

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA NUEVA  
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE FILTROS DEL SECTOR DE  
AUTOPARTES**



**ANGELA PATRICIA SANCHEZ LOZANO**

**DIRECTOR: MARIA FERNANDA CABAL**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AREA DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES  
ESTRATEGIA  
BOGOTÁ D.C  
2010**

## TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACION .....	8
JUSTIFICACION DEL PROYECTO .....	8
INTRODUCCION .....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 GENERAL .....	10
1.2.2 ESPECIFICOS .....	10
2. ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DE AUTOPARTES .....	11
2.1 DIAGNOSTICO DEL SECTOR.....	11
2.2 TAMAÑO NACIONAL DEL SECTOR .....	12
2.3 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	14
2.3.1 Factores económicos y políticos .....	15
2.3.1.1 Impacto de la política Monetaria .....	19
2.3.2 Factores Medio ambientales.....	20
2.3.3 Factores tecnológicos .....	21
2.3.4 Factores Legales.....	22
2.4 ANALISIS DEL ENTORNO INMEDIATO .....	23
2.4.1 Cinco fuerzas de Porter .....	23
2.4.1.1 Rivalidad Competitiva .....	24
2.4.1.1.1 Grupos estratégicos .....	24
2.4.1.1.2 Alcance de las actividades .....	23
2.4.1.1.3 Compromiso de Recursos de FT .....	26
2.4.1.1.4 Modelo de ciclo de vida .....	27
2.4.1.2 Amenazas de entrada .....	28
2.4.1.3 Amenaza de productos sustitutos.....	30

2.4.1.4 Poder de los proveedores .....	30
2.4.1.5 Poder de los compradores .....	32
2.4.2 Oportunidades y Amenazas .....	33
2.5 ANÁLISIS INTERNO.....	34
2.5.1 Capacidades y Recursos .....	34
2.5.2 Cadena de Valor.....	39
2.5.3 Fortalezas y Debilidades .....	43
3. SITUACION ACTUAL .....	44
3.1 MATRIZ DOFA .....	45
4. ESTRATEGIA .....	46
4.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....	46
4.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	47
4.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	50
5. CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA .....	56
ANEXOS .....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
GRAFICO 1 Segmentos en el sector de Autopartes. ....	11
GRAFICO 2 Marcas de filtros comercializadas en Colombia.....	13
GRAFICO 3 Colombia: Importadores y principales proveedores .....	14
GRAFICO 4 Información estadística colombiana de la competitividad de equipo y material de transporte .....	16
GRAFICO 5 Caracterización .....	17
GRAFICO 6 Información estadística de las importaciones en Colombia .....	18
GRAFICO 7 Cotización del dólar americano con respecto al peso colombiano .....	19
GRAFICO 8 Como afecta la política monetaria a la economía.....	20
GRAFICO 9 Cinco fuerzas de Porter .....	23
GRAFICO 10 Canales de distribución de los productos ofrecidos por FT.....	26
GRAFICO 11 Modelo de ciclo de vida .....	28
GRAFICO 12 Ventas de FT en los años 2008 y 2009 en miles de pesos.....	35
GRAFICO 13 Crecimiento de FT en el periodo de 2009 respecto el 2008 .....	36
GRAFICO 14 Capacidades estratégicas y Ventaja competitiva .....	39
GRAFICO 15 Matriz de Ansoff. Estrategias de crecimiento .....	43
GRAFICO 16 Reloj estratégico .....	48

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A. Historia del sector de autopartes con base a una entrevista hecha el gerente de la compañía Filters Trading

ANEXO B. ¿La economía colombiana se abrió o se cerro en la década de los 90?

ANEXO C. Diagnostico del transporte 2008

ANEXO D. Comportamiento Sectorial 2000 – 2006 Colfecar

ANEXO E Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Sector Autopartes. Informe final. Mayo 2009

ANEXO F. Estados Financieros

- Balance general comparativo a Marzo 31

ANEXO G. Brochure Filters Trading

## **1. PRESENTACION**

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Este es un trabajo teórico, práctico y metodológico que quiere hacer una propuesta de cómo se puede aprovechar los recursos que se tienen en una organización para lograr un crecimiento sostenible y cómo reaccionar frente a cambios presentados en el entorno a través del modelo de direccionamiento estratégico. Para esto, se aplicarán los modelos en una micro empresa con una actividad económica de importación y comercialización de filtros para maquinaria pesada que lleva dos años y medio en el mercado y se encuentra en una etapa de crecimiento.

El proyecto evalúa la situación actual de la empresa y del mercado, para proponer estrategias de mejora que se alinean a las necesidades del mercado y poder preparar respuestas de ajustes o al sector, articulando los esfuerzos con lineamientos que le dan a la organización la posibilidad de un posicionamiento diferenciado, reducción de costos y con una mayor participación en el mercado para lograr la ventaja competitiva.

A través de este trabajo se busca generar beneficios para los accionistas de Filters Trading, al proponer un modelo de direccionamiento estratégico que les permitirá orientar sus procesos y actividades respaldadas con una estrategia para lograr una ventaja competitiva y un sostenimiento a largo plazo.

Como beneficio personal, veo una gran oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi carrera de administración de empresas en un caso real, más específicamente una empresa familiar en donde tengo facilidad de acceso a la información, tengo interés y el espacio para desarrollarlo.

Teniendo en cuenta que este es un trabajo teórico – práctico, permitirá la propuesta de un plan estratégico basado en la identificación de problemas, recursos y capacidades y a su vez me permitirá enriquecer mis conocimientos y de adquirir una cierta experiencia en el campo administrativo, más específicamente en el área de estrategia.

## INTRODUCCION

El tema de éste trabajo es el direccionamiento estratégico a una empresa que lleva dos años y medio en el mercado de repuestos automotrices, específicamente en el sector de filtros de aire, aceite, combustible e hidráulicos para maquinaria pesada sobre y fuera de carretera.

Con este trabajo se quiere aplicar los temas involucrados en estrategia para lograr hacer una propuesta de direccionamiento estratégico a una empresa familiar que hasta ahora comienza a incursionar en el mercado de los filtros. Adicionalmente se propondrá un modelo estratégico que le permita la creación formal de una estructura, y clarifique su idea de negocio para poder comunicarlo efectivamente a todos los miembros de la organización.

La metodología que se implementará en este trabajo con la utilización de diferentes herramientas administrativas de estrategia aplicables a varios modelos que sustentarán la propuesta de direccionamiento estratégico, se analizará el entorno que rodea a la empresa Filters Trading (En el documento se menciona como FT), teniendo en cuenta factores del macro y del meso entorno y en qué grado tienen éstos incidencia sobre su operación, de esta forma detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la compañía. Sin embargo se tiene información muy limitada a cerca de la competencia y del subsector en el que se encuentra ubicado específicamente el negocio, con muy pocas estadísticas e investigaciones del mismo. Posteriormente se realizará un análisis interno, en donde se quieren encontrar las fortalezas y debilidades a través de la identificación de sus recursos y capacidades y poder construir la matriz DOFA, que permitirá el desarrollo de estrategias que generen ventaja competitiva y la construcción de su estructura organizacional de manera clara para poder ser transmitida a todos los stakeholders de la organización.

Las estrategias y resultados encontrados luego del análisis, serán representados un Balance Scorecard, que le permita a la organización involucrar pocos parámetros claves para la construcción de su estrategia y la creación de valor a largo plazo.

## **1.1 PREGUNTA PROBLEMA:**

¿Qué direccionamiento estratégico se le debe proponer a Filters Trading para lograr una ventaja competitiva en el mercado que oriente su gestión de largo plazo y alcance una posición líder?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 GENERAL**

Formular una propuesta de direccionamiento estratégico a la organización FILTERS TRADING LTDA a través de herramientas administrativas que faciliten el análisis de la organización y el entorno en el que se enfrenta, para encontrar los elementos que influyen y como la organización se encuentra para enfrentarlos.

### **1.2.2 ESPECIFICOS**

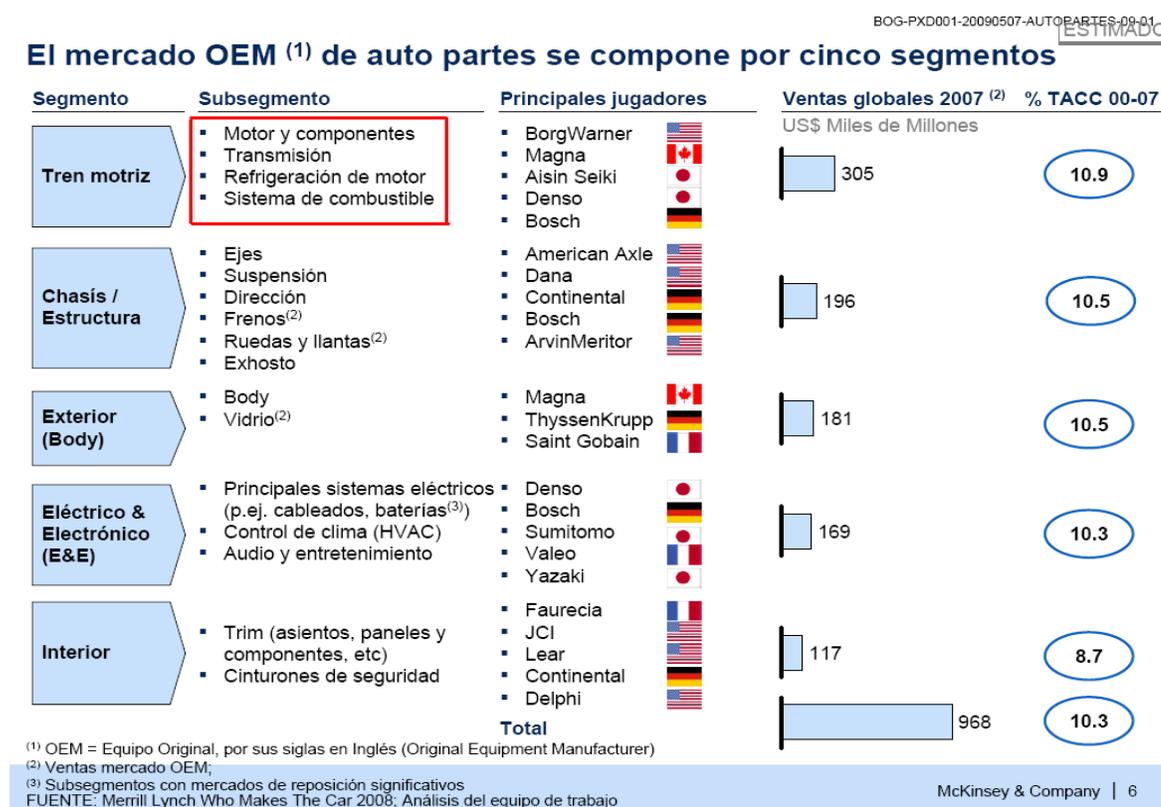
- Analizar la forma como los factores externos influyen en la organización.
- Analizar su posición frente a la competencia.
- Analizar las condiciones de los factores internos de la organización.
- Identificar la situación estratégica actual de la organización, con el análisis DOFA
- Identificar las herramientas que más se ajustan para la formulación de estrategias.
- Formulación de los lineamientos estratégicos fundamentales de la organización.
- Identificación del tipo de estrategias que necesita implementar la organización.

## 2. ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DE AUTOPARTES

### 2.1 DIAGNOSTICO DEL SECTOR

Filters Trading Ltda (FT) es una empresa importadora de filtros para maquinaria pesada sobre y fuera de carretera, que se encuentra dentro del sector de Autopartes. A este sector lo componen cinco segmentos: Tren Motriz, chasis / estructura, exterior, eléctrico y electrónico e interior. FT se ubica específicamente en el segmento “Tren Motriz”. Este segmento esta compuesto por subsegmentos como: Motor y componentes, Transmisión, Refrigeración de motor y Sistema de combustible.

**Grafico 1. Segmentos en el sector de Autopartes**



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Republica de Colombia. Informe final, Sector de Autopartes. Bogotá, Mayo de 2009. Pg 6.

Los filtros comercializados por FT se encuentran dentro del subsegmento de Tren Motriz ya que los filtros están clasificados en filtros de aire, de combustible, aceite e hidráulicos. (Anexo Brochure)

Los primeros, filtros de aire son esenciales para el rendimiento y la vida del motor. Los de combustible, junto con las bombas de inyección e inyectores protegen de los daños contaminantes. Los terceros se utilizan para mantener limpio el aceite y ayuda a minimizar la posibilidad de costosos periodos de inactividad y reparaciones constantes. Los últimos se especializan en las fuertes presiones hidráulicas, controlando de partículas provenientes del exterior o las producidas internamente por procesos de desgaste.

Los filtros son fundamentales para el cuidado del motor y sus partes de cualquier vehículo, y en el segmento al que se dirige FT, para equipo y maquinaria de trabajo industrial. Sin embargo, el segmento particular de Tren Motriz tiene una participación baja frente a los demás segmentos de éste sector.

## **2.2 TAMAÑO NACIONAL DEL SECTOR**

En Colombia el consumo de filtros es masivo, y para trabajo de equipo pesado existe un amplio y exigente mercado. Para esto es necesario el uso de buenos repuestos que le permitan una excelente filtración de partículas contaminantes que ocasionen el daño acelerado del motor y una pronta reparación.

El mercado de los filtros en el país se mueve entre los filtros fabricados a nivel nacional y a través de reconocidas marcas en filtración importadas desde diferentes partes del mundo.

Las marcas internacionales más reconocidas y utilizadas en el mercado colombiano, caracterizadas por su excelente calidad, son:

Grafico 2. Marcas de filtros comercializadas en Colombia

## Marcas comercializadas en Colombia



Fuente: Elaboración propia 2010

A pesar que los filtros también son producidos en Colombia, en una gran variedad de marcas, la participación de las marcas extranjeras en el mercado es muy fuerte.

La importación de estos repuestos se ha hecho desde hace mucho tiempo principalmente de Estados Unidos, ya que allí se encuentran las fábricas de diferentes compañías, y se destacan por ser de excelente calidad.

El siguiente grafico muestra un promedio anual (2001 – 2003) de la participación en el mercado de los países proveedores de este tipo de filtros, mostrando casi un 50% de participación de los filtros importados de Estados Unidos, comparado con filtros traídos de Corea, Japón y otros.

### Grafico 3. Colombia: Importadores y principales proveedores

**Cuadro 5**  
Colombia: importaciones y principales proveedores  
(Promedio anual 2001-2003)

Eslabón	Importaciones totales (US\$ miles)	Origen (Participación %)			
		Corea del Sur	Japón	Estados Unidos	Otros
Bastidores	7.608	4,9	37,1	19,4	38,6
Dirección, frenos y suspensión	56.127	4,4	15,0	35,0	45,6
<b>Motor y lubricación</b>	<b>114.773</b>	<b>4,2</b>	<b>21,0</b>	<b>47,3</b>	<b>27,4</b>
Transmisión y cajas de velocidad	42.529	5,1	14,9	36,7	43,3
Ruedas, llantas y neumáticos	6.885	2,6	2,2	19,7	75,4
Demás carrocerías	3.448	0,1	0,5	15,5	83,9
Equipo eléctrico e instalaciones	26.652	4,6	12,6	23,0	59,9
Equipos de control y herramienta	1.683	0,9	12,6	24,4	62,2
Accesorios, empaques y varios	15.488	3,0	13,3	37,4	46,3
Aire acondicionado	2.061	16,1	11,2	22,3	50,4
Acabados interiores	2.298	2,8	8,8	52,3	36,1
Vidrios	116	2,1	17,1	29,5	51,3
Automóviles	451.504	10,2	25,7	3,2	60,9
Comerciales	112.504	8,8	11,8	13,1	66,3
Carrocerías vehículos automóviles	13.299	10,9	45,2	9,1	34,8
<b>Total cadena</b>	<b>856.976</b>	<b>8,1</b>	<b>21,4</b>	<b>16,0</b>	<b>54,5</b>

Fuente: Dane - Dian. Cálculos DNP - DDE.

### 2.3 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para entender un poco el comportamiento actual del mercado de auto partes, específicamente del segmento de Tren Motriz, es necesario conocer el comportamiento histórico del macro entorno en donde se desenvuelve la compañía a través de tendencias políticas gubernamentales, sociales, económicas, tecnológicas, ecológicas y legales y de esta forma, poder evaluar las influencias actuales sobre las operaciones de la organización y las posibles variaciones que pueda sufrir en el futuro. A través de la herramienta del Marco Pestel, se conocerá los factores generales que afectan de mayor y menor medida a la organización.

### 2.3.1 Factores Económicos y Políticos:

Con el ánimo de aumentar la productividad y estimular la inversión, a comienzos de los noventa, en el mandato de Cesar Gaviria, se dio inicio a la apertura económica, que consistía en disminuir las leyes proteccionistas y barreras de entrada hacia Colombia, y dar vía al ingreso de productos y servicios internacionales. A raíz de esto la inversión privada se concentró en el sector de la construcción y en telecomunicaciones, según los reportes hechos por el Banco de la Republica.

En esta época, mejora notablemente el sector de la construcción, (bienes raíces, infraestructura vial) puesto que la competencia internacional no se dirigió directamente a esta industria. Las oportunidades aumentaron y se inicio un proceso de inversión en tecnología, y una tendencia de re localización de la producción con el fin de facilitar el comercio internacional.<sup>1</sup>

Entre los años 1991 y 1997 se redujo la producción nacional ocasionando una reevaluación real del peso colombiano, un aumento en el gasto público y el incremento de financiamiento externo, debido a que las importaciones no fueron financiadas con las exportaciones, sino con recursos económicos externos, lo que no genera rentabilidad en el comercio.

