

**PROPUESTA ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA Ltda.**

PATRICIA CAROLINA BARRETO BERNAL

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
BUCARAMANGA
2005.**

**PROPUESTA ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA Ltda.**

PATRICIA CAROLINA BARRETO BERNAL

**TRABAJO DE GRADO
PARA OPTAR AL TITULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR
ALFONSO OSORIO RUSSI**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
BUCARAMANGA
2005.**

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la productividad y la competitividad actualmente no es una elección empresarial, más bien se ha convertido en una exigencia para mantenerse en el mercado e implícitamente requieren un cambio de pensar y diseñar las estrategias empresariales, bajo una visión más holística, sistémica y compleja del entorno en el que las organizaciones se desarrollan.

Los directivos de la Empresa Autobuses AGA de Colombia, al considerar que la planeación estratégica, proporciona elementos importantes para el crecimiento permanente de la empresa a la vez que clarifica, comunica e integra los factores claves en la concreción de la plataforma estratégica, desde los valores, misión, visión, objetivos, políticas y estratégica, manifestó su interés por la realización del estudio de tal modo que pudieran evaluar su nivel de competitividad actual, identificar sus puntos débiles y poder retroalimentar sus objetivos y redireccionar sus estrategias para mejorar su posicionamiento actual.

La empresa, que actualmente se esta recuperando satisfactoriamente de un proceso concordatario, tiene un recorrido de 28 años de operaciones, es de carácter familiar y funciona en al ciudadela industrial de la ciudad de Duitama, en el departamento de Boyacá.

En este trabajo, se presenta un análisis de diagnostico interno y externo construido con varias herramientas que permiten la relación de variables y la interpretación de la información desde diferentes autores, acudiendo a enfoques tradicionales y contemporáneos de análisis estratégico como la cadena de valor, El diamante, las cinco fuerzas competitivas. matriz DOFA, estrategias genéricas, matriz de Ansoff, entre otras, para tener un panorama lo más acertado posible sobre la actual situación de la compañía y las posibilidades que tiene para su mejoramiento.

A partir de los resultados del diagnostico se consideran algunas alternativas estratégicas que le permitirán incrementar su productividad y competitividad en aras del cumplimiento de su visión.

Por último se proponen una serie de acciones que le permitan ejecutar la estrategia y cumplir sus expectativas manifiestas en el desarrollo del presente trabajo.

Se adopto una metodología de estudio de caso, ya que todas las actividades del proceso de investigación se centraron en el análisis de competitividad, variables

internas y externas que afectaban el desarrollo de la empresa y propuestas de mejoramiento, en un proceso participativo y objetivo de evaluación de la empresa, en donde la observación directa, las entrevistas, charlas y reuniones realizadas a lo largo de 7 meses permitieron obtener información confiable y útil para el direccionamiento de la empresa.

Se espera que la información relacionada en el trabajo sea útil para el direccionamiento de la empresa Autobuses AGA de Colombia y como documento de consulta en la metodología para la construcción de una propuesta estratégica para mejorar la competitividad de empresas Mipymes en Colombia.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1.GENERALIDADES DE LA POPUESTA ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA Ltda.	1
1.1. TEMA	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Formulación del problema	7
1.3. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.1 Objetivos específicos	7
1. 4. JUSTIFICACIÓN	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA	8
1.5.1. Cadena de valor	9
1.5.2. EL enfoque de ventaja competitiva de porter	9
1.5.3 Referencias sobre estrategia	18
1.5.4 Tipos de estrategia	19
1.6. METODOLOGÍA	21
1.6.1. Tipo de estudio	21
1.6.2. Método de estudio	21
1.6.3. Objeto de estudio	21
1.6.4 Fuentes	22
1.6.5 Tratamiento de la información	23
2. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	24
2.1. HISTORIA	24
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	28
2.2.1. Administración y organización.	28
2.2.2. Producción y Tecnología.	33
2.2.3. Área de mercadeo	35
2.2.4. Análisis de indicadores financieros.	39
3. DIAGNOSTICO EXTERNO INTEGRAL	45
3.1. ASPECTOS LEGALES	46
3.1.1 Ley 590 del 2000.	46
3.1.2 Política Nacional para la productividad y la competitividad	47
3.1.3 Convenio de competitividad exportadora para la cadena Autopartes – Automotor.	47
3.1.4. Convenio de complementación industrial en el sector automotor.	48
3.1.5. Decreto 147 Enero 25 de 2002.	49
3.1.6. Resolución número 0107 de Julio 30 de 2002.	49

3.2 ANALISIS DEL SECTOR	52
3.2.1 Identificación de las cinco fuerzas competitivas del sector.	53
3.2.2 Análisis de competitividad de Autobuses AGA de Colombia frente a la industria y sus competidores.	56
3.2.2.1 Indicadores de productividad de autobuses AGA de Colombia 2002 – 2003.	57
3.2.2.2. Indicadores de competitividad frente a la competencia.	59
3.2.2.3. Indicadores de Competitividad frente a la industria de fabricación de vehículos.	65
3.2.3 Matriz del perfil competitivo.	72
3.2.4. Ambiente Internacional.	73
3.2.4.1 Mercado centroamericano	73
3.2.4.2 Mexico	74
3.2.4.3 CAN comunidad Andina de Naciones.	77
3.2.5 Diamante de la competitividad para la industria de carrocerías.	81
3.3. MATRIZ POAM PERFIL DE OPORTUNIDADES YA MENAZAS DEL MEDIO	83
4. DIAGNOSTICO INTERNO INTEGRAL	89
4.1. CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR METALMECANICO DE BOYACA	90
4.2. CADENA DE VALOR DE AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	93
4.3 MATRIZ DEL PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	97
4.4. MATRIZ DOFA INTEGRAL	102
5. PROPUESTA ESTRATEGICA PARA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	103
5.1. MISIÓN	104
5.2. VISION	104
5.3. VALORES CORPORATIVOS	104
5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	105
5.5. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	105
5.6 DISEÑO DE PLANEACION ESTRATEGICA 2006-2008 PARA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA CON EL ENFOQUE DE BALANCED SCORE CARD	115
5.7 OBJETIVOS POR AREAS FUNCIONALES	116
5.8 PLAN DE ACCION ESTRATEGICO PARA EL AÑO 2006.	118
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro1 Resumen de los factores del diamante de competitividad	12
Cuadro 2 Organización de la fuentes de información	22
Cuadro 3 Resumen de la evolución histórica de autobuses AGA de Colombia	27
Cuadro 4 Descripción de la estructura de AGA	30
Cuadro 5 Clasificación de los productos ofrecidos por AGA	35
Cuadro 6 Identificación de los proveedores para autobuses AGA de Colombia	37
Cuadro 7 Indicadores de liquidez.	39
Cuadro 8 Indicadores de endeudamiento	40
Cuadro 9 Indicadores de actividad	42
Cuadro 10 Indicadores de rentabilidad	43
Cuadro 11 Análisis para las cinco fuerzas para la actividad de fabricación de vehículos.	54
Cuadro 12 Resumen de indicadores de productividad.	57
Cuadro 13 Resumen de indicadores de competitividad	59
Cuadro 14 Indicadores de AGA frente a la competencia	60
Cuadro 15 Resumen de indicadores de valor agregado AGA vs Competencia	61
Cuadro 16 Resumen De Indicadores Patrimonio de Los Accionistas AGA Y la Competencia	63

Cuadro 17 Indicadores de productividad de autobuses AGA frente a la Competencia.	63
Cuadro 18 Indicadores de productividad y competitividad de autobuses AGA frente a la industria	66
Cuadro 19 Indicadores de productividad autobuses AGA 2003	68
Cuadro 20 Indicadores de competitividad autobuses AGA 2003	70
Cuadro 21 Importación de carrocerías y vehículos de transporte de pasajeros mercado centroamericano 2003	73
Cuadro 22 Importación de carrocerías y vehículos de transporte de pasajeros mercado CAN 2003	77
Cuadro 23 Normatividad de calidad exigida en los países de la CAN para la importación intra regional de Automotores: partida 87	78
Cuadro 24 Esquema de matriz de clasificación y valoración de variables externas	86
Cuadro 25 Matriz POAM perfil de oportunidades y amenazas del medio	87
Cuadro 26 Matriz de clasificación y valoración de variables internas	97
Cuadro 27 Matriz del perfil de la capacidad interna, variables que tienen un impacto alto	98
Cuadro 28 Matriz DOFA integral	102
Cuadro 29 Matriz de decisión estratégica de Ansoff	106
Cuadro 30 Estrategias genéricas según el autor, Michael porter	109
Cuadro 31 Actividades que reducen costos dentro de una estrategia de diferenciación	112
Cuadro 32 Diagrama Balanced Score card	115
Cuadro 33 Objetivos y estrategias por área funcional de autobuses AGA .	116
Cuadro 34 Plan de acción estratégico para el 2006.	118

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1 Posición de Colombia en el índice de competitividad 2002	3
Grafico 2. Producción de autobuses de AGA de Colombia frente a la competencia.	61
Grafica 3 Valor agregado de autobuses AGA de Colombia frente a la competencia	62
Grafica 4 Valor agregado de AGA frente a la industria	67
Grafica 5 Capital operativo de AGA frente a la industria	67
Grafica 6 Producción de AGA frente a la industria	67
Grafica 7 patrimonio de accionistas frente a la industria	67

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Diamante de la competitividad de una nación	10
Figura 2 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	15
Figura 3 Organigrama autobuses AGA de Colombia 2005	32
Figura 4 Flujo de producción de las carrocerías en autobuses AGA de Colombia	34
Figura 5 Análisis de las cinco fuerzas para la actividad de fabricación de Vehículos	55
Figura 6 Diamante competitivo para el sector carrocerías en Boyacá	82
Figura 7 Cadena metalmeccanica	92
Figura 8 Cadena de valor de la empresa autobuses AGA de Colombia	94

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Balanza comercial de Colombia	2
Tabla 2 Matriz del perfil competitivo	73

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Abril 13 de 2005.

DEDICADO CON TODO EL AMOR A MI FAMILIA.

Jorge Enrique y Jorge Andrés, porque ellos también hicieron conmigo esta Maestría, se esforzaron, traspasaron, y sacrificaron muchos días y tiempo del hogar por lograr este objetivo.

A mis papis Charlie y Blanquita porque su apoyo incondicional y sus especiales huellas de amor han construido en mí lo que hasta hoy he logrado.

A mis hermanitas Nanis y Lauris porque con su comprensión y colaboración fue más fácil cumplir este sueño.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto de investigación es el resultado del aporte de muchas personas e instituciones que hicieron posible la concreción de un resultado concreto y práctico.

Expreso mi sincera gratitud por su gentil colaboración y dedicación a:

Al Doctor Alfonso Osorio Russi, por el tiempo que me dedico para retroalimentar la investigación y porque sus consejos fueron mi directriz para lograr un trabajo de calidad.

A mis coinvestigadoras, Ginna Fonseca y Tatiana García, por su responsabilidad, paciencia, interés y profesionalismo

El señor Armando Gutierrez Acevedo, por permitirnos ser testigos de su proyecto de vida en esta compañía.

El señor Leonardo Gutierrez, por brindarnos su apoyo, tiempo y confianza para realizar esta investigación.

A todos los colaboradores de la Compañía autobuses AGA de Colombia por su tiempo e interés en este proyecto.

Al Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mipyme, por darme el respaldo académico y personal para hacer trabajo bien hecho.

A todos mis familiares por su paciencia y cariño que fueron siempre el incentivo para seguir adelante.

1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA Ltda.

1.1 TEMA

Diseño de estrategias innovadoras para mejorar la competitividad de una empresa del sector de carrocerías en la ciudad de Duitama.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia no ha desentonado en la escena mundial en la que la apertura de mercados es una condición imperante para competir y sostener la economía interna de los países.

En la oleada de apertura de los países latinoamericanos a finales de la década de los ochenta y comienzos de la década de los noventa se evidencia que no fue solamente Colombia quien abre sus puertas al mercado mundial sino que fue un proceso casi simultaneo en todos los países centro y suramericanos. Así vemos como, Bolivia inicia su proceso en 1985 y lo desarrolla gradualmente en cuatro años, Venezuela inicia en 1989, suspende en 1993 pero concreta el proceso de apertura en 1996. Perú, la realiza rápidamente entre el 90 y el 91, Ecuador ultimo en iniciar lo hace entre 1991 y 1992. Colombia inicia parcialmente en 1989 definiendo un programa gradual desde el 90 al 94 pero se ve forzado a acelerarlo en 1991. En 1990 Canadá y USA invitan a México al Nafta.

Pero la tendencia mundial de globalización conlleva un proceso de mayor evolución que la simple apertura basada en el desmonte y la concesión de preferencias arancelarias que empuja a todos los países en el mundo a crear bloques regionales y liberalizar totalmente sus mercados, lo cual exige un mayor nivel de disciplina en las economías internas y de colaboración entre los países geográficamente más próximos para encontrar nuevos espacios de mercado en la competencia internacional.

De este modo en el que se abren oportunidades de exportación, también se generan oportunidades de importación de productos y empiezan a notarse los sentidos efectos de la desprotección de los sectores internos que no tienen otro remedio que reaccionar frente a las propuestas de otros empresarios extranjeros que en varias ocasiones cuentan en su país de origen con mejores condiciones de producción, subsidios del gobierno, desarrollos tecnológicos que generan menos costos y mayor calidad de producto; como es el caso del desmonte de la protección que se avecina en el 2007 en el sector automotriz en el G3 donde Colombia se encuentra en grandes desventajas frente a México, en fin una serie de condiciones que ponen en desventaja al productor local, que reacciona

tardíamente ante una exigente competencia.

Tabla 1: BALANZA COMERCIAL DE COLOMBIA EN Millones de dólares FOB

Grupo Comercial	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL	-2.751	-2.144	-2.820	-2.902	-1.626	2.254
ALADI	-659	-681	-908	-534	-283	41
C. Andina	215	96	11	341	295	637
Mercosur	-490	-426	-449	-463	-293	-265
G – 3	-746	-865	-957	-557	-132	106
Unión Europea	109	-123	-56	-323	122	-85

Fuente: DANE Periodo Enero a Diciembre

La tabla 1 nos muestra el comportamiento de la balanza comercial de Colombia en el agregado de sus relaciones con los bloques económicos con los cuales tiene relaciones comerciales, se nota como la balanza tiene un comportamiento negativo hasta el 99 en el 2000 se convierte en positivo y se mantiene hasta el 2003 pero actualmente según estadísticas del Proexport vuelve a presentar una balanza negativa en lo que va corrido del año.

Las zonas de libre comercio, los tratados y acuerdos comerciales que se negocian internacionalmente con otros países, si bien favorecen a algunos sectores económicos del país, otros enfrentan el efecto de las importaciones generadas en tales negociaciones. Conociendo las nuevas reglas de juego en las que los empresarios actúan hoy es importante reflexionar sobre la estructura productiva de nuestro país para saber como esta reaccionando frente a la coyuntura económica internacional desde su localidad.

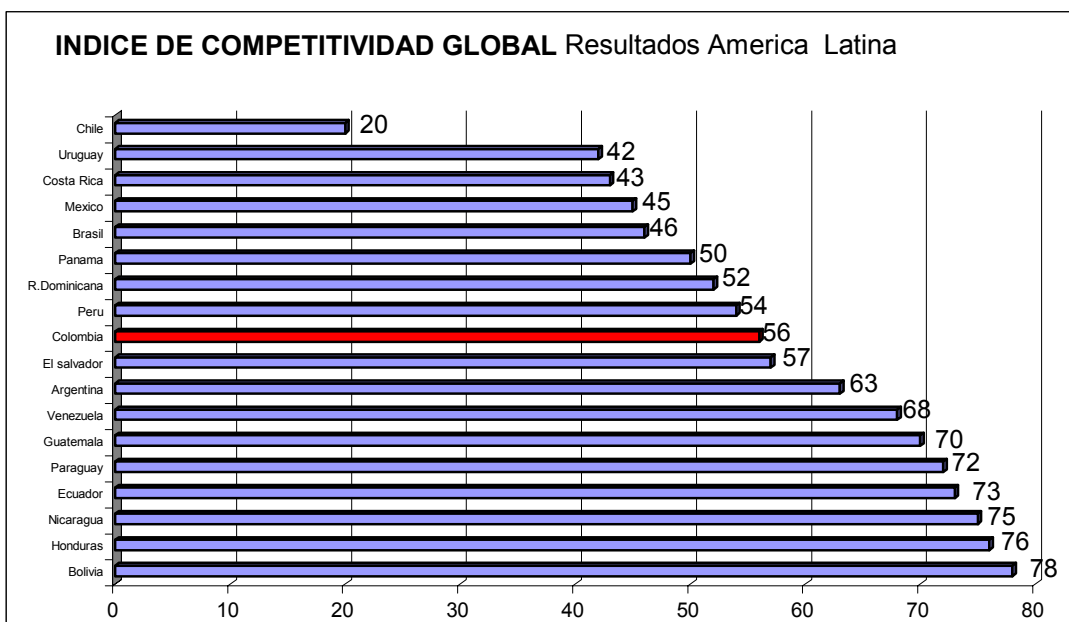
En el Conjunto de países latinoamericanos no es fácil tener indicadores del aporte del sector Pyme a la economía pero es un común denominador que en cada país estas representan mas del 95 por ciento de los establecimientos empresariales (manufactura, comercio y servicios), entre 45 y 70 por ciento del empleo total y hasta 25 por ciento de las exportaciones, cifras importantes para el PIB de cada país (PORTAFOLIO 2003), y cada país también esta tomando sus propias medidas para proteger a este tipo de empresas, ya que si bien son un importante motor en la economía de una nación, también es cierto que son las mas vulnerables en el momento en que se hacen efectivos los tratados comerciales como el ALCA, más aun si no existen políticas gubernamentales claras y agresivas que impulsen al sector a ser competitivo; o selectivas que los protejan

de los grandes industriales extranjeros, que llegan con muy buenas propuestas para invadir los mercados nacionales.

Para que los empresarios del sector Mipyme puedan sostenerse en la exigente competencia del mercado global, se requiere urgentemente una forma diferente de pensar las empresas, rediseñar o reinventar los modelos de negocio, e innovar en la manera como se dirige la organización independientemente del tamaño, y de las herramientas que proveen las instituciones del gobierno, la motivación viene desde adentro de cada persona, es una decisión propia de cada empresario y no una imposición estatal, pero si una presión del mercado global.

En el índice de competitividad Global que se observa en la grafica 1 , en el cual además de la contribución de la tecnología al desarrollo económico de un país, se tienen en cuenta otros factores como son: indicadores de desempeño; entorno macroeconómico, innovación y difusión tecnológica; tecnología de la información y telecomunicaciones; infraestructura, instituciones publicas, legislación y corrupción; competencia interna, desarrollo de clusters; operación y estrategia empresarial, política ambiental, e instituciones internacionales.

Grafica 1: POSICIÓN DE COLOMBIA EN EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD 2002.



Fuente: FEDESARROLLO

Los actores de apoyo al empresario en este sentido juegan un papel importante dadas las condiciones de poca capacidad de inversión en investigación y

mejoramiento tecnológico de la que disponen los pequeños empresarios, sumada a una fuerte cultura de resistencia al cambio.

Por su parte el gobierno a través de la LEY 590 de Julio de 2000 para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, crea el Fondo Colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas Fomipyme, en donde se establece, el desarrollo tecnológico, como “Todo proceso conducente a la incorporación de conocimiento o practica con miras a elevar los estándares de productividad, competitividad o calidad de vida”. Y dentro de los criterios generales de apoyo los siguientes programas, proyectos o actividades de fortalecimiento de la capacidad tecnológica:

Se orientan a mejorar la competitividad, productividad, la rentabilidad de las mipymes mediante la investigación, el desarrollo, la innovación y la adaptación en productos y procesos para satisfacer necesidades y oportunidades del mercado tales como:

- Diseño y desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Desarrollo tecnológico de cadenas productivas y de valor
- Ingeniería de procesos productivos.
- Mejoramiento sustancial de proceso y productos
- Diseño de prototipos y plantas piloto.
- Investigación aplicada y transferencia de tecnología en las mipyme.
- Fortalecimiento y desarrollo de centros de desarrollo tecnológico, centros de investigación en el sector miypyme e incubadoras de empresas.

Esta ley hace parte de la Política nacional para la productividad y competitividad como parte de la visión estratégica, pero la queja de los pequeños empresarios hasta ahora ha sido la gran dificultad para acceder a los recursos de inversión que posibiliten la aplicación real de todas las aspiraciones que se contemplan en la Ley lo cual no permite efectos significativos en el mejoramiento de la competitividad en los diferentes sectores.

Por otra parte el aporte de las Universidades en cuanto al desarrollo tecnológico de las regiones es muy importante dado que las tres actividades que conforman la razón de ser de la Universidad (Academia, Investigación y Extensión) combinadas de una manera efectiva y con propósitos claros han de verse reflejadas en el mejoramiento de la calidad de vida y el impacto económico real de la región en la que se desenvuelve. Pero el divorcio universidad empresa, se refleja evidentemente en la pobre si no ausente incorporación de valor agregado a los procesos productivos, y el bajo nivel de creación de empresas realmente competitivas y sostenibles como resultado de una propuesta de producto o servicio con alto grado de innovación y diferenciación.

El caso de Boyacá es realmente Crítico, la mayor concentración de la estructura económica se encuentra en las actividades agrícolas, intensivas en recursos primarios y desarrolladas con sistemas rudimentarios.

Existe una gran convergencia de actividades especializadas por región, en servicios de hoteles y restaurantes, sector comercial bastante grande pero afectado por la cercanía a Bogotá, concentración de sector metalmecánica, carroceros, siderúrgico y cementero entre Paipa, Duitama y Sogamoso, pequeños compradores individuales algunos agremiados en la explotación de minerales, en fin no existe un sector estratégicamente organizado para poder ofrecer una propuesta seria de gestión competitiva para enfrentar en el mercado global.

Como se refleja a continuación, en los indicadores nacionales de competitividad Boyacá aparece entre los tres últimos departamentos en materia de incorporación de innovación, desarrollo tecnológico y emprendimiento desde el sector productivo, lo cual coloca al departamento en una situación altamente vulnerable a la hora de enfrentar las consecuencias de los procesos de negociación internacional tanto bilaterales como en bloque.

De acuerdo con el estudio realizado por la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia COMFECÁMARAS, en el año 2.002, algunos indicadores socio-económicos de Boyacá en el contexto departamental nacional son los siguientes:

- En el escalafón de competitividad de los departamentos de la región central de Colombia, Boyacá ocupa el último lugar, siendo superada por regiones como Meta, Tolima y Huila. Esta región es liderada por Bogotá.
- Boyacá se ubica en el puesto 21 (de 23 departamentos), en la tasa de crecimiento poblacional (0.77 % entre 1.977 y 2.001).
- El PIB per cápita es bajo con relación al resto del país. Puesto 14 entre 23 Departamentos.
- La participación de Boyacá en el PIB nacional es de 2.48 %. Mayor que lo que ocurre en 14 Departamentos.
- El índice de entrada de empresas (relación entre empresas nuevas y el número de empresas establecidas vigentes), es 79.26. Indica que hay una iniciativa precaria para crear nuevos negocios.
- La perspectiva de crecimiento económico de los empresarios boyacenses, para el año 2.003, fueron las menos optimistas de Colombia.

- Los empresarios de Boyacá tienen una mala percepción sobre el avance de los cambios en la economía del Departamento, para adaptarlos a la competitividad de largo plazo. Esto indica un rezago en competitividad permanente.
- Las exportaciones de Boyacá sobre el PIB Departamental son del 6.1 %, lo cual es bajo y solo supera a Nariño, Sucre y Choco.
- Hay 0.07 centros de investigación por cada 10.000 habitantes, lo cual genera un alto rezago en I+D en el Departamento.
- Los valores sociales dominantes en Boyacá, no estimulan la competitividad. Ocupa el puesto 8vo. entre los más bajos.
- La calidad de la Gerencia es calificada como mala. Ocupa Boyacá el puesto 19 entre 23 Departamentos.
- La utilización de instrumentos de planeación para la gestión empresarial, es muy pobre. Boyacá ocupa el puesto 19 entre 23 Departamentos.
- Los índices de modernización en las actividades agropecuarias son muy bajos. Boyacá ocupa el puesto 20 entre 23 Departamentos, en cuanto hace a las inversiones realizadas en el campo.

Duitama, es un Municipio pequeño del Departamento de Boyacá, caracterizado como un puerto terrestre por ser un punto clave en el cual confluyen la carretera central del norte que comunica a Bogotá y Tunja con el Llano, y también la carretera que se dirige al norte de Boyacá comunicando a la capital con el norte del departamento en los municipios de Belén, Soata, Cocuy, Guican entre otros.

La actividad comercial de Duitama gira alrededor del sector automotor especialmente con 2 segmentos el transporte de carga (Tractocamiones, camiones y Volquetas) y transporte de pasajeros municipal e intermunicipal. En la ciudadela industrial de Duitama se encuentran registradas en cámara de Comercio 6 empresas de carrocerías dedicadas a la fabricación de buses intermunicipales y busetas para transporte urbano.

La más Grande de ellas es la empresa Autobuses AGA de Colombia LTDA quien a partir de la crisis económica de 1999 sufrió una gran decadencia y entro en concordato al no poder asumir las deudas con los acreedores, pues la empresa estaba trabajando a una cuarta parte de su capacidad instalada y solo con un 50% de sus posibilidades de ventas en el mercado lo cual genera alto grado de insatisfacción en sus clientes.

Actualmente la empresa comenzó una nueva etapa de reforma administrativa y tiene un gran impulso para volver a recuperar el mercado y las oportunidades que ha perdido en este periodo de recesión, lo cual crea el ambiente propicio para presentar propuestas estratégicas innovadoras que permitan un grado mayor de seguridad para competir en el mercado bajo las actuales condiciones.

1.2.1 Formulación del problema.

¿Qué estrategias permitirían a la empresa Autobuses AGA de Colombia, tener mayores oportunidades de mejorar su nivel de competitividad en el contexto actual?

1.3 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una propuesta estratégica que permita a carrocerías AGA mejorar su nivel de competitividad en el mediano plazo.

1.3.1 Objetivos específicos.

- Hacer un diagnostico estratégico de la empresa carrocerías AGA.
- Determinar los tipos de estrategias convencionales o contemporáneos que se ajusten a las necesidades de la empresa.
- Diseñar una propuesta estratégica que se ajuste a las necesidades de mejoramiento de la competitividad de Autobuses AGA.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

En términos generales la posición de autobuses AGA en el mercado es favorable, la empresa es reconocida en los diversos mercados internos y de los países vecinos como la mejor de la región Andina en desarrollo tecnológico, en la calidad de sus productos, en el cumplimiento de las normas técnicas y gubernamentales, en relación precio producto, en la seriedad comercial y en las instalaciones físicas. La relación calidad – precio de los productos de AGA es muy favorable en los mercados de exportación.

En el segmento intermunicipal en Colombia se reconoce a carrocerías AGA como una de las mejores pero a la vez una de las más costosas, solamente aptas para el nicho de servicios de Lujo.

En el transporte urbano se desconoce la oferta disponible de carrocerías AGA para este segmento, solo algunos compradores conocen sobre la calidad y el

desarrollo tecnológico en la empresa y se comparte la idea errónea sobre utilización de estos vehículos solamente en servicios de lujo por el factor precio.

Es de anotar que la empresa cumple en sus productos con la totalidad de las normas gubernamentales existentes en cuanto a materiales, a dimensiones y a requisitos de diseño, pero las autoridades del transporte son totalmente laxas en el cumplimiento de estas normas, con lo cual la empresa se ve en una situación desfavorable en el mercado pues el cumplimiento de las normas incrementa los costos por cuanto se producen vehículos más cómodos y seguros, pero menos vendibles.

El concepto de “*Glocalidad*” que ha sido expuesto en los últimos años para expresar que la acción de las empresas competitivas debe concebirse pensando en las oportunidades y amenazas del entorno global pero reconociendo y trabajando conscientemente desde las fortalezas y debilidades del medio local en el cual a la empresa va a operar, al igual que hacer un reconocimiento detenido de las diferentes regiones a las que se quiere entrar. Esta idea refleja un poco la problemática a la cual debe enfrentarse carrocerías AGA para poder hacer una propuesta estratégica y competitiva en su mercado.

El trabajo se justifica precisamente en la oportunidad de poder orientar a la organización en la selección de unas estrategias adecuadas a sus necesidades y coherentes con las variables del entorno que constituyen hoy las reglas de juego en la competencia del mercado del subsector carrocerías.

El impacto que se espera en el mediano y largo plazo con la aplicación de las estrategias propuestas, es un crecimiento en la productividad y competitividad de la empresa, que se refleje en la generación de valor y un aporte significativo al crecimiento económico de la región.

1.5 MARCO DE REFERENCIA.

A continuación se enuncian, una serie de referentes teóricos y autores, que se tendrán en cuenta para la estructuración del trabajo, a fin de que sirvan como argumentaciones teóricas que orienten el logro de los objetivos propuestos.

Los autores y teorías relacionados se seleccionaron teniendo en cuenta, que pudieran aportar elementos para la elaboración del diagnóstico, que involucra el análisis del medio interno y externo de la Organización objeto de estudio Autobuses AGA de Colombia, y de la misma forma que aportaran a la identificación, evaluación y selección de estrategias que se ajusten a las necesidades encontradas en el diagnóstico.

1.5.1 Cadena de valor.¹

Michael Porter, propuso la cadena de valor, como herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes, Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Esas nueve actividades generadoras de valor, consisten en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias, representa la sucesión de introducir materiales al negocio (logística de entrada), Convertirlas en productos terminados (Operaciones), embarcar productos terminados (Logística de Salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicio (Servicio). Las actividades de apoyo, Compras, desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos e infraestructura de la empresa; Se manejan en ciertos departamentos especializados pero involucran todos los proceso de la empresa como tal. La tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarla. En la medida en que la organización puede desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva.

Esta herramienta, se utilizará para el análisis de la situación interna de la empresa e identificar a partir de el, Fortalezas o debilidades y capacidades que sirvan de base para construir ventajas competitivas

1.5.2 El enfoque de ventaja competitiva de porter²

Una teoría de la competitividad debe sustentarse en un concepto amplio de la competencia que comprenda los mercados segmentados, los productos diferenciados, las economías de escala y las diferencias tecnológicas; además, debe explicar por qué las empresas de una nación pueden desarrollar ventajas competitivas y el papel de la nación en el proceso de innovación como el elemento central de la competitividad (Porter, 1991).

- El Diamante de la competitividad de Porter: Se integran e interactúan cuatro elementos; condiciones de la demanda, factores de producción, sectores conexos y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, que

¹ Philip Kotler, dirección de marketing, Edición del milenio, paginas 44 y 45.

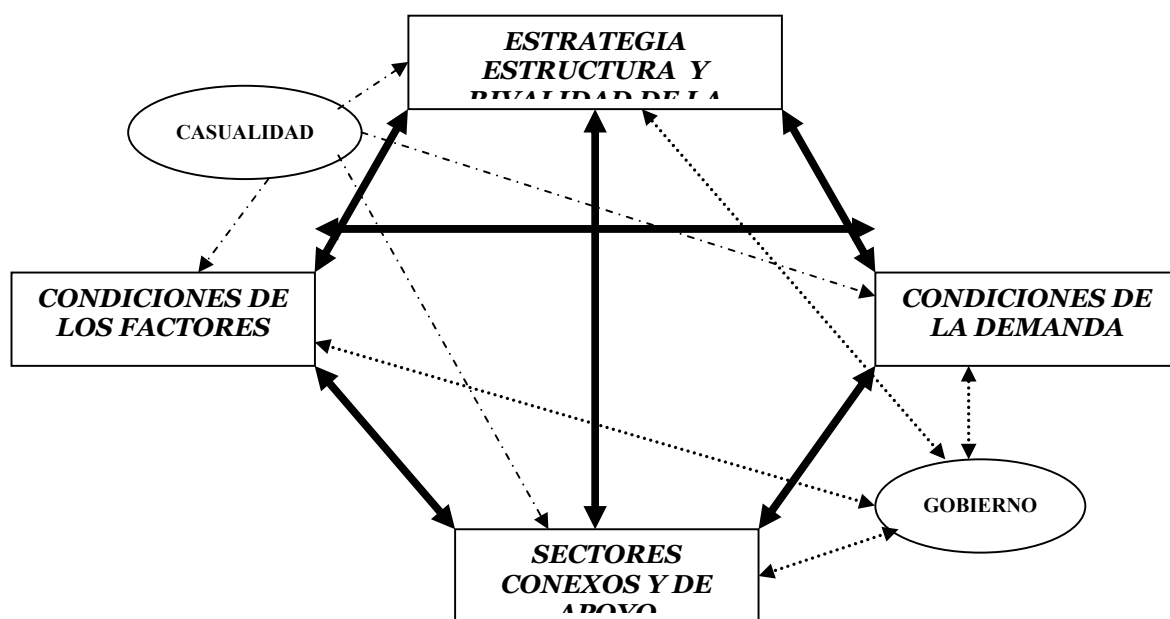
² ⁶ GARAY, Luis Jorge, QUINTERO, Luis Felipe; VILLAMIL Jesús Alberto; TOVAR Jorge; FATAT Abdul; GOMÉZ Sandra; RESTREPO Eliana; YEMAIL Beatriz. Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967 -1996. DNP, COLCIENCIAS, Consejería Económica y de Competitividad, Minhacienda, Mincomex, Proexport. Santa Fé de Bogotá. 1998. pág.567-568

determinan la formación y competitividad de los agrupamientos de sectores conectados (clusters) para poder lograr el éxito en el acceso a mercados extranjeros.

- Factores:

La dotación y jerarquía de factores –humanos, naturales, de conocimiento, de capital, de infraestructura- juega un papel relevante en la determinación del crecimiento y la competitividad, teniendo en cuenta las diferentes capacidades que tienen las empresas para utilizarlos en forma eficiente y eficaz. Además, toma en consideración aspectos relacionados con los factores de producción, entre ellos: dotación, jerarquía, creación y desventaja selectiva.

Figura 1: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA NACIÓN EN EL AMBIENTE INTERNACIONAL.



Fuente: <http://www.infoagro.net/codes/stcpublicaciones.htm>

Hay factores básicos como los naturales, el clima, la situación geográfica, mano de obra no especializada, etcétera, que se heredan en forma pasiva. Por el contrario, la creación de factores asume un papel relevante en el caso de recursos generalizados –red vial, personal universitario-, especializados –personal con formación específica, conocimientos en campos particulares, institutos científicos- y avanzados –infraestructura, comunicación digital, investigación- que son más escasos requieren inversiones importantes y continuas en el tiempo. Por

último, la desventaja en algunos factores puede jugar un rol en la creación de una ventaja competitiva, en la medida en que esa desventaja lo estimule a innovar.

- Demanda:

Hace referencia a la demanda interna de bienes y servicios producidos por las empresas de un sector. En este sentido, son las necesidades del comprador local las que desempeñan un papel importante porque un conjunto de compradores exigentes puede presionar para que las empresas innoven en el proceso de producción y de organización, mejoren la calidad y desarrollen nuevos productos. Por último, si el crecimiento de la demanda interna es muy alto puede generar un conjunto de inversiones en productos específicos que lleven a la consolidación de sectores fuertemente competitivos internacionalmente.

- Industrias conexas y de apoyo:

Los sectores conexos son aquellos en los cuales las empresas que compiten entre sí pueden coordinar o compartir actividades en la cadena de valor, o aquellos que comprenden productos que son complementarios y con respecto a los cuales es posible establecer alianzas entre sus productores.

La presencia de sectores proveedores internacionalmente competitivos representa un elemento de ventaja para los segmentos que van detrás del proveedor en la cadena de producción- consumo, porque de esta forma las empresas pueden acceder a maquinaria e insumos adecuados y competitivos y también a información. De esta forma, las relaciones de trabajo estrechas pueden fortalecer el proceso de innovación y perfeccionamiento de los procesos de producción de las empresas, a través de la detección de nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de tecnología y la búsqueda de canales de mercadeo y comercialización.

En este contexto, en la medida en que cada vez con mayor frecuencia, las grandes firmas contratan con terceros- pequeñas y medianas empresas en su mayoría -la fabricación de componentes, el suministro de insumos y la prestación de servicios industriales, la competitividad de la gran firma está también determinada por la productividad y modernización de los proveedores.

- Estrategia, estructura y competencia:

Se refiere a la organización y gestión de las empresas del sector y a las condiciones de competencia en el mercado doméstico, las cuales deben ser exigentes para estimular permanentemente la innovación empresarial y productiva.

Adicional a estos cuatro elementos mencionados, existen otros tres que influyen en el proceso de generación de una ventaja competitiva: la casualidad – acontecimientos azarosos que propician cambios en la posición competitiva, como guerras, inventos, cambios no previstos en los costos de los insumos-, el gobierno – su papel es el de influir en los cuatro determinantes, no el de crear directamente la competitividad- y las actividades internacionales de la empresa (Dunnig, 1993).

Estas modifican la importancia de la dotación interna de factores –especialmente básicos- haciendo posible su transferencia de un lugar a otro; también pueden representar un elemento de rivalidad para las empresas locales y modificar las condiciones de la demanda interna, a través de las exigencias de los consumidores para introducir productos de mayor calidad.

A continuación el cuadro 1 presenta un resumen de los principales componentes y elementos que conforman el Diamante de Porter

Cuadro 1. Resumen de los factores del diamante de la competitividad.

DETERMINANTE	COMPONENTE DE LOS DETERMINANTES
<p style="text-align: center;">Condiciones de los Factores</p>	<p>1. Dotación de factores. Disponibilidad de recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital, infraestructura.</p> <p>2. Jerarquías entre factores. Importancia de Factores Básicos con relación a Factores Avanzados en un país, esto es: recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra versus comunicaciones, mano de obra altamente especializada y centros de investigación.</p> <p>3. Creación de factores. Importancia de una nación en términos de si ha heredado los factores o los ha creado. Los países son más competitivos en aquellos sectores donde ha existido una generación y perfeccionamiento de ellos.</p> <p>4. Desventajas selectivas entre factores. La desventaja en factores básicos es una parte de lo que hace que las empresas no se apoyen mucho en costos de factores básicos, sino que busquen ventajas en factores de orden superior, lo que los hace más efímeros, Ej. Tipo de cambio alto, etc.</p>
<p style="text-align: center;">Condiciones de Demanda</p>	<p>1. Composición de la demanda interna. Se refiere a las características de la demanda interna de: Estructura y segmentación; Consumidores entendidos y exigentes; Necesidades precursoras de los consumidores.</p> <p>2. Tamaño y pauta de crecimiento de la demanda. Se refiere a tamaño de la demanda interna, número de consumidores independientes, demanda temprana, saturación de la demanda.</p> <p>3. Internacionalización de la demanda. Se refiere a la existencia de consumidores locales móviles y multinacionales y a la influencia que ejerce la demanda interna sobre las necesidades de otros países.</p>

Sectores Conexos y Relacionados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sectores proveedores. Se refiere a la presencia en una nación de proveedores que sean internacionalmente competitivos, dentro de la cadena producción-consumo. Esto por una razón de costo y oportunidad para actuar. 2. Sectores conexos. Se refiere a aquellos sectores en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor.
Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia y estructura de las empresas domésticas. 2. Metas. Se refiere a las metas que intentan alcanzar las empresas, los empleados y directivos al interior de ellas. La ventaja competitiva se logra cuando las metas de cada uno de los actores están en línea. 3. Rivalidad doméstica. La rivalidad y competencia entre empresas de un mismo sector generan una enérgica rivalidad, que crea, persiste y fomenta la competitividad del sector donde se trate.
Casualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actos de pura invención. 2. Discontinuidad y paradigmas tecnológicos. Ej. Biotecnología y microelectrónica. 3. Crisis en sectores específicos de insumos. Ej. Petróleo 4. Cambios significativos en los mercados financieros y bursátiles 5. Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional. 6. Decisiones políticas de gobiernos extranjeros. 7. Guerras.
Gobierno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidios y subvenciones 2. Políticas respecto al mercado de capitales 3. Política educacional 4. Influencias sobre las normas y reglamentos del consumo nacional.

Fuente: <http://www.infoagro.net/codes/stcpublicaciones.htm>

Estos determinantes funcionan como un sistema, donde la debilidad de cualquiera de ellos limita las posibilidades de una industria o un sector para elevar su nivel competitivo. Existen, además, elementos claves que afectan la generación de las relaciones dinámicas dentro del diamante, a saber: la rivalidad doméstica, la concentración geográfica y el intercambio de información.

La primera actúa en la creación de factores estimulando el desarrollo de recursos humanos especializados, tecnologías conexas, infraestructura y conocimientos específicos del mercado, además del surgimiento de sectores proveedores. La presencia de rivales locales incentiva las inversiones en mercadeo, la adopción de políticas agresivas de precios y la ampliación de la gama de productos.

La proximidad geográfica favorece la interacción entre los determinantes del diamante de Porter y aumenta tanto la rapidez del flujo de información relativo a necesidades, técnicas y tecnologías entre compradores, proveedores y sectores conexos, como el ritmo de propagación de las innovaciones dentro de la agrupación industrial.

De otro lado COHEN (1994) afirma que hacia el camino de la competitividad debe indagarse en la construcción de un gran conjunto de indicadores ninguno de los cuales cuenta la historia total sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.

