

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 140, ISSN: 0124-8219  
Agosto de 2012

## Turbulencia empresarial en Colombia: el caso de sector de autopartes

Elizabeth Hormaza  
Angie Baquero  
Paola Piza  
Sergio Tovar  
Hugo Alberto Rivera



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



# **Turbulencia empresarial en Colombia: el caso de sector de autopartes**

Documento de investigación No. 140

Elizabeth Hormaza  
Angie Baquero  
Paola Piza  
Sergio Tovar  
Hugo Alberto Rivera

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial  
Línea de investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Bogotá D. C.  
2012

Turbulencia empresarial en Colombia: el caso de sector de autopartes / Elizabeth Hormaza [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.  
32 p. (Documento de Investigación; 140)

ISSN: 0124-8219

Perdurabilidad empresarial – Colombia / Planificación estratégica – Colombia / Éxito en los negocios – Colombia / Industria de autopartes – Colombia / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad (GIPE), Línea de investigación: Perdurabilidad / II. Hormaza, Elizabeth / III. Baquero Angie / IV. Piza, Paola / V. Tovar, Sergio / VI. Rivera, Hugo Alberto / VII. Título. / VIII. Serie

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

dcl

Agosto 10 de 2012

Elizabeth Hormaza  
Angie Baquero  
Paola Piza  
Sergio Tovar  
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo  
Andrés Cote

Diagramación  
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: agosto de 2012  
Hecho en Colombia  
*Made in Colombia*

## Contenido

Introducción .....	5
1. Descripción del sector de autopartes en Colombia .....	6
1.1. Comportamiento histórico del sector .....	6
1.2. Líneas de productos .....	7
2. Análisis estructural del sector .....	8
2.1. Análisis de hacinamiento.....	8
2.2. Panorama competitivo.....	16
3. Análisis de las fuerzas del mercado.....	26
3.1. Nuevos ingresantes .....	27
3.2. Proveedores .....	27
3.3. Competidores .....	27
3.4. Sustitutos .....	28
3.5. Compradores .....	28
3.6. Resultados y calificación final .....	28
Conclusiones.....	29
Referencias.....	31

# Índice

## Gráficos

Gráfico 1. Hacinamiento entre los años 2007 y 2011 .....	10
Gráfico 2. Análisis de desempeño .....	12
Gráfico 3. Panorama competitivo inicial .....	17
Gráfico 4. Panorama competitivo, línea de plumillas.....	18

## Tablas

Tabla 1. ROA de las empresas del sector de autopartes de 2007 a 2011 .....	9
Tabla 2. Indicadores estadísticos según el ROA de las empresas del sector de autopartes, 2007-2011 .....	9
Tabla 3. Determinación de porcentajes. Cálculo del hacinamiento cualitativo del sector de autopartes de 2007 a 2011 .....	13
Tabla 4. Hacinamiento cualitativo .....	14
Tabla 5. Información financiera de las empresas del sector de autopartes, 2007-2011 .....	21
Tabla 6. Índice de erosión de la estrategia del sector de autopartes, 2007-2011 .....	23
Tabla 7. Índice de erosión de la productividad del sector de autopartes, 2007-2011 .....	23
Tabla 8. Índice de crecimiento potencial sostenible, sector autopartes, 2007-2011 .....	25

# Turbulencia empresarial en Colombia: el caso de sector de autopartes

Elizabeth Hormaza\*  
Angie Baquero\*\*  
Paola Piza\*\*\*  
Sergio Tovar\*\*\*\*  
Hugo Alberto Rivera\*\*\*\*\*

## Introducción

Este documento contiene una descripción del sector de las autopartes en Colombia. Hace unos años, este sector experimentó una contracción de la demanda como resultado de la recesión mundial, las altas tasas de desempleo y la débil motivación para el consumo; sin embargo, actualmente es un sector dinámico, que incluye la forja, la fundición, el mecanizado, la tapicería, los sistemas eléctricos, el caucho y el vidrio, entre otros servicios y productos.

Las piezas que más se comercian en Colombia son los amortiguadores, los frenos, las luces direccionales, las llantas, las baterías y las partes eléctricas, entre otras. Su demanda es elevada debido al desgaste que padecen algunas de estas piezas, que por seguridad y por fuerza de la normatividad deben ser reemplazadas. Además, las ventas de autos presentaron cifras récord el año pasado.

Cabe mencionar que con la entrada en vigor en el año 2012 del tratado de libre comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos han surgido mitos y expectativas entre los consumidores, quienes se están absteniendo de comprar carros para esperar a que, supuestamente, los precios disminuyan.

---

\* Profesional en Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad del Rosario y estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

\*\* Administradora de Empresas de la Universidad Central y estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

\*\*\* Profesional en Comercio Exterior de la Universidad de los Libertadores y estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

\*\*\*\* Administrador de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario y estudiante de Administración en Logística y Producción y de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

\*\*\*\*\* Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

Este documento, realizado de manera conjunta por estudiantes de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Facultad de Administración y el profesor Hugo Alberto Rivera, pretende contribuir al trabajo de la línea de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración en la forma como las empresas colombianas de este sector enfrentan la turbulencia. Para ello se emplea la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos (AESE), que tiene como finalidad contribuir a los tomadores de decisiones de las organizaciones a percibir acertadamente lo que ocurre en su entorno, en lo relativo a sus competidores, clientes, productos, supuestos, etc.

Para realizar el análisis inicialmente se hizo una recolección de información cuantitativa, en particular sobre los estados financieros de las empresas, para realizar un análisis de hacinamiento cuantitativo. Luego se desarrolló un estudio de imitación de las prácticas de las empresas y se contrastó con el panorama competitivo. Este contraste permite reconocer las manchas blancas presentes en el sector estratégico, observar las oportunidades con que cuentan sus estrategias y determinar la concentración del sector, los problemas que puede afrontar y sus oportunidades de crecimiento.