Con el nuevo sistema económico de comercio de productos extranjeros en el país, aumentó la importación de filtros para maquinaria pesada de diferentes marcas, dando así fácil ingreso al mercado a diferentes empresas en el sector de Auto partes. Este suceso fue bueno, ya que obligó a los fabricantes de filtros colombianos a mejorar la calidad de sus productos para poder participar en el mercado, pero a su vez afectó a las empresas ya establecidas al aumentar la competencia.

---

<sup>1</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Villar Gómez Leonardo. Documentos Economía Colombiana. Indicadores de apertura económica

## Grafico 4. Información estadística Colombiana de la competitividad de Equipo y Material de transporte



Colombia, indicadores de competitividad de Equipo y material de transporte\*  
2001 - 2005 ( III trimestre )

Año	Trimestre	Miles de dólares			Variación anual (%)		IPL		IRH	ICLU	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI			
2001	I	453 607,7	86 126,7	-367 481,0	39,48	15,87	33,34	73,16	85,99	93,76	110,47
	II	440 950,9	110 579,5	-330 371,4	70,88	161,00	36,29	70,14	98,20	102,39	102,44
	III	405 876,2	170 151,4	-235 724,8	85,16	60,70	46,45	68,36	111,02	99,55	88,78
	IV	441 999,5	132 904,5	-309 095,1	66,81	93,03	40,10	69,85	104,78	104,29	98,31
2002	I	347 137,4	199 730,8	-147 406,7	-23,47	131,90	67,91	79,29	92,49	105,43	114,15
	II	476 079,7	346 886,3	-129 193,4	7,97	213,70	101,08	100,75	98,79	106,03	106,02
	III	474 763,6	254 873,0	-219 890,7	16,97	49,79	80,02	88,51	104,63	108,30	89,74
	IV	539 383,1	190 443,1	-348 940,0	22,03	43,29	62,44	82,88	108,62	111,88	84,34
2003	I	615 789,6	189 376,1	-426 413,5	77,39	-5,18	75,04	90,91	100,83	109,24	84,14
	II	370 206,0	231 211,1	-138 994,9	-22,24	-33,35	88,00	92,51	98,98	117,53	94,48
	III	452 273,9	562 583,0	110 309,1	-4,74	120,73	194,79	240,56	100,64	113,57	90,28
	IV	438 118,3	191 994,5	-246 123,8	-18,77	0,81	61,58	79,18	103,79	119,97	92,88
2004	I	506 655,1	47 401,5	-459 253,7	-17,72	-74,97	13,71	63,81	109,87	115,40	88,45
	II	539 768,6	86 525,5	-453 243,1	45,80	-62,58	20,58	62,64	124,36	124,77	85,14
	III	563 717,6	177 209,5	-386 508,1	24,64	-68,50	36,82	65,86	128,84	120,35	82,02
	IV	670 605,9	160 685,1	-509 920,9	53,07	-16,31	29,95	65,05	138,73	126,78	83,25
2005	I	610 289,1	150 609,1	-459 680,0	20,45	217,73	28,07	62,40	129,63	125,88	94,30
	II	811 463,8	205 681,6	-605 782,1	50,34	137,71	32,27	66,25	137,02	126,47	90,09
	III	816 030,3	195 062,5	-620 967,7	44,76	10,07	30,82	66,10	128,70	123,53	95,06

\*CIU revisión 2

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

\*Clasificación CIU revisión 2

IPL: Índice de productividad laboral

IRH: Índice de remuneración por horas

ICLU: Índice de costo laboral unitario

Fuente: DANE-Observatorio de competitividad

Nota: A partir de 2001, los indicadores se ven afectados por el cambio metodológico en la Muestra Mensual Manufacturera -MMM-, de allí que no sea posible obtener datos para periodos posteriores. Los indicadores que se construyeron basados en la antigua MMM pueden ser consultados en: <http://www.dane.gov.co/indicadores/indicadores.htm>, en el link indicadores laborales

Fuente: DANE. Información Estadística, Competitividad Industrial 2001 – 2005

La anterior información estadística del DANE, de los indicadores de competitividad de equipo y material de transporte muestra cómo entre los periodos del 2001 al 2005 se presenta un aumento considerable en la importación de maquinaria y el sector del transporte como tal, muestra unos altibajos durante los años 2002 y 2003 y posteriormente aumentando continuamente durante el año 2005. Lo anterior indica el crecimiento del sector de transporte y de maquinaria pesada, como respuesta a las inversiones hechas en sectores de la construcción y movilización de mercancía como consecuencia del libre comercio de productos importados y a exportar.

La industria automotriz se encuentra conformada por los segmentos de ensamble de vehículos, de motocicletas y de la producción de autopartes, los cuales representan a la producción nacional en 90%, 90% y 50% respectivamente.

Esta actividad industrial es muy amplia, ya que abarca una múltiple gama de campos, generando conjuntos y subconjuntos relacionados, vinculados a diferentes industrias como: industria química, metalmecánica, cauchos, plásticos, vidrios, entre otros. Esta cadena productiva conforma la industria de autopartes y la industria de ensamble de vehículos. Según la ANDI, las importaciones de la industria han tenido un constante crecimiento durante el tiempo, a diferencia a las exportaciones, éstas disminuyeron considerablemente en el año 2008<sup>2</sup>

### Grafica 5. Caracterización Vehículos y Autopartes. Andi

Vehículos	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	62.816	93.547	109.333	138.690	178.340	106.278
Exportaciones	9.357	28.396	41.899	48.654	70.964	26.334
Importaciones	34.707	55.688	78.196	112.173	165.469	137.268
Consumo aparente	88.166	120.839	145.630	202.209	272.845	217.212

Capacidad instalada anual (base: tres turnos diarios)	280.000	unidades
Ensambladoras de vehículos	8	
Empresas del resto de la cadena	213	
Valor de la producción en fábrica en 2005	4.570.253	\$ millones
Empleo generado en 2005 *	14.137	plazas
Empleo estimado para 2008	Más de 22.000	plazas
Participación en la generación de empleo industrial (2005)*	2,4	%
Participación en la remuneración industrial (2005) *	3,0	%
Activos (2005)		
Vehículos	463.695.479	\$ miles
Autopartes	237.094.861	\$ miles
Exportaciones del sector en 2007	1.453	USD millones
De vehículos	959	USD millones
De autopartes	494	USD millones
Exportaciones del sector en 2008		
De vehículos	380	USD millones
De autopartes	400	USD millones

Fuente: [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co). Foro Cámara Automotriz

<sup>2</sup> ANDI. Asociación nacional de empresarios de Colombia . Información General, Cámara Automotriz

Durante la historia importadora de Colombia, Estados Unidos ha sido desde siempre el principal proveedor de todo tipo de productos hacia Colombia, y en la industria de autopartes, es el principal productor de filtros importados en el país. Las razones más importantes son por los bajos costos a comparación de otros países debido a las preferencias arancelarias que se han pactado con ellos. Adicionalmente es el país desarrollado mas cercano que cuenta con muy buena tecnología para el suministro de productos de calidad.

## Gráfico 6. Información estadística de las Importaciones en Colombia



### INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Colombia, origen de las importaciones  
1995 - 2010\*

Origen	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>†</sup>
Total importaciones <sup>1</sup>	13.884	13.681	15.334	14.677	10.659	11.757	12.821	12.695	13.882	16.764	21.204	26.162	32.897	39.669	32.898	5.490
Grupos comerciales de origen																
Aladi	3.283	3.217	3.807	3.471	2.685	3.089	3.098	3.350	3.692	4.719	6.257	8.153	9.757	10.122	8.440	1.480
Comunidad Andina de Naciones	1.851	1.833	2.220	1.898	1.439	1.612	1.396	1.448	1.530	1.925	2.290	1.332	1.484	1.770	1.563	268
MERCOSUR	726	656	741	717	556	672	850	945	1.390	1.384	1.833	2.517	3.166	3.302	3.372	587
* Unión Europea	2.679	2.775	2.888	3.031	1.988	1.960	2.214	1.877	2.346	2.386	2.934	3.480	4.063	5.300	5.103	844
Principales países de origen																
Estados Unidos	4.670	4.824	5.393	4.682	3.952	3.878	4.155	4.000	4.229	5.085	6.006	6.920	8.569	11.437	9.456	1.481
Venezuela	1.357	1.312	1.593	1.312	869	945	790	785	728	1.082	1.219	1.498	1.366	1.198	563	55
México	505	516	593	631	466	549	588	677	748	1.044	1.757	2.291	3.073	3.126	2.298	471
Brasil	453	431	514	470	422	510	580	641	768	973	1.383	1.885	2.394	2.328	2.147	343
Alemania	759	776	757	779	496	489	544	511	624	677	774	933	1.205	1.557	1.338	240
Japón	1.238	958	945	990	527	543	542	614	645	649	705	945	1.231	1.153	825	146
España	283	344	351	450	239	210	245	260	256	260	333	387	456	568	442	59
China	119	129	183	226	228	356	474	532	686	1.055	1.617	2.219	3.327	4.549	3.715	627
Ecuador	273	324	385	308	253	317	318	366	410	412	529	697	733	810	695	121
Resto de países	4.196	4.067	4.620	4.828	3.206	3.961	4.582	4.309	4.787	5.526	6.881	8.388	10.545	12.943	11.418	1.949

Fuente: DIAN Cálculos; DANE

<sup>1</sup> La suma de los parciales no es equivalente al total de las importaciones

\* Correspondiente al período enero - febrero de 2010.

Nota: El total de la Unión Europea corresponde a la suma de las importaciones originarias de los 27 países integrantes actualmente. Se incorporan desde la información de 1994 con el fin de garantizar la comparabilidad de las series estadísticas.

Durante el 95 hasta el 2003, las importaciones desde Estados Unidos se mantuvieron en promedio, luego de esa fecha se presentó un crecimiento constante, siendo el año 2008 el periodo con mayor cantidad de producto extranjero ingresado al país. Luego de la crisis del 2009, se disminuyó el consumo y por ende, la importación de productos en el 2010. A la fecha, ha habido pocas importaciones en comparación con años anteriores.

El segundo país de donde importa Colombia es Venezuela, que evidentemente, como se ve en la tabla, desde el año 2009, a raíz de los problemas políticos entre los países, se ha presentado una fuerte disminución de producto venezolano.

### 2.3.1.1 Impacto de la política monetaria:

Con los cambios en la política monetaria, en pro de disminuir la inflación, la tasa de cambio ha presentado fuertes variaciones. Durante los últimos tres años se ha venido presentando la devaluación del dólar, lo cual beneficia a las empresas importadoras, al disfrutar de tasas de cambio bajas a la hora de traer mercancía del exterior.

**Grafica 7. Cotización promedio del dólar americano en los últimos 7 años**

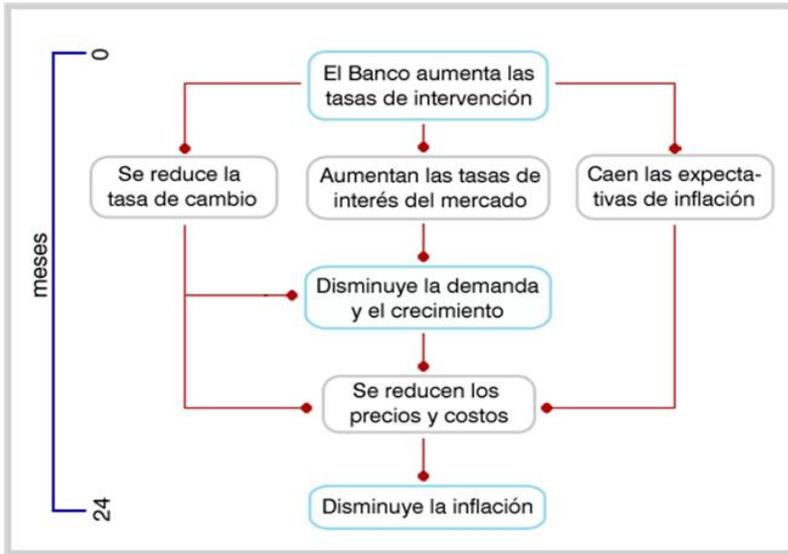
Año	Cotización del dólar de los Estados Unidos 1/												
	MES/2												ANUAL/3
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2003	2.913,00	2.951,86	2.959,01	2.926,62	2.858,94	2.826,95	2.858,82	2.867,29	2.840,08	2.876,20	2.844,55	2.807,20	2.877,50
2004	2.749,14	2.717,94	2.670,80	2.639,60	2.719,43	2.716,56	2.653,32	2.598,59	2.552,78	2.580,70	2.530,19	2.411,37	2.626,22
2005	2.362,96	2.340,49	2.353,71	2.350,01	2.339,22	2.331,79	2.323,38	2.306,19	2.294,52	2.292,55	2.279,85	2.278,91	2.320,77
2006	2.273,66	2.256,24	2.262,36	2.334,29	2.417,99	2.542,24	2.511,74	2.389,65	2.398,88	2.364,29	2.290,46	2.261,34	2.357,98
2007	2.237,06	2.227,63	2.201,39	2.144,60	2.007,91	1.923,76	1.950,87	2.058,28	2.117,05	2.003,26	2.047,72	2.014,20	2.078,35
2008	1.980,59	1.903,27	1.846,90	1.796,13	1.778,01	1.712,28	1.783,09	1.844,29	2.066,04	2.289,17	2.329,16	2.252,72	1.966,26
2009	2.252,98	2.513,74	2.477,21	2.379,36	2.229,95	2.090,04	2.052,68	2.018,97	1.980,77	1.904,86	1.973,57	2.017,05	2.156,29
2010	1.978,19	1.952,89	1.909,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Banco de la Republica, Cotización del Dólar de los Estados Unidos, Promedio

En el año 2007, año en el que inició actividades FT, la TRM promedio estaba 300 pesos por debajo del promedio de los dos años anteriores, y así continuó disminuyendo el dólar en el 2008, lo que ayudó adquirir la mercancía que representaba bajos costos del producto. En el primer semestre del año 2009 hubo un aumento representativo de la tasa de cambio, pero en el segundo semestre cayó, manteniendo la tasa hasta hoy.

Aunque la devaluación del dólar no es directamente proporcional al aumento en las tasas de interés, es un factor influyente en caso de que la devaluación persista durante un periodo considerable, factor que ha afectado a FT, ya que no puede acceder a créditos fácilmente, incurriendo en altos costos en los préstamos solicitados durante estos años.

**Grafico 8. Como afecta la Política Monetaria a la Economía**



Fuente: Banco de la Republica. Política Monetaria

FT surge en el año 2007, donde no se tienen restricciones gubernamentales de importación ni de exportación, entonces la compañía inicia sus actividades con la importación de un contenedor de 40ft y comercialización de la mercancía tanto a distribuidores como a consumidores finales.

### 2.3.2 Factores Medio Ambientales:

FT es una empresa importadora y comercializadora de filtros, por ende su actividad no afecta directamente al medio ambiente. Sin embargo el filtro después de haber cumplido su vida útil, si puede llegar a ser un elemento contaminante, puesto que las partículas capturadas como aceites, gasolina, partículas ferrosas si llegan a entrar en contacto directo con el ambiente, los elementos filtrados pueden afectar a la fertilidad de la tierra, y en el agua la película flotante impide el enriquecimiento con oxígeno que es fundamental para la vida de los microorganismos y sus procesos de renovación y reactivación. Los animales acuáticos se pueden morir asfixiados y como todo es una cadena, esta contaminación de la naturaleza llega directamente al ser humano a través de la cadena alimentaria.

Por las consecuencias mencionadas anteriormente, es importante evaluar que se hace actualmente con los filtros usados. La mayoría de los usuarios y consumidores finales del producto los clasifican a la hora de desecharlos, sin embargo no es suficiente puesto que se desconoce su parada final en el carro de la basura.

No obstante, existe una organización internacional llamada SAE Society of Automotive Engineers, que es “una sociedad que cuenta con más de 121.000 miembros entre ingenieros, empresarios, educadores y estudiantes de más de 97 países que comparten información e intercambian ideas para avanzar en la ingeniería de sistemas de movilidad. SAE es su ventanilla única de recursos para un desarrollo de normas , eventos , y la información técnica y conocimientos técnicos utilizados en el diseño, construcción, mantenimiento y operación de vehículos de propulsión propia de uso en tierra o mar, en el aire o el espacio.”<sup>3</sup> En Colombia, esta entidad es la única autorizada de tener la disposición final de los filtros, sin embargo, los usuarios no se dirigen a esta entidad para hacer entrega de ellos.

### 2.3.3 Factores Tecnológicos

A la fecha, la tecnología que los ha beneficiado ha sido la investigación y desarrollo lograda por el fabricante de la principal línea de productos (BALDWIN FILTERS), ya que se preocupa por brindar una mejor calidad en sus productos, que les ha permitido desarrollar nuevas referencias de filtros para ofrecerle a la industria más alternativas del cuidado del motor vehicular de trabajo pesado, con calidad en mejora continua.

A futuro, entre los posibles cambios que puede afectar directamente a las compañías participantes están las grandes marcas vehiculares y de maquinaria como KENWORTH DE LA MONTAÑA, -LUBERFINER, CATERPILLAR, KOMATZU, entre otros, desarrollen nuevos motores, que no requieran el uso de elementos filtrantes. Si esto pasa, las compañías deben buscar otras alternativas que ofrecer al usuario dependiendo de las exigencias de la nueva tecnología.

---

<sup>3</sup> <http://www.sae.org/about/> [en línea Abril 25/2010]

### 2.3.4 Factores Legales

FT se encuentra clasificada como una microempresa, ya que su personal no supera a los 10 integrantes trabajadores en la compañía, aunque sus activos totales están sobre los 900 salarios mínimos legales vigentes, lo cual la clasifica como una pequeña empresa

La legislación laboral en Colombia se encuentra en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. “La Ley n.º 50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral, permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo”<sup>4</sup>, esta ley tiene como objetivo el incentivo a la inversión de carácter privado y a la generación de empleo al volver mas flexible el proceso de contratación.