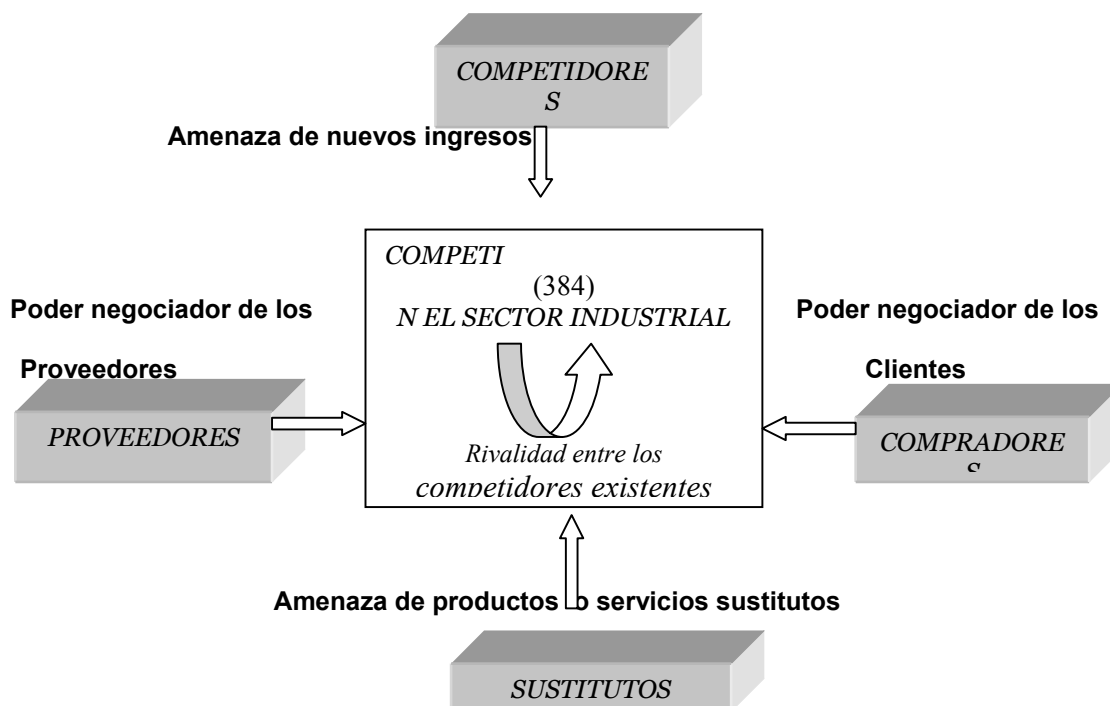
➤ Enfoque de las cinco fuerzas competitivas: También bajo el enfoque de Michael Porter se señalan además CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD básicas que inciden en el sector industrial y en su potencial. “Este enfoque está orientado a determinar la delimitación del entorno y de los factores estructurales competitivos de un sector. Entre los factores que señala Porter, que son fundamentales para calificar a un sector industrial específico están:

- Tamaño real y potencial del sector
- Composición estructural de empresas
- Estructura y costos de distribución
- Tendencias y desarrollo previsibles

La propuesta tradicional de Porter (Porter, 1980) se encuentra contenida en cinco fuerzas competitivas, relevantes en función de su influencia particular o en conjunto, las cuales son descritas en la siguiente (figura 2) que involucra tanto a agentes económicos, como a las relaciones intersectoriales de todo tipo que se puedan establecer entre ellos. Además es posible realizar un análisis de cada componente por separado. La aplicación del análisis dependerá de la realidad y/o contexto de la empresa e industria donde se pretende establecer la capacidad competitiva.”³

³ <http://www.infoagro.net/codes/stcpublicaciones.htm>

Figura 2: FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL⁴



Fuente: PORTER, Michael. Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia

Conjuntamente estas cinco fuerzas reflejan la rentabilidad del sector industrial y aquellas fuerzas que llegan a ser más poderosas son las que determinan la formulación de la estrategia.

A continuación se hará una breve explicación relacionada con cada una de las fuerzas competitivas:

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:

El grado de competencia que se da en un sector derivado de la mayor o menor rivalidad entre las empresas competidoras constituye uno de los indicadores más reveladores del potencial competitivo de un sector de referencia y en consecuencia, de su nivel de atractivo. (PORTER 1980).

“El número y estructura de las empresas que compiten en un sector especial, representa una influencia importante para establecer ventajas competitivas.

⁴ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Ed. CECSA. México. 1999 pág 24

Este punto también es planteado por Porter en la Ventaja Competitiva de las Naciones. En la mayoría de los sectores la rivalidad ocurre porque las empresas no actúan en forma aislada unas de otras y todas compiten por abarcar parte de lo que representa el mercado del sector.

El grado de rivalidad que exista entre ellas, va a depender de la forma que interactúen particularmente con relación a: i) concentración de los competidores; ii) crecimiento del sector; iii) balance sectorial de la oferta y la demanda; iv) origen de las estrategias competitivas genéricas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque) y; v) otros factores identificables y que sean relevantes para la situación en particular⁵. Dado que las empresas no actúan de manera aislada, sino en función de lo que ocurre en el entorno (crecimiento, oferta y demanda, competencia, etc.) se crea dentro de ellas una fuerte presión para ganar participación en el mercado.

- Identificación ante la amenaza de nuevos competidores:

“El surgimiento de empresas que pretendan incorporarse a determinados sectores industriales viene dado por diversas razones, entre ellas se encuentran las referidas a: i) el atractivo de la combinación, producto-mercado-tecnología explotado; ii) la existencia de barreras de entrada en este ámbito y iii) la reacción que establezcan los competidores actualmente establecidos. Ante los posibles peligros de surgimiento de nuevos competidores, generalmente las empresas realizan actividades persuasivas y desarrollan fuerzas disociativas que evitan o mitigan la entrada. Como ejemplo a esto se puede citar la reputación de la agresividad, compromisos claros y abiertos con el mercado, desarrollo de productos, aumento en la disponibilidad de recursos financieros, etc.”⁶

- La amenaza de los productos sustitutos:

Los productos sustitutos, hacen referencia a aquellos que aunque están hechos con tecnologías diferentes, cumplen alternativamente la misma función de los existentes, convirtiéndose en una amenaza permanente, ya que surgen en cualquier momento y durante un período amplio, incrementando la competencia y limitando el atractivo del sector. Los productos sustitutos que acaparan mayor atención son: i) los sujetos a tendencias que permiten tanto las mejoras en el desempeño y precio, contra el producto del sector industrial ii) aquellos producidos por sectores industriales que obtienen altos rendimientos; destacando que precio, calidad y tecnología son aspectos determinantes para el ingreso al mercado y es aquí donde los objetivos de la organización deben focalizarse.

⁵ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Ed. CECOSA. México. 1999 pág 24

⁶ *Ibid.*

- El poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes puede afectar la rentabilidad de la actividad, y por tanto el empresario debe tomar medidas como disminución de precios, mejoras en la calidad, condiciones de pago favorables, etc., de tal manera que le permitan mantener a sus clientes.

La importancia de este poder, o amenaza, depende de una serie de condiciones que se dan con mayor o menor fuerza, dependiendo de los casos concretos (PORTER 1980), se traen a colación:

- El grado de concentración de los clientes.
- El nivel de diferenciación de los productos.
- Amenaza de integración hacia arriba.
- Impacto de la calidad.
- Relación entre cantidades compradas y costos, por parte del cliente.
- Cambios de proveedor en relación a precio.
- Nivel de información sobre el mercado.

Los aspectos anteriormente mencionados, reflejan la importancia que tiene para la empresa la elección de los clientes.

- Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores, influye en la rentabilidad de una actividad, siempre y cuando, los clientes no repercutan en sus propios precios a pesar de la subida en sus costos. Dicho poder depende:

- Concentración de proveedores y su relación con los clientes.
- Diferenciación de los productos, grado de sustitución y número de demandantes.
- Importancia del cliente.
- Cambio de precio según el cliente.
- Amenaza de integración hacia abajo.
- Nivel de calidad.
- Información sobre el mercado

Todo ello permite diagnosticar en la empresa fuerzas y debilidades coadyuvando a la generación de la estrategia tanto ofensiva como defensiva con el fin de establecer una posición acorde en ese marco. Según Porter, se pueden considerar varias perspectivas posibles para la definición de estrategias las cuales se tendrán en cuenta mas tarde.

1.5.3 Referencias sobre estrategia.

Para diseñar las estrategias que permitan a Autobuses AGA mejorar su nivel de competitividad, se hará un análisis de la información recolectada en la etapa de diagnóstico y competitividad de tal modo que se tenga la información suficiente para definir, interpretar e interrelacionar variables, este proceso involucra un esfuerzo ilógico, creativo, sistémico y complejo para dar como resultado la generación de estrategias innovadoras que permitan a carrocerías AGA concentrar sus esfuerzos en ella para mejorar su nivel competitivo.

Para la definición y clasificación del tipo de estrategias que se generen se tienen en cuenta autores clásicos y contemporáneos en el tema de estrategia:

Kenichi Ohmae, en su obra “La mente del estratega” inicia planteando unas alternativas diferentes para pensar e interpretar la estrategia empresarial y luego propone la construcción de estrategias basadas en lo que él denomina el triángulo estratégico, Clientes, Competencia y corporación.

Jean Paul Sallenave, en su libro gerencia y planeación estratégica, permite entender conceptos claros sobre el análisis, estructura y la decisión estratégica, que en la medida en que se apropien con claridad permiten avanzar en la diferenciación y construcción de estrategias contemporáneas que respondan a las actuales necesidades de AGA en el entorno de competencia actual.

Enrique Ogliastri en el Manual de planeación estratégica, propone una sencilla metodología para la concreción del pensamiento estratégico en estrategias concretas para la empresa.

De acuerdo con Jhonson y Scholes⁷, para las empresas es fundamental realizar un análisis del entorno, por cuanto se debe conocer y analizar el impacto de dicho entorno y de la capacidad de la organización y sus expectativas sobre la estrategia. Además con dicho análisis, se evalúa la posición de una empresa en su entorno, se determina la capacidad estratégica de la organización sustentada en los recursos, las competencias y sus interrelaciones; al igual que se definen los factores que determinan los objetivos de una empresa.

⁷ Jonson, G; Scholes, K. Dirección Estratégica. 5ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid 2001.

Siguiendo con esto, se dice que un análisis del entorno se focaliza en comprender e interpretar las relaciones existentes entre las diferentes presiones que inciden en una organización y la selección de sus estrategias.

Para Jhonson y Scholes,⁸ se hace difícil comprender el entorno, por cuanto dicha palabra encierra muchos factores y el desafío radica que esa cantidad diversa de factores se armonice y tenga sentido para la organización. Igualmente existe el término de la incertidumbre, por lo cuál es primordial visualizar los posibles cambios y/o fuerzas que en el largo plazo ejercerán presión en la organización. A continuación se describirán brevemente las etapas que plantean estos autores para analizar el entorno de las organizaciones: comprensión de la naturaleza del entorno, auditoria de la naturaleza del entorno, el factor competitividad, posición competitiva de la organización.

Gary Hamel, propone una forma dinámica de lograr cambios verdaderamente renovadores aprovechando el activismo y la capacidad visionaria de los líderes en la organización, de tal suerte que se adquiera un hábito de innovación continuo en la empresa que le permita obtener ventajas competitivas diferenciadoras.

La importancia de estos autores en el aporte a la literatura sobre estrategia y la pertinencia de sus propuestas en el trabajo que se quiere desarrollar se tendrán como base para orientar el desarrollo del trabajo.

1.5.4 Tipos de estrategia.

- Estrategias Convencionales: Porter propone como resultado del análisis de diagnóstico los siguientes tipos de estrategia:
 - Estrategias competitivas genéricas: Costos, diferenciación, enfoque
 - Estrategias competitivas de integración vertical: Hacia delante, hacia atrás, semi – integración.
 - Estrategias de expansión de la capacidad: Desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación, desarrollo interno, fusiones y adquisiciones, Desarrollo conjunto y alianzas estratégicas.
- Estrategias Contemporáneas.: Junto al dinámico cambio de las condiciones del mercado y por tanto de las necesidades de respuesta de las empresas para poder permanecer en la competencia, también aparecen una serie de

⁸ Jonson, G; Scholes, K. Dirección Estratégica. 5ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid 2001, pp 87-127

estrategias relacionadas con las características de la globalización, en la que los sistemas de información, las tecnologías de la información y comunicación, la valoración del Know How, y una estrecha relación con el cliente que implica no solo identificarlo dentro de un nicho de mercado sino conocerlo profundamente para poder anticipar sus necesidades da lugar a estrategias innovadoras entre las que se encuentran:

- Estrategia de Aplicación de Customer Relationship Management (CRM): De acuerdo con Vegas⁹, es el proceso que permite redefinir las acciones estratégicas de una organización desde la focalización en el producto hacia una orientación centrada en el cliente como persona y su relación con la organización.
-
- Estrategia de Aplicación de Supply Chain Management (SCM): De acuerdo con Kalakota y Robinson,¹⁰ es el proceso que posibilita reorientar las gestiones de una organización relacionadas con los abastecimientos sustentados en el valor de las relaciones con los proveedores.
- Estrategia de Aplicación de Sistemas Empresariales (ERP): Según Davenport,¹¹ un sistema empresarial es un paquete de programas de computadora que soportan la mayoría de los procesos y factores relacionados con las necesidades de información de una organización. Entre los beneficios se encuentra la reducción del ciclo de vida del negocio, transacciones de información más rápidas y en tiempo real, mejor gestión financiera, y el conocimiento tácito de los procesos se convierte en conocimiento explícito.
- Estrategia de Aplicación de E-commerce: De acuerdo con Pine,¹² con el desarrollo de esta estrategia se posibilita la variedad y la personalización de las actividades de la empresa en su negocio.
- Estrategia de Cluster: De acuerdo con Porter,¹³ es la aglomeración de empresas con características homogéneas ubicadas geográficamente en un mismo sector, con el fin de dinamizar la

9 VEGAS, A. CRM en Internet y Telefonía Movil: Qué es y Cómo sacarle partido. Marketing y Comercio Volumen 15. Disponible en http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6_crm.htm

10 DAVENPORT, T. Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems. HBP. 2000. USA

11 KALAKOTA, R y ROBINSON, M. E-Business: Roadmap for Success, Addison-Wesley. 1999

12 [PINE 1993.]. Mass Customization. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. Cited in Schafer Ben, Kostant Joseph and Rield John. Recommender Systems in E-Commerce. Proceedings of the 1st ACM conference on Electronic. Denver, Colorado, United States Pages: 158 – 166. 1999. ISBN:1-58113-176-3

13 Porter. M. On competition. Harvard Press, 1999. USA

estructura productiva, mejorando por ejemplo los costos y la satisfacción de los compradores.

- Estrategia de innovación en valor: Según Kim,¹⁴ esta estrategia se sustenta en la creación de nuevos espacios de mercado que ayudan a reconfigurar el modelo de negocio de una organización posibilitando una mejor posición competitiva.

Encontramos así un amplio panorama sobre el tipo de estrategias que se pueden seleccionar para mejorar el nivel de competitividad de cualquier organización, la elección dependerá de la información que se obtenga y el resultado del análisis e interpretación que se de en el juego de variables para construir las estrategias que se ajusten a las necesidades de Autobuses AGA de Colombia.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de estudio.

Es un estudio de tipo Deductivo, partimos de un amplio marco general de teoría relacionada con estrategia y competitividad, para llegar a hacer un análisis en el caso particular de la Empresa Autobuses AGA de Colombia.

1.6.2 Método de estudio.

El método de estudio que se desarrolló, fue el de estudio de caso, pues se piensa hacer el análisis, la interpretación teórica y aplicación de conceptos concentrada en una sola organización aun cuando para medir su nivel de competitividad se tenga que relacionar a todo el subsector carrocerías.

1.6.3. Objeto de estudio.

El objeto de estudio en este caso lo constituye la unidad productiva AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA, empresa de categoría mediana según el nivel de ventas que reporta. Ubicada en la ciudadela Industrial de Duitama en el departamento de Boyacá. Es el objeto de estudio alrededor del cual se piensa diseñar la propuesta de innovación estratégica para mejorar su competitividad.

¹⁴ KIM, Chan W. y René Mauborgne. Innovación en valor. Harvard Business Review. Noviembre 2.000

1.6.4 Fuentes.

Las fuentes de información se presentan en el siguiente cuadro relacionando el objetivo, el tema principal de consulta y la posibilidad de fuente primaria y / o secundaria para obtenerla. (Ver cuadro 2).

Cuadro 2. Organización de las fuentes de información

Objetivo:	Temas	Fuente Primaria	Fuente secundaria.
Primer Objetivo Especifico	Análisis de variables internas y externas. Indagar sobre la dinámica del sector carrocerías. Flexibilidad organizacional, capacidad productiva, capacidades de innovación. *Condiciones empresas Mipymes.	Información interna de la gestión y operaciones en Autobuses AGA	Indicadores del PIB por sectores. Libros sobre tipología empresarial. Ley 590. Estadísticas del DANE sobre el sector. Agenda prospectiva de ciencia y Tecnología de Boyacá. Políticas del CONPES.
Primer Objetivo Especifico	*Condiciones empresas Mipymes e indicadores del sector.	Bases de datos de cámara de comercio. Agremiaciones, Ministerio de Transporte, Ministerio de Industria Comercio y Turismo	Estadísticas sobre las condiciones del sector empresarial respectivo. Libros sobre el diseño de indicadores de competitividad. Paginas WEB
Primer Objetivo Especifico	Actividades en la gestión administrativa y la gestión de la competitividad	Información de La empresa Autobuses AGA	Documentos sobre comportamiento y cultura empresarial respecto a innovación y competitividad.
Primer Objetivo Especifico	Acuerdos comerciales de Colombia que involucren el sector carrocerías	Experiencias de empresas que tienen proyectos o actividades de exportación, o importación.	Pagina de Proexport, sobre acuerdos comerciales, partidas que involucra, normas de origen, salvaguardias, listas de preciso etc.
Segundo Objetivo Especifico	Tipos y diseño de Estrategias	Resultados preliminares de la investigación y propuestas del equipo empresarial en conjunto con el equipo investigador.	Michael porter Ventaja competitiva de las naciones, diamante y 5 fuerzas competitivas. Otros autores sobre diseño de estrategias contemporáneas orientadas a mejorar la competitividad, como OHMAE: La Mente del estrategia, Información sobre tendencias y situación del sector en estudio.
Tercer Objetivo Especifico	Estrategias convencionales Estrategias Contemporáneas Diseño estratégico.		

Fuente: Elaboración Propia

1.6.5 Tratamiento de la información.

La información se recoge por los siguientes medios:

- Fichas de observación, en las que se anotan todas las observaciones relevantes percibidas de las visitas periódicas a la empresa.
- Grabación de entrevistas a empleados, directivos y expertos sobre los temas relacionados.
- Archivos de Internet y documentos electrónicos almacenados en CD o disquetes.
- Fichas de lectura sobre la teoría relevante para la construcción de indicadores de competitividad, caracterización de la cultura empresarial, información de casos exitosos, información de comercio exterior, tendencias de los sectores e.t.c.
- Actas de reuniones del grupo investigador y encuentro con el equipo empresarial.
- Estudio de documentos proporcionados por la misma empresa sobre procesos, indicadores de producción, ventas y financieros. Para este tipo de información si la empresa lo requiere se firma acuerdo de confidencialidad de la información.
- Información de carácter confidencial no será publicada sin autorización de los directivos de la empresa.

A medida que se avanza en cada etapa de la investigación la información es analizada por el grupo investigador, digitalizada y almacenada para que este disponible para hacer retroalimentación.

2. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Con el fin de tener una idea general sobre el tipo de organización que se analizó en el estudio, a continuación se presenta una descripción breve sobre las características de la empresa, su evolución histórica, situación financiera y organizacional; de esta manera es más fácil para el lector familiarizarse con la temática y puede formarse una idea integrada de los diferentes elementos que más adelante se incorporan en el diagnóstico de los ambientes internos y externo.

2.1 HISTORIA

AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA es una empresa mediana de denominación limitada del sector metalmeccánico, relacionada con la fabricación de vehículos automóviles para el transporte de pasajeros, especializada en buses intermunicipales. Esta empresa mantiene su sede de operaciones únicamente en la Ciudadela industrial de Duitama, conformada por la sociedad del señor Armando Gutiérrez y sus nueve hijos, por lo cual califica como una empresa de carácter familiar y se ha consolidado como una de las más grandes e importantes en la elaboración de carrocerías en el país.

La Empresa Autobuses AGA de Colombia es fundada en 1977 el 10 de Junio bajo la razón social, ARMANDO GUTIERREZ ACEVEDO Y COMPAÑÍA. 3 años después se ve obligada al cierre temporal por diez meses debido a la recesión económica, pero en 1981 reinician labores y comienzan procesos de estandarización y consolidación de su actividad productiva.

En 1984 se hace el lanzamiento del modelo AGA para bus intermunicipal de lujo donde se inicio la utilización de conceptos internacionales para el diseño se obtiene la licencia de ensamble otorgada por el Ministerio de Desarrollo Económico

Hacia 1988 cambio de razón social a la actual: AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA LTDA.

Ha sido una constante en la historia de la empresa, la compra de equipos importados y las visitas a compañías Europeas para modernizar los conceptos en diseño y las operaciones. Bajo esta dinámica, hacia 1988 se compran equipos modernos para corte y doblado, en 1992 se produjo la modernización del proceso

de soldadura y se realizan ampliaciones de las instalaciones y en 1998 se lleva a cabo la creación y puesta en marcha de una nueva línea de ensamble para el modelo AGA PRISMA.

En 1994 se evidencia el inicio de la crisis en la industria de carrocería donde se presentó una disminución en el volumen de ventas y un importante decrecimiento del empleo en el sector carrocerero.

La preocupación de la empresa por mejorar sus procesos internos y mantenerse en el mercado, se refleja en la innovación, mejoramiento y continuidad de lanzamiento que realiza. En 1990, lanzamiento del modelo SUPER AGA para bus intermunicipal de lujo, carrocería reconocida por una mejora notable en la duración y en la calidad. En 1993, lanzamiento del modelo AGA ROYAL CLASS para bus intermunicipal de lujo, profundas innovaciones en diseño y en materiales. 1995, lanzamiento del modelo AGA DINAPOLIS, vehículo para transporte urbano masivo, con total aplicación de los conceptos internacionales sobre la materia.

En 1997, se lleva a cabo el lanzamiento de los modelos AGA FUTURA para buseta urbana e intermunicipal y AGA PREMIUM para bus intermunicipal de lujo, con nuevos materiales y nuevos conceptos de diseño estructural. Utilización de nuevas formas de producción con uso intensivo de dispositivos. En 1999 se relanza el modelo AGA DINAPOLIS. Logo en 1998 se hace el lanzamiento del modelo AGA PRISMA para busetas intermunicipales y urbanas.

En el 2000 se obtiene la evolución del modelo PREMIUM en una versión más económica denominada MASTER, como una opción para el proyecto transmilenio, de igual modo se desarrolla un proceso de reingeniería del modelo ROYAL CLASS.

En el 2001 se lanza el Microbús VENUS, en el 2002 Lanzamiento de la Buseta IDEA y en el 2003 hacen el lanzamiento de AGA POLARIS, un modelo innovador que ofrece mayor seguridad y comodidad a los clientes. Estos resultados reflejan el trabajo de investigación y mejoramiento que impulsan los directivos de la compañía, construyendo al mismo tiempo una curva de aprendizaje bastante competitiva que se reflejará más adelante en la generación de valor.

Paralelamente los directivos de la empresa han realizado una serie de proyectos y actividades orientadas a tener mayores ventajas en el sector, algunas de estas acciones se relacionaban con la creación de nuevas empresas que sirvieran de proveedor para Autobuses AGA, como en 1991 la promoción y creación de ESPUMOL LTDA, empresa de producción de partes para carrocería. En 1996 se hace la promoción para la creación de CAR & BUS, empresa dedicada a la importación y comercialización de partes para carrocerías, así como ARGAS S.A. Empresa ensambladora de chasis.

A partir de 1999 Iniciaron conversaciones con carroceros y con suministradores de chasis Colombianos y extranjeros, para buscar la creación de alianzas estratégicas, sin embargo con el tiempo las casas matrices han venido haciendo presencia en el territorio nacional, facilitando la adquisición de los chasises, por esta razón no se encuentra ningún acuerdo vigente

De la misma manera la empresa considera importante el planteamiento y ejecución de proyectos que apoyen el mejoramiento de la producción y de la calidad el producto. Por esto en 1994 obtienen el “Premio Nacional al Desarrollo Empresarial” otorgado por la Corporación Desarrollo Humano y Empresarial (Cali). En 1998 se desarrollan avances en la definición del plan estratégico “VIAJEROS AGA” Vehículos para el siglo 21 y al mismo tiempo el desarrollo del proyecto AGA “EL BUS” para introducir modernos conceptos tecnológicos.

Debido a las restricciones y problemas económicos, se decide el aplazamiento del programa de Desarrollo Tecnológico con COLCIENCIAS así como la desaceleración del plan bases para la Nueva Empresa iniciado en 1997, que permitiría el puente para el crecimiento de la empresa dada la dinámica exportadora.

Desde 1998 se pone en marcha el programa de crecimiento en cumplimiento del plan puente de desarrollo estratégico. Se llegó a ciento setenta personas y se alcanzaron a producir catorce carrocerías en un mes lo que garantiza la continuación de exportaciones a Venezuela.

A finales del 98 y principios de 1999 se vive un agravamiento de la crisis financiera y se busca un acuerdo privado con los acreedores, lo que induce a la junta directiva a aprobar la admisión de un Acuerdo de Recuperación de Negocios - Concordato.

En el año 2000 se prolonga la crisis económica e internamente se prosigue con el acuerdo concordatario. Hasta que en el 2002 se decreta la liquidación obligatoria en el mes de Septiembre. Finalmente. El 17 de Septiembre de 2003, se celebra el acuerdo concordatario que concluye en Julio de 2006.

Actualmente la dirección de la empresa esta a cargo del gerente concordatario, y los accionistas que han asumido diferentes cargos directivos en la empresa, incluyendo la dirección administrativa y financiera, la dirección de la producción y del personal. Hasta el momento la empresa ha seguido operando normalmente y se proyecta que concluya exitosamente el proceso de concordato y pueda retomar sus proyectos estratégicos.

Cuadro 3: Resumen Evolución Histórica de Autobuses AGA de Colombia

Año	Observaciones	#Buses	#Trabajadores
1980	Cierre temporal por recesión económica		70
1984	Lanzamiento del modelo AGA para bus intermunicipal. Utilizando conceptos Europeos en el diseño.		
1988	Compra de equipos modernos para corte y doblado.		
1990	Lanzamiento modelo Súper AGA para bus intermunicipal de Lujo.		
1992	Modernización del proceso de soldadura, ampliación de instalaciones, compra de maquinaria y equipos.		
1993	Lanzamiento del modelo ROYAL CLASS. Profundas Innovaciones en materiales y diseño. Auge en la industria de carrocerías.	12/mes	210
1994	Crisis del sector carrocerero. Obtención premio nacional de desarrollo empresarial.		80
1995	Lanzamiento del modelo AGA Dinapolis para transporte urbano, con aplicación total de conceptos internacionales.		114
1997	Lanzamiento de modelos: AGA Futura buseta urbana y AGA PREMIUM para bus intermunicipal.	9/mes 100 año	133
1998	Lanzamiento del modelo AGA PRISMA para bus intermunicipal y urbano. Se pone en marcha el programa de crecimiento del plan puente de desarrollo estratégico. Fin de la crisis carrocería, Continúan Exportaciones a Venezuela.	14/mes 8/ mes	170 inicio 120 final
1998	Inicio del proyecto "AGA el Bus" para introducir modernos conceptos tecnológicos.	105/año	Promedio: 145
1999	Acuerdo de recuperación de negocios Concordato. Relanzamiento del modelo AGA Dinapolis.	6/mes	90
2000	Evolución del modelo Premium en versión económica denominada MASTER.	101	
2001	Lanzamiento del Microbús VENUS.	131/año	162
2002	Lanzamiento de la buseta IDEA. Se decreta liquidación obligatoria.	84/año	29
2003	Lanzamiento de AGA POLARIS, modelo innovador que ofrece mayor comodidad y seguridad. Se celebra acuerdo concordatario..	35/año	29

Fuente: Información de la empresa. Elaboración propia.

- Resalta los años de innovaciones importantes.
 Resalta los años de crisis.
 Resalta los años de lanzamiento de productos.

El cuadro 3, se construyo con el propósito de indicar el comportamiento de la empresa desde su creación hasta el año 2003, con relación a las variables, número de trabajadores contratados, número de buses producidos, años de lanzamiento de nuevos modelos de carrocerías y años en los que se realizaron innovación tecnológicas en al compañía.

En la combinación del comportamiento de esas variables, se puede identificar la tendencia estratégica que ha manejado la empresa a lo largo del tiempo, su incidencia en el mantenimiento de la compañía, reflejando procesos continuos de innovación (celadas color verde) que se reflejan en el constante lanzamiento de nuevos modelos (Celdas color amarillo).

Por otra parte existe una alta variabilidad en el numero de carrocerías producidas y el numero de trabajadores contratados que depende de los niveles de producción.

Igualmente se puede observar que se han afrontado tres periodos importantes de crisis (Celdas color rojo), el primero en 1980 donde se vivió una crisis económica en el ámbito nacional, luego en 1994 inició la crisis en la industria de carrocerías en la que disminuyeron tanto el nivel de ventas como el crecimiento del empleo en el sector carroceros. Producción en 1999, se evidencia un agravamiento de la crisis financiera de la compañía y se busca un acuerdo privado con los acreedores. Se admite el concordato..

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

A continuación se describen las características más importantes de la organización de la empresa según las diferentes áreas que la conforman basados en la información suministrada por los mismos trabajadores y visitas hechas a la planta con el fin de tener una idea más completa de la compañía para poder entender los elementos requeridos en la construcción de su diagnóstico desde el ambiente interno y externo de la misma.

2.2.1 Administración y Organización.

En cuanto a la gestión administrativa de la empresa, si bien es cierto que la empresa es de carácter familiar se procura tener una plataforma estratégica orientadora. Estos procesos se delegan únicamente al personal administrativo, que también en su gran mayoría son accionistas exceptuando la contadora, el revisor fiscal, el jefe de inventarios y el director de los coordinadores de célula quien representa al personal operativo.

Dentro de la información estratégica encontrada en el momento de iniciar este proyecto de investigación se encontraron los siguientes elementos.

Visión: Ser un modelo empresarial con amplia participación en el mercado de las carrocerías para autocar de la comunidad andina de naciones con el más alto estándar de seguridad y comodidad para los viajeros.

Misión: Buscamos un proyecto basado en las personas que trabajando en equipo, hagan de AGA una empresa excelente en la que mediante la continua satisfacción de los clientes, (sociedad y medio ambiente), permita obtener beneficios que hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco empresarial, de comunicación y participación activa.

Con base en el acuerdo concordatario celebrado en la empresa hacia el año 2002, AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA, replanteó sus directrices estratégicas de acuerdo a las nuevas expectativas futuras tanto de la empresa como del sector.

Valores Comunes.

1. La satisfacción del cliente es nuestra máxima garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad.
2. Conseguir la máxima competencia profesional –valoración de personas-
3. Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos.
4. Trabajar en equipo aportando ideas.
5. Confiar en los demás y merecer su confianza.
6. Ser abiertos en la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos.
7. Respetar a clientes proveedores, asumiendo el resultado de nuestras acciones.
8. Aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones.
9. Buscar la excelencia. Hacer el trabajo bien a la primera. Cero errores.
10. Calidad, servicio, costo e innovación como claves de nuestra actividad.

También se encontró, una aproximación al establecimiento de objetivos y metas que sobre todo reflejan las expectativas y deseos de los directivos de la compañía, estos se construyeron informalmente a través de una valoración de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que no presenta ningún procedimiento objetivo para su validación académica y tampoco la argumentación de diagnóstico requerida para llegar a dichas conclusiones.

Sin embargo la empresa cumple 28 años de funcionamiento y se refleja en su desarrollo que a pesar de no tener un plan estrategia formalmente establecido, los dueños de la compañía que en este caso también la administran, tienen un amplio conocimiento del oficio, del mercado y de lo que quieren lograr en el mediano y largo plazo.

Uno de los grandes retos de esta investigación fue precisamente poder hacer tacitas dichas ideas y formalizar el proceso con los procedimientos y la información requeridas para ello.

En lo que respecta a la organización de la empresa, refleja una estructura tradicional, jerárquica bastante definida. Autobuses AGA de Colombia en su proceso de crecimiento y maduración ha dado importancia a al especificación de las funciones de cada cargo y a la creación de una estructura que le permita operar de manera disciplinada y eficiente.

Los elementos asociados con esta función administrativa en lo que respecta a AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA dividen las principales responsabilidades como se describe en el cuadro 4.

Cuadro 4: Descripción de la estructura de AGA.

AREA	CARGOS	RESPONSABILIDADES
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Coordinador del proyecto.</i> ➤ <i>Equipo de dirección.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Dirección.</i> ✓ <i>Planeación.</i> ✓ <i>Control interno.</i> ✓ <i>Representación legal.</i> ✓ <i>Coordinación de proyectos.</i> ✓ <i>Obligaciones legales</i>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Coordinador de las relaciones con los clientes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Atención de ventas en fábrica.</i> ✓ <i>Estrategias comerciales.</i> ✓ <i>Planeación del producto.</i> ✓ <i>Preventa.</i> ✓ <i>Postventa</i> ✓ <i>Garantías.</i> ✓ <i>Manejo de chasises</i> ✓ <i>Publicidad.</i> ✓ <i>Venta de repuestos.</i>
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Coordinador de las relaciones con los proveedores</i> ➤ <i>Almacenista</i> ➤ <i>Conductor del furgón</i> ➤ <i>Auxiliares de almacén</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Relaciones con los proveedores</i> ✓ <i>Adquisición de materiales</i> ✓ <i>Manejo de inventarios.</i> ✓ <i>Adquisición de insumos.</i> ✓ <i>Recolección de pedidos</i> ✓ <i>Sistematización de la información.</i>

PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Coordinador de la producción</i> ➤ <i>Ingeniero de producción</i> ➤ <i>Asistentes de producción</i> ➤ <i>Coordinadores de Células</i> <i>Operarios calificados, semicalificados y operarios I</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Fabricación de autopartes</i> ✓ <i>Ensamble de carrocerías</i> ✓ <i>Elaboración de acabados</i> ✓ <i>Manejo de almacenes.</i> ✓ <i>Supervisión de calidad.</i>
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Coordinador de los recursos financieros.</i> ➤ <i>Contadora.</i> ➤ <i>Asistente de contabilidad.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Planeación financiera.</i> ✓ <i>Manejo de bancos.</i> ✓ <i>Contabilidad.</i> ✓ <i>Planeación tributaria</i>
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Staff de apoyo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Investigación de tecnologías</i> ✓ <i>Desarrollo de productos.</i> ✓ <i>Desarrollo de procesos</i> ✓ <i>Desarrollo de proveedores</i> ✓ <i>Documentación tecnológica.</i> ✓ <i>Desarrollo de tecnologías.</i> ✓ <i>Investigación de tecnologías.</i> ✓ <i>Ingeniería del producto.</i>
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Coordinador de relación con las personas</i> ➤ <i>Asistente de personal</i> ➤ <i>Recepcionista.</i> ➤ <i>Mensajería (Outsourcing).</i> ➤ <i>Vigilancia (Outsourcing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Selección de personal.</i> ✓ <i>Evaluaciones y seguimiento de personal.</i> ✓ <i>Consultoría y soporte humano.</i> ✓ <i>Desarrollo del clima organizacional.</i> ✓ <i>Estrategias sobre las personas.</i> ✓ <i>Proceso de inducción.</i> ✓ <i>Eventos de aprendizaje.</i> ✓

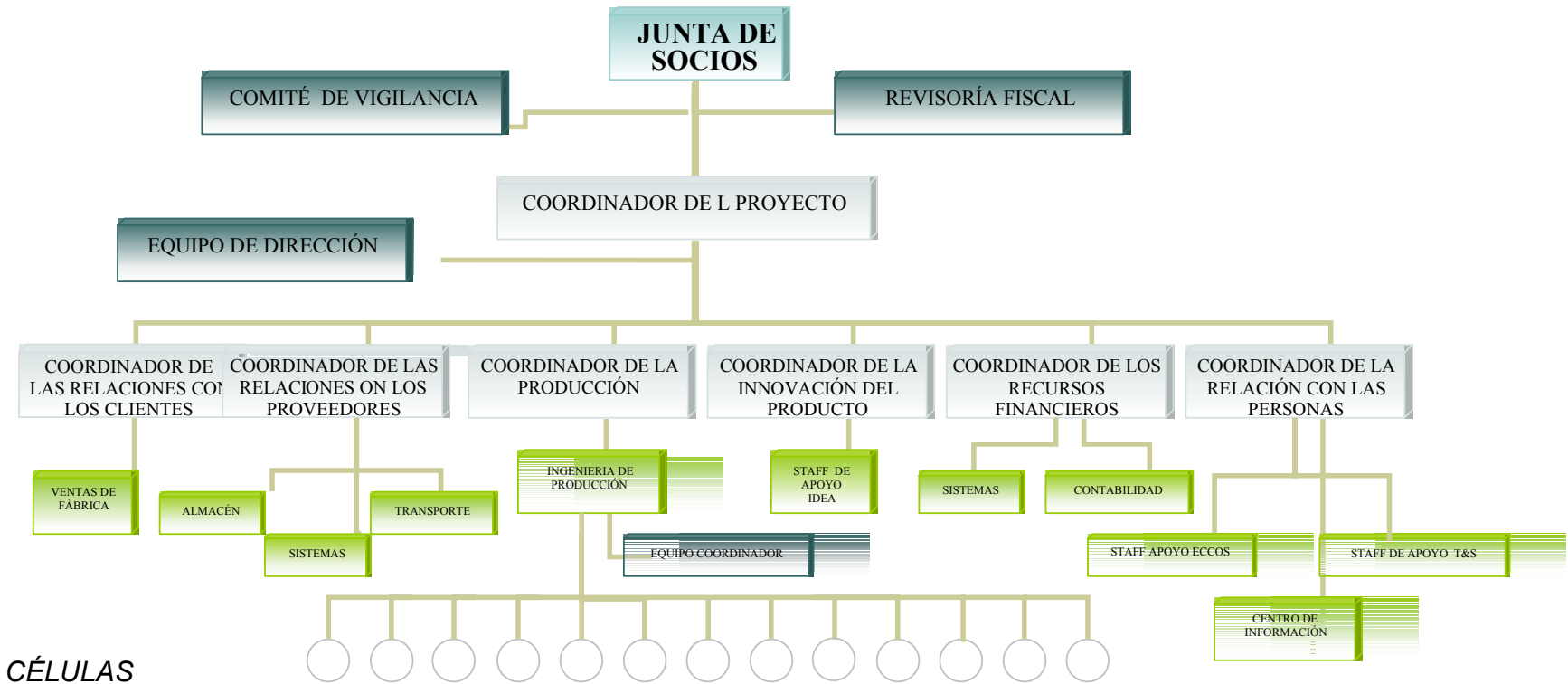
Fuente: Director Administrativo y Financiero AGA de Colombia

Aunque esta empresa tiene muy claras las responsabilidades por área, se evidencia la falta de manuales de funciones; sin embargo mantiene una estructura jerárquica bien definida como lo muestra el organigrama. De acuerdo a este, la empresa está departa mentalizada, además de mostrar una estructura lineal funcional.

Se resalta en la organización los diferentes órganos de Staff, lo que facilita las operaciones del negocio y disminuye en buena parte los costos; entre ellas se destaca la subcontratación realizada con IDEA E.U. lo que ha permitido “el trabajo conjunto entre las dos empresas alcanzando los estándares de calidad y perfección que hace que se distinga de la competencia: la fusión entre el conocimiento de la familia IDEA y la experiencia de la familia AGA, permitió lograr la carrocería POLARIS”¹⁵ sobretodo por lo que respecta a la innovación del producto; además de esta subcontratación existen la de vigilancia realizada con ECCOS y la de mensajería.

¹⁵ AGAACTUALIDAD. Primer Trimestre – Mayo a Julio de 2004. Edición No 1 Duitama Boyacá

Figura: 3 ORGANIGRAMA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA 2005.



Fuente: Estudio sobre la evaluación de la gestión de la competitividad en dos empresas medianas Boyacá, AGA y promotora Muisca, Enero 2005.¹⁶

¹⁶ Fuente: Trabajo de grado elaborado por Gina Fonseca , Tatiana García, Enero 2005. Dirección de investigaciones Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia

2.2.2. Producción y Tecnología¹⁷.

El proceso de producción descrito a continuación (figura 4), hace referencia a la fabricación, ensamblaje y montaje de la carrocería en el chasis.

La carrocería no varía en sus dimensiones sin importar sobre cual tipo de chasis se este fabricando, y por consiguiente las diferentes actividades que se llevan a cabo para ensamblar la carrocería son iguales en todos los casos. (Véase figura 4).

Actualmente la capacidad de planta corresponde a la elaboración de 7 carrocerías al mes, con la contratación de un nuevo turno la capacidad aumenta a 11 carrocerías mensuales. El tiempo de duración del proceso desde que entra el chasis a la línea de producción hasta que sale para entregar el bus es de 34 días calendario.

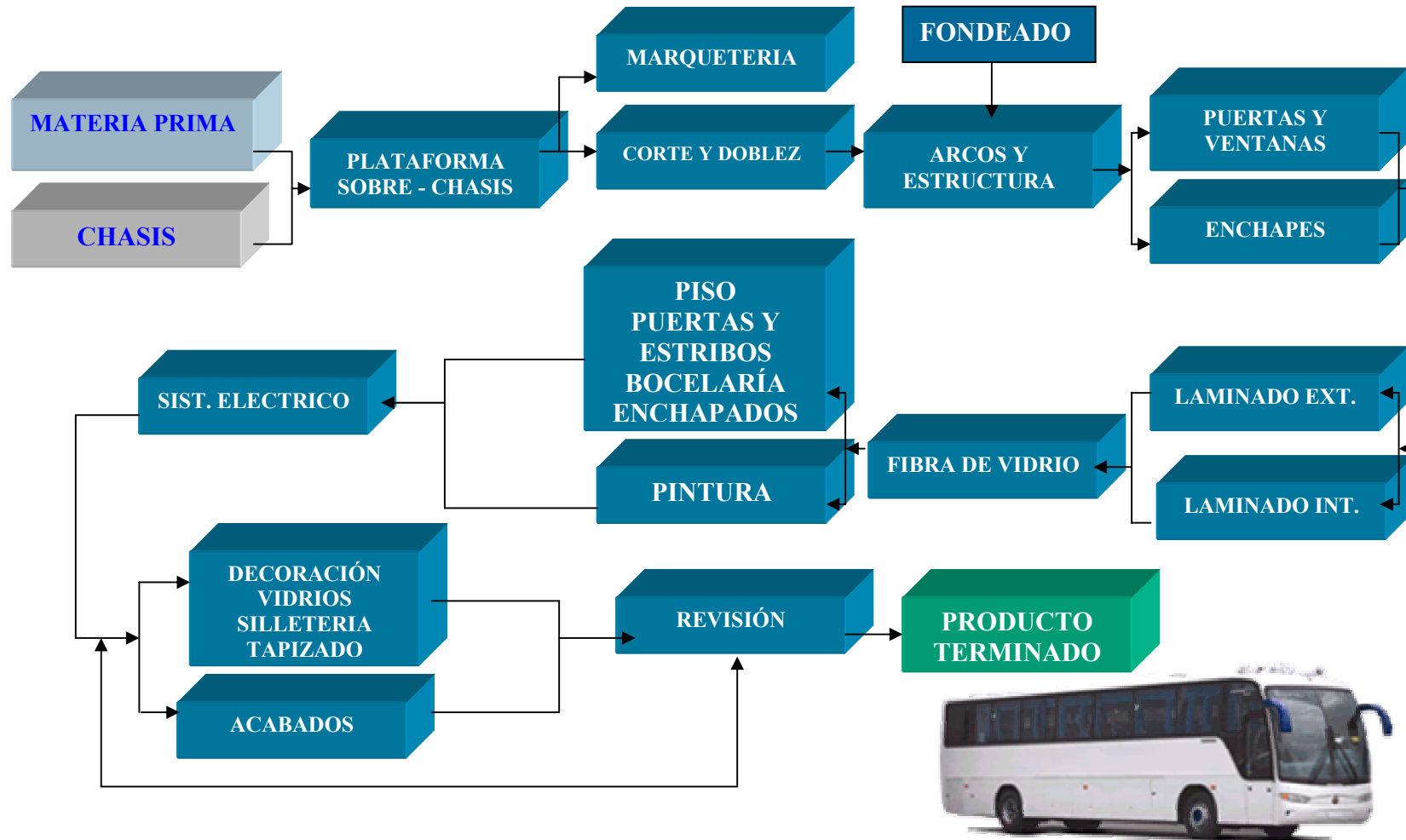
En el ámbito general en el proceso netamente de la línea de producción se utilizan los siguientes adelantos de maquinaria y equipos comprados, algunos en el exterior y otros en el ámbito nacional:

- Soldadura TEC MIG revestida, que provoca mayor limpieza en el acabado, es mucho más fuerte, fina y rápida, además no hay que hacer cambios frecuentes.
- Red neumática para toda la planta, debido a que la mayoría de las herramientas manuales son de este tipo, conectada a través de dos compresores.
- Pistolas por succión (fondo de aplique pequeño) y por decantación (gravedad).
- Máquinas infrarrojas para el proceso de la pintura
- Máquinas de aspersion para la elaboración de las piezas en fibra de vidrio.
- Máquina electromagnética importada de España dedicada a l corte y dobléz de las piezas.