Posteriormente se realizó un análisis de las fuerzas del mercado con la metodología de análisis sectorial, que ha sido utilizada por un gran número de empresarios para hacer diagnósticos internacionales de ventaja competitiva sostenible. Con este panorama las empresas pueden definir el modelo de negocio que deben seguir: por segmentación, por diferenciación o por costo. El modelo de las fuerzas permite crear el modelo de negocio de la empresa. Por último, se hizo un análisis de los competidores por medio de la prueba de crecimiento potencial sostenible.

## **1. Descripción del sector de autopartes en Colombia**

### **1.1. Comportamiento histórico del sector**

La industria automotriz contribuye significativamente al sector de autopartes; ambos sectores generan un importante número de puestos para autopartistas, proveedores y sectores importantes en nuestro país.

La oferta colombiana de autopartes se concentra en un gran porcentaje en la capital Bogotá (80%), seguida por otras ciudades principales como Me-

dellín, Cali y Bucaramanga. Los productos manufacturados en el país “son aires acondicionados, asientos y trim interior, bocelería exterior (*bumpers*), embragues (*clutch*), filtros de aire y aceite, llantas y neumáticos, mangueras de caucho, partes metalmecánicas, partes de dirección, partes eléctricas, partes de frenos, partes de suspensión, partes de transmisión, ruedas, sistema de escape, vidrios de seguridad y accesorios”.<sup>1</sup>

El sector de autopartes tuvo un crecimiento sostenido desde el 2004; pasó de “US\$ 276.9 millones en 2005 hasta más de US\$ 503 millones en 2007, un crecimiento superior a 98% acumulado en tan solo cuatro años”.<sup>2</sup> Luego, en el 2008 experimentó un crecimiento lento, en parte debido a las restricciones en el comercio con Venezuela; como consecuencia, las ensambladoras colombianas pasaron “de exportar 26.760 unidades en 2008 a solo 3.253 vehículos en 2009. A su vez, las ventas de vehículos en el mercado interno registraron una caída de 24,4%, al pasar de 245.154 vehículos en 2008, a 185.237 en 2009”.<sup>3</sup> Esta reducción, obviamente, se reflejó en las ventas de autopartes.

Para el 2010 crecieron las ventas del sector de autopartes, que “exportó US\$ 103 millones en el primer trimestre [...] y el sector automotor en general creció 96,3% con relación al mismo período del año anterior”.<sup>4</sup>

La aprobación del TLC con Estados Unidos no significa que Colombia importará muchos carros a menor precio; las consecuencias no serán inmediatas, pues se estipuló que las desgravaciones se harán gradualmente durante los próximos diez años.

## 1.2. Líneas de productos

En el mercado de autopartes hay dos clases de negocios con potencial de crecimiento:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Proexport Colombia. “Sector automotriz”.

<sup>2</sup> “Segunda rueda de negocios de autopartes con Centroamérica”. *Dinero.com*. Disponible en <http://www.dinero.com/negocios/articulo/segunda-rueda-negocios-autopartes-centroamerica/65882>.

<sup>3</sup> “Autopartes y vehículos”. *Dinero.com*. Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/autopartes-vehiculos/96385>

<sup>4</sup> “Autopartes busca recuperar exportaciones”. *Dinero.com*. Disponible en <http://www.dinero.com/negocios/articulo/autopartes-busca-recuperar-exportaciones/97574>

<sup>5</sup> “A punto de autopartes”. *Dinero.com*. Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/a-punta-autopartes/15009-22-05-2012>

- El mercado original: Porque la relación de automóviles por habitantes en Colombia aún está muy lejos del promedio latinoamericano. Esto significa que hay un potencial de crecimiento muy alto, tanto para el importador como para el productor nacional.
- Equipos de reposición: El mal estado de las vías en el país redundo en favor del sector porque hace necesario un frecuente mantenimiento de los carros y, por lo tanto, una frecuente reposición de sus partes. Además, al colombiano promedio le gusta cuidar su carro y es muy exigente con la calidad de los repuestos. Por esta razón, las empresas de autopartes hacen uso de tecnologías recientes en sus procesos de fabricación y han tenido que mejorar las características de los productos provenientes del exterior. Finalmente, el carro colombiano tiene un promedio de vida muy largo: mientras que el promedio de vida útil de un carro en los demás países es de ocho a diez años, en Colombia es de veinte, y esto exige mantenimiento y continuidad en los repuestos y autopartes.

## 2. Análisis estructural del sector

A continuación se hace un análisis del sector de autopartes por medio de la herramienta del análisis estructural de sectores estratégicos. Esta metodología, planteada por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, comprende las pruebas de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, el levantamiento del panorama competitivo y el estudio de competidores. Se tendrá en cuenta la experiencia de las siguientes empresas del sector: Peláez Hermanos S. A., Alcides Arévalo S. A., Indufaros S. A., Importadora Sur Alpine S. A. y Obyco S. A.

### 2.1. Análisis de hacinamiento

El análisis del hacinamiento establece la patología en la cual la rentabilidad erosiona. Se deben considerar los resultados obtenidos en las pruebas de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, que indican la erosión de la rentabilidad, la rivalidad entre empresas y los síntomas de enfermedad (morbilidad).

### 2.1.1. Hacinamiento cuantitativo

El análisis de hacinamiento cuantitativo se desarrolla a partir del estudio del indicador de rentabilidad operativa del activo (ROA), por medio del cual se identifica el grado de asimetría de los resultados del sector de autopartes entre los años 2007 y 2011.

Paso 1. Selección del indicador para el análisis de asimetría en los estados financieros: El indicador seleccionado para el análisis del sector de autopartes es el ROA (*return on assets*), que permite el análisis de la rentabilidad para los accionistas y la optimización de los activos de la empresa. Los datos correspondientes a cada una de las empresas seleccionadas para el estudio se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1. ROA de las empresas del sector de autopartes, 2007 a 2011**

	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Empresa</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>
Peláez Hermanos S. A.	2.134%	-2.28%	-2.647%	-1.75%	-1.614%
Indufaros S. A.	24.993%	20.62%	20.458%	24.22%	24.664%
Importadora Sur Alpine S. A.	22.476%	19.36%	18.590%	15.65%	6.570%
Alcides Arévalo S. A.	6.372%	4.83%	2.551%	4.03%	1.972%
Obyco S. A.	9.896%	9.08%	10.503%	14.47%	11.282%

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

Paso 2. Cálculo del indicador: Con base en los registros históricos financieros de la empresa Peláez Hermanos S. A. y cuatro de sus principales competidores. Luego de registrar el ROA para el período comprendido entre el 2007 y el 2011 se obtienen los resultados estadísticos consignados en la tabla 2.