Las modalidades en FT de contratación son por escrito a termino fijo por 3 meses como periodo de prueba, posteriormente se contrata indefinidamente. Por otro lado, cuando se presta un servicio, ya sea de transporte, o servicios profesionales, se maneja a través de cuentas de cobro de acuerdo al servicio recibido.

Por otro lado, a la hora de importar, FT se rige a las normas establecidas por el Ministerio de Industria y Comercio, con asesoría de la agencia de aduanas como operador logístico intermediario que apoya en todo el proceso.

FT cumple y se rige en con todas las normas legales colombianas, así mismo le es primordial ofrecer productos de excelente calidad a sus clientes. Por esto, los productos comercializados por FT se encuentran certificados, y cuentan con garantía necesaria para ofrecer excelentes productos a un precio justo reconocidos a nivel mundial y cuenta con todos sus certificados de garantía y calidad en sus operaciones. (Ver anexo)

---

<sup>4</sup> CIDEIBER, Centro de información y documentación empresarial sobre iberoamerica

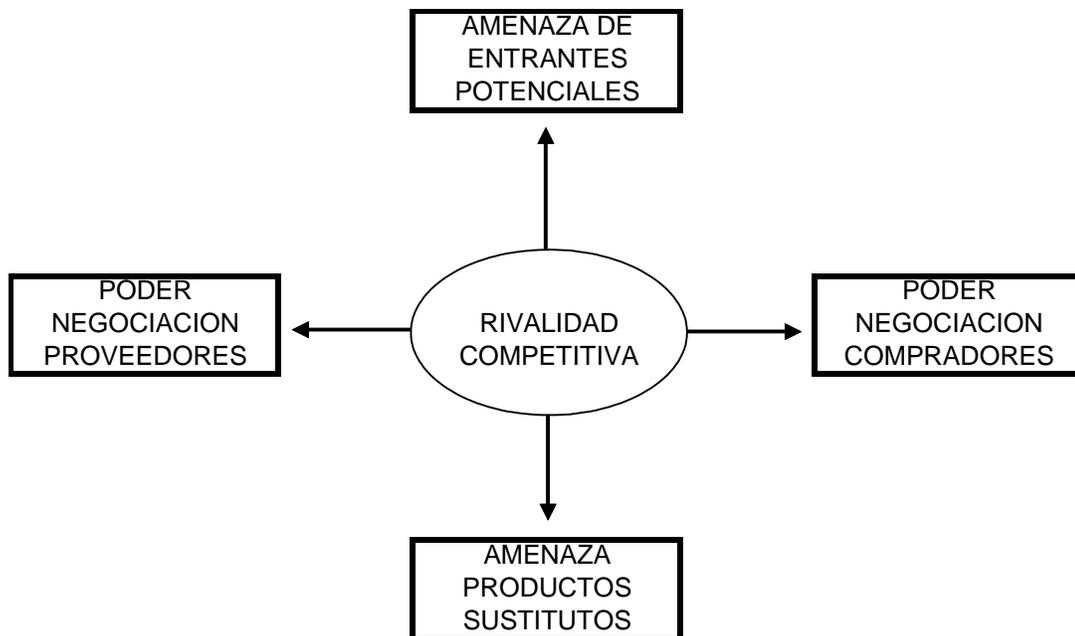
## 2.4 ANALISIS DEL ENTORNO INMEDIATO

El siguiente análisis será guiado por el libro de Dirección Estratégica de Johnson Ferry, Scholes Kevan y Whittington Richard, que brinda una muy buena pauta para la realización del estudio de forma tal de poder identificar los factores básicos para la construcción de la matriz DAFO, y posteriormente la formulación de estrategias que le permitan crear valor percibido por los clientes de parte de la empresa y a los productos ofrecidos

### 2.4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

Con el fin de identificar los factores que influyen en el grado de competencia en el sector de autopartes, se empleará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el grado de incidencia de las fuerzas sobre la operación de FT.

**Grafico 9. Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Porter Michael, Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors. 1980 Free Press. P.4

### **2.4.1.1 Rivalidad Competitiva:**

Esta es la fuerza más intensa de las cinco, ya que el éxito de las estrategias de las diferentes empresas depende de la ventaja competitiva respecto a las otras empresas que participan en el mercado. En el sector de autopartes existe una gran cantidad de competidores, algunos especializados en cierto tipo de productos y otros ofrecen un gran portafolio de productos o servicios para alcanzar a más clientes.

En el segmento de tren motriz específicamente, algunas empresas competidoras se especializan en la venta de transmisiones de potencia y rodamientos, otras en filtros y lubricantes, y otras que ofrecen un servicio completo de mantenimiento para los equipos y maquinaria.

Los principales jugadores en el mercado de los filtros y representan competencia directa para FT son:

Corgil Andina es una empresa dedicada a la importación y distribución de repuestos para la industria, representando marcas como Baldwin Filters, Velcon Systems, Sullivan, American Pneumatic Tools, Brunner & Lay.

Industrias Donsson es una empresa productora y comercializadora de filtros de aire para motores diesel y maquinaria pesada en general. Esta empresa se caracteriza por tener una buena calidad en los productos fabricados y actualmente se encuentra exportando a los países vecinos con una pequeña participación en Norte América y España. Además de ser productores, comercializan filtros sellados marca BALDWIN, y productos marca Rama y Autopartes of Israel.

Otras empresas como Avante Techniko, J.E Filtros y los de la 11, son empresas comercializadoras de filtros de diferentes marcas, y representan competencia potencial para la compañía FT.

#### **2.4.1.1.1 Grupos Estratégicos:**

En este mercado, las estrategias y los objetivos de las diferentes empresas tienden a ser similares. Aquí es donde se ve la importancia de hacer un análisis en el que las organizaciones se diferencian unas con otras en función del alcance de las actividades y el compromiso de los recursos. De esta manera resulta más fácil la identificación de los competidores directos, encontrar las barreras de entrada de un grupo a otro y ayuda a entender las oportunidades y amenazas potenciales.

#### 2.4.1.1.2 Alcance de las actividades:

- Grado de diversidad del producto: Los principales productos de FT son los filtros Baldwin. Actualmente la compañía FT comercializa filtros de otras marcas como Fleetguard, Donaldson y algunas marcas nacionales según el requerimiento del cliente. Por otro lado, también comercializa Lubricantes, y productos Loctite y CRC.
- Amplitud y cobertura geográfica: FT tiene una única sucursal en el momento ubicada en Bogotá, sin embargo, tiene cobertura a nivel nacional, ya que la mayoría de sus clientes se encuentran en diferentes regiones del país, puesto que se tratan de clientes industriales.
- Numero de segmentos del mercado que atienden: FT se dirige a diferentes sectores en la industria como: El sector cementero, petrolero, minero, de carbón, de transporte, construcción, obras civiles, agrícola y la industria en general. Adicionalmente, distribuidores de estas marcas también hacen parte de su segmento.
- Cadena de distribución de los productos ofrecidos por FT:

Las principales fábricas de las marcas de filtros manejadas se ubican en Estados Unidos, donde cada marca maneja dos tipos de distribución:

1. A través de un intermediario, ubicado por lo general en Estados Unidos, es el autorizado de la marca para servir como puente entre la fábrica y la empresa que va a importar.

Para los productos filtrantes, los fabricantes prefieren suministrar sus productos a un intermediario que se encargue de distribuir la mercancía a las diferentes empresas importadoras interesadas.

2. Distribuidores autorizados por la marca, que operan en diferentes países como representación de la marca y son los encargados de suplir el producto a los distribuidores y clientes finales del país donde opera.

A continuación se presenta una descripción breve de los productos comercializados por la compañía,

- Los productos LOCTITE son alemanes, sin embargo, son importados de Estados Unidos generalmente, y algunos productos de consumo masivo se importan de Brazil y

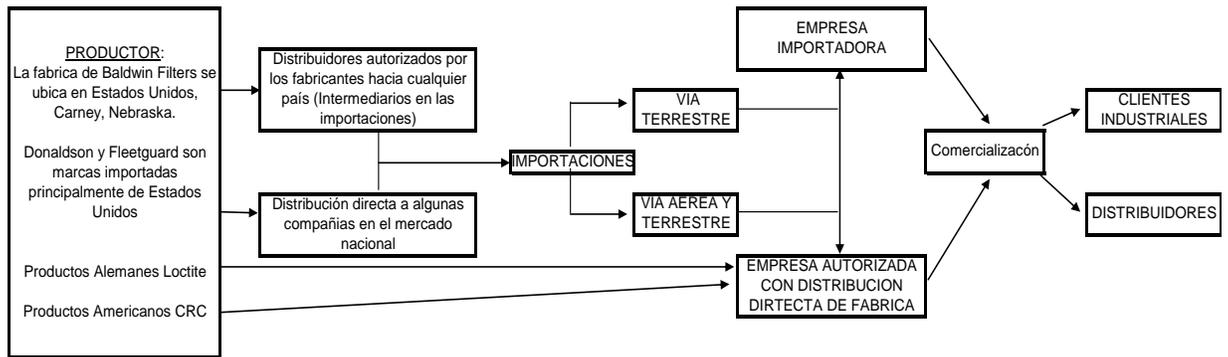
Argentina. Esta marca esta representada por Henkel de Colombia, empresa la cual solo le suministra a distribuidores y a consumidores masivos.

- Los productos CRC son americanos, sin embargo en Antioquia se encuentra una planta envasadora del producto. Esta marca se encuentra representada por Destisol s.a que se encarga de suplir a los diferentes distribuidores locales el producto.

En el caso de los filtros, en Colombia cada marca tiene entre dos y tres distribuidores autorizados que se encargan de comercializar los productos tanto a distribuidores como a consumidores finales.

La siguiente grafica, representa el canal de distribución que tiene FT, para ofrecer los productos a sus clientes industriales y distribuidores

**Gráfico 10. Canales de Distribución de los productos ofrecidos por FT**



Fuente: Elaboración propia con base a los procedimientos realizados en FT, y conocimiento del proceso de distribución de la industria

2.4.1.1.3 Compromiso de recursos de FT:

- Amplitud de marcas: FT maneja marcas como Baldwin, Donaldson, Fleetguard, Luber Finer, Donsson, Rama, Loctite, CRC, Aceites Mobil, Terpel, Shell y Texaco. FT pertenece al grupo de empresas de sus socios llamado Grupo Tecno, los cuales ofrecen marcas como /Brochure)

- Esfuerzo de Marketing: En el momento, la publicidad utilizada por FT se dirige al mercado específico a través de Páginas Amarillas, página web, Brochure del grupo Tecno, tarjetas de presentación y cartas de presentación por correo electrónico. El equipo de ventas está conformado por 3 personas, dos vendedores y una persona que está al tanto de la logística de la mercancía. Así mismo está pendiente de los clientes que se acercan a las instalaciones, o que llaman directamente a hacer sus pedidos.
- Calidad del producto o servicio: Los productos distribuidos por la compañía son productos terminados, de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, por lo tanto, los productos cuentan con certificados Iso y garantías a nivel mundial. Esto le brinda al consumidor seguridad del producto que está utilizando, ya que se trata de marcas que utilizan excelente tecnología en el desarrollo de sus productos. (anexo certificados de calidad)

Durante la venta al público, FT ofrece servicios pre venta y post venta de los productos, para ofrecerle una completa asesoría que logre satisfacer sus necesidades en el caso de productos filtrantes, y productos industriales.

Las actividades de apoyo se dividen en cuatro áreas que ayudan a mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades anteriormente mencionadas. Abastecimiento, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura.

#### 2.4.1.1.5 Modelo de Ciclo de Vida.

Con el fin de analizar el comportamiento competitivo de una industria, el modelo del ciclo de vida ayuda a entender como es el crecimiento de la industria de auto partes y como se ha afectado su rivalidad.

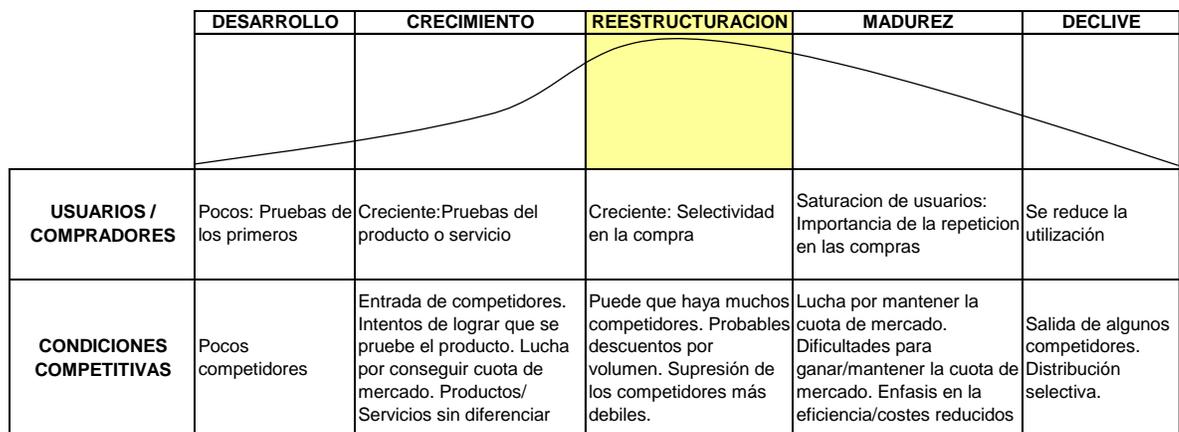
Se considera que este sector se encuentra en la etapa de reestructuración, puesto que los productos ya están posicionados en el mercado, en donde ciertas marcas tienen una mayor participación en el mercado que otras. En éste participan muchos competidores en donde la variable mas fuerte sobre los usuarios / compradores es el precio, además de servicio.

Las marcas mas posicionadas son las importadas, es decir, Baldwin, Fleetguard y Donaldson, entre otros. Por esta razón, el consumidor ya conoce la calidad que estas marcas manejan y los distribuidores locales tienen estrategias similares para competir, puesto que el producto ofrecido es el mismo.

La creación de valor en el segmento estudiado de tren motriz se basa en el servicio prestado a los usuarios y lograr diferenciarse frente a sus competidores. Factores como precio, disponibilidad del producto, tiempos de entrega, y servicios adicionales son valorados por el cliente.

El siguiente grafico muestra el ciclo de vida en el que se encuentra la industria y sus principales características

**Grafico 11. Modelo Ciclo de Vida**



Fuente: Jonson, Scholes y Whittington. Dirección estratégica. Pearson. Séptima edición

### 2.4.1.2 Amenazas de entrada

En el mercado de filtros, repuestos y lubricantes se encuentra poblado por pequeños participantes. De hecho hay pocos grandes dominando el mercado.

La amenaza de nuevos entrantes es constante, pero no son potenciales, es decir, no tienen influencia fuerte en el mercado, principalmente por las siguientes razones:

- El producto es revendido en el mercado, lo cual implica un aumento en los precios de los repuestos haciéndolo no competitivo.
- Se debe tener buena experiencia en el mercado, para que se facilite la comercialización de los mismos.
- Es necesario tener un alto capital financiero para poder ofrecer crédito a los clientes sin que la organización sufra necesidades económicas en caso de demora de recuperación de cartera.
- Buenos socios capitalistas

- Capital humano responsable, proactivo, dedicado y capacitado como motor de la organización.

Las barreras de entrada mas arraigadas para los nuevos entrantes son:

- Economías de escala: Definitivamente entre un mayor volumen de mercancía importada, los costos disminuyen, tanto en descuento por parte del proveedor, como al momento de nacionalizar la mercancía y los impuestos que esto implica, generando un costo unitario menor.
- Requisito de capital para la entrada: Este coste de capital depende de la tecnología y de la escala, en este sector predomina el costo de la escala, ya que a mayor volumen, menor costo por unidad. Adicionalmente, el capital es una barrera de entrada ya que con algunos clientes, es necesario apalancar su operación, es decir, asumir costos por el retraso en sus pagos, en donde la empresa debe estar lo suficientemente sólida para que su operación no se vea altamente afectada por esta demora de recuperación de cartera.
- Acceso a canales de abastecimiento o distribución: La importación de los elementos filtrantes es clave, ya que esto disminuye costos. Los fabricantes de estos productos comercializados tienen muy poca distribución directa, lo hacen a través de intermediarios de importaciones autorizados y exclusivamente a empresas delegadas, que cumplen con un determinado monto de compra fija mensual. Actualmente FT importa a través de un intermediario, puesto que la cantidad de compra mensual no es suficiente para poderlo hacer directamente con los fabricantes.
- Lealtad de los consumidores y/o proveedores: Para un nuevo competidor en el mercado, le es difícil conseguir una buena participación en el mercado en el corto plazo, puesto que muchos consumidores tienen una alta fidelidad con sus proveedores. Pero el cliente es muy sensible al precio y al servicio, así que si se ofrecen buenas propuestas a los usuarios, este cambia de proveedor con facilidad.
- Experiencia: La experiencia en el mercado de auto partes es clave para saber llegar con el producto preciso que necesita el cliente - consumidor preciso, en la industria correcta. Para poder participar en el mercado con éxito, es necesario tener conocimiento de éste, con una buena experiencia que lo lleve a hacer sus estrategias más eficaces con conocimiento de causa.
- Represalias esperadas: ciertas empresas existentes pueden sentir amenazas fuertes por la entrada de nuevos participantes generando una fuerte rivalidad entre ellas. Las represalias pueden representarse en guerra de precios, la falta de suministro de productos entre ellos en casos de emergencia, malas recomendaciones en el mercado, entre otras.

En conclusión no es difícil entrar en el mercado, lo importante es ser agresivo y llegar a los clientes potenciales.