En cuanto a los diseños de ingeniería de producción el soporte tecnológico es desarrollado por medio del software AUTOCAD y en lo que se refiere a los procesos de inventario, a través de SIIGO, versión DOS.

¹⁷ Archivos de la empresa.

Figura: 4 Flujo de producción de las carrocerías en Autobuses AGA de Colombia.



Fuente: ARIZA MEDINA, Myriam Rocío. SISTEMA DE INFORMACION DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS EN LA EMPRESA CARROCERIAS AGA LTDA. UNAD. 2002

2.2.3 Área de Mercadeo.

- ◆ Productos. La empresa fabrica los siguientes productos principalmente: (Véase Cuadro 5 y Anexo A), que contiene la ficha técnica de un producto.

Cuadro 5: Clasificación de los productos ofrecidos por AGA

SERVICIO INTERMUNICIPAL	MODELO
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ AGA Idea ➤ AGA Master ➤ AGA Premium ➤ AGA Polaris
SERVICIO URBANO	MODELO
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ AGA Prisma ➤ AGA Idea ➤ AGA Dinapolis
SERVICIO ESCOLAR	MODELO
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ AGA Master

Fuente: Carrocerías AGA

Hoy en día la empresa esta especializada en el modelo AGA –Polaris de Servicio Intermunicipal; por otro lado se producen buses de servicio urbano exclusivamente en temporada baja que comprende los primeros cuatro meses del año; sin embargo para la elaboración de cualquiera de estos buses el cliente debe haber comprado el chasis y corre por su cuenta el ingreso a la fábrica, estos chasis provienen de Cartagena ya que son importados principalmente en las marcas Chevrolet de referencia Lv 150 y el Mercedes Benz 1638 y 1636l, otra importante marca de chasis es Hino., que proviene directamente del Japón ensamblada para Colombia por Didacol S.A.; el precio de estos chasis oscila entre los \$ 100.000.000 y los \$ 130.000.000.; estos son particularmente las marcas de chasis más compradas por los clientes de Autobuses Aga; sin embargo existen otras marcas como Skania en su referencia k124 . A continuación se encuentran los elementos técnicos en la elaboración de AGA POLARIS .

La longitud de AGA POLARIS para chasises Chevrolet Lv 150, Mercedes Benz 1638, Mercedes Benz 1636 L y Skania k124 corresponde a 12 mtrs, para otras marcas corresponde a 11 mtrs entre ellas Hino; y para las demás referencias de Skania 13,20Mtrs.

- ◆ Precio. El precio total cubre lo relacionado con la elaboración de la carrocería y depende de la referencia del chasis para el autobús POLARIS

✓ Chevrolet Lv 150 y Mercedes Benz 1638 \$ 146,100,000

✓ Mercedes Benz 1636L y Skania k124	\$ 156,000,000
✓ Otros chasises.	\$ 138,000,000
✓ Otras referencias de Skania	\$ 154,000,000

La empresa no hace financiación, más sin embargo en la entrada del chasis a la línea de producción se debe entregar un anticipo del 25% sobre el valor total del vehículo y un cheque que pueda ser cobrado tres días antes de la entrega de la carrocería. AGA ofrece generalmente descuentos entre el 1,5% y el 3% a clientes preferenciales, sobre el total del valor del bus. En otros casos muy especiales el pago puede efectuarse por medio de leasing. Estadísticamente la compañía vendió en el año 2003 35 unidades y sus proyecciones para el 2004 estaban relacionadas con 99 unidades.

- ◆ Promoción. Esta Pyme gracias a la trayectoria y la calidad de sus productos, no han utilizado herramientas de publicidad y promoción, pues sus mismos clientes son quienes además de regresar a comprar sus productos, recomiendan las carrocerías a otras personas del sector de transporte intermunicipal nacional. Aun así, la empresa carece de un reconocimiento en otros sectores de la cadena a nivel nacional e internacional. Actualmente se plantea el montaje de la pagina web para la empresa.
- ◆ Distribución. La entrega de los buses es efectuada después de cumplir con todos los trámites exigidos por el Ministerio de transporte para la movilidad del mismo sobre carretera y es hecha directamente al comprador de la carrocería en la fábrica.
- ◆ Demanda. A nivel local la empresa de transporte intermunicipal COOFLONORTE es el cliente más importante, aunque también es destacable la participación de un reducido grupo de personas naturales; de otro lado, los clientes a nivel nacional están concentrados primordialmente por las siguientes empresas de todo el país:
 - EXPRESO BOLIVARIANO
 - EXPRESO BRASILIA - Santander
 - EXPRESO PALMIRA – Valle del Cauca
 - FLOTA OCCIDENTAL – Cauca
 - COOPETRÁN – Santander
 - EXPRESO BERLINAS DEL FONCE – Santander
 - EMPRESA ARAUCA - Arauca

En general los clientes de Autobuses AGA de Colombia se encuentran por todo el país, manteniendo bastante influencia en la región de donde son originarios. Ellos buscan tecnología e innovación constante de su parque automotor, proyectándolo en el servicio de transporte a sus pasajeros.

La mayor concentración del mercado esta ubicada en el departamento de Santander siendo de esta manera la empresa Coopetrán su más fiel cliente , por más de diez años. Esta empresa mantiene rutas para el Norte de Colombia desde Bucaramanga hacia Santa Marta, Barranquilla, Montería y Riohacha y viceversa o desde Bucaramanga hacia la ciudad de Bogotá y viceversa donde generalmente hace escala en la ciudad de Tunja.

Dada la intensidad de la trayectoria de los viajes, esta empresa es muy exigente con los acabados que se realizan a los buses para mayor confort de sus pasajeros.

- ◆ Proveedores. Para el abastecimiento de materia prima e insumos el coordinador de las relaciones con los proveedores de acuerdo a las necesidades requeridas en producción y en almacén, efectúa los pedidos generalmente cada mes o cuando sea pertinente .En su mayoría los pedidos se hacen a crédito entre 30 o 45 días, son muy pocos los que se hacen de contado y anticipadamente aunque estos últimos están asociados con la importación de materiales entre los que se encuentran las luces o faros provenientes de Alemania, las manijas de los maleteros desde Italia, la silla del conductor y el multibalastro electrónico de Brasil y algunos empaques de España, mientras que otros son provenientes de ciudades como Bogotá (vidrios), Medellín (empaques de caucho, cerraduras de hierro) y Cartagena (tubo flexible).

Cuadro 6. Identificación de los proveedores para Autobuses AGA de Colombia.

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR
VIDRIOS	➤ Saint Gobain.
TUBERIA	➤ Soluciones Tubulares. ➤ Coases. ➤ Ferretería la Campana.
LAMINA DE HIERRO	➤ Distrihierros. ➤ Ferretería L a Campana. ➤ Coases.
ALUMINIO	➤ Aluminio y sistemas. ➤ Alumboy.
FIBRA DE VIDRIO	➤ La Tejada Compañía Ltda.
COMPONENTES A BASE DE HIDROCARBUROS	➤ Espumol S.A. ➤ Geoquímica.
PINTURAS	➤ Maticolores Ltda. ➤ Ferretería El Pintor.
TORNILLOS	➤ El Tornillo. ➤ Gran Ferretería.
TELAS O PAÑOS (TAPICERIA)	➤ Terpel.
MADERAS	➤ Camilo Acosta.

ELÉCTRICOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eléctricos industriales. ➤ La Gran Ferretería. ➤ Car & Bus (Importador).
PISOS DE HULE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Almacén Todo Hules. ➤ Bogotana de Hules. ➤ Car & Bus (Importador).
PEGANTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sika de Colombia Ltda.
HERRAJES INDUSTRIALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Industria J&B Ltda.
ELEMENTOS TERMOFORMADOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Termofan.
SOLDADURA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agafan S.A.

Fuente: Jefe de compras, autobuses AGA de Colombia.

- ◆ Administración del Recurso Humano. Para la vinculación del personal, esta empresa Boyacense realiza la convocatoria de nuevo personal a la compañía, a través de circulares internas y publica en un periódico de reconocimiento local, además de ello cuenta con bases de datos que le permiten llamar a personal que anteriormente había presentado su hoja de vida.

Para efectos de la contratación, las personas que ingresan a esta empresa lo hacen por temporal durante dos meses, tiempo después del cual se realiza una evaluación del desempeño para inclusión en la nómina de AGA; para ascensos; los contratos se elaboran a término definido igual a 6 meses; de esta manera los contratos son flexibles y le permiten al empresario ser cauteloso en este sentido.

No existe un método técnico para hallar el salario, el único criterio a disposición son los incrementos que el gobierno realiza anualmente al salario mínimo más veinte mil pesos (\$20.000). En cuanto a los incentivos los operarios son recompensados por la elaboración de seis unidades o más, con un variable de \$10.000 por unidad; todavía en el área de administración no se ha podido establecer esta compensación; igualmente se hace un reconocimiento público a la mejor célula el día del trabajo.

Hoy en día la empresa está consolidando el programa de salud ocupacional, a través de la conformación del Comité Paritario, debido en parte a la asesoría brindada por la ARP a la cual está afiliada; en cuanto a lo que se refiere a accidentes, esta Pyme cuenta con los elementos adecuados de protección industrial para sus empleados y la señalización dentro de la planta, sin embargo los accidentes más comunes dentro de las instalaciones de esta son cortaduras y chispas de soldadura en lo que respecta a la células relacionadas con el armado de la estructura de la carrocería, de otro lado por parte de la célula correspondiente a la pintura, son comunes las enfermedades de tipo respiratorio debido a la toxicidad de los componentes de las pinturas, por ello es importante la utilización de elementos de protección.

La educación es voluntaria y constante aunque generalmente está dirigida al área administrativa de la empresa, esta situación origina que cada mes por lo menos asista una persona a los talleres y capacitaciones principalmente de temas relacionados con las normas ISO, ventas, costos y actualizaciones tributarias.

Aunque la situación concordataria ha influido en el ambiente organizacional, los empleados en esta empresa están satisfechos con su trabajo y la relación con sus compañeros refiriéndose a ella como la familia AGA. Esta empresa mantiene los problemas normales en las relaciones de trabajo (choques, ruidos).

2.2.4 Análisis de indicadores financieros.(Véase anexos B Y C Estados financieros)

Cuadro 7 : Indicadores de Liquidez. (En miles)

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2002	2003
Razón Corriente (veces)	3,50	1,34
Prueba Ácida (veces)	2,47	0,81
Capital neto de trabajo (contable)	1.668.630	494.458
Capital de trabajo operativo	1.189.584	1.372.544
Capital de trabajo neto operativo	961.028	928.048

Fuente: Información Financiera AGA. Elaboración propia.

- ◆ *Razón Corriente:* La razón corriente para el año 2003 es de 1,34; situación que nos muestra que se financio mas con los terceros a corto plazo , teniendo en cuenta la actividad que desarrolla la empresa y comparada con el año anterior esta se ve disminuida considerablemente puesto que en el 2002, fue 3,50, lo que indica que Autobuses Aga de Colombia a través del tiempo va aumentado el riesgo de no pagar sus deudas a corto plazo, y por tanto pueda generarse un riesgo de iliquidez.
- ◆ *Prueba Ácida.* La empresa presenta una prueba ácida de 0,81 para el año 2003; es decir que en el corto plazo sin tener en cuenta los inventarios no se cuenta con suficiente dinero para la cancelación de pasivos corrientes es decir que se tendría que recurrir a la venta del inventario para cubrir el faltante por cancelar de nuestros pasivos a corto plazo. Esta situación no ocurre en el año 2002 ya que el indicador es de 2,47 .
- ◆ *Capital de Trabajo Neto (Contable).* La empresa registró entre los años 2002 y 2003 una disminución de 70,03% ,lo que constata que la mayoría de la

financiación de la empresa a corto plazo se ha incrementado, igualmente se presenta especialmente para el año 2003 una disminución del activo corriente, de tal forma que se incrementa la posibilidad de tener niveles de iliquidez.

- ◆ *Capital de Trabajo Operativo.* Para el año 2003 se evidencia un crecimiento del capital de trabajo operativo, pues este pasa a ser de 1.189.584.076 en el 2002 a 1.372.544.400 en el año 2003 demostrando que la empresa cuenta con mayores niveles de cuentas por cobrar e inventarios.
- ◆ *Capital De Trabajo Neto Operativo.* En el año 2003 se presenta una disminución en el capital de trabajo neto operativo, principalmente este fue atribuido al incremento de los proveedores.

Cuadro 8 : Indicadores de Endeudamiento.

INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO	2002	2003
Nivel de endeudamiento	60%	58%
Cobertura de intereses (veces)	7,96	-9,53
Endeudamiento financiero	10,94	8,71
Concentración de endeudamiento a CP	19%	82%
Leverage total	1,50	1,38
Leverage corto plazo	0,28	1,13
Leverage financiero	0,33	0,19
Leverage largo plazo	1,21	0,25

Fuente: Información Financiera AGA, Elaboración propia.

- ◆ *Nivel de Endeudamiento.* Para el año 2003, la empresa financió mas de la mitad de sus activos adquiriendo obligaciones con terceros, situación que no ha cambiado con el transcurso de los años, pues este indicador para el 2002 tan solo presenta una variación del 2%, sin embargo para los períodos en análisis es destacable que este se ha disminuido ocasionando un aumento leve en el índice de propiedad.
- ◆ *Cobertura de Intereses.* Durante el año 2003, el indicador es negativo con un -9,53 esto nos demuestra que la empresa no dispone de una capacidad, en cuanto a utilidades operativas suficientes para pagar intereses, es decir la empresa no captó los fondos necesarios operacionalmente para cubrir sus gastos financieros, durante el año 2002 se nota que la utilidad operacional es 7,96 veces superior a los intereses pagados.

- ◆ *Endeudamiento Financiero.* Para el año 2002, este indicador presentó una tendencia alta 10,94, con respecto al año 2003 con un 8,71, de tal modo que a través de los años se evidencia que las obligaciones financieras como porcentaje de las ventas mantuvieron una tendencia decreciente, tanto por la disminución en las obligaciones financieras como por el incremento de las ventas.
- ◆ *Concentración de Endeudamiento A Corto Plazo.* Para los años en estudio se puede notar bastante dispersión en la concentración del endeudamiento a C.P., principalmente por que en el año 2002 fue de un 19% en relación al 2003, año en el que se disparó hasta llegar a un 82%. Para este último año es notorio el incremento del pasivo corriente en la composición del pasivo total, demostrando una alta financiación con recursos de corto plazo.
- ◆ *Leverage Total.* Para el año 2002, el compromiso del patrimonio con los acreedores fue mayor con un 1,50 en relación al 2003 de 1,38, esto se debe a el incremento tanto del pasivo como del patrimonio, es decir que por cada peso de patrimonio \$1,50 están comprometidos con terceros para 2002 y \$1.38 para el 2003.
- ◆ *Leverage Corto Plazo.* Durante el año 2003 la empresa mantuvo un mayor nivel de compromiso de los socios con las deudas a corto plazo en cuanto a que por cada peso de patrimonio \$1,13 se vieron comprometidos con terceros a corto plazo, esto es debido principalmente al incremento elevado de los pasivos corrientes. En cuanto el año 2002 vemos una situación totalmente distinta ya que el compromiso es mucho menor del 0.28.
- ◆ *Leverage Financiero.* En este indicador observamos que el patrimonio de la empresa se vio más comprometido durante el 2002, puesto que por cada peso de patrimonio 0,33 se encontraron comprometidos con entidades financieras, mientras en el 2003 esta relación solo fue 0,19.
- ◆ *Leverage a Largo Plazo.* Para el año 2003 presentó disminución al pasar a 25% en relación al año 2002 donde se mantuvo con un 121%, reflejando de esta manera que se dejó de acudir a las obligaciones a largo plazo en el año 2003.

Cuadro: 9 Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2002	2003
Rotación de Cartera (veces)	191.46	6.36
Periodo Promedio de Cobro (días)	1.90	57.39
Rotación de Inventarios totales (veces)	8.53	3.80
Periodo Promedio de Inventario total (días)	42.78	95.97
Rotación de Inventarios materia prima (veces)	7.75	2.72
Periodo Promedio de Inventario de materia prima (días)	47.05	134.09
Rotación de Activos totales (veces)	1.18	0.93
Rotación de Activos Fijos (veces)	6.77	4.98
Rotación de Activos operacionales (veces)	2.08	1.13
Rotación de Proveedores (días)	15.46	69.96

Fuente: Información financiera AGA. Elaboración propia.

- ◆ *Rotación de Cartera.* Para el año 2003 presentó una disminución muy significativa al pasar de 191.46 veces a 6.36 veces en relación al año 2002, este quiere decir que las cuentas por cobrar giraron 191.46 veces en el año 2002 y solo 6.36 veces para el año 2003, esto se debió a que las ventas disminuyeron en un 61% y las cuentas por cobrar se aumentaron en un 11% 2003 .
- ◆ *Periodo Promedio de Cobro.* Este indicador significa que en promedio la empresa tarda 1.9 días en el 2002 y 57.39 días en el 2003 en recuperar su cartera. Teniendo en cuenta esto se observa que la empresa empezó a dar a sus clientes un plazo mayor para pagar el producto.
- ◆ *Rotación de Inventarios totales.* En este indicador observamos los inventarios totales rotaron 8.53 veces en el 2002 y 3.8 veces 2003 es decir que hubo mejor rotación en los inventarios en el 2002 que en 2003.
- ◆ *Periodo Promedio de Inventario total.* Este indicador significa que en promedio la empresa tarda 42.78 días en el 2002 y 95.97 días en el 2003 en rotar los inventarios.
- ◆ *Rotación de Inventarios materia prima.* En este indicador indica que el inventario de materia prima rota 7.75 veces en el 2002 y 2.72 veces 2003 es decir que la materia prima utilizada en el año giro 7.75 veces y 2.72 veces mas que el inventario promedio mantenido por la empresa.

- ◆ *Periodo Promedio de Inventario de materia prima.* Este indicador significa que en promedio la empresa tarda 47.05 días en el 2002 y 134.09 días en el 2003 en rotar los inventarios de materia prima. Teniendo en cuenta podemos decir que la empresa en el 2003 tiene mucho mas inventario promedio de materia prima en relación al costo por materia prima utilizada, sabiendo que puede ser un sobre costo.
- ◆ *Rotación de Activos totales.* Este indicador nos muestra que por cada peso invertido en el activo total, genero ventas por 1.18 en el 2002 y de 0.93 en el 2003.
- ◆ *Rotación de Activos Fijos.* Este indicador nos muestra que por cada peso invertido en el activo fijo, genero ventas por 6.77 en el 2002 y de 4.98 en el 2003.
- ◆ *Rotación de Activos Operacionales.* Este indicador nos muestra que por cada peso invertido en el activo operacionales, genero ventas por 2.08 en el 2002 y de 1.13 en el 2003.
- ◆ *Rotación de Proveedores.* Este indicador se interpreta diciendo que durante el 2002 y 2003 la compañía pago a sus proveedores en promedio cada 15.46 y 69.96 días respectivamente. Esto nos indica que la empresa adopto una política donde se financia con terceros a corto plazo.

Cuadro 10 Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2002	2003
Margen Operacional	9.43%	-16.12%
Margen Neto	2.33%	23.64%
Rentabilidad del patrimonio	7%	53%
Rentabilidad del activo total	2.76%	22%
Rentabilidad del activo fijo	16%	118%
Análisis DUPONT	3%	22%

Fuente: Información financiera AGA. Elaboración propia.

- ◆ *Margen Operacional.* Este indicador quiere decir que por cada 100 pesos vendidos, se reporto una utilidad operacional de 9.43 pesos en el 2002 y una perdida de 16.12 pesos en el 2003. Esto quiere decir que la empresa en el año 2003 genero perdida en la actividad de operación.
- ◆ *Margen Neto.* Este indicador quiere decir que por cada 100 pesos vendidos, se reporto una utilidad neta de 2.33 pesos en el 2002 y una utilidad de 23.64 pesos

en el 2003. Esto quiere decir que la empresa en el año 2003 generó utilidades por otros ingresos distintos a la operación principal dando así una utilidad.

- ◆ *Rentabilidad del Patrimonio.* Para el año 2003, se presentó un mayor rendimiento del patrimonio con un porcentaje del 53%, en relación del 2002 que fue tan solo del 7%
- ◆ *Rentabilidad del Activo Total.* Para el año 2003, se presentó un mayor rendimiento de los activos con un porcentaje del 22%, lo que evidencia de esta manera una mayor tasa de interés que producen los activos en relación al 2002, donde se presenta un crecimiento de solo 2.76%.
- ◆ *Rentabilidad del Activo Fijo.* Durante el año 2003, la rentabilidad del activo fijo mantuvo una tendencia creciente en relación al año 2002, donde este solo fue de 16%. De esta forma es claro notar que existió una mayor contribución al rendimiento sobre las utilidades, por parte de los activos fijos.
- ◆ *Análisis DUPONT.* Para el año 2003, la rentabilidad de la inversión procede en mayor grado al margen de utilidad que dejan las ventas y no tanto de la rotación del activo total. En el año 2002 ninguno de los dos es suficientemente mas alto para observar cual da mayor rentabilidad de la inversión pero si se puede decir que los dos indicadores son muy bajos para las perspectivas de la empresa.

3. DIAGNOSTICO EXTERNO INTEGRAL.

Dentro del análisis del entorno para autobuses AGA de Colombia se contemplan diferentes tipos de variables que tienen cierto grado de incidencia en el futuro de la empresa y que deben considerarse para poder establecer posibles relaciones entre ellas así como relaciones con el ambiente interno de la empresa.

Para facilitar el proceso de diagnóstico externo se acude al apoyo de algunas herramientas que permiten organizar la información del ambiente externo, facilitando la interpretación y generando una visión holística e integrada para la determinación de oportunidades y amenazas que de ser bien abordadas apunten al mejoramiento competitivo de AGA.

Entre las herramientas se utilizaron dos el elemento propuestos por Michael Porter, EL análisis de las cinco fuerzas competitivas, diseñado para él diagnóstico de un sector industrial, y el diamante de la competitividad, que permite identificar los factores competitivos de una región o una nación en el ambiente internacional.

Dado que el presente trabajo está orientado al diseño de una propuesta que permita el mejoramiento competitivo de la empresa Autobuses AGA de Colombia, se citan los resultados de la evaluación de competitividad que presentó AGA frente a dos importantes competidores (Superpolo y Promotora Músicas), e igualmente la comparación de los resultados de competitividad frente al sector industrial.

Estos resultados permiten establecer la proporción que AGA representa frente al sector industrial que capacidad de gestión competitiva tiene frente a sus rivales. La investigación que permitió establecer tales proporciones, fue desarrollada por estudiantes tesis del Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mipyme, quienes aplicaron la metodología PROMES, diseñada por el, en ese entonces Ministerio de desarrollo, en donde se establecen algunos indicadores de rentabilidad, productividad, Competitividad a partir de la medición del valor agregado. Se complementan dichos resultados con la valoración de la matriz del perfil Competitivo.

Igualmente se consideraron los aspectos legales y el ambiente de las relaciones de comercio internacional en las que Colombia actualmente participa.

Integrando todas las herramientas y como parte del proceso de participación que desempeñaron algunos directivos y trabajadores de la empresa, se valoraron e integraron las variables de mayor impacto para la compañía en la matriz POAM para establecer oportunidades y amenazas del entorno, cerrando de esa manera el presente capítulo.

A continuación se desarrollan las diferentes variables e instrumentos antes citados.

3.1. ASPECTOS LEGALES.

La normatividad Colombiana es una de las variables más relevantes para la supervivencia de las empresas por cuanto son imposiciones del gobierno que no siempre favorecen el funcionamiento y las finanzas de las empresas, solo las empresas realmente competitivas y estratégicas pueden aprovechar en su favor los diferentes cambios legales que en Colombia son muy exigentes con el empresariado.

A continuación se considera un apartado especial para conocer los aspectos legales más relevantes que pueden afectar positiva o negativamente las empresas Mipymes específicamente el sector de auto partes y carrocerías, en donde clasifica la empresa en estudio Autobuses AGA de Colombia.

3.1.1 LEY 590 DE 2000.

La ley 590 recoge todo lo concerniente a la Mipyme especialmente los mecanismos del gobierno para promover y apoyar este sector empresarial, por ello se destaca:

ARTICULO 1º. OBJETO DE LA LEY¹⁸. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano,

¹⁸ www.secretariacongreso.gov.co

- la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;
- e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
 - f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
 - g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;
 - h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,
 - i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;
 - j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

3.1.2 Política Nacional para la Productividad y la Competitividad 1999 -2009.

A partir de la implementación de la Ley 590 de 2000 el gobierno Nacional para apoyar el proceso de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, crea instrumentos como el FONDO COLOMBIANO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, FOMIPYME, en el artículo 17 de dicha Ley, que se crea como una cuenta adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

3.1.3 Convenio de Competitividad Exportadora para la Cadena Autopartes-Automotor¹⁹.

El convenio tiene como objeto mejorar la productividad y competitividad de la cadena Autopartes – Automotor con miras al fortalecimiento de la producción nacional, a una mayor integración de los eslabones de la cadena y a la consolidación y ampliación de los mercados externos. Para tal fin, tanto el gobierno como el sector privado se comprometen a adoptar

¹⁹ www.mincomercio.gov.co

acciones en materia de estímulos a la demanda, competitividad de autopartes, exportaciones , gestión aduanera, y mejoramiento de la productividad y la competitividad de la cadena.

3.1.4. Convenio de Complementación Industrial en el Sector Automotor²⁰.

La Comunidad Andina ha venido dando, desde hace varios años, un impulso significativo al proceso de integración del sector automotor al definir y aprobar una política común para este sector y, por lo tanto, sentar las bases para desarrollar una industria automotriz competitiva y eficiente, capaz de penetrar otros mercados fuera de la región.

Esto ha sido posible gracias al Convenio de Complementación Industrial en el Sector Automotor entre Colombia, Ecuador y Venezuela, suscrito en noviembre de 1993, ampliado en mayo 1994 y actualizado en septiembre de 1999.

La puesta en vigencia de este convenio permitió, entre otras cosas, la adopción de un arancel externo común aplicable a los vehículos importados, la aprobación de una política común en el ensamblaje de los vehículos automotores.

El 16 de septiembre de 1999, Colombia, Ecuador y Venezuela suscribieron el nuevo Convenio de Complementación el Sector Automotor, que entró en vigencia el 1 de enero del año 2000 por un período de diez años prorrogable.

Como resultado de la aplicación de este convenio, los países aspiran aumentar la producción subregional de vehículos de 212 mil unidades anuales a 500 mil unidades en un lapso menor a los diez años. Aspiran también incrementar sustantivamente las transacciones intracomunitarias de vehículos y autopartes que en 1998 superaron los 600 millones de dólares.

El convenio fortalece la posición negociadora de la CAN ante los acuerdos regionales y adecua a la industria automotriz andina a las exigencias internacionales. Cabe resaltar el Artículo 2.donde se enuncian los beneficios previstos en el Convenio para las industrias del sector automotor que tienen por objeto:

- a. Lograr la transferencia tecnológica que garantice el incremento de su productividad y competitividad.
- b. Generar inversiones productivas adicionales.

²⁰ www.comunidadandina.org

- c. Adelantar programas de desarrollo de proveedores de la subregión, y
- d. Ofrecer a los consumidores andinos productos con mejores calidad y precio.

3.1.5 Decreto 147 Enero 25 de 2002²¹.

Adicionado arancel de Aduanas en capítulo Auto partes. El Gobierno incorporó en el capítulo 98 del Arancel de Aduanas (decreto 2800/01) la siguiente nota complementaria nacional: los gravámenes arancelarios que se aplicaran a las partes, materias primas y materiales para la producción de auto partes, así como para la producción de materiales para el ensamble de vehículos, que importen las industrias de transformación o ensamble del sector de autopartes y materiales para el ensamble de vehículos, debidamente autorizados por el Ministerio de Desarrollo Económico, se liquidarán por unidad producida dentro del correspondiente depósito de transformación o ensamble.

Las autopartes y materiales producidos en dichos depósitos que cumplan con los requisitos de origen establecidos en la decisión 416 del acuerdo de Cartagena y/o en la resolución 323 de la secretaría General de la Comunidad Andina, tendrán un gravamen del 0% en caso contrario pagarán el gravamen que le corresponda a la sub partida por la cual se clasifican en el arancel de Aduanas.

3.1.6. Resolución Número 0701 de Julio 30 De 2002²².

Por la cual se señalan los requisitos para la expedición de la autorización de transformación o ensamble para autopartes y materias primas contemplada en la Nota Complementaria Nacional en el Capítulo 98 del Arancel de Aduanas, cuyo objetivo principal para las políticas automotrices nacional y andina es el desarrollo competitivo de la cadena productiva sectorial; enunciando para las industrias fabricantes de bienes automotores correspondientes a autopartes y materiales que pretendan operar bajo la modalidad de transformación o ensamble contemplada en el artículo 189 del Decreto 2685 del 28 de diciembre de 1999, y demás normas concordantes, deberán presentar al Ministerio de Desarrollo Económico:

- a) Solicitud referida a bienes clasificados en los numerales Nandina relacionados para esta actividad.
- b) La solicitud de autorización se presentará en el formulario.

²¹ www.mincomercio.gov.co

²² www.mintransporte.gov.co

c) Dicho formulario deberá estar acompañado de las siguientes informaciones:

1. Relación de los bienes a producir bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo, discriminada según su nombre técnico o comercial y su clasificación Nandina.
2. Dirección, número telefónico y número de fax de la empresa.
3. Composición del capital de la empresa, especificando el país de origen de los socios o accionistas extranjeros.
4. Hojas de vida de los principales socios de la empresa, en el caso de sociedades limitadas o asimiladas, o de los miembros de la Junta Directiva, en el caso de las sociedades anónimas y asimiladas.
5. Balance General y estado de pérdidas y ganancias de la empresa, del año anterior al de presentación de la solicitud.
6. Estructura organizacional de la empresa.
7. Ubicación de la(s) planta(s) donde se fabricarán los bienes a producir bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo.
8. Área de la planta donde se fabricarán los bienes a producir bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo.
9. Características del mercado al cual se van a destinar los bienes a producir bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo.
10. Resumen de la producción y de las ventas proyectados bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo, discriminada según su nombre técnico o comercial y su clasificación NANDINA, para un período de tres (3) años.
11. Capacidad instalada de la empresa y proyecciones a tres (3) años de su utilización, tecnología a utilizar y diagramas de proceso, en cuanto se refiere a los bienes a producir bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo.

12. Proyecciones a tres (3) años de los costos totales, del capital de trabajo, de los flujos netos de efectivo y de la TIR, en cuanto se refiere a los bienes a producir bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo.

13. Número de cargos de la empresa vinculados a la producción de los bienes que se producirán bajo la modalidad de transformación o ensamble a la que se refiere el primer inciso de este artículo, discriminados en personal directivo, administrativo, técnico, operativo y auxiliar.

14. Programas de capacitación y de entrenamiento de mano de obra.

15. Proyecciones a tres (3) años de la incorporación de materiales, según se definen en el artículo 1° de la Decisión 416 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, de origen subregional, del valor agregado subregional y del cumplimiento de las normas andinas de origen, discriminadas según el nombre técnico o comercial y la clasificación Andina de los bienes a producir;

d) La anterior información deberá estar acompañada de los siguientes documentos:

1. Certificado de existencia y representación legal de la empresa.
2. Carta de compromiso de acreditar unos activos mínimos equivalentes a cinco mil uno (5.001) salarios mínimos legales mensuales vigentes en la fecha de presentación ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de la solicitud de habilitación del respectivo depósito para transformación o ensamble

3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.

Por medio de este análisis se identifican las principales características del sector de autopartes y carrocerías, se establecen cuales son las diferentes fuerzas de los actores en la dinámica del sector, como son, los proveedores, clientes, competidores directos, y posibles entradas de competidores internacionales apoyados en los acuerdos comerciales en los que Colombia participa .

La compañía Autobuses AGA DE COLOMBIA pertenece al sector metalmeccanico que se clasifica en 4 subsectores de la siguiente manera.

CIIU 381: Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo.

CIIU 382: Construcción de maquinaria exceptuando la eléctrica.

CIIU 383: Fabricación de maquinaria, aparatos, accesorios y suministros eléctricos.

CIIU 384: Construcción de equipo y materia de transporte

CIIU 3841 Construcciones navales y reparaciones de barcos.

CIIU 3842: Fabricación de equipos ferroviarios.

CIIU 3843: Fabricación de Vehículos automóviles.

CIIU 38431: Fabricación de automóviles.

CIIU 38432: fabricación De vehículos pesados.

CIIU 38433: Fabricación de carrocerías y chasis para vehículos

CIIU 38434: Fabricación de automotores y cajas de velocidad para vehículos automotores.

CIIU 38435 Fabricación de piezas especiales para motores y cajas de velocidad.

CIIU 38436 Fabricación de auto partes

CIIU 38437 Reconstrucción de motores y otras partes de vehículos automotores

CIIU 3844: Fabricación de motocicletas y bicicletas.

CIIU 3845: Fabricación de aeronaves.

CIIU 385: Fabricación de material profesional y científico, instrumentos de medida y control, aparatos fotográficos e instrumentos de óptica.

Autobuses AGA de Colombia dentro de la clasificación CIIU se ubica en el código 384 Construcción de equipo y material de transporte específicamente en la agrupación 3843: Fabricación de vehículos automóviles.

Dentro de los grupos del sector metalmeccanico este subgrupo aporta importantes cifras que dinamizan el sector: aporta un promedio de empleo generado del 23% a pesar de que no posee la mayor participación de establecimientos.

En el pago de sueldos, salarios y de prestaciones sociales aporta el 27%, el grupo 3843 generan el 86% del valor agregado producido en la agrupación.

El consumo intermedio – Valor de todos los insumos utilizados en el proceso productivo- y el valor agregado- ingresos percibidos por el uso de los factores productivos- concentran su más alta participación en la agrupación 384 que aporta el 45% y 30% respectivamente. Casi en iguales proporciones hacen sus aportes

las agrupaciones 381 y 383. en la agrupación CIIU 384 la industria de fabricación de vehículos automóviles – CIIU3843- genera el 91% del consumo intermedio y el 80% del valor agregado.²³

3.2.1 Identificación de las cinco fuerzas competitivas del sector.

Diseñado por Michael Porter, el modelo de las cinco fuerzas competitivas es un instrumento analítico clave para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. En este sentido se complementa el cuadro 11 que contiene un Análisis de las Cinco Fuerzas para la Actividad de Fabricación de Vehículos (Ensamblaje) diseñado por la ANDI con la información recopilada sobre el entorno internacional, las disposiciones legales y el análisis de competitividad hecho se obtiene el grafico numero dos en el que se hace una interpretación del sector más actualizada de las cinco fuerzas competitivas del sector carrocerías. (Véase figura 5).

Analizando la figura (5) podemos establecer que el nivel competitivo del sector al interior del país se ve fuertemente influenciado por la entrada de empresas multinacionales que aportan desarrollo tecnológico al proceso productivo e inyectan bastante capital de inversión para hacer montajes de producción en línea lo cual les permite desarrollar economías a escala y obtener mejores precios.

La amenaza de Brasil, México, Japón, Estados Unidos entre otras potencias de la industria automotriz, representan una gran amenaza para las pequeñas y medianas empresa si nos e establece una sólida estrategia, que sea además consistente con las capacidades internas de la organización para poder desarrollarla.

Otro factor importante detectado a través de las cinco fuerzas competitivas, es la fuerte tendencia de crecimiento que presenta la demanda de carrocerías a raíz de los proyectos de integración vial intercontinental, las políticas de seguridad en las carreteras del actual gobierno nacional y los proyectos de desarrollo de infraestructura contemplados en la agenda interna, amplían la demanda del transporte publico por carretera. Las empresas de transporte están abriendo nuevas líneas recorriendo casi todo el país. Esta e suna gran oportunidad que tendrá que valorarse posteriormente interrelacionada con otras para determinar su impacto sobre la estrategia de la empresa.

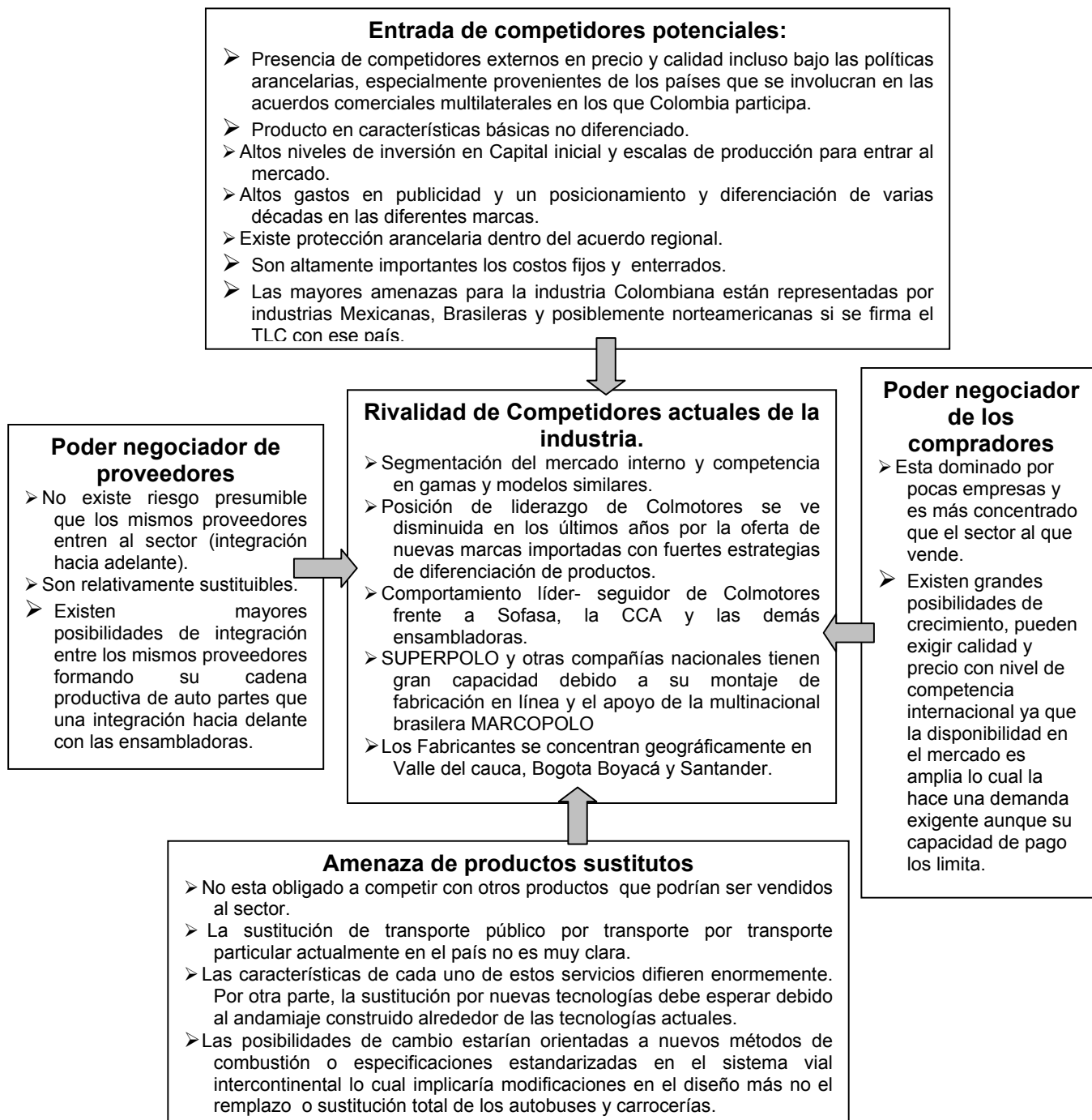
²³ Estudio de competitividad del sector metalmeccanico Departamento Nacional de Planeación. 1997.