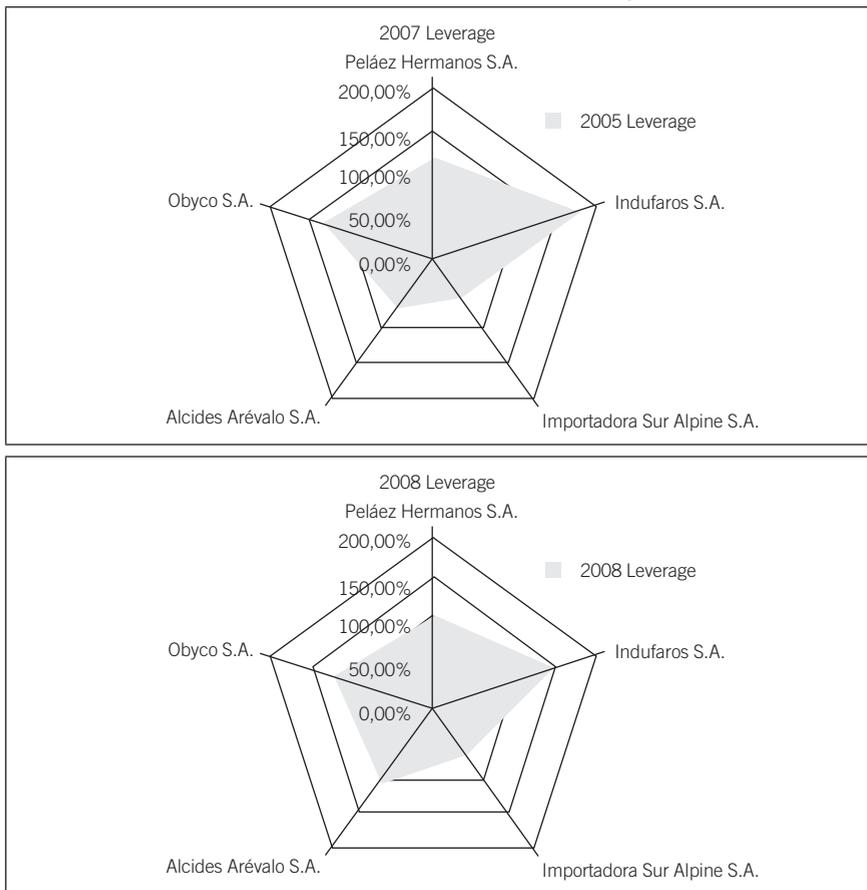
**Tabla 2. Indicadores estadísticos según el ROA de las empresas del sector de autopartes, 2007-2011**

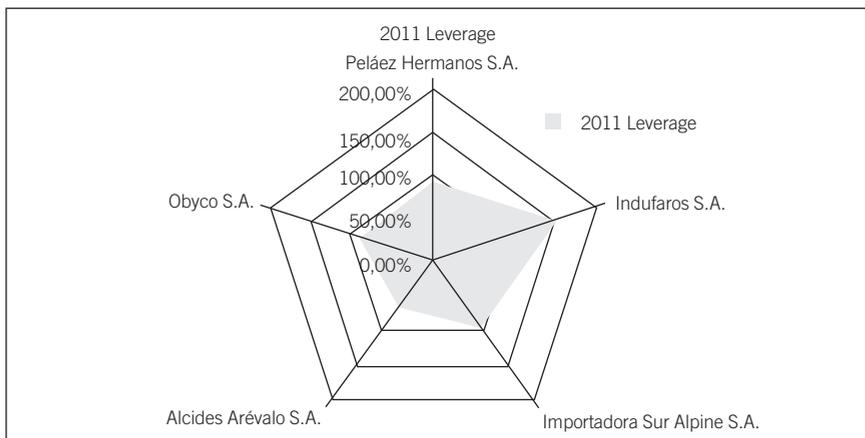
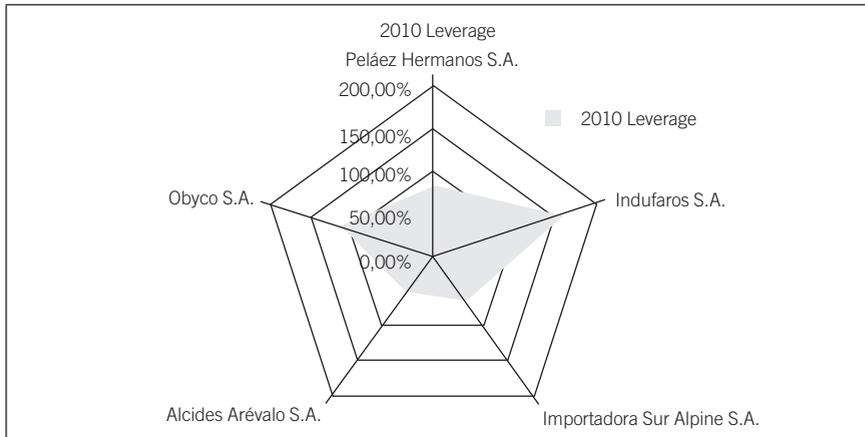
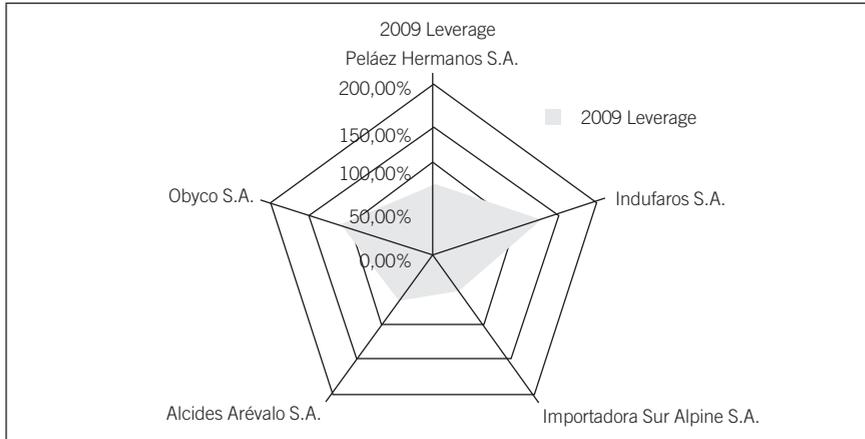
ROA	2007	2008	2009	2010	2011
Media	13.17%	10.32%	9.89%	11.32%	8.57%
Mediana	9.90%	9.08%	10.50%	14.47%	6.57%
Tercer cuartil	22.48%	19.36%	18.59%	15.65%	11.28%