#### **2.4.1.3 Amenaza de Sustitutivos**

Hoy en día, la amenaza de productos sustitutos no es muy alta, ya que los filtros son indispensables para el funcionamiento del motor de todo vehículo a nivel mundial.

La amenaza que se produzca una sustitución de la necesidad de un nuevo producto en sector de auto partes a mediano - largo plazo, a través de avances tecnológicos que logren cambiar los sistemas de funcionamiento de los vehículos, con mejoras en los motores fabricados, a tal punto que ya no sea necesario hacer mantenimiento a las maquinas y por ende no requerir cambio de piezas y repuestos. Esto puede representar una fuerte amenaza para todas las empresas ubicadas en éste sector.

Para esto es importante estar al tanto de las nuevas tendencias del sector de auto partes, vehículos y maquinaria pesada, para prepararse ante el cambio que pueda sufrir la industria, ofreciendo productos que requiera el sector o industrias afines.

#### **2.4.1.4 Poder de los Proveedores**

Actualmente los proveedores con los que cuenta FT son:

- TOC TRADING es un comercializador oficial de la marca BALDWIN FILTERS, el cual sirve como contacto directo con la fábrica, y suministra el producto en contenedores. Se encuentra ubicado en Miami, EEUU

Ventajas:

- Se obtiene la mercancía a precios bajos
- Es un proveedor de confianza, que cuenta con todas las especificaciones legales avaladas por la fabrica del producto representado

Desventajas:

- Los pedidos mínimos son de un contenedor de 20 ft
- Pago 50% en el momento del pedido, y 50% a 30 días. Esto implica que mientras llega la mercancía a nuestras instalaciones, ya se debe estar desembolsando el otro 50% pendiente de pago
- El dinero debe estar completo
- Se incurre en grandes prestamos con diferentes entidades bancarias debido al alto monto de la importación.

LOGISTICA Y REPRESENTACIONES, es un proveedor nacional, que importa contenedores frecuentemente para surtir a una gran parte del mercado de filtros marca BALDWIN.

Ventajas:

- Comercializa el producto a distribuidores, no a clientes finales, con precios competitivos, pero un poco más altos a los que ofrece el proveedor anterior.
- Se pueden importar pequeñas cantidades, las cuales son mucho más fácil de pagar debido a que el monto no es demasiado alto.
- Nos evitamos todo el procedimiento de importación, es decir, la gestión y seguimiento de la logística de la mercancía desde que sale de la fabrica de Denver Colorado, hasta que llega a nuestras instalaciones en Bogotá. Esto ahorra costos y tiempo del personal interno.

Desventajas:

- El precio unitario del producto aumenta

STEWART AND STEVENSON, es una compañía que diseña, fabrica y comercializa equipos especializados y provee piezas de repuestos para sus maquinas, entre sus principales productos se encuentra equipos de estimulación de pozos, de perforación, tubería flexible, cementación, el nitrógeno de bombeo, generadores de energía y sistemas eléctricos, así como motores, transmisiones y equipo para manejar materiales. Adicionalmente es distribuidor de filtros marca DONALDSON, que es una marca importada de excelente calidad, y que FT suministra a sus clientes cuando ellos lo solicitan, o cuando se ve una mejor alternativa al manejar esta marca.

NTS National Truck Service es una empresa que brinda soluciones de mantenimiento integral de flotas de vehículos de carretera y fuera de carretera. Ofrece productos como Motores Vehiculares Caterpillar, plantas electricas Modasa, sistema de calibración de neumáticos VDO y accesorios, adicionalmente repuestos de filtración marca Caterpillar, Donaldson, Fleetguard y Napa, Baterías, refrigerantes, lubricantes, productos para limpieza y seguridad, entre otros.

Esta empresa evidentemente se dirige a un target más amplio debido a la diversa línea de productos que maneja. Pero en este caso, suministra a FT en baja cantidad, filtros de diferentes marcas dependiendo de la solicitud del cliente.

GECOLSA, es una empresa que representa a grandes marcas de equipos para trabajo pesado como Caterpillar, New Holland, Case, Terex, Schwing Stetter, Baldan y Genie. Su actividad principal es la venta y alquiler de equipos nuevos y usados, dirigidos a la industria

agrícola, de construcción, minera, petrolera, obras públicas, entre otras. Esta empresa adicional a esto ofrece los repuestos y el sistema completo de mantenimiento de las maquinas ofrecidas. Entre los repuestos, se encuentran todo el sistema de filtración marca original del equipo, lo que implica altos costos de mantenimiento, a pesar de ello, varios de los clientes de FT, prefieren algunos repuestos de marca original, y para esto, Gecolsa es uno de nuestros proveedores de estas marcas de filtros.

Cummins de los Andes es una empresa que se dedica a la venta de motores dirigidos a toda la industria, ofreciendo repuestos para los mismos con sistemas de filtración y lubricación con servicio técnico especializado. La marca de filtros original de estos motores es Fleetguard.

#### **2.4.1.5 Poder de los compradores**

El poder de los compradores en este sector es muy relativo dependiendo del tipo de cliente. Existen muchas multinacionales, que realizan contratos por términos fijos, generalmente es de un año. En este caso, los clientes potenciales, que tienen un consumo masivo del producto mensual tienden a tener un gran poder sobre la compañía, ya que estos invitan a licitar a varias empresas, en donde exigen documentos que demuestren la calidad del producto o servicio, a precios muy competitivos, con excelente servicio, y capacidad económica de atenderlos como proveedores.

Por otro lado, existen empresas mas pequeñas, o transportadores independientes, que su factor de compra se basa en el precio, el servicio prestado, la disponibilidad del producto y la asesoría prestada. En este caso el consumidor es mas vulnerable a lo que el proveedor le ofrece a parte de satisfacer sus expectativas mínimas de compra.

Para los clientes como distribuidores es esencial adquirir el producto a precios bajos, por esta razón el poder de este cliente lo tiene el precio del mercado.

## 2.4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se hizo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la empresa, el objetivo es identificar los vacíos estratégicos del entorno competitivo que no han sido explotados por la competencia.

Las oportunidades encontradas según los factores que rodean a la organización se pueden resumir en los siguientes:

- Diversificación de productos relacionados en la misma industria. Esto le permitirá tener una participación en el mercado más amplia, al suplir más necesidades de la industria.
- Conformación de alianzas estratégicas que permitan resolver y fortalecer desafíos presentados por el entorno dinámico y la globalización constante a la que se enfrenta toda empresa. FT debe evaluar quien puede ser un buen aliado, que puedan representar una participación mucho más fuerte en el mercado al operar conjuntamente, logrando una reducción de costos, aumentar la competitividad, operando eficiente y eficazmente, generando buenas utilidades a sus socios accionistas, generando empleo, oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados, y de esta manera contribuir al desarrollo del país, con acciones responsables en la comunidad donde opera y con todos sus grupos de interés.
- Las buenas relaciones establecidas con la competencia y proveedores locales pueden ayudar a no entrar en una guerra de precios, de este modo, todos los participantes podrán trabajar en el mercado con más tranquilidad.
- Negociar con las fábricas de las marcas manejadas en la empresa, estableciendo una buena oferta para lograr una distribución directa del producto.
- Buscar productos relacionados de mercados coreanos o japoneses, debido a su bajo costo y su reputación de mejora en calidad de los mismos.
- Buscar otros proveedores en Estados Unidos que ofrezcan buenos precios
- Las obras civiles y la industria en general han venido aumentando.
- Contribuir a la protección del medio ambiente.
- Expansión geográfica a nivel nacional con el fin de tener una mayor cobertura
- Posibilidades de innovación debido a que la industria se encuentra en reestructuración del ciclo de vida.

Y las amenazas identificadas fueron:

- Existen una gran cantidad de marcas de filtros en el mercado que aumenta la competencia en el mercado por precio y calidad.
- El aumento de la tasa representativa del mercado afecta negativamente los costos del producto importado de FT.
- Aumento de los impuestos arancelarios en las importaciones
- Desarrollo tecnológico en los motores y/o productos sustitutos.
- El riesgo de establecer una mala alianza estratégica puede llevar a la empresa a la mala reputación frente al mercado, pérdida de mucho dinero y esfuerzo y hasta a la quiebra de la firma.

## **2.5 ANALISIS INTERNO**

Para poder llegar a un buen diagnóstico y así a una buena formulación de estrategias, es necesario conocer las capacidades y recursos estratégicos con los que cuenta la empresa, e identificar la ventaja competitiva a través de sus competencias de forma tal que se puedan fortalecer y aprovecharlas al máximo, como arma protectora frente a la competencia y estar a la vanguardia del desarrollo estratégico. Estas pueden ser capacidades difíciles de imitar o nuevas oportunidades en el mercado.

### **2.5.1 CAPACIDADES Y RECURSOS**

Se identificarán los recursos y las competencias con los que cuenta FT para su desarrollo sostenible durante el tiempo. Los recursos se analizarán a través de cuatro categorías (físicos, financieros, humanos y capital intelectual)

Físicos:

FT cuenta con una bodega ubicada en Bogotá en la calle 5c con 30, lo suficientemente grande para almacenar y manejar un stock de mercancía para así tener acceso inmediato al producto cuando sus clientes hacen sus requerimientos.

FT cuenta con un inventario de filtros avaluado por \$200.000.000, productos CRC y Loctite por \$20.000.000.

#### Humanos:

La compañía cuenta con un equipo de trabajo de 6 personas dividido en dos áreas, departamento administrativo y ventas. El primero se encarga de planear, organizar y controlar los documentos y de la parte legal como lo son los impuestos, seguridad social, nomina, pagos a proveedores, gestión de cartera, control de caja y bancos, y control de inventarios; para este departamento se cuenta con tres personas, una de planta y los otros dos externos.

El departamento de ventas se encarga de las estrategias para participar en nuevos mercados, licitaciones, cotizaciones, conseguir clientes, dirección de vendedores, planeación de pedidos de importación y compras locales. Este se compone por 3 personas.

En FT, al tener pocos empleados, hay una buena integración entre todos sus miembros que la conforman, todas las áreas están directamente relacionadas y tienen excelente comunicación entre ellas. De esta forma la jerarquía en la organización no es muy arraigada y los dueños participan en las operaciones diarias conjuntamente con sus empleados.

#### Financieros:

FT se financia a través de entidades bancarias, terceros con créditos a 12, 24 y 36 meses. Por otro lado a través de sus proveedores que le brindan créditos a 30 y 60 días. Y los ingresos de cartera por pago de sus clientes a 60 y 90 días.

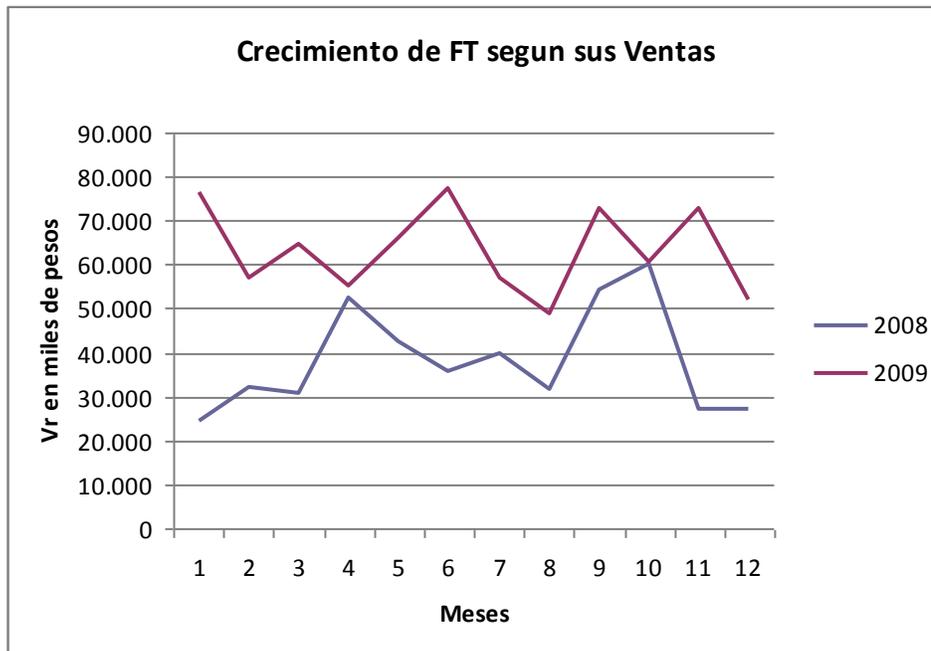
La evolución de FT desde sus inicios ha sido positiva, sin embargo, ha sufrido meses de crisis, que por factores externas, se disminuyen las ventas, afectando así el flujo de caja mensual.

La siguiente grafica representa el crecimiento de las ventas del 2009 respecto al año 2008, porcentualmente hubo un crecimiento del 65,74%, este se debió a un fuerte trabajo de promoción y comercialización de sus productos por parte de la Gerencia Comercial.

**Grafico 12. Ventas de FT en los años 2008 y 2009 en miles de pesos.**

	2008	2009	
ENERO	24.459	76.527	
FEBRERO	32.318	56.965	
MARZO	30.829	64.705	
ABRIL	52.357	54.974	
MAYO	42.691	66.187	
JUNIO	35.947	77.273	
JULIO	39.909	57.159	
AGOSTO	31.767	48.878	
SEPTIEMBRE	54.263	72.780	
OCTUBRE	60.073	60.487	
NOVIEMBRE	27.278	72.825	
DICIEMBRE	27.118	52.000	
	459.009	760.760	65,74%

**GRAFICA # 13 – Crecimiento de FT en el periodo 2009 respecto el 2008**



Fuente: Elaboración propia con base a las ventas logradas durante el año 2008 y 2009

### Capital Intelectual:

A pesar del corto tiempo de actividad, esta empresa goza de una gran credibilidad por parte de los clientes y está bien posicionada en el mercado debido a la experiencia y conocimiento del mercado por parte de uno de los socios, quien dirige actualmente la compañía.

### Capacidades Umbrales:

En búsqueda de la ventaja competitiva, hay que identificar las capacidades umbrales o esenciales de FT para poder participar y competir en el mercado satisfaciendo las exigencias mínimas de los consumidores que serán la base de la estrategia. Para esto es clave organizar e utilizar esas capacidades eficientemente, para que estas sean umbrales en la estrategia. Se consideran las siguientes capacidades de FT durante el funcionamiento y operación de la compañía:

En el área financiera, la firma a pesar de estar en un ciclo de crecimiento, tiene una capacidad de endeudamiento pequeña. Sin embargo, sus socios que conforman el Grupo Tecno ofrecen un gran apoyo y respaldo financiero para su nuevo miembro del grupo. FT tiene dos años y medio en el mercado, y se ha esforzado en lograr y mantener un flujo de caja positivo reflejado en sus balances, aunque algunos meses muestran algunos flujos en rojo, la cantidad es pequeña; este aspecto es directamente proporcional a la situación del sector industrial, en donde si se presentan crisis en los sectores dirigidos en donde FT también se ve afectado en sus ventas.

FT tiene la capacidad de optimizar su logística al controlar y asegurarse que la mercancía llegue a sus instalaciones a tiempo, es por esto que se realizan pedidos de importaciones con tiempo prudente de antelación para poder cumplir con sus clientes en el momento que lo requieran, o también se hacen importaciones según el requerimiento del cliente con previa solicitud, con compromisos de entrega en ciertos lapsos de tiempo. De esta forma se asegura de tener el producto en el momento requerido, la cantidad justa y en el tiempo necesario.

La compañía se preocupa por llevar un buen control en su cartera y en sus cuentas por pagar. De esta manera se asegura de cumplir con los pagos a sus proveedores, creando confianza y credibilidad en el mercado, logrando extender los tiempos y cantidades de créditos, y ofrecer estabilidad a todos sus grupos de interés. Así mismo controla su cartera, para no afectar el flujo de caja y responder con sus obligaciones diarias.

La capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes es esencial, puesto que éstos son el motor de funcionamiento de cualquier empresa. Para lograr esa satisfacción se cumplen los requisitos básicos de participación en el mercado al ofrecer precios competitivos, ubicación central de fácil acceso, distribución del producto a cualquier lugar del país según solicitud, con productos de calidad. Todo lo anterior bajo el servicio de entrega donde lo requiera el consumidor, en el momento solicitado. Esta capacidad básica de operación debe ayudar a la obtención de nuevos clientes y a lograr mantenerlos durante el tiempo.

En todo proceso administrativo es indispensable la planeación de las actividades, con el planteamiento de objetivos, para saber donde se quiere llegar en determinado periodo de tiempo con que recursos se cuenta para lograr esos objetivos y dentro de que presupuesto se piensa cumplir. Esto permite hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo y lograr crear estrategias que permitan el alcance de metas.

La compañía realiza un presupuesto mensual del cual se guía para así saber cuanto debe recibir mínimo de su cartera, y cuales son sus gastos totales. Adicionalmente se está encaminado a la consecución de objetivos mensuales. El punto de equilibrio de la empresa actualmente se encuentra en ventas de 80 millones de pesos, los cuales cubren los gastos operacionales. Esta meta se cumple en un 70% anual, puesto que no todos los meses se logran esta cantidad de ventas.

La gerencia en pro de velar el buen funcionamiento de la compañía, tiene la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos de la firma, para lograr buenos resultados, y satisfacer y/o cumplir con los objetivos mínimos de sus grupos de interés.

Recursos:

Los recursos umbrales tangibles son aquellos indispensables que debe tener una organización para la satisfacción de los requerimientos y necesidades mínimas del mercado dirigido. FT, cuenta con instalaciones en arriendo localizadas en el sector sur oriente de la ciudad capital. Esta es una bodega, en donde se almacena el stock de la mercancía que será distribuida. Allí mismo se ubican las oficinas, en donde se opera y se controla toda la operación logística de la cadena de valor de la empresa.

La mercancía comercializada por la empresa se encuentra en las instalaciones, como recurso básico de operación, éste es producto de importaciones y compras a nuestros diferentes proveedores

Los recursos operacionales, específicamente para la comercialización de la mercancía, FT cuenta con un vehículo para la distribución y un mensajero con moto para optimizar los tiempos en su logística.

El recurso único de FT se basa en el servicio personalizado a sus clientes gracias a la buena disposición del personal que apoya en el proceso. Esto puede estar influenciado en que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados y la satisfacción por las partes interesadas.

FT se destaca por tener un Good Will en el mercado a pesar de su corto tiempo en él, pero soportado con una amplia experiencia de sus socios en el sector. La empresa es reconocida por su cumplimiento y rectitud en todos sus procesos y con sus grupos de interés.

Con este trabajo se quiere identificar esos recursos únicos que soportan la ventaja competitiva de la organización y como aumentarlos con el fin de crear valor a sus operaciones que se vean reflejadas en la satisfacción de sus clientes, que les genere fidelidad hacia la empresa y un crecimiento sostenible a largo plazo.

**Grafico 14. Capacidades estratégicas y Ventaja Competitiva**

	RECURSOS	COMPETENCIAS
CAPACIDADES UMBRALES	RECURSOS UMBRALES - Tangibles - Intangibles	COMPETENCIAS UMBRALES
CAPACIDADES PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA	RECURSOS UNICOS - Tangibles - Intangibles	COMPETENCIAS NUCLEARES

Fuente: Jonson, Scholes y Whittington. Direccionamiento Estratégico

### 2.5.2 CADENA DE VALOR:

Con base en el modelo administrativo de Michael Porter, para poder entender como se agrega o se quita valor a las actividades de la organización se puede hacer a través del análisis de la cadena de valor, ya que este describe las actividades dentro y fuera de la organización por las cuales debe proceder un producto o servicio, desde el proceso de

fabricación, hasta el servicio post-venta. Esto con el fin de identificar los factores que le dan ventaja competitiva a la empresa al ofrecer valor a los clientes y consumidores.

La herramienta esta dividida en actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras se dividen en el área logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y las ventas, y los servicios prestados:

#### Logística Interna:

En la organización, la logística interna comienza por la recepción de la mercancía, a través de importaciones periódicas o compras locales. Las primeras se realizan a través de contenedores de 20 y 40 pies cúbicos, desde la fábrica a Miami, posteriormente vía marítima hasta Cartagena y finalmente vía terrestre hasta la bodega, este se descarga y se selecciona por referencias para poderlos ubicar fácilmente al momento de despacharlos.

#### Operaciones:

En el momento de recepción de la mercancía se hace inventario de lo recibido para su respectivo control y contabilización. Éste es almacenado en la bodega que está dividida en filtros sellados, y filtros de aire y productos Loctite y crc. Luego de organizar y seleccionar la mercancía, se procede a la actualización de los inventarios en el sistema, para así proceder a vender.

#### Logística Externa:

Una vez recibida la orden de compra de los clientes, se procede a facturar y despachar la mercancía en un furgón si las entregas son en Bogotá o pueblos aledaños, de lo contrario se utilizan diferentes transportadoras.

#### Marketing y Ventas:

La gestión de Marketing de FT se hace mediante la pagina web, visitas presenciales, telefónicamente, directorio telefónico cartas de presentación, entre otros, de este modo la empresa se da a conocer en el mercado. Luego del contacto con el cliente, se realiza la cotización de las requisiciones, para posteriormente recibir la orden de compra.

#### Servicios:

El servicio prestado a sus diferentes clientes es el suministro del producto con entrega en el lugar requerido, ya sea en la ciudad o fuera de Bogotá y/o otras regiones del país. La compañía también ofrece la opción de tener mercancía en consignación, la cual se maneja con un stock en la bodega del cliente, y se factura la mercancía consumida en el periodo de un mes, en donde se realizan inventarios periódicos y se recibe el reporte por parte del cliente para llevar control de la mercancía consumida y así mismo facturar.

La búsqueda de cruce de referencias es otro servicio ofrecido por la compañía, en donde el cliente lleva la muestra del filtro, y FT se encarga de ubicar la referencia o de mandar a fabricarlo.

Levantamiento de maquinaria es un servicio que consiste en ir al campo donde opera el equipo e inspeccionar los filtros que tiene la máquina para poder evaluar los elementos filtrantes que están usando y así mismo hacer las recomendaciones y el cruce a la marca ofrecida por la compañía.

Recomendaciones para el mantenimiento preventivo y asistencia en el correctivo. Todo lo anterior para evitar los traumas a futuro que ocasionan el deterioro del equipo y el daño total o parcial de ciertas piezas del motor.

Como servicio que le da valor percibido por los clientes, es la solución inmediata a requerimientos de productos a solicitudes urgentes, gracias a su equipo de trabajo que se esmera en resolverlos eficientemente, ofreciéndoles varias alternativas y prontas soluciones.

La empresa cuenta con personal idóneo para capacitar constantemente a clientes en el tema de la filtración. Almacenaje, manipulación de producto, instalación, vida útil del producto, desmontaje, y reciclaje del mismo hacen parte de los temas tratados en la capacitación.

Un nuevo servicio que ofrece la compañía, es el servicio de la disposición final de los filtros, que consiste en recoger los filtros usados para así entregarlos en la SAE, que es la única empresa autorizada en Bogotá para la disposición final de ellos.

Estos servicios pre venta y post venta, contribuyen a la diferenciación de la empresa frente a otras compañías con la misma actividad.

Abastecimiento:

La adquisición de los productos a comercializar, como se mencionó anteriormente, se realiza a través de importaciones y compras locales

Desarrollo de la tecnología:

La compañía, debido a que no fabrica sus productos, no invierte dinero en I + D para ellos, pero si se encuentra en constante mejora de los procesos. FT invirtió en su software, que le ayuda a mejorar el control de todos sus procesos, también la organización se encuentra al tanto de los constantes cambios tecnológicos y se adapta a ellos, a través del contacto con

sus clientes. Adicionalmente realiza cruces de referencias en su propia página web y se preocupa para que sus clientes se adapten al uso del catalogo y de diferentes herramientas electrónicas disponibles que agilice el proceso de cruces de referencias e identificación de filtros.

#### Gestión de recurso humano:

El proceso de reclutamiento de FT empieza con la recepción de hojas de vida de los interesados, preferiblemente gente recomendada de personas conocidas, puesto que la organización se interesa en contar con personal de confianza, que sea capaz de responder y cumplir con las expectativas de la organización. Luego que el gerente revisa detenidamente la hoja de vida, y determina si tiene el perfil que necesita para el puesto disponible, lo cita a una entrevista, y posteriormente se determina su fecha de ingreso a la compañía.

Los contratos manejados en este caso, son a termino indefinido generalmente, sin embargo, los contratos a término fijo son muy comunes en cargos del área de ventas y de mensajería. La primera semana se les da una capacitación e inducción de la compañía, de su actividad y de las funciones a realizar.

El personal de FT tiene muchas posibilidades de crecimiento dentro de la compañía a medida que demuestra tener muy buenas capacidades, buena actitud, compromiso y responsabilidad con lo que emprende.

Las retribuciones en FT se realizan quincenalmente. En el departamento administrativo se manejan sueldos fijos, con todas las prestaciones legales, y en el personal de ventas se maneja con un salario básico mas una comisión por sus ventas propias las cuales constituyen su sueldo también con todas sus prestaciones legales.

#### Infraestructura:

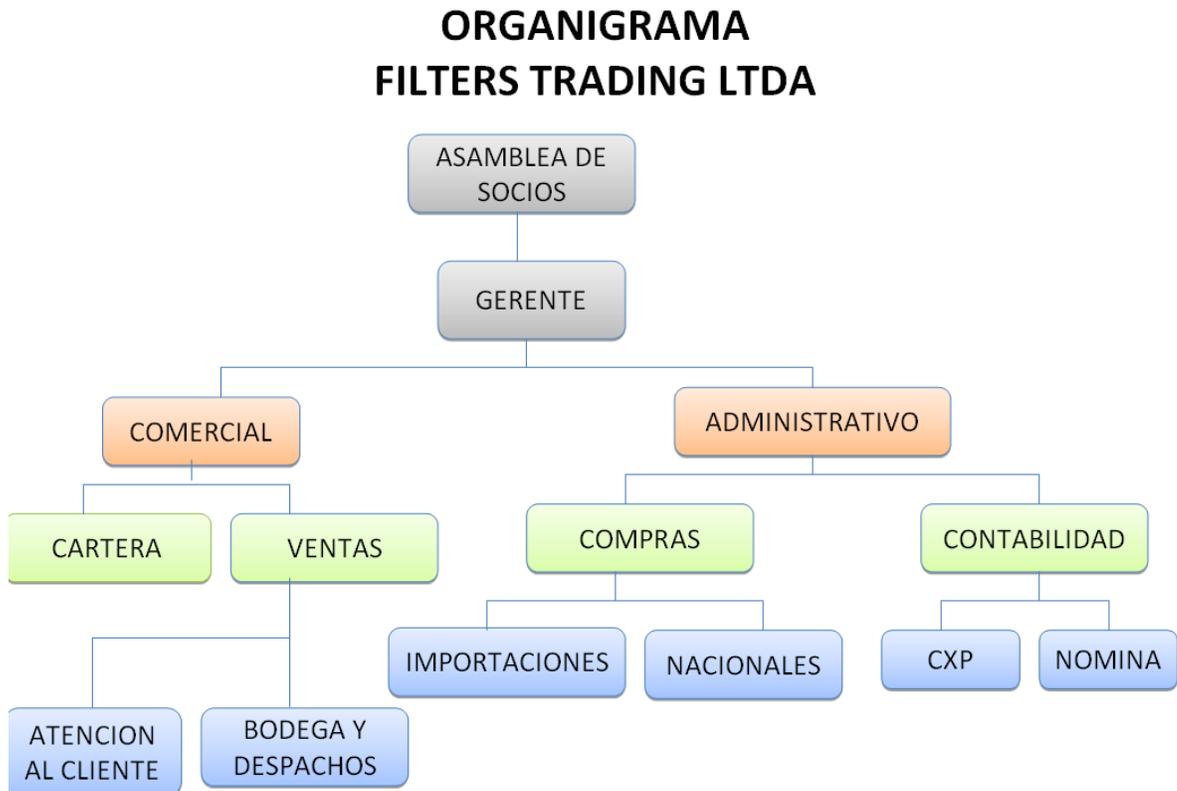
La compañía necesita planificarse y proyectarse a corto y mediano plazo, por esto realiza flujos de caja mensualmente y presupuestos anuales que le ayudan a entender cómo debe hacer sus operaciones y bajo qué condiciones financieras.

#### Estructura de la empresa:

El siguiente organigrama describe el tamaño de la empresa, que ha venido evolucionando con el transcurso de vida de FT en el mercado. Sus dos principales áreas son la comercial y la administrativa. En la primera, se encuentra los departamentos de ventas y cartera, que es básicamente la logística del producto hasta que llega al cliente, y el soporte post venta. Y por el área administrativa, es la logística del producto hasta llegar a sus instalaciones, representado por el departamento de compras. Y la logística interna que se encarga de

organizar y llevar el control de los procesos es departamento de contabilidad. Allí se desprende cuentas por pagar, nómina, finanzas e Impuestos.

**Grafica 15. Organigrama de Filtres Trading Ltda.**



Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada en Filtres Trading Ltda

### 2.5.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

A través del análisis anterior de la organización FT, se pueden identificar las fortalezas y las amenazas que tiene la compañía, que permitirá la formulación de estrategias para encontrar la ventaja competitiva de la organización, o como puede llegar a lograrla.

Las fortalezas identificadas son:

- Conocimiento y experiencia del gerente

- Personal idoneo y capacitado
- FT es una empresa muy organizada en todos sus procesos.
- Excelente comunicación entre las áreas
- Buena ubicación en Bogotá, con las condiciones necesarias para el almacenamiento de la mercancía
- Inventario disponible
- Ya tiene un Good Will en el mercado, es bien conocida en el sector.
- Es una empresa flexible
- Cuenta con el apoyo y respaldo de los socios en el grupo Tecno.

Las debilidades que tiene FT son:

- Ventas sobre el punto de equilibrio o menores
- Alto endeudamiento con entidades bancarias y terceros
- Altos gastos de financiación por endeudamiento
- Pequeño grupo de ventas
- Rotación del personal
- Falta de capital de trabajo
- Estrecha línea de productos
- Pocos recursos financieros
- Larga cadena de distribución
- Importaciones no periódicas

### 3. SITUACION ACTUAL

#### 3.1 MATRIZ DOFA

## FILTERS TRADING LTDA - MATRIZ DOFA

### DEBILIDADES

- \* Falta de capital de trabajo
- \* Falta de asesores comerciales con buen conocimiento del sector
- \* Estrecha linea de productos
- \* Pocos recursos financieros necesarios
- \* Altos gastos de financiación por endeudamiento
- \* La facturación mensual viene decreciendo
- \* Su canal de distribución es larga, ya que no tiene la distribución directa de fábrica
- \* No hay importaciones periódicas, lo que implica una disminución en el stock de inventario

### OPORTUNIDADES

- \* Mercado amplio con segmentos que se pueden atender y todavía no se está haciendo
- \* Adquirir capital de riesgo a un interés atractivo
- \* Innovar para poder superar las expectativas tradicionales de los consumidores finales. Esta innovación basada en servicio, ya que el producto sigue siendo el mismo
- \* Ampliación del portafolio de productos relacionados
- \* Alcanzar la distribución directa de fábrica de su producto principal o de algún nuevo producto para ofrecer buen precio a sus consumidores.
- \* Empezar a negociar las facturas de los clientes a través de Factoring, que permitan mejorar el flujo de caja de la compañía
- \* Buscar productos relacionados en otros mercados internacionales a menores costos
- \* Conformación de alianzas con proveedores locales
- \* Expansión geográfica

### FORTALEZAS

- \* Experiencia de los socios por más de 20 años en la comercialización de repuestos para maquinaria pesada y del transporte
- \* Actitud de servicio del personal de ventas
- \* Buena reputación con los proveedores por seriedad y cumplimiento en el pago
- \* Conocimiento del mercado
- \* Cuentan con la estructura necesaria para desarrollar el negocio
- \* Son Importadores
- \* Empresa organizada y seria
- \* Good Will
- \* Flexible
- \* Buena ubicación

### AMENAZAS

- \* La Competencia de empresas Importadoras directas que ofrecen mejores precios
- \* Alta comercialización de productos de otras marcas (nacionales y extranjeras)
- \* La competencia importadora directa tiende a dañar el mercado. Guerra de precios en el sector.
- \* Aumento de la TRM y de los impuestos arancelarios de importación
- \* Fracaso en las alianzas hechas

### 3. ESTRATEGIA

#### 3.1 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

Para lograr guiar a la organización y darle un direccionamiento estratégico, se debe iniciar definiendo la visión, ya que ésta permite dale un rumbo a la organización a largo plazo, en donde refleje hacia donde quiere llegar, o como se proyecta a futuro. Luego de esto se define la misión, en donde se plasma la razón de ser de la organización, incluyendo a todos los directivos y responsables de cada área ya que el aporte de todos involucra, compromete y responsabiliza a todo el equipo de trabajo para la formulación y desarrollo de la estrategia.

#### VISION

Ser líder en el suministro de soluciones en el mercado nacional de filtros y productos relacionados en el sector de autopartes para maquinaria de trabajo pesado en la industria, con alto reconocimiento en el mercado al caracterizarnos por la excelencia en la operación y cumplimiento, superando las expectativas de todos nuestros grupos de interés siempre con actitud responsable con el desarrollo sostenible del país.

#### MISIÓN:

Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la industria en general a través del mejor servicio a nivel nacional, con productos de calidad a un precio justo, a través operaciones eficientes y un excelente equipo de trabajo comprometido y motivado creando valor a los participantes en su cadena de valor, ofreciendo estabilidad, seguridad y oportunidades de crecimiento constante, protegiendo el medio ambiente y apoyando a la comunidad donde operamos.

#### OBJETIVOS:

- Liderar el mercado de filtros y productos relacionados del sector de autopartes con cobertura a nivel nacional.
- Caracterizarnos por tener buenas prácticas en todos nuestros procesos y con todos los grupos de interés.
- Incrementar las ventas mensualmente, mostrando flujos positivos en todos los periodos del año, mejorando la rentabilidad constantemente para sobrevivir a largo plazo mostrando crecimiento permanente.

- Realizar las operaciones eficientemente, logrando bajos costos de los productos y de logística.
- Ofrecer y garantizar estabilidad, seguridad, motivación, oportunidades de crecimiento y desarrollo a las personas que trabajan en FT, en un excelente ambiente laboral.
- Ampliación de la planta y equipo, con instalaciones propias.
- Contribuir con la preservación del medio ambiente y apoyar a la comunidad donde operamos.
- Nuestro propósito es superar las expectativas del cliente.

## VALORES

Para alcanzar la excelencia y lograr establecer buenas relaciones a largo plazo se basan en nuestros valores fundamentales de integridad, compromiso, colaboración y coherencia

Estos valores aseguran que las prácticas sean honestas y responsables, con compromiso, dedicación a lo emprendido, con trabajo coordinado en equipo en donde se comparte el conocimiento y las habilidades para el alcance de los objetivos y metas personales y de la organización.

### 3.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

FT es una empresa con cierta participación en el mercado, que en pro de alcanzar sus objetivos de crecimiento, es necesario el aumento de sus ventas.

**Grafica 16. Matriz de Ansoff. Estrategias de Crecimiento**

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACION

Fuente: Ansoff, H. (1998) Corporate Strategy, Penguin, Capitulo 6.

