

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

RETOS LOGÍSTICOS EN SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A.¹

CARLOS ENRIQUE RAMÍREZ R.

Doctorando en Administración, Universidad de Tulane, EE.UU.
Master en International Business, University of North London, Londres.
Magister en Estudios Políticos y Economista, Universidad Javeriana, Colombia.
Profesor de tiempo completo y director del Programa Economía y Negocios Internacionales,
Universidad Icesi, Colombia.
cramirez@icesi.edu.co

JULIÁN ANDRÉS PAREDES G.

Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Colombia.
Estudiante de MBA, Universidad Icesi, Colombia.
japaredez@hotmail.com

JOHANNA CARMONA

Administradora de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Colombia.
johe11@hotmail.com

MARIO ANDRÉS GIL A.

Mercadólogo Nacional e Internacional, Universidad de Manizales, Colombia.
Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Colombia.
marioagila@hotmail.com

Fecha de recepción: 14-11-2008

Fecha de corrección: 18-11-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

La revaluación del peso frente al dólar y el importante crecimiento que tuvo la economía colombiana en los años 2005 y 2006, dispararon las ventas de vehículos en Colombia. Para poder aprovechar ese importante aumento de la demanda, SsangYong Motor Colombia S.A., empresa especializada en la importación y comercialización de vehículos diésel de última generación, se enfrentó a grandes retos logísticos, que se presentaron porque a mediados del año 2007 se elevaron los precios de los fletes marítimos desde el Lejano Oriente hacia Suramérica,

lo cual incrementó los costos de traslado de vehículos en contenedores. De otro lado, la oferta de espacios en buques especializados para transportar vehículos no creció y lo que había disponible estaba totalmente vendido. A lo anterior, se suma el problema de congestión en el puerto de Buenaventura que incrementó los costos de desembalaje y transferencia de la carga, además que daban prioridad al depósito de zona franca. Para responder a estos retos, SsangYong se planteó tres posibles alternativas de solución. El caso profundiza en cada una de ellas desde la perspectiva

1 Este caso es el resumen del trabajo de grado preparado por estos estudiantes en la Especialización de Negocios Internacionales, año 2007. Es propiedad de la Universidad Icesi.

logística de los negocios internacionales, representa una situación real a la luz de la cual se puede analizar la cambiante situación del mercado global y cómo Colombia interactúa con el mismo.

PALABRAS CLAVE

Logística, SsangYong, venta vehículos, fletes marítimos, puerto Buenaventura.

Clasificación JEL: M16

ABSTRACT

Logistic challenges for SsangYong Motor Colombia

The appreciation process of the Colombian Peso and the economic growth of Colombian economy from years 2005 to 2006 generated a huge increase in cars' sales. In order to take advantage of this market opportunity, SsangYong Motor Colombia, a multinational firm specialized in dealing of Diesel – vehicles, had to face many logistic challenges. By the second semester of 2007, an

increase in the maritime freights for merchandise coming from Asia caused the raise of the transportation costs of cars by vessels. Added to this, the supply of vessels did not lift up and the few spaces that were available have been already sold. The Buenaventura's port situation was not helping either, with an over demand of its installations, the unpacking and loading costs were elevated, and merchandise designated to duty-free zones were first attended. As a response, SsangYong developed three possible alternatives. This case studies each of these possibilities from the perspective of logistic for international business; it is based in a real situation so it allows the interpretation of the fluctuating global market and its relations with Colombia.

KEY WORDS

Logistics, SsangYong, car's sale, maritime freights, Buenaventura Port.

INTRODUCCIÓN

Este caso busca analizar la forma como la cadena logística de una empresa es afectada y tiene que reaccionar ante los cambios que se presentan en el entorno nacional e internacional de los negocios. La lectura adecuada de los problemas y una rápida reacción serán fundamentales para poder aprovechar la oportunidad de mercado que existe con el incremento de las ventas de automóviles. Se presenta el modelo de operación logística para la importación de automóviles en el que se combinan múltiples modos de transporte internacional y de distribución física, así como reglamentaciones portuarias y conceptos aduaneros.

La primera parte presenta unos antecedentes que sirven para entender la evolución y operación de la compañía de vehículos SsangYong. En la segunda parte se explica la problemática internacional que se está dando con los fletes marítimos y la escasez de espacio en los buques. La tercera parte analiza el impacto que están teniendo los problemas internacionales sobre la cadena logística de la empresa. La cuarta parte presenta las diferentes estrategias que puede emplear SsangYong para responder a los retos logísticos que tiene por delante. Finalmente se sugieren algunas preguntas que pueden ser utilizadas para la discusión del caso.

I. ANTECEDENTES

Francisco Miranda, gerente nacional de ventas de SsangYong en Colombia, no podía creer lo que estaba pasando, pues en la última semana de mayo de 2007 habían llegado a sus concesionarios más de treinta clientes interesados en comprar camionetas diésel

de última generación y para ninguno de ellos había producto disponible. La revaluación del peso frente al dólar y los buenos niveles de crecimiento económico en Colombia, habían disparado las ventas de vehículos y ahora no había cómo responder. Muy preocupado, el señor Miranda se comunicó con Natalia Soto, gerente de logística, para pedirle una solución al problema de desabastecimiento en el que estaban, en tono jocoso y algo irónico le dijo a Natalia: *“lo que está ocurriendo es como estar en Navidad y no tener muñuelos para vender”*. Esta distribuidora nacional de la marca coreana, que ya tenía en marcha una muy costosa campaña publicitaria, si no reaccionaba rápida y acertadamente se quedaría sin mercancía disponible para el tercer trimestre de 2007.

1.1. SsangYong Motor Company

El año 1954 marcó el inicio de SsangYong Motor en Corea del Sur, cuando se fundó Hadongwahn Motor. De esta manera, se convirtió en la primera empresa en producir vehículos de dicha nación. En la década de los años setenta la compañía se especializó en la fabricación de camiones, carros de bomberos y de otros vehículos de fines específicos. Al inicio de los años ochenta Hadongwahn compró la compañía Keowha, especializada en la fabricación de utilitarios de lujo, que contaba con la licencia de Jeep para los vehículos todoterreno. En 1986, la automotora cambió definitivamente su nombre por SsangYong Motor y se focalizó en la fabricación de vehículos utilitarios de lujo.

Uno de los hitos más decisivos en la historia de SsangYong ocurrió en 1991, cuando la empresa firmó un acuerdo con Mercedes Benz para

transferir la tecnología alemana a los motores coreanos y, además, prestar ayuda en el desarrollo de vehículos comerciales livianos. Es por ello que muchos automóviles y utilitarios de lujo SsangYong incorporan el logo de Mercedes Benz.²

A finales de 2002 SsangYong Motor Company decide profundizar su presencia internacional con la incursión a seis de los diez países de Suramérica (Chile 2002, Colombia 2003, Perú 2004, Ecuador 2005, Paraguay 2005, Venezuela 2006). Se destacan los crecimientos que tuvieron el mercado chileno y el colombiano en los años 2005 y 2006, respectivamente (Tabla 1).

1.2. SsangYong Motor Colombia S.A.

Para inicios del 2007, la distribuidora colombiana comenzaba su cuarto año

de operaciones con una gama de cinco productos para el mercado nacional (Gráfico 1). El objetivo fue desarrollar productos de última generación diésel, con doble tracción y full equipo que llegaran a diferentes segmentos del mercado local. El portafolio de la compañía estaba constituido por productos de los siguientes segmentos: a. Camperos 4x4 medianos y grandes (*Médium y Large SUV/Sport Utility Vehicle*); b. Vehículos de carga (*Pick-up* o platón de trabajo); c. Vans para transporte de pasajeros (*Large MPV o Multi-purpose Vehicle*); d. Vehículos con el concepto de todoterreno (*Crossover*).

La Tabla 2 resume las proyecciones de ventas para el 2007 por producto (el producto Jeep Korando fue discontinuado a mediados del 2006).