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

La información obtenida nos indica que en el sector se ha disminuido la brecha entre el promedio y el tercer cuartil. Con este indicador podemos establecer cuáles empresas usan óptimamente los recursos financieros y producen utilidades para sus socios. Los gráficos radiales o de diamante reunidos en el gráfico 1 permiten visualizar este comportamiento.

**Gráfico 1. Hacinamiento entre los años 2007 y 2011**





Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

Indufaros S. A. e Importadora Sur Alpine S. A. optimizaron los recursos financieros durante los primeros cuatro años analizados, de manera consecutiva; pero en el año 2011 Importadora Sur Alpine S. A. sufrió un decrecimiento en la utilidad.

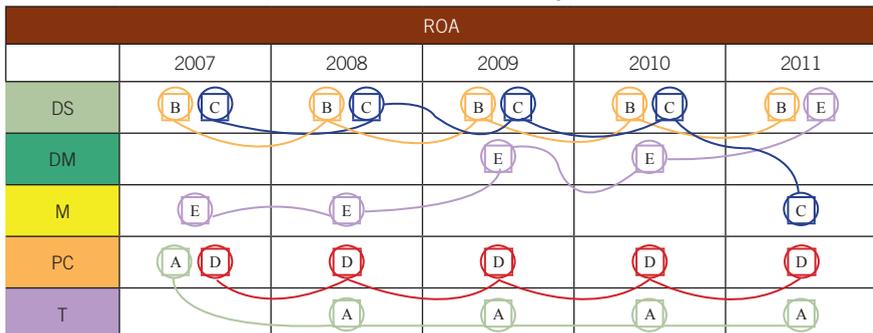
### 2.1.2. Análisis de desempeño

Tras realizar los cálculos correspondientes a los indicadores financieros y estadísticos se procede a clasificar a las empresas del sector autopartes por zonas de hacinamiento, por medio de los siguientes criterios:

- Desempeño superior (zona 1): Empresas cuyo indicador se encuentra por encima del tercer cuartil.
- Desempeño medio (zona 2): Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.
- Morbilidad (zona 3): Empresas ubicadas entre la mediana y la media.
- Perdurabilidad comprometida (zona 4): Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.
- Tanático (zona 5): Empresas con resultados negativos en el ROA.

Empleando la metodología creada por Restrepo y Rivera (2008) para el AESE se presenta, en el gráfico 2, la clasificación de las empresas del sector de autopartes en zonas de hacinamiento.

**Gráfico 2. Análisis de desempeño**



Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

El gráfico 2 muestra que las empresas Sur Alpine S. A. (C) e Indufaros S. A. (B) se encuentran en la zona de desempeño superior entre los años 2007 y 2011, con buenos resultados financieros, superiores al tercer cuartil, que hacen de ellas las más competitivas. Sin embargo, Sur Alpine S. A. cayó a la zona de morbilidad en el 2011, pues no obtuvo resultados financieros por encima de la media sectorial.

Por otro lado, Alcides Arévalo S. A. (D) se encuentra entre 2007 y 2011 en la zona de perdurabilidad comprometida, es decir que no ha conseguido resultados financieros sostenibles, además de que no realiza estudios detallados de sus competidores ni las condiciones de su entorno sectorial.

Peláez Hermanos S. A. desciende al nivel tanático a partir del año 2008 y se mantiene en esta zona, lo que pone en juicio sus manejos financieros, a pesar de ser unas de las empresas más antiguas y reconocidas del sector.

Por último, la empresa Obyco S. A. (E) en los años 2007 y 2008 se situó en la zona de morbilidad, pero en 2009 y 2010 ascendió a la zona de desempeño medio, lo que muestra que su situación financiera creció, y en el año 2011 superó el tercer cuartil y se ubicó en la zona de desempeño superior.

### 2.1.3. Hacinamiento cualitativo

El estudio de hacinamiento cualitativo tiene como objetivo identificar si existe el sector estratégico, y cuál es el grado de imitación que se presenta en él. Con este fin se enunciaron los factores claves de éxito de las empresas participantes y se compararon sus buenas prácticas. Luego, a cada variable enunciada se le otorgó un porcentaje mediante el análisis de la importancia de cada una de las variables seleccionadas. Para ello se realizó un análisis con una matriz de doble entrada que arrojó los resultados registrados en la tabla 3.

**Tabla 3. Determinación de porcentajes. Cálculo del hacinamiento cualitativo del sector de autopartes de 2007 a 2011**

<i>Tipo</i>	<i>Peso %</i>	<i>Servicio</i>	<i>Precio</i>	<i>Producto</i>	<i>Plaza</i>	<i>Promoción</i>	<i>Proveedores</i>	<i>Total</i>
Servicio	13	x	0	0	0	1	1	2
Precio	20	1	x	0	0	1	1	3
Producto	27	0	1	x	1	1	1	4

Continúa

Tipo	Peso %	Servicio	Precio	Producto	Plaza	Promoción	Proveedores	Total
Plaza	7	0	0	0	x	1	0	1
Promoción	13	1	1	0	0	x	0	2
Proveedores	20	0	1	1	0	1	x	3

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se valoró cada factor en lo relativo al nivel de imitación de las empresas, utilizando la siguiente escala de calificación: 1) no presenta imitación; 2) imitación parcial, y 3) imitación total. Los datos obtenidos se encuentran en la tabla 4.