Ansoff propone una matriz para ubicar la necesidad de cada empresa de acuerdo a que mercado se dirigen y con que producto piensan llegar. En el caso de FT, cuenta con productos ya existentes y reconocidos en el mercado, es por esto que se ubica en un mercado actual con un producto actual, y las estrategias que debe implementar son las de penetración en el mercado y estrategias de consolidación, donde su propósito es “lograr un equilibrio entre todas las áreas de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa con lo cual obtienen una mayor estabilidad y desarrollo. Se refieren a continuar la mejora con los productos y mercados actuales pero en un proceso continuo de expansión abarcando una mayor participación en el mercado”<sup>5</sup>, para FT se tendrán en cuenta principalmente las siguientes variables para proponer estrategias:

- Número de consumidores:

Aumentar en el consumo de los productos se puede lograr a través de la fidelización de los clientes actuales para garantizar su permanencia a largo plazo. Esto se puede lograr a través de la superación de sus expectativas, lo que les dará una razón más para preferir el abastecimiento de los productos por parte de un solo proveedor.

Las expectativas que se quieren superar son el no brindar solo el servicio de entrega del producto, sino ofrecerle toda una asesoría pre venta y post venta de la mercancía.

El servicio pre venta consiste en ser ágiles y muy flexibles a las solicitudes del cliente. Esto significa ayudarlos con el cruce de referencias de los filtros, o mandar a fabricarlos si no se logra localizarlo en la marca importada. Esta actividad se está haciendo actualmente, la idea

<sup>5</sup> MUNCH GALINDO, Lourdes. Planeación estratégica: rumbo hacia el éxito. Pg 41

es estar en el momento justo, con una solución apropiada, en la hora requerida, en cualquier circunstancia que necesite el cliente.

El servicio post venta quiere mostrarle al cliente un completo acompañamiento en el uso del producto, adicionalmente este servicio beneficiará a varios grupos de interés de la organización, ya que en pro de cuidar el medio ambiente, que hoy en día está muy vulnerable por la falta de cuidado por las personas a nivel mundial, FT para responsabilizarse de su daño indirecto al ambiente debe recoger aquellos filtros ya usados, y entregarlos en un lugar o en una entidad donde puedan hacer disposición de ellos de forma que no afecte el ambiente y puedan hacer el procedimiento justo para el reciclaje de los mismos. Para lograr prestar este servicio post venta, es necesario ser miembro de SAE– “Society of Automotive Engineers”, ya que es la única entidad autorizada de hacer disposición final de estos filtros usados. En este orden de ideas, si se emplea esta estrategia se está cumpliendo satisfactoriamente con la Ley 9 de 1979 de Protección del Medio Ambiente, al poner un granito de arena desde su actividad con actitud responsable en la sociedad colombiana en pro de contribuir al desarrollo sostenible constantemente.

- Nivel de penetración y participación en el mercado:

A pesar que FT tiene pocos años de haber iniciado sus actividades, ha mostrado un buen crecimiento de penetración en el mercado durante el último año (ver estados financieros). Sin embargo necesita aumentarlo, y para esto debe aumentar su equipo de ventas para poder llegar a más lugares que se encuentran descubiertos. Es importante tener en cuenta que la fuerza de ventas debe estar en constante búsqueda de nuevos y potenciales clientes, e identificar cuáles son sus principales factores de compra para llegar directamente con ofertas que suplan y sobrepasen sus expectativas y necesidades.

Se sugiere hacer una ampliación del portafolio de productos relacionados de la empresa para poder abarcar de forma más amplia el mismo mercado al que se dirige la compañía y quizás de esta forma ofrecer un servicio más completo.

Hay que tener en cuenta que se debe estar a la búsqueda de lograr la distribución directa de las marcas representadas puesto que esto le permite mantener unos costos bajos y la tranquilidad de participar con precios competitivos.

- Frecuencia de compra:

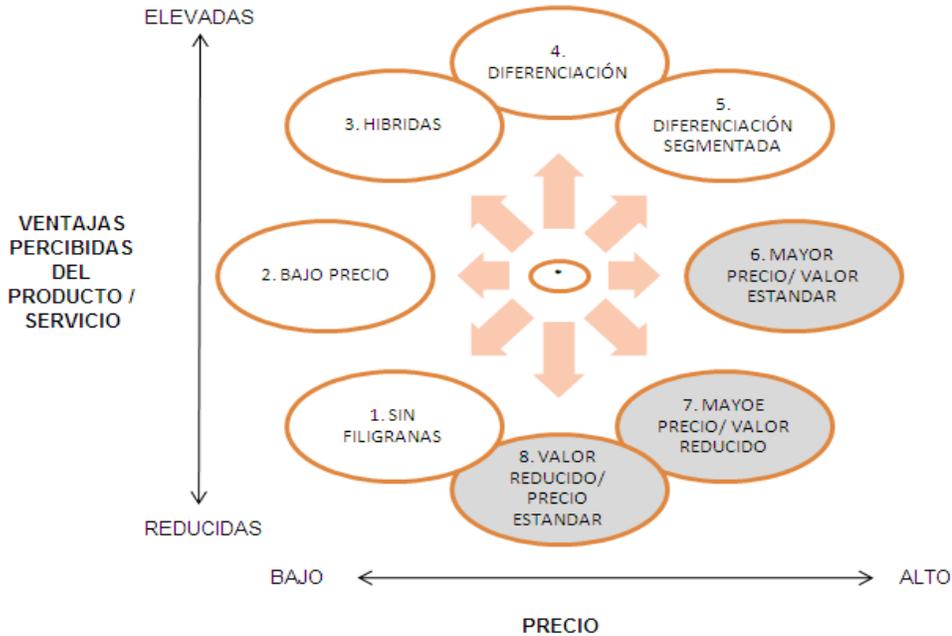
La periodicidad de compra de los productos ofrecidos por FT es directamente proporcional al uso de la maquinaria o de los vehículos de carga pesada, ya sea por horas o por kilómetros recorridos, así que para incentivar la compra, sugiero hacer capacitaciones, en donde se les explique la importancia de cambiar los repuestos a determinadas horas trabajadas o kilómetros recorridos, puesto que la demora del mantenimiento de las maquinas puede ocasionar grandes daños en el motor, lo que implica mayores costos de reparación falta de mantenimiento a tiempo.

### 3.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Con el modelo de las estrategias competitivas de Michael Porter, se proponen acciones defensivas u ofensivas para dar respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a una empresa. Para crear una posición defendible en el largo plazo, Porter propone tres estrategias genéricas para el desarrollo de las actividades que sobrepasen a la competencia dentro de la misma industria, y generen ventaja competitiva en la organización. Estas son: Liderazgo en costos, Diferenciación, Segmentación.

Junto a estas estrategias de Porter, con el fin de competir en el mercado exitosamente, a través del Reloj Estratégico propuesto por Bowman y D'Aveni, se hacen las siguientes propuestas para identificar y lograr la ventaja competitiva de la organización.

**Grafico 17. Reloj Estratégico**



Fuente: Fuente: Johnson, G. Aholes, K. & Whittington, R. (2006) Dirección Estratégica. México. Prentice Hall.

### Liderazgo en costos:

Para que FT logre un liderazgo en sus costos totales debe iniciar con la adquisición de la mercancía comercializada a menores precios. El canal de distribución que actualmente está utilizando la compañía es largo, ya que adquiere el producto a través de un intermediario y lo ideal es lograr tener la distribución directa de fábrica de las diferentes marcas comercializadas. Empezar a hacer contactos con las marcas que se quiere representar es un buen inicio, en donde es muy probable que no acepten su propuesta en el primer intento, pero si es una forma de darse a conocer frente a éstas marcas, de modo que se den cuenta de la estabilidad y crecimiento de la empresa para considerar que FT es una excelente opción para la representación de sus productos en el país y así construir economías de escala eficientes

Otra manera de reducir sus costos es a través de la reducción de rotación del personal. Las causas principales a este suceso son: no cumple con el perfil esperado para el cargo, el personaje encuentra otro trabajo con un pequeño porcentaje mayor de salario, deseo de independizarse en lo que siempre ha querido hacer o cualquier acto deshonesto hecho por

alguno de los trabajadores son causas que han hecho que el personal tenga altos niveles de rotación.

Para esto es necesario hacer énfasis en la motivación del personal, que le haga sentir más compromiso, pasión y gusto de lo que hace, desenvolviéndose en un buen ambiente laboral, con gente colaboradora, íntegra y comprometida con lo que hace. Es indispensable hacer un mejor filtro al momento de dar ingreso a una persona nueva a la compañía, estableciendo un periodo de prueba de dos meses para identificar si es la persona adecuada para el cargo disponible y de paso el empleado se dará cuenta si realmente se siente o no comprometido e identificado con la organización.

Se espera reducir costos en la logística del producto, es decir, desde los costos de importación, a través de buenas negociaciones con los proveedores, incluyendo el icoterm a utilizar, junto con las empresas y entidades involucradas en la importación, mano de obra para los embarques, transporte, entre otros.

Dentro de la bodega, se debería organizar la mercancía con estantes que permitan optimizar el espacio disponible, de esta forma se reducirán espacios, tiempos invertidos en la realización de inventarios físicos, y mayor capacidad de almacenamiento. De la mano con esto, la inversión e implementación de nuevas tecnologías para control de inventarios, ayudará a la compañía a ser más eficiente a la hora de despachar mercancía, fortaleciendo las medidas de control de inventarios y será una herramienta de ayuda para el análisis de las importaciones o compras locales a realizar.

Para continuar con la reducción de costos en la distribución de la mercancía hacia el cliente final, es necesaria la adquisición de otro vehículo, para lograr una mejor optimización de los viajes realizados en tiempo, costos, y así brindar un mejor servicio.

Establecer acuerdos y alianzas con las diferentes transportadoras por el medio de la cual se envía la mercancía a diferentes clientes en todo el país, que permita establecer negociaciones gana – gana, en donde FT pueda reducir sus gastos de envío y la compañía transportadora tenga un cliente fiel y satisfecho, estableciendo relaciones a largo plazo.

Un gasto importante presentado en la compañía son los altos intereses pagados por créditos otorgados por entidades bancarias o adquiridas por terceros. Lo ideal es re negociar esos créditos, a una tasa más baja y poder hacer abonos significativos mensualmente.

Es importante tener en cuenta que si se logra tener el liderazgo en costos, no significa que los precios ofrecidos estén muy por debajo de los precios promedio en el mercado, ya que

la idea principal es participar en un mercado con competencia limpia, sin afectar a las empresas participantes e involucradas en éste.

Diferenciación:

En la actividad de FT de importar y comercializar un producto terminado, altamente reconocido en el mercado, la diferenciación no se encuentra en el producto como tal sino en el servicio ofrecido.

La diferenciación que debe ofrecer FT a través de sus productos es el valor percibido por sus clientes a través del servicio, manteniendo sus precios actuales. Sin embargo, dependiendo del tipo de servicio, el precio puede variar. Lo ideal es que este servicio sea altamente reconocido por los consumidores, de modo que no les importe la variación en el precio pagado, a cambio de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Propuestas:

- Llegar a clientes finales, con grandes cantidades de consumo de filtros, ofreciendo muy buenos precios por pedidos grandes mensuales, que se puedan hacer importaciones exclusivas para ellos, con condiciones de pago favorables para las dos partes. Un porcentaje de pago anticipado, y el otro con plazo de 30 o 60 días después de la entrega de la mercancía. El servicio que se puede ofrecer es el control de esos inventarios prestando constante soporte durante el consumo del producto.
- El servicio post venta de la recolección de los filtros usados, para hacer disposición de ellos ante la SAE, es un valor agregado que los consumidores pueden llegar a valorar entendiendo la importancia del mantenimiento y preservación del medio ambiente y como pueden contribuir con un pequeño granito de arena. De esta forma se quiere crear una cultura de reciclaje y preservación de los recursos utilizados.
- Un aspecto muy favorable de FT es su flexibilidad, así que se adapta fácilmente a cambios. Por esto, se sugiere innovar constantemente en el tipo de servicios ofrecidos, probablemente los servicios se adapten diferente para cada cliente, dependiendo de sus necesidades. Así que un servicio personalizado es un buen gancho para lograr una lealtad del cliente con la compañía. La idea principal es hacer sentir al cliente que tiene un aliado, colega, amigo como proveedor.

Paralelo a las estrategias anteriores, se propone el diseño de políticas que inculquen las buenas prácticas con la comunidad y el medio ambiente para poder actuar responsablemente desde su actividad. Es importante encaminar a la organización hacia la contribución y el desarrollo del país, con metas y objetivos en pro de la generación de empleo y el desarrollo sostenible a largo plazo.

BALANCE SCORE CARD FILTERS TRADING					
ESTRATEGIA					
Liderar el mercado de filtros y productos relacionados		Crear una Ventaja Competitiva en el Servicio que sea rentable		Incrementar las Ventas constantemente	Entender la dinámica de la industria para competir Efectivamente
FIANCIERA	Reduccion de costos operacionales y no operacionales			Maximizacion del valor de la organización	
	Liderazgo en Costos - Representacion de marcas comercializadas				
	Obtener creditos a tasas más bajas				
	Aumentar el capital de la empresa				
CLIENTE	Cumplir y satisfacer las necesidades de los usuarios	Ser el proveedor preferido por todas las industrias dirigidas	Fidelizar a los clientes	Desarrollar una imagen corporativa de buen ciudadano.	
	Superación de expectativas	estar en el momento justo, con una solución apropiada, en la hora requerida, en cualquier circunstancia que necesite el cliente		Desarrollo de politicas de buen gobierno	RSE
PROCESOS INTERNOS	Asesoría Pre- Venta y Post- Venta			Flexibles y atentos a cambios	
	Ampliación del portafolio de productos	Implementar nuevas herramientas de comunicación	Fortalecer la capacidad y el desempeño de la fuerza de ventas	Join Venture /Operaciones conjuntas	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Preservación del medio ambiente - Disposición de los filtros usados				
	Optimización de la cadena de Distribución	Insentivar la innovación y mejoramiento continua de servicios		Capacitación constante de los empleados.	
	Capacitación permanente de clientes, proveedores, y personal interno			Mantenerlos actualizados y preparados para los cambios del entorno	
	Calidad en el ambiente de trabajo, motivación y bienestar				
Optimizar la Gestión del Capital Humano					

#### 4. CONCLUSIONES

- La organización se ve influenciada por los factores externos que generan a la organización más oportunidades que amenazas. La oportunidad de crecimiento que ofrece este mercado es grande siempre y cuando se innove en el servicio o actividades relacionadas, puesto que el producto terminado es el mismo comercializado por muchos, pero pocos logran generar un valor agregado al servicio.
- Se le propone a FT tener un pensamiento más responsable con la comunidad y el medio ambiente que contribuya al desarrollo sostenible de la comunidad colombiana, pero no
- El sector de autopartes está directamente afectada por la economía, es decir, hace unos años, cuando las oportunidades de comercio internacional eran nulas, hoy en día es mucho más fácil el comercio exterior, lo que le permitió a FT ver la oportunidad de importar filtros de excelente calidad para maquinaria pesada.
- FT a pesar de ser una compañía nueva en el mercado, ha logrado hacerse conocer muy bien durante este corto tiempo que lleva suministrando filtros para maquinaria pesada sobre y fuera de carretera. La competencia directa tiene una considerable participación en el mercado, ya que manejan precios competitivos, por esto FT debe aportar su participación en el servicio en pro de superar las expectativas de los clientes, y aumentar su participación en el mercado.
- FT debe buscar otros proveedores que le suministren el producto directo de fábrica, para reducir sus costos, y poder aplicar una estrategia híbrida, donde compita con un alto valor agregado con precios competitivos.
- Actualmente la organización presenta dificultades por su alto nivel de endeudamiento, sin embargo, si logra aumentar sus ventas al fortalecer su equipo comercial, logrará aumentar su flujo de caja y su participación en el mercado.
- En este análisis se utilizaron herramientas de diferentes autores como el análisis de las cinco fuerzas, análisis del marco Pestel, análisis DOFA, Modelo del ciclo de vida, Capacidades y recursos, Cadena de valor, reloj estratégico, entre otros, que

permitieron hacer un análisis detallado de lo que una empresa se ve rodeado y el análisis interno para hacer una retroalimentación de cómo puede mejorar continuamente para perdurar en el tiempo.

- El estudio de los factores externos e internos, permitieron y facilitaron la construcción de los lineamientos estratégicos de la compañía, ya que al conocer las capacidades, recursos y la situación de la empresa frente al mercado fueron mas claros los criterios para su construcción.
- La organización debe implementar estrategias de crecimiento de penetración del mercado, enfocándose en el incentivar la frecuencia de compra a través del servicio ofrecido, mejorando sus prácticas frente a la competencia, de modo de hacer fiel al cliente al satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.
- La empresa debe enfocarse en que sus prácticas vallan acorde a la preservación del medio ambiente y a la ayuda de la comunidad donde opera, a través de actividades que le permitan interactuar y ayudar a poblaciones mas vulnerable y poder contribuir al desarrollo sostenible del país, convirtiéndose en una empresa sólida, generadora de utilidades, interesada en el desarrollo y bienestar de sus trabajadores y sostenible a largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA

- JOHNSON, G. SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. Dirección Estratégica. México. Séptima ed. Pearson – Prentice Hall. 2006
- PORTER, Michael. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press. 198
- -----, Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1ra edición. Mexico. The Free Press, 1987
- ROSILLO, Jorge C.; 2006: Modelos para Direccionamiento Estratégico y Política de Empresas: Documentos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. 2006
- KAPLAN, Robert., & NORTON, David., Como alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard. Harvard Bussines School Pres. 2000.
- ----- . (2000). Mapas estratégicos: Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Bussines School Press.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes. Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito. 2a ed. México, Editorial Trillas, 2008
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica teoría – metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 10 ed. Bogotá D.C, 2008
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
- Banco de la Republica. [www.banrep.com](http://www.banrep.com)
- ANDI Asociación Nacional de empresarios de Colombia. [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de estadística [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- **Society of Automotive Engineers.** [www.sae.org](http://www.sae.org)
- Federación Colombiana de transportadores de carga por carretera. [www.Colfecar.org](http://www.Colfecar.org)

## ANEXOS

### **ANEXO A. HISTORIA DEL SECTOR CON BASE A UNA ENTREVISTA HECHA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA FILTERS TRADING**

Hace 30 años, la industria tenía grandes compañías como Cummins de los Andes y Gecolsa, que son empresas cuyo negocio principal es la venta de maquinaria pesada, motores y generadores eléctricos. Cada compañía importaba los filtros para los motores y maquinaria que representaban (cummins y Caterpillar) respectivamente, solo por prestar un servicio a sus clientes, mas no como un producto dentro de sus unidades de negocio. Al igual que la compañía Stewart and Stevenson, que se dedica a diseñar, fabricar y comercializar equipos especializados, piezas de repuestos para el servicio petrolero, de gas y otras industrias. Adicionalmente importa filtros marca Donaldson, para abastecer principalmente a sus clientes.

Con la apertura económica al principio de los noventa que sufrió el continente sur americano para la integración a la economía global en el mandato del presidente Cesar Gaviria, luego de ser Colombia un país con una fuerte política proteccionista, con un mercado invadido de productos locales, precios altos y calidad baja, se introdujo una competitividad extranjera, que beneficiaba principalmente a los consumidores, pero a los productores colombianos los obligó a mejorar la calidad de sus productos a precios mucho más competitivos gracias a esta nueva política de apertura adoptada.

Con esta nueva política pequeñas empresas empezaron a importar, aumentando la competencia de filtros en el mercado, pero la ventaja que tienen estas grandes empresas es que son distribuidores directos de fábrica de las marcas que representan, en cambio los otros importadores lo hacen a través de un proveedor intermediario, ya que la distribución directa se hace después de tener un monto mínimo de consumo mensual.

Baldwin Filters y Donaldson son marcas de filtros sustitutos - equivalentes a los filtros de marca original de la maquinaria, con excelente calidad se han introducido al mercado local desde el año 77 aproximadamente

La marca Baldwin específicamente, entro en el mercado colombiano con un hombre que vio la necesidad de traer filtros para maquinaria pesada del exterior ya que los filtros utilizados en el sector del transporte, eran filtros nacionales de baja calidad y bastante

costosos. En este entonces, los importadores solo eran las grandes empresas, entre éstas se encontraban las anteriormente mencionadas, y una nueva empresa llamada Corgil Ltda.

Los representantes de fabrica de la marca Baldwin hoy en día son Navitrans, Industrias Donsson y Corgil Ltda, y de la marca Donaldson son Stewart & Stevenson y Gecolsa.

La marca Baldwin empezó a aumentar su participación en el mercado nacional, al cumplir con las expectativas de sus clientes respecto a su excelente calidad, ya que tiene el mismo rendimiento que un filtro original de la maquina, a un menor precio. Anteriormente los clientes hacían el cambio de los filtros en el mismo lugar en donde adquirieron la maquina, lo que implicaba altos costos, o al contrario otros preferían usar filtros nacionales, de menor calidad por que tenían un menor precio.

Con el tiempo, Baldwin Filters se volvió muy común en el mercado, que muchos empezaron a importar esta marca, aumentando la competencia y creciendo el mercado al traer otras marcas fabricadas en el extranjero.

Baldwin Filters es el filtro mejor posicionado en el mercado ya que cuenta con mas de 4800 referencias de filtros que se adaptan a las necesidades de la industria.

## ANEXO B.

# ¿LA ECONOMÍA COLOMBIANA SE ABRIÓ O SE CERRÓ EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA? UNA NOTA SOBRE INDICADORES DE APERTURA ECONÓMICA

*Leonardo Villar Gómez\**

Tanto cuando se inició formalmente el proceso de apertura económica en Colombia, a finales de la administración Barco, como cuando el gobierno de César Gaviria lo aceleró, una de las justificaciones básicas fue incrementar el grado de exposición de la producción colombiana a la competencia internacional. Esa mayor exposición a la competencia debería redundar en aumentos significativos de la productividad, en mayores estímulos a la inversión en tecnología y en una tendencia a la re-localización de la producción, haciendo más atractivas las costas y en general las regiones más cercanas a los puertos, a través de los cuales se facilita el comercio internacional.

En la práctica, sin embargo, esos efectos no se dieron en la década de los noventa, o al menos no se dieron en la magnitud que se esperaba cuando se inició el proceso. La productividad del capital, que ya había empezado a reducirse en los años ochenta, se disminuyó aún más en los noventa<sup>1</sup>. La inversión privada aumentó fuertemente durante algunos años hacia mediados de la década, pero se concentró en el sector de la construcción y en sectores de servicios (infraestructura vial y telecomunicaciones) que precisamente son los menos expuestos a la competencia internacional. La producción de bienes y servicios, por su parte, tendió a concentrarse en mayor grado en el interior del país, reduciéndose la participación de la costa atlántica<sup>2</sup> y de regiones como el Valle del Cauca,

---

\* Co-director de la Junta Directiva del Banco de la República. Las opiniones aquí expresadas son de la responsabilidad exclusiva del autor y no comprometen al Banco de la República ni a su Junta Directiva.

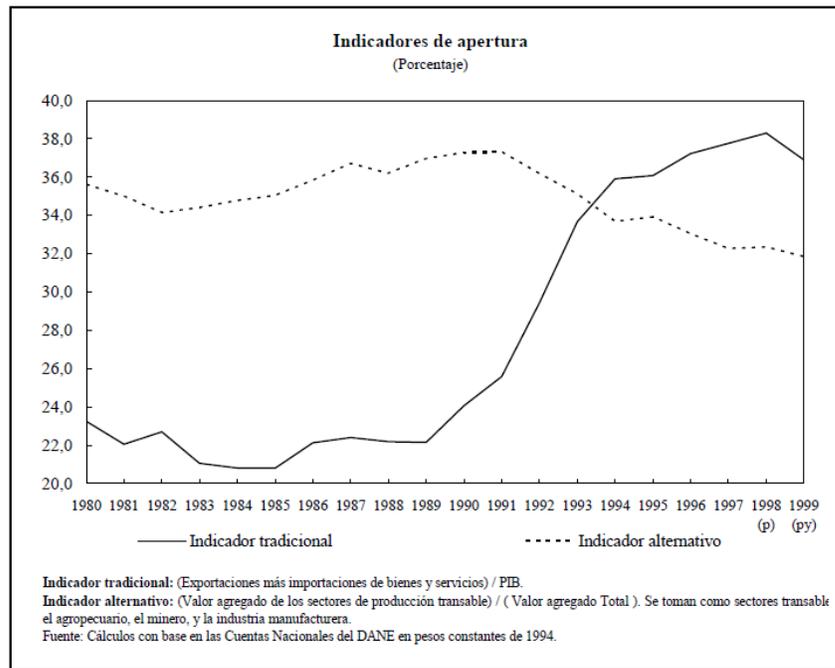
<sup>1</sup> Véase al respecto, el estudio del Grupo de Estudios del Crecimiento Económico Colombiano (GRECO) del Banco de la República: "El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: aspectos globales", en *Borradores de Economía*, 134, 1999, p. 29, Gráfico 13.

<sup>2</sup> Sobre este punto, véase el trabajo de Cristina Fernández, "Agglomeration and Trade: The Case of Colombia", en *Ensayos sobre Política Económica*, Banco de la República, Revista 33, junio de 1998.

cuya ventaja comparativa tradicional era precisamente un mejor acceso a los mercados externos a través del Océano Pacífico.

¿Significa lo anterior que la apertura no cumplió con los propósitos para los cuales se hizo? Personalmente creo que esa no es la lectura adecuada de los hechos. La interpretación que propongo en esta nota es más bien que la apertura no se dio en Colombia durante la década de los años noventa, en el sentido de haber conducido a que un mayor porcentaje de la producción nacional quedara expuesto a la competencia externa. Por el contrario, la producción nacional expuesta a la competencia internacional, que es lo que los economistas denominan la producción de bienes comerciables internacionalmente, redujo su participación en la producción nacional durante la década de los noventa. La razón para ello fue probablemente el proceso de revaluación real del peso colombiano que se presentó durante la mayor parte del período, en particular, entre 1991 y 1997, el cual obedeció a su vez a diversas causas, tales como el fuerte aumento del gasto público y el impresionante incremento en el financiamiento externo público y privado. Debido a estos fenómenos, el aumento en las importaciones no se financió como se esperaba, con mayores exportaciones, sino con recursos de crédito y de inversión extranjera, lo cual es claramente insostenible en el largo plazo.

El Gráfico anexo muestra dos indicadores de apertura comercial basados ambos en cifras de cuentas nacionales a precios constantes de 1994. El primer indicador es el que tradicionalmente se ha usado en Colombia en los estudios sobre este tema. El grado de apertura es medido allí por el valor total del comercio de exportación más el de importación de bienes y servicios, expresada esta suma como porcentaje del PIB. En la década de los ochenta este indicador tuvo un promedio de 22% y se mantuvo relativamente estable alrededor de ese nivel, aunque con una tendencia a la reducción entre 1980 y 1985 y una recuperación a partir del último de esos años. Desde 1990, en cambio, empezó a ascender de manera rápida. En particular, entre 1990 y 1993 pasó de 22,1% a 33,7% y en los años subsiguientes continuó ascendiendo hasta llegar a 38,3% en 1998. En 1999 dicho indicador manifestó una ligera reducción pero su nivel fue de casi 37%, superior en 15 puntos porcentuales al de comienzos de la década. En términos generales, por lo tanto, este indicador tradicional de apertura económica refleja la historia que más comúnmente se conoce, de acuerdo con la cual el país tuvo una apertura muy importante durante los años noventa.



En contraste, el indicador alternativo presentado en el Gráfico anexo muestra una historia totalmente diferente. Se trata en este caso de medir la evolución del valor agregado cada año por los sectores que producen bienes comerciables internacionalmente, expresado como porcentaje del valor agregado total por la economía colombiana<sup>3</sup>. Este indicador, por lo tanto, mide el porcentaje de la producción nacional de bienes y servicios que se encuentra sujeta a competencia potencial del resto del mundo. Como se puede apreciar, las tendencias de este segundo indicador de apertura económica durante la década de los ochenta son en términos generales similares a las del indicador tradicional. Ambos índices bajan en los primeros años ochenta y se recuperan luego en la segunda mitad de esa década. La historia, sin embargo, es radicalmente distinta de la tradicional cuando se observan los años noventa. Entre 1990 y 1999, en efecto, el indicador alternativo se reduce de manera continua, desde 37,3% en el primero de esos años hasta 31,9% en el último. El nivel de 1999, además, es significativamente inferior al promedio de los años ochenta, que era de 35,5%.

<sup>3</sup> En sentido estricto, tanto teórica como empíricamente, resulta muy difícil clasificar los sectores productivos en comerciables y no comerciables. La aproximación que se utiliza en el Gráfico toma como comerciables internacionalmente el sector agropecuario, el de industria manufacturera y el minero. Pese a sus deficiencias, esta aproximación es la más tradicional y permite dar una idea sobre el comportamiento de los sectores que en términos generales tienen un mayor potencial de ser comercializados con el resto del mundo.

Los resultados anteriores son particularmente llamativos cuando se tiene en cuenta que durante la década de los noventa, el sector minero, cuyo producto es comerciable internacionalmente, tuvo un crecimiento notable como consecuencia de los descubrimientos petroleros que se hicieron durante la década. En efecto, el valor agregado por el sector minero en 1999 fue superior en más de 40% en términos reales, al de 1990. Los resultados obtenidos con el indicador alternativo de apertura se explican fundamentalmente por lo que sucedió con el sector agropecuario y con la industria manufacturera. El valor agregado por el sector agropecuario fue superior en sólo 8,2% al de comienzos de la década. Más preocupante aún, el valor agregado por la industria manufacturera en 1999 fue inferior, en términos reales, al que se tenía en Colombia 10 años atrás (véase el Cuadro adjunto).

Indicadores de apertura con cuentas nacionales										
Año	Valores en miles de millones de pesos de 1994								Porcentajes	
	PIB total	Agropecuario silvicultura y pesca	Minería	Industria manufac- turera	Total	PIB	Exporta- ciones	Importa- ciones	Derechos sobre impor- taciones	Indicador tradicional (Exportaciones + Importaciones) / PIB
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)
1980	40.805	6.999	477	6.967	14.443	4.469	5.019	270	23,3	35,6
1981	41.734	7.224	502	6.783	14.509	3.941	5.265	285	22,1	35,0
1982	42.130	7.087	511	6.685	14.283	3.879	5.684	314	22,7	34,2
1983	42.793	7.286	584	6.762	14.631	3.845	5.169	287	21,1	34,4
1984	44.227	7.414	712	7.166	15.292	4.241	4.964	257	20,8	34,8
1985	45.601	7.536	983	7.378	15.896	4.849	4.636	249	20,8	35,1
1986	48.257	7.790	1.593	7.817	17.200	5.853	4.824	271	22,1	35,8
1987	50.848	8.287	1.977	8.303	18.567	6.309	5.082	284	22,4	36,7
1988	52.914	8.517	2.067	8.460	19.044	6.325	5.414	307	22,2	36,2
1989	54.721	8.883	2.307	8.935	20.126	6.857	5.262	297	22,1	37,0
1990	57.064	9.401	2.444	9.313	21.157	8.063	5.674	326	24,1	37,3
1991	58.206	9.792	2.428	9.390	21.610	9.027	5.868	322	25,6	37,3
1992	60.560	9.612	2.334	9.810	21.756	9.532	8.295	440	29,4	36,2
1993	63.822	9.923	2.295	9.972	22.190	10.124	11.370	652	33,7	35,1
1994	67.533	10.016	2.333	10.128	22.477	10.129	14.127	821	35,9	33,7
1995	71.046	10.390	2.673	10.726	23.789	10.489	15.153	920	36,1	33,9
1996	72.507	10.262	2.867	10.528	23.657	11.497	15.500	929	37,2	33,1
1997	74.994	10.328	2.973	10.572	23.874	11.859	16.460	1.027	37,8	32,3
1998 (p)	75.353	10.391	3.171	10.485	24.047	12.728	16.133	1.036	38,3	32,4
1999 (py)	71.585	10.173	3.428	8.954	22.555	14.147	12.267	788	36,9	31,9

(e) = (b) + (c) + (d); (i) = ((f) + (g)) / (a); (j) = (e) / ((a) - (h)).  
 (p) Provisional.  
 (py) Proyección.  
 Fuente: Para los años 1980 a 1993 empalme con base 1994, aplicando tasas de crecimiento real con base 1975 según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); 1994-1998 cifras del DANE; 1999 cifras proyectadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP).

No es el propósito de esta nota entrar a debatir sobre los múltiples determinantes de la reducción en el porcentaje de la producción nacional susceptible de ser comerciada internacionalmente. Sólo se quiere resaltar que de acuerdo con este indicador, la economía colombiana es más cerrada actualmente de lo que era en los años ochenta. Posiblemente esa sea la explicación para el hecho de que muchos de los resultados esperados de la apertura económica no se hayan observado en la economía colombiana en la década de los noventa. Es de esperar que hacia el futuro, con una tasa de cambio más competitiva, como la que ya se tiene actualmente, y con un balance comercial más equilibrado del que se tuvo en los años noventa, el indicador alternativo de apertura se recupere y los beneficios de ese proceso empiecen a manifestarse en forma plena sobre la economía colombiana.

**ANEXO C.**

# **DIAGNOSTICO DEL TRANSPORTE 2008**

## **MINISTERIO DE TRANSPORTE**

### **OFICINA ASESORA DE PLANEACION**

GERARDO DOMINGUEZ GIRALDO

### **GRUPO DE PLANIFICACION SECTORIAL**

ANGELA MOJICA RODRIGUEZ Coordinadora

MARTHA LUCIA ESCOBAR SERRANO

GILBERTO GUIO PEREZ

LUIS ALEJANDRO RAMOS MALDONADO

### **ENTIDADES**

Ministerio de transporte  
Instituto Nacional de Vías – INVIAS  
Instituto Nal. de Concesiones – INCO  
Superintendencia de Puertos y Transporte  
Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil  
Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena

**Diciembre de 2008**

## 1.2 PIB TRANSPORTE

Los servicios del sector transporte para el año 2007, muestran una tasa de crecimiento 6.1%, Este comportamiento se explica por un incremento en los servicios de transporte terrestre de 6,52%, en los servicios de transporte por agua de 12,47%, en los servicios de transporte complementarios y auxiliares de 8,87%. Ver Tabla 4.