Aunque las proyecciones de crecimiento para el año 2007 eran bastante ambiciosas para SsangYong en

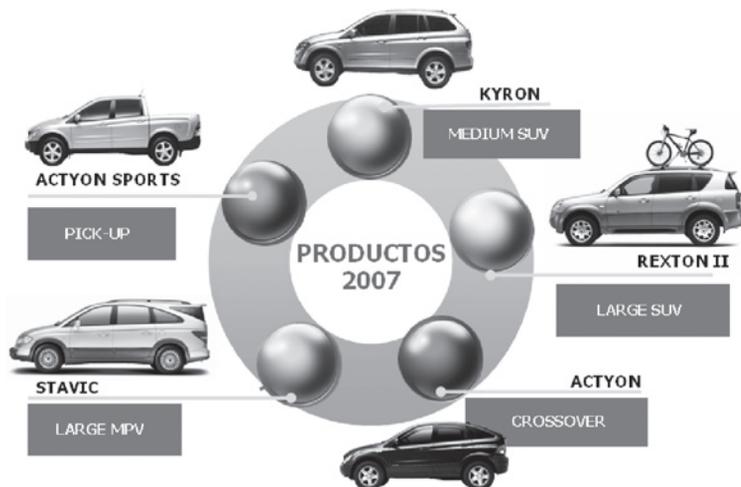
Tabla 1. Presencia internacional de SsangYong Motor Company

No.	País	2004		2005		2006	
		Volumen	Volumen	Crecimiento	Volumen	Crecimiento	
1	España	3.962	11.577	192%	12.868	11%	
2	Italia	6.180	9.107	47%	10.213	12%	
3	Francia	2.096	6.622	216%	3.547	-46%	
4	Rusia	408	1.575	286%	3.030	92%	
5	Chile	1.543	2.875	86%	2.591	-10%	
6	Australia	1374	3.538	157%	2.030	-43%	
7	China	343	508	48%	1.976	289%	
8	Alemania	814	1.743	114%	1.902	9%	
9	Reino Unido	1.596	1.940	22%	1.816	-6%	
10	Irlanda	547	1.725	215%	1.213	-30%	
11	Colombia	266	773	191%	1.123	45%	
12	Dinamarca	580	868	50%	1.109	28%	
13	Suiza	176	1.346	665%	1.040	-23%	
14	Bélgica	476	923	94%	1.023	11%	
15	Sudáfrica	818	878	7%	999	14%	

Fuente: Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia (2007)

² Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia S.A. Presentación 2005 SsangYong Global Distributor Conference.

Gráfico 1. Gama de productos para el año 2007



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Proyección de ventas 2007

Modelo	Plan Ventas (Unidades)		
	2006	2007	Incremento
Rexton	389	480	23,4%
Kyron	319	395	23,8%
Actyon	114	485	325,4%
Actyon Sports	20	320	1500,0%
Stavic	3	60	1900,0%
Korando	131		
Total	976	1740	78,3%

Fuente: Departamento de Mercadeo Ssang-Yong Motor Colombia (2007)

Colombia, sus competidores también le apostaban a un alto crecimiento (Tabla 3). Lo anterior era consecuencia de los buenos resultados del 2006 que había tenido el sector, al vender 201.000 mil unidades de ese año, cuando los pronósticos de venta eran de 146.000 vehículos.

Datos como estos llevarían a pensar que en 2007 se rompería el récord de carros vendidos nuevamente, pues

los expertos del sector considerarían que al 31 de diciembre habrán salido de las vitrinas de los concesionarios entre 240.000 y 250.000 vehículos, cuando las ventas en el 2006 fueron de 201.637 unidades y el promedio entre el 2000 y el 2005 de 95.393 vehículos.

El buen comportamiento de la economía, las bajas tasas de interés, la revaluación del peso frente al dólar y los acuerdos comerciales con otros países serían los directos responsables de que mes a mes se superaran unidades vendidas respecto al mismo mes del año anterior (Anexo 1).

Las condiciones macroeconómicas son indispensables para el sector. El indicador que está más ligado a la venta de autos es el PIB y este ha tenido un buen comportamiento. Las tasas de interés, la revaluación y la confianza de los consumidores

Tabla 3. Proyecciones por ranking de acuerdo con el volumen de ventas por marca

No.	Marca	2005		2006		2007 (estimado)	
		Volumen	Volumen	Crecimiento	Volumen	Crecimiento	
1	Chevrolet	53.288	75.636	42%	94.432	25%	
2	Renault	24.293	33.850	39%	38.460	14%	
3	Hyundai	17.784	21.325	20%	22.684	6%	
4	Mazda	9.717	10.810	11%	13.864	28%	
5	Toyota	7.463	9.218	24%	11.728	27%	
6	Nissan	5.199	7.140	37%	8.360	17%	
7	Kia	3.898	6.006	54%	8.016	34%	
8	Ford	4.647	8.044	73%	6.452	-20%	
9	Daihatsu	1.166	1.713	47%	4.188	145%	
10	Volkswagen	3.545	3.349	-6%	3.756	12%	
11	International	786	1971	151%	3728	89%	
12	Mitsubishi	2.700	3.787	40%	3.260	-14%	
13	Hafei	280	1.315	370%	2.160	64%	
14	Kenworth	202	1.906	844%	2.068	9%	
15	Chana	385	947	146%	1860	96%	
16	Chery	223	751	237%	1.785	138%	
17	Ssangyong	596	976	64%	1740	78%	
18	M. Benz	1.407	1.391	-1%	1.740	25%	
19	Peugeot	1.932	2.194	14%	1.732	-21%	
20	Honda	1.011	1.245	2.34%	1.584	27%	
21	Hino	562	830	48%	1.040	25%	
22	BMW	540	741	37%	876	18%	
23	Saic Wuling	712	712	0%	820	15%	
24	JAC	0	116		784	576%	
25	Subaru	190	464	144%	780	68%	
26	Freightliner	503	644	28%	720	12%	
27	Jeep	408	614	51%	708	15%	
28	Skoda	646	702	9%	528	-25%	
29	Fiat	1505	680	-55%	512	-25%	
30	Citroen	498	498	0%	500	0%	

Fuente: Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia (2007)

son otras variables que inciden. También se debe tener en cuenta que el sector es cíclico y cada ocho o diez años se dan buenos comportamientos, como los que se están dando en este momento". (*El Universal*, 2007).

1.3. Estrategia Comercial 2007

En enero del año 2007, en la primera reunión de concesionarios del año, se presentó la estrategia de precios e incentivos a vendedores con la que se esperaba cumplir los objetivos de

venta que tenían los concesionarios. También fue presentada la expansión de puntos de venta y una estrategia de comunicación basada en una fuerte inversión en medios que haría comparaciones directas con los productos de la competencia. Así mismo, se confirmó el lanzamiento para mitad de año de modelos de camionetas con cambio de imagen y nuevos detalles aplicados al interior.

2. DIFICULTADES LOGÍSTICAS

Desde el punto de vista de los presupuestos de las áreas de mercadeo y financiero la estrategia del negocio estaba definida para enero del 2007. Sin embargo, logísticamente el panorama tanto para la distribuidora SsangYong como para el resto de las marcas importadoras de vehículos del país, no era muy claro.

En primer lugar, a principios del 2007 una guerra de precios entre las navieras y operadores logísticos (de contenedores) dio total desconfianza e inseguridad para la consecución definitiva de un contrato de tarifas fijas para todo el año. Esto era por la incertidumbre y falta de seguridad por parte de estos operadores navieros para ofrecer una tarifa competitiva para todo el año (tarifa única), dado el impacto que se podría esperar en un futuro respecto a un tardío y desconocido plan de inversión para el crecimiento y fortalecimiento del puerto de Buenaventura, en cabeza de sus accionistas, pendientes

únicamente de la extensión de la vigencia de la concesión del puerto por parte del gobierno colombiano, la cual sólo fue confirmada a mediados de junio de 2007. Los que por otro lado sí ofrecían una tarifa de fletamento única, cubrirían todo riesgo posible durante el 2007, es decir, el costo por contenedor de 40 pies en la ruta Shanghai – Buenaventura llegaba a tarifas entre US\$ 4.500 y US\$ 5.000, lo que era un abrupto incremento respecto al año anterior donde se manejaron tarifas entre US\$ 3100 y US\$ 3600. Esto generó la no consecución en destino de una tarifa de transporte marítimo única que fuera competitiva para el trayecto desde el Lejano Oriente hasta Buenaventura.

La gerencia de logística debía garantizar el despacho de los pedidos mensuales desde el comienzo del año. Sin embargo, el plan de embarques era muy inestable dado otro conflicto aparte de la definición de la tarifa entre la distribuidora y las navieras. Como mostró la Tabla 3, el volumen de unidades en general para todas las marcas era sobre crecimientos nominales por compañía de más de 500 unidades respecto al total del periodo anterior. Para enero de 2007, solo existían tres buques *Roll On Roll Off*³ (Ro-Ro) que cubrían la ruta Lejano Oriente – Suramérica y marcas como General Motors y Hyundai (no sólo dueños de algunos buques) copaban casi el 100%

3 Buque Especializado *Roll On/Roll Off*, es un tipo de ferry, buque o barco que transporta cargamento rodado como por ejemplo automóviles, camiones o trenes. Los buques Ro-Ro a menudo tienen rampas construidas en el barco o fijas en tierra que permiten descargar el cargamento (*roll off*) y cargarlo (*roll on*) al barco desde el puerto.

de dos de los buques, lo que dejaba al resto de marcas originarias de China, India y Corea (Japón ofrecía una ruta independiente), en un definido plan de desgaste mensual para conseguir cupos en Ro-Ro del mes (Anexo 2). Era claro para la gerencia de logística, que embarcar en Ro-Ro era más barato al final del ejercicio que embarcar en contenedor; sin embargo, la falta de cupos en Ro-Ro obligaba a seguir negociando con las navieras de contenedores y resignados a costear las ineficiencias para desembalaje futuro en el puerto de Buenaventura.