**Tabla 4. Hacinamiento cualitativo**

Variable			Empresa				
Tipo	Peso %	Necesidades	Peláez Hermanos	Indufaros	Imp. Sur Alpine	Alcides Arévalo	Obyco
Servicio	13	Horario de atención	2	3	3	3	3
		Call center	1	2	2	2	2
		Políticas de servicio	2	2	2	2	2
		Sumatoria	5	7	7	7	7
		Calificación	1	1.4	1.4	1.4	1.4
Precio	20	Diferenciados	1	2	2	2	2
		Ahorro	2	2	2	2	2
		Tipos de negociación	2	2	2	2	2
		Sumatoria	5	6	6	6	6
		Calificación	1	1.2	1.2	1.2	1.2
Producto	27	Variedad	2	2	2	2	2
		Servicio	1	2	2	2	3
		Tecnología	3	3	3	3	3
		Disponibilidad de inventario	1	2	2	2	2
		Sumatoria	7	9	9	9	10
		Calificación	1.87	2.4	2.4	2.4	2.67

Continúa

Variable			Empresa				
Tipo	Peso %	Necesidades	Peláez Hermanos	Indufaros	Imp. Sur Alpine	Alcides Arévalo	Obyco
Plaza	7	Cobertura nacional	2	3	3	3	3
		Sumatoria	2	3	3	3	3
		Calificación	0.13	0.20	0.20	0.20	0.20
Promocion	13	Publicidad	1	3	3	3	3
		Participación de eventos	1	3	3	3	3
		Web	1	3	3	3	3
		Sumatoria	3.00	9.00	9.00	9.00	9.00
		Calificación	0.40	1.20	1.20	1.20	1.20
Proveedores	20	Alianzas comerciales	2	2	2	2	2
		Alianzas financieras	2	2	2	2	2
		Tarifas preferenciales	2	2	2	2	2
		Prioridad en el despacho	1	2	2	2	3
		Sumatoria	7	8	8	8	9
		Calificación	1.40	1.60	1.60	1.60	1.80
Total			5.80	8.00	8.00	8.00	8.47

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

La calificación de estas variables demuestra que hay un elevado nivel de imitación en el sector, especialmente en Obyco. Peláez Hermanos es la empresa que menos imita, con una puntuación de 5,80, lo que puede indicar que ofrece más de canales de distribución, acompañamiento y cobertura; esta empresa lidera el sector por diferenciarse en dos necesidades principales: la página web y la cobertura nacional.

Este sector presenta una intensa rivalidad de precios, pues es un sector concentrado cuyas empresas venden lo mismo, y las diferencias entre ellas no son significativas para obtener resultados de desempeño superior.

Los resultados de las pruebas de hacinamiento cualitativo y cuantitativo no permiten identificar con exactitud cuál es la empresa sobresaliente del sector.

## 2.2. Panorama competitivo

El panorama competitivo es una metodología creada para ubicar las manchas blancas en el sector estratégico; permite conocer las posibilidades que un grupo de estrategias podría considerar en el momento de tomar decisiones, con base en la comparación con otras empresas.

La comparación entre empresas permite ver qué productos o servicios son o no ofrecidos al público y qué canales de distribución se emplean para ello, de esta forma se pueden identificar los espacios de mercado no explotados.



**Gráfico 4. Panorama competitivo, línea de plumillas**

	PLUMILLA 14"					PLUMILLA 16"					PLUMILLA 18"					PLUMILLA 20"					PLUMILLA 22"														
	Peláez Hermanos	Indufaros S. A.	Imp. Sur Alpine	Aldes Arevalo	Obyco S.A.	Peláez Hermanos	Indufaros S. A.	Imp. Sur Alpine	Aldes Arevalo	Obyco S.A.	Peláez Hermanos	Indufaros S. A.	Imp. Sur Alpine	Aldes Arevalo	Obyco S.A.	Peláez Hermanos	Indufaros S. A.	Imp. Sur Alpine	Aldes Arevalo	Obyco S.A.	Peláez Hermanos	Indufaros S. A.	Imp. Sur Alpine	Aldes Arevalo	Obyco S.A.	Peláez Hermanos	Indufaros S. A.	Imp. Sur Alpine	Aldes Arevalo	Obyco S.A.					
<b>NECESIDADES</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Calidad	PH		SA		OBY																														
Variación	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Rotación	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Rentabilidad	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Acompañamiento comercial	PH					PH																													
Estatus en el m/dó	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Cobertura nacional	PH					PH																													
Promociones y remates	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Puntualidad de pedidos	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Medios de pago	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Servicios al cliente	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Certificaciones	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Convenios de pago	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
<b>VARIIDADES</b>																																			
Puntos de ventas	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Visitas comerciales	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									
Licitaciones	PH					PH																													
Venta corporativa	PH					PH																													
Web	PH					PH																													
Call center	PH					PH																													
Catálogos	PH		SA		OBY	PH		SA		OBY																									

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

En el panorama competitivo del sector de autopartes se definieron como variedades las líneas de productos comercializadas por las empresas estudiadas. Debido a que fue muy general la definición, se procedió a abrir una de las líneas, la de baterías.

Inicialmente se elaboró el panorama competitivo con los productos generales del sector y los resultados reflejaron la inexistencia de manchas blancas en el mercado. Se realizó entonces un segundo panorama competitivo, con el fin de identificar los productos en la línea de plumillas, que confirmó la inexistencia de manchas blancas en el sector, pues es un sector hacinado.

El comportamiento de la empresa Peláez Hermanos S. A. en el análisis de desempeño refleja que, aunque no es fuerte en términos financieros, tiene reconocimiento en el mercado debido a la variedad de necesidades que satisface y a los canales que emplea.