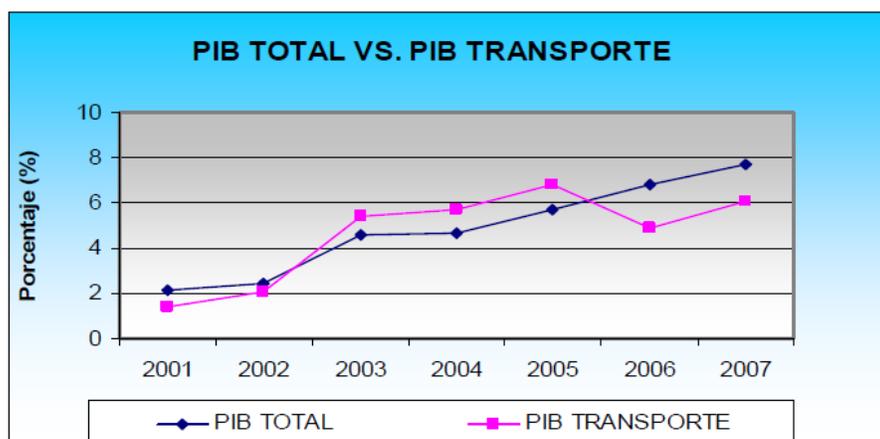
Tabla 4 - PIB TOTAL vs. PIB TRANSPORTE

AÑO	PIB TOTAL	CRECIMIENTO PIB TOTAL (%)	PIB TRANSPORTE	CRECIMIENTO PIB TRANSPORTE (%)
	Pr. Constantes 2000 Millones \$		Pr. Constantes 2000 Millones \$	
2000	196.373.851		8.089.993	
2001	200.657.109	2.18	8.199.883	1,4
2002	205.591.281	2.46	8.369.688	2,1
2003	215.073.655	4.61	8.818.308	5,4
2004	225.104.157	4.66	9.316.547	5,7
2005	237.982.297	5.72	9.945.761	6,8
2006	254.115.505	6.78	10.434.287	4,9
2007	273.754.062	7.73	11.070.614	6,1

Fuente: DANE

Este buen comportamiento del sector transporte durante el 2007, se explica fundamentalmente por el incremento en el movimiento de pasajeros y carga por vía carretera y el transporte fluvial de carga a través del río Magdalena.

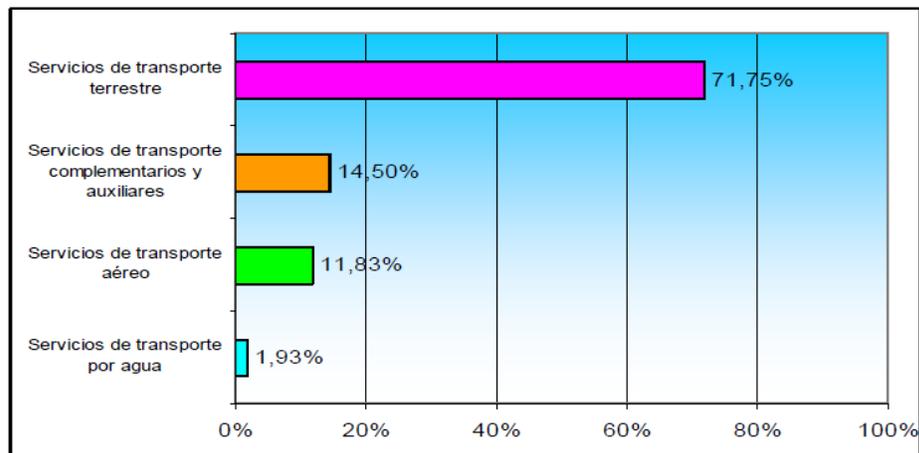
Gráfica 2 - Comparativo PIB Total vs PIB Transporte



La contribución de los servicios de transporte al PIB, para el período 2000 – 2007, ha oscilado alrededor del 4%, así en el año 2006 el PIB del sector transporte en pesos constantes del año 2000 fue de \$ 10.434.287 millones representando el 4.11% del total y para el 2007 fue de \$ 11.070.614 millones, lo que significó una participación del 4.04% en el PIB Total.

Desde el punto de vista de la contribución que cada uno de los modos hace al PIB transporte, se encuentra que en el 2007 se mantiene la tendencia registrada en los años anteriores, así los servicios de transporte terrestre con un PIB de \$7.943.041 millones presenta la mayor participación con un 71,8% del valor total, a continuación se encuentran los servicios de transporte complementarios y auxiliares que alcanzaron un PIB de \$ 1.604.698 millones representando el 14,5%, le sigue el transporte aéreo con un PIB de \$ 1.309.555 millones que significan el 11,83% del PIB Transporte, y el restante 1,93% se le atribuye al transporte por agua con un PIB de \$ 213.320 millones.

Gráfica 3 - Contribución por modos al PIB Transporte



### 1.3. INVERSIÓN EN OBRAS CIVILES

Al igual que en el 2006, el sector de la construcción continúa siendo para el año 2007, el que más contribuye al crecimiento del 7.73% del PIB, totalizando un PIB de 14.510.635 millones a pesos constantes del año 2.000, lo que representa una variación del 13,94% con respecto al año anterior.

Este comportamiento de la construcción, se explica fundamentalmente por el incremento del 23.36% registrado en el subsector “Trabajos de construcción, construcción de obras civiles y servicios de arrendamiento de equipo con operario”, ya que el correspondiente a “Trabajos de construcción, construcción y reparación de edificaciones y servicios de arrendamiento de equipo con operario”, presentó un crecimiento moderado del 1,18%.

## 2.4.2. CARGA

### ESTRUCTURA DE COSTOS DE OPERACIÓN PARA EL TRANSPORTE DE CARGA

La operación de un vehículo de transporte de carga ocasiona una serie de costos al propietario, los cuales para efectos de la metodología de carga propuesta por el ministerio y analizada tanto interiormente como por los integrantes del sector, se clasifica en:

- costos variables
- costos fijos
- costos que dependen del producido bruto

En el siguiente cuadro se muestran las variables que hace parte de la estructura de cálculo:

#### VARIABLES ESTRUCTURA DE COSTOS

COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	OTROS COSTOS
Peajes Combustibles Llantas Lubricantes Filtros Mantenimiento Lavado y engrase Imprevistos	Seguros Salarios y prestaciones Parqueaderos Impuestos Recuperación de capital	Comisiones conductor Gastos de administración Descuentos administrativos (referente ICA)

En el caso de los items que hacen parte de los costos variables, se tienen en cuenta 3 parámetros para el cálculo del indicador de costo correspondiente: precio del elemento, cantidad, y frecuencia de cambio o reparación en kms.

**ANEXO D. COMPORTAMIENTO SECTORIAL COLFECAR 2000 – 2006**

**ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS**

AÑO 2006

(Vehículo tipo Tractocamión)

CONCEPTO	PARTICIPACION Dic-05 \$/ MES	INCREMENTO Ene - Dic. 06 %	INCIDENCIA %	PARTICIPACION Dic-06 \$/ MES	PARTICIPACION %
SALARIOS, PRESTACIONES Y COMISIONES	2.091.495	6,95	0,76	2.236.854	10,66
COMBUSTIBLES	5.178.421	19,59	5,32	6.192.874	29,50
LLANTAS Y NEUMATICOS	2.928.528	5,67	0,87	3.094.576	14,74
FILTROS Y LUBRICANTES	641.620	10,0	0,33	705.782	3,36
MANTENIMIENTO Y REPARACION	2.771.207	2,10	0,30	2.829.402	13,48
PEAJES	2.305.208	10,00	1,20	2.535.729	12,08
IMPUESTOS AL VEHICULO	48.644	4,5	0,02	50.833	0,24
SEGUROS	1.591.944	6,95	0,58	1.702.584	8,11
RETEFUENTE	309.767	5,4	0,09	326.494	1,56
GARAJES Y LAVADO	431.460	6,95	0,15	461.446	2,20
OTROS	800.484	6,95	0,29	856.118	4,08
<b>TOTAL MES</b>	<b>19.098.778</b>		<b>9,91</b>	<b>20.992.692</b>	<b>100,00</b>

# ANEXO E. DESARROLLANDO SECTORES DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. SECTOR AUTOPARTES. INFORME FINAL MAYO 2009

BOG-PXD001-20090507-AUTOPARTES-09-01

## Mensajes Principales de Autopartes

Colombia tiene la oportunidad de desarrollar el sector de autopartes a través de la orientación de la estrategia automotriz así como de la ejecución de iniciativas sectoriales de carácter crítico

- El sector de autopartes es una industria de \$1.5 mil millones de dólares (2008<sup>(1)</sup>). La oportunidad para Colombia se concentra en: a) desarrollar un ensamble local con una propuesta especializada y competitiva a nivel regional enfocada en la exportación de vehículos, b) consolidar su presencia en nichos exportadores de autopartes y c) producir partes especializadas para ciertas tecnologías emergentes. Esto convertiría a Colombia en un país exportador de autopartes y generar ingresos de al menos \$3.4 mil millones de dólares en el 2032
- Actualmente el sector de autopartes se encuentra amenazado por la reducción significativa del ensamble local. Se espera que la apertura del mercado por la firma y entrada en vigencia de los TLCs y el cierre de los países vecinos continúen reduciendo la escala para el ensamble en los próximos años. Por lo tanto, viabilizar el ensamble local es considerada la ruta crítica para el sector. Si esta iniciativa fracasa lo más probable es que el sector no llegue a transformarse en talla mundial e incluso sea difícil de sostener el modelo de ensamble actual
- El sector público y privado podrían promover estrategias para viabilizar el ensamble local como desarrollar vehículos “populares”, que usen combustibles “limpios” o incluso vehículos eléctricos. La estrategia seleccionada requeriría el liderazgo conjunto del Gobierno y el sector privado para construir una visión estratégica que considere el rol de la fabricación de partes, el ensamble y la importación, así como los sectores ambientalistas, el agro o el sector eléctrico. Independientemente de la estrategia seleccionada, dicho liderazgo es fundamental para ejecutar acciones críticas como la identificación de las partes competitivas y el desarrollo de un cluster que genere ventajas logísticas y de asociatividad
- Para alcanzar esta aspiración los principales actores del sector deben comprometerse en la implementación de las iniciativas que conforman la agenda estratégica del mismo. Para materializar este compromiso el sector debe asegurar: 1) liderazgo en la implementación; 2) equipo de trabajo que hará seguimiento y trabajará en el día a día; 3) recursos económicos y 4) compromiso en el seguimiento al avance de la implementación

## El mercado OEM <sup>(1)</sup> de auto partes se compone por cinco segmentos

Segmento	Subsegmento	Principales jugadores	Ventas globales 2007 <sup>(2)</sup>	% TACC 00-07
			US\$ Miles de Millones	
Tren motriz	▪ Motor y componentes	▪ BorgWarner 	305	10.9
	▪ Transmisión	▪ Magna 		
	▪ Refrigeración de motor	▪ Aisin Seiki 		
	▪ Sistema de combustible	▪ Denso  ▪ Bosch 		
Chasis / Estructura	▪ Ejes	▪ American Axle 	196	10.5
	▪ Suspensión	▪ Dana 		
	▪ Dirección	▪ Continental 		
	▪ Frenos <sup>(2)</sup>	▪ Bosch 		
	▪ Ruedas y llantas <sup>(2)</sup>	▪ ArvinMeritor 		
	▪ Exhosto			
Exterior (Body)	▪ Body	▪ Magna 	181	10.5
	▪ Vidrio <sup>(2)</sup>	▪ ThyssenKrupp  ▪ Saint Gobain 		
Eléctrico & Electrónico (E&E)	▪ Principales sistemas eléctricos (p.ej. cableados, baterías <sup>(3)</sup> )	▪ Denso 	169	10.3
	▪ Control de clima (HVAC)	▪ Bosch 		
	▪ Audio y entretenimiento	▪ Sumitomo 		
		▪ Valeo 		
		▪ Yazaki 		
Interior	▪ Trim (asientos, paneles y componentes, etc) ▪ Cinturones de seguridad	▪ Faurecia 	117	8.7
		▪ JCI 		
		▪ Lear 		
		▪ Continental 		
		▪ Delphi 		
Total			968	10.3

<sup>(1)</sup> OEM = Equipo Original, por sus siglas en Inglés (Original Equipment Manufacturer)

<sup>(2)</sup> Ventas mercado OEM;

<sup>(3)</sup> Subsegmentos con mercados de reposición significativos

FUENTE: Merrill Lynch Who Makes The Car 2008; Análisis del equipo de trabajo

## En Colombia las ventas y exportaciones de autopartes están lideradas por el segmento de chasis

% de las ventas

Segmento	Ejemplo de productos	Ejemplo de jugadores	Ventas 2006 US\$ Millones	Exportaciones 2006 <sup>(1)</sup> US\$ Millones	% de las ventas
<b>Tren Motriz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embragues</li> <li>Componentes de motor</li> <li>Módulo motriz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonem</li> <li>Fraco, Partmo</li> <li>Transejes</li> </ul>	61	26	42.4%
<b>Chasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frenos</li> <li>Dirección</li> <li>Suspensión</li> <li>Exhostos</li> <li>Llantas y Ruedas</li> <li>Chasises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incolbestos</li> <li>TNK</li> <li>IMAL</li> <li>Umo</li> <li>Good Year, Icollantas</li> <li>Fanalca</li> </ul>	488	207	42.3%
<b>Exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrocería, cabinas y partes</li> <li>Vidrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sauto</li> <li>Superpolo</li> <li>Saint Gobain</li> </ul>	320	50	15.7%
<b>Eléctrico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arnés, cableado</li> <li>Baterías</li> <li>Luces</li> <li>Aires Acondicionados</li> <li>Bocinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>YazakiCiemel</li> <li>MAC</li> <li>Multipartes</li> <li>Faaca</li> <li>Camel</li> </ul>	275	47	17.0%
<b>Interior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asientos y partes</li> <li>Paneles Interiores</li> <li>Cinturones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espumlatex, Trimco</li> <li>Termoform</li> <li>Andina Trim</li> </ul>	113	7	6.2%

<sup>(1)</sup> Principales partidas de exportación de autopartes

FUENTE: ACOLFA; Dane EAM 2006

McKinsey & Company | 10

**ANEXO F. ESTADOS  
FINANCIEROS**

**FILTERS TRADING LTDA  
Nit 900.170.054-0  
Balance General Comparativo  
A Marzo 31**

		<b>2010</b>		<b>2009</b>
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>		<b>543.550.587</b>		<b>517.760.139</b>
Disponible		10.521.724		12.941.096
Caja		500.000		500.000
Bancos		10.021.724		12.441.096
<b>Deudores</b>		<b>279.786.644</b>		<b>214.780.397</b>
Clientes Nacionales	41%	223.050.224	31%	165.430.224
Anticipos y Avances		17.936.070		6.687.535
Anticipo de Impuestos		38.800.349		42.662.638
<b>Inventario</b>	<b>46%</b>	<b>253.242.219</b>	<b>55%</b>	<b>290.038.646</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		<b>1.520.827</b>		<b>1.673.320</b>
Equipo de Oficina		326.016		326.016
Equipo de Computo		4.839.084		3.751.000
Depreciacion Acumulada		-3.644.273		-2.403.696
<b>Otros Activos</b>	<b>1%</b>	<b>3.598.512</b>	<b>1%</b>	<b>6.724.920</b>
Intangibles		3.363.764		4.485.020
Diferidos		234.748		2.239.900
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4%</b>	<b>548.669.926</b>		<b>526.158.379</b>

LUZ MARINA LOZANO  
Representante Legal

ANTONIO PEDRAZA  
Contador

**FILTERS TRADING LTDA**  
**Nit 900.170.054-0**  
**Balance General Comparativo**  
**A Marzo 31**

		<b>2010</b>		<b>2009</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Corriente</b>		<b>205.146.408</b>		<b>99.115.567</b>
Obligaciones Financieras	<b>23%</b>	109.076.567	<b>14%</b>	63.567.501
<b>Proveedores</b>		75.328.380		19.070.262
<b>Cuentas x Pagar</b>		<b>20.741.461</b>		<b>16.477.804</b>
Costos y Gastos X Pagar		889.760		0
Retencion en la fuente		1.433.000		902.000
Iva-Ica Retenido		29.547		31.011
Retenciones y Aportes de Nomi		1.237.603		1.213.210
Acreedores Varios		878.493		912.000
Impuestos Gravámenes y Tasas		13.273.058		7.828.190
Obligaciones Laborales		3.000.000		5.591.393
<b>Pasivos A Largo Plazo</b>		<b>263.477.611</b>		<b>351.014.867</b>
Obligaciones Financieras	<b>53%</b>	250.000.000	<b>77%</b>	347.350.193
Pasivos estimados y Provisiones		3.625.848		3.664.674
<b>Otros Pasivos</b>				
Anticipos y Avances		9.851.763		0
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>468.624.019</b>		<b>450.130.434</b>
<b>Patrimonio</b>		<b>80.045.908</b>		<b>76.027.945</b>
Capital Social		60.000.000		60.000.000
Resultados del Ejercicio		20.045.908		16.027.945
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4%</b>	<b>548.669.926</b>		<b>526.158.379</b>



### Filtros de Aire

El Aire limpio es esencial para el rendimiento y la vida de un motor. Por lo tanto es importante adecuar la filtración de aire ya que una pequeña cantidad de tierra puede causar un enorme daño en el motor. Baldwin ofrece una amplia gama de filtros de aire para proporcionar la protección necesaria para cualquier tipo de motor.



### Filtros de Combustible

En los sistemas de combustible es esencial proteger sus partes, entre éstas las bombas de inyección e inyectores de los daños contaminantes, que incluyen: Partículas, Agua, Hongos, etc. Filtros Baldwin ofrece más de 650 diferentes filtros de combustible, coalescentes y filtros separadores de agua para proteger su motor.

### Filtros de Hidráulicos

Para mejorar el sistema de limpieza, filtros Baldwin desarrolló los filtros hidráulicos como una alternativa para altas presiones hidráulicas, adicionalmente controlan la contaminación por partículas solidas de origen externo y las generadas internamente por procesos de desgaste. Baldwin ha diseñado una base de dos piezas de aluminio con un sistema de roscado de acero para mejorar la durabilidad y mejorar el rendimiento del sistema.



### Filtros de Aceite

Aceite sucio puede causar daños catastróficos a su motor. Al utilizar el filtro de lubricante correcto para su motor, puede minimizar la posibilidad de costosos períodos de inactividad y reparación. Baldwin cuenta con más de 600 diferentes filtros de aceite/ lubricantes para trabajo pesado con excelente calidad.



Calle 5 C No. 30 -75  
Tel: 801 48 52 - 237 5698 - 247 9341  
filterstrading@yahoo.com - **Bogotá, D.C. Colombia**