Finalmente, la gerencia de logística tuvo que apoyarse en el proveedor y dinamizar rápidamente una solución al tema de espacios y valor de flete marítimo internacional. La solución: **Negociaciones para el comienzo del año definidas 100% bajo término CFR B/tura, de los cuales, el 80% de los vehículos eran despachados desde puertos chinos y coreanos en unidades contenedorizadas y el 20% restante estaba garantizado en buques especializados Ro-Ro.** Un factor crítico en la estrategia de mercados y establecimiento de precios era que la composición del flete podría llegar a ser entre el 20% y el 35% del valor FOB por unidad. Asegurar bajos fletes para todo el año garantizaría precios competitivos en las vitrinas comerciales del país, factor favorable en el desarrollo de la mezcla de mercado explicada en la primera reunión de concesionarios (precios proyectados en las campañas). Por lo anterior, la gerencia logística logró con el proveedor una negociación hasta diciembre del 2007 de enviar el 100% de la mercancía por conte-

nedor a una tarifa de US\$ 3350/FEU (*Forty Equivalent Unit* o contenedor de 40 pies) y en Ro-Ro a US\$ 65,00 por metro cúbico. El acuerdo no fue a través de un contrato entre proveedor-cliente, sólo fue un acuerdo y compromiso soportado por correspondencia electrónica.

El precio de flete por contenedor ofrecido por la manufacturera era competitivo y era el resultado de negociar CFR, pues en primer lugar, el contexto de capacidad de negociación del proveedor es mucho mayor ya que altera y consigue un fletamento más económico por su mayor volumen y por asegurar al agente marítimo desde origen (no sólo las ventas de Colombia, estaban Chile, Perú, Ecuador, Panamá, entre otros); en comparación con la negociación de la distribuidora en Colombia, en donde sólo se negocian las cantidades destinadas al mercado local. Adicionalmente, los fletes prepagados no reciben el impacto de congestión portuaria y recargos como consecuencia de la baja productividad del puerto de Buenaventura, a diferencia de un flete al cobro que generalmente es negociado sujeto a dichos recargos o diferencias adicionales que los agentes locales *endosan* a sus clientes.

En segundo lugar, en el ciclo marítimo se combina la acción de los incentivos de precios y la típica inelasticidad de oferta de este mercado, la cual opera porque existe una falta de simultaneidad en la producción de buques (cambios en la oferta), en el marco de una demanda muy dinámica y externa (reaccionando a los cambios en la producción y el comercio). Ante una situación de pre-

cios bajos (fletes bajos), en el sector marítimo se construye menos cantidad de buques. Cuando la demanda aumenta requiriendo más servicios de transporte, la oferta (en cantidad de buques y/o de disponibilidad de capacidad efectiva de transporte) no está en condiciones de responder rápidamente, los fletes suben y recomienza la construcción, provocando posteriormente sobreoferta, baja de fletes, etc. Esto era lo que pasaba con los fletes desde el Lejano Oriente, la baja capacidad de las navieras para responder a un mercado altamente creciente como era el automotor en Colombia, llevó al comienzo del año a ofrecer fletes muy altos, situación que les cambiaría a mitad de año con la salida de nuevos cargueros. Por ejemplo, la naviera HOEGH Autoliners el principal *Car Carrier* del mundo, ha construido más de quince buques Ro-Ro en los últimos dos años (Anexo 3).

A pesar de lograr un flete competitivo (en ambas modalidades de embarque), el aún creciente dinamismo chino e indio generó una mayor escasez de contenedores y de espacios hacia Latinoamérica y el continuo y fuerte crecimiento del valor de petróleo, generó altísimos recargos por combustible en el mercado marítimo (Anexo 4). Aunque los altos precios del petróleo parecen no afectar el crecimiento económico de las economías de China e India, e incluso la coreana a la que parece también no afectar los últimos récords del precio del crudo (Anexo 5).

Además, a la escasez de espacios en los buques con destino a Latinoamérica, surgidos por fuertes incrementos en el costo del fletamento y

por el cual el proveedor empezaba a tener problemas para embarcar pues se dificultaba mantener la tarifa pactada a principio de año, se sumaron los problemas en la producción de la planta de SsangYong en junio de 2007, que retrasaron el cumplimiento de órdenes a ventas esperadas (*back-orders*) en el mercado colombiano para el tercer trimestre. Un compromiso nuevo de la planta en reponer los *back-orders* vigentes surgía, sin embargo otro más se rompía. El pacto sobre mantener el flete de contenedor a US\$ 3350 hasta diciembre no era mantenido por parte del proveedor, lo que llevaría a renegociar con urgencia con navieras locales y nuevos embarcadores (*forwarders*) internacionales, que tuvieran gran poder de negociación ante líneas marítimas y pudieran brindar a la distribuidora tiempos de tránsito cortos, altas frecuencias y un flete que, aunque más alto, permitiría mantener la competitividad frente a la competencia en Colombia para comercializar los vehículos.

3. EL PROBLEMA EN COLOMBIA

Todas las actividades de mercado estaban programadas, los lanzamientos de nuevos modelos, los incentivos a concesionarios de la red, los contratos con medios de comunicación, promoción y distribución habían sido desarrollados durante el primer semestre del 2007 basados en el plan de ventas establecido en la primera reunión de concesionarios de enero (Anexo 6). El plan de comunicación y estrategia comercial tenía comprometidos alrededor de US\$1.500.000 para el desarrollo de la campaña del segundo semestre (Tabla 4).

Tabla 4. Plan y registro de promoción y publicidad año 2007 en dólares

Actividades		2007-I (ejecutado) Gastos y presupuesto (A)	2007-II (establecido) Presupuesto (B)	Incr.	Observación
ATL (publicidad)	TV	0	0		
	Radio	0	0		
	Periódico	151443	253307	40%	
	Revistas	122097	222879	45%	
	On-Line (Internet)	8295	9074	9%	
		281835	486860	42%	
BTL (eventos)	Motorshow y eventos especiales	99070	187380	47%	
	Patrocinios	0	0		
	Producción de material impreso	25089	49101	49%	
	Materiales promocionales	16298	32023	49%	
	Otros (carteles)	770	3200	76%	
		141227	271704	48%	
Promoción	Descuento en precio a distribuidores	512188	800000	36%	
	Apoyo de carros de prueba a distribuidores	20000	30000	33%	
	Apoyo de CI (a distribuidores)	8000	30000	73%	
	Anuncios de apoyo al distribuidor	28047	40000	30%	
	* Programa financiero				Nota 1
	** Apoyo en precio a los consumidores				Nota 1
	*** Accesorios gratis, cupones, etc.				Nota 1
		568235	900000	37%	
Incentivos	Incentivos a vendedores				Nota 1
Total		991297	1658564	40%	

Nota 1. Realizado por los distribuidores con precios de descuento

Nota 2. ATL (Above The Line), por encima de la línea: promociones en medios masivos; BTL (Below The Line), por debajo de la línea: promociones para grupos objetivos especiales.

Fuente. Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia S.A. (2007)

Los presupuestos financieros se verían, por tanto, afectados por la falta de vehículos, pues la red quedaría desabastecida para junio, julio y agosto. Las ventas decrecieron drásticamente en junio pues el nivel de inventario disponible se redujo rápidamente por el ritmo de merca-

do automotor sostenido. No hubo los ingresos esperados para el pago de inversiones y facturación del plan de mercadeo durante estos meses, apretando el flujo corriente de la distribuidora. Nuevas inversiones por parte de los socios y refinanciamiento fueron necesarios para abastecer

la falta de ingresos esperados para este mes. Las campañas lanzadas al finalizar el primer semestre dieron el impacto esperado, pero la falta de productos prometería una pérdida de participación esperada para el segundo semestre.