### 2.2.1. Análisis de competidores

El análisis de competidores se realiza para conocer el estado actual de los competidores directos de la empresa y permite conocer nuevas estrategias para posicionarse en el mercado, sin apartarse de los factores externos. Este proceso está dividido en dos etapas:

#### *2.2.1.1. Análisis de los supuestos del sector*

Después de haber identificado algunas de las actividades del sector se debe realizar un listado de los supuestos que son aplicados por las empresas con el fin de obtener rentabilidad. Cabe mencionar que de seguirse los supuestos ganadores de la empresa mejor situada en el sector sobrevienen la guerra de precios, el incremento de la rivalidad en la industria, el aumento de los gastos de mercadeo y promoción y la erosión de la rentabilidad.

- Servicio: Se refiere a los servicios que obtiene el cliente, las opciones para contactarse con la empresa y el seguimiento posventa. Es importante tener en cuenta que el sector presenta importantes carencias en este sentido, si se tiene en cuenta que estamos en un mundo extremadamente competitivo y dinámico. Constantemente se presentan contingencias que requieren una atención específica.

- **Precio:** Se trata de los precios de una empresa en comparación con los de la competencia, la oferta de productos en promoción y los descuentos por volumen. Este sector cuenta con pocas empresas reconocidas, lo cual permite que los precios sean pactados según conveniencia entre clientes y proveedores; sin embargo es importante implementar formas de pago asequibles para los clientes y seguras para las empresas, por medio de convenios con entidades financieras que ofrezcan créditos de manera rápida y efectiva.
- **Plaza:** Se refiere a la disponibilidad y cobertura por parte de la empresa a nivel nacional. Las empresas han concentrado sus agencias de ventas y distribución en las grandes ciudades, dejando de lado otros municipios importantes o atractivos para la industria, pues los repuestos y autopartes son utilizados dondequiera que haya vehículos de cualquier tipo.
- **Promoción:** Son los métodos que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos, entre ellos la participación en ferias. En definitiva, a las empresas estudiadas les resulta poco atractivo cambiar las tecnologías que usan para promocionarse; se han consolidado como convencionales y les cuesta el cambio para aplicar métodos novedosos.
- **Web:** Página virtual que ofrezca información completa sobre los productos y los puntos de atención, que permita comprar los productos.

#### *2.2.1.2. Análisis de erosión*

La siguiente prueba sirve para concluir si una empresa sufre de erosión de la productividad o erosión de la estrategia, y si es el caso, describir los síntomas que presenta.

La erosión de la productividad es el momento en que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad, en una relación de 3:1, de forma permanente por más de tres años, esto acompañado de una variación positiva de los costos como resultado del indebido manejo de los recursos internos.

La erosión de la estrategia es el estado en el cual la variación de la utilidad de una empresa supera la tasa de variación de los ingresos, en una relación de 3:1, por más de tres años de forma continua, y la tasa de variación de los costos decrece; esto sucede cuando la empresa reduce costos con el fin de obtener mayor utilidad.

Con el fin de calcular los índices de erosión en el sector de autopartes, se debe calcular la variación en términos porcentuales de los ingresos, costos y utilidades de cada empresa del sector (tabla 5).

**Tabla 5. Información financiera de las empresas del sector de autopartes, 2007-2011**

<i>Utilidad</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007	1,215,693	1,175,661	392,078	6,465,645	886,469
2008	1,634,789	979,193	570,973	1,534,262	708,825
2009	2,151,448	837,370	667,846	5,831,562	1,176,749
2010	2,533,859	1,672,799	568,058	2,971,382	1,639,036
2011	1,218,778	1,596,572	357,617	5,486,622	1,270,735
<i>Ingresos</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007	14,438,531	21,999,357	10,914,571	83,494,365	23,689,648
2008	13,117,151	21,611,157	11,005,261	85,620,864	24,323,033
2009	18,057,197	22,090,914	12,404,195	76,072,578	26,162,231
2010	22,951,434	26,434,071	12,645,448	83,708,080	27,749,580
2011	25,310,370	28,801,906	13,518,957	95,825,486	29,198,342
<i>Costos</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007	10,353,735	15,409,409	8,258,377	68,094,972	17,288,098
2008	9,255,430	15,401,129	7,754,161	71,898,567	17,622,871
2009	14,809,504	15,829,157	8,710,746	61,174,153	18,935,784
2010	18,568,550	18,426,609	8,845,975	67,054,039	19,646,101
2011	22,071,236	19,907,304	9,823,257	77,011,878	21,102,617

Continúa

<i>Delta utilidad</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007-2008	34,5%	-16,7%	45,6%	-76,3%	-20,0%
2008-2009	31,6%	-14,5%	17,0%	280,1%	66,0%
2009-2010	17,8%	99,8%	-14,9%	-49,0%	39,3%
2010-2011	-51,9%	-4,6%	-37,0%	84,6%	-22,5%

<i>Delta ingresos</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007-2008	-9,2%	-1,8%	0,8%	2,5%	2,7%
2008-2009	37,7%	2,2%	12,7%	-11,2%	7,6%
2009-2010	27,1%	19,7%	1,9%	10,0%	6,1%
2010-2011	10,3%	9,0%	6,9%	14,5%	5,2%

<i>Delta costos</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007-2008	-10,6%	-0,1%	-6,1%	5,6%	1,9%
2008-2009	60,0%	2,8%	12,3%	-14,9%	6,9%
2009-2010	25,4%	16,4%	1,6%	9,6%	3,6%
2010-2011	18,9%	8,0%	11,0%	14,9%	7,4%

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar los cálculos de los indicadores se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6. Índice de erosión de la estrategia del sector de autopartes, 2007-2011**

<i>Índice de erosión de estrategia</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007-2008	-3,77	9,47	54,91	-29,95	-7,50
2008-2009	0,84	-6,52	1,33	-25,12	8,73
2009-2010	0,66	5,07	-7,68	-4,89	6,47
2010-2011	-5,05	-0,51	-5,36	5,85	-4,30