Cuadro 11. **Análisis de las Cinco Fuerzas para la Actividad de Fabricación de Vehículos (Ensamblaje)**

<p>Amenaza de nuevos competidores. Relacionada con la existencia o no de barreras de entrada que hacen difícil la incorporación de nuevas empresas en aquellos sectores donde existen elevadas economías de escala que benefician a las grandes firmas. Se crea una fuerte diferenciación de los productos que asegura cierta lealtad por parte del consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia de competidores externos en precio y calidad incluso bajo las políticas arancelarias. ➤ Producto en características básicas no diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Altos niveles de inversión en Capital inicial y escalas de producción para entrar al mercado. ➤ Altos gastos en publicidad y un posicionamiento y diferenciación de varias décadas en las diferentes marcas. ➤ Existe protección arancelaria dentro del acuerdo regional. ➤ Son altamente importantes los costos fijos y enterrados.
<p>Grado de rivalidad entre las empresas existentes, aumenta cuando las barreras a la entrada son escasas, los productos son homogéneos y poco diferenciados, el crecimiento del sector es débil y las empresas son similares en tamaño/ recursos, lo que tiende a incrementar la dependencia mutua y presiona a las empresas para reducir sus costos, aumentar su calidad, etc., reduciendo así los márgenes de rentabilidad medios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Segmentación del mercado interno y competencia en gamas y modelos similares. ➤ Posición de liderazgo de Colmotores se ve disminuida en los últimos años por la oferta de nuevas marcas importadas con fuertes estrategias de diferenciación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comportamiento líder- seguidor de Colmotores frente a Sofasa, la CCA y las demás ensambladoras.
<p>Presión de productos sustitutos, Limita el potencial de crecimiento y exige esfuerzos para mantener unos precios lo suficientemente bajos o aumentar la diferenciación de productos, para frenar la amenaza de sustitución.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ No esta obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector. La sustitución de transporte público por transporte particular actualmente en el país no es muy clara. Las características de cada uno de estos servicios difieren enormemente. Por otra parte, la sustitución por nuevas tecnologías debe esperar debido ala andamiaje construido alrededor de las tecnologías actuales.
<p>Poder negociador de los compradores, es mayor cuando su número es escaso y tiene gran capacidad de compra, dándose la posibilidad de cambiar de proveedores, por tratarse de productos en serie, lo que les permite exigir menores precios y mayor calidad.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esta dominado por pocas empresas y es más concentrado que el sector al que vende.
<p>Poder negociador de los proveedores, es alto cuando resultan de difícil sustitución por ser escasos y estar concentrados, ofrecer productos diferenciados o existir la amenaza de que realicen una integración hacia adelante.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe riesgo presumible que los mismos proveedores entren al sector (integración hacia adelante). ➤ Son relativamente sustituibles.

Fuente: ENTORNO COMPETITIVO DEL SECTOR AUTOMOTOR. ANDI. Cámara FEDEMETAL. MINDESARROLLO. Julio. 2001.

Figura 5. Análisis de las Cinco Fuerzas para la Actividad de Fabricación de Vehículos (Ensamblaje)²⁴



²⁴ Fuente: Adaptación de la autora basada en los datos del cuadro 10: Entorno Competitivo Del Sector Automotor. Andi, Cámara Fedemetal, Midesarrollo. Julio, 2001.

3.2.2 Análisis de Competitividad de Autobuses AGA de Colombia frente a la industria y sus competidores.

Siguiendo las directrices en cuanto a competitividad y productividad planteadas por el Gobierno Nacional , el Centro Nacional de Productividad junto a entidades como el Sena, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el Ministerio de la Protección Social, el Departamento Nacional de Planeación – DNP-, la Japan Internacional Cooperation Agency, Colciencias y la Red Colombiana de Centros de Productividad, realizaron el diseño de un conjunto de indicadores que ofrecen al empresario una herramienta a través de la cual puedan evaluar a sus empresas en relación tanto a niveles de productividad, como de competitividad, permitiéndole de esta manera conocer más a fondo el desempeño actual de la misma para la concreción y determinación de estrategias empresariales con la asistencia de un software, que permite la creación de modelos de indicadores para su medición y análisis., denominado PROMES y basado en el documento **Medición de la Productividad del Valor Agregado**, desarrollado en el marco del **Programa Nacional de Homologación y Apoyo a la Medición de la Productividad**.

El sistema de indicadores propuesto permite, entre otras cosas, a) establecer tendencias de la productividad y de sus factores determinantes b) la relación entre el valor agregado y el costo laboral c) la relación entre la productividad del capital humano y la del capital físico con la rentabilidad de la empresa d) la relación entre la productividad del capital humano y el nivel salarial e) la situación de riesgo de la empresa y, f) proporciona las bases para el desarrollo estratégico y el mejoramiento continuo de la productividad y la competitividad de las empresas.²⁵

Para el desarrollo de este estudio además de la utilización de los 21 indicadores propuestos por PROMES, se tomaron en cuenta otros indicadores desarrollados en un documento anterior a la realización de este software, denominado “Medición de la Productividad del Valor Agregado, Competitividad y Gestión del proceso productivo y del *Recurso Humano*”

Es importante aclarar dos aspectos importantes a tener en cuenta en la interpretación de los datos.

*. La fuente de información para la obtención de todos los indicadores son los estados financieros de cada empresa y de la industria. Los estados financieros de AGA fueron suministrados por la compañía bajo compromiso de confidencialidad, el cual se ha mantenido y solo se presenta este avance de investigación por solicitud del Doctor Leonardo Gutiérrez director Administrativo y financiero de Autobuses AGA de Colombia. Los estados financieros de

²⁵ PROGRAMA NACIONAL DE HOMOLOGACIÓN Y APOYO A LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD. Medición de la Productividad del Valor Agregado

INDUBO Y SUPERPOLO, así como los de la industria se tomaron de la superintendencia de sociedades, lo cual respalda la veracidad de los mismos.

*. Como se nota en los resultados existe una importante variación de la situación productiva en el periodo de estudio, años 2002 y 2003 para AGA, esto se refleja en que en algunos indicadores para el año 2002 es superior a sus competidores pero para el siguiente periodo disminuyeron considerablemente. La comparación de la compañía con la industria se realizó para el año 2003 únicamente, por lo cual en muchos indicadores se encuentra por debajo del nivel de la industria. Sin embargo debe entenderse que los indicadores aquí presentados comparan la empresa en dos años específicos más no presenta una evolución histórica de los mismos, lo cual puede presentar resultados coyunturales y no permanentes.

3.2.2.1 Indicadores de Productividad de Autobuses AGA de Colombia 2002 - 2003.

Cuadro 12²⁶: Resumen De indicadores de Productividad

Nombre del Indicador	2002 (000)	2003 (000)	Var. Rel.	Calif.
1.PRODUCTIVIDAD LABORAL²⁷	15,799	16,883	6,9%	●
2.NIVEL SALARIAL	11,309	5,157	-54,4%	●
3.PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO	71,6%	30,5%	-57,4%	●
4.RAZÓN DE LA UTILIDAD OPERATIVA Y EL VALOR AGREGADO	40,4%	-25,2%	-162%	●
5. INTENSIDAD DEL CAPITAL	54,148	41,193	-23,9%	●
6.RAZÓN DE LAS VENTAS Y EL CAPITAL OPERATIVO	124,9%	63,9%	-50,8%	●
7.ACTIVOS FIJOS TANGIBLES POR EMPLEADO	10,315	7,402	-28,2%	●
8.PRODUCTIVIDAD LABORAL APARENTE	67,616	26,339	-61,0%	●
9.RAZÓN DEL VALOR AGREGADO	23,4%	64,1%	174%	●
10.PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL	29,2%	41%	40,8%	●
11.RAZÓN UTILIZACIÓN DEL CAPITAL	124,9%	63,9%	-48,0%	●

²⁶ Fuente: Gina Fonseca , Tatiana García "Evaluación De La Gestión De La Competitividad En Dos Empresas Medianas De Boyacá: Autobuses AGA De Colombia Y Promotora Muisca S.A." Trabajo de investigación adscrito al Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mipyme. Enero 2005. Dirección de investigaciones Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.

12.EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBE) POR TRABAJADOR	28,4%	69,5%	144,7%	●
13.COSTO LABORAL UNITARIO	139,7%	327,3%	134,3%	●

Fuente: Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mipyme.

<i>Bueno</i> ●	<i>Regular</i> ●	<i>Malo</i> ●
----------------	------------------	---------------

La evaluación de la gestión de los procesos internos del grupo de shareholders, en cuanto a criterios de competitividad se refiere, evidenciaron que los indicadores de productividad en su conjunto presentaron una ostensible disminución de un año a otro, principalmente aquellos relacionados con los niveles de producción y ventas, como consecuencia de la crisis por la que estaba atravesando la empresa en el año 2003, donde su producto líder para este momento no alcanzó el grado de aceptación esperado en el mercado, sin embargo en el mes de Septiembre lanzaron un nuevo producto denominado AGA POLARIS, el cual hoy en día representa un orgullo para la empresa por el impacto que ocasionó en el mercado de buses intermunicipales.

Es notorio el incremento de la productividad laboral, hecho que refleja el compromiso de los trabajadores especialmente en el área de producción a pesar de que los salarios pasaron a representar menores costos para la empresa; en cuanto a la utilización de bienes de capital se puede decir que la eficiencia en el uso de los mismos se vio incrementada aunque la totalidad de los activos fijos presentaron una disminución considerable como consecuencia de la pérdida de terrenos, hecho que llevó a la compañía a reacondicionar la planta de producción donde las limitaciones de espacio, han dificultado hasta el momento el ensamble de algunas de las piezas, constituyéndose esto en mayor disposición de tiempo y por ende en menores niveles de eficiencia; de otro lado los equipos presentaron altos niveles de depreciación, si bien esto no quiere decir que sean obsoletos, es necesario pensar en la reposición de los mismos.

²⁷ Para efectos de la elaboración de este indicador y de aquellos que requirieron el número de empleados para esta empresa, el año 2002 mantuvo la constante de 104 trabajadores en todas las áreas, mientras que para la constitución del año 2003 representó 109 empleados.

Cuadro 13: Resumen Indicadores de competitividad Autobuses AGA de Colombia.

Nombre del Indicador	2002	2003	Var. Rel.	Calif.
1. COSTO DEL PERSONAL POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	16,7%	19,5%	16,0%	●
2. COSTO DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	83,5%	102%	19,0%	●
3. COSTO OPERATIVO POR UNIDAD DE VENTAS.	6,9%	14,2%	104,9%	●
4. CAPITAL OPERATIVO POR UNIDAD DE VENTAS	80%	156,3%	95,3%	●
5. ACTIVO FIJOS POR UNIDAD DE VENTAS	50,8%	37,2%	-26,0%	●

Fuente: Observatorio Regional De Gestión empresarial Mipyme

Basados en la gestión de la competitividad enfocada a los costos es notable que AGA, presentó menores niveles de eficiencia al permitir un incremento de más de un 20% y a la vez sobrepasar el nivel de ingresos percibidos por la producción, es conveniente mencionar que aunque los costos de personal disminuyeron para el 2003 como porcentaje de participación sobre los ingresos aumentaron por el apoyo significativo que la producción tiene sobre la fuerza laboral, donde a su vez esta es la que mayor incidencia ejerce en la generación de valor agregado.

Dadas las falencias que la compañía tuvo es oportuno que utilice procesos de investigación como medio para innovar y a la vez este a la vanguardia frente a los cambios que se producen en el mercado global, porque Colombia en el marco de las políticas de productividad y competitividad, esta abriendo sus puertas al comercio lo que implica la llegada de fuertes multinacionales que ejercen presión en el mercado interno.

3.2.2.2 Indicadores de Competitividad Frente a la Competencia.

Para la evaluación de los indicadores de AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA frente a la competencia, se tomaron en cuenta dos de las más importantes empresas del sector, por un lado INDUBO compañía colombiana, localizada en la ciudad de Bogotá y SUPERPOLO una empresa que posee mitad de capital Colombiano y mitad de capital Brasileño, este último pertenece a una de las tres mas grandes carrocerías de buses y microbuses en el mundo MARCOPOLO. Los Estados Financieros de estas empresas fueron obtenidos por medio de la

Superintendencia de Sociedades²⁸(Ver Anexos D y E). Para la elaboración de estos indicadores fue necesario desgregar alguna información.

Cuadro 14 En miles de pesos: Indicadores AGA frente a la Competencia.

	AUTOBUSES AGA		INDUBO		SUPERPOLO	
	2002 (000)	2003 (000)	2002 (000)	2003 (000)	2002 (000)	2003 (000)
- Capital operativo en Promedio	5,631,452	4,490,129	3,018,970	3,720,176	37,952,866	40,207,313
- Producción	7,032,153	2,871,036	9,245,391	13,360,426	36,983,045	62,293,798

Fuente: Observatorio Regional de gestión empresarial Mipyme

➤ Capital Operativo en Promedio

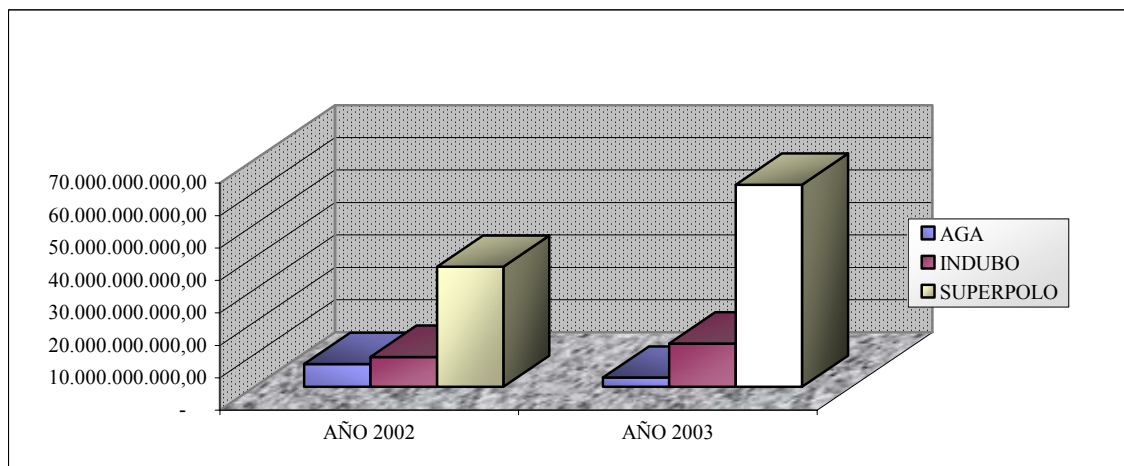
Como puede notarse la empresa con los mayores activos totales en promedio la constituyó SUPERPOLO tanto para el año 2002 como para el 2003, de esta manera y teniendo como precedente este resultado, se puede inferir que AGA, cuenta con una inversión acorde a sus volúmenes de producción y superior a la registrada por INDUBO, no obstante para el período 2003, hay una disminución significativa de estos en aproximadamente el 20% quizás por la depreciación de sus activos y la pérdida de terrenos para este año, mientras que las otras compañías experimentaron un crecimiento para el 2003.

➤ Producción

El mayor nivel de producción fue el obtenido por la empresa SUPERPOLO, debido en parte a la política de producción en serie manteniendo de esta manera inventarios de productos terminados, cosa que no ocurre con las otras, para no correr el riesgo de quedarse con inventarios de productos terminados e incurrir en más costos trabajan bajo la política de producción sobre pedido.

²⁸Fuente: Trabajo de grado elaborado por Gina Fonseca , Tatiana García, Enero 2005. Dirección de investigaciones Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.²⁸
www.supersociedades.gov

GRÁFICO 2: Producción de Autobuses AGA de Colombia Frente a la Competencia



Fuente. Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme

➤ Valor Agregado²⁹

Cuadro 15³⁰ En miles de pesos Resumen indicadores Valor Agregado AGA VS Competencia.

	AUTOBUS. AGA		INDUBO		SUPERPOLO	
	2002 (000)	2003 (000)	2002 (000)	2003 (000)	2002 (000)	2003 (000)
Impuestos y Gastos Legales	128,107	440,000	122,822	251,376	254,571	1,224,677
Utilidad Neta	163,665	678,650	93,721	236,230	873,546	1,652,853
TOTAL	291,772	1,118,650	216,543	487,606	1,128,117	2,877,530

Fuente: Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme

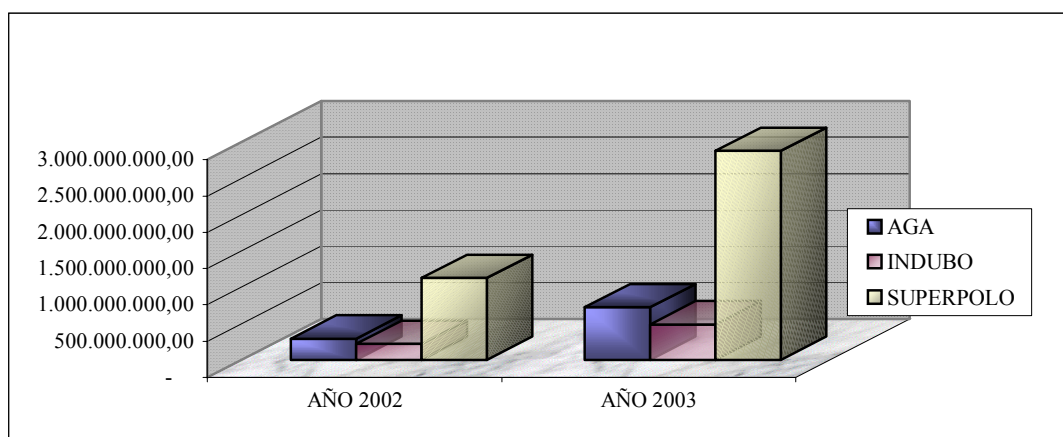
²⁹ Dado que en los Balances Generales y los Estados de Resultados de INDUBO y SUPERPOLO, algunas de las cuentas que determinan el valor agregado, entre ellas sueldos y salarios, depreciación, intereses pagados y arrendamientos, no se encontraron o no están discriminadas, se tomó en cuenta para hallar el valor agregado, la utilidad neta y la provisión del impuesto de renta, por esta razón para AGA, se determinó el valor agregado de igual forma en vía de una comparación justa, sin sesgos; Algunos indicadores como nivel salarial y participación del trabajo entre otros no pudieran ser obtenidos.

³⁰ Trabajo de grado elaborado por Gina Fonseca, Tatiana García, Enero 2005. Dirección de investigaciones Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.

El valor agregado para el año 2003 más significativo fue para la empresa SUPERPOLO, pues representó \$2,877, 530,000 en relación a empresas como INDUBO y por supuesto para AGA, sin embargo en esta última se presentó un incremento considerablemente alto en relación al año inmediatamente anterior, por el aumento registrado de la utilidad neta, aunque dicho fenómeno se presentó en las demás empresas como se puede constatar en la tabla.

Si bien el valor agregado para la empresa boyacense se posicionó en el segundo lugar en términos relativos difiere en 61 puntos porcentuales a SUPERPOLO, aunque cabe aclarar que no se tomaron en cuenta todas las variables requeridas de la composición de este, para las tres empresas.

GRÁFICA 3 Valor Agregado de Autobuses AGA de Colombia Frente a la Competencia



Fuente: Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme.

➤ Patrimonio de los Accionistas

Cuadro 16 En miles de pesos Resumen de indicadores Patrimonio de los accionistas AGA y la Competencia.

	AUTOBUSES AGA		INDUBO		SUPERPOLO	
	2002 (000)	2003 (000)	2002 (000)	2003 (000)	2002 (000)	2003 (000)
Patrimonio	2,367,725	1,288,391	271,161	521,219	8,793,984	10,992,732
- Revalorización del Patrimonio	904,377	907,554	145,873	160,377	363,279	875,391
-Superávit por valorizaciones	2,315,835	554,673	35,226	35,226	87,3530	121,137
TOTAL	-852,487	-173,836	90,062	325,616	8,343,352	9,996,204

Fuente: Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme

Desafortunadamente para AGA, la situación no fue la mejor en cuanto al patrimonio de los accionistas, pues correspondió para los dos años a cifras negativas, que para el primer año correspondieron por el elevado superávit por valorizaciones y para el segundo por el leve incremento que se registro para la revalorización del patrimonio, cabe resaltar que la empresa mejor posicionada en este aspecto fue SUPERPOLO, por el alto patrimonio que mantuvo para el período de estudio.

Cuadro 17 En miles de pesos. Indicadores de Productividad de Autobuses AGA de Colombia frente a la Competencia

INDICADORES	AGA		INDUBO		SUPERPOLO	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
• Productividad Laboral	2,805	10,262	988	1,954	2,199	4,406
• Razón de la Utilidad Operativa y el Valor Agregado	227.4%	-41.4%	90%	92.7%	252.3%	157.6%

Fuente: Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme

➤ Productividad Laboral³¹

El mejor desempeño por trabajador lo presentó AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA tanto para el año 2002, como para el 2003, en el cual ocurrió un cambio significativo, si se tiene en cuenta que relativamente obtuvo una mejoría del 266% de un período a otro, sin embargo en las otras empresas, se presentó un incremento de la productividad en un 100% en los períodos analizados, principalmente por el aumento en las ventas, cabe destacar que SUPERPOLO en el 2003 obtuvo una mayor participación en la totalidad del mercado de las fábricas alrededor del mundo de la carrocería Brasileña Marcopolo, ocupando el 40% de esta después de México (46%), como consecuencia del cierre de actividades de la fábrica ubicada en Argentina.

Es destacable el hecho, que los trabajadores de AGA presentaron mayores niveles de productividad, ya que esto implicó que el ambiente que allí se manejó, propicio mejores condiciones en el ámbito productivo.

➤ Razón de la Utilidad Operativa y el Valor Agregado

El margen de ganancia derivado de la actividad que desarrollan estas empresas, fue liderado por SUPERPOLO quien obtuvo unos rendimientos de 252% en el 2002 y 158% en el 2003, sin embargo aunque este último índice es superior a los registrados por las otras compañías, se hace evidente una disminución del mismo de un período a otro, posiblemente ocasionado por un incremento del 381% en los impuestos del 2003, AUTOBUSES AGA, presentó para el último año una razón negativa después de obtener un 227% en el año 2002, ocasionada por una disminución del 59% de las ventas en el 2003, esta situación reflejó que la empresa realmente estaba atravesando por una etapa muy difícil por los compromisos adquiridos a través del acuerdo concordatario; por otro lado se sugiere un replanteamiento en las políticas de mercadeo y ventas, ya que la utilidad neta percibida en el 2003, fue producto de ingresos adicionales.

◆ *Conclusión de Indicadores de Competitividad frente a la Competencia.*

La medición de indicadores de productividad y competitividad están basados en gran medida en la cantidad de ingresos percibidos por la producción; en este orden de ideas, AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA obtuvo resultados fluctuantes con tendencia a la baja, frente a sus rivales en el mercado, es así como los volúmenes de ventas entre estas tres compañías presentan variaciones

³¹ Para hallar este indicador se tomó como número de empleados respectivamente para INDUBO 219 que correspondió al año 2002 y para el 2003 un total a 249 trabajadores de todas las áreas de la empresa, de acuerdo a los diálogos entablados con sus empleados, mientras que para SUPERPOLO se tomó para el primer año 513 y para el segundo igualmente un total de 653 empleados, de acuerdo a la participación de los trabajadores de esta empresa, como porcentaje de Marcopolo; en AGA permaneció el mismo número de empleados obtenidos para el 2002 y 2003.

significativas, como ejemplo es destacable que la producción de AGA representó para el año 2003 tan solo el 4,6% de la totalidad de SUPERPOLO, principalmente por sus métodos de producción en serie, la estandarización de procesos y a nivel comercial la presencia en varias zonas geográficas del país, bajo este criterio los indicadores relacionados con los niveles de productividad, enfocados hacia las personas, fueron mucho más eficientes en AGA que en aquellas empresas donde el nivel de ventas jugaba un papel fundamental como SUPERPOLO, que mantuvo el liderazgo, y de otro lado INDUBO se destacó por la utilización óptima de su capital operativo.

AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA, por encima de sus competidores cuenta con un grupo de trabajadores altamente calificados y comprometidos con los requerimientos en materia de procesos lo que hace destacar a esta PYME Boyacense; sin embargo las exigencias del mercado van más allá y se requiere una nueva implementación de políticas dirigidas al área de mercadeo y ventas, porque como lo arrojó la razón del valor agregado, el producto es decir AGA POLARIS, es bastante competitivo y tiene gran aceptación en su nicho de mercado, más que el modelo Andare 1000 fabricado por la carrocería SUPERPOLO, esto con el ánimo de evitar el hecho de enfrentar una nueva crisis como la experimentada en el año 2003, donde en términos porcentuales se dejó de percibir más del 60% de los ingresos del año anterior, sin mencionar el manejo inadecuado de los costos, a pesar de que a nivel generalizado ellos absorban más del 80% de los ingresos.

En cuanto a la rentabilidad como incentivo para los inversionistas, a lo largo de la evaluación de los indicadores se pudo detectar que INDUBO es la empresa más atractiva en este sentido, mientras que AGA tan solo registró pérdidas por el desarrollo de su actividad, en cuanto a que las razones de competitividad en costos arrojaron índices muy altos que perjudican la administración financiera de la empresa.

3.2.2.3. Indicadores de Competitividad frente a la Industria de Fabricación de Vehículos.

La comparación de AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA, en relación a la industria, se tomó con base a los Estados financieros para el año 2003, del sector de fabricación de vehículos, consolidados por la SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES³² para 76 empresas que se desempeñan en esta actividad, donde aparecen tanto AGA, como también lo hacen INDUBO y SUPERPOLO; como ocurrió con los indicadores frente a la competencia, para la elaboración de los mismos fue necesario suprimir algunos datos para mayor equidad en la interpretación. (Véase Anexo F)

³² www.supersociedades.gov.co

Cuadro 18 En miles de pesos. Indicadores de productividad y competitividad de Autobuses AGA frente a la Industria.

Variable	AUTOBUSES AGA (000)	INDUSTRIA (000)	Part. AGA
1. VALOR AGREGADO³³	1,273,852	305,344,113	0,42%
2. CAPITAL OPERATIVO	4,490,129	1,703,334,315	0,26%
3. PRODUCCIÓN	2,871,036	2,786,542,269	0,10%
4. PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	-173,836	215,443,553	-0,08%

Fuente: Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme

➤ Valor Agregado.

El valor agregado para la totalidad de la industria en el año 2003 estuvo representado primordialmente por los intereses pagados (50%) y consecutivamente por la utilidad neta (24%), como se puede notar en AGA esta última cuenta fue la más representativa cuya participación porcentual correspondió a 53% y posteriormente lo hacen los impuestos y gastos legales con el 40%. Esta empresa Boyacense participó con su valor agregado dentro de la composición del valor agregado del sector con un 0,42%. (Ver gráfica 4).

➤ Capital Operativo.

Como se observa el capital operativo, es decir los activos fijos promedio para la industria son bastantes altos, debido precisamente y como consecuencia de la actividad que realiza, dentro de la composición de la totalidad de los activos fijos, AGA mantuvo una participación de 0,26% (Ver gráfica 5).

➤ Producción.

AGA, dentro de los niveles de participación en la producción o de la totalidad del mercado en el sector, participó aproximadamente con el 0,10% como lo muestra la (Ver gráfica 6)

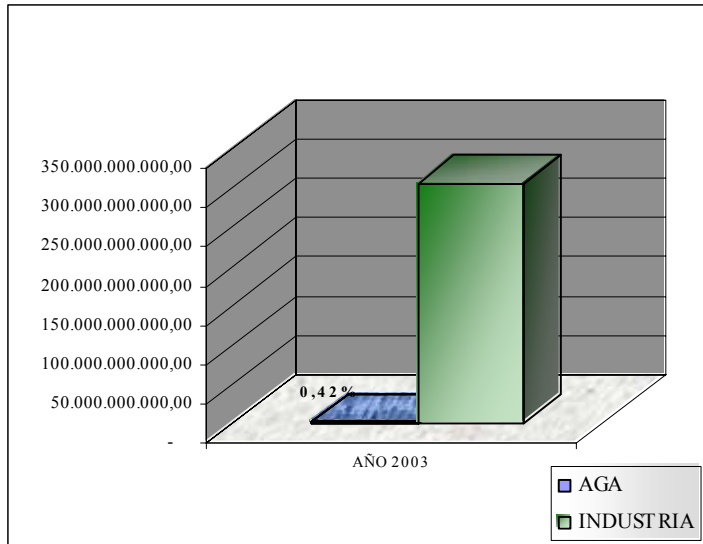
➤ Patrimonio de los Accionistas.

Dentro de la composición del patrimonio de los accionistas AGA, infortunadamente registro una propensión negativa de -0,08% de la totalidad de la industria, principalmente por la mayor participación de la revalorización del patrimonio,

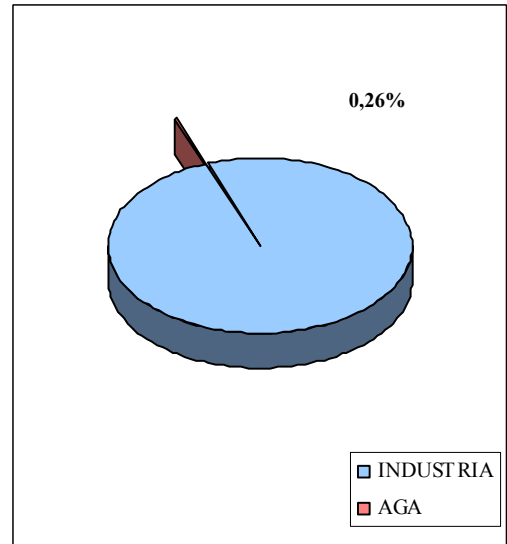
³³ Para hallar esta variable fue necesario en AGA suprimir los salarios y los arrendamientos para mayor imparcialidad en las comparaciones.

aunque cabe resaltar que dicha cuenta para la industria también mantiene unos niveles altos. (Ver gráfica 7)

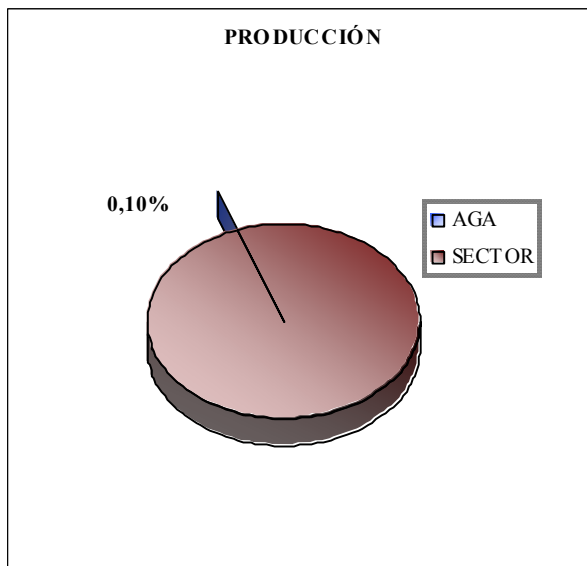
GRAFICA 4. Valor Agregado de AGA frente a la Industria



GRAFICA 5. Capital operativo de AGA frente a la Industria

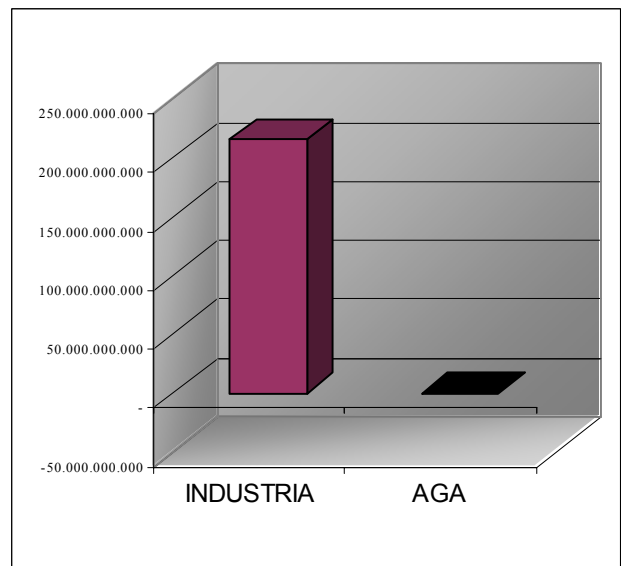


GRAFICA 6. Producción de AGA frente a la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

GRAFICA 7. Patrimonio de los Accionistas frente a la Industria.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. En miles de pesos. Indicadores de Productividad Autobuses AGA(2003).

INDICADOR	AUTOBUSES AGA	INDUSTRIA
• Productividad Laboral	11,686	19.084
• Razón de la Utilidad Operativa y el Valor Agregado	36.4%	41.6%
• Intensidad del Capital	41,193	106,458
• Razón de las Ventas y el Capital Operativo	63.9%	163.5%
• Activos Fijos Tangibles por Empleado	7,402	13,792
• Productividad Laboral Aparente	26,339	174,158
• Razón del Valor Agregado	44%	11%
• Productividad del Capital	28%	17.9%
• Razón de Utilización del Capital	63.9%	163.6%

Fuente: Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme

➤ Productividad Laboral³⁴

Los resultados reflejan que el valor agregado por persona en AGA es inferior al presentado por el promedio de las empresas del sector, situación que se podría estar presentando por diferencias en los niveles de inversión, ya que la compañía maneja eficientemente su capital operativo, así mismo este resultado indica que el nivel salarial y las utilidades percibidas por los propietarios de AGA pueden estar siendo afectadas.

➤ Razón de la Utilidad Operativa y el Valor Agregado

El margen de utilidad operativa obtenido por la industria fue equivalente al 42%, lo que indica que dentro de la generación del valor agregado, la fabricación de carrocerías contribuyó con un alto margen de ganancia, pero desafortunadamente para AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA en el 2003 la situación fue adversa y a la

³⁴ Para la obtención de este indicador en la industria se tomó como número de empleados 16.000, teniendo en cuenta el promedio de trabajadores por empresa y el número de empresas.

vez crítica, dada la tendencia negativa de sus resultados operacionales, siendo esto un claro ejemplo y reflejo de las falencias en cuanto a la administración de costos.

➤ Intensidad del Capital

La intensidad del capital hace referencia a los activos que le corresponden a cada trabajador en la actividad desarrollada dentro de la empresa; según esto en la industria cada trabajador contó con \$ 106,458, 950, mientras que en AGA tan solo fue equivalente a \$41,193,849.9, lo que indica que los niveles de inversión en esta empresa, no alcanzaron a obtener un grado de producción superior al promedio presentado por la industria.

➤ Razón de las Ventas y el Capital Operativo

Como se puede observar, AGA mantuvo un nivel inadecuado en la utilización de su capital operativo, frente a la industria, ya que los niveles manejados por esta superan el 100%, sin embargo dicha situación pudo ser manifestada por el decrecimiento que se registró en las ventas para este período.

➤ Activos Fijos Tangibles por Empleado

La totalidad de los activos fijos tangibles por trabajador dentro del sector superaron en un 46,3% la capacidad de los mismos para AGA, esta circunstancia reflejó que la producción esta apoyada en mayor proporción por su fuerza laboral, y no por la utilización de activos fijos que permitan alcanzar mayor productividad, dada la reducción de costos que estos puedan generar. Es destacable el hecho que la capacidad instalada de la empresa no fue utilizada en su totalidad para este año.

➤ Productividad Laboral Aparente

Las ventas que originó cada trabajador en este período tanto para AGA, como para la industria, presentaron variaciones considerables ya que fueron de \$26,339,787.72 y \$174,158,892 respectivamente, lo que indiscutiblemente para AGA representó una reducción en los niveles de productividad por trabajador y más si se tiene en cuenta que la diferencia con la industria correspondió porcentualmente a más del 84%; situación que llevaría a AGA a replantear si el número de empleados que tiene es el requerido de acuerdo a sus niveles de producción.

➤ Razón del Valor Agregado

Esta razón atribuye para las empresas el nivel de competitividad de sus productos, lo anterior conduce a inferir que AGA, tiene ventajas en este sentido por la alta

generación de valor agregado, dentro de su proceso productivo, sin embargo es necesario considerar que su nivel de ventas no es acorde con lo competitivo que pueden llegar a ser sus productos.

➤ **Productividad del Capital**

La eficiencia en la utilización del capital operativo, la mantuvo AGA durante el 2003, con un 28%, por encima de la industria que tan solo tuvo una participación del 18%, lo que conlleva a ubicar a esta empresa en una posición bastante favorable, si se tiene en cuenta que sus inversiones comparativamente asumieron un mejor manejo.

➤ **Razón de Utilización del Capital**

El valor obtenido por AGA en cuanto a la utilización del capital, determinó que sus niveles de productividad en relación a los presentados por la industria fueron inferiores, no obstante este indicador establece una relación directa con los incrementos de la productividad del capital; sin embargo los resultados de este estudio demuestran lo contrario y puede decirse que se origina por la variación en los niveles de producción y la generación de valor agregado dentro del proceso.

Cuadro 20. En miles de pesos. Indicadores de Competitividad Autobuses AGA(2003)

INDICADOR	AUTOBUSES AGA	INDUSTRIA
• Costo de Producción por Unidad de Producción	102%	86%
• Costo Operativo por Unidad de Ventas	14.2%	8.7%
• Capital Operativo sobre las Ventas	156.3%	61%
• Activos Fijos por Unidad de Ventas	37.2%	14%

Fuente: Observatorio Regional de Gestión empresarial Mipyme

➤ **Costo de Producción por Unidad de Producción**

Este indicador al determinar el porcentaje de participación de los costos de producción frente a la producción, evidencia que la industria en cuanto a la administración de costos fue crítica y se pudo dar principalmente por la fluctuación de los precios de las materias primas requeridas por la actividad, no obstante se agudizó dicha situación en AGA, dado que sus ingresos no permitieron cubrir los costos originados por la producción.

➤ Costo Operativo por Unidad de Ventas

Las empresas del sector presentaron mayor eficiencia en cuanto a los costos operativos que generaron, pues fueron equivalentes al 8,7%, frente a AGA, cuyo indicador fue de 14%, como se puede notar la tendencia del sector fue mantener un nivel prioritario de costos de administración y ventas, dada la magnitud de la participación de los costos de producción sobre las ventas.

➤ Capital Operativo sobre las Ventas

En este período la eficiencia de la industria, en cuanto a la utilización de su capital operativo sobre el nivel de ventas, superó notablemente al desempeño que tuvo AGA, donde la mayor incidencia en porcentaje correspondió al manejo de sus activos fijos.

➤ Activos Fijos por Unidad de Ventas

En relación a la industria AGA, presentó una menor eficiencia de los activos fijos en cuanto a que representó para el período 2003 el 37%, sobre las ventas, dicha situación pone de manifiesto que esta empresa debe mejorar notablemente y optimizar aún más el manejo de sus activos fijos con el fin de mejorar y mantener una adecuada producción, aunque como ya se había mencionado anteriormente la empresa registró una disminución de activos fijos como consecuencia de sus obligaciones con el concordato.

◆ *Conclusiones de Indicadores de Productividad y Competitividad frente a la Industria.*

Los resultados obtenidos por AGA como producto de la comparación con la industria, permitieron establecer que se destacó por la generación de valor agregado, la eficiencia en la utilización de su capital operativo y por la fabricación de un producto altamente competitivo en el mercado, sin embargo frente al nivel de ventas, este no se vió reflejado por aspectos de tipo coyuntural, ya que la contribución del proceso productivo dentro de la generación de valor agregado hizo un gran aporte en los márgenes de utilidad y a la vez no difiere en más de 5 puntos porcentuales a los arrojados por la industria.

Es conveniente además que AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA, considere la posibilidad de reponer activos fijos, ya que los niveles de depreciación son bastante elevados afectando la intensidad del capital, por la disminución en la inversión en activos fijos principalmente en lo concerniente a maquinaria y equipo. La situación de crisis económica afrontada por AGA se vio reflejada con la tendencia negativa presentada en sus índices de rentabilidad, los cuales muestran la destrucción de ganancia para la empresa, y este hecho incide en un bajo posicionamiento en términos de competitividad de AGA frente a la industria, pues

un negocio atrae a la inversión cuando sus márgenes de utilidad son altos; así mismo se detecto que aunque el sector carroceros mantuvo una tendencia de costos de ventas muy elevados debido en parte a que algunas materias primas son importadas de países como Estados Unidos y Japón, AGA registra niveles superiores razón que conduce a inferir la importancia que esta haga un cálculo minucioso de los mismos dentro de los procesos internos de la empresa para que la utilidad se incremente.

3.2.3 Matriz del perfil competitivo.

Con base en la información anterior sobre indicadores de productividad y competitividad de Autobuses AGA de Colombia, frente a dos de sus más importantes competidores y frente al sector se construye la matriz del perfil competitivo para establecer cual es el desempeño de cada empresa frente a los factores que se consideran críticos en la industria.

De acuerdo con la indagación hecha en las empresas del sector y Autobuses AGA de Colombia consideran como factores críticos de éxito las cinco variables sometidos a la matriz del perfil competitivo, (Vease la tabla 2), con un orden de importancia como se indica en la columna del peso relativo de cada variable: en primer lugar, el Precio seguido por Calidad y financiación, en cuarto y quinto lugar se consideran diseño y desarrollo tecnológico con igual peso de 0.15 pero que sumados suman igual importancia a la asignada a la variable precio, se señalan dentro de la tabla con color azul los mejores puntajes, y con rojo los mínimos comparativamente, es decir en la relación horizontal de las tres empresas.

De este modo se obtiene una orientación hacia donde se puede dirigir la estrategia competitiva de AGA y según los resultados se puede observar que AGA ocupa un segundo lugar, destacando como mayor fortaleza competitiva el diseño seguida por el desarrollo tecnológico y como mayor debilidad competitiva, la financiación.

La empresa líder del mercado es Superpolo, por la relación precio calidad, lo cual se relaciona con sus sistema de producción en línea lo que le permite tener mejores costos, y por otra parte esta empresa cuenta con la transferencia tecnológica de la multinacional Superpolo, de origen Brasileiro, lo cual le otorga condiciones favorables para competir en el mercado nacional Con relación a las demás variables se encuentra dentro del promedio del comportamiento de sus rivales.

Si bien Autobuses AGA puede seguir fortaleciendo sus ventajas competitivas en el diseño y el desarrollo tecnológico, necesita realizar esfuerzos para mejorar especialmente su sistema de financiación y el sistema de costos para tener mejores posibilidades frente a su clientela ya sea en el mercado nacional o internacional.

Tabla 2. Matriz del Perfil Competitivo

VARIABLES	PESO	Autobuses AGA de Colombia		SUPERPOLO		INDUBO	
		Califica	Peso pond.	Califica	Peso pond	Califica	Peso pond
DISEÑO	0.15	6	0.9	5	0.75	4	0.6
PRECIO	0.3	4	1.2	5	1.5	4	1.2
CALIDAD	0.2	5	1.0	6	1.2	5	1.0
CREDITO	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0.15	5	0.75	5	0.75	4	0.6
TOTAL	1.00		4.45		4.8		4

Valoración para la calificación de cada variable.