La solución era netamente logística y dependía de las siguientes tres opciones:

- a. **Embarcar a US\$4500 por FEU (nuevo precio) y garantizar así que la mercancía estuviera disponible luego de 25 días de tránsito estimado desde el Lejano Oriente.** Esta opción podría complicarse tanto por la congestión que nuevamente viviría el puerto de Buenaventura proyectado en una angustiada operación de desembalaje de las unidades contenedorizadas en puerto, generando recargos, bodegajes y moras, pues el puerto no cuenta con la infraestructura necesaria para recibir más de cien contenedores para vaciado simultáneo, como por la no liberación de la carga al momento de llegar a puerto de destino por parte de la línea marítima ya que el valor de fletamento alcanzaría los US\$ 478.000. Todos estos recargos solo sugerirían que los precios de los vehículos en el mercado no podrían bajarse según lo planeado, lo que sí se esperaba hiciera la competencia con sus productos.
- b. **Hacer combinaciones de despacho en el que ciertos modelos como las *pick-ups* mantienen su competitividad,** dado que en una unidad contenedorizada cabrían hasta tres y cuatro unidades por FEU,

el resto sería embarcado en tres despachos parciales en buques Ro-Ro, robándoles espacios a otras marcas pues mejorarían el flete unitario por vehículo. Se esperaría que los buques Ro-Ro fueran atendidos con mayor eficiencia en el puerto de Buenaventura por venir como carga suelta y, una planeación logística con el transporte, podría alimentar rápidamente las vitrinas de todo el país. Pero esto requeriría un mayor esfuerzo financiero dado que esa agilidad solo se daría por la rapidez en la nacionalización anticipada por despacho del 100% de la mercancía para realizar un cargue directo desde el buque al transportador y no sugerir almacenamiento por parte de la SPRB (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura). Esta opción era ágil pero costosa e implicaría más de dos mil millones de pesos en tributos aduaneros por operación (por despacho).

- c. **Embarcar el 100% de la mercancía en un solo buque Ro-Ro a comienzos de julio.** Esta era una opción riesgosa para todas las áreas porque involucraba un despacho de más de 700 unidades cuando la recepción mensual era alrededor de 200 unidades. Implicaba cambiar los niveles de rotación de la mercancía y se pasaba de un *pull* a un *push* fuerte con los concesionarios. Lo anterior implicaría generar campañas más agresivas. El esfuerzo financiero para anticipar los fletes de este embarque llegaba drásticamente a algo más de US\$850.000, implicaba asegurar una flota de más de 150 niñeras para movilizar de

puerto a un *cross-docking*⁴ en una zona franca del Valle del Cauca. Adicionalmente, los costos de puerto y tributos se triplicarían por el volumen esperado. Las áreas de servicio y repuestos deberían cambiar sus tendencias, dado que el mercado sería proveído de tres veces la acostumbrada cuota mensual. Pedidos de repuesto serían modificados.

4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE ÚLTIMO MOMENTO

La estrategia a seguir se discutió en comité de gerencia el 13 de junio de 2007, en las instalaciones del jefe de oficina de SsangYong en Cali.

Después de un breve recuento de las situaciones que llevaron a dicha situación, la gerencia logística tomó la vocería y expuso las tres opciones disponibles para solucionar la escasez de mercancía.

Se analizó la primera opción y fue la más rápidamente descartada. El que el puerto no tuviera infraestructura para operaciones de vaciado y descarga de mercancía en contenedores, sumado a la poca experiencia y conocimiento que las autoridades portuarias tenían, dificultaba seguir esta opción. Desafortunadamente, no se podían aprovechar las economías de escala que se generaban al embarcar de esta forma, pues existía una ventaja entre el costo de envío de varias unidades por contenedor versus el costo del metro cúbico en

Ro-Ro. Esta opción vislumbraba una operación de más de veinte días en puerto pues la autorización de vaciado depende de la disponibilidad de espacio y máquinas del puerto, lo que no permitiría tener disponible la mercancía dentro del trimestre tercero en las vitrinas del país. Era una opción económica pero lenta, por lo que había riesgo de no responderle al mercado rápidamente.

Al momento de explicarse la segunda opción, el gerente de ventas interrumpió abruptamente y de manera unilateral lanzó una negativa a esta posibilidad. No estaba de acuerdo pues la filosofía del negocio era intermediar los vehículos a través de zonas francas para evitar el costo de nacionalización anticipado (refiriéndose a que el vehículo se declaraba una vez se vendiera), por lo que entrar a sugerir vender todos los vehículos con nacionalización pagada era un error craso y traería consecuencias gravísimas en el flujo de caja de la empresa. La gerente financiera acentuó que era un esfuerzo grande para la compañía, sin embargo, estaba dispuesta a hacerlo con unos compromisos claros por parte del área comercial y de los concesionarios. “A eso me refiero precisamente”, interrumpió nuevamente el gerente comercial, quien mostraba ahora una posición más firme: “Tener los vehículos nacionalizados sin tener asignación en firme por parte de los concesionarios, me obliga a asumir una estrategia casi de venta por consignación y esto no solo quiebra las

4 En la logística se denomina *Cross-docking* a la práctica de descargar una mercancía desde un tráiler o contenedor de gran capacidad, o medio entrante para cargarla en camiones de reparto de menor volumen y capacidad o medios más especializados. El objetivo es cambiar el medio de transporte para transitar los bienes con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes.

políticas de la empresa, sino que reduce drásticamente el nivel de compromiso de los concesionarios, pues es abrirles las puertas a darles más unidades disponibles pero sin la necesidad que ellos cancelen el vehículo y tengan por tanto la necesidad de venderla, recuperar su costo y seguir rotando las ventas; estoy seguro que no venderemos más unidades y habremos nacionalizado unidades que recuperaremos flujo en dos o tres meses...”. Hubo un poco de silencio mientras la reunión analizaba sus puntos de vista, hasta que el gerente general apoyó el punto de vista del comercial. La conclusión fue que no valía la pena despachar la mercancía con esta opción pues era preferible gastar el monto que implicaba la nacionalización de la mercancía en estrategias publicitarias y promocionales que aceleraran el ritmo de ventas de la compañía.

De esta manera solo quedaba la tercera opción la cual, a diferencia de las posibilidades iniciales, sí implicaba un esfuerzo en todas las áreas que estaban reunidas. Algunos puntos a favor, fueron:

- A mediados de julio se contaría con toda la mercancía disponible o suficiente stock para venta a finales de julio y agosto, acomodando nuevamente el inventario disponible de acuerdo con el *Rundown Plan*.⁵
- Se embarcaría el 100% de pedidos y back-orders en Ro-Ro, con la cual se aseguraba disponibilidad inme-

diata una vez el buque llegara a puerto.

- No se nacionalizaría en puerto, por lo que se haría un tránsito aduanero,⁶ a zonas francas, lo que permitiría almacenar las unidades en ellas sin afectar el flujo de caja de la compañía por cuestión de pago de tributos o aranceles.
- Durante el tránsito marítimo de sólo veinte días, sería el tiempo propicio para afinar estrategias de todas las áreas y repensar en cómo la mezcla de marketing podría asegurar salir de algo más del 70% del stock en tránsito en 45 días.

Del mismo modo, grandes retos vendrían para toda la compañía y las decisiones se tomarían al final de la reunión:

- *Área de Repuestos*: Dado que el plan de marketing era aumentar el volumen de ventas para el tercer trimestre, el área comercial de repuestos debía garantizar los mínimos en piezas para reposición establecidos para cada vitrina del país. Este despacho de 700 vehículos modificaría la venta tentativa de autopartes y repuestos en el país, por lo que sus pedidos tenderían a modificarse, incluso a aumentarse.
- *Área de Servicio*: Como encargada de embellecer y revisar vehículo por vehículo para entrega al concesionario, su necesidad proyectada para atender labores de alistamiento y activación de garantías simplemen-

5 *Rundown Plan* corresponde a la proyección de llegadas y salidas que afectan al inventario, inventario sobre el cual se proyecta a su vez el flujo de caja necesario para diferentes áreas.

6 Tránsito aduanero o DTA: según el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999, es el régimen aduanero que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, con control aduanero, de una aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional.

te se duplicaría, al pasar de alrededor de trescientas a setecientas unidades. Esta área planteó una necesidad de personal mayor y una inversión en recursos de taller, así como su preocupación en abastecer a la red de concesionario de manuales de garantía y guías de usuario. Esta situación afectaría el tema de accesorios y valores agregados que se incluyen, por ejemplo, al interior de los vehículos (como la adecuación de radios con MP3, USB y Bluetooth).

- **Área Financiera:** Indudablemente una de las áreas más lesionadas, pues todos los presupuestos se verían altamente afectados debido a que el esfuerzo para solucionar la crisis se resume en anticipar gastos, doblar costos, así como invertir montos no presupuestados dado el tamaño del despacho. Entre los efectos principales la gerencia general aprobó presupuestos de emergencia para costo de uso portuario, pago de fletamento internacional y nacional, alquiler de espacios de almacenamiento adicionales en zonas francas, contratación temporal de personal para servicio y alistamiento, presupuesto para salir a los medios con una estrategia de mezcla de producto más eficiente, entre otros.
- **Área de Mercadeo:** La gerencia de mercado en la reunión de comité se comprometió a entregar en menos de quince días un replanteamiento en su plan y registro de promoción y publicidad para el segundo semestre del año 2007. Modificaron fechas de lanzamiento de vehículos, aceleraron la impresión de material publicitario, asumieron sanciones por parte de la prensa y revistas

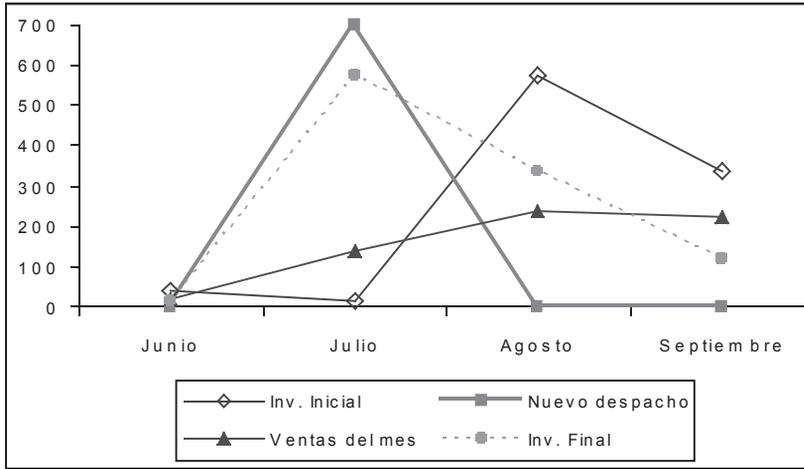
principales por la cancelación de ciertas pautas comerciales, así como por la reacomodación en fechas de otras pautas adicionales. Dentro de su centro de costos fueron cargados descuentos e incentivos adicionales a favor de los comerciales, para incentivar el esfuerzo en ventas y dar resultados que acomodaran la demanda para el trimestre en cuestión. La gerencia, para finales de septiembre, reportó que el cambio del plan de mercado se vio afectado en una inversión adicional de 13,22% sobre el presupuesto del segundo semestre, alrededor de US\$ 219.262, unos 439 millones de pesos.

- **Área de Logística:** Como muestra el Gráfico 2, los niveles de venta exitosos fueron agosto y septiembre, un mes por fuera del *Rundown Plan* presupuestado al comienzo del año y que en comparación con el promedio para el primer semestre en ventas giró alrededor de 145 unidades mes. La solución planteada permitió salvar en gran medida la escasez de mercancía que para el plan de ventas junio – agosto se había proyectado. A pesar de quedar con elevado nivel de stock, la venta perdida se redujo de un 82,75% en junio a casi 11,20% en agosto, según datos entregados por el área de mercadeo a econometría en el mes de septiembre.

5. PROBLEMAS DE DISCUSIÓN

- a) ¿Qué ventajas y desventajas adicionales tendrían las dos alternativas que se rechazaron?
- b) ¿Qué elementos adicionales se podrían plantear en los retos que tiene la alternativa seleccionada

Gráfico 2. Niveles de inventario en relación con el despacho de julio de 2007



Fuente: Elaboración propia

para las áreas de repuesto, servicios, finanzas, mercadeo y logística?

c) ¿Se hubiera podido hacer algo para prever el problema logístico? ¿Es posible hacer algo en el futuro

para evitar una problemática como la presentada?

d) ¿Qué lecciones deja lo planteado en este caso para otras industrias diferentes a la de automóviles?

ANEXOS

Anexo 1. Artículo

Compra de vehículos, se estabilizan los precios⁷

Para nadie es un secreto que 2007 ha sido uno de los años más dinámicos para el sector automotor. De un lado, según cifras de Fenalco, hasta agosto se han vendido 168.466 vehículos, cuarenta por ciento más que en el mismo lapso del año anterior. Al tiempo, los precios se han reducido significativamente.

Hasta hace algunos años, comprar un carro era un lujo, no solamente por el tema de costos sino por la falta de opciones y facilidades de pago. Sin embargo, la llegada de más compañías al sector y el lanzamiento de nuevas gamas en el mercado han motivado la competencia, y con ella, los precios se han reducido considerablemente.

Aunque es difícil dar una cifra global sobre cuánto han disminuido los precios por la enorme variedad que existe, se pueden tomar algunos ejemplos. Un carro nacional, como el Corsa Evolution, que en enero costaba 38,7 millones de pesos, en agosto se conseguía en 36 millones. Mientras tanto, un vehículo importado como el Volkswagen Gol, que empezó el año a un precio de 43,3 millones de pesos, pasó a costar 39 en agosto.

Son varias las razones que explican este comportamiento. Por un lado,

los elementos de la economía del país han sido favorables para las ventas de bienes de lujo, en este caso automóviles. El vicepresidente del Sector Automotor de Fenalco, Eduardo Visbal, sostiene que “el crecimiento de la economía ha sido muy bueno, lo cual ha permitido que los colombianos se enriquezcan y puedan adquirir carros, no sólo automóviles sino en todas las gamas”.

De otra parte, el directivo afirma que las comercializadoras ofrecen más y mejores condiciones de financiamiento para la compra de estos bienes. “Las tasas de interés han estado relativamente bajas”, precisa.

Visbal destaca además que “ha cambiado la sensación de seguridad de los colombianos, y por eso sienten que se pueden comprometer a hacer inversiones a largo plazo”.

La directora de la Cámara de la Industria Automotriz de la Andi, Juliana Rico, asegura que hay otros factores que están moviendo los precios de los automóviles, como los acuerdos comerciales que ha suscrito Colombia en los últimos años. “Hay tratados con países que son importantes en el mercado automotor como México y Brasil en cuanto a importaciones, mientras que en ventas al extranjero, se está negociando con Canadá y varios países europeos. Con esto se espera

7 Ficha técnica: Autor: Luisa Gómez; Fecha: Septiembre 18, 2007; Lugar: Cartagena de Indias, Colombia; Disponible en: http://www.eluniversal.com.co/noticias/20070918/esp_aut_compra_de_vehiculos_se_estabilizan_los_p.html

que haya una mayor competencia en el mercado, que se traducirá en una gama más amplia de productos y precios más competitivos”, explicó la directiva.

La industria

El sector automotor en Colombia ha cambiado en los últimos años, debido a que ha aumentado la competencia. “Hace más de diez años era escasa la oferta, con menos vehículos, de pocas marcas y a precios muy altos”, dice Visbal. Ahora, el comprador tiene la posibilidad de acceder a un mercado en el que hay cerca de 30 marcas de carros y 750 referencias.

Precisamente, la competencia es uno de los factores que más ha incidido en los precios de los vehículos, lo cual, según Visbal “ha llevado a que sea difícil aumentarlos, pues el usuario cuenta con muchas opciones para elegir”.

El directivo afirma, sin embargo, que otra de las variables que determina el precio de un vehículo depende de los criterios que maneje cada una de las compañías. “La política de precios es particular, personal y propia de cada empresa, no todas hacen lo mismo”.

El gerente nacional de Ventas de General Motors Colmotores, José Román, afirma que no ha sido una reducción en los precios lo que ha motivado la demanda ni que las ventas hayan influido en los costos, sino que el mercado está experimentando una competencia intensa. “Estamos viendo condiciones comerciales muy agresivas y los planes de financiamiento han

cambiado mucho, y la gente ha obtenido facilidades de pago, por lo que hay mucho éxito en vehículos del segmento bajo e intermedio”.

De acuerdo con los expertos consultados, se espera que el sector mantenga una tendencia estable en materia de precios. Muchos de los elementos que lo determinan no han dado muestras de cambiar, como la situación de la economía del país, inflación en niveles controlados y buenos esquemas de financiación.

No obstante, el vicepresidente del sector automotor de Fenalco asegura que “actualmente existen muchos factores que no son previsibles, como la tasa de cambio y los intereses”. De cualquier forma, indicó que las estimaciones de ventas en todo 2007 están en los 260.000 vehículos.

El impacto de los chinos no es como lo pintan

A simple vista, podría pensarse que la llegada al mercado colombiano de vehículos chinos, que se consiguen a precios muy bajos, generará un descenso en los precios de los otros fabricantes. Sin embargo, Eduardo Visual, de FENALCO, asegura que a pesar de que los fabricantes asiáticos muestran cifras significativas de crecimiento en el país, lo cierto es que los volúmenes de importaciones son mínimos. Según cifras de la industria, los vehículos chinos equivalen apenas al tres por ciento del total. Por esa razón, el directivo indica que la expectativa es que seguirá aumentando la participación de los chinos en el sector.

Anexo 2. Formas de transportar vehículos por vía marítima

Existen dos formas de transportar vehículos vía marítima en el mundo, por contenedor o vía Ro-Ro. A continuación se detalla cada tipo.

1. Por sus propios medios

RORO y *ro-ro* son acrónimos del término inglés *Roll On/Roll Off*, un tipo de ferry, buque o barco que transporta cargamento rodado, como por ejemplo automóviles, camiones o trenes.

Los contenedores RORO a menudo tienen rampas construidas en el barco o fijas en tierra que permiten descargar el cargamento (*roll off*) y cargarlo (*roll on*) al barco desde el puerto. En contraste, los contenedores *lo-lo* (*lift on-lift off*, algo así como levantar y bajar) necesitan una grúa para cargar y descargar el cargamento.

Mientras que los ferries pequeños que operan a lo largo de ríos y otras distancias cortas tienen rampas incluidas en ellos, el término RORO generalmente se reserva para contenedores que realizan rutas que cruzan océanos.

Normalmente, los buques que transportan automóviles nuevos por el mundo son RORO. A estos buques se les suele denominar *Pure Car Carriers* (PCCs) o *Pure Car Truck Carriers* (PCTCs), es decir, cargueros específicamente

destinados al transporte de coches o camiones. El PCC más grande en servicio en la actualidad es el MV Mignon, que pertenece y es operado por Wallenius Wilhelmsen Lines de Suecia, y puede transportar cerca de 7.200 coches.

Crowley opera el barco RORO más grande del mundo entre Estados Unidos y Puerto Rico, que lleva camiones, contenedores, coches usados y nuevos, y mercancías en tres plantas. Estos barcos son arrastrados por remolcadores y navegan cuatro veces a la semana, desde Jacksonville (Florida) a San Juan (Puerto Rico).⁸

2. Embalados en una unidad de empaque

El transporte mediante contenedores es el que más se ha desarrollado, con diferencia, frente a los demás y también en los últimos años ha sido usado para despachos con vehículos, aprovechando y optimizando el tamaño y forma de vehículos dentro de la unidad.

Se caracteriza:

- Carácter permanente, siendo suficientemente resistente como para permitir un uso repetido.
- Concebido para el transporte de mercancías, sin ruptura de carga, por distintos medios de transporte.

8 <http://es.wikipedia.org/wiki/Ro-Ro>

- Dispositivos que facilitan su manipulación y trasbordo entre medios de transporte.
- Ser de fácil carga y descarga.
- Volumen de al menos 1 m³.

Son de sección rectangular, estancos a la lluvia, y se pueden almacenar y transportar tanto bultos como materiales a granel.

- Se separan con facilidad del medio de transporte.
- Manipulables como unidad de carga.
- Transbordado sin ruptura de la estiba.

Su forma constructiva se adapta al transporte de cualquier mercancía, tipos:

- Box. Caja cerrada.
- Open-side. Abiertos por un lado.
- Open-top. Abiertos por arriba.
- Cisterna. Para líquidos y gases.
- Isotérmicos. Mantener la temperatura interna.
- Caloríficos. Sistema de calefacción.
- Igloo. Adaptables al fuselaje de los aviones.
- Plegables. Para transporte en vacío.

Sus características se han normalizado, para conseguir que todos los contenedores sean intercambiables entre distintas empresas de transporte, distintos países y distintos modos de transporte.

Los pesos, dimensiones, elementos de manipulación y otros aspectos están estandarizados internacionalmente por las normas ISO.⁹

Con el fin de garantizar la seguridad en la manipulación, almacenaje y transporte, todos ellos han de estar de acuerdo con el tipo aprobado en el Convenio de Seguridad de Contenedores, superando una serie de ensayos que determinen:

- Resistencia al apilamiento.
- Resistencia al levantamiento.
- Resistencia de las paredes.
- Resistencia del techo.
- Resistencia del piso.
- Estanqueidad.

Las imágenes del Gráfico A1 dan un ejemplo del uso que se les da a unidades contenedorizadas para el transporte de vehículos.

Dependiendo del tipo de vehículos se pueden optimizar hasta seis unidades por contenedor. Mini vehículos como las pick-ups, mostrada en la imagen de la izquierda, esquematiza claramente cómo un vehículo puede venir encima de otro, apro-

9 www.ulpgc.es

Gráfico A1. Vehículos embalados dentro de un contenedor de 40" ST



Fuente: Área de Logística SsangYong Motor Colombia S.A.

vechando el espacio entre ellos. A la derecha muestra un vehículo más voluminoso como una Van pa-

sajeros o un campero, los cuales se pueden almacenar entre dos y tres unidades por contenedor.

Anexo 3. Noticias

Höegh Autoliners ADDS two car carriers to orderbook¹⁰

Fleet set to expand with seven new vessels in 2007

Höegh Autoliners is set to take delivery of nine new Ro/Ro vessels in 2007 (7) and 2008 (2) boosting the carrying capacity of its fleet. Today the company signed orders for two more large flexible Pure Car Truck Carriers (PCTC) from Daewoo Shipbuilding in 2009. The vessels' carrying capacity will be some 6.100 cars and 11 similar ships have now been ordered from Daewoo. The new buildings will be registered in NIS.

Höegh Autoliners has added 11 new vessels to its fleet the last three years, and the additional 11 vessels now under construction will boost the carrying capacity further.

“Our customers' cargo projections motivate our ambitions to grow,” says Thor Jørgen Guttormsen, CEO of Höegh Autoliners. “Getting hold of new carrying capacity is a challenge today, and we are satisfied with expanding our car carrier series from Daewoo to 11 ships. We

are also evaluating other growth opportunities to meet future service requirements”.

Shipyards that are building car carriers are generally well covered with orders, and access to building capacity is important. Höegh Autoliners' current orderbook is sourcing new vessels from Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering (DSME) in South Korea (5), Uljanik Shipyard in Croatia (2) and Tsuneishi Heavy Industries in the Philippines (4).

The prices for the latest contracts are not reported.

“We are happy that we started our fleet expansion and renewal programme early when prices were at a lower level than today,” says Thor Jørgen Guttormsen. “The new order is agreed at market terms.”

Höegh Autoliners

Höegh Autolines deploys 55 vessels in its worldwide trade systems operated from 27 offices and carries vehicles and high / heavy rolling goods. This year it will carry about 1.6 million car equivalent units.

¹⁰ Ficha técnica: Autor: Höegh Autoliners; Fecha: Noviembre 21, 2006; Lugar: Oslo, Noruega; Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article2677.ece?year=2006

Vessel specifications

Builder	Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering
Length overall	200 m
Breadth moulded	32,2 m
Deadweight	20400 tons
Number of car decks	12 (4 hoistable for high / heavy cargo)
Car deck area	54.000 m ²
Ramp capacity	150 tons
Intake capacity	6.100 standard car units
Engine output	14.300 kW (19460 BHP)
Speed	21,3 knots
Crew	23
Flag	NIS

Höegh expanding Car Carrier Fleet: yard in Vietnam to lengthen 10 vessels¹¹

Höegh Autoliners has placed contracts for “jumbo-izing” 12 of its core fleet Pure Car Truck Carriers. This will add deck space for 15 000 cars (ceu) - equal to the capacity of three large vessels.

In a spectacular operation, 10 existing car carriers will be cut in two mid-ship. The two sections will be floated apart and a new 28 meter-long section, with 12 car decks, will be inserted. The whole operation will take less than two months per ship to complete.

Niels Ronald Bugge, Executive Vice President Commercial, explains: “With a steep increase in cargo volumes in our Far East trade systems, we have reached a scale where we can utilize larger vessels. By lengthening twelve vessels we can offer our customers additional transportation capacity more rapidly in a period of growing demand. For each vessel, the extension will have minor effect on vessel performance and the contribution from the added capacity will be significant”.

Contracts to carry out the elongation of ten existing vessels has been placed with South Korean yard Hyundai Mipo Dockyards. Hyundai Mipo will carry out the “jumbo-izing” at its yard Hyundai Vinashin Shipyard in Vietnam. In addition, two new buildings on order from Daewoo (DSME) in Korea will be lengthened during the building process. All the vessels will be elongated before the end of 2009.

Particulars	Current	After conversion
Length over all	200 m	228 m
Car deck area	54.000 m ²	67.000 m ²
Car equivalent units	6.100	7.600
Speed	20,5 knots	abt. 19,5 knots

11 Ficha técnica: Autor: Höegh Autoliners; Fecha: Septiembre, 2007; Lugar: Oslo, Noruega; Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article3040.ece?year=2007

Anexo 4. Artículo

Petróleo disparará inflación mundial¹²

El precio del petróleo llegará a US\$100 más pronto de lo que se pensaba. Hoy cerró en US\$96 en mercados internacionales, y **si se proyecta el comportamiento de los últimos días, el barril de crudo sobrepasaría los US\$100 la próxima semana.** El aumento de hoy se dio por la caída en las reservas petroleras de Estados Unidos. El crudo Brent del Mar del Norte también alcanzó un récord de US\$91.63 el barril el jueves, un dólar más que en la sesión previa.

Este comportamiento del precio del petróleo está **provocando repercusiones mundiales en muchas economías, no solo por el impacto en los costos de los combustibles, sino también por su relación con los sistemas de producción y venta de productos y alimentos de consumo diario, además de otros que están directamente ligados a la producción de energías alternativas, como es el caso del maíz, el trigo y la caña de azúcar, que también influyen los productos derivados de ellos.**

El precio del petróleo ha subido este año más del 40% y **los Bancos Centrales ya manifestaron su preocupación por el comportamiento y las repercusiones en sus economías.** El Banco Central Europeo, por ejemplo, ha insistido en que el precio de la energía y en concreto, el de los “combustibles líquidos y el petróleo”, son el principal factor que afectará al índice de precios de consumo en los próximos meses.

No se sabe hasta dónde subirá el precio, pero **lo que es seguro es que el petróleo seguirá siendo caro.** Las tensiones geopolíticas, la fuerte demanda de crudo por parte de países como China que crece a ritmos del 20% anual, y la cercanía de la temporada invernal siguen ejerciendo presión. Por otra parte, **la OPEP (Organización de Países Productores de Petróleo) controla cada vez más proporción de las reservas y no ha tomado decisiones favorables para incrementar la oferta de crudo.**

Fuente: <http://www.capitales.com/rss/noticia.php>

¹² Ficha técnica: Autor: Capitales.com; Fecha: Noviembre 1, 2007; Disponible en: <http://www.capitales.com/rss/noticia.php?id=22228>

Anexo 5. Indicadores para China, Corea e India.

China

Resumen de indicadores y calificaciones de riesgo

	2003	2004(e)	2005(p)	Calificaciones internacionales	
PIB (USD millardos)	1.270,7	1412,3	1.600,0		
Crecimiento PIB real (%)	9,1	9,5	9,6		
Inflación anual (%)	2,6	2,6	2,6	Fitch	A-
Tasa de cambio	8,3	8,3	8,3	Moody's	A2
Devaluación nominal (%)	0,0	0,0	0,1	Standard & Poor's	BBB+
Balance fiscal (% PIB)	-2,5	-2,3	-2,1	S&P Outlook	Positivo
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-5,6	-6,2	-6,1		
Exportaciones (USD millardos)	438,5	498,0	568,0		
Importaciones (USD millardos)	413,0	518,0	615,0		
Deuda externa (USD millardos)	197,8	198,5	198,9		
Deuda externa (% del PIB)	46,4	43,1	40,0		
Reservas internacionales (USD millardos)	589,0	609,0	640,0		
Reservas internacionales (meses de impo)	17,1	14,1	12,5		

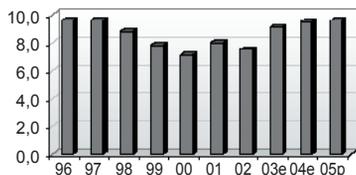
N.D: No disponible

N.C: No calificado

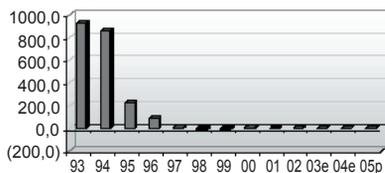
S.D: Selected Default

Comportamiento de la economía

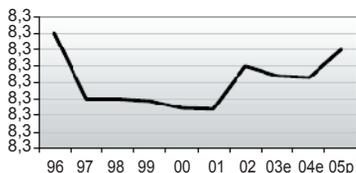
Crecimiento real (Var. % anual)



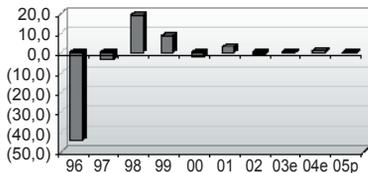
Inflación (%)



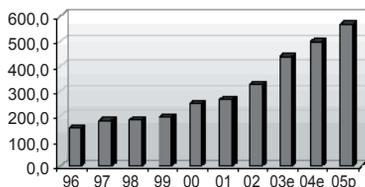
Tasa de cambio



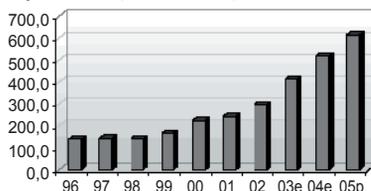
Devaluación real (proxy)



Exportaciones (USD millardos)

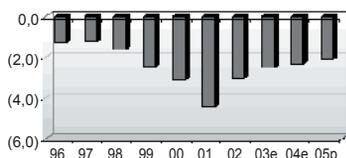


Importaciones (USD millardos)

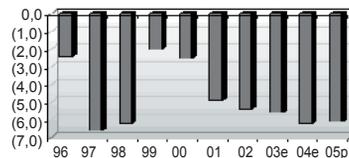


Comportamiento de la economía

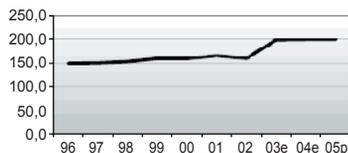
Balance fiscal (% del PIB)



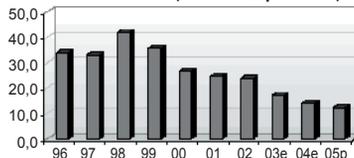
Balance en cuenta corriente (% del PIB)



Deuda externa (USD millardos)



Reservas internacionales (meses de importación.)



Corea

Resumen de indicadores y calificaciones de riesgo

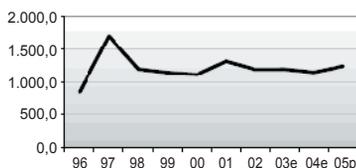
	2003	2004(e)	2005(p)	Calificaciones internacionales	
PIB (USD millardos)	480,0	540,0	580,0		
Crecimiento PIB real (%)	3,1	4,6	4,0		
Inflación anual (%)	3,4	3,0	3,2	Fitch	A
Tasa de cambio	1.190,0	1.145,0	1.240,0	Moody's	A3
Devaluación nominal (%)	0,3	-3,8	8,3	Standard & Poor's	A-
Balance fiscal (% PIB)	-2,8	-2,0	-2,1	S&P Outlook	Estable
Balance en cuenta corriente (% PIB)	2,0	2,8	3,1		
Exportaciones (USD millardos)	172,6	235,8	268,0		
Importaciones (USD millardos)	180,0	210,2	225,0		
Deuda externa (USD millardos)	135,9	166,7	168,9		
Deuda externa (% del PIB)	28,3	30,9	29,1		
Reservas internacionales (USD millardos)	128,8	130,0	130,0		
Reservas internacionales (meses de impo.)	8,6	7,4	6,9		

N.D: No disponible

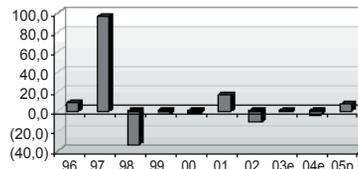
N.C: No calificado
S.D: Selected Default

Comportamiento de la economía

Tasa de cambio

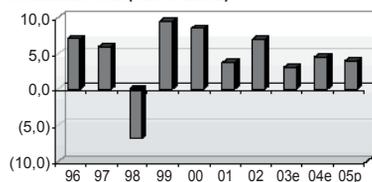


Devaluación real (proxy)

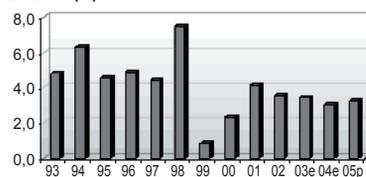


Comportamiento de la economía

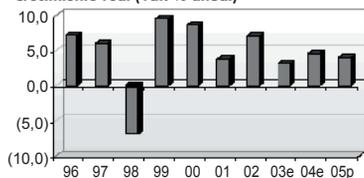
Crecimiento real (Var. % anual)



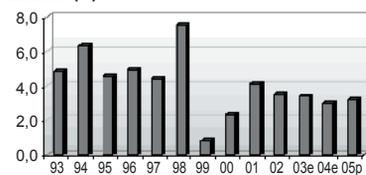
Inflación (%)



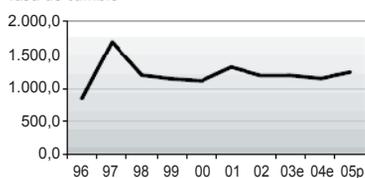
Crecimiento real (Var. % anual)



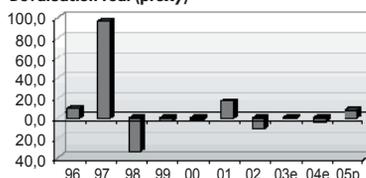
Inflación (%)



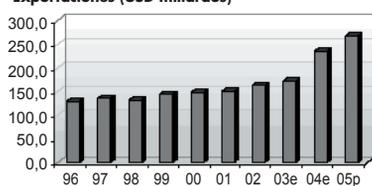
Tasa de cambio



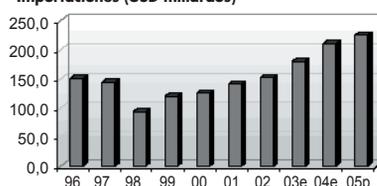
Devaluación real (proxy)



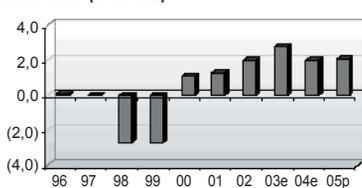
Exportaciones (USD millones)



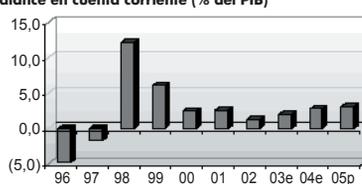
Importaciones (USD millones)



Balance fiscal (% del PIB)

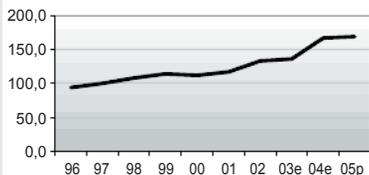


Balance en cuenta corriente (% del PIB)

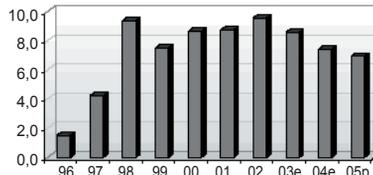


Comportamiento de la economía

Deuda externa (USD millardos)



Reservas internacionales (meses de importación.)



India

Resumen de indicadores y calificaciones de riesgo

	2003	2004(e)	2005(p)	Calificaciones internacionales	
PIB (USD millardos)	468,0	498,0	520,0		
Crecimiento PIB real (%)	4,0	8,2	6,6		
Inflación anual (%)	4,0	4,7	4,0	Fitch	BB+
Tasa de cambio	47,5	43,6	44,0	Moody's	Baa3
Devaluación nominal (%)	-1,1	-8,2	0,9	Standard & Poor's	BB+
Balance fiscal (% PIB)	-6,0	-5,1	-5,0	S&P Outlook	Estable
Balance en cuenta corriente (% PIB)	1,2	1,7	0,4		
Exportaciones (USD millardos)	53,8	64,7	81,4		
Importaciones (USD millardos)	56,5	80,2	105,0		
Deuda externa (USD millardos)	95,8	98,6	99,8		
Deuda externa (% del PIB)	20,5	19,8	19,2		
Reservas internacionales (USD millardos)	113,0	113,0	136,8		
Reservas internacionales (meses de impo.)	24,0	16,9	15,6		

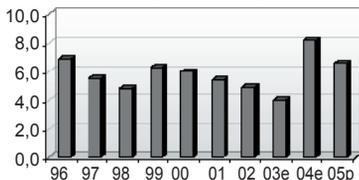
N.D: No disponible

N.C: No calificado

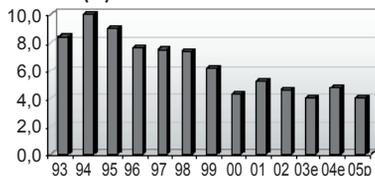
S.D: Selected Default

Comportamiento de la economía

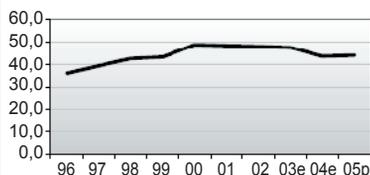
Crecimiento real (Var. % anual)



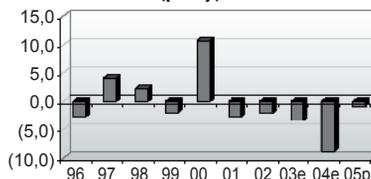
Inflación (%)



Tasa de cambio

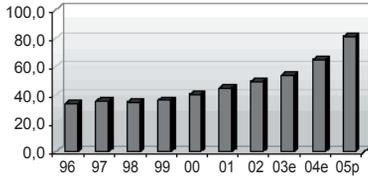


Devaluación real (proxy)

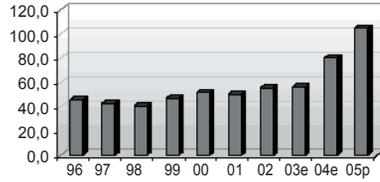


Comportamiento de la economía

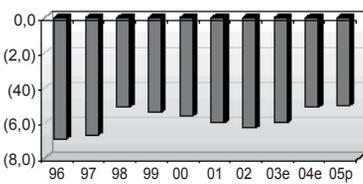
Exportaciones (USD millardos)



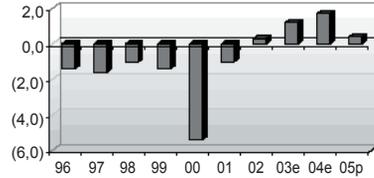
Importaciones (USD millardos)



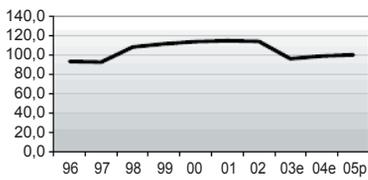
Balance fiscal (% del PIB)



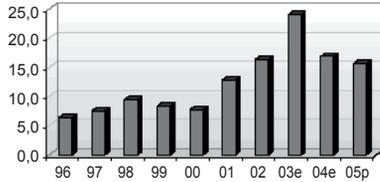
Balance en cuenta corriente (% del PIB)



Deuda externa (USD millardos)



Reservas internacionales (meses de importación.)



Fuente: Bancoldex (2006)

Anexo 6. Rundown Plan – Plan de ventas SsangYong Motor Colombia para 2007

Producto	Estado del producto	2007												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Rexton	Orden	35	45	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
	Envío	35	45	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
	Llegada	9	20	35	45	40	40	40	40	40	40	40	40	429
	Ventas	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
	Existencias	35	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	SAP3	33	37	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	P3	1,1	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Kyron	Orden	30	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	470	
	Envío	30	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	470	
	Llegada	60	1,0	30	40	40	40	40	40	40	40	40	451	
	Ventas	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	
	Existencias	67	28	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	SAP3	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	P3	1,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Actyon	Orden	0,0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275	
	Envío	0,0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275	
	Llegada	1,0	0,0	0,0	25	25	25	25	25	25	25	25	226	
	Ventas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	
	Existencias	25	0,0	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	
	SAP3	18	22	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
	P3	1,4	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	
Rodius Stavic	Orden	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
	Envío	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
	Llegada	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	45	
	Ventas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	
	Existencias	-8	-13	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	
	SAP3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	P3	-3,0	-3,0	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	
Actyon Sports	Orden	40	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	425	
	Envío	40	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	425	
	Llegada	22	4	40	35	35	35	35	35	35	35	35	381	
	Ventas	10	15	20	25	30	35	35	35	35	35	35	345	
	Existencias	7	-4	16	26	31	31	31	31	31	31	31	31	
	SAP3	6	11	15	20	25	30	33	35	35	35	35	35	
	P3	1,2	-0,4	1,1	1,3	1,2	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	
Korando	Orden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Envío	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Llegada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Existencias	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	SAP3	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	P3	1,1	1,8											
Total	Orden	105	150	145	145	145	145	145	145	145	145	145	1705	
	Envío	105	150	145	145	145	145	145	145	145	145	145	1705	
	Llegada	92	25	105	150	145	145	145	145	145	145	145	1532	
	Ventas	120	125	130	135	140	145	145	145	145	145	145	1665	
	Existencias	134	34	9	24	29	29	29	29	29	29	29	29	
	SAP3	107	118	125	130	135	140	143	145	145	145	145	145	
	P3	1,3	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	

Nota 1. P3: Existencias de ventas por mes = Existencias del mes anterior/SAP3

Nota 2. SAP3: Sales Average of Previous three months, promedio de ventas de los tres meses anteriores

Fuente: Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia (2007)

BIBLIOGRAFÍA

- Bancoldex (2006). Informes macroeconómicos por países. Disponible en: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=253&catID=104>
- Capitales.com. (2007, Noviembre 1). Petróleo disparará inflación mundial. Disponible en: <http://www.capitales.com/rss/noticia.php?id=22228>
- Gómez, L. (2007, Septiembre 18). Compra de vehículos, se estabilizan los precios. Periódico El Universal. Disponible en: http://www.eluniversal.com.co/noticias/20070918/esp_aut_compra_de_vehi%ADculos_se_estabilizan_los_p.html
- Höegh Autoliners. (2006, Noviembre 21). Höegh autoliners adds two cars carriers to orderbook. Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article2677.ece?year=2006
- Höegh Autoliners. (2007, Septiembre). Höegh expanding car carrier fleet: yard in Vietnam to lengthen 10 vessels. Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article3040.ece?year=2007
- Perilla, R. (2004). Manual para importaciones y exportaciones (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Guadalupe.
- Sitios Web Recomendados:
www.wikipedia.com
www.ulpgc.es
www.hoegh.com
www.fenalco.com.co
www.smotor.com
www.bancoldex.com