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

**Tabla 7. Índice de erosión de la productividad del sector de autopartes, 2007-2011**

<i>Índice de erosión de productividad</i>	<i>Alcides Arévalo S. A.</i>	<i>Indufaros S. A.</i>	<i>Importadora Sur Alpine S. A.</i>	<i>Peláez Hermanos S. A.</i>	<i>Obyco S. A.</i>
2007-2008	-0,27	0,11	0,02	-0,03	-0,13
2008-2009	1,19	-0,15	0,75	-0,04	0,11
2009-2010	1,52	0,20	-0,13	-0,20	0,15
2010-2011	-0,20	-1,97	-0,19	0,17	-0,23

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

Para poder comprender el análisis de erosión es necesario determinar el comportamiento de cada empresa por separado:

- Alcides Arévalo S. A.: Durante el primer período, comprendido entre los años 2007-2008, se encuentra un indicio de erosión de la estrategia; sin embargo en los años siguientes hubo un problema evidente de erosión de la productividad, con un incremento constante de los costos en los períodos 2008-2011. Este comportamiento refleja un grave problema en la eficiencia de la empresa.
- Indufaros S. A.: La erosión en el período 2007-2008 tiene un comportamiento peligroso, ya que todos los deltas se ubican en la parte negativa. Esto denota un problema de estrategia que suma a lo observado con la prueba de hacinamiento cualitativo: la empresa que tiende a copiar lo que las demás empresas del sector hacen, invierte poco en innovación. En el período 2008-2009 tuvo un comportamiento diferente que sugiere un problema de eficiencia. En los años 2009-2010 persiste el gran problema de erosión de estrategia; el análisis de

hacinamiento cuantitativo comprueba este comportamiento con un decrecimiento de las utilidades. En el período 2010-2011 la empresa recae en un índice de erosión de la productividad.

- Importadora Sur Alpine S. A.: En el primero período, 2007-2008, se observa un problema con las estrategias de esta empresa; y entre los años 2009 y 2011, dificultades con la eficiencia, pues los costos crecen en un porcentaje de 40% para este período.
- Peláez Hermanos S. A.: La situación de esta empresa es muy preocupante, pues es la única en la que se observa un problema de erosión contante de la productividad durante los cuatro períodos comprendidos entre 2007 y 2011. La empresa no es eficiente en sus procesos de venta, y el estudio de hacinamiento cualitativo indica que puede estar invirtiendo demasiado capital en innovación en productos y servicios, pero las diferencias no redundan en resultados positivos.
- Obyco S. A.: Durante los años 2007, 2008, 2010 y 2011 se encuentran indicios de erosión de la productividad; por otra parte, es la única empresa que presenta durante dos períodos consecutivos (entre los años 2008, 2009 y 2010) un indicio constante de erosión de la estrategia.

### *2.2.1.3. Análisis del crecimiento*

Este análisis parte del cálculo del crecimiento intrínseco y extrínseco de las empresas del sector autopartes, teniendo en cuenta únicamente su actividad financiera durante un período de cinco años. Es parte complementaria del hacinamiento cuantitativo, pues permite determinar la situación real de la rentabilidad de las empresas.

La finalidad de este análisis es determinar el crecimiento potencial sostenible del sector, para establecer si la empresa logra o no sostener el crecimiento de la demanda del sector. Para ello es necesario calcular el crecimiento intrínseco y el extrínseco. Las tablas siguientes presentan los cálculos de la erosión.

**Tabla 8. Índice de crecimiento potencial sostenible, sector autopartes, 2007-2011**

<i>Año y empresa</i>			
<i>2007</i>	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>Cps</i>
Alcides Arévalo S. A.	20,93%	-15,15%	5,78%
Indufaros S. A.	55,00%	-22,55%	32,45%
Importadora Sur Alpine S. A.	11,45%	6,27%	17,71%
Peláez Hermanos S. A.	20,89%	8,46%	29,34%
Obyco S. A.	7,38%	6,77%	14,15%
TOTAL	21,93%	-3,55%	18,37%
<i>2008</i>	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>Cps</i>
Alcides Arévalo S. A.	17,37%	-10,11%	7,26%
Indufaros S. A.	54,92%	-30,05%	24,86%
Importadora Sur Alpine S. A.	13,73%	8,84%	22,57%
Peláez Hermanos S. A.	17,05%	-10,67%	6,38%
Obyco S. A.	7,57%	3,81%	11,38%
TOTAL	18,89%	-9,62%	9,27%
<i>2009</i>	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>Cps</i>
Alcides Arévalo S. A.	12,71%	-6,85%	5,86%
Indufaros S. A.	48,85%	-28,24%	20,60%
Importadora Sur Alpine S. A.	18,22%	1,14%	19,35%
Peláez Hermanos S. A.	21,45%	-1,40%	20,04%
Obyco S. A.	7,99%	8,39%	16,38%
TOTAL	17,98%	-4,73%	13,25%
<i>2010</i>	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>Cps</i>
Alcides Arévalo S. A.	15,04%	-8,87%	6,17%
Indufaros S. A.	57,82%	-22,32%	35,50%
Importadora Sur Alpine S. A.	10,48%	6,63%	17,12%
Peláez Hermanos S. A.	19,05%	-9,94%	9,11%
Obyco S. A.	11,39%	10,04%	21,43%
TOTAL	19,33%	-8,82%	10,50%

Continúa

<i>2011</i>	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>Cps</i>
Alcides Arévalo S. A.	13,17%	-10,26%	2,91%
Indufaros S. A.	53,99%	-23,82%	30,17%
Importadora Sur Alpine S. A.	5,15%	4,85%	10,00%
Peláez Hermanos S. A.	19,58%	-4,99%	14,59%
Obyco S. A.	8,31%	5,94%	14,25%
TOTAL	18,00%	-7,78%	10,22%

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

Como se puede observar en la tabla 8, los valores negativos indican que no hay crecimiento potencial sostenible del sector en general, y que su crecimiento extrínseco se debe a que requiere mucho dinero para comprar materias primas y por lo tanto necesita mucha inversión.

Cabe mencionar que el sector es muy dinámico y tiene variaciones en su promedio cada año, en parte por causa de la crisis y de la llegada de autopartes de China.

Este sector resulta ser poco atractivo para los inversionistas, pues se han incrementado sus costos de tal manera que las ganancias no cubren las necesidades de las compañías y estas se ven obligadas a financiar cada cambio o reinversión.