Fortaleza Alta	Fortaleza Mediana	Fortaleza baja	Debilidad Baja	Debilidad Mediana	Debilidad Alta
6	5	4	3	2	1

3.2.4 Ambiente Internacional.

3.2.4.1 Mercado centroamericano:

Cuadro 21: IMPORTACIONES DE CARROCERIAS Y VEHÍCULOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS MERCADO CENTROAMERICANO 2003 .³⁵

País	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Puesto	Participación %
Nicaragua	870210	Vehículos automóviles para transporte de diez o más personas, incluido el conductor con motor de embolo, de encendido por compresión	9.918.000	22	0.61%
Salvador	87021010	Vehículos automotores para el transporte de 15 o más personas incluido el conductor	34.457.007	13	0.6%
Guatemala	87021000	Vehículos automóviles P. Transportes de 10 o más personas, con motor de embolo (Pistón)	44.076.192	14	0.54%

Fuente: Elaboración propia adaptación datos originados por Proexport.

³⁵ Fuente: Datos tomados de la pagina: <http://www.proexport.gov.co/> Cuadro elaborado por la Autora para agrupar la información del mercado regional centroamericano.

3.2.4.2. México:

El sector automotor logro avances en competitividad e internacionalización de su producción caracterizada por poseer procesos intensivos de trabajo, con una mano de obra cada vez más calificada que trabaja en labores más complejas con altos niveles de calidad y productividad superando empresas estadounidenses, la industria de auto partes mexicana se caracteriza por ser un segmento muy heterogéneo en lo que se refiere al origen del capital , tecnología organización del trabajo, tamaño, productividad y destino de su oferta.

El 34% de la industria de auto partes son empresas subsidiarias de empresas transnacionales y más del 15% hacen parte de importantes grupos nacionales que también tienen participación con empresas extranjeras mediante alianzas estratégicas, las demás son medianas y pequeñas empresas con dificultades en la incorporación a mercados internacionales.

Actualmente, México es una pieza clave en la reestructuración de la industria automotriz norteamericana, ha logrado duplicar su capacidad productiva ya materializada, y alcanzado los 30 mil millones de dólares en exportaciones automotrices anuales. No obstante, hasta hoy día el “éxito” de México en la industria automotriz mundial se ha caracterizado por consolidar una plataforma de ensamblaje y exportaciones: los vehículos exportados tienen muy alto contenido importado, ya que la mayoría de las empresas ensambladoras que operan en el país dependen sobre todo de la base de proveedores estadounidense.³⁶

En el estudio titulado “Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana en el Marco de las Relaciones México Japón, prospectiva 2015” del Instituto tecnológico de estudios Superiores de Monterrey se muestra un amplio panorama sobre el presente y futuro de la industria automotriz en México y el interés de la industria Japonesa por entrar en la producción y comercialización desde México para poder tener ventajas influyentes en la región latinoamericana. Del estudio se citan las siguientes reflexiones, pertinentes para el análisis de oportunidades y amenazas para la empresa Colombiana autobuses AGA de Colombia dentro del marco de la competitividad internacional:

³⁶ Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana en el Marco de las Relaciones Entre México y Japón. Visión Prospectiva 2015. Edición Única. Biblioteca digital ITESM. elaborado por Meiko Jovita Makita Tafuya. ITESM. Diciembre de 2004.

- 1994-2002: la tasa de crecimiento promedio anual de exportación fue de 12%; la producción se incrementó de 52.8% a 74.8%. Superávit en la balanza comercial de 9 millones de dólares. • 1994-2002: reorientación de la producción automotriz mexicana hacia el mercado externo. Entre 1997 y 2003, México ha figurado entre los 10 primeros lugares en la producción de vehículos a nivel mundial.
- La atracción de modelos que se ensamblan exclusivamente en México aunque todavía no posee la base de proveedores adecuada para aprovechar de los otros TLC (incluyendo el TLC bajo negociación con Japón) mas allá que el TLCAN, cumpliendo con las reglas de origen regional.
- A partir del año 2000 el dinamismo de la industria automotriz mexicana empezó a disminuir. Los niveles de producción de cada una de las grandes ensambladoras establecidas en México (GM, VW, Ford, Nissan y DCX) cayeron ignificativamente, especialmente en 2003.
- Varias de las empresas automotrices Estadounidenses y japonesas ubicadas en México sólo llevan a cabo sus operaciones con menor valor agregado.
- Falta de actividades de I&D por parte de las PyMEs automotrices. Estancamiento en la promoción de las ventajas “artificiales* (cercanía a EE.UU., red de TLC’s) por parte del gobierno mexicano, en vez de crear ventajas “reales* (estructura arancelaria, capital humano, actividades de I&D). • Mejor posicionamiento de Brasil y en especial de China en el ranking mundial de producción automotriz. Incluso, el *boom* automotriz, parece trasladarse a China dónde se estima que en 2005 su capacidad de producción llegará a 4.75 millones de vehículos * Baja demanda de vehículos en el mercado doméstico mexicano. Reformas estructurales pendientes (energética, fiscal, educativa).• Falta de una política integrada de desarrollo automotriz.
- El éxito exportador automotriz de México es limitado, ya que se centró y continúa concentrado, en el mercado de Norteamérica; el 85% de las exportaciones automotrices se destina a Estados Unidos. Por otro lado, las exportaciones (en enero-agosto 2004) de vehículos a las regiones de Asia y del MERCOSUR son mínimas, 0.003% y 1.53% respectivamente; aún más si tomamos en cuenta que estas dos regiones, con China y Brasil a la cabeza, son grandes exportadores hacia el mercado mexicano.
- Actualmente, en México hay una ausencia de incentivos fiscales para la atracción de la inversión y re-inversión extranjera, a diferencia de China donde el gobierno tiene claro en su estrategia de desarrollo que debe tomar en cuenta el sistema fiscal existente en los países con los que va a competir, con la finalidad de atraer mayor inversión y exportar al mercado mundial.

- *Price Water House Coopers* señala que para el año 2010, entre las naciones en desarrollo que alcanzarán una producción de más de un millón de vehículos se encuentran China, con un aumento en su producción del 85.7%; Tailandia con 61.2%; 47.2% de aumento para Irán; y Brasil con 44.9%. Sin embargo, para México se pronostica tan sólo un aumento del 14.8% en su producción para el año 2010.
- Entre enero de 1994 y diciembre de 2003, la inversión japonesa en México alcanzó los 3,464 millones de dólares (2.7% del total de IED que ingreso durante ese mismo período); y lo interesante de esto es que gran parte de dicha inversión fue canalizada al sector automotriz.
- La aún limitada y frágil presencia en México de las empresas Honda y Toyota obedece a que para estas empresas las ventajas “artificiales” (ubicación geográfica, red de TLC’s) que ostenta México no tienen la misma relevancia que para el resto de las firmas automotrices instaladas desde hace tiempo en el país.
- Toyota y Honda otorgan mayor peso a las ventajas relacionadas con la innovación, la tecnología, el conocimiento, y una base integrada de proveedores de calidad mundial. Por ende, se identifican varios beneficios al atraer a Toyota y Honda a México, como por ejemplo, el acceso a las mejores tecnologías y prácticas organizacionales que invariablemente inciden en la competitividad de la industria en su totalidad. Por otra parte, la red de tratados comerciales de México lograría ser mucho más potente si el acceso privilegiado a distintos mercados se fundamenta en los productos de estas empresas, al ser las más competitivas de la industria.
- De acuerdo con un estudio elaborado por JICA (1996), México posee una débil industria de auto partes: mientras que un ensamblador en México depende solamente de 500 a 550, en EE.UU. y en Japón se cuenta con una red de subcontratación de más de 10,000 proveedores de nivel, 1, 2 y 3. Al respecto, se considera que el lento incremento de la inversión japonesa en la segunda mitad de los años noventa se debe a la escasez de proveedores locales, sin los cuales es difícil para las empresas niponas cumplir con las reglas de origen del TLCAN. Aún más, el reducido abasto local en México no sólo impacta a las empresas japonesas, sino también a las ensambladoras provenientes de otros países.
- En el 2001, una encuesta elaborada por el *Japan Institute for Overseas Investment*, y aplicada a 401 empresas japonesas, reveló datos interesantes con respecto a la combinación de país-sector en donde las empresas japonesas están más propensas a invertir durante los próximos años. Los sectores sobre los cuales se encuestó fueron el eléctrico-electrónico, el automotriz, y el químico. México únicamente figura en el sector automotriz, ubicándose en el

quinto lugar para invertir, seguido por Vietnam y Brasil. Los primeros cuatro lugares los ocupan China, EE.UU., Tailandia e India.

En ese panorama, Vemos entonces como México posee grandes dificultades para seguir su crecimiento en el sector automotriz, pero que aun así es un país atractivo para grandes países industriales con altas capacidades de inversión que desean ingresar a los mercados latinoamericanos aprovechando la red de TLCs que México posee. Colombia se vería afectada por esta alianza México Japón, dado que a partir del año 2007, se terminan las preferencias arancelarias para el sector automotriz dentro del G3 compuesto por México, Venezuela y Colombia, lo cual abre las puertas no solo de México sino de los países que con el impulsan la industria automotriz en ese país como Japón, estados unidos. Las ventajas de la industria colombiana frente a las debilidades del sector en México, están en la mayor disponibilidad de Proveedores para conservar los porcentajes de normas de origen, y los desarrollos tecnológicos propios de las Mipymes como AGA que involucran conceptos europeos muy competitivos en América Latina.

Igualmente superando aun la capacidad de México en el sector automotriz se encuentra Brasil, como gran líder en esta industria a nivel mundial, el tratado CAN MERCOSUR, afecta aun directamente la entrada de nuevos competidores a Colombia que afectarían a AGA, por esta razón se estudia más adelante en el análisis comparativo con empresas competidoras, a la empresa SUPERPOLO, que es una subsidiaria de la multinacional brasilera MARCOPOLO dado que

3.2.4.3 CAN Comunidad andina de Naciones.

Cuadro 22. IMPORTACIONES DE CARROCERIAS Y VEHÍCULOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS MERCADO CAN 2003.³⁷

País	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Puesto	Participación %
Venezuela	8702901000	Demás vehículos automóviles para transporte de diez o más personas incluido el conductor.	40.437.334	20	0.38%
Ecuador	8707909000	Las carrocerías de vehículos automóviles de más de 10 pasajeros, incluyendo conductor y cabina.	FOB: US\$ 142.881	+ de 26	

Fuente: Elaboración Autora adaptación datos originados por Proexport.

³⁷ Fuente: Datos tomados de la pagina: <http://www.proexport.gov.co/> Cuadro elaborado por la Autora para agrupar la información del mercado regional Andino.

Cuadro 23. NORMATIVIDAD DE CALIDAD EXIGIDA EN LOS PAÍSES DE LA CAN PARA LA IMPORTACIÓN INTRAREGIONAL DE AUTOMOTORES: PARTIDA 87.

País	Reglamentación	Asunto:
BOLIVIA ³⁸	<p>RT 0046 UDI, Resolución Ministerial N° 037/97 del 21 de febrero de 1997,2</p> <p>RT 0031 UDI Decreto Supremo No 24705 del 14 de julio de 1997 Reglamento de la Ley No. 1769 del 10 de marzo de 1997</p> <p>RT 0032 UDI Resolución Secretarial No. 9289 del 23 de febrero de 1995</p> <p>RT 0088 UDI Ley N° 1990 del 28 de julio de 1999 -</p>	<p>Reglamento para la obligatoriedad de los vehículos nuevos o usados, de estar equipados con dispositivos de seguridad Vehículos y motores importados</p> <p>Reglamento Técnico referente a pesos y dimensiones para vehículos Especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos automotores en pesos y dimensiones permisibles para su circulación</p> <p>Reglamento para el transporte internacional por carretera, Reglamento aplicado a las empresas y cooperativas dedicadas al transporte internacional de pasajeros y de carga, nacional e internacional</p> <p>Ley General de Aduanas Todas las mercancías comercializadas: La potestad aduanera es el conjunto de atribuciones que la Ley otorga a la Aduana Nacional, para el cumplimiento de sus función</p>
PERU ³⁹	<p>Norma Técnica Nacional. ITINTEC 383.022</p> <p>ITINTEC 383.030; ITINTEC: 383.031 ITINTEC 383.032</p>	<p>-Automotores: Definiciones de vehículos automotores comerciales, remolques y semiremolques.</p> <p>-Número de identificación vehicular (VIN)</p> <p>-Automotores: Código de fabricación mundial del fabricante (WMI)</p> <p>-Automotores: Número de identificación Vehicular (VIN) ubicación y fijación.</p>
VENEZUELA ⁴⁰	<p>-199 2000 PRODUCTO 5524 28-Mar-01</p> <p>-361 1995 PRODUCTO 5036 11-Ene-96</p> <p>-363 1997 Producto 36455 18-May-98</p> <p>-614 1997 Otros 36380 23-Ene-98</p> <p>-615 2000 Producto 36961 30-May-00</p> <p>-663 1996 Producto</p>	<p>-Automotriz. Vidrios De Seguridad. (3ra. Revisión).</p> <p>-Liga Para Frenos De Uso Automotor. (2da Revisión)</p> <p>-Automotriz. Ruedas De Acero Para Automóviles De Pasajeros. (2da. Revisión).(Solo En Los Puntos 4.8; 4.9 Y 4.11).</p> <p>-Limite De Pesos Para Vehículos De Carga.</p> <p>-Cajas Para Acumuladores Eléctricos Plomo ácido De Uso Automotriz.(2da.Revisión)</p>

³⁸ Viceministerio de Industria y Comercio Interno Unidad de Desarrollo Industrial, e-mail: nfo@sistemanmac.org La Paz – Bolivia pagina web de la Comunidad andina de Naciones: www.comunidadandina.org

³⁹ Instituto de investigación tecnológica industrial y de normas técnicas (ITINTEC) Lima- Perú: R. D. N° 067-83 ITINTEC DG /DN 83/03/25

⁴⁰ Reglamentos técnicos de Venezuela Actualizados al 2001-07 www.comunidadandina.org

<p>VENEZUELA</p>	<p>36221 05-Jun-97 -767 1996 Producto 36044 16-Sep-96 -833 1995 Producto 5489 22-Sep-00 -911 1987 Producto 34186 28-Mar-89 -914 1997 Producto 36455 18-May-98 -942 1991 Producto 35005 14-Jul-92 -1103 1998 Producto 36647 23-Feb-99 -1352 1997 Producto 36218 02-Jun-97 -1434 1996 Producto 36221 05-Jun-97 -2891 1992 otros 4462 04-sep-92 -2931 1997 producto 36455 18-may-98 -2937 1997 producto 36455 10-may-98 -2938 1992 producto 35132 15-ene-93 -3053 1998 producto 36647 23-feb-99 -3054 1998 producto 36647 23-feb-99 -3101 1997 producto 36455 18-may-98 - 3120 1997 producto 36455 18-may-98 -3184 1995 producto 35894 05-feb-96 automotriz</p>	<p>-Automotriz. Neumáticos Para Automóviles De Pasaje- Ros. (Solo En Los Puntos: 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 8.1.5 Y 8.1.6). -Automotriz. Material De Fricción Para Sistema De Frenos. (Solo En El Punto 5.1). (2da. Revisión). -Automotriz. Acumuladores Eléctricos De Plomo-Ácido -Unidades De Transporte Escolar. Clasificación Y Tipología. -Automotriz, Amortiguadores Hidráulicos Tipo Telescopico. (4ta. Revisión). (Solo En Los Puntos 5.3; 5.5; 5.6; 5.7; 5.9 Y 5.11). -Vehículos Automotores. Mangueras De Goma Para Sistemas De Enfriamiento Del Motor Y Calefacción. -Automotriz. Resortes Helicoidales Para Suspensión.(Solo En Los Puntos 6.4, 6.5 Y 6.6). (2da. Revisión). -Automotriz. Neumáticos De Uso Normal En Servicio De Carreteras Para Vehículos Diferentes A Los Automóviles De Pasajeros. -Automotriz. Silenciadores Y Resonadores. (Solo En Los Puntos 5.3 Y 5.5). Transporte terrestre de carga a bajas temperaturas . -Automotriz. Terminales de dirección. (1ra. Revisión). (solo en los puntos 6.2; 6.3 y 6.4). Automotriz. Muñones de suspensión. (1ra.Revisión)(solo en los puntos 6.2; 6.3 y 6.5). - Vehículos automotores. Tambores y discos de frenos mecanizados. -Automotriz. Cilindros de rueda para frenos Hidráulicos de tambor. (solo en los puntos 5.5, 5.8 y 5.11). (2da. Revisión). - Automotriz. Cilindros maestros para frenos Hidráulicos. (solo en los puntos 6.2, 6.4, 6.6, 6.7,6.8 y 6.9). (1ra. Revisión) -Automotriz. Copelas para frenos Hidráulicos.(1ra.revisión). (solo en los puntos 5.3; 5.6 y 5.7). -Automotriz. Servofrenos de acción directa. (1ra. Revisión). (solo en los puntos 6.7; 6.8; 6.9 y 6.10). .-Requisitos para el Comportamiento del sistema de frenos.</p>
<p>ECUADOR</p>	<p>INEN-ISO 3779 Código arancelario: 87.07</p>	<p>Contenido y estructura de Vehículos automotores un vehículo (VIN) con el fin (VIN). Contenido y estructura. de establecer, en una base mundial, un sistema de numeración para vehículos automotores.</p>

		-Emisiones de contaminantes Vehículos automotores. -Límites producidos por fuentes permitidos de emisiones móviles terrestres producidas por fuentes móviles -Se aplicará también a los motores de (Vehículos automotores) de terrestres de gasolina. Encendido por chispa de la partida 84.07 gasolina. - Límites permitidos de Gestión ambiental. Aire. emisiones de contaminantes Vehículos automotores. - Límites producidos por fuentes permitidos de emisiones móviles terrestres (vehículos producidas por fuentes móviles se aplicará también a los motores de automotores) de diesel terrestres de diesel.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas de la industria automotriz Colombiana hacia la CAN se concentran en Venezuela y Ecuador, con vehículos entre 100 cm³ y 1500cm³, demás vehículos de motor de embolo mayores a 1500cm³, neumáticos para autobuses y vehículos con encendido de chispa con carga máxima de 10.000 libras.

*Ensamble*⁴¹: el ensamble de un vehículo comprende tres procesos básicamente: el ensamble de subconjuntos (o división de carrocerías), la pintura (aplicación de anticorrosivos, sellantes y pintura) y el montaje, donde se realiza el ensamble de todas las piezas que conforman el vehículo como lo son las instalaciones eléctricas, guarnecidas, motor, entre otras. Este último proceso se realiza a partir del material CDK⁴²; importado de las diferentes casas matrices, junto con otros componentes de origen regional. En la comunidad Andina las empresas ensambladoras deben cumplir anualmente con los porcentajes mínimos de compras subregionales que se establecen, de acuerdo con la formulación del porcentaje de compras subregionales (PCS), para cada una de las categorías de vehículos:

Las categorías de producción que manejan las ensambladoras, según el acuerdo de complementación son:

- a. Categoría 1: Vehículos para el transporte de pasajeros hasta de 16 personas incluido el conductor, y los vehículos de transporte de mercancías de un peso total con carga máxima inferior o igual a 4.537 tonelada (o 10.000libras americanas), así como sus chasis cabinados.
- b. Categoría 2^a: Vehículos con carrocerías para transporte de pasajeros de más de 16 personas incluido el conductor.
- c. Categoría 2b: Los demás vehículos no incluidos en las categorías 1 y 2^a.

⁴¹ Estudio del sector automotor, Ministerio de Desarrollo

⁴² CDK: (Completely Knocked Down, conjunto formado por materiales para el ensamble de los bienes automotores.

En Colombia las ensambladoras más importantes de vehículos son COLMOTORES, subsidiaria de General Motors; La compañía Colombiana Automotriz, subsidiaria de Sumimoto de Japón y Sofasa – Renault-Toyota (Francia – Japón)

3.2.5 Diamante de la competitividad para la industria de carrocerías.

Constituye el diamante un sistema dinámico movido por dos elementos principales la competencia interna y la concentración geográfica, la competencia interna promueve la innovación constante en los atributos del sistema la concentración o proximidad geográfica magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos que se identifican en las cuatro aristas del diamante.

En el Caso del sector Carrocerías a partir de la información obtenida en el proceso de diagnostico de la empresa, se evidencian una serie de factores, tanto de política nacional, del sector y de la empresa que permiten construir una aproximación del diamante competitivo que sirve de complemento para la identificación de estrategias para la empresa carrocerías AGA de Colombia. Véase figura 6.

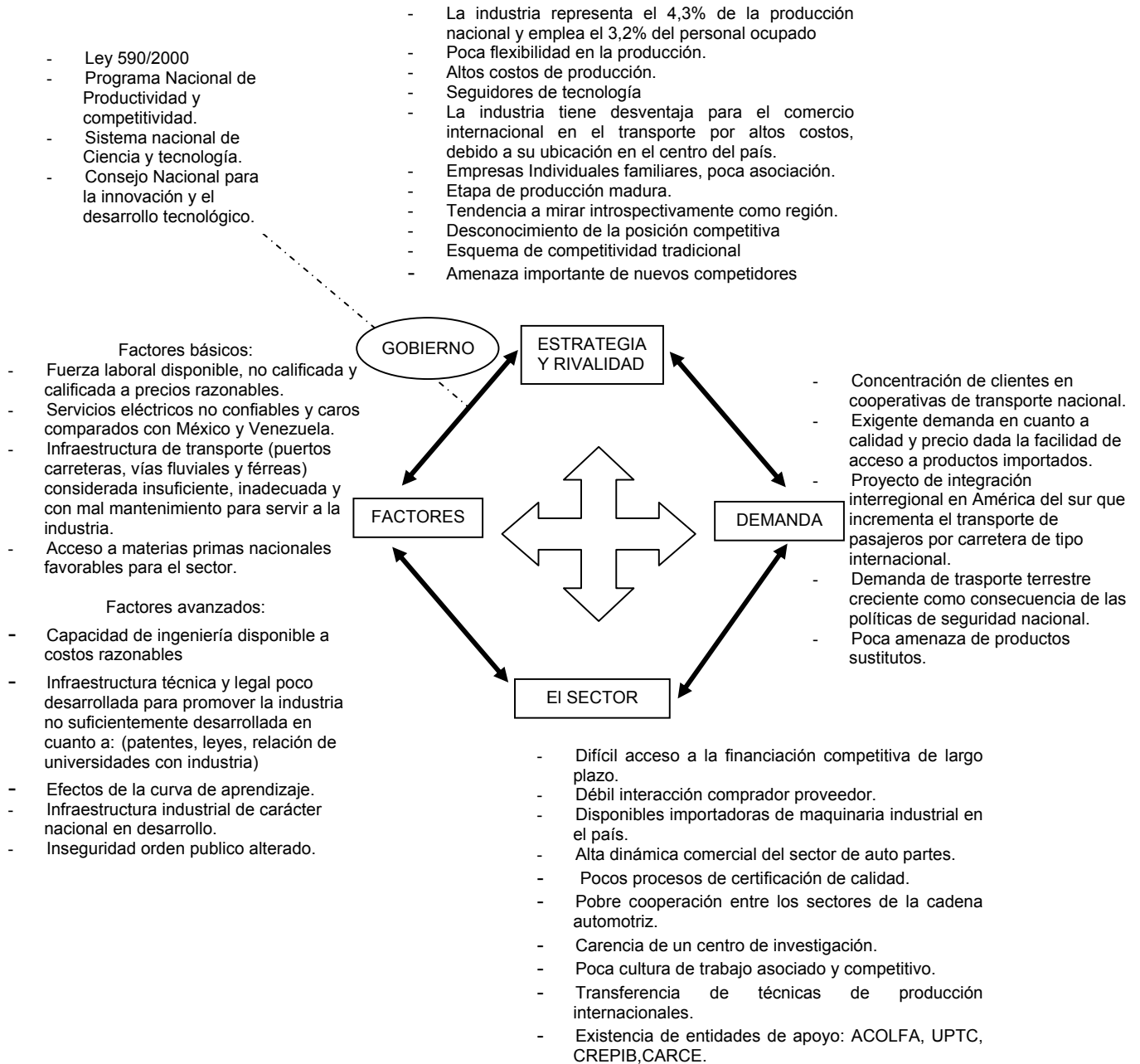
En la relación de variables que presenta el diamante competitivo para el sector carrocerías, se evidencian algunos aspectos importantes que pueden ejercer alto impacto en la competitividad del sector y por tanto afectar las orientaciones estratégicas de las empresas que lo conforman.

Una característica bastante desfavorable para el país es el bajo nivel de asociatividad y encadenamiento que presenta el sector de metalmeccanico y específicamente en el eslabón de las empresas que ensamblan las carrocerías. Existe mayor posibilidad de cooperación gremial y encadenamiento con las empresas de Autopartes.

La posición Colombia como un país rezagado tecnológicamente coloca en desventaja al sector frente a industrias provenientes de países que en el sector automotriz tienen varios años de ventaja en cuanto a desarrollo tecnológico y mayor capacidad de inversión. Aun así las empresas Colombianas han hecho desarrollos tecnológicos importantes para el sector, pero no tienen los mismos niveles de producción que los otros países. Por otra parte la amenaza es inminente dado que con los países líderes en la industria automotriz en el continente americano, Colombia tiene tratados comerciales que desprotegen la industria.

Por esta razón es importante que las empresas del sector desarrollen capacidades internas que les permita diferenciarse y competir con las grandes compañías que asechan con posicionarse en el mercado nacional.

Figura 6 Diamante competitivo para el sector Carrocerías en Boyacá.



Fuente: Elaboración propia. Basado en el estudio Cámara de comercio de Bogotá, "Creación de la ventaja competitiva para Colombia" 1996, ACOLFA: Estudio, Entorno Competitivo Del Sector Automotor. ANDI, Cámara Fedemetal, Mindesarrollo. Julio, 2001, Ministerio de comercio Exterior, universidad Nacional de Colombia, centro de investigaciones para el desarrollo: Metodología de referenciación competitiva en cluster estratégicos nacionales. Aplicación cluster metalúrgico - metalmeccánico en Boyacá.

3.3 MATRIZ POAM PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

Una vez conocidas las variables más importantes para el sector identificadas en los instrumentos antes desarrollados, (análisis de competitividad, diamante de la competitividad, análisis de las cinco fuerzas competitivas), que pueden tener algún grado de impacto en el desarrollo estratégico de AGA, Se construyo un listado de variables externas que los directivos de la empresa consideraron relevantes para el análisis.

Las variables fueron agrupadas por grupos de fuerzas impulsoras de los cambios en el medio externo definidas así: Fuerzas económicas, Fuerzas Políticas y legales, Fuerzas Tecnológicas, Fuerzas ambientales y fuerzas competitivas, las cuales se describen a continuación:

- a) **Fuerzas económicas:** Dentro de las fuerzas económicas se agrupan variables como los mecanismos de acceso al capital nacional y extranjero, la tasa de cambio que puede favorecer las importaciones o exportaciones según su tendencia a la devaluación o reevaluación de la moneda, los niveles de precios afectan a las empresas a causa de sus efectos en los costos de la fuerza de trabajo, materiales y otros artículos.

Las relaciones entre oferentes y demandantes, también regula el comportamiento de los diferentes sectores e industrias, así como los tratados de comercio internacional en los que el país participa los cual potencializa la entrada de nuevos competidores, pero a la vez abre las puertas para conquistar nuevos mercados.

Por otra parte las variables que generan crecimiento económico como el PIB, la inflación, la demografía, el nivel de educación de la población, las redes institucionales, oferta monetaria, costo de los intereses, paros, renta disponible, disponibilidad de coste y energía, entre otros.

Se incluyeron en este grupo de fuerzas variables de tipo socio cultural como la movilidad social, cambios del estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo, preferencias y opciones de transporte.

- b) **Fuerzas políticas y legales:** La naturaleza de las políticas orientadas por el gobierno como la fiscal, la tributaria, la laboral entre otras, tienen un determinante impacto en el desarrollo de las empresas, si bien es cierto que el gobierno y el estado no tienen influencia directa en las decisiones del empresario, si pueden facilitar o complicar el clima para hacer negocios en un país según el tipo de políticas que se establezcan para ello, por ejemplo en Colombia solo hasta el año 2000 se creo la ley 590 que promueve la creación y el fortalecimiento de las Micro, pequeñas y medianas empresas.

El control gubernamental de la disponibilidad de crédito por medio de la política fiscal ejerce un importante impacto no solo en las empresas sino en al mayoría de operaciones no empresariales. De igual manera la política tributaria del gobierno afecta a todos los segmentos de la sociedad, así como el procedimiento seguido para la recaudación de impuestos, las tasas impositivas y los productos gravados. Por esto es innegable que estas fuerzas pueden representar una gran fuente de oportunidades o amenazas para el empresario, o mecanismos de estímulo a la vinculación en nuevos puestos de trabajo, que pueden representar ahorros tributarios.

Involucra otras variables como: legislación sobre monopolios, leyes de protección medio ambiental, Legislación de comercio exterior, estabilidad del gobierno, la normatividad frente a los servicios de salud y educación, involucran al sector empresarial de manera directa a través de la responsabilidad social que le compete como generador de calidad de vida para las regiones y que se manifiesta en el monto de los aportes parafiscales que el gobierno le asigne.

- c) Fuerzas tecnológicas: El termino tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer cosas. Incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados sobre una temática, disciplina u oficio. Sin embargo, su mayor influencia se dirige al modo de hacer cosas, a la manera en que diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

Los cambios tecnológicos reducen la duración del ciclo de vida del producto y, por tanto también reducen el tiempo de recuperación de la inversión. Los costos de inversión también pueden aumentar al crecer a la vez el número de tecnologías necesarias para fabricar un mismo producto. La tecnología incluye, todo equipo, herramientas o métodos de operación, diseñados para que el trabajo sea más eficiente, además los adelantos tecnológicos especialmente en el campo de las tecnologías de información y comunicaciones sirven para brindar de mayor calidad y utilidad oportunamente. En el sector automotriz se desarrollan tecnologías especialmente para los proceso de ensamblaje, pintura y secado de las laminas, software para el diseño de los modelos y la integración de los sistemas mecánico y eléctrico, así como equipo y herramientas para hacer más eficiente, organizado y menos contaminante el proceso. Esto ha generado diversos estilo de carrocerías, los diversos colores, múltiples opciones de motores (de diferente tamaño), transmisiones (manual, automática) y frenos (mecánicos, de potencia). Vidrios polarizados, ventanas y dirección electrónicas, control automático de velocidad, aire acondicionado, espejos especiales etc.

Otras variables consideradas en las fuerzas tecnológicas son, el gasto público en investigación, enfoque del gobierno y el sector en el esfuerzo tecnológico, Nuevos descubrimientos/ desarrollos, rapidez de las transferencias de tecnología y tasas de obsolescencia.

- d) Fuerzas ambientales: Es muy importante tener en cuenta la diversidad de variables que pueden generarse en la relación de la empresa con el medio ambiente, ya sea por presiones gubernamentales a través de actos legislativos, o a través de las exigencias de los clientes, a si como de los procesos derivados de la implementación de sistemas de calidad, los factores que involucren un comportamiento amigable con el medio ambiente constituyen oportunidades o amenazas para todo tipo de empresas. Por esto el desarrollo sostenible y sustentable ha dejado de ser solo un tema político o exclusivo del sector rural, sino que se ha involucrado en todos los sectores industriales y todos los niveles sociales.
- e) Fuerzas competitivas: la competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar, en tal caso se requiere identificar los tipos de relaciones entre los actores que compiten en la industria, los proveedores y los clientes para establecer las posibilidades de alianzas estratégicas, ventajas competitivas y amenazas para las que el empresario debe estar preparado.

Lo más importante en este grupo de fuerzas es descubrir las principales fuentes de presión competitiva y que tan poderosa es cada una de ellas y poder monitorearlas permanentemente dado que esta fuerza es quizás la más dinámica de todas dado que las empresas inician nuevas medidas ofensivas y defensivas, esto conlleva a una combinación diferente de herramientas tácticas competitivas entre una empresa y otra.

Se introdujeron las variables agrupadas en cada fuerza en la matriz POAM para clasificarlas como amenazas u oportunidades y darle un valoración sobre el impacto que cada variable tiene sobre el direccionamiento de la empresa, teniendo como parámetro de valoración, un impacto Alto, Medio o Bajo.

El esquema utilizado para la depuración de las variables es el siguiente, (véase cuadro 24).

Cuadro 24: Esquema de la matriz de clasificación y valoración de variables externas.

Clasificación:	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alto	Medio	Bajo
FUERZAS ECONÓMICAS									
Volumen del mercado	●						■		
Disponibilidad de materia prima			●				■		
Desarrollo de economías de escala		●					■		

Fuente: Elaboración propia.

Para cada grupo de fuerzas impulsoras se elaboró una matriz independiente y se realizó el trabajo de valoración con el equipo de la empresa, en el cual participaban los accionistas que pertenecen a una misma familia, el gerente fundador de la empresa, el gerente concordatario, la contadora, el jefe de producción y el coordinador de las células. (Véase Anexo G)

Como resultado de dicho trabajo se presentan a continuación la clasificación de las variables que tuvieron una calificación de Impacto Alto para el direccionamiento de la empresa por considerarlas de mayor importancia para el desarrollo de la propuesta estratégica. (Véase cuadro 25).

Cuadro 25 MATRIZ POAM PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO
 Variables que tienen un alto impacto en el direccionamiento de la empresa.

	Alta	Media	baja	B	M	A
	O	o	o	A	A	A
FUERZAS						
ECONOMICAS						
Volumen del mercado	●					
Disponibilidad de acceso a proveedores.			●			
Facilidades para la importación de maquinarias industriales		●				
Desarrollo de Economías de Escala					●	
Estabilidad del peso Colombiano frente a la moneda extranjera.						●
Desarrollo de la infraestructura vial del país y coordinación con proyectos andinos.			●			
Cambios demográficos importantes generados por el desplazamiento.	●					
POLÍTICAS Y LEGALES						
Acuerdos comerciales internacionales en los que Colombia participa.						●
Disposiciones de ACOLFA		●				
Impacto de las reformas tributarias y laborales vigentes.					●	
Disposiciones sobre Seguridad vial en el país.		●				
Disminución de barreras comerciales en la CAN, G3 y MERCOSUR.						●
TECNOLÓGICAS						
Cambio tecnológico rápido				●		
Nuevos conceptos y conocimientos disponibles sobre el oficio carrocerero.	●					
Aparición de nuevos modelos de transporte			●			
Estandarización de parámetros viales a nivel continental.			●			
Desarrollo de maquinaria para ampliación de capacidad o mejoramiento de procesos.		●				

AMBIENTALES						
Exigencias sobre alternativas diferentes a la combustión con gasolina y ACPM.				●		
Certificación de calidad ISO 14000					●	
Promoción y Apertura de nuevas rutas Turísticas agro ecológicas.			●			
COMPETITIVAS						
Innovación rápida en la fabricación de carrocerías				●		
Alta Capacidad de producción						●
Poder de negociación de las cooperativas de transporte y los proveedores					●	
Disminución de la Capacidad Adquisitiva de los clientes						●
Disponibilidad de maquinas y equipos en el país.			●			
Posibilidad de alianzas con casas matrices extranjeras.					●	
Acceso de nuevos competidores nacionales e internacionales.						●

Fuente: Trabajo elaborado con los directivos de la empresa. Elaboración propia.

Podemos observar que en la matriz se tienen en cuenta las variables que se fueron encontrando con cada una de las herramientas de análisis antes descritas, cinco fuerzas competitivas, Indicadores de competitividad del sector, ambiente internacional y el Diamante de la competitividad. Básicamente esta matriz resume todas las variables que a juicio del equipo directivo de la empresa pueden representar amenazas u oportunidades de alto impacto para la empresa y por lo tanto se involucran más adelante en la Matriz DOFA Integral.

Con esta Matriz se considera terminado el diagnostico externo y se da paso a la utilización de las herramientas de análisis interno en el siguiente capítulo.

4 DIAGNOSTICO INTERNO INTEGRAL.

En este capítulo se utilizan algunas herramientas que permiten integrar y relacionar variables internas de la organización que determinan cuáles son las fortalezas o debilidades que la empresa posee para enfrentar el ambiente competitivo que la rodea, y establecer cuál es la capacidad para desarrollar una estrategia que le permita mejorar su nivel competitivo aprovechando las oportunidades del entorno.

Entre las herramientas utilizadas para el análisis interno, se construyó la cadena de valor de la empresa, y con base en ella se identificaron una serie de recursos y capacidades con base en los cuales se construye la Matriz de evaluación de Recursos y capacidades en la que se reconocieron fortalezas y debilidades de alto impacto para la organización.

La participación de los miembros de la empresa fue crucial para poder establecer cuáles consideraban que eran sus fortalezas y debilidades partiendo de un proceso de auto evaluación y retroalimentación que la empresa ha vivido especialmente desde que se inició el proceso de concordato, pues la empresa ha sufrido bastantes cambios de tipo administrativo, jurídico, y el ambiente de incertidumbre llegó a incidir en el ambiente corporativo.

A partir de las reuniones que se programan mensualmente para pensar en la empresa y definir los planes prioritarios, se ha venido recuperando la confianza y retomando los proyectos de crecimiento que se habían mantenido en espera en el periodo del concordato.

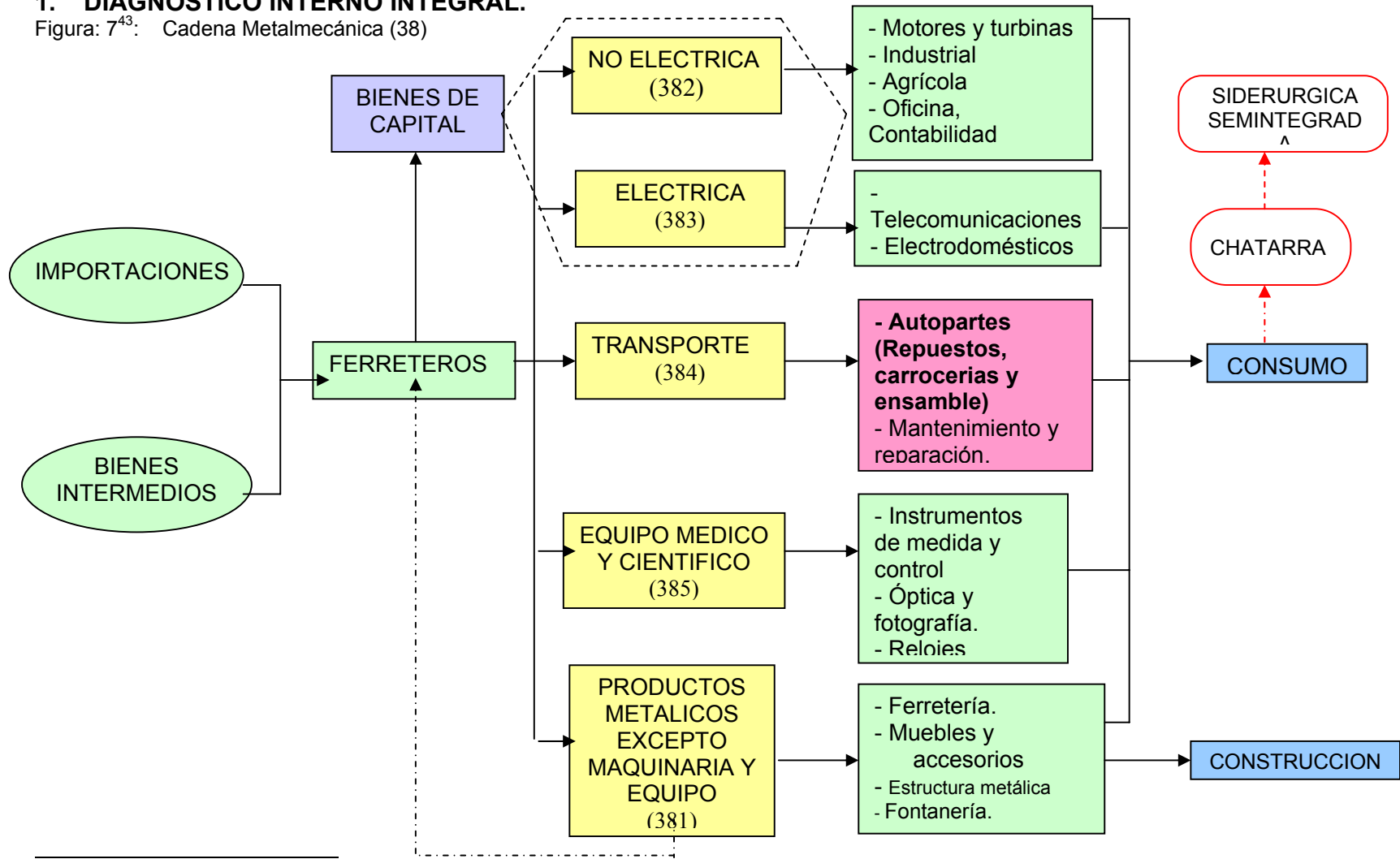
Es importante recalcar la importancia que ha tenido en la recuperación de la empresa, el carácter familiar de la misma. Pues desde el Gerente fundador, en compañía de sus hijos no han permitido que el patrimonio familiar que se ha construido a lo largo de treinta años y que representa para todos su prioridad laboral, pues además de ser accionistas los hijos ocupan cargos administrativos en la empresa, ha servido de un gran apalancamiento para no decaer y perseverar en la continuidad y crecimiento de la empresa, pues la familia considera la empresa como su proyecto de vida.

4.1. CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR METALMECANICO EN BOYACA.

Antes de iniciar el estudio de la cadena de valor de AGA, se ilustra la cadena metalmeccánica para el departamento de Boyacá, bajo la óptica de el Centro de Investigaciones de la Universidad Nacional, en la cual podemos identificar el eslabón al cual pertenece la cadena de valor de AGA y como se integra con los demás actores. (Véase la figura 7)

1. DIAGNOSTICO INTERNO INTEGRAL.

Figura: 7⁴³: Cadena Metalmeccánica (38)



⁴³ Fuente: Universidad Nacional de Colombia. Centro de investigaciones para el desarrollo. Metodología de referenciación competitiva en clusters estratégicos regionales. Aplicación cluster metalúrgico metalmeccánico en Boyacá. Jesús Perdomo, Florentino Malaver, Anselmo Vega. Bogotá Abril 2002.

4.2 CADENA DE VALOR DE AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA

Para la elaboración del diagnóstico interno se utilizó la cadena de valor, compuesta por nueve categorías de actividades así; cinco categorías genéricas en actividades básicas y cuatro relacionadas con actividades de apoyo.

La identificación del proceso del negocio a través de las diferentes actividades que componen la cadena, ha sido una herramienta de gran ayuda para identificar debilidades importantes en el funcionamiento de la empresa que se evidencian en su actual situación.

Contrastando las actividades de la cadena con los resultados de los indicadores de productividad citados en el capítulo anterior, se encuentra que en el indicador de generación de valor agregado Autobuses AGA supero tanto a sus competidores como el nivel promedio de la industria, básicamente por el factor laboral.

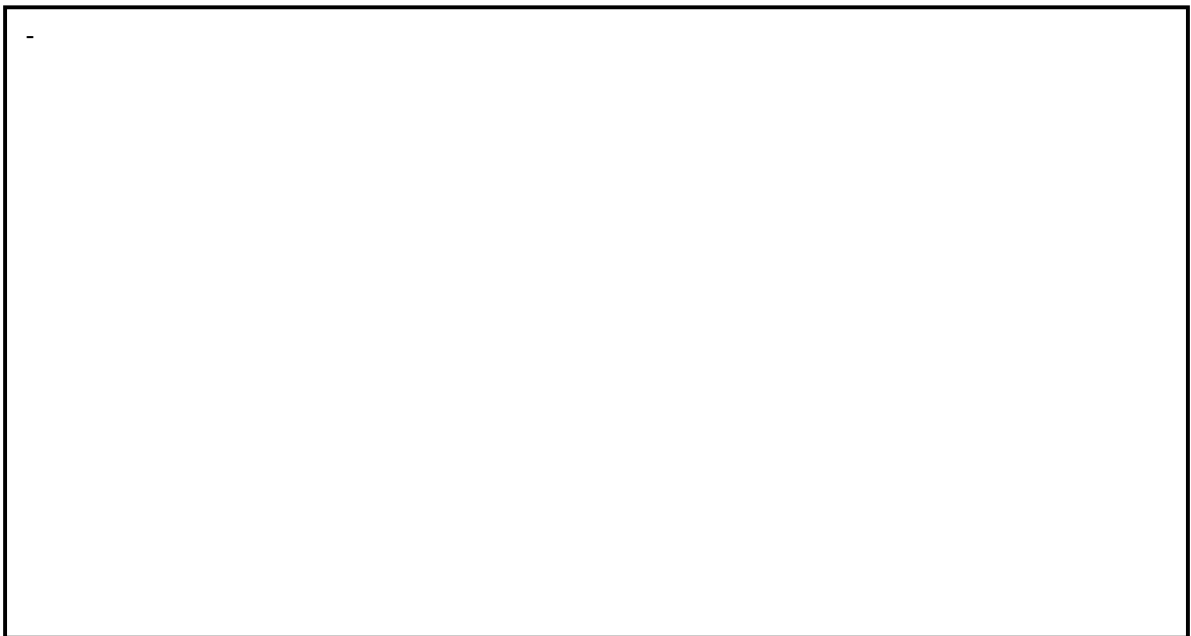
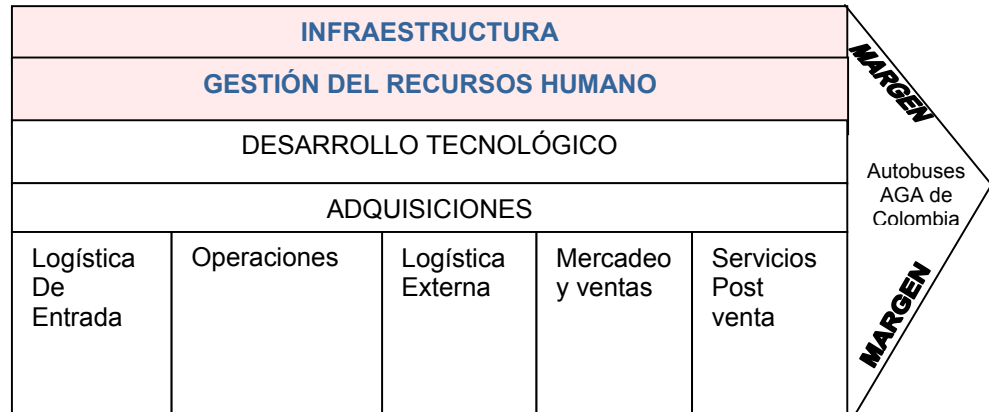
Aun así con preocupación se encontró también, que para el año 2003 se obtuvieron utilidades netas a pesar de que no hubo utilidad operativa, lo cual sugiere que los otros ingresos generados en ese año representaron mayor margen que la actividad productiva del negocio.

Sin embargo, en el año 2003 en el que se obtuvieron dichos resultados se dio la coyuntura de la crisis financiera y el acuerdo concordatario, lo cual sesga un poco los resultados como lo reflejan todos los indicadores del año 2002 en donde en muchos supero a sus competidores.

Esta situación invita a reflexionar sobre cuales son las actividades por las que realmente la empresa esta generando margen, por cuales no, en cuales procesos tiene más debilidades que sus competidores y como puede mejorar su proceso de negocio a través de una estrategia competitiva sólida y coherente con sus expectativas y capacidades.

A continuación se ilustra cada uno de los eslabones de la cadena para autobuses AGA de Colombia. Véase Figura 8.

Figura 8: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA



DESARROLLO TECNOLÓGICO

- Los procesos de selección y contratación del personal son estandarizados: convocatoria, preselección, entrevista, selección, periodo de prueba, contratación, vinculación a nomina, capacitación, evaluación y promoción de empleados según capacidades y rendimiento.
- Para efectos de la contratación, las personas que ingresan lo hacen por periodo de prueba durante dos meses, tiempo después del cual se realiza una evaluación del desempeño para inclusión en la nómina de AGA, la evaluación también es tomada en cuenta para los ascensos, se dan incentivos de 6 unidades de producción en adelante. Los contratos se elaboran a término definido igual a 6 meses; de esta manera los contratos son flexibles y le permiten al empresario ser cauteloso en este sentido.
- El trabajo en las células es participativo y se promueve y valora la experiencia, el conocimiento del "oficio", la lealtad, confidencialidad e iniciativa en el proceso productivo y la organización en el equipo de trabajo.
- La educación es voluntaria y se privilegian los temas relacionados con ISO, ventas, costos y actualizaciones tributarias.
- Se creó actualmente el comité paritario, dentro de las políticas de salud ocupacional bajo las orientaciones de la ARP.



DESARROLLO TECNOLÓGICO

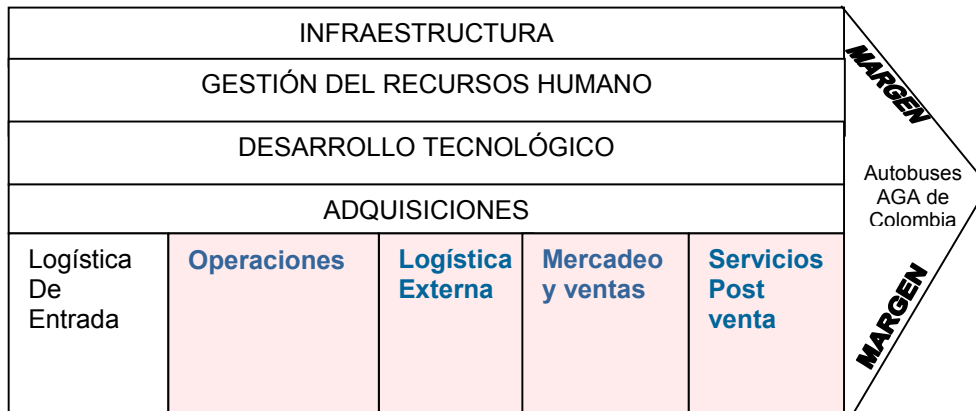
- Diseño de productos propios, con incorporación de conceptos Europeos y adaptación a normas, medidas y estándares Colombianos. El éxito de estos diseño fue la base para la creación de una nueva empresa dedicada exclusivamente al diseño de maquinaria y buses para el sector de carrocerías.

ADQUISICIONES

- Los pedidos de la materia prima se hacen una vez hecha la orden de producción que se legaliza con el cliente una vez se hace el anticipo para la compra del material.
- El pago se hace a crédito entre 30 y 45 días, son muy pocos los que se hacen de contado y anticipadamente aunque estos últimos están asociados con la importación de materiales entre los que se encuentran las luces o faros provenientes de Alemania, las manijas de los maleteros desde Italia, la silla del conductor y el multibalastro electrónico de Brasil y algunos empaques de España, mientras que otros son provenientes de ciudades como Bogotá (vidrios), Medellín (empaques de caucho, cerraduras de hierro) y Cartagena (tubo flexible).
- Las relaciones con proveedores son duraderas, de largo plazo y se han construido lazos de confianza lo que garantiza la disponibilidad de los materiales a tiempo. Esta actividad la realiza el coordinador de las relaciones con proveedores.
- Se dispone de una base de proveedores seleccionados por su calidad y cumplimiento con quienes se establecen compromisos de pago flexibles y favorables.

Logística De Entrada

- Disposición de materias primas según orden de producción, ligada al compromiso de compra del cliente.
- Por el volumen de los materiales y la orden de producción por pedido no se mantienen inventarios de materias primas en bodega, excepto productos menores como tornillos, tuercas, herramientas etc.
- La administración de los materiales la realiza el jefe de almacén .
- Para los materiales pequeños se dispone de un furgon que facilita y agiliza el transporte oportuno de los mismos y esta disponible durante todo el proceso de producción.



Operaciones

- Celulas de trabajo por procesos para mejoramiento continuo.
- Utilización de red neumática.
- Proceso de soldadura TEC MIG revestida que provoca mayor limpieza en el acabado, es mucho más fuerte, fina y rápida.
- Pistolas por succión.
- Maquinas infrarojas para el proceso de pintura.
- Cadena de producción por pedido.
- Diseño de ingeniería de producción sosportada tecnológicamente por software Autocad
- Solo se realiza mantenimiento correctivo de la maquinaria y herramienta. Se esta construyendo un programa de mantenimiento preventivo para monitorear el desgaste y prevenir retrasos en la producción.
- Vease proceso de producción figura 4.

Mercadeo y ventas.

- La empresa no hace financiación, sin embargo en la entrada del chasis a la línea de producción se debe entregar un anticipo del 25% sobre el valor total del vehículo y un cheque que pueda ser cobrado tres días antes de la entrega de la carrocería.
- AGA ofrece generalmente descuentos entre el 1,5% y el 3% a clientes preferenciales, sobre el total del valor del bus. En otros casos muy especiales el pago puede efectuarse por medio de leasing.
- Los pedidos y la entrega del producto se hace en la fabrica.
- Se realizan indagaciones del mercado en centro y sur America.
- El mercadeo se basa únicamente en referencias de los mismos clientes y el reconocimiento que la empresa tiene en la industria
- Actualmente se esta construyendo la pagina Web para incursionar en el comercio electronico y promocionar la empresa fuera del país.

Logística Externa.

- No se desarrollan operaciones de logística externa dado que el producto terminado se entrega en la fabrica luego de la legalización de los papeles y permisos diligenciados por el cliente.
- Antes de la entrega se verifican las especificaciones hechas por el cliente en el pedido.

Servicios Post Venta.

- Se realizan las reparaciones de choques con repuestos originales.
- Se ofrece mantenimiento preventivo y correctivo a los clientes a precios favorables.
- Bajos costos de asitencia técnica por la cercania con los clientes y proveedores de autopartes.
- Atención aquejas y reclamos en periodos cortos.

Fuente: Información de la empresa AGA. Elaboración propia de la autora

Las actividades del proceso en donde mayor debilidad se encuentra para poder alcanzar una posición de ventaja en el sector, están relacionadas con la poca importancia que se le ha dado a los procesos de mercadeo y ventas, servicio postventa y adquisiciones.

Dado que las ordenes de producción se hacen una vez hay un compromiso de compra por parte del cliente, se han descuidado los mecanismos de comunicación con el cliente lo cual aleja a la empresa de la mayor fuente de información estratégica actual que una empresa puede tener, sus clientes.

Por otra parte, si bien la empresa es reconocida en el sector por la calidad de sus productos y la novedad de sus diseños, ha descuidado en los últimos años la reposición de los equipos, y el fortalecimiento de su capacidad productiva, lo cual limita su capacidad de respuesta frente a ofertas de clientes en el mercado internacional.

Las actividades en las que la compañía mejor se desempeña, están relacionadas, con el diseño y fabricación del producto, la gestión del recurso humano y los procesos de gestión estratégica que desarrolla, con las cuales puede construir ventajas competitivas importantes si sabe como resolver sus debilidades.

4.3. MATRIZ DEL PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del proceso de valoración de los recursos y capacidades gerenciales, financieros, de talento humano, tecnología y mercadeo.

Al igual que con la matriz POAM se presentan las variables que se valoraron con un alto impacto en el direccionamiento estratégico.

Cuadro 26 Matriz de clasificación y valoración de variables internas.

CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD GERENCIAL									
Dirección estratégica clara			●				■		
Base de cliente leales.	●						■		

Fuente: Elaboración propia.

Para cada grupo de capacidades se elaboró una matriz independiente y se realizó la valoración con el equipo de trabajo de la empresa obteniendo el siguiente resultado. (Véase anexo H)

Cuadro 27: MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA. VARIABLES QUE TIENEN UN IMPACTO ALTO.

CAPACIDAD: GERENCIAL	VALORACIÓN:					
	Alta	Media	baja	B	M	A
	F	F	F	D	D	D
Valoración de conocimiento y curvas de aprendizaje.						
Hay o no una dirección estratégica clara						
Red interna de la compañía para tener acceso a la información e intercambiarla tanto internamente como con los proveedores y clientes						
Ambiente de trabajo y cultura de la organización positiva.						
Base de clientes leales						
Imagen de la marca AGA, reputación de la compañía						
Alianzas / empresas conjuntas con otras compañías						
Una amplia red de distribuidores						
Asociaciones poderosas con los proveedores clave						
Agilidad organizacional para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a las oportunidades que se presentan						
Sistemas modernos para hacer negocios por Internet.						
CAPACIDAD FINANCIERA						
Capacidad de endeudamiento						
Estructura de costos competitiva						
Rentabilidad del negocio para los accionistas.						
Indicadores financieros.						
Generación de valor agregado.						
Capacidad para invertir y reponer activos.						
Precio competitivo.						
Buenas relaciones con el sector financiero.						
Políticas de recuperación de cartera.						



MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA. VARIABLES QUE TIENEN UN IMPACTO ALTO.

	Alta	Media	baja	B	M	A
	F	F	F	D	D	D
CAPACIDAD: TALENTO HUMANO						
Fuerza laboral capaz y experimentada	●					
Empleados talentosos en las áreas clave		●				
Cultura organizacional de Trabajo en equipo				●		
Empleados motivados		●				
Incentivos y capacitación continua.				●		
Indicadores de productividad laboral	●					
CAPACIDAD: TECNOLÓGICA						
Amplia gama de Productos para satisfacer las expectativas del cliente		●				
sistemas de diseño y /o fabricación de las carrocerías con ayuda de computador.	●					
Renovación de equipos y activos obsoletos o altamente depreciados.						●
Conocimientos prácticos de la fabricación,	●					
Conocimientos tecnológicos.	●					
Capacidades de innovación del producto	●					
Habilidades comprobadas en los procesos de mejoramiento del producto			●			
Tecnología patentada, patentes						●
sistemas comprobados de control de calidad						●
Sistemas para hacer negocios en la red mundial o direcciones de correo electrónico de numerosos clientes de la compañía				●		
Tiempos breves de desarrollo para llevar los nuevos modelos de buses al mercado		●				
Capacidad de fabricación desarrollada						●
organización o inversión orientada a la investigación y desarrollo con fines de innovación	●					

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA. VARIABLES QUE TIENEN UN IMPACTO ALTO.

	Alta			Media			baja			B	M	A
	F			F			F			D	D	D
CAPACIDAD: MERCADEO												
Conocimiento del mercado regional y nacional	●											
Conocimiento del mercado internacional									●			
Conocimiento sobre los clientes y proveedores	●											
Publicidad en el sector Automotriz												●
Liderazgo de mercado ampliamente reconocido.								●				
Garantía y servicio postventa					●							
Conocimiento de la competencia					●							
Participación en ferias y exposiciones												●
Participación y relación en gremios del sector												●
Políticas de venta, pago y crédito flexibles										●		

Las capacidades las habilidades directivas se centran intelectualmente en relacionar la empresa con su entorno y administrativamente en la coordinación de diferentes puntos de vista departamentales lo que le permite contar con capacidades gerenciales que la orientan en la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

Analizando los recursos que la empresa posee sistemicamente, vemos como debe generar una capacidad gerencial al orientar sus decisiones y políticas a las circunstancias cambiantes en donde se apliquen dichos recursos desde cada área a segmentos no explorados de mercado, vía innovaciones en precio, servicio, distribución o mercadeo, que es donde la empresa identifica sus mayores debilidades. En este sentido el comportamiento de la empresa en el que se da más valor a la creatividad y la innovación que al mantenimiento del status quo es un punto a favor para desarrollar otras capacidades a partir de los recursos con los que cuenta actualmente.

Por otra parte los recursos financieros de la empresa, han sido desaprovechados, en parte por las crisis y fuertes fluctuaciones a las que se ha visto sometido, especialmente en este último periodo de concordato, lo que ha llevado sus indicadores de rentabilidad a niveles muy bajos. Es necesario entonces diseñar un sistema de administración de los recursos financieros y de la estructura de costos que permita tener una capacidad de financiamiento efectiva, rentable y que aporte en la generación de valor para apoyar los objetivos estratégicos de la empresa.

Sin lugar a duda, el talento, experiencia y conocimientos de los empleados operativos y administrativos, quienes han manifestado tener un alto compromiso y

lealtad con la empresa a permitido que aun con los limitados recursos tecnológicos que se tienen, la empresa desarrolle procesos de innovación, tecnología y diseños propios, lo cual constituye su mayor ventaja competitiva como lo comprueba la matriz del perfil competitivo señalada en el capítulo anterior. Además estas capacidades tecnológicas y de generación de conocimiento y acumulación de experiencias a través del talento humano, son las que han sostenido la empresa a lo largo del tiempo ya que son su mayor fuente de innovación.

Estas características se pueden evidenciar igualmente en la cadena de valor, en donde se establecen cuales actividades se desarrollan actualmente con más fortaleza y cuales deben ser replanteadas para su mejoramiento.

De esta manera se identifican las fortalezas y debilidades como resultado de la información procesada en las herramientas de análisis interno.

Con la integración de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas y la matriz del perfil de la capacidad interna se procedió a construir la MATRIZ DOFA INTEGRAL en la cual se plantean algunas alternativas estratégicas que surgen de la relación de variables dual entre los cuadrantes fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.

Con la matriz DOFA como resultado de la utilización e integración de diferentes herramientas termina la fase de diagnostico de la propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

(Véase cuadro 28).

4.4. MATRIZ DOFA INTEGRAL

Cuadro 28: MATRIZ DOFA INTEGRAL

Fuente: Elaboración propia.

<p style="text-align: center;">DIAGNOSTICO EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">DIAGNOSTICO INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volumen del mercado (A) -Facilidades para la importación de maquinarias industriales (M) -Desarrollo de la infraestructura vial del país y coordinación con proyectos andinos. (B) -Cambios demográficos importantes generados por el desplazamiento. (A) - Disposiciones de ACOLFA sobre precios y normas en el comercio internacional con CAN, MERCOSUR, G3 etc. (M) - Disposiciones de seguridad vial en el país (M) - Nuevos conocimientos y conceptos disponibles sobre el oficio carrocerero. (A) - Disponibilidad de maquinaria y equipo en el país. (M) 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Estabilidad del peso Colombiano frente a la moneda extranjera. (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Economías de Escala (M) - Acuerdos comerciales internacionales en los que Colombia participa. (A) - Entrada de nuevas empresa competidoras que poseen mayores volúmenes de producción, y menores costos. A - Disminución de la capacidad adquisitiva de los clientes. (A) -Grandes competidores nacionales que están respaldados por industrias multinacionales extranjeras A - Alianzas estratégicas entre países desarrollados líderes en la industria automotriz y países miembros de los tratados con Colombia. (A)
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Generación de valor agregado (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Base de clientes leales (A) -Imagen de la marca AGA reputación de la compañía (A) -Ambiente de trabajo y cultura de la organización (M) -Fuerza laboral capaz y experimentada. (A) -Empleados motivados y talentosos en áreas clave de la organización. (M) -Sistemas de diseño y fabricación de las carrocerías.(A) -Conocimientos prácticos y tecnológicos de la fabricación(A) -Capacidades de innovación del producto (A) -Conocimiento del mercado regional y nacional (A) -Conocimiento sobre clientes y proveedores (A) - Habilidades comprobadas en los procesos de mejoramiento del producto (M) - Liderazgo de mercado ampliamente reconocido (B) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F / O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la capacidad de producción a partir del conocimiento y experiencia de la gente aprovechando la disponibilidad de insumos y las facilidades para la importación de equipos. - Implementar un sistema de información que permita ampliar la base de clientes y proveedores actual en el mercado potencial de interés para la empresa en la CAN. - Conocer la normatividad y diseño de las redes viales de los países vecinos para hacer diseños acorde y poder promocionar las carrocerías en otros países. - Valoración del capital intelectual, la experiencia y las curvas de aprendizaje para el desarrollo de nuevos productos a precios competitivos en le mercado internacional, que incrementen la rentabilidad del negocio. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F / A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el proceso de producción a partir del conocimiento desarrollado y la aplicación de nuevas tecnologías para incrementar la capacidad de producción y poder competir con los potenciales mercados que se abren para Colombia. - Diseñar e implementar un sistema eficiente de costos que le permita optimizar sus resultados y mejorar el precio para que pueda competir en el mercado nacional e internacional. - Capitalizar el Know How de la empresa fortaleciendo su capacidad de diseño y cultura de innovación para competir con productos diferenciados posicionando la marca. - Investigación de mercados en los países miembros de los tratados para explorar posibilidades de alianzas o de expansión.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>No posee una amplia red de distribuidores (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con sistemas modernos para hacer negocios por Internet (A) -Baja rentabilidad del negocio. (A) -Estructura de costos poco competitiva. (M) -Tecnología Patentada (M) -Sistemas comprobados de gestión de la calidad (A) -Baja capacidad de fabricación desarrollada en términos del volumen. (A) - Publicidad en el sector automotriz (A) -No hay participación en ferias y exposiciones. (M) -Políticas de venta, pago y crédito no son flexibles. (M) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D / O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poner en funcionamiento la pagina Web de la empresa para dinamizar su actividad de promoción, publicidad e incursionar en la dinámica del comercio electrónico tanto con clientes, como con proveedores nacionales y de otros países. - Incrementar la capacidad de producción para poder responder a la apertura de mercados e incrementar la rentabilidad. - Potencializar el conocimiento del oficio que se ha desarrollado con la utilización de nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia en costos e incrementar la rentabilidad del negocio. - Monitorear el avance de los proyectos del gobierno referentes al sector Transporte y la infraestructura vial en la agenda interna. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D / A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los procesos y la estructura de costos para determinar un precio competitivo conservando el valor agregado del diseño y la innovación, para competir frente a empresas que trabajan bajo economías a escala. - Participar en ferias internacionales en los países con quienes hay oportunidades comerciales, divulgando las características de diferenciación del producto para posicionar la marca e incrementar las ventas. - Patentar los diseños desarrollados y potencial izar el know how como fuente de diferenciación, generación de valor y rentabilidad. <p>Diseñar alternativas factibles, viables y rentables de pago y adquisición que faciliten el posicionamiento entre los clientes.</p>

5 PROPUESTA ESTRATEGICA PARA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA 2006 - 2008

A partir de los resultados que arrojo el diagnostico estratégico integral, en el que se complementaron varias herramientas de análisis interno y externo, como la cadena de valor el análisis de los recursos y capacidades el análisis del sector apoyado por indicadores de competitividad del mismo, así como el diamante que finalmente originaron lo elementos que permitieran construir una matriz DOFA integral, se tienen elementos suficientes para argumentar y diseñar un propuesta estratégica que le permita a la empresa mejorar su nivel de competitividad y poder incursionar exitosamente en el mercado internacional especialmente del comercio regional en el que Colombia participa.

Dentro de este capítulo, se incorpora en la propuesta, la plataforma estratégica para AGA, alternativas estratégicas de mejoramiento y un plan de acción para el primer año de ejecución.

En la Reunión de planeación estratégica citada para el Sábado 5 de Marzo de 2005, en la cual participaron el gerente fundador y propietario, los accionistas de la compañía, el gerente concordatario, el jefe de producción, la contadora y el coordinador de las células, se expusieron los resultados de la etapa de diagnostico y se prosiguió a iniciar la etapa de retroalimentación del proceso de planeación estratégica que se venía desarrollando y que por el proceso concordatario se había paralizado.

En esta sesión se redefinió la Misión y Visión de la empresa teniendo en cuenta los cambios que se han presentado en el entorno inmediato de la empresa como del país así como los resultados satisfactorios del proceso de concordato que concluye en junio del 2006.

Como resultado de este proceso se plantea la siguiente Misión y Visión que además de recoger las ideas suscitadas en dicha reunión, incorpora elementos que le permiten un amplio campo de acción y de construcción de propuestas a futuro orientadas a liderar el mercado de las carrocerías.

5.1 MISIÓN.

Somos una organización empresarial basada en el respeto por las personas, con quienes a través del trabajo en equipo se diseñan y construyen ambientes cómodos y seguros para el transporte de pasajeros que realizan viajes largos por carretera.

Nuestros clientes son las organizaciones o personas que ofrecen el servicio de transporte terrestre intermunicipal, son ellos por quienes hacemos los mejores esfuerzos por ofrecer un producto de excelente calidad a un precio justo como resultado de la experiencia conocimiento y la cultura de la investigación e innovación que nos caracteriza. En consecuencia una empresa generadora de valor agregado y de riqueza.

5.2 VISION.

A Diciembre del año 2008 Autobuses AGA de Colombia será reconocida en el mercado de la Comunidad Andina de Naciones, con el posicionamiento de la marca AGA por la diferenciación de sus productos en cuanto a diseño, innovación y precio justo, soportada en un modelo de gestión empresarial dinámico y competitivo.

Asegurando procesos de calidad, ambientalmente amigables, construyendo valor agregado con base en el capital intelectual y el talento de su gente, que se refleje en la satisfacción de los intereses y necesidades de los clientes, proveedores, trabajadores y la comunidad en la que se desempeña. Socialmente responsable y económicamente rentable.

El campo de acción en el que opera es el territorio nacional y el mercado de la Comunidad Andina de Naciones.

5.3 VALORES CORPORATIVOS.

Dado que la cultura corporativa de la empresa es el resultado de casi 30 años de historia se reafirman los valores que le han permitido permanecer y crecer en el tiempo, buscando con esta nueva propuesta estratégica una manera de recordarlos y fortalecerlos.

1. La satisfacción del cliente es nuestra máxima garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad.
2. Conseguir la máxima competencia profesional –valoración de personas-
3. Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos.
4. Trabajar en equipo aportando ideas.
5. Confiar en los demás y merecer su confianza.

6. Ser abiertos en la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos.
7. Respetar a clientes proveedores, asumiendo el resultado de nuestras acciones.
8. Aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones.
9. Buscar la excelencia. Hacer el trabajo bien a la primera. Cero errores.
10. Calidad, servicio, costo e innovación como claves de nuestra actividad.

5.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- a) Incremento de la participación en el mercado nacional a 10% en 4 años.
- b) En 2 años Posicionar la Marca AGA dentro de los 10 primeros lugares en el mercado de carrocerías como un producto diferenciado dentro de la Comunidad Andina de Naciones.
- c) Para el año 210 posicionarse en los primeros lugares en el sector de carrocerías por conceptos de innovación y diseño en el mercado de la Comunidad andina de Naciones medido a través de nuevos procesos, y número de diseños patentados
- d) Para diciembre de 2006, Incrementar la capacidad de producción al doble y en proporción a la incursión en los mercados internacionales de Venezuela, Perú y Ecuador.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA.

Interpretando el enfoque que los directivos de la empresa se observa, que desistieron a la idea de realizar alianzas estratégicas con compañías transnacionales Brasileñas y Mexicanas porque exigen el montaje de procesos en línea en la fabrica e implementan su propio diseño y tecnología sin valorar, reconocer y aprovechar los resultados de varios años de investigación y creación de diseños propios basados en conceptos europeos.

Bajo esa premisa y con base en los resultados obtenidos en la matriz de recursos y capacidades, en la cadena de valor y en las estrategias señaladas en la Matriz DOFA Integral se puede establecer que la empresa autobuses AGA de Colombia puede fortalecer una estrategia de diferenciación basada en la innovación, diseño y calidad de sus carrocerías, combinada con una estrategia de diversificación dado que en su visión estratégica contempla la incursión en nuevos mercados con adecuaciones importantes sobre las carrocerías que produce para adaptarlas al mercado regional de la comunidad Andina de naciones. A continuación describimos y relacionamos los dos tipos de estrategias.

➤ La matriz de Ansoff de elección Estratégica

El modelo de Ansoff, traza algunas direcciones opcionales entre las que una empresa decidirá orientarse, en el cuadro siguiente (29), se ilustran cuatro posibles opciones estratégicas para una empresa, dependiendo de la relación entre sus productos /mercados existentes y aquellos en los que desea incursionar, estas son:

- Penetración de mercado: La empresa aumenta su participación en los mercados existentes.
- Desarrollo del mercado: La empresa vende sus productos existentes en nuevos mercados geográficos.
- Desarrollo del producto: La empresa vende nuevos productos relacionados con los que ya tienen en existencia en sus mercados actuales.
- Diversificación: La empresa vende productos nuevos en mercados nuevos.

La elección particular que la empresa haga depende de la valoración de las cualidades atractivas del mercado en el que desea incursionar o profundizar su compromiso, su propia fortaleza competitiva y el potencial APRA la creación de valor cuando estas fortalezas coinciden con las demandas del mercado. Las capacidades esenciales o distintivas de la empresa influyen decisivamente en su opción estratégica, pero esta herramienta no captura la complejidad de los factores que determinan el ambiente competitivo de los mercados.

Cuadro 29. Matriz de decisión Estratégica de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Matriz de Ansoff.		
	Existentes	Penetración de mercado.	Desarrollo de producto.
Nuevos		Desarrollo del mercado.	Diversificación.

Fuente: Dirección estratégica Jonson, Scholes Tercera edición, capítulo 6 opciones Estratégicas.

A nivel nacional entre diferentes actores pertenecientes al sector como proveedores de Autopartes y maquinaria, dueños de buses de las cooperativas clientes de la empresa y de trabajadores de otras carrocerías contactados en la pasada feria de la industria automotriz en Corferias Bogota en el mes de Octubre de 2004, se pudo identificar que la característica por la cual la empresa es más

respetada y reconocida en el sector es el diseño moderno e innovador de sus carrocerías.

Estos modelos suelen ser imitados por sus competidores con pequeñas variaciones y adaptaciones.

Esta situación no es coyuntural, pues como lo evidencia su desarrollo histórico a lo largo de la vida de la empresa se ha combinado la experiencia, la innovación y el conocimiento logrando resultados constantes en el lanzamiento de nuevos modelos. Véase cuadro 3.

- Dentro de las alternativas estratégicas Internacionales Thompson y Strickland⁴⁴ presentan 7 posibilidades,
 - a) Otorgar una concesión a empresas extranjeras para que utilicen la tecnología o los productos de la compañía y los distribuyan.
 - b) Mantener una base de producción nacional y exportar los bienes a los mercados extranjeros, utilizando canales de distribución ya sean de propiedad de la compañía o integrados hacia adelante, propiedad de extranjeros.
 - c) Seguir una estrategia de múltiples países variando el enfoque estratégico de la compañía poco a poco de un país a otro conforme a las diferentes necesidades del comprador y las condiciones competitivas
 - d) Seguir una estrategia global de bajo costo.
 - e) Seguir una estrategia de diferenciación global mediante la cual el producto de la compañía se diferencia con los mismos atributos en todos los países, con el fin de crear una imagen y un lema competitivos compatibles a nivel mundial. Las medidas estratégicas de la compañía se coordinan entre todos los países para lograr una diferenciación compatible a nivel mundial.
 - f) Seguir una estrategia de enfoque global
 - g) Seguir una estrategia global de proveedor del menor costo.

En este caso Autobuses AGA de Colombia combinaría las estrategias b y e, manteniendo una base de clientes nacional pero incursionando en los mercados de los países vecinos diferenciando y posicionando la marca en todos los países Miembros de la CAN.

Es preciso aclarar que los directivos de la empresa tienen claro que no pretenden entrar al mercado de MERCOSUR dado que Brasil es uno de los países más fuertes en la industria automotriz en el mundo, así como México, Estados Unidos y Japón. La empresa autobuses AGA de Colombia no está en capacidad de competir con los volúmenes de producción de las grandes compañías de ensamblaje que operan en esos países, pero reconocen que en cuanto a la

⁴⁴ Administración Estratégica, conceptos y casos, Thompson y Strickland, Editorial, Irwin, Mac Graw Hill, 11 edición, 2001:pg 201.

calidad y diseño de producto si pueden competir con los productos originarios, especialmente de Brasil y México, razón por la cual están seguros de seguir una estrategia de diferenciación.

Se ha focalizado el mercado de la Comunidad andina de naciones dadas las ventajas comparativas que en términos de costos representa la cercanía de los países miembros, por otra parte entre los 5, Colombia y Venezuela presentan la mayor fortaleza en la industria automotriz, y Bolivia, Ecuador y Perú representan grandes mercados potenciales con la liberalización de los servicios entre los que se contempla el transporte de pasajeros y la ejecución de los proyectos de conectividad vial del cono sur, que en Colombia se están abordando desde el proyecto de la Agenda interna de la presidencia de la república que se orienta a la preparación de la infraestructura y conectividad del país para apoyar al empresariado en la creación de ventajas competitivas para enfrentar las empresas extranjeras.

En este sentido la estrategia esta enfocada hacia múltiples países más no es una estrategia global lo cual reduce las dimensiones de la misma.

➤ Que comprende una estrategia de diferenciación?

El autor Michael Porter, postula que hay tres vías por las que una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible las cuales se identifican en el cuadro 30 y se describen a continuación.

- a) Estrategia de liderazgo en costos: por las que una empresa puede llegar a ser el productor de menor costo de su sector, normalmente vende productos estándar, ponen especial énfasis en conseguir economías de escala o ventajas absolutas de costo de todo tipo.
- b) Estrategia de diferenciación: Trata de diferenciar la oferta del producto de la compañía de la de los rivales, en formas que atraigan un amplio segmento de compradores. Porter define como "Ser único en sus sector en aquellas dimensiones que los compradores valoran ampliamente", su singularidad se ve premiada con un precio superior.
- c) Estrategias de concentración o enfoque: que se basa en la elección de un alcance competitivo en un sector. Quien concentra, selecciona un segmento o grupo de segmentos en un sector y desarrolla su estrategia para servirlos, excluyendo otros. De esta se desprenden dos variables importantes: Focalización en Costo, que es aquella por la que una empresa persigue ventajas de costo en un segmento objetivo; y enfoque de diferenciación, que persigue la diferenciación en un segmento objetivo.

En algunos libros se menciona que son cinco y no tres estrategias genéricas, separan las dos variaciones que existen en una estrategia de enfoque y agregan la estrategia de proveedor del mejor costo, sin embargo todas son subdivisiones o combinaciones de las tres estrategias identificadas por Porter.

Cuadro 30. Estrategias genéricas según el autor Michael E. Porter.⁴⁵

		TIPO DE VENTAJA COMPETITIVA QUE SE BUSCA	
		Costo más bajo	Diferenciación
M O J E R E S D I V I D O	Una amplia muestra representativa de los compradores	1 Estrategia de liderazgo de bajo costo	2 Estrategia de diferenciación
	Un segmento limitado de compradores	3a Estrategia de Enfoque con un bajo costo	3b Estrategia de enfoque con diferenciación

Fuente: Adaptada de Michael Porter, Competitive Strategy, Nueva York. 1980 pp 35-40

➤ Estrategia de Diferenciación o valor añadido.

Esta opción se caracteriza por ofrecer el valor añadido percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto. La intención será alcanzar una mayor participación en el mercado, ofreciendo mejores productos o servicios o mejorando los márgenes con precios ligeramente superiores, Según Gerry Johnson y Kevan Scholes Esta estrategia puede alcanzarse del siguiente modo:

- ⁴⁶ “Ser únicos o mejores en los productos: por ejemplo, mediante inversiones en investigación y desarrollo, o diseños expertos. Es la estrategia que siguen con éxito empresas automovilísticas japonesas que han invertido fuertes sumas en mejorar la fiabilidad de sus productos.
- Enfoques basados en marketing, demostrando como los productos o servicios propios cubren las necesidades de los clientes mejor que la competencia. Aquí la estrategia es construir sobre el poder de la marca o enfoques promocionales singularmente potentes.”

⁴⁵ Fuente adaptada de Michael Porter, Competitive Strategy, Nueva York. 1980 pp 35-40

⁴⁶ Dirección Estratégica, Análisis de la estrategia de las organizaciones. Gerry Johnson y Kevan Scholes, Editorial Prentice Hall, tercera edición , pag 199

Según el planteamiento de Michael Porter las características distintivas de una estrategia de diferenciación aplicadas a la empresa Autobuses AGA de Colombia serían.

Diferenciación amplia:

Objetivo estratégico: Satisface una amplia muestra representativa del mercado automotriz de carrocerías y ensamble de buses para transporte de pasajeros.

Base de la ventaja competitiva: La capacidad de ofrecer a los compradores modelos y ambientes diferentes a los que ofrecen los competidores con base en procesos de investigación e innovación apoyados por una mayor calidad aun precio justo.

Líneas de productos: La empresa puede ofrecer variaciones de los buses según las necesidades del cliente y las características de los mercados internacionales.

Énfasis en la producción: AGA crea un alto valor para sus clientes, enfocándose en la superioridad de los buses sobre la oferta nacional en relación con el diseño, la innovación en los procesos de fabricación basado en el conocimiento, la experiencia y la actualización continua de los conceptos utilizados en el oficio carrocerero.

Énfasis en la mercadotecnia: Se incluyen en el equipamiento de los buses según el gusto del cliente y desde la misma selección del chasis detalles por los cuales él está dispuesto a pagar un poco más consciente de la diferenciación del producto que adquiere.

Mantenimiento de la estrategia:

- Comunicar los puntos de diferencia en forma creíble
- Hacer hincapié en un mejoramiento y una innovación constantes con el fin de mantenerse a la delantera de los competidores que tratan de imitar los modelos de AGA.
- Concentrarse en algunas características claves de la diferenciación e informar acerca de ellas para consolidar la reputación y la imagen de la marca.

Según Thompson y Strickland⁴⁷, Como regla, la diferenciación proporciona una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se encuentra basada en la innovación, en la superioridad técnica, la confiabilidad y un amplio servicio al cliente. Los compradores perciben estos atributos como un valor; además las

⁴⁷ Administración Estratégica, conceptos y casos. Thompson y Strickland, Editorial Irwin, Mc Graw Hill, 11 edición, 2001:pg 157.

competencias y las capacidades competitivas requeridas para producirlos tienden a ser más difíciles de imitar para que los rivales superen su rentabilidad.

Cambiar los actuales, por un proceso tecnológico más sencillo que requiera menos capital, más moderno y flexible. Esto podría ser un sistema de ensamblaje de la carrocería que favorezca tanto la eficiencia para reducir el costo como el ajuste del producto según las necesidades.

Este autor plantea algunas actividades donde crear los atributos de diferenciación a lo largo de la cadena de valor:

- Las actividades de compra y adquisición.
- Las actividades de investigación y desarrollo del producto.
- Las actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la producción y la tecnología.
- Las actividades de fabricación.
- Las actividades de logística y distribución.
- Las actividades de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente.

De las anteriores mencionadas, Autobuses AGA de Colombia desarrolla históricamente actividades orientadas a la investigación y desarrollo de nuevos productos y del proceso productivo como tal. Esto ha significado que fabrique carrocerías con mayor valor agregado, mayor calidad e innovación que sus competidores nacionales. Sin embargo, también se refleja esta diferenciación en un precio que está por encima del ofrecido por la competencia, entre otras cosas porque la capacidad instalada de la empresa no le permite tener mayores volúmenes de producción para reducir costos y tener un precio más bajo, pero aun así los autobuses de AGA tienen bastante demanda por su calidad y diseño, que es lo que ha posicionado la marca en el mercado.

Por esta razón es importante considerar algunas actividades que pueden disminuir los costos del comprador conservando y reafirmando la estrategia de diferenciación; dentro de las cuales se encuentran:

Incluir Atributos y Características que: Véase cuadro 31.

Cuadro 31 Actividades que reducen costos dentro de una estrategia de diferenciación.

En general	En Autobuses AGA de Colombia
Reduzcan el tiempo de inactividad o el tiempo pasivo del comprador	Confiabilidad en la calidad de la Carrocería. Disponibilidad de repuestos. Necesidades de mantenimiento menos frecuentes.
Disminuir costos del control de contaminación	Nuevos sistemas de control sobre emisión de gases incorporados en el Bus.
Mejorara los costos de obtención y gestiones de pedido y compra del cliente	Procedimientos de pedidos y facturación computados en línea.
Disminuir los costos de instalación, entrega o financiamiento del comprador.	Menor tiempo de entrega, por fabricación, legalización y facturación.
Disminuir costos de reparación del comprador por agotamiento del producto	Ampliación de la garantía, apoyo y ayuda técnica gratuitos.

Fuente: Elaboración propia.

Las posibilidades estratégicas mencionadas se basan en los resultados de la matriz DOFA, de tal modo que la estrategia y actividades seleccionados contribuyan al mejoramiento de las debilidades y a contrarrestar las amenazas afianzando las fortalezas y aprovechando las oportunidades.

Por esta razón la empresa manifiesta su intención de apuntar a una estrategia que manteniendo su diferenciación le permita incrementar su capacidad, mejorara la productividad reduciendo costos y especialmente obtener un precio más competitivo.

Es claro que la filosofía de la empresa incorpora la valoración del know how construido históricamente y que la empresa defiende la posición de no aliarse con empresas extranjeras que puedan hacerla retroceder en los avances desarrollados en investigación sobre diseño y fabricación de las carrocerías, sacrificando volumen por calidad. Especialmente se refieren a la intervención de compañías Brasileñas y Mejicanas.

Sin embargo la junta de accionista y directivos de la empresa, tienen la seguridad de poseer las capacidades necesarias para penetrar los mercados de la comunidad Andina de naciones, en la cual ya han incursionado en Venezuela con muy buena receptividad.

A pesar de la diferenciación de los modelos de autobuses de AGA, esencialmente por la calidad y el diseño, para incrementar la productividad y competitividad de la empresa es necesario mejorar algunos procesos de la cadena de valor para mantener dicha diferenciación, estandarizar algunas actividades e incrementar su capacidad instalada.

Lo anterior en razón a que es mucho más difícil para un competidor imitar una base de diferenciación, vinculada a una mezcla de actividades dentro de la cadena de valor, o características interrelacionadas que solamente a un producto o servicio en concreto. Por esta razón la estrategia se concreta a través del aporte de varias actividades en áreas diferentes pero relacionadas con los mismos objetivos estratégicos.

En este sentido es necesario involucrar dentro de las estrategias de corto y mediano plazo algunas estrategias contemporáneas que facilitan y refuerzan el mejoramiento competitivo de la empresa en los procesos del negocio entre las que encontramos:

- Sistemas de información Intranet e Internet. La empresa debe incorporar sistemas de información que permitan mayor agilidad en los flujos de información tanto al interior como fuera de la empresa.

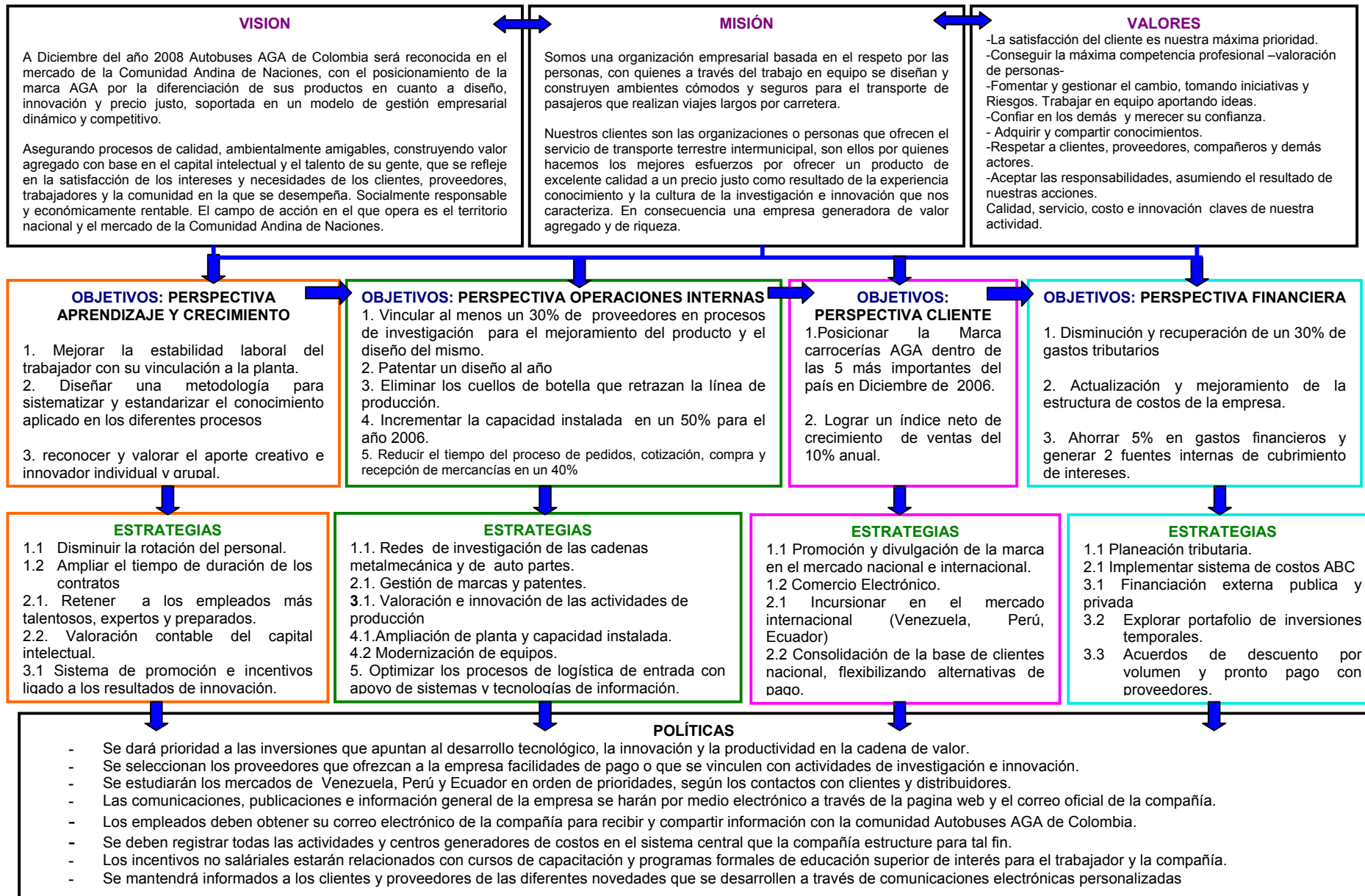
Para poder posicionar la marca AGA en el mercado nacional y de la CAN se requiere el montaje y mantenimiento de la página Web de la empresa donde se brinde información sobre las características diferenciadoras del producto que ofrecen una ventaja real para el cliente, sistema de contacto con proveedores, centros de investigación, Universidades, gremios, distribuidores y la misma competencia.

- Capital intelectual, administración del Know How, si bien es política de la empresa la valoración de la experiencia y el conocimiento del "oficio" es necesario diseñar mecanismos para sistematizar dicho conocimiento, comunicarlo, potencializarlo y generar mayor conocimiento para la empresa. De otra manera la compañía puede empezar a depender de las personas y perder el valor de la curva de aprendizaje que ha desarrollado a lo largo de su historia.

Por otra parte, los diferentes diseños e innovaciones resultado de procesos de investigación internos deben protegerse como capital intelectual de la empresa lo cual incrementa sus activos intangibles, el valor agregado y la diferenciación frente a sus competidores. Si bien es cierto que la reglamentación en cuanto a patentes en el país no es muy clara y que esto requiere de gestiones legales bastante engorrosas, también es cierto que si ese capital no se valoriza y se administra puede dejar de constituir una ventaja competitiva para la empresa.

Contrario a lo que pareciera hace poco tiempo donde la ventaja competitiva se construía en las grandes empresas con altísimas inversiones en activos fijos, la sociedad del conocimiento en la cual estamos viviendo, que se proyecta cada vez con más fuerza en el medio de los negocios orienta el enfoque a valorar más el esfuerzo de las pequeñas y medianas empresas capaces de generar nuevo conocimiento con mayor implementación de tecnologías blandas, más económicas, rentables y de difícil imitación. Por esta razón es importante pensar en las actividades que al interior de Autobuses AGA se van a desarrollar para proteger su Know How.

5.6 Diseño de planeación estratégica 2006 -2008 para Autobuses AGA de Colombia con el enfoque de Balanced Score Card. Cuadro 32 Diagrama de BSC.



Fuente: Elaboración propia

5.7. OBJETIVOS POR AREAS FUNCIONALES

Cuadro 33: Objetivos y estrategias por área funcional de Autobuses AGA.

Área Funcional	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1.Coordinación Con Clientes	1.1 Posicionar la Marca carrocerías AGA dentro de las 5 más importantes del país en Diciembre de 2006.	1.1.1 Promoción y divulgación de la marca en el mercado nacional e internacional. 1.1.2 Comercio Electrónico.
	1.2 Lograr un índice neto de crecimiento de ventas del 10% anual.	1.2.1 Incursionar en el mercado internacional (Venezuela, Perú, Ecuador) 1.2.2 Consolidación de la base de clientes nacional, flexibilizando alternativas de pago.
2.Coordinación Con Proveedores	2.1 Reducir el tiempo del proceso de pedidos, cotización, compra y recepción de mercancías en un 40%	2.1.1. Optimizar los procesos de logística de entrada con apoyo de sistemas y tecnologías de información.
3. Coordinador de la Producción	5.4 Eliminar los cuellos de botella que retrasan la línea de producción.	3.1.1. Valoración e innovación de las actividades de producción
	5.5 Incrementar la capacidad instalada en un 50% para el año 2006.	5.5.1 Ampliación de planta y capacidad instalada. 5.5.2 Modernización de equipos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 33: Objetivos y estrategias por área funcional de Autobuses AGA.

AREA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
4. Coordinador de la innovación del producto.	<p>4.1 Vincular al menos un 30% de proveedores en procesos de investigación para el mejoramiento del producto y el diseño del mismo.</p> <p>4.2 Patentar un diseño al año</p>	<p>4.1.1. Redes de investigación de las cadenas metalmecánica y de auto partes.</p> <p>4.2.1. Gestión de marcas y patentes.</p>
5. Coordinador de los recursos financieros.	<p>5.1. Actualizar y mejorar la estructura de costos de la empresa.</p> <p>5.2. Disminución y recuperación del 30% de gastos tributarios.</p> <p>5.3. Ahorrar 5% de gastos financieros y generar 2 fuentes internas de cubrimiento de intereses.</p>	<p>5.1.1. Implementar sistemas de costos ABC.</p> <p>5.2.1 Planeación tributaria y financiera.</p> <p>5.3.1. Acuerdos de descuento por volumen y pronto pago con proveedores.</p>
6. Coordinador de las relaciones con las personas.	<p>6.1. Mayor estabilidad laboral para el trabajador.</p> <p>6.2. Reconocer y valorar el aporte creativo e innovador, individual y grupal</p> <p>6.3 Diseñar una metodología para sistematizar y estandarizar el conocimiento aplicado en los diferentes procesos.</p>	<p>6.1.1 Disminuir la rotación del personal.</p> <p>6.2.1. Sistema de promoción e incentivos, ligado a los resultados de innovación.</p> <p>6.2.2.Retener a los empleados más talentosos, expertos y preparados.</p> <p>6.2.2. Valoración contable del capital intelectual.</p>

Con base en los objetivos y estrategias propuestas para cada área de la empresa, se propone un plan de acción que permita operativizar la estrategia desde una concepción sistemática en la que cada componente de la empresa aporta grandes esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión, la visión y la Estrategia general que se ha definido como una combinación de diferenciación y desarrollo de mercado.

5.8 PLAN DE ACCION ESTRATEGICO PARA EL AÑO 2006 EN AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA

Cuadro 34: Plan de Acción estratégico.

AREA DE CAPACIDAD:		1. COORDINACIÓN CON LOS CLIENTES						
OBJETIVO:		1.1. Posicionar la marca carrocerías AGA dentro de las 5 más importantes del país a Diciembre de 2006.						
ESTRATEGIA:		1.1.1 Promoción y divulgación de la marca en el mercado nacional e internacional.						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Construcción de la pagina Web	- Recopilación de la información que se va a colgar en la pagina Web de cada área y proceso.	1 mes	Coordinador con los clientes y proveedores			Archivo electrónico de datos sobre la compañía.		
	- Contratación con empresa especializada en el diseño de paginas WEB. - Adecuaciones tecnológicas para el mantenimiento de la pagina.	1 mes	Equipo de dirección.	Recursos propios de la empresa.	2'000.000.00	Periodo de prueba del funcionamiento de la Pagina. Envío de correos electrónicos desde la pagina Diseñada.	Pagina Web instalada y funcionando.	
b) Participar en la feria del sector automotriz en Corferias 2006.	- Hacer Contactos con los organizadores de la feria y cotizar el valor del stand y las condiciones de arrendamiento. - Preparación y diseño del material publicitario impreso que se requiere para el evento. - Preparar equipo de promoción y ventas para la feria.	6 meses.	Coordinador con los clientes y proveedores Coordinador de la innovación del producto.	Recursos propios.	\$5.000.000oo	-Cotizaciones de diferentes alternativas de espacios en la muestra. - Separación del lugar. Catálogos, y equipo disponible para el apoyo promocional.	Participar en la feria automotriz Corferias 2006.	

AREA DE CAPACIDAD:		1. COORDINACIÓN CON LOS CLIENTES						
OBJETIVO:		1.1. Posicionar la marca carrocerías AGA dentro de las 5 más importantes del país a Diciembre de 2006.						
ESTRATEGIA:		1.1.2 Comercio Electrónico						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Construir una base de datos electrónica de proveedores y clientes nacionales e internacionales.	- Visitar las principales paginas de carrocerías en sur América y construir base de datos con direcciones electrónicas tipo de empresas, teléfonos y personal de contacto.	2 meses	Coordinador con los clientes y proveedores	Una persona con dedicación exclusiva a la construcción de la base de datos y el manejo de la imagen y las comunicaciones virtuales.	\$200.0000oo	Base de datos de clientes y proveedores nacionales e internacionales.	Pagina Web instalada y funcionando.	
	- Contactar con Proexport base de datos de importadores y exportadores del sector automotriz y de auto partes.	1 mes				Envío y retorno de correos desde la base de datos en la pagina web de la empresa		
b) Capacitar a personal específico que alimentará y mantendrá actualizada la pagina, maneja las comunicaciones e imagen virtual.	- Capacitación a dos personas un directivo y un operativo sobre manejo de ambientes virtuales y mecanismos de comercio electrónico.	2 meses.	Coordinador con los clientes y proveedores	Recursos propios.	\$1.000.000.oo \$100.000.oo	-2 personas con conocimientos y habilidades en el manejo de ambientes virtuales y elementos para iniciar e bussines.	Redes de comunicación habilitadas y contactadas por medio de la empresa.	
	- Adecuar los requerimientos logísticos y técnicos necesarios para el buen funcionamiento de intranet e Internet	15 dias				Equipos habilitados para la utilización de la herramienta		

AREA DE CAPACIDAD:		1. COORDINACIÓN CON LOS CLIENTES					
OBJETIVO:		1.2. Lograr un índice neto de crecimiento de ventas del 10% anual.					
ESTRATEGIA:		1.2.1. Incursionar en el mercado internacional (Venezuela, Perú, Ecuador)					
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.
a) Exploración de los mercados de la comunidad Andina de Naciones.	- Recopilación de información secundaria en Proexport, sobre tramites de exportación, tamaño del mercado, ventajas comerciales etc. Comparar estudios de mercados del sector si los ofrece proexport.	1 meses	Coordinador con los clientes y proveedores	Persona con dedicación exclusiva para el manejo de los ambientes virtuales.	\$500.0000oo	Estudio de mercado para la identificación de oportunidades de penetración de mercado en Perú, Ecuador y Venezuela.	
	- Contacto electrónico con empresas transportadoras de esos países.	3 meses	Administrador de ambientes virtuales.	Recursos propios de la empresa	\$10.000.000.o	Citas de negocios contactadas en los países de mercado objetivo	Contactos y visitas a los clientes en los otros países en donde se pueda incursionar y vender.
	- Viajes a Lima y Quito para exploración del mercado. - Recuperación de contactos Venezolanos.	2 meses.	Coordinador con clientes y Coordinador de recursos financieros. Gerente Fundador.			Viajes hechos a contactar clientes para expandir el mercado.	

AREA DE CAPACIDAD:		1. COORDINACIÓN CON LOS CLIENTES						
OBJETIVO:		1.2. Lograr un índice neto de crecimiento de ventas del 10% anual.						
ESTRATEGIA:		1.2.2. Consolidación de la base de clientes nacional, flexibilizando alternativas de pago						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Incrementar las ventas en el país consolidando relaciones con clientes en otras regiones del país.	- Monitorear el crecimiento de las transportadoras en el país a raíz de las políticas de seguridad vial y agenda interna.	Continuo	Coordinador con los clientes	Personal de planta.	\$500.0000oo	Listado de clientes y de proyectos de agenda interna que inciden en el mercado del transporte de pasajeros.	Mejorar el Posicionamiento competitivo en el mercado nacional.	
	- Identificar, evaluar y proponer alternativas flexibles de pago que faciliten la compra de los buses sin amenazar la liquidez de la organización.	3meses	Coordinador de Recursos Financieros.			Portafolio de alternativas de pago más variadas, flexibles y rentables		
	- Contactar y actualizar base de datos de clientes nacionales y enviar información sobre los nuevos modelos y cambios en la empresa incluyendo su pagina WEB	1 mes.	Coordinador con clientes y Administrador de ambientes virtuales..	Recursos propios de la empresa	\$5.000.000.o	Clientes nuevos Clientes recuperados.		

AREA DE CAPACIDAD:		2. COORDINACIÓN CON LOS PROVEEDORES.						
OBJETIVO:		2.1. Reducir el tiempo del proceso de pedidos, cotización, compra y recepción de mercancías en un 40%.						
ESTRATEGIA:		2.1.1 Optimizar los procesos de logística de entrada con apoyo de sistemas y tecnologías de información.						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Mejoramiento de los procesos de logística de entrada.	- Construir y mantener actualizada la base de datos con los proveedores utilizando los sistemas de información adecuados con la Pagina Web.	Continuo	Administrador de ambientes virtuales y Coordinador de recursos financieros	Persona con dedicación exclusiva para el manejo de los ambientes virtuales.	\$5.000.0000o	Numero de clientes vinculados en la red e interactuando en línea con AGA.	Disminución de los tiempos de ejecución de los procesos de logística de entrada de AGA.	
	- Hacer plan de compras trimestral para disponer de materiales e insumos pequeños disponibles en la planta.	1mese	Coordinador con los proveedores Y Coordinador de recursos financieros.	Recursos propios de la empresa		Documento plan de compras trimestral que involucre rutas de transporte de mercancía más económicas y rápidas.		
	-Establecer ruta de transporte de materiales optimizando tiempo y costos.	15 días.	Administrador de ambientes virtuales.			Numero de cotizaciones hechas por Internet.		
	- Solicitar cotizaciones vía e mail con las empresas que lo facilitan.	Continuo						

AREA DE CAPACIDAD:		3. COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN.						
OBJETIVO:		3.1. Eliminar los cuellos de botella que retrasan la línea de producción						
ESTRATEGIA:		3.1.1. Eficiencia operativa basada en el mejoramiento de los procesos						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Valoración e innovación de las actividades de producción	- Evaluar el proceso productivo para detectar cuellos de botella que se pueden corregir y sus causas.	1 mes	Ingeniería de Producción.	Personal interno		Numero de actividades mejoradas o procesos de innovación incorporados.		
	- Reemplazar el equipo que esta altamente depreciado.	Gradual 2 años	Coordinador de recursos financieros.	Financiación externa.	\$80.000.0000.	Mejoramiento de la capacidad de producción reduciendo el estándar actual de 34 días en una carrocería.	Eficiencia operativa garantizando la calidad y controlándolos costos para ofrecer un precio más competitivo en el mercado	
	- Explorar alternativas de mejoramiento del proceso a través de la evaluación continua de las actividades internas y las mejores prácticas que hay en la industria.	3meses	Coordinador de la producción e Ingeniero de producción.	Recursos propios de la empresa	\$2.000.000.			
	- Capacitar al personal desde cada célula para el levantamiento de la información de control y e valuación.	Continuo	Coordinador de la producción.	Recursos propios.	\$3.000.000.	Numero de personas capacitadas.		

AREA DE CAPACIDAD:		3. COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN.							
OBJETIVO:		3.2. Incrementar la capacidad instalada en un 50% para el año 2006.							
ESTRATEGIA:		3.2.1. Ampliación de planta y capacidad instalada							
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	de	Resultado esperado.	
a) Incrementar la capacidad de producción.	- Evaluar el proceso productivo para detectar cuellos de botella que se pueden corregir y sus causas.	1 mes	Ingeniería de Producción.	Personal interno		Numero de actividades mejoradas o procesos de innovación incorporados.		Tener mayor capacidad de producción para responder a la demanda del mercado internacional y nacional.	
	- Recuperación de las instalaciones cedidas en el proceso de concordato.	Gradual 1 año	Coordinador de recursos financieros. Y Gerente general.	Recursos propios de la empresa	\$10.000.000o.	Disposición de nuevas áreas destinadas al proceso de ensamble y organización de materias primas.			
	- Adecuaciones de planta para el montaje de una nueva línea de autobuses.	3meses	Coordinador de la producción e Ingeniero de producción.	Financiación externa.	\$10.000.000.	Línea de producción nueva.			
	Valoración de actividades que se pueden fortalecer o tercerizar.	Continuo	Coordinador de la producción.	Recursos propios.	\$3.000.000.				

AREA DE CAPACIDAD:		3. COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN.						
OBJETIVO:		3.2. Incrementar la capacidad instalada en un 50% para el año 2006.						
ESTRATEGIA:		3.2.2. Modernización de equipos.						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Adquisición de maquinaria para mejorar proceso de pintura, pulidora y aspiradora de residuos. Más velocidad y precisión en la utilización insumos y materiales.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de los requerimientos y cotización. - Adecuaciones físicas. - Instalación. - Capacitación del personal que la utiliza. - Prueba y ajustes del nuevo equipo. 	<p>15 días</p> <p>1 mes</p> <p>1 semana</p> <p>15 días.</p> <p>1 mes</p>	<p>Ingeniería de Producción.</p> <p>Coordinador de recursos financieros. Y Gerente general.</p> <p>Ingeniero de producción.</p> <p>Coordinador de la producción.</p>	<p>Personal interno.</p> <p>Financiación comercial externa.</p> <p>Recursos propios.</p>	\$150.000.000	Mejoramiento en el proceso de pulido y pintura, más rápido, con mayor organización y calidad.	Disminución del tiempo de producción para responder a la demanda del mercado internacional y nacional siendo rentable y competitiva	

AREA DE CAPACIDAD:		4. COORDINADOR DE LA INNOVACIÓN DEL PRODUCTO						
OBJETIVO:		4.1. Vincular al menos un 30% de proveedores en procesos de investigación para el mejoramiento del diseño y el producto final.						
ESTRATEGIA:		4.1.1. Redes de investigación de las cadenas metalmecánica y de Autopartes. 4.1.2. Gestión de marcas y patentes.						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Conformación de redes de trabajo a través de la WEB sobre el diseño, ensamble y nuevos materiales para el transporte.	- Programación de laboratorios empresariales entre proveedores y productor.	1 mes	Coordinador de la innovación del producto	Personal interno.	\$20.000.000o	Numero de diseños y actividades desarrollados en red de investigación.	Diseños diferenciados y procesos apoyados y fortalecidos por proveedores.	
	- Conexión e invitación a conformar la red de investigación de carácter privado.	Continuo	Ingeniero de producción, Asistente para ambientes virtuales.	Financiación de entidades de fomento.				
	- Dotación de equipos para investigación en diseño, ensamble y fabricación del bus.	6 meses	Coordinador de la producción.					
b)Patentar un diseño al año.	- Establecer cuales son los requerimientos para la gestión de licencias, patentes y marcas registradas. - Sistematizar y valorar el conocimiento y la innovación.	1 Mes Continuo	Coordinador de la innovación del producto. Asesoría Legal. Ingeniero de producción y gerente general.	Financiación interna.	2.000.000.			

AREA DE CAPACIDAD:		5. COORDINADOR DE LOS RECURSOS FINANCIEROS							
OBJETIVO:		5.1. Actualizar y mejorar la estructura de costos de la empresa							
ESTRATEGIA:		5.1.1. Implementar sistema de costos ABC							
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.		
a) Organización de la información de costos por centros de actividades en cada área.	- Determinar los centros que originan costos en cada área de la empresa.	1 mes	Coordinador de cada área.	Personal interno.					
	- Capacitación del personal encargado del levantamiento de la información en cada centro de costos sobre el sistema de costos ABC.	2 meses	Empresa proveedora del software y coordinador de recursos financieros.	Recursos propios.		Disminución del tiempo de entrega de la información contable operativa.	Información de costos, rápida, oportuna y confiable para la toma de decisiones.		
	- Adquisición e implementación de un software que facilite la organización y procesamiento de la información del sistema de costos ABC.	2 meses	Empresa proveedora del software y coordinador de recursos financieros.	Recursos propios.	\$4.000.000o Incluye la capacitación.	Optimización de recursos a través de eliminación de gastos improductivos. Incremento de rentabilidad.	En el mediano plazo, bases para la implementación del Balanced Score Card.		
	- Eliminar centros de costos improductivos e innecesarios para la empresa	Continuo con la retroalimentación del proceso	coordinador de recursos financieros						

AREA DE CAPACIDAD:		5. COORDINADOR DE LOS RECURSOS FINANCIEROS						
OBJETIVO:		5.2.Disminución y recuperación de 30% de gastos tributarios.						
ESTRATEGIA:		5.2.1. Planeación tributaria.						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Identificar y utilizar los beneficios tributarios que existen actualmente y los que el gobierno genere, para hacer ahorros tributarios que favorezcan los resultados financieros para los accionistas.	- Estudiar y analizar en el estatuto tributario, los diferentes mecanismos de descuentos, ahorros, excenciones etc, que favorezcan a la empresa.	3 meses	Coordinador de cada área.	Personal interno.				
	- Hacer un curso, consultoria o diplomado de actualización tributaria para el contador y el coordinador de recursos financieros.	2- 4 meses	Empresa proveedora del software y coordinador de recursos financieros.	Recursos propios.		Disminución del tiempo de entrega de la información contable operativa.	Información de costos, rápida, oportuna y confiable para la toma de decisiones.	
	- Actualizar todos los documentos de la empresa que respalden sus operaciones y registro con la DIAN. - Diseñar mecanismos internos de información permanente sobre cambios en la normatividad tributaria	6 meses Continuo con los sistemas de información de la empresa y la información de la DIAN.	Empresa proveedora del software y coordinador de recursos financieros. coordinador de recursos financieros	Recursos propios.	\$4.000.000o Incluye la capacitación.	Optimización de recursos a través de eliminación de gastos improductivos. Incremento de rentabilidad.	En el mediano plazo, bases para la implementación del Balanced Score Card.	

AREA DE CAPACIDAD:		6. COORDINADOR DE LAS RELACIONES CON LAS PERSONAS							
OBJETIVO:		6.1. Mejorar la estabilidad laboral de los empleados.							
ESTRATEGIA:		6.1.1. Disminuir la rotación del personal							
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	de	Resultado esperado.	
a) Incrementar el grado de pertenencia y retención de los empleados o grupos célula excelentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el termino de los contratos temporales. - Incentivos de tipo personal y familiar. - Premiar la Participación e iniciativa en el rumbo de la empresa y con incentivos de tipo familiar y personal, más interesantes que el propio salario. - Diseñar un sistema para socializar el conocimiento y las experiencias aportadas por los trabajadores y directivos valorando el know how y diferenciando la compañía de otras rivales. 	<p>Continuo Según ordenes de producción.</p> <p>Continuo</p> <p>6 meses</p>	<p>Coordinador de las relaciones con las personas.</p> <p>Coordinador de los recursos financieros.</p> <p>Asistente para ambientes virtuales.</p>	<p>Personal interno.</p> <p>Recursos propios.</p> <p>Recursos propios.</p>	<p></p> <p></p> <p>\$8.000.000o</p>	<p></p> <p></p> <p>Indicadores de rotación personal</p>	<p></p> <p></p> <p>de</p>	<p></p> <p></p> <p>Mayor compromiso y estabilidad del trabajador con y en la empresa..</p>	

AREA DE CAPACIDAD:		6. COORDINADOR DE LAS RELACIONES CON LAS PERSONAS						
OBJETIVO:		6.2. Reconocer y valorar el aporte creativo e innovador, individual y grupal.						
ESTRATEGIA:		6.2.1 Sistema de promoción e incentivos ligado a los resultados de innovación.						
Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Asignación de recursos	Presupuesto	Indicador de resultados	Resultado esperado.	
a) Fortalecer la cultura de la creatividad e innovación en las personas que conforman la familia AGA.	- Realización de talleres sobre tendencias, avances tecnológicos e investigaciones del sector automotriz en el mundo así como estrategias de desarrollo empresarial. Con la presentación de casos, videos y ejercicios que desarrollen el pensamiento lateral en los trabajadores.	Bimensuales	Coordinador de innovación del producto.	Personal interno.				
	- Disposición de afiches, rompecabezas, acertijos, imágenes, frases retadoras etc en las instalaciones de la empresa que induzcan a la agilidad mental de los trabajadores, individual y en equipo.	Continuo	Coordinador de las relaciones con las personas	Recursos propios.	\$8.000.000o	Resultados de innovación semestrales.	Banco de proyectos de investigación e innovación para desarrollar en el mediano y corto plazo.	
	- Establecimiento de metas sobre resultados de innovación en cada célula según los proyectos productivos de la empresa. - Determinar incentivos salariales y no salariales que motiven los resultados grupales e individuales.	Mensual 2 meses.	Grupo de Coordinadores de cada área. Coordinador de las relaciones con las personas y coordinador de recursos financieros.	Recursos propios.			Un producto patentado por año.	

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos del proceso de investigación realizado en la construcción de la propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de Autobuses AGA de Colombia, permite establecer las siguientes conclusiones.

- La empresa autobuses AGA de Colombia, aunque es una empresa mediana de carácter familiar, históricamente ha realizado actividades de innovación y de gestión estratégica que le han favorecido para poder sostenerse a pesar de las épocas de crisis que ha vivido y que la condujeron hasta el proceso de concordato con la ley 550 para poder responder con sus obligaciones. Esto demuestra que en realidad la flexibilidad y agilidad para desarrollar procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas constituye para ellas una gran capacidad que se puede fortalecer como ventaja competitiva para incursionar en otros mercados.
- Las relaciones de Colombia en tratados comerciales internacionales, con países en los que existen empresas muy importantes en el sector automotriz, constituye un punto vulnerable para el sector dado que la normatividad para el ingreso de automotores al país es muy débil, y en el año 2007 desaparecen las protecciones que actualmente hasta hoy han protegido a la industria.
- La presencia de Brasil en MERCOSUR, México en el G3, las posibilidades del TLC con Estados Unidos y la incursión de países Orientales en el mercado Intraregional, constituye una fuerte competencia de escalas mayores para las empresas locales ensambladoras, por esta razón, las empresas deben prepararse estratégicamente para contrarrestar la competencia nacional o incursionar en otros mercados externos.
- Los indicadores de competitividad, de Autobuses AGA de Colombia, con la industria y con sus competidores más directos, evidencian que la empresa tiene fortalezas en la generación de valor agregado especialmente por la experiencia y conocimiento de su personal, expresado en la exclusividad y modernidad de sus diseños.
- La Empresa autobuses AGA de Colombia actualmente no posee capacidad de planta suficiente para competir con grandes volúmenes de producción que le permitan desarrollar las ventajas de trabajar economías de escala, por esta razón es más conveniente, desarrollar una estrategia de diferenciación y desarrollo de mercados en donde pueda explorar nuevas posibilidades y fortalecer su diferencia con los competidores nacionales en la comunidad Andina de Naciones.

- Dentro de las actividades de la cadena de valor de AGA las mayores debilidades se encuentran en los procesos de mercadeo y ventas, así como la no existencia de un sistema de distribución adecuado para los proyectos de exportación. Por tal razón estas actividades requieren de especial atención para poder enlazarlas a la estrategia de la compañía y aprovechar las oportunidades del mercado externo.

- La innovación como característica del proceso evolutivo de la empresa, permite construir una estrategia de diferenciación más sólida si se acompaña de una serie de actividades en las demás áreas de la empresa, con el objetivo de que sea más complejo imitar la estrategia de AGA por parte de sus competidores si la ventaja competitiva surge de la adecuación de todas las actividades, la sustentabilidad proviene del sistema de actividades y no de sus partes.

CONCLUSIONES SOBRE EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

- La construcción de un diagnóstico integral por medio de la integración de diferentes herramientas de análisis brinda un panorama más amplio sobre la complejidad del entorno y la diversidad de relaciones que se dan entre las variables internas y externas que comprenden el entorno de la organización, lo cual exige una gran cantidad de información de diversas fuentes para que sea confiable.

- Las herramientas de análisis propuestas por el autor Michael Porter, Cadena de Valor, cinco fuerzas competitivas y Diamante competitivo, así como las estrategias genéricas, son elementos muy completos y vigentes para el análisis de cualquier organización dado que involucran información, interna, externa y del ambiente competitivo lo cual da orientaciones precisas al empresario sobre las alternativas que puede considerar para el posicionamiento de su organización.

- Los procesos de investigación entre Universidad y Empresa, requieren de un alto compromiso, participación, respeto por el rol de cada uno y responsabilidad en el manejo de la información de parte y parte, para poder crear lazos de confianza y credibilidad, de lo contrario la consecución de la información y el interés por la culminación de los proyectos se puede ver afectada.

RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda a la empresa organizar prioritariamente los proyectos que durante el año inmediatamente siguiente permita a la empresa culminar con éxito el proceso concordatario y fortalecer los lazos entre proveedores, clientes y entidades financieras.
2. Dado que los proyectos establecidos para el cumplimiento de la misión y la visión plasmadas en este trabajo requieren el compromiso de todos los miembros de la organización es necesario ampliar la base del personal operativo que participa en las reuniones de planeación estratégica solamente va el coordinador de la célula y algunas personas que laboran en la parte ejecutiva, esto puede demorar un poco los procesos mientras se comunica y relaciona al personal con los procesos de gestión estratégica.
3. Es importante la modernización y reposición de los equipos que están altamente depreciados, para poder optimizar los esfuerzos en cuanto al incremento de la capacidad de planta y de la productividad operativa, sin descuidar la generación de capital intelectual que tanto valor agrega al proceso.
4. Es urgente la realización de los estudios de mercado en los países de Perú y Ecuador, dado que en el 2007 se desmontan las ventajas arancelarias existentes en el G3, en donde México y Venezuela, poseen mejores ventajas competitivas que la industria automotriz Colombiana.
5. Para empezar a recuperar los estados financieros de la empresa, especialmente los relacionados con la rentabilidad del patrimonio, es indispensable la modificación del sistema de costos y la identificación de las actividades que realmente generan ingresos importantes para la empresa, y poder potenciar en ellas

BIBLIOGRAFÍA

THOMPSON, STRICKLAND. ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA Conceptos y casos. Irwin Mc Graw Hill. 11ª Edición ISBN: 970-10-2906-2

HAROLD Koontz, HEINZ Weirich ADMINISTRACION: UNA PERSPECTIVA GLOBAL Editorial Mc Graw Hill. 11 Edición. ISBN: 970-10-2036-7

EPSTEIN, Marc J :DESEMPEÑO AMBIENTAL DE LA EMPRESA Editorial: Ecoe, 2000. Bogota ISBN : 958-64-8229-4

KOTLER Philip DIRECCIÓN DE MARKETING: Edición del milenio. Editorial Prentice Hall 2000.

JONSON Gerry SCHOLLES Kevan.DIRECCION ESTRATEGICA Análisis de la estrategia de las organizaciones Editorial: Prentice Hall Tercera Edición. ISBN. 84-89660-11-5

KOTTER John p..EL LIDER DEL CAMBIO Editorial Mc Graw Hill ISBN: 970-10-1470-7

SALLENAVE Jean Paúl GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA Editorial: Norma ISBN: 958-04-00385.

MORIN Edgar. INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO COMPLEJO Editorial: Gedisa. ISBN: 84-7432-518-8

HORNELL Erik LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA PRODUCTIVIDAD Editorial: Ediciones Folio S.A ISBN Vol. 10 84-7583-615-1.

OHMAE Kenichi LA MENTE DEL ESTRATEGA Editorial: McGrawHill ISBN: 0-07-047595-4

HAMEL Gary LIDERANDO LA REVOLUCION. Harvard Business School press Grupo Editorial NORMA.ISBN: 958-04-5872

LEY 590 del 2000.
Julio 10: Promover el desarrollo de las micro pequeñas y medianas empresas. Ediciones; Momo. ISBN: 958-8113-38-5

OGLIASTRI Enrique MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA Editorial: Tercer Mundo. Ediciones Uniandes ISBN:958-601-398-7

GOODSTEIN Leonard D. BERNAL OSORIO, Magaly,
PIANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA
Editorial : McGraw-Hill ISBN : 958-600-706-5

BONO Edwar de SEIS SOMBREROS PARA PENSAR EN ESTRATEGIA
Ediciones Granica S.A ISBN:950-641-061-5

PORTER Michael VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES
Trade MA de la Campa Pérez compañía Editorial. México.1997

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.

<http://www.andi.com>

<http://www.businesscol.com/empxsec/indsector>

<http://www.caf.com/pac>

<http://www.coinvertir.org>

<http://www.colombiacompite.gov.co>

<http://www.competitividadandina.org>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.dnp.gov.co>

ANEXOS

ANEXO A. Ficha Técnica de una carrocería marca AGA

PARTES	DESCRIPCIÓN
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tubería cerrada estructural, galvanizada exterior e interiormente, soldada y protegida con pintura anticorrosiva. ✓ Liviana, de alta resistencia al impacto y al vuelco lo que aporta seguridad activa a la vida de los pasajeros y al conductor. ✓ Facilidad de acceso a las partes mecánicas.
DIMENSIONES Y PESO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Longitud total exterior: 12000 mm. ✓ Ancho exterior: 2600 mm. ✓ Altura exterior: 3570 mm sin equipo de aire. ✓ Altura exterior: 3730 mm con equipo de aire. ✓ Altura libre interna: 1940 mm. ✓ Ancho libre del pasillo: 350 mm ✓ Peso total de carrocería 5900 Kg.
AISLAMIENTO TERMO – ACUSTICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En material de poliuretano inyectado en piso, laterales y techo que absorbe las vibraciones y logra un alto aislamiento térmico.
CUBIERTA EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casco frontal y posterior en fibra de vidrio reforzado. ✓ Laminado lateral modulado en lámina de aluminio pegada. ✓ Techo en fibra de vidrio reforzada y pegada, en una sola pieza lo que garantiza total impermeabilidad. ✓ Faldones en fibra de vidrio reforzada de fácil recambio.
MALETEROS PASANTES SEMIPASANTES Y	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bodegas SEMIPASANTES, terminados en lámina alfajor aluminio, volumen 6.60 m³. ✓ Bodegas PASANTES, terminados piso plástico y listones de protección. Volumen 7.00 m3 sin camarote- 6.60 m3 con camarote. ✓ Puertas livianas resistentes, estructura de aluminio y tablero de fibra de vidrio reforzado. ✓ Mecanismo de apertura pantografica hacia arriba que permite facilidad de manejo. ✓ Sistema de cierre hermético que garantiza seguridad y perfecto ajuste e impermeabilidad.
CLARABOYAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos, convertibles en salida de emergencia, con flujo de aire natural para su renovación continúa en el habitáculo de los pasajeros.
PUERTA PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pantografica, accionada por mecanismo electroneumático, con sistema de sensibilidad, que impide que los pasajeros puedan ser atrapados cuando esta se cierra. ✓ Sistema de apertura de emergencia que se acciona desde el interior o el exterior.
ESPEJOS EXTERIORES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retrovisores de tres lunas, de diseño moderno aerodinámico.
PINTURA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En poliuretano de alto brillo y durabilidad con los colores básicos de la empresa.
AREA DE CONDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asiento del conductor con graduación del peso corporal y amortiguación, lo que disminuye en alto grado el cansancio físico del conductor. Reclinación, elevación y desplazamiento adelante y atrás. ✓ Consola de mandos de fácil acceso de diseño moderno. ✓ Cortinas parasol enrollables, con banda opaca. ✓ Desempañadores del vidrio parabrisas, por aire forzado. ✓ Asiento del auxiliar abatible y cierre automático. ✓ Puerta para el conductor liviana fabricada con estructura tubular de

	aluminio, con Portavestido, Portamapa y cerradura con clave de seguridad personalizada.
AMOBAMIEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Portaequipaje de mano de gran lujo con pasamanos incluido y base de vidrio alta seguridad que permite visibilidad permanente de los viajeros. Volumen 1.10 m³ ✓ 2 televisores, DVD y CD, Radio, con sus respectivas antenas. ✓ Diez y siete (17) parlantes que permiten mejor sonido para comodidad del viajero. ✓ Módulos para pasajeros con luz y salidas de aire individuales, interruptor de sonido y pulsador de llamada para cada dos viajeros. ✓ Mamparas de lujo en piel integral. ✓ Cabina sanitaria semi- inteligente incrustada para que la visibilidad de los viajeros no se interrumpa y con mecanismos de accionamiento electroneumáticos que facilitan la operabilidad. ✓ Camarote. Posterior sobre el motor ó en las bodegas cuando son Pasantes. ✓ Número de asientos: de 30 a 44, según los requerimientos de cada servicio. ✓ Extinguidor de 10 libras. ✓ Martillos de seguridad para rotura de vidrios en caso de emergencia. ✓ Cinturones de seguridad obligatorios (8).
REPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Piezas originales producidas de manera homologada para facilidad de recambio.

SILLAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ancho del asiento 480 mm. Ancho libre para dos (2) personas 960 mm. ✓ Tapizados en tela moqueta de gran lujo. ✓ Cojín de asiento y espaldar en espumas de poliuretano super ergonómico para un mayor confort. ✓ Apoyapiernas individual abatible, con mecanismo de resorte a gas. ✓ Descansabrazos en piel integral, abatible en el pasillo. ✓ Reclinación del espaldar multiposicional con mecanismo de resorte a gas que permite cualquier ángulo de reclinación. ✓ Tipo cochecama medidas normalizadas con sistema Riel de fácil modulación, para mayor o menor número de viajeros.
ACABADOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Laterales en aluminio, tapizados en hule. ✓ Cubrepostes en ABS termoformado ✓ Excelente decorado con techo tapizado en tela moqueta.
INSTALACIONES ELECTRICAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulador de voltaje para radio: entrada 24 V DC, salida 12 V DC, potencia 15 amperios. ✓ Inversor de corriente para DVD y TV: entrada 24 V DC, salida 110 V AC, potencia 400 W. ✓ Amplificador y mezclador de sonido: 4 salidas, radio, micrófono, TV y DVD. ✓ Alumbrado interior fluorescente de 40W, en dos circuitos. ✓ Luz azul tenue – de crucero. ✓ Conjunto óptico marca Hella de fabricación alemana incluye faros delanteros redondos, de última generación que ofrecen una excelente iluminación de la carretera, sin molestar al vehículo que circula en sentido contrario.
VIDRIOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos parabrisas delanteros de seguridad panorámicos, en vidrio laminado (de acuerdo a normas vigentes). ✓ Ventanas laterales en vidrio de seguridad templado, de gran tamaño que permiten una visión panorámica a los viajeros.

**ANEXO B. AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE**

	2003	2002	2001	2000
ACTIVO				
CORRIENTE	1.956.591.194	2.336.844.211	1.617.239.275	1.151.260.003
DISPONIBLE	372.194.204	1.138.526.885	403.464.713	43.458.462
Caja	3.450.300	3.400.000	36.779.334	43.458.462
Caja Cheques Posfechados	0	18.504.523	0	0
Bancos y Corporaciones	368.743.904	1.116.622.362	366.685.379	0
INVERSIONES	211.852.590	8.733.250	14.556.250	14.556.250
Inversiones Obligatorias	0	0	5.823.000	5.823.000
Fideicomiso de Inversión	203.119.340	0	0	0
Otras Inversiones	8.733.250	8.733.250	8.733.250	8.733.250
DEUDORES	602.984.982	500.761.860	626.934.573	579.908.753
Clientes	424.920.728	36.204.380	227.154.346	347.842.609
Anticipos y Avances	99.243.635	18.485.585	48.416.687	56.095.189
Depósitos	19.930.914	19.930.914	19.930.914	19.930.914
Anticipo Impuestos	43.947.488	423.021.300	318.905.218	158.212.633
Deudores Varios	23.401.000	14.110.665	29.910.665	15.210.665
Provisiones	-8.458.783	-10.990.984	-17.383.257	-17.383.257
INVENTARIOS	769.559.418	688.822.216	572.283.739	513.336.538
Materia Prima	653.135.069	554.952.408	378.080.889	499.211.908
Materiales Recuperacion	51.377.071	40.709.755	40.848.272	0
Materiales en Tránsito	0	0	1.250.000	0
Productos en Proceso	41.592.023	93.160.053	120.800.000	14.124.630
Productos Terminados	0	0	31.304.578	0
Ajuste por Inflación	23.455.255	0	0	0
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	576.100.623	1.037.731.971	1.107.853.689	1.022.278.905
Terrenos	21.757.238	126.531.366	118.232.218	109.703.320
Maquinaria y Equipo en montaje	2.701.668	0	0	0
Construcciones y Edificaciones	212.318.997	599.957.981	560.606.947	520.166.528
Depreciación Acumulada	-88.230.875	-220.929.242	-178.408.403	-136.079.527
Maquinaria y Equipo	1.461.095.441	1.372.779.869	1.282.078.757	1.182.187.604
Depreciación Acumulada	-1.044.189.401	-857.543.628	-696.406.437	-676.169.641
Equipo de Oficina	53.038.651	49.978.490	46.700.399	43.264.545
Depreciación Acumulada	-52.940.319	-47.071.546	-39.045.922	-37.384.208
Equipo de Computación	90.964.719	85.716.337	76.982.617	71.429.337
Depreciación Acumulada	-82.409.790	-73.930.922	-63.344.752	-55.369.971
Flota y Equipo de Transporte	57.981.720	54.636.355	49.351.979	51.719.725
Depreciación Acumulada	-55.987.426	-52.393.089	-48.893.714	-51.188.807
Armamento y Vigilancia	0	1.410.452	1.317.941	1.222.870
Depreciación Acumulada	0	-1.410.452	-1.317.941	-1.222.870
DIFERIDOS	0	281.752.684	374.332.800	476.366.916
Cargos Diferidos	0	281.752.684	374.332.800	476.366.916
OTROS ACTIVOS	45.250.000	0	0	0
Inversiones Obligatorias	45.250.000	0	0	0
VALORIZACIONES	492.413.483	2.253.575.132	2.253.575.132	2.128.756.467
De Inversiones	4.878.732	4.878.732	4.878.732	4.878.732
De Propiedad Planta y Equipo	487.534.751	2.248.696.400	2.248.696.400	2.123.877.735
TOTAL DEL ACTIVO	3.070.355.300	5.909.903.998	5.353.000.896	4.778.662.291
CUENTAS DE ORDEN	440.000.000	2.187.732.719	1.188.858.354	615.681.499
<i>Derechos Contingentes</i>		32.275.254	669.858.354	615.681.499

PASIVO	2003	2002	2001	2000
CORRIENTE	1.462.132.478	668.214.092	964.239.304	2.647.549.716
OBLIGACIONES FINANCIERAS	93.750.000	0	0	772.147.022
	0	0	0	2.521.063
Bancos Nacionales	74.147.344	0	0	563.735.068
Corporaciones Nacionales	19.602.656	0	0	205.890.891
PROVEEDORES	444.495.549	228.555.408	242.639.391	844.581.311
Nacionales	442.935.329	228.352.993	242.639.391	844.581.311
Entradas por Legalizar	1.560.220	202.415	0	0
CUENTAS POR PAGAR	152.313.197	39.006.071	305.586.766	555.564.946
Costos y Gastos por Pagar	116.495.418	20.427.694	261.953.092	305.295.373
Retención en la Fuente e ICA	29.904.066	17.769.000	13.294.132	155.407.961
Retenciones y Aportes de Nómina	3.509.888	809.377	30.339.542	86.088.711
Acreedores Varios	2.403.824	0	0	8.772.901
IMPUESTOS POR PAGAR	-76.319.428	95.121.970	53.776.990	365.835.848
Impuesto Sobre las Ventas	-76.319.428	95.121.970	53.776.990	309.060.106
Impuesto de Industria y Comercio	0	0	0	56.775.742
OBLIGACIONES LABORALES	10.874.328	14.652.942	79.378.387	64.020.587
Cesantías e Intereses y Prima de Servicios	10.874.328	14.652.942	79.378.387	64.020.587
PASIVOS ESTIMADOS	447.265.396	128.107.000	0	0
Costos y Gastos por Pagar	7.265.396	0	0	0
Impuesto de Renta	440.000.000	128.107.000	0	0
ANTICIPOS	389.753.436	162.770.701	282.857.770	45.400.002
De Clientes	389.753.436	162.770.701	282.857.770	45.400.002
NO CORRIENTE	319.831.097	2.873.964.387	2.207.513.751	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	156.250.000	769.626.624	769.626.624	0
Bancos Nacionales	123.578.906	563.735.733	563.735.733	0
Corporaciones Nacionales	32.671.094	205.890.891	205.890.891	0
PROVEEDORES	67.217.085	656.177.998	670.619.139	0
Nacionales	67.217.085	656.177.998	670.619.139	0
CUENTAS POR PAGAR	46.038.228	272.751.012	465.773.096	0
Costos y Gastos por Pagar	19.375.322	99.113.581	291.970.312	0
Dividendos y Participaciones	8.772.901	8.772.901	8.772.901	0
Retención en la Fuente	0	96.114.121	96.114.121	0
Retenciones y Aportes de Nómina	17.890.005	68.750.409	68.915.762	0
IMPUESTOS POR PAGAR	50.325.784	301.494.784	301.494.892	0
De Renta y Complementarios	0	42.121.000	42.121.000	0
Impuesto Sobre las Ventas	0	209.048.000	209.048.108	0
De Industria y Comercio	39.537.000	39.537.000	39.537.000	0
A la Propiedad Raíz	10.788.784	10.788.784	10.788.784	0
OBLIGACIONES LABORALES	0	369.263.432	0	0
Cesantías e Intereses	0	167.601.130	0	0
Prima de Servicios	0	64.671.942	0	0
Vacaciones Consolidadas e Indemnizaciones	0	136.990.360	0	0
OTROS PASIVOS	0	504.650.537	0	0
Intereses Causados DIAN	0	504.650.537	0	0
TOTAL PASIVO	1.781.963.575	3.542.178.479	3.171.753.055	2.647.549.716
CAPITAL SOCIAL	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
Aportes Sociales	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO	678.650.856	163.665.521	-202.608.869	55.543.362
Ganancia o Pérdida del Ejercicio	678.650.856	163.665.521	-202.608.869	55.543.362
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-1.852.487.343	-2.016.152.862	-1.845.043.992	-2.033.170.096
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	554.673.953	2.315.835.602	2.315.835.602	2.191.016.938
De Inversiones	4.878.732	4.878.732	4.878.732	4.878.732
De Propiedad Planta y Equipo	549.795.221	2.310.956.870	2.310.956.870	2.186.138.206

**ANEXO C. AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA
ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE**

	2003	2002	2001
INGRESOS			
OPERACIONALES	2.871.036.861	7.032.153.441	5.473.870.134
Venta de Carrocerías	2.702.097.516	6.931.788.766	5.447.691.082
Mantenimiento y Reparación	121.289.000	18.045.081	14.674.754
Venta de Piezas y Partes	47.854.945	83.091.336	47.331.065
Menos Devoluciones y Descuentos en Vtas	-204.600	-771.742	-35.826.767
COSTO DE VENTAS	2.926.667.071	5.876.688.905	4.683.573.712
Materiales	1.777.764.371	4.304.287.190	3.544.124.746
Mano de Obra	431.040.538	881.023.191	727.166.914
Indirectos	717.862.162	691.378.524	412.282.052
UTILIDAD BRUTA	-55.630.210	1.155.464.536	790.296.422
GASTOS OPERACIONALES	407.443.340	491.982.342	641.774.467
DE ADMINISTRACION	382.777.187	342.746.666	393.954.248
De Personal	30.952.199	133.114.976	173.475.808
Honorarios	98.414.768	76.638.000	133.592.102
Impuestos	37.248.462	33.501.539	0
Arrendamientos	4.280.380	520.000	25.000
Contribuciones y Donaciones	2.807.047	2.640.000	2.700.100
Seguros	0	1.214.135	846.668
Servicios	85.875.911	31.791.091	17.174.288
Legales	32.350.661	1.048.148	2.339.436
Mantenimiento y Reparación	5.507.837	2.777.425	2.377.893
De Viaje	7.387.515	3.326.300	5.978.524
Depreciaciones	36.952.534	39.324.579	36.281.023
Diversos	40.999.873	16.850.473	19.163.406
DE VENTAS	24.666.153	149.235.676	247.820.219
De Personal	1.722.467	85.373.465	67.346.252
Honorarios	0	0	8.200.484
Impuestos	0	0	24.469.000
Arrendamientos	0	16.630.000	30.000.000
Seguros	0	0	576.751
Servicios	13.853.489	26.877.564	40.536.654
Legales	78.198	874.368	648.812
Mantenimiento y Reparación	0	200.890	0
Viaje	264.000	4.585.478	3.328.409
Diversos	8.747.999	14.693.911	72.713.857
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	-463.073.550	663.482.194	148.521.955
NO OPERACIONALES	1.492.777.531	-454.559.427	-432.317.892
INGRESOS FINANCIEROS	37.597.228	33.038.798	3.764.504
OTROS INGRESOS	561.052.629	0	0
UTILIDAD ENAJENACION DE ACTIVOS	1.239.218.707	0	0
GASTOS FINANCIEROS	48.571.893	83.307.883	49.950.599
INTERESES DIAN-DEUDA CONCORDATARIA	0	0	225.762.421
AMORTIZACION CARGOS DIFERIDOS	0	0	102.771.401
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	293.594.825	404.290.342	57.597.975
GASTOS DIVERSOS	2.924.315	0	0
CORRECCION MONETARIA	88.946.874	82.849.754	81.187.068

ANEXO D. ESTADOS FINANCIEROS INDUBO (Miles de pesos)

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE

ACTIVOS	2002	2003
ACTIVO CORRIENTE	2.472.482	2.908.261
DISPONIBLE	196.705	360.198
Caja	54.263	155.366
Bancos	141.149	201.600
Cuentas de ahorro	1.293	3.232
INVERSIONES	6.703	7.203
DEUDORES CP	892.955	1.359.494
Clientes	370.059	973.509
Anticipos y avances	15.253	92.533
Depósitos	100.964	102.359
Anticipo de impuestos y contribuciones o saldos a favor	335.131	182.542
Cuentas por cobrar trabajadores CP	1.154	6.610
Deudores varios CP	70.394	1.941
INVENTARIOS	1.290.681	1.073.892
Materias primas	875.103	126.259
Productos en proceso	208.667	633.023
Materiales repuestos y accesorios	206.911	314.610
DIFERIDOS	85.438	107.474
Gastos pagados por anticipado	1.291	10.037
Cargos diferidos	84.147	97.437
ACTIVO NO CORRIENTE	845.637	1.213.972
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO	536.933	838.749
DEUDORES LP	273.478	339.997
Cuentas por cobrar a socios y accionistas	273.478	339.997
VALORIZACIONES	35.226	35.226
De propiedad planta y equipo	35.226	35.226
TOTAL DEL ACTIVO	3.318.119	4.122.233
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	3.020.792	3.601.014
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	329.810	48.498
PROVEEDORES	1.724.718	2.347.788
CUENTAS POR PAGAR CP	226.372	196.892
Costos y gastos por pagar	26.993	19.687
Deudas con accionistas o socios	80.158	71.702
Retención en la Fuente	34.016	31.106
Impuesto a las ventas retenido	4.127	7.448
Impuesto de industria y comercio retenido	46	0
Retenciones y aportes de nómina	26.828	36.086
Acreedores varios	54.204	30.863
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	233.680	22.015
OBLIGACIONES LABORALES	117.078	208.608
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	122.822	251.376

Para obligaciones fiscales	122.822	251.376
OTROS PASIVOS	266.312	525.837
Anticipos y avances recibidos	266.312	525.837
PASIVO NO CORRIENTE	26.166	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	26.166	0
TOTAL PASIVO	3.046.958	3.601.014
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	204.000	204.000
Aportes sociales	204.000	204.000
RESERVAS	18.764	28.136
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	145.873	160.377
RESULTADOS DEL EJERCICIO	93.721	236.230
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-226.423	-142.750
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	35.226	35.226
TOTAL PATRIMONIO	271.161	521.219
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.318.119	4.122.233

INDUBO (Miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE

	2002	2003
INGRESOS OPERACIONALES	9.245.391	13.360.426
Menos costo de ventas y de prestación de servicios	7.999.049	11.687.960
UTILIDAD BRUTA	1.246.342	1.672.466
Menos gastos operacionales de administración	791.247	920.676
Menos gastos operacionales de ventas	260.101	299.751
UTILIDAD OPERACIONAL	194.994	452.039
Mas ingresos no operacionales	255.853	234.833
Menos gastos no operacionales	258.476	313.842
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	192.371	373.030
Ajustes por inflación	24.172	114.576
Menos impuestos de renta y complementarios	122.822	251.376
GANANCIAS Y PERDIDAS	93.721	236.230

ANEXO E. ESTADOS FINANCIEROS SUPERPOLO (Miles de pesos)

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE

ACTIVOS	2002	2003
ACTIVO CORRIENTE	22.212.426	30.962.749
DISPONIBLE	86.257	505.519
Caja	5.810	247.580
Bancos	80.447	257.939
INVERSIONES	293.157	466.371
DEUDORES CP	14.129.931	17.213.594
Clientes	9.594.314	14.717.889
Cuentas corrientes comerciales	1.232.187	248.811
Anticipos y avances	265.882	325.011
Depósitos	3.500	3.950
Anticipo de impuestos y contribuciones o saldos a favor	3.003.673	1.941.367
Cuentas por cobrar trabajadores CP	12.859	30.321
Deudores varios CP	67.187	55.502
Provisiones	49.671	109.257
INVENTARIOS	7.611.365	12.741.480
Materias primas	4.390.014	9.289.548
Productos en proceso	429.176	1.234.883
Productos terminados	458.729	794.538
Mercancías no fabricadas por la empresa	54.171	-
Inventarios en tránsito	2.279.275	1.422.511
DIFERIDOS	91.716	35.785
Gastos pagados por anticipado	91.716	35.785
ACTIVO NO CORRIENTE	13.204.933	14.034.519
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO	5.475.619	5.963.833
INTANGIBLES	6.503.195	6.488.288
Derechos	6.809.289	7.173.085
Amortización acumulada	306.094	684.797
DIFERIDOS	1.089.161	1.408.619
Cargos diferidos	1.089.161	1.408.619
OTROS ACTIVOS	49.605	52.642
Diversos	49.605	52.642
VALORIZACIONES	87.353	121.137
De propiedad planta y equipo	87.353	121.137
TOTAL DEL ACTIVO	35.417.359	44.997.268
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	23.419.219	29.103.408
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	12.897.744	14.677.651
PROVEEDORES	4.932.771	4.626.554
CUENTAS POR PAGAR CP	2.903.080	5.729.607
A compañías vinculadas	1.168.577	4.437.938

Costos y gastos por pagar	1.098.978	696.026
Acreedores oficiales	394.350	267.395
Retención en la Fuente	154.927	178.938
Impuesto a las ventas retenido	9.309	63.945
Impuesto de industria y comercio retenido	814	3.672
Retenciones y aportes de nómina	48.046	55.004
Acreedores varios	28.079	26.689
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	95.526	104.077
OBLIGACIONES LABORALES	310.389	302.148
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	319.363	470.274
Para costos y gastos	259.306	325.302
Para obligaciones laborales	797	
Para obligaciones fiscales	46.490	118.213
Provisiones diversas	12.770	26.759
DIFERIDOS		729.805
OTROS PASIVOS	1.960.346	2.463.292
Anticipos y avances recibidos	1.764.977	2.393.444
Ingresos recibidos para terceros	195.369	69.848
PASIVO NO CORRIENTE	3.204.156	4.901.128
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	3.204.156	4.901.128
TOTAL PASIVO	26.623.375	34.004.536
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	8.000.000	8.000.000
Capital suscrito y pagado	8.000.000	8.000.000
RESERVAS		873.545
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	363.279	875.391
RESULTADOS DEL EJERCICIO	873.546	1.652.853
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-530.194	-530.194
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	87.353	121.137
TOTAL PATRIMONIO	8.793.984	10.992.732
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	35.417.359	44.997.268

SUPERPOLO (Miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE

	2002	2003
INGRESOS OPERACIONALES	36.983.045	62.293.798
Menos costo de ventas y de prestación de servicios	28.962.346	50.190.711
UTILIDAD BRUTA	8.020.699	12.103.087
Menos gastos operacionales de administración	1.838.111	2.219.344
Menos gastos operacionales de ventas	3.335.947	5.349.309
UTILIDAD OPERACIONAL	2.846.641	4.534.434
Mas ingresos no operacionales	291.489	923.812
Menos gastos no operacionales	2.315.907	3.204.607
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	822.223	2.253.639
Ajustes por inflación	305.894	623.891
Menos impuestos de renta y complementarios	254.571	1.224.677
GANANCIAS Y PERDIDAS	873.546	1.652.853

ANEXO F. ESTADOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS (Millones de Pesos)

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE

DESCRIPCIÓN	Homogénea					No Homogénea	
	2,002	PART%	2,003	PART%	VARIACIÓN	2,003	PART%
1105 0 Caja	5,636,195	0.35	21,709,926	1.22	285.19	10,073	0.04
1110 0 Bancos	30,680,807	1.88	39,426,076	2.22	28.50	383,688	1.55
1115 0 Remesas en Transito	2,480	0.00	633,998	0.04	25,464.44		0.00
1120 0 Cuentas de Ahorro	19,089,811	1.17	19,771,951	1.11	3.57	68,326	0.28
1125 0 Fondos	1,471,041	0.09	2,144,765	0.12	45.80		0.00
11 0 SUBTOTAL DISPONIBLE	56,880,334	3.49	83,686,716	4.71	47.13	462,087	1.87
12 0 INVERSIONES	246,527,578	15.11	228,931,987	12.89	-7.14	235,821	0.95
1305 1 Clientes	192,945,823	11.83	239,681,624	13.50	24.22	2,576,865	10.42
1310 1 Cuentas Corrientes Comerciales	54,795,045	3.36	54,270,697	3.06	-0.96	2,911,512	11.77
1315 1 Cuentas por Cobrar a Casa Matriz	7,764,812	0.48	1,756,387	0.10	-77.38		0.00
1320 1 Cuentas por Cobrar a Vincu. Economicos	1,516,672	0.09	8,226,919	0.46	442.43	26,100	0.11
1323 1 Cuentas por Cobrar a Directores		0.00	39,703	0.00	100.00		0.00
1325 1 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	10,607,814	0.65	10,708,407	0.60	0.95	740,928	3.00
1330 1 Anticipos y Avances	29,706,234	1.82	39,128,967	2.20	31.72	326,474	1.32
1335 1 Depositos	749,836	0.05	597,775	0.03	-20.28	38,592	0.16
1340 1 Promesas de Compraventa		0.00	521,050	0.03	100.00		0.00
1345 1 Ingresos por Cobrar	2,121,802	0.13	3,283,252	0.18	54.74		0.00
1355 1 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	43,776,309	2.68	46,390,880	2.61	5.97	932,479	3.77
1360 1 Reclamaciones (CP)	470,418	0.03	1,240,562	0.07	163.71	95,737	0.39
1365 1 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	2,810,447	0.17	2,907,212	0.16	3.44	75,574	0.31
1370 1 Prestamos a Particulares	1,099,349	0.07	2,579,612	0.15	134.65		0.00
1380 1 Deudores Varios (CP)	14,214,399	0.87	12,386,046	0.70	-12.86	24,930	0.10
1385 1 Derechos Recompra Cartera Negociada (CP)	20,520	0.00	20,520	0.00	0.00		0.00
1390 1 Deudas de Dificil Cobro (CP)	1,221,283	0.07	1,490,022	0.08	22.00		0.00
1399 1 Provisiones (CP)	8,051,808	0.49	8,489,337	0.48	5.43	29,998	0.12

13 1 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	355,768,955	21.81	416,740,298	23.47	17.14	7,719,193	31.21
1405 0 Materias Primas	118,105,577	7.24	124,399,434	7.01	5.33	2,523,057	10.20
1410 0 Productos en Proceso	20,708,150	1.27	23,420,032	1.32	13.10	183,711	0.74
1430 0 Productos Terminados	82,774,696	5.07	60,734,057	3.42	-26.63	3,237,014	13.09
1435 0 Mcias no Fabricadas x la Empresa	74,826,710	4.59	95,409,458	5.37	27.51		0.00
1455 0 Materiales Repuestos y Accesorio	4,955,855	0.30	6,390,193	0.36	28.94	273,095	1.10
1460 0 Envases y Empaques	89,053	0.01	159,641	0.01	79.27		0.00
1465 0 Inventarios en Transito	120,307,887	7.38	118,847,807	6.69	-1.21	428,839	1.73
1499 0 Provisiones	2,652,415	0.16	3,632,523	0.20	36.95		0.00
14 0 SUBTOTAL INVENTARIOS	419,115,513	25.70	425,728,099	23.98	1.58	6,645,716	26.87
1705 1 Gastos Pagados x Anticipado	7,216,165	0.44	4,183,983	0.24	-42.02		0.00
1710 1 Cargos Diferidos	6,111,739	0.37	4,079,751	0.23	-33.25	218,714	0.88
1730 1 Cargos por Correc. Monet. Diferida		0.00	16,111	0.00	100.00		0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,091,620,284	66.93	1,163,366,945	65.52	6.57	15,281,531	61.78
12 2 INVERSIONES	79,402,330	4.87	94,354,138	5.31	18.83	318,772	1.29
1310 2 Cuentas Corrientes Comerciales (LP)	1,774,232	0.11	1,738,566	0.10	-2.01		0.00
1325 2 Cuentas x Cobrar a Socios y Accionistas (LP)	273,478	0.02	1,839,997	0.10	572.81		0.00
1330 2 Anticipos y Avances (LP)	101,505	0.01		0.00	-100.00		0.00
1335 2 Depositos (LP)	11,559	0.00	10,269	0.00	-11.16		0.00
1340 2 Promesa de Compraventa (LP)	1,660,722	0.10	2,177,106	0.12	31.09		0.00
1365 2 Cuentas por Cobrar a Trabajadores (LP)	1,304,502	0.08	1,817,092	0.10	39.29		0.00
1370 2 Prestamos a Particulares	60,640	0.00	35,032	0.00	-42.23		0.00
1380 2 Deudores Varios (LP)	1,742,414	0.11	1,683,340	0.09	-3.39		0.00
1390 2 Deudas de Dificil Cobro (LP)	10,064,391	0.62	9,790,774	0.55	-2.72		0.00
1399 2 Provisiones (LP)	9,167,788	0.56	9,147,914	0.52	-0.22		0.00
13 2 SUBTOTAL DEUDORES LARGO PLAZO	7,825,655	0.48	9,944,262	0.56	27.07		0.00
15 0 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	210,943,352	12.93	230,417,131	12.98	9.23	4,440,419	17.95
1610 0 Marcas	778,032	0.05	826,382	0.05	6.21	222,730	0.90
1625 0 Derechos	13,476,746	0.83	20,965,277	1.18	55.57		0.00
1635 0 Licencias	175,159	0.01	185,884	0.01	6.12		0.00
1698 0 Amortizacion Acumulada	2,078,347	0.13	1,972,648	0.11	-5.09	25,933	0.10

1699 0 Provisiones	64,212	0.00	68,114	0.00	6.08		0.00
1705 2 Gastos Pagados x Anticipado	196,505	0.01	238,189	0.01	21.21		0.00
1710 2 Cargos Diferidos	34,829,766	2.14	35,090,976	1.98	0.75		0.00
1730 2 Cargos por Correc. Monet. Diferida	1,354,617	0.08	1,023,349	0.06	-24.45		0.00
17 2 SUBTOTAL DIFERIDOS	36,380,888	2.23	36,352,514	2.05	-0.08		0.00
1805 0 Bienes de Arte y Cultura	20,423	0.00	21,675	0.00	6.13		0.00
1895 0 Diversos	15,937,213	0.98	15,229,199	0.86	-4.44	45,250	0.18
1899 0 Provisiones	9,614,333	0.59	9,593,391	0.54	-0.22		0.00
18 0 SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	6,343,303	0.39	5,657,483	0.32	-10.81	45,250	0.18
1905 0 De Inversiones	20,646,459	1.27	20,697,444	1.17	0.25	148,292	0.60
1910 0 De Propiedades Planta y Equipo	159,009,075	9.75	192,445,517	10.84	21.03	4,303,509	17.40
1995 0 De Otros Activos	6,600,878	0.40	2,436,813	0.14	-63.08		0.00
19 0 SUBTOTAL VALORIZACIONES	186,256,412	11.42	215,579,774	12.14	15.74	4,451,801	18.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	539,439,318	33.07	612,242,083	34.48	13.50	9,453,039	38.22
TOTAL ACTIVO	1,631,059,602	100.00	1,775,609,028	100.00	8.86	24,734,570	100.00
81 0 Derechos Contingentes	149,432,032	20.55	103,026,435	12.89	-31.05		0.00
82 0 Deudoras Fiscales	172,753,443	23.76	170,665,225	21.36	-1.21		0.00
83 0 Deudoras de Control	405,754,620	55.80	466,717,924	58.41	15.02		0.00
9 0 Cuentas de Orden Acreedores por Contra	414,360,342	56.99	565,610,271	70.79	36.50	440,000	2.72
21 1 OBLIGACIONES FINANCIERAS	118,452,013	16.29	157,600,088	19.72	33.05	4,322,828	26.69
22 0 PROVEEDORES	315,099,824	43.34	283,115,019	35.43	-10.15	5,257,098	32.46
2305 1 Cuentas Corrientes Comerciales (CP)	3,765,254	0.52	10,232,323	1.28	171.76	997,702	6.16
2310 1 A Casa Matriz (CP)	12,405,749	1.71	4,516,373	0.57	-63.59		0.00
2315 1 A companias vinculadas (CP)	1,901,505	0.26	16,749,758	2.10	780.87		0.00
2320 1 A Contratistas (CP)	1,103,232	0.15	827,090	0.10	-25.03		0.00
2330 1 Ordenes de Compra x Utilizar	4,483	0.00	4,896	0.00	9.21		0.00
2335 1 Costos y Gastos x Pagar	24,966,176	3.43	29,643,522	3.71	18.73	434,274	2.68
2345 1 Acreedores Oficiales (CP)	857,239	0.12	681,493	0.09	-20.50		0.00
2350 1 Regalias x Pagar	2,331,410	0.32	2,117,890	0.27	-9.16		0.00
2355 1 Deudas con Accionistas o Socios (CP)	7,555,313	1.04	7,034,524	0.88	-6.89	124,265	0.77
2357 1 Deudas con Directores	7,120	0.00		0.00	-100.00		0.00

2360 1 Dividendos o Partic. x Pagar	20,692,563	2.85	2,925,532	0.37	-85.86		0.00
2365 0 Retencion en la Fuente	7,048,935	0.97	8,198,219	1.03	16.30	88,648	0.55
2367 0 Impuesto a las Ventas Retenido	3,165,370	0.44	2,938,949	0.37	-7.15	7,053	0.04
2368 0 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	266,969	0.04	324,527	0.04	21.56	3,069	0.02
2370 0 Retenciones y Aportes de Nomina	3,895,093	0.54	4,266,372	0.53	9.53	64,944	0.40
2380 1 Acreedores Varios (CP)	3,952,508	0.54	4,230,041	0.53	7.02	21,237	0.13
23 1 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	93,918,919	12.92	94,691,509	11.85	0.82	1,741,192	10.75
24 0 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	44,524,911	6.12	52,084,224	6.52	16.98	458,263	2.83
25 1 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	20,105,410	2.77	21,878,677	2.74	8.82	151,049	0.93
2605 1 Para Costos y Gastos	34,391,469	4.73	39,730,104	4.97	15.52	7,265	0.04
2610 1 Para Obligaciones Laborales	7,505,435	1.03	8,324,296	1.04	10.91	5,136	0.03
2615 1 Para Obligaciones Fiscales	1,541,933	0.21	1,817,736	0.23	17.89	467,234	2.88
2630 0 Para Mantenimiento y Reparaciones	791,635	0.11	133,080	0.02	-83.19		0.00
2635 1 Para Contingencias	3,139,976	0.43	5,642,333	0.71	79.69		0.00
2695 1 Provisiones Diversas	4,884,872	0.67	1,706,933	0.21	-65.06		0.00
26 1 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	52,255,320	7.19	57,354,482	7.18	9.76	479,635	2.96
27 1 DIFERIDOS CORTO PLAZO	1,706,543	0.23	1,754,886	0.22	2.83		0.00
2805 1 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	16,143,945	2.22	45,995,918	5.76	184.91	433,865	2.68
2810 1 Depositos Recibidos (CP)	9,377,044	1.29	5,009,135	0.63	-46.58		0.00
2815 1 Ingresos Recibidos para Terceros (CP)	232,525	0.03	109,210	0.01	-53.03		0.00
2835 1 Retencion a Terceros sobre Contratos (CP)	138	0.00	211	0.00	52.90		0.00
2830 1 Embargos Judiciales	1,563	0.00		0.00	-100.00		0.00
2895 1 Diversos (CP)	4,448	0.00	1,203	0.00	-72.95		0.00
28 1 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	25,759,663	3.54	51,115,677	6.40	98.43	433,865	2.68
TOTAL PASIVO CORRIENTE	671,822,603	92.40	719,594,562	90.06	7.11	12,843,930	79.29
21 2 OBLIGACIONES FINANCIERAS	31,452,190	4.33	43,795,949	5.48	39.25	3,325,716	20.53
2315 2 A Companias Vinculadas (LP)	2,813,647	0.39	2,954,372	0.37	5.00		0.00
2335 2 Costos y Gastos x Pagar		0.00		0.00	0.00	19,375	0.12
2345 2 Acreedores Oficiales (LP)	11,412	0.00		0.00	-100.00		0.00
2355 2 Deudas con Accionistas o Socios (LP)	2,936,259	0.40	2,616,898	0.33	-10.88		0.00
2360 2 Dividendos o Partic. x Pagar		0.00		0.00	0.00	8,773	0.05
2380 2 Acreedores Varios (LP)	495,139	0.07	266,989	0.03	-46.08		0.00

23 2 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	6,256,457	0.86	5,838,259	0.73	-6.68	28,148	0.17
25 2 OBLIGACIONES LABORALES LARGO PLAZO	746,859	0.10	881,419	0.11	18.02		0.00
2620 2 Pensiones de Jubilacion	1,963,031	0.27	3,219,389	0.40	64.00		0.00
2635 2 Para Contingencias	40,000	0.01		0.00	-100.00		0.00
26 2 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	2,003,031	0.28	3,219,389	0.40	60.73		0.00
2705 2 Ingresos Recibidos x Anticipado (LP)	390,459	0.05		0.00	-100.00		0.00
2720 2 Credito x Correc. Monetaria Diferida (LP)	3,327,715	0.46	2,961,457	0.37	-11.01		0.00
2725 2 Impuestos Diferidos (LP)	11,102,056	1.53	16,229,101	2.03	46.18		0.00
27 2 SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO	14,820,230	2.04	19,190,558	2.40	29.49		0.00
2805 2 Avances y Anticipos Recibidos (LP)		0.00	909,105	0.11	100.00		0.00
2810 2 Depositos Recibidos (LP)		0.00	850,000	0.11	100.00		0.00
2815 2 Ingresos Recibidos para Terceros (LP)	46	0.00		0.00	-100.00		0.00
2896 2 Diversos (LP)		0.00	1,152,119	0.14	100.00		0.00
28 2 SUBTOTAL OTROS PASIVOS LARGO PLAZO	46	0.00	2,911,224	0.36	6,328,647.83		0.00
2905 2 Bonos en Circulacion		0.00	3,600,000	0.45	100.00		0.00
29 2 SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIALES		0.00	3,600,000	0.45	100.00		0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	55,278,813	7.60	79,436,798	9.94	43.70	3,353,864	20.71
TOTAL PASIVO	727,101,416	100.00	799,031,360	100.00	9.89	16,197,794	100.00
3105 0 Capital Suscrito y Pagado	94,834,793	10.49	98,190,202	10.05	3.54	2,300,000	26.94
3115 0 Aportes Sociales	12,713,545	1.41	12,399,334	1.27	-2.47	1,014,000	11.88
31 0 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	107,548,338	11.90	110,589,536	11.32	2.83	3,314,000	38.82
3205 0 Prima en coloc. acc cuotas o partes de int. social	18,601,421	2.06	18,612,369	1.91	0.06		0.00
3225 0 Superavit Metodo e Participacion	5,839,747	0.65	6,186,544	0.63	5.94		0.00
32 0 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	24,441,168	2.70	24,798,913	2.54	1.46		0.00
33 0 RESERVAS	92,627,403	10.25	129,005,315	13.21	39.27	218,694	2.56
34 0 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	406,496,398	44.97	440,726,484	45.13	8.42	2,615,380	30.64
36 0 RESULTADOS DEL EJERCICIO	119,924,502	13.27	72,938,362	7.47	-39.18	208,819	2.45
37 0 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-33,199,829	-3.67	-16,924,495	-1.73	49.02	-2,334,178	-27.34
38 0 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	186,120,206	20.59	215,443,553	22.06	15.76	4,514,061	52.88
TOTAL PATRIMONIO	903,958,186	100.00	976,577,668	100.00	8.03	8,536,776	100.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,631,059,602		1,775,609,028		8.86	24,734,570	

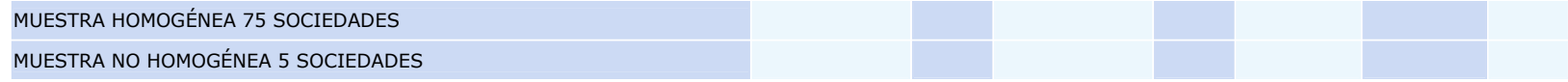
MUESTRA HOMOGÉNEA 75 SOCIEDADES							
MUESTRA NO HOMOGÉNEA 5 SOCIEDADES							

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE

DESCRIPCION	Homogénea					No Homogénea	
	2,002	PART%	2,003	PART%	VARIACIÓN	2,003	PART%
41 Ingresos Operacionales (ANEXO 1)	2,505,444,119	100.00	2,786,542,269	100.00	11.22	19,035,437	100.00
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios (ANEXO 2)	2,085,768,977	83.25	2,415,372,510	86.68	15.80	15,271,892	80.23
UTILIDAD BRUTA	419,675,142	16.75	371,169,759	13.32	-11.56	3,763,545	19.77
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administracion (ANEXO 3)	117,616,890	4.69	123,383,904	4.43	4.90	1,656,408	8.70
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas (ANEXO 3)	109,453,434	4.37	120,478,956	4.32	10.07	963,980	5.06
UTILIDAD OPERACIONAL	192,604,818	7.69	127,306,899	4.57	-33.90	1,143,157	6.01
42 MAS: Ingresos No Operacionales (ANEXO 5)	180,267,501	7.20	165,076,948	5.92	-8.43	2,372,520	12.46
53 MENOS: Gastos No Operacionales (ANEXO 5)	188,407,290	7.52	176,926,386	6.35	-6.09	3,042,462	15.98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	184,465,029	7.36	115,457,461	4.14	-37.41	473,215	2.49
47 Ajustes Por Inflacion (ANEXO 13)	-16,738,639	-0.67	1,609,326	0.06	109.61	433,769	2.28
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	47,801,888	1.91	44,128,425	1.58	-7.68	698,165	3.67
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	119,924,502	4.79	72,938,362	2.62	-39.18	208,819	1.10

MUESTRA HOMOGÉNEA 75 SOCIEDADES

MUESTRA NO HOMOGÉNEA 5 SOCIEDADES



ANEXO G. TABULACION DE MATRICES DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FUERZAS	Oportunidad			Amenaza			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
1. ECONOMICAS									
Volumen del mercado	X						X		
Tasas de interés del mercado financiero				X				X	
Crecimiento de la población en Colombia			X						X
Disponibilidad de acceso a proveedores.			X				X		
Cambios en la estructura vial del país.				X					X
Inversión departamental en el mejoramiento de infraestructura terrestre		X						X	
Facilidades para la importación de maquinarias industriales		X					X		
Desarrollo de Economías de Escala					X		X		
Niveles de ahorro e inversión regionales.			X						X
Estabilidad del peso Colombiano frente a la moneda extranjera.						X	x		
Costo de los factores en Boyacá				X				X	
Desarrollo de la infraestructura vial del país y coordinación con proyectos andinos.			X				X		
Nivel de confianza de los inversionistas según condiciones sociales.					X			X	
Cambios demográficos importantes generados por el desplazamiento.	X						X		
Balanza comercial del sector carrocerías.		X							X
Dolarización de la economía Ecuatoriana.				X				X	
Déficit fiscal del departamento de Boyacá.					X				X

FUERZAS	Oportunidad			Amenaza			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
2. POLÍTICAS Y LEGALES									
Acuerdos comerciales internacionales en los que Colombia participa.						X	X		
Promoción de empresas del sector cooperativo en el país			X					X	
Disposiciones de ACOFIA		X					X		
Políticas para la adquisición de crédito.	X							X	
Legislación sobre oligopolios en el sector transporte		X						X	
Impacto de las reformas tributarias y laborales vigentes.					X		X		
Influencia de las políticas regionales en el crecimiento de la empresa.					X				X
Disposiciones sobre Seguridad vial en el país.		X					X		
Disminución de barreras comerciales en la CAN, G3 y MERCOSUR.						X	X		
Exigencia de nuevas licencias y requisitos de fabricación.			X					X	
Integración de red vial Colombiana en la CAN	X							X	
Legislación tributaria con respecto a la importación de Autopartes.					X			X	
Inestabilidad del gobierno en Boyacá					X			X	

	Oportunidad			Amenaza			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
3.TECNOLÓGICAS									
Cambio tecnológico rápido				X			X		
Gasto público en investigación			X					X	
Nuevos conceptos y conocimientos disponibles sobre el oficio carrocerero.	X						X		
Rapidez en la transferencia de tecnología			X					X	
Aparición de nuevos modelos de transporte			X				X		
Estandarización de parámetros viales a nivel continental.			X				X		
Desarrollo de maquinaria para ampliación de capacidad o mejoramiento de procesos.		X					X		
Tasas de obsolescencia					X				X
Vinculación con Universidades, CDT'S y centros de productividad.	X							X	

	Oportunidad			Amenaza			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
4. AMBIENTALES									
Ley sobre incorporación de alcoholes carburantes en la gasolina.			X						X
Exigencias sobre alternativas diferentes a la combustión con gasolina y ACPM.				X			X		
Normatividad ambiental entre los países de la CAN sobre automotores.	X							X	
Declaración de zonas ambientalmente protegidas en el departamento y en Colombia.			X						X
Certificación de calidad ISO 14000					X		X		
Presiones de protección ambiental desde el sector de empresas cooperativas			X						X
Promoción y Apertura de nuevas rutas Turísticas agro ecológicas.			X				X		

FUERZAS	Oportunidad			Amenaza			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
5.COMPETITIVAS									
Innovación rápida en la fabricación de carrocerías				X			X		
Políticas de aprovisionamiento de materiales centralizadas.				X				X	
Alta Capacidad de producción						X	X		
Relación entre capacidad de producción y participación en el mercado de la competencia.						X		X	
Poder de negociación de las cooperativas de transporte y los proveedores					X		X		
Capacidad para acceder a otros mercados de la competencia nacional.					X			X	
Disminución de la Capacidad Adquisitiva de los clientes						X	X		
Tiempo de desarrollo de productos de la competencia.					X			X	
Disponibilidad de maquinas y equipos en el país.			X				X		
Posibilidad de alianzas con casas matrices extranjeras.					X		X		
Baja cultura de agremiación, y trabajo en cadenas.					X				X
Acceso de nuevos competidores nacionales e internacionales.						X	X		
Dinamismo competitivo del sector: alianzas y acuerdos sectoriales.			X						X

ANEXO H. FORMATO DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES Y RECURSOS

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.GERENCIAL				X			X		
Valoración de conocimiento y curvas de aprendizaje.				X			X		
Capacidad profesional de los directivos de la empresa.	X							X	
Hay o no una dirección estratégica clara			X				X		
Ubicación y participación en el parque industrial de Duitama		X						X	
Red interna de la compañía para tener acceso a la información e intercambiarla tanto internamente como con los proveedores y clientes				X			X		
Ambiente de trabajo y cultura de la organización positiva.		X					X		
Canales de comunicación entre los diferentes niveles de la compañía.			X					X	
Base de clientes leales	X						X		
Imagen de la marca AGA, reputación de la compañía	X						X		
Participación de niveles operativos en los planes estratégicos de la empresa		X						X	
Alianzas / empresas conjuntas con otras compañías					X		X		
Una amplia red de distribuidores						X	X		
Carácter familiar de la empresa.		X						X	
Asociaciones poderosas con los proveedores clave		X					X		
Agilidad organizacional para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a las oportunidades que se presentan					X		X		
Sistemas modernos para hacer negocios por Internet.						X	X		
Antigüedad del personal que actualmente labora.		X						X	
Reconocimiento regional de la MARCA	X							X	
Capacidad de consecución y asignación de recursos.						X		X	
Contactos comerciales con otras empresas de la ciudadela industrial.			X						X