### 3. Análisis de las fuerzas del mercado

Este análisis se define como una “metodología de análisis sectorial, que apoyada en herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo, permite realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores” (Restrepo & Rivera, 2008), es decir que nos permitirá explicar el comportamiento del sector con mayor precisión. Todo ello basado en cinco categorías: nuevos ingresantes, proveedores, competidores, bienes sustitutos y compradores.

### 3.1. Nuevos ingresantes

En este punto se consideran las características del sector que lo hacen o no atractivo para nuevos competidores.

Debido a que las barreras de entrada al sector son medias-altas el riesgo de ingreso es medio-bajo. La economía de escala y los tiempos de respuesta son las dos barreras de entrada más representativas: para ingresar al sector se debe hacer una inversión alta y además de ofrecer un respaldo basado en la experiencia, el conocimiento y la tecnología. El posicionamiento de la marca es uno de los factores a destacar, ya que hay empresas de gran trayectoria con las cuales sería muy difícil competir. Por otro lado, las políticas gubernamentales también son medias-altas para el sector, especialmente en cuanto a los aranceles, ya que la mayor parte de la mercancía es importada y esto conlleva un costo adicional.

### 3.2. Proveedores

Esta variable se refiere al nivel de influencia que tiene un proveedor sobre el cliente, en este caso las fábricas de autopartes que le venden a las empresas estudiadas en este documento.

El análisis indica que los proveedores fabrican insumos de gran importancia para el sector automotriz, porque cada una de las autopartes es identificada por su marca, reconocida a nivel nacional e internacional. Estas autopartes se venden originales en el instante en que se adquiere un vehículo nuevo y después, cuando se le debe hacer mantenimiento o ponerle repuestos, y por lo tanto los costos de cambio y los niveles de ventaja son altos. Esto es evidencia de que los proveedores tienen un alto poder de negociación.

### 3.3. Competidores

Esta variable indica el nivel de competencia que existe en el sector para lograr o ganar una posición. Se percibe una intensa rivalidad o competitividad, pues el 60% de las variables analizadas tienen un impacto alto. El sector venía en crecimiento y actualmente se encuentra estable; hay varias empresas que venden los mismos productos, es decir, hay un alto nivel de concentración; y es poco factible que las empresas decidan realizar actividades diferentes, ya que sus costos fijos son altos.

Las barreras de salida del sector son altas porque es un sector especializado de la industria colombiana que genera empleo, distribuye a empresas de prestigio y tiene un alto volumen de ventas.

### 3.4. Sustitutos

La posibilidad de que bienes sustitutos impacten en el sector y puedan ganar participación en él es nula; son productos que requieren los automóviles y que no tienen sustitutos.

### 3.5. Compradores

Se interpreta esta variable como la influencia que puede ejercer el comprador en el sector. En este caso se entienden como compradores los intermediarios.

Los resultados del análisis de compradores/clientes revelan que el poder de negociación de los intermediarios es bajo, pues aunque tienen un alto grado de concentración las autopartes son piezas que los clientes requieren, son necesarias para los vehículos, deben ser reemplazadas con urgencia y por lo tanto los clientes deben pagar el precio estipulado; el hecho de no adquirir las piezas en el momento adecuado implica un riesgo mayor, porque pueden sobrevenir daños graves para el funcionamiento del vehículo.

### 3.6. Resultados y calificación final

El sector de las autopartes presenta un alto nivel de concentración alto de sus competidores, y así mismo las barreras de salida son altas. En materia de poder de negociación los proveedores combinan y controlan las condiciones, y en cambio los compradores tienen una influencia escasa. El riesgo de ingreso no representa una amenaza considerable para el sector debido a que las barreras de entrada son altas y el nivel de sustitución de los productos del sector es totalmente nulo.

## Conclusiones

Gracias a las herramientas empleadas en la realización de este documento podemos conocer y entender lo que ocurre realmente en el sector de autopartes en Colombia. Cabe resaltar que se espera que este sector no pierda dinamismo y que tenga potencial de crecimiento.

Existen muchas expectativas respecto al sector, ya que su desarrollo contribuye al crecimiento económico. En las importaciones, permite la diversificación de marcas y aumenta su comercialización; y en las exportaciones favorece la apertura a nuevos mercados internacionales. Existe, en consecuencia, un interés por hacer aumentar la demanda de este sector en nuestro país.

La mayoría de sus ventas se realizan a través del canal de distribución directa (agencias comerciales y visitas). Es un sector hacinado en el que no hay presencia de manchas blancas y en el cual existe un grupo de empresas de gran trayectoria en el mercado nacional, que se encargan de distribuir los mismos productos, algunas con convenios estratégicos con diferentes proveedores. Sus utilidades corresponden al volumen de ventas.

De acuerdo con el análisis de competidores este sector tiene muchos problemas de erosión de la productividad, es decir, con la eficiencia, pues los costos resultan ser demasiado altos y no son cubiertos por las ganancias. Por su parte, el análisis del crecimiento potencial sostenible muestra un comportamiento poco recomendable para los futuros accionistas de las compañías, pues el crecimiento extrínseco de estas es demasiado grande como para ser rentable en un futuro.

El sector de autopartes tiene una alta dependencia del comportamiento del sector automotriz, por lo tanto los compradores de las autopartes son clientes que dan importancia al servicio pre y posventa, al reconocimiento de las marcas, a la garantía y al estatus de cada organización en el mercado; estos aspectos le brindan seguridad al cliente y disminuyen los riesgos a los que se exponen los vehículos. Actualmente, uno de los factores que desacelera el crecimiento del sector es la importación de productos asiáticos, algunos de manera ilegal que se venden en el mercado negro a precios más baratos que los originales, pero cuya calidad es menor.

Las pruebas realizadas indican que las diferencias entre los competidores no son significativas para mostrar resultados de desempeño superior. Peláez Hermanos satisface dos necesidades diferentes: la cobertura y el acompañamiento, pero estas solo son importantes para esta empresa y no para el sector, pues no crean un valor agregado.

## Referencias

Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración