

1-1-2002

Estudio de competitividad de las empresas fabricantes de autopartes - subsector metalmecánica en Bogotá

Martha Rosalba Parada
Universidad de La Salle, Bogotá

Nelly Quintero Navarrete
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Parada, M. R., & Quintero Navarrete, N. (2002). Estudio de competitividad de las empresas fabricantes de autopartes - subsector metalmecánica en Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/59

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES –
SUBSECTOR METALMECÁNICA - EN BOGOTA**

**MARTHA ROSALBA PARADA B.
NELLY QUINTERO NAVARRETE**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ, D.C.**

**ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES –
SUBSECTOR METALMECÁNICA - EN BOGOTA**

**MARTHA ROSALBA PARADA B.
NELLY QUINTERO NAVARRETE**

**Trabajo de grado para optar el título de Magister
en Administración de Empresas**

**Director de tesis
Profesor Jairo Rodríguez**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ, D.C.**

TABLA DE CONTENIDO

<u>TABLA DE CONTENIDO</u>	3
<u>INTRODUCCIÓN</u>	6
<u>1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</u>	10
<u>1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u>	10
<u>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	15
<u>1.3 JUSTIFICACIÓN</u>	15
<u>1.4 OBJETIVOS</u>	16
<u>1.4.1 Objetivo General</u>	16
<u>1.4.2 Objetivos Especificos</u>	17
<u>2. MARCO TEÓRICO</u>	18
<u>2.1 MARCO REFERENCIAL</u>	18
<u>2.2 MARCO HISTÓRICO</u>	19
<u>2.3 MARCO LEGAL</u>	23
<u>2.4 MARCO INSTITUCIONAL</u>	25
<u>2.5 MARCO CONCEPTUAL</u>	26
<u>2.5.1 Competitividad</u>	26
<u>2.5.2 Fuerzas Competitivas</u>	29
<u>2.5.3 La Cadena de Valor y La Ventaja Competitiva</u>	37
<u>2.5.4 El Diamante competitivo</u>	41
<u>2.5.5 Pequeñas y Medianas Empresas</u>	43
<u>2.5.6 Metalmecánica</u>	44
<u>2.5.7 Sector</u>	44

2.5.8	<u>Sector Automotor</u>	46
3.	<u>DISEÑO METODOLÓGICO</u>	47
3.1	<u>TIPO DE ESTUDIO</u>	47
3.2	<u>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</u>	47
3.3	<u>POBLACIÓN Y MUESTRA</u>	48
3.3.1	<u>Población</u>	48
3.3.2	<u>Muestra</u>	49
4	<u>CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ – SUBSECTOR AUTOPARTES</u> 50	
4.1	<u>Las PYMES</u>	50
4.1.1	<u>Características de las PYMES</u>	51
4.1.2	<u>Clasificación de las PYMES</u>	53
4.2	<u>RELACIÓN ENTRE LA PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y LA PRODUCCIÓN DE AUTOPARTES</u>	54
4.2.1	<u>La industria Automotriz en la Economía Nacional</u>	55
4.3	<u>LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN COLOMBIA</u>	64
4.3.1	<u>Conformación del Mercado</u>	67
4.3.2	<u>Insumos</u>	71
4.3.3	<u>Fijación de Precios y Dinámica de la Demanda</u>	71
5.	<u>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	73
5.1	<u>RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LAS EMPRESAS</u>	73
5.2	<u>LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES – SUBSECTOR METALMECÁNICO - EN BOGOTA</u>	87
5.3	<u>FUERZAS QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES – SUBSECTOR METALMECÁNICA – EN BOGOTÁ</u>	93
5.3.1	<u>Competidores Potenciales</u>	93
5.3.2	<u>Poder de Negociación con los Proveedores</u>	93
5.3.3	<u>Poder de Negociación con los Compradores</u>	95

5.3.4	<u>Productos Sustitutos</u>	96
5.3.5	<u>Rivalidad entre Competidores Existentes</u>	97
5.4	<u>EL DIAMANTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES - SUBSECTOR METALMECÁNICO - EN BOGOTÁ</u>	99
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	100
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	104
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	107
 LISTADO DE ANEXOS		
	<u>ANEXO 1. ENTREVISTA</u>	109
	<u>ANEXO 2. LISTA DE EMPRESAS PARTICIPANTES</u>	112

INTRODUCCIÓN

Las empresas colombianas en los últimos años se han visto abocadas a numerosos retos, para responder a los cambios mundiales en los procesos económicos. Entre ellos los rápidos y profundos avances tecnológicos, la apertura comercial, el fin del régimen proteccionista, la internacionalización y la globalización. Factores estos determinantes para el empresario colombiano, quien en muchas oportunidades no ha podido enfrentarlos de manera eficaz y oportuna.

Una de las industrias que abrió sus puertas de par en par a la apertura fue la automotriz se desató un boom que trajo como resultado la entrada de miles de automóviles importados y se pronosticaba que las empresas autopartistas serían las más afectados. Sin embargo, hubo gran adaptación al nuevo modelo.

La investigación tiene como objetivo desarrollar un estudio de competitividad en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de partes para automóviles pertenecientes al subsector de la metalmecánica en Bogotá, realizando un análisis de las fuerzas que condicionan esta competitividad y las acciones que realizan las empresas para enfrentarlas, mantenerse y sobresalir en el mercado, creando ventajas competitivas.

La investigación es de tipo descriptivo, se utilizaron las técnicas para la recolección de datos usuales en esta clase de estudio, como es la observación y la aplicación de una

entrevista; las fuentes primarias estuvieron constituidas por estudios de competitividad, libros, revistas, Internet y otras que contribuyeron a la construcción del marco teórico. La entrevista se aplicó a una muestra conformada por 23 de las 95 PYMES (de las cuales 46 son del área metalmecánica) registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá a marzo del 2001.

El trabajo se desarrolla en siete capítulos básicos: en el primero, se establece la problemática del subsector de las PYMES fabricantes de autopartes en cuanto a su competitividad, la justificación y los objetivos del estudio.

En el segundo capítulo se establece los marcos teórico, referencial, histórico, legal y conceptual, igualmente la evolución de las PYMES y su aporte a la economía nacional, terminando con las normas jurídicas que rigen los acuerdos de producción con las ensambladoras nacionales y los países del Pacto Andino.

En el tercer capítulo, se establece el marco metodológico, la población y la muestra objeto del estudio.

En el cuarto capítulo, se hace una caracterización de la industria automotriz y las PYMES fabricantes de autopartes.

En el quinto capítulo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas, se realiza el análisis de la competitividad de las empresas fabricantes de autopartes, se describe cómo enfrentan las fuerzas que afectan la competitividad y el diamante competitivo.

Finalmente se establecen las conclusiones en el capítulo 6 y las recomendaciones en el capítulo 7.

La investigación permite concluir que los fabricantes de autopartes objeto del estudio han enfocado tradicionalmente sus estrategias competitivas en calidad y precio. Así mismo, se observa que está segmentado en dos grupos de empresas, el primero conformado por empresas medianas, cuyos principales clientes son las ensambladoras; el segundo, lo integran empresas pequeñas que surten el mercado de reposición y son diferentes entre sí por la forma como enfrentan las fuerzas competitivas.

El mercado de las exportaciones hacia la comunidad andina es un desafío que los empresarios conocen y están dispuestos a enfrentar para incrementar sus ventas, sin embargo, esto implica que deben centrar sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias que les permitan ser competitivos en el mercado extranjero, tales como inversión en tecnología de punta, búsqueda de alianzas, optimización de costos, unión del gremio para fortalecer la capacidad de negociación entre proveedores y compradores.

Es importante anotar que sin la valiosa colaboración de los directivos y empleados de las empresas participantes en el estudio, no hubiera sido posible realizarlo, igualmente valiosa fue la información suministrada por el Dr. Camilo Llinás, Presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Autopartes –ACOLFA- a quienes las autoras presentan su agradecimiento.

1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Existen alrededor de 353 empresas fabricantes de autopartes en Bogotá, incluidas las pequeñas, medianas y grandes las cuales se encuentran agrupadas según el material y la tecnología utilizada. Así, se encuentran empresas fabricantes de productos relacionados con la metalmecánica, caucho, electricidad, plástico, fibra de vidrio, tapicería, entre otros.¹

La fabricación y comercialización de autopartes están dirigidas, fundamentalmente, a dos mercados: al de las ensambladoras de vehículos y al de reparación.

El primer mercado es limitado, hasta 1999 sólo existían en el país tres ensambladoras (GM Colmotores, Compañía Colombiana Automotriz y Sofasa) y a mediados del 2000 inició producción una cuarta (Worldstar Páez). El poder negociador de estas empresas es definitivo ya que financian gran parte del capital de trabajo de sus proveedores.

¹ Cámara de Comercio de Bogotá, registro mercantil año 2000.

El segundo mercado es más importante para los autopartistas y está constituido por el consumo de repuestos para el mantenimiento y la reparación del parque automotor rodante.

La industria de autopartes se caracterizó por un bajo grado de competencia debido a la marcada tendencia de las empresas a especializarse en determinados productos. Sin embargo, a finales de los años 80 y mediados de los 90, la situación varió, en este período se crearon otros entes manufactureros de autopartes y las exportaciones se incrementaron en un promedio de 34% anual, mostrando así mayor dinamismo en la competencia.² Situación que se vio afectada, entre otras causas, por la crisis económica que afronta el país y que se refleja en el comportamiento de estas industrias a finales de la década de los 90.

Un factor que viene limitando el desarrollo de la industria de autopartes en Colombia es el bajo cumplimiento de los acuerdos establecidos entre el gobierno y las ensambladoras, de colocar un determinado porcentaje de partes elaboradas en el país dentro de los nuevos vehículos³.

Sin embargo, hay que destacar que el gobierno ha tratado de establecer políticas que estimulan el desarrollo de la industria autopartista pero, este no es ajeno a la crisis que ha

² ACOLFA Boletín Estadístico N° 20 año 2000

³ SÍNTESIS ECONÓMICA. Julio de 1997

venido afrontando el país durante los últimos años, la cual se refleja en las cifras de producción y venta de vehículos y autopartes.

En 1998 se registro una disminución en la producción total de vehículos del 24.6% con relación a 1997 y durante el primer semestre de 1999, del 64.2% frente al mismo período de 1998; los vehículos exportados registraron una disminución del 67.3% en 1998 respecto a 1997, lográndose un aumento del 3.7% en el primer semestre de 1999 comparado con el primero de 1998. Así mismo disminuyeron las ventas de automóviles, en 1998 esta disminución fue del 31.1% comparado con 1997 y durante 1999, del 43% frente 1998. ⁴

En cuanto a las autopartes se registra en 1998 un leve crecimiento del 11% en la producción global (excluyendo carrocerías y chasis) con respecto a 1997.⁵ Siendo los ítems más significativos los radiadores, partes tapizadas, cinturones de seguridad, capós, techos y guardabarros. Sin embargo, otros productos presentaron tendencia a la baja como piñones, filtros, empaquetaduras y asientos tapizados.

El leve incremento en la producción de autopartes, en contraste con la disminución en el ensamblaje de automóviles, se debe a que gran parte del consumo de autopartes están dirigidas a la reparación del parque automotor rodante y al mercado de exportación que se está abriendo.

La capacidad de compra de vehículos por parte de los colombianos influye en el mercado de autopartes debido al bajo poder adquisitivo de sus ingresos que impide la inversión en automóviles o en la reparación de los mismos.

Lo anterior se refleja en el rezago del mercado de los automóviles, con una demanda restringida de 35.000⁶ unidades anuales en promedio. Lo cual indica que sólo se pueden producir aproximadamente 12 mil vehículos por ensambladora al año.

Otro factor que influye en la competencia es la presencia del mercado negro (contrabando, piratería, piezas y vehículos robados) que en 1999 movió transacciones del orden de U\$4.000 millones.⁷

Además, los productos importados se constituyen en una fuerte competencia debido al nivel de tecnología que requiere su fabricación, la participación de los productos extranjeros es alta, lo cual se refleja en la balanza comercial negativa de las autopartes desde la década de los 80. Esta situación obedece a la relación precio/ calidad que en muchos casos favorece al importador.⁸ Las compras de partes nacionales para ensamble

⁴ ACOLFA, Manual Estadístico No. 19, DANE Estadísticas 2000

⁵ DANE, encuesta producción y ventas de productos terminados a 31 de diciembre de 1998

⁶ DANE. Estadísticas, producción y ventas de artículos durante 1998

⁷ EL ESPECTADOR. Junio 9 de 2000

⁸ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estudio sector autopartes.

disminuyeron en un 20% en 1998 con respecto a 1997 y en el 51% en 1999 con respecto a 1998.⁹

La operación a ciertos niveles donde no se optimizan las economías de escala llega a presentar grados de ineficiencia económica en algunos productos, que se traducen en altos precios y baja calidad de los mismos.

Los resultados económicos de la industria de autopartes no son satisfactorios, por lo cual las empresas, frente a la situación económica nacional y a las exigencias generadas por la apertura, la internacionalización y globalización de la economía, deben afrontar el reto para mantenerse, crecer en el mercado y no desaparecer convirtiéndose en organizaciones competitivas.

Se requieren entonces nuevos enfoques administrativos, tecnologías y formas de analizar los mercados para satisfacer a los clientes, quienes son cada vez más conocedores y exigentes en el momento de seleccionar proveedores.

Dentro de la industria de autopartes el subsector más representativo es el de la metalmecánica por su volumen de producción que representa cerca del 60% del total, por su diversidad de productos (aproximadamente 40 excluyendo carrocerías y chasis) y

⁹ ACOLFA. Manual Estadístico 20 año 2000.

número de empresas¹⁰. Entre los principales productos de este subsector se encuentran: radiadores, piñones, ejes, rines, amortiguadores, embragues.

El aumento en su producción del subsector metalmecánico en 1998, con respecto a 1997, fue tan sólo del 9%, encontrándose en varios de sus productos una fuerte tendencia a la baja.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El anterior análisis llevó a plantear el siguiente problema:

¿Cómo pueden las empresas del subsector metalmecánico fabricantes de partes para automóviles en la ciudad de Bogotá, generar y mantener ventajas competitivas ante las fuerzas que condicionan el mercado? y ¿qué acciones pueden realizar para enfrentarlas?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio a las empresas productoras de partes para automóviles del subsector de la metalmecánica se justifica por que a pesar de ser importante en la industria automotriz, y esta a su vez representativa en la economía nacional, no existen estudios recientes del comportamiento productivo y de comercialización que sirvan de guía a las empresas para establecer factores de competitividad.

¹⁰ ACOLFA. Manual Estadístico 20 año 2000. Fuente DANE

Frente a los retos impuestos por el mercado, para las empresas fabricantes de autopartes es de gran importancia conocer su situación actual y obtener propuestas de mejoramiento para ser cada día más competitivas. Las empresas obtienen ventajas competitivas cuando poseen información continuada de las necesidades del cliente y de las demás fuerzas que afectan su mercado.

La investigación pretende constituirse en un punto de partida y apoyo para la dirección de estas empresas, conduciéndolas a realizar un proceso de análisis que les permita identificar sus fortalezas y debilidades, para así enfrentar la economía cambiante, visualizar y concretar sus oportunidades de mejorar el mercado, a través de un servicio y una gestión competitiva.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un estudio de competitividad en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de partes para automóviles pertenecientes al subsector de la metalmecánica en Bogotá, realizando un análisis de las fuerzas que condicionan esta competitividad y las acciones que realizan las empresas para enfrentarlas, mantenerse y sobresalir en el mercado, creando ventajas competitivas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar industria automotriz como fundamento de la fabricación de autopartes.
- Realizar un diagnóstico de competitividad en las empresas fabricantes de autopartes – subsector metalmecánica- en Bogotá.
- Presentar, con base en el diagnóstico, propuestas de mejoramiento para que las empresas fabricantes de autopartes en estudio desarrollen ventajas competitivas.
- Establecer cómo los factores del diamante competitivo influyen en la creación de ventajas competitivas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

Es de destacar, que existe poca información respecto a las diferentes empresas fabricantes de partes para automóviles y su comportamiento en el mercado. Pero, existen algunos estudios relacionados con el comportamiento de la producción y el mercado automotor en general, sobre todo se han realizado en el último quinquenio resaltando en ellos cómo ha afectado la crisis económica que vive el país a esta importante industria..

ACOLFA, entidad que las agremia, publica anualmente informes estadísticos de producción, ventas, importaciones, exportaciones de autopartes, las cuales se tendrán en cuenta para establecer las tendencias del mercado.

El Ministerio de Desarrollo Económico publicó en julio de 2001 un estudio titulado *Entorno Competitivo del Sector Automotor*, en el cual se presenta un conjunto de elementos para dar una visión global con énfasis en el país, tomando en consideración el marco regional de política y las tendencias mundiales observadas en el mismo.

Otras fuentes importantes de información serán publicaciones y estadísticas del Ministerio de Desarrollo, el DANE, FEDEMETAL, Cámara de Comercio de Bogotá y páginas de Internet relacionadas con el área.

2.2 MARCO HISTÓRICO

Entre 1962 y 1968 la industria de autopartes se caracterizó por su simpleza, el ensamble se limitaba a colocarle llantas y baterías a los chasis Austin Leylan importados de Inglaterra por Austin Colmotores. Debido, principalmente, a que el tipo de automotor no se adaptaba a las condiciones y carreteras del país y la inestabilidad de la política económica este proceso fracasó.

En 1969 se inició la producción de piezas simples como resortes, anillos, ángulos y silenciadores. Era una industria casi artesanal y de gran concentración con una marcada especialización de cada empresa en sus productos, y por lo tanto, poca competencia en el mercado.

En 1976 se inició el llamado ensamble complejo, la integración requiere mayor tecnología para producir piezas más complicadas, como bloque de motor, ejes y cigüeñales.

La producción nacional de autopartes se inició con 4000 automóviles, indicando cual sería la política de precios, concediendo a los industriales estímulos como excepción de

impuestos a las utilidades y a los patrimonios que se dedicarán a la importación de los equipos. Como no todas las partes se producían en el país, en el mismo año el gobierno señaló como se integraría el proceso de la producción nacional.

Un automóvil tiene alrededor de 2.500 a 3.000 piezas las cuales a su vez requieren un promedio de 15.000 procesos para su total terminación. La tecnología que utiliza se divide en tres partes:

Integración simple: utilización de partes elementales en el ensamblaje producidas nacionalmente, sin complicaciones tecnológicas ni sofisticados sistemas de producción.

Ejemplo: piezas sencillas como soportes, tubos, ángulos, etc. En los años 60 esta etapa operó en Colombia a través de Colmotores y Leonidas Lara.

Integración compleja: requiere maquinaria y plantas modernas y mayor tecnología para producir otras piezas mas complicadas como bloques de motor, ejes, cigüeñales, culatas, chasis y cajas de velocidad.

Integración completa: se utiliza para piezas especializadas como el estampado y carrocería, requiere un nivel de producción mínimo de 250.000 unidades al año y en Latinoamérica únicamente lo alcanza Brasil.

Evolución de la industria de ensamblaje: Para que una empresa fuera reconocida como ensambladora tenía que cumplir con lo dispuesto en el Decreto 1143/69 y la Resolución 184 de 1970, donde se establecía la voluntad de llegar a una verdadera producción nacional de automotores y no quedarse en la etapa de ensamble.

El IFI fue designado por el Gobierno como socio y parte negociadora con empresas extranjeras para la creación de una planta ensambladora de automotores. Se creó entonces una sociedad mixta con la Regie Nationale des Unises Renault, y se constituyó un contrato con el Gobierno Colombiano, en el que se estipularon las condiciones bajo las cuales operaría la nueva sociedad que se denominó Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA) la cual lanzó sus primeros vehículos al mercado el mismo año en que se constituyó, en 1970.

La Chrysler adquirió el 60 % de las acciones de Colmotores, llegando a poseer el 66% del capital de la empresa, el cual traspasa a General Motors.

La Sociedad Leonidas Lara e Hijos cambió su razón social, y desde 1973 se denomina Compañía Colombiana Automotriz S.A., existiendo en este momento tres ensambladoras: "Fabrica Colombiana de Automotores S.A." (Colmotores), "Compañía Colombiana Automotriz S.A. " (CCA) y " Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA).

El programa automotor es el resultado de largas negociaciones y ajustes. La filosofía del programa radica en considerar como un solo mercado el conjunto de países miembros, pero al mismo tiempo particulariza a cada una de las partes de acuerdo con sus peculiaridades especialmente económicas.

Entre los países miembros del Acuerdo de Cartagena se celebraron varios tipos de convenios: El convenio de coproducción es aquel en el cual dos o más países pactan intercambiar la producción nacional o alguno de sus vehículos regionales.

Mediante el convenio de ensamble, un país permite que un vehículo que le ha sido asignado sea ensamblado en el territorio de otro país miembro. En este caso el país ensamblador deberá incorporar en forma obligatoria los componentes que incorpora el país asignatario y en el caso que no los produzca deberá adquirirlos del país que concede el ensamble.

El convenio de complementación es aquel en el cual dos o más países pactan intercambiar la producción de partes y piezas de componentes que les haya sido exigido como componentes de fabricación nacional para algún vehículo que les hubiera sido asignado.

2.3 MARCO LEGAL

El Gobierno de Colombia, Ecuador y Venezuela celebraron el Convenio de complementación industrial en el sector automotor que tiene por objeto la adopción de una política común con el fin de aprovechar el mercado ampliado en forma racional y en condiciones equitativas de competencia, fomentando la competitividad y la eficiencia.

Para el ámbito de este convenio los vehículos se clasifican en dos categorías:

CATEGORÍA 1. Comprende automóviles, camperos, vehículos para el transporte de pasajeros hasta 16 personas y de mercancías con capacidad hasta 4.537 toneladas (10.000 libras americanas).

CATEGORÍA 2. Se incluyen todos los vehículos no comprendidos en la categoría 1.

A partir de 1994 los países participantes establecen un arancel externo común del 35% para la categoría 1 y del 15% para la categoría 2. Para los componentes, las partes y las piezas importadas destinadas al ensamble de vehículos en la subregión, denominados CKD se establecerá un arancel externo común entre el 3 y el 5%.

Para la fabricación de vehículos el porcentaje mínimo de integración de los países signatarios, a partir de 1995 es del 45% para la categoría 1 en Colombia y Venezuela y el 40% en Ecuador, y para la categoría 2 del 35%.

Mediante el Decreto 440 de 1995 se otorga a las empresas ensambladoras la libertad de ensamblar modelos y versiones de vehículos automotores, obligándose a prestar el servicio de posventa y a garantizar el suministro de repuestos. Deberán incorporar en estos un mínimo de material productivo de los países signatarios del Convenio de Complementación en el sector automotor.

En 1999 se renovó el Convenio de Complementación, con validez de 10 años prorrogables por períodos iguales, se enfocó a proyectar una industria automotriz acorde con las exigencias internacionales, se busca la estabilidad de los inversionistas, se establecen metas más realistas, se espera lograr un aumento en la transferencia tecnológica, generar inversiones productivas, adelantar nuevos programas de proveedores de la subregión y ofrecer a los consumidores andinos productos con mejor calidad y precio¹¹.

En esta nueva reglamentación subdividió la Categoría 2 así:

Categoría 2: Vehículos con carrocería para el transporte de pasajeros de más de 16 personas incluido el conductor.

Categoría 2b: Los demás vehículos no incluidos en las categorías 1 y 2^a.

Así mismo, sólo se autoriza la importación de vehículos nuevos del año en que se realiza la importación o siguiente y de componentes nuevos y sin reconstruir.

Adicionalmente, se creó el Comité Automotor cuyas funciones principales serán las de contribuir al desarrollo de las industrias automotriz y conexas y recomendar a los gobiernos u organismos comunitarios las acciones que considere adecuadas para el cumplimiento del Convenio.

2.4 MARCO INSTITUCIONAL

ACOLFA es la entidad que congrega los fabricantes de autopartes en Colombia, fue fundada en 1974 y agrupa empresas grandes, medianas y pequeñas que desarrollan actividades en los subsectores metalmeccánico, caucho, vidrio, petroquímico, eléctrico y demás ramas afines derivadas. Está regida por unos Estatutos, los cuales enmarcan los objetivos de su creación y determinan su organización.

¹¹ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Entorno competitivo del Sector Automotor, Junio de 2001

La Asociación tiene como objetivos principales el estudio, fomento y defensa de la industria de productos automotores, lleva la representación ante las entidades públicas o ante cualquiera otra institución y de carácter nacional o internacional.

ACOLFA asesora a sus afiliados sobre legislación y trámites, contesta consultas y suministra información comercial, legal y estadística. Colabora con la capacitación y formación profesional del personal de las empresas, y en general con las actividades técnicas de la industria de autopartes.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se establecen varios conceptos que se encuentran ligados al objeto del estudio, los cuales merecen ser tratados con cierta amplitud.

2.5.1 Competitividad

Para efectos del presente estudio se entenderá por Competitividad la capacidad de una nación, sector o empresa para relacionarse con su medio ambiente, constituido éste por un entorno macroeconómico y el sector en el que compite, el cual le impone estándares de eficiencia que debe superar mediante la adopción de estrategias.¹²

¹² PORTER, M., La Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. México.

El concepto de competitividad ha logrado ocupar una posición destacada en las últimas décadas, a partir del establecimiento de un orden económico basado en la internacionalización del mercado, en el cual la competitividad es el estandarte.

Por esta razón es rica la literatura que se ha producido al respecto, donde se pueden encontrar variadas definiciones sobre el tema, en las cuales suele entenderse “como la capacidad para producir y comercializar bienes en los mercados nacional e internacional, teniendo como referentes los estándares de eficiencia vigentes en el mercado mundial.”¹³

En la teoría económica el concepto de competitividad no es muy preciso, suele definirse como la habilidad para mejorar y ganar una porción del mercado.¹⁴

Al respecto la CEPAL¹⁵ agrega dos elementos complementarios de la competitividad, uno a nivel de la economía en su conjunto, si en un marco general de equilibrio macroeconómico, tiene la capacidad de incrementar o al menos de sostener su participación en los mercados internacionales con una elevación simultánea del nivel de vida de la población. El otro elemento se aplica a un bien o servicio, que se convierte en competitivo cuando logra conseguir, o al menos sostener, los patrones de eficiencia

¹³ BEJARANO, Jesús. Competitividad en el Sector Agropecuario, citado por Bitar Liliana y otros en la tesis “Análisis de la competitividad del cultivo del algodón en Córdoba y Valle del Cauca”. Universidad Externado de Colombia. Pág. 29

¹⁴ Ibid, Pág. 30

¹⁵ Centro de Estudios para América Latina

existentes en el resto del mundo en cuanto a la aplicación de recursos y calidad de producto o servicio ofrecido.¹⁶

Otros tratadistas distinguen entre la competitividad costo y la competitividad estructural. La primera se consigue cuando un producto es competitivo, si el país lo puede producir a costos menores que los demás, ya sea por la existencia de recursos naturales abundantes, por la mano de obra barata, por una mano de obra con mayor grado de productividad o, finalmente por la existencia de políticas cambiarias favorables a las exportaciones, partiendo de que el criterio es válido en un mercado internacional de bienes homogéneos y de competencia perfecta. En rigor, esta competitividad esta basada en los criterios de las ventajas comparativas.¹⁷

Al hablar de ventajas competitivas, se está haciendo referencia a un factor importante de la competitividad. Estas se dan en la diferenciación de productos y en la reducción de costos originados en las empresas; al Estado le corresponde fomentar un entorno favorable y aplicar políticas macroeconómicas estables.

Las ventajas competitivas suelen entonces referirse a la inserción, posicionamiento y desempeño en el mercado internacional y a la mejor forma de preservar dentro de una economía abierta el mercado interno.

¹⁶ BEJARANO, Jesús. Op cit, Pág 31.

Por su parte, la competitividad estructural se expresa en la capacidad de contar con una economía consolidada, que permita diferenciar productos e incorporar innovaciones tecnológicas, así como generar el desarrollo de las instituciones que conducen a formas más elaboradas de organización empresarial, de dirección de la inversión y de metodologías de solución de conflictos, tales como el de la flexibilidad de salarios por productividad y la búsqueda de calidad total. Se puede citar el caso del proceso japonés y coreano.¹⁸

Hoy las economías son más complejas y el propósito fundamental es ampliarse para facilitar el intercambio y permitir que la producción, transformación, distribución de mercancías y demás actividades relacionadas con la comercialización se desarrollen.¹⁹

2.5.2 Fuerzas Competitivas

Para Michael Porter un sector o empresa debe enfrentarse con cinco fuerzas competitivas básicas, "cuya acción conjunta condiciona la rentabilidad de un sector y mide la habilidad de una empresa para obtener, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital", es decir, ser competitiva.²⁰ Estas fuerzas son:

¹⁷ Ibid, Pág 32.

¹⁸ Ibid, Pág. 33

¹⁹ HERRERA , Jaime y otros. Tesis Modelo teórico para la administración de empresas agropecuarias. Universidad Externado de Colombia. 1992

²⁰ PORTER, M., La Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. México. Pág.22

2.5.2.1 Competidores Potenciales

Son aquellas empresas que podrían entrar a competir en el sector y constituyen una amenaza en la medida en que pueden optar por buscar una posición en mercados diferentes a los de su propia actividad, estimulados por el atractivo del sector, la inexistencia o vulnerabilidad de las barreras de entrada y la poca resistencia de la competencia existente. Su presencia puede obligar a una reducción de precios o un incremento de los costos de los fabricantes existentes, con el fin de mantener su posición en el mercado, lo cual afectaría su rentabilidad.

Las barreras de ingreso son factores que difieren según el sector industrial. Porter considera seis factores principales que actúan como barreras de entrada:

- **Economías de Escala:** al reducir los costos unitarios en grandes volúmenes de producción, se obliga a los nuevos competidores a producir también en gran escala, generando la reacción de los negocios existentes, o bien a entrar produciendo en pequeña escala.

Las economías de escala se pueden dar al nivel de áreas funcionales de una empresa, o por costos conjuntos, entre empresas de un conglomerado integrado horizontal o verticalmente, que comparten actividades que les permite reducir sus costos.

- **Diferenciación de Producto:** Si las empresas establecidas tienen una identificación propia de marca y lealtad, como resultado de estrategias de publicidad, diferencias en el producto, atención al cliente y liderazgo en el sector, obliga a los posibles competidores a efectuar grandes inversiones para entrar posicionado favorablemente y en posibilidad de competir, lo cual además de lograrse en el largo plazo, implica un gran riesgo.

- **Inversión de Capital:** Para entrar a algunos sectores, debe contarse con grandes recursos financieros que permitan invertir en tecnología, materia prima, desarrollo del producto, publicidad, financiación a clientes, inventarios y cubrimiento de pérdidas iniciales por operación. Para los negocios establecidos en estos sectores, la necesidad de capital para el ingreso constituye una fuerte protección contra posibles competidores.

- **Costos cambiantes:** Si el cambio de un proveedor implica un costo alto por acondicionamiento de su equipo, entrenamiento de empleados, tiempo requerido para la adaptación, rediseño del producto, necesidad de asesoría técnica e incluso costos psicológicos por el cambio; los nuevos competidores, para que el comprador cambie el actual proveedor, deberán ofrecer mejoras sustanciales en el producto, que los obligará a realizar grandes y riesgosas inversiones que pueden hacerlos desistir de sus intenciones de ingreso.

- **Canales de Distribución:** Si los canales utilizados por las empresas establecidas se encuentran satisfechos con sus relaciones con éstas, una empresa que pretenda ingresar deberá ofrecer mejoras sustanciales en los márgenes de rentabilidad de dichos canales para que se les permita participar, en detrimento claro de sus utilidades. Otra opción, igualmente costosa es crear sus propios canales de distribución.

- **Otras Desventajas. En Costo:** Se puede incurrir en otros costos, independientes de las economías de escala, si el sector tiene factores que se constituyen como ventajas, tales como: posesión de patentes, existencia de fuentes favorables para la adquisición de materias primas, ubicación favorable, protección gubernamental y aprendizaje y experiencia acumuladas.

- **Política Gubernamental:** Decisiones, leyes, controles y requisitos gubernamentales pueden proteger los negocios existentes de la amenaza de ingresos de otros competidores, en el sentido que cumplir con dichos aspectos, requiere grandes inversiones, elevados costos y plazos largos que reducen el atractivo y ponen sobre aviso a las empresas existentes para que reaccionen.

2.5.2.2 Competidores del Sector Industrial

Son aquellos negocios que se encuentran dentro del mismo sector industrial y por lo tanto pueden emprender acciones tendientes a modificar su posición en el mercado, ejerciendo

presión sobre todas las empresas del sector porque influyen en los precios y en las inversiones para la mejora de la calidad y desarrollo del producto.

Son varios los factores que propician el deseo de cambiar la posición en el mercado, desarrollando estrategias de resistencia y/o desarrollo:

- **Gran número de competidores o equilibrados entre sí:** Los sectores así constituidos están propensos a maniobras por parte de algunas empresas expansionistas, dando origen a represalias por parte de las demás.

- **Poco crecimiento del sector:** Motiva a las empresas a desarrollar estrategias para lograr una mayor participación en el mercado, afectando la demanda de las demás. Puede dar como resultado una competencia implacable que en últimas perjudica a todos los participantes.

- **Escasas posibilidades de diferenciación del producto:** Cuando el producto de una empresa no se diferencia del otro por calidad o diseño, y el costo de cambiar de proveedor es inexistente o no significativo, la elección de los compradores y consumidores está determinada por precio y servicio, y sobre éstos 2 aspectos se pueden presentar acciones de los negocios para lograr mayor participación en el mercado.

- **Incrementos en la capacidad instalada:** El equilibrio de las fuerzas de un mercado (oferta y demanda) es susceptible de ser afectado cuando, a consecuencia de las economías de escala, una o varios negocios del sector se ven obligados a aumentar su capacidad y a buscar nuevos sectores objetivos de mercado.

- **Otros Competidores:** La dificultad de establecer reglas de juego entre las empresas, la presencia de competidores extranjeros o de pequeñas empresas y de empresas cuya capacidad es superior a lo que pueden colocar en el mercado, entre otros, son factores que están en condiciones de afectar el equilibrio del mercado y la posición de las empresas participantes.

- **Intereses Estratégicos Elevados:** Los intereses expansionistas de algunas empresas que buscan establecer una posición sólida en el mercado desestabilizan y aumentan la rivalidad del sector.

- **Costos Fijos Elevados o de Almacenamiento:** Las empresas se ven obligadas a operar a plena capacidad en el primer caso, o a reducir el precio en el segundo, generando gran presión sobre sus competidores para que reduzcan sus costos o bajen los precios, en cuyo caso las utilidades se ven afectadas.

- **Fuertes Barreras de Salida:** A pesar de que las utilidades producidas sean inferiores a las esperadas, existen factores como la posesión de activos especializados,

altos costos de salida, interrelaciones estratégicas, restricciones sociales y gubernamentales, e incluso barreras emocionales; que impiden que una empresa se salga del negocio, estableciendo estrategias desesperadas que igual no le permiten altos rendimientos y ocasionan el detrimento del sector.

2.5.2.3 Proveedores

Considerados como tales las personas o empresas encargadas del suministro de los insumos o actividades necesarios para el proceso productivo. Su poder de negociación les permite ejercer presión sobre el precio, la calidad y las condiciones de venta, determinando el costo de las materias primas y procesos, obligando a las empresas a efectuar cambios en sus políticas de producción y mercado.

La presencia de proveedores fuertes constituye una fuerza importante que debe ser considerada dentro del análisis de la empresa o sector. Dicha fuerza puede estar dada por diferentes factores, tales como: la presencia de pocos proveedores dentro del sector o su concentración dentro del mismo; se trata de un producto sin sustitutos; se cuenta con gran cantidad de clientes restando importancia a cada comprador individual; venden insumos importantes para el negocio del cliente, el cambio de proveedor representa altos costos para el cliente o están considerando la integración hacia adelante como una posibilidad de ampliar su propio negocio.

2.5.2.4 Compradores / Consumidores

Son aquellas personas o empresas que adquieren los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa. Entendiendo que los compradores utilizan los productos como insumos dentro de un proceso productivo, mientras los consumidores son usuarios finales de dichos productos o servicios.

Su poder de negociación se ve reflejado en la fijación del precio y los estándares de calidad, en las estrategias de mercado, en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas y en alteraciones en la inversión.

La intensidad de su fuerza y la lealtad a un producto dependerá del grado en que se encuentren concentrados, de la magnitud en que el producto sea importante dentro del costo y calidad de su proceso productivo, de la posibilidad de hallar sustitutos, del grado de diferenciación de los productos en el mercado, de la posibilidad de realizar una integración hacia atrás, del costo que ocasione un cambio de proveedor, del nivel de las utilidades que percibe y de la información que posea del producto, su costo y mercado.

2.5.2.5 Sustitutos

Productos sustitutos son todos aquellos que están en condiciones de desempeñar la misma función que el producto en el mercado y que de alguna manera influyen en la

rentabilidad del sector ya sea porque ejercen presión sobre los precios o sobre la cadena de producción.

Para Porter, los productos sustitutos que constituyen una fuerte amenaza son aquellos que se encuentran en permanente mejora de su desempeño y su precio, y los sectores industriales de los que provienen gozan de altos rendimientos.

2.5.3 La Cadena de Valor y La Ventaja Competitiva

La Ventaja Competitiva, es el eje central del desempeño de una empresa, resulta del valor que es capaz de crear para sus compradores. Entendido este valor como el que los compradores están dispuestos a pagar, por beneficios mejores o precios menores.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, esta radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa, en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo a sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Para analizar como actúa la ventaja competitiva, Porter introduce el concepto de Cadena de Valor como una herramienta básica. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y

las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. De esta manera, una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores. En otras palabras, la cadena de valor debe ser entendida desde el punto de vista de las diversas actividades que en una empresa le añaden valor al producto, a través de procesos interdependientes entre sí que determinan sus costos y crean bases para su diferenciación.

Las Cadenas de Valor de las empresas del sector suelen ser diferentes dependiendo de sus antecedentes, trayectoria, estrategias, mercados, competidores, grado de integración de sus actividades y es, precisamente, esa diferencia la que da origen a las Ventajas Competitivas.

“El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”,²¹ y es equivalente a la suma del costo de producir el producto y el margen de utilidad que se genere con la venta del mismo. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

Cada actividad en la Cadena de Valor emplea insumos, talento humano, tecnología y crea y usa información y activos financieros. Existen dos clases de actividades de valor:

²¹ Ibid, Pág. 54

2.5.3.1 Actividades Primarias

Son aquellas que tienen que ver con la relación con los proveedores, la creación física del producto o servicio y su venta, además de la transferencia a los compradores y otras actividades postventa. Dependiendo del sector industrial y de la estrategia de la empresa Porter considera diversas actividades que pueden enmarcarse dentro de 5 categorías:

- **Logística Interna o Relación con los Proveedores:** involucra las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y distribución de insumos del producto.

- **Operaciones:** son aquellas actividades necesarias para la transformación de los insumos hasta lograr el producto final.

- **Logística Externa:** Son las actividades asociadas a la distribución del producto.

- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades encaminadas a motivar la compra del producto y a proporcionar un medio para que los compradores lo adquieran.

- **Servicio:** Actividades de postventa que buscan mantener o realzar el valor del producto después de que ha sido adquirido por los compradores.

2.5.3.2 **Actividades de Apoyo**

Son aquellas que interactúan y soportan las actividades primarias de toda la cadena. Se estudian cuatro categorías básicas, que al igual que las primarias involucran otras, dependiendo del sector industrial involucrado.

- **Infraestructura de la Empresa:** Incluye actividades que apoyan la cadena completa tales como la planeación, la administración general, procesos financieros y contables, manejo de calidad y aspectos legales.

- **Suministros o Abastecimiento:** Se refiere a la función de compra de insumos utilizados en la cadena de valor. Las actividades relacionadas con el abastecimiento están diseminadas por toda la empresa y presentes en cada actividad de valor. “Las prácticas de compra mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos comprados, así como a otras actividades relacionadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con los proveedores”.²²

- **Administración del Talento Humano:** Actividades que apoyan toda la cadena, tanto las actividades primarias como las de apoyo, están relacionadas con la selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y manejo de personal. Afectan la ventaja

²² Ibid, Pág. 59

competitiva de cualquier empresa dependiendo de las políticas de determinar habilidades y motivación de los empleados y los costos que de ello se deriven.

- **Desarrollo Tecnológico:** En cada actividad de valor utiliza y combina diferentes tipos de tecnología dura o blanda, con el fin de mejorar el producto o los procesos, y su empleo puede determinar la ventaja competitiva dependiendo del sector industrial.

La combinación entre las actividades primarias y las de apoyo determinará el valor que se agregue a cada producto y por ende la ventaja competitiva con que la empresa cuenta para subsistir en un mercado y lograr la rentabilidad esperada.

2.5.4 El Diamante competitivo

La ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado, la estructura económica, los valores, culturas, instituciones e historias, contribuyen profundamente al éxito competitivo.

Porter sostiene que la base central de este éxito es la nación donde se crean y mantiene las ventajas competitivas esenciales de la empresa, es donde establecen sus estrategias, y tienen desarrollo sus productos y tecnología.

Las naciones tienen éxito cuando las circunstancias del país apoyan el seguimiento de la estrategia más adecuada para un sector o segmento en particular. Lo que funciona bien en el país debe llevar a una ventaja competitiva en el sector.

Porter ha llamado a lo anterior, el “Diamante Competitivo”, que no es otra cosa que las fortalezas comunes a todas las naciones; basado en cuatro elementos:

- ◆ **Condiciones de los factores:** la posición de la nación en lo que concierne a talento humano avanzados y especializados, infraestructura técnica y otros factores de producción requeridos en la industria para competir en un sector dado.

- ◆ **Condiciones de la demanda:** hace referencia a la demanda nacional de los productos o servicios del sector, la cual debe ser exigente y sofisticada para innovación.

- ◆ **Industrias relacionadas y de apoyo:** Incluye la existencia en la nación de proveedores de insumos y servicios, así como distribuidores para las empresas del sector en cuestión.

- ◆ **Estrategia, estructura y competencia:** se refiere a las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como a

las condiciones de competencia en el mercado doméstico, las cuales deben ser exigentes para estimular la permanente innovación empresarial y productiva.

Las cuatro vertientes del diamante son tan importantes como el sistema que ellos conforman. La debilidad de uno de ellos limita seriamente las posibilidades de una industria o sector para aumentar su competitividad.

Adicionalmente el gobierno se relaciona con el diamante competitivo por cuanto este establece políticas económicas, tributarias y aduaneras que afectan directamente las estrategias de las empresas. Las oportunidades son aquellas situaciones favorables que pueden aprovechar las empresas.

2.5.5 Pequeñas y Medianas Empresas

Se entiende como PYMES las unidades económicas, en su gran mayoría de orden familiar, constituidas por una o más personas, dedicadas de manera independiente a actividades tales como la manufactura, comercio, construcción o servicios, que cumplan simultáneamente con ciertos requisitos en cuanto a valor de activos y personal ocupado.

Para el año 2000, se considera una PYME, la unidad económica cuyo nivel de activos totales a diciembre de 1999 estuviera entre \$135 y \$5.080 millones de pesos y que ocupen entre 11 y 199 empleados.²³

2.5.6 Metalmecánica

Comprende la fabricación de productos metálicos, exceptuando maquinaria y equipo. Incluye: fabricación de herramientas manuales, muebles y accesorios, estructuras, artículos de fontanería y calefacción. Su producción característica está referida a productos como: tapas, coronas estructuras de hojalata, puertas, tornillos de hierro y acero, alambre, piezas de aluminio, tanques de lámina metálica, entre otros.

2.5.7 Sector

Parte de una clase o colectividad que presenta caracteres peculiares.²⁴

Desde el punto de la economía los sectores económicos son la división de la actividad económica de un Estado, atendiendo al tipo de proceso que implique. Desde la publicación de las obras del australiano Colin Clark en 1940, las actividades económicas se dividen en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario. El sector primario agrupa las actividades que implican la extracción y obtención de materias

²³ IFI, www.ifi.gov.co

primas (agricultura, ganadería, minería, silvicultura y pesca). El sector secundario incluye las actividades que suponen la transformación industrial de las materias primas (siderurgia, construcción, sector agroalimentario, y producción de bienes de consumo en general). El sector terciario, finalmente, es un conjunto mal definido que incluye todas las actividades que no pertenecen a los otros dos sectores y que podrían considerarse como actividades de suministro de bienes inmateriales a las personas, a las colectividades o a las empresas. Este sector agrupa los servicios mercantiles y no mercantiles, especialmente el comercio (al por mayor y al por menor), el negocio de automóviles y las reparaciones, el alquiler de viviendas, el correo y las telecomunicaciones, los seguros, el turismo, la sanidad, y los servicios ofrecidos por las administraciones públicas.²⁵

Para efectos del presente estudio se entiende por sector la definición planteada por Michael Porter así: Sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector (fabricante o de servicios).²⁶

²⁴ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

²⁵ Idem

²⁶ PORTER Michael, LA VENTAJA COMPETITIVA. Cia. Editorial Continental, S.A. de CV, Mexico p 63

2.5.8 Sector Automotor

Está referido a la fabricación de equipo y material de transporte, su producción característica incluye: automóviles, camiones, partes y accesorios para vehículos automotores.

2.5.8. Autopartes

Se denominan autopartes a las diversas piezas que componen un automotor, estas partes están fabricadas en distintos materiales, tales como caucho, metal, plástico, fibra de vidrio, entre otros.

Las autopartes incluyen sistemas de frenos, carrocerías, chasis, ejes, vidrios de seguridad, bombas, partes eléctricas, de metalmecánica, plásticas, en caucho y silletería, entre otras.

Esta investigación se dirige a las empresas fabricantes de autopartes relacionadas con la metalmecánica ubicadas en la ciudad de Bogotá.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Con el fin de precisar las características del problema planteado se han analizado aspectos de interrelación que pertenecen al método de estudio descriptivo, buscando establecer si las empresas fabricantes de partes para automóviles relacionadas con la metalmecánica manejan los factores que influyen en la obtención de las ventajas competitivas.

3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la presente investigación se necesitan dos tipos de información, una de carácter general relacionada con el estudio de la situación de las empresas fabricantes de partes para automóviles, en el contexto de la economía colombiana y los principios y factores relevantes de la teoría de Competitividad cuyas fuentes primarias son de tipo documental.

La información específica sobre la situación de las empresas fabricantes de partes para automóviles se recogió utilizando los siguientes instrumentos

Observación: A través de las visitas a las empresas se observó procesos,

procedimientos y organización de acuerdo a puntos previamente establecidos.

Entrevistas: Se contactó a los directivos de las empresas con el fin de obtener información acerca de las políticas destinadas a la producción y comercialización de partes para automóviles relacionadas con la metalmecánica de acuerdo con los parámetros a evaluar. (Ver anexo 1)

Para obtener información global de la industria de autopartes se realizó una entrevista al Dr. Camilo Llinás, Presidente de la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes ACOLFA.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Para el estudio se tomó como población el conjunto de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores, clasificadas con el código CIIU D343000, relacionadas con la metalmecánica y con matrícula mercantil vigente en la Cámara de Comercio de Bogotá, las cuales ascienden a 46.²⁷

²⁷ Cámara de Comercio de Bogotá

3.3.2 Muestra

El tamaño de la muestra se obtuvo mediante técnicas de muestreo probabilístico sin estratificación. La fórmula²⁸ para determinar la muestra con base en la población conocida (46 empresas), nivel de confianza del 95% y error máximo permitido del 6%, arrojó como resultado 23 empresas. (Anexo 2)

²⁸ Programa STATS desarrollado por Comunicometría S.C. para el libro Metodología de la Investigación 2ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

4 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ – SUBSECTOR AUTOPARTES

4.1 Las PYMES

Algunas de las principales razones que han llevado a la conformación de empresas familiares, como son la mayoría de las micro, pequeñas y medianas en el medio económico colombiano son:

- La búsqueda del mejoramiento de los ingresos y el nivel de vida en general, aprovechando los conocimientos técnicos y la percepción del mercado que ha logrado obtener por el contacto con clientes de la empresa con que trabaja. Su capital original proviene fundamentalmente de sus ahorros y cesantías de su anterior empleo.
- Fuente de generación de ingresos para subsistir con su familia, por lo que procura obtener al menos ingresos equivalentes a un nivel salarial mínimo. Se refieren a aquellos obreros y técnicos, empleados que no encuentran empleo en el sistema productivo organizado. Este tipo de empresas son las denominadas "Informales" dentro de las que califican muchas microempresas.

- Cambio y/o ampliación de su actividad original. Busca básicamente formar nuevas empresas a partir de la experiencia o conocimientos que tienen del mercado. Sus principales motivaciones son el cambio de actividad, la oportunidad del mercado y el deseo de aumentar su patrimonio, partiendo de una base mínima de capital propio y una base profesional más alta que en los dos casos anteriores.

- La diversificación de su actual negocio siendo un grupo de funcionarios experimentados que buscan invertir sus utilidades en otros negocios, buscando con ello diversificar o completar su actividad; por eso buscan asociarse siempre con otros funcionarios o contratar directivos calificados para que administren el nuevo negocio. Este último pertenece al empresario creador innovador.²⁹

4.1.1 Características de las PYMES

- **Pequeña Empresa:** por lo general son empresas de tipo familiar donde el 6% de su personal no posee vinculación de tipo salarial, en estas empresas sus propietarios o sus parientes aportan su trabajo y se pactan beneficios y redistribución de utilidades.

Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, quien ejerce el control y dirección de la misma; conoce a todos sus trabajadores y está en la posibilidad de calificar su actuación; tiene trato directo con los clientes, conoce sus necesidades y sus

²⁹ Informe consolidado por la línea de investigación de las PYMES de la Maestría de Administración de Empresas de la

demandas. Tienen un mercado local que tratan de mantener, su ampliación depende de la habilidad del empresario en ofrecer un producto o servicio exclusivo o de mejor calidad y/o precio que otros.

La pequeña empresa, en algunos aspectos carece de una estructura formal. Los problemas técnicos de producción y de finanzas son aparentemente elementales, tanto que su propio gerente o dueño trata de resolverlos, la necesidad de especialistas es esporádica.

Crece principalmente a través de sus recursos propios, ya que no cuenta con apoyo técnico y financiamiento significativo; a pesar de que las políticas estatales han organizado programas específicos en este sentido, es poco lo que se han implementado los créditos.³⁰

- **Mediana Empresa:** es quizá la más difícil de caracterizar, se deja aquí una gran cantidad de empresas que no están ni en la pequeña ni en la gran empresa.

Ante todo, suele ser una empresa de ritmo creciente, con ampliación de mercados, crecimiento de población, si esta bien administrada suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

Otra característica importante puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos, necesidad de vincular más personal, adquirir más tecnología y ampliar los mercados.

4.1.2 Clasificación de las PYMES

En Colombia se han manejado una diversidad de enfoques para la clasificación de las PYMES, dependiendo más de la voluntad de los investigadores y del objeto mismo de la investigación que de parámetros científicos; en muchos casos la fijación de estos parámetros depende de la información disponible y de los criterios metodológicos que adopten quienes tengan a su cargo el trabajo de clasificación. Los resultados por lo general son diferentes, lo que dificulta los intentos de comparabilidad. En los estudios realizados se utilizan variables como inversiones en activos fijos, personal ocupado, volumen de ventas, volumen de producción, entre otros.

Para efectos de esta investigación, se tomarán como criterio de clasificación el nivel de activos invertidos, asociado al personal ocupado.

³⁰ PONCE, Reyes A. La Pequeña y Mediana empresa y su medio ambiente. Printer Col. Bogotá 1989, Pág. 49.

Tabla 1. Clasificación de las empresas según nivel de activos totales

CLASIFICACIÓN	NIVEL DE ACTIVOS 1999	N° DE EMPLEADOS
Microempresa	135 millones	1 a 10
Pequeña Empresa	135 a 3.335 millones	11 a 49
Mediana Empresa	3.335 a 5.080 millones	50 a 199
Gran Empresa	Mas de 5.080 millones	Mas de 200

Fuente: IFI, CONFECAMARAS, 1995,1997.

4.2 RELACIÓN ENTRE LA PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y LA PRODUCCIÓN DE AUTOPARTES

La industria de ensamblaje de vehículos es importante para la economía nacional, pues esta ayuda a impulsar el desarrollo debido a su permanente renovación, a su vez incide en variables económicas como el PIB y la balanza comercial. Igualmente en forma indirecta origina grandes entradas al fisco por concepto de impuestos de rodamiento, en la medida en que se incrementa y renueva el parque automotor.

Se caracteriza también por su alto índice de generación de empleo aproximadamente 4.000 en forma directa en las tres ensambladoras tradicionales y según los últimos datos, la nueva ensambladora Worldstar ha generado hasta el momento 35 empleos directos y 30 indirectos, cuando la planta este en plena marcha se cree que podrá generar 75 directos y 150 indirectos.³¹ Siendo importante para el desarrollo de otras industrias de trascendencia como lo son el de fabricación de autopartes y el de transporte.

4.2.1 La industria Automotriz en la Economía Nacional

Hacia los años cincuenta, la industria de ensamblaje automotriz inició sus actividades en Colombia, como respuesta a la demanda que existía, tanto de transporte de carga como de pasajeros. Lo anterior bajo la política de sustitución de importaciones.

El gobierno en 1956 aceptó la propuesta de Colmotores para montar una planta de ensamblaje, posteriormente en 1960, se firmo el contrato con Leonidas Lara e Hijos (hoy C.C.A.) y en 1970 SOFASA inicio actividades con una producción 871 vehículos.

En los contratos firmados con estas sociedades se establecieron compromisos de integración de partes nacionales a los carros ensamblados, buscando de igual forma promover la industria de autopartes.

³¹ La República, diario julio 7 del 2000, pág. 1B

Hasta 1979 la industria automotriz en Colombia mostró un crecimiento en la producción interna. Posteriormente y hasta 1981, tras legalizar la libre importación de vehículos, dicha producción reflejó un descenso. Para contrarrestar esta tendencia se otorgó protección a la industria, prohibiendo las importaciones y aumentando los aranceles; en este período (1981-1990) se dio un aumento importante de la producción interna así como de su participación en la industria manufacturera nacional.³²

El proceso de modernización y de apertura económica que se introdujo en Colombia desde hace más de una década transformó a los diferentes sectores de la economía. Para algunos los efectos de éste, han sido negativos, tanto que ante las grandes repercusiones han sucumbido o están a punto de sucumbir ante sus competidores, otros en cambio, recibieron el nuevo modelo positivamente y se valieron de él para transformar profundamente sus mercados, entre estos últimos se encuentra el subsector automotor.³³

Según el estudio realizado por El Ministerio de Desarrollo (Superintendencia de Sociedades), las tres ensambladoras hacia 1990 entraron en una crisis, disminuyendo notablemente su producción, la cual pasó de 53.677 unidades en 1989 a 44.191 en 1991, registrándose una disminución de 9.486 automóviles, como consecuencia de la baja demanda y de las expectativas creadas sobre la apertura económica.³⁴

³² Ibid, p, 2

³³ Superintendencia de Sociedades: Balance Sector Automotriz primer trimestre de 1998.

³⁴ Ibid, p 2

La anterior situación se vio reflejada en el no cumplimiento de los programas de producción. El caso más drástico se presentó en SOFASA, que en 1991 solamente cumplió con el 40.3% del programa de producción establecido.

El informe citado, establece que en el período comprendido entre 1988 y 1991, COLMOTORES, fue la empresa que más produjo vehículos, fabricando 90.146 unidades equivalentes al 43.33% del total ensamblado, le sigue la C.C.A, con 75.246 unidades, correspondiente al 36.18%, finalmente SOFASA, con 42.614 automotores, las cuales equivalen al 20.49% de los vehículos ensamblados. De esta forma la utilización de la capacidad instalada de las ensambladoras en 1991, fue del 81.8% promedio ponderado.³⁵

Las ensambladoras, en 1991 empleaban cerca de tres mil trabajadores, equivalentes al 0,6% de los empleos directos generados por el sector manufacturero. Sin embargo, su importancia radica según el informe citado³⁶, en el empleo indirecto que genera con las actividades económicas íntimamente ligada a la industria automotriz, entre las que se encuentran: la industria de autopartes, los talleres de mecánica y las servitecas.

En cuanto a las exportaciones, En 1991 se exportaron US\$ 35 millones, equivalentes únicamente al 0.71% del total de vehículos producidos en el país, lo cual indica que la producción esta básicamente dirigida hacia el mercado nacional.

³⁵ Ibid, p 3

³⁶ Ibid, p 3

En 1992, la situación varió, presentándose una recuperación significativa, ya que la demanda de los vehículos nacionales se incrementó. Las ventas de este año a noviembre llegaron a 60.989 unidades, 16.407 más que en 1991; es decir se produjo un incremento del 36.8% frente al año anterior.

La revaluación vivida en el país durante 1991 y hasta 1994 incentivó las importaciones y por ello se explica el vertiginoso aumento de estas desde 1993. Sin embargo, este incremento se vio disminuido durante 1995 y 1996 por la devaluación fruto de las crisis política (proceso 8.000) que el país padece desde entonces.

A pesar de lo anterior, es necesario mencionar que aunque la producción interna se haya recuperado en este período, los fenómenos que sacudieron la economía a comienzos de los noventa (la revaluación, la inestabilidad política, el aumento del impuesto a las ventas; primero del 10 al 12 hasta llegar al 16% y las altas tasas de interés) no sólo incidieron en el desempeño del subsector sino que modificaron las decisiones de compra de los consumidores.³⁷

De ahí, que cuando se habla de evaluación del sector automotor no se puede dejar de mencionar el papel que han desempeñado las importadoras de vehículos, especialmente las coreanas, las cuales vienen ganando alta participación en el mercado nacional. Es importante tener en cuenta que en algún momento de 1993 la participación en ventas

entre nacionales e importadoras, era prácticamente igual. A partir de 1995 la participación en el mercado de los importados aumentó del 35% en ese año, a 45% en 1997, del cual, las marcas coreanas dominan el 22%. Hay que anotar que en 1996 la participación en el mercado de las importadoras disminuyó a causa de la devaluación que encareció los precios de los vehículos y que fue una consecuencia directa de la crisis política que afecta al país como se anotó anteriormente.

El proceso de internacionalización de la economía en términos generales favoreció la calidad, los precios competitivos, la respuesta del producto en el mercado nacional y la diversidad de marcas, convirtiéndose ésta última en un incentivo para el desarrollo del mercado del auto nuevo y usado, así como de autopartes, repuestos, llantas, etc. demostrando que la industria automotriz ha sido una de las menos golpeadas y con un alto grado de adaptabilidad a las tendencias de la economía mundial.

Puesta en práctica la política de internacionalización se demostraron dos cosas, que había una demanda represada de importantes proporciones, derivada de la ausencia de alternativas del consumidor; y segundo que el temor de las ensambladoras nacionales frente a la internacionalización era falso, pues sorprendentemente en varios años de la década del 90 sus ventas crecieron más que en años anteriores, así lo reflejan los

³⁷ FENALCO, Balance sector Automotor 1998, Bogotá.

resultados de las ventas entre 1992-1996, 100,000 unidades por encima de las 50.000 en promedio anual antes de la apertura.³⁸

Aunque 1997 mostró el mejor comportamiento de muchos años para la industria automotriz y el primer trimestre de 1998 refleja un crecimiento en las ventas de vehículos nacionales del 16% frente a las registradas en el mismo período del año inmediatamente anterior, al final de este año se registró una disminución del 6% y en 1999 la disminución fue del 40%. Lo cual se refleja en la utilidad de las ensambladoras que para 1999 fue negativa. Se destaca que las importadoras tuvieron un mejor desempeño. En términos generales, crecieron en un 36.3%, vendiendo 16.760 unidades en el primer trimestre de 1998. Sin embargo, al final de este año la producción cayó en el 18% y 46.6% en 1999.

En el año 2000 comienza la reactivación de la industria automotriz con una producción del 32.4% más que en 1999 gracias al mejor comportamiento del mercado interno y el venezolano. Durante el mismo año se presentó un crecimiento en las ventas del 14.6% frente a 1999.³⁹

El estancamiento de los precios es un factor que ha favorecido las ventas en estos tiempos. Tal comportamiento se debe a que desde 1993 los precios de los vehículos vienen creciendo por debajo del índice de precios al consumidor. Solo en 1997, los precios variaron 15.4% en promedio frente a una inflación cercana al 18%. Esto indica

³⁸ Revista CLASE. Del Boon a la Nivelación, Julio de 1996, p 68.

que los precios de los vehículos en términos reales siguen bajando, situación que se ha presentado varios años consecutivos.⁴⁰

Durante los años 90 el 10.8% de los vehículos ensamblados en el país se dirigió al mercado externo. En el año 2000 se destaca el repunte de las ventas al pasar la Tasa de Apertura Exportadora TAE del 16.5% en 1999 a 32.8%⁴¹

En la actualidad el comportamiento de la industria se ha visto afectado por una serie de factores dentro de los cuales se encuentran: altos intereses, aumento de la devaluación, inestabilidad política, situación de orden público, medidas de control ambiental y deficiencia del PIB.

Así, se observó la preparación de la industria automotriz colombiana para responder a la demanda y competir adecuadamente con los vehículos del exterior.

Después del período que se denominó como el boom de los importados, era previsible que el mercado descendiera. Sin embargo, la desaceleración llegó mucho más rápido de lo esperado y este, durante 1998 y 1999, cayó notablemente.

³⁹ MINDESARROLLO, Entorno Competitivo del Sector Automotor, junio 2001, pg. 76

⁴⁰ Ibid, p 2

⁴¹ MINDESARROLLO, Ibid p. 79

Las importaciones de las tres ensambladoras representan el 17.1 % de las compras externas de vehículos, mientras que el restante 82.9% es cubierto por firmas extranjeras. El mayor número de importados se presentó en el 97 con 85.298 unidades. Sin embargo, en 1999 y 2000 las compras externas se contrajeron hasta llegar a 25.152 unidades.⁴²

Pero en medio de la crisis general hay quienes se pueden dar por bien servidos, si bien para el año 2000 las ventas de carros nuevos se estancaron en las 60.000 unidades, sector de fabricantes y comerciantes de automóviles creció.⁴³

Paralelamente la industria nacional y los vehículos importados se han visto enfrentados a factores como la crisis política e institucional, la aceleración de la devaluación, aumento del desempleo que de una manera u otra inciden en la fluctuación del mercado.

En el 2001 la economía colombiana experimentó una desaceleración, al crecer 1.6%, tasa menor que la del crecimiento demográfico. Así se frenó la reactivación del año anterior; el volumen de las exportaciones acusó un crecimiento del 5.3%, a pesar de la desaceleración de la demanda de los Estados Unidos, la cual fue parcialmente compensada por el dinamismo de las economías de Ecuador y Venezuela a lo largo de todo el año.

⁴² Ibid, p 81

⁴³ Diario El TIEMPO, 24 de Febrero 2001

Por ramas de actividad, el sector más afectado fue la industria manufacturera, que decreció 0.8%, después de haber crecido 10% el año anterior⁴⁴

A pesar de esta situación la venta de automotores superó todas las expectativas, el primer semestre del año 2002, con un aumento del 37% con respecto al 2001. El segundo semestre parece menos prometedor. El inusual comportamiento de las ventas durante mayo y junio (mejores incluso que las de abril) mejoró todos los pronósticos, e hizo aumentar de 75.000 a 85.000 las expectativas de colocación de vehículos durante este año.⁴⁵

Las condiciones de tasa de interés y disponibilidad de crédito han hecho, en parte, que en el primer semestre la falta de efectivo no haya sido el obstáculo insalvable para adquirir vehículo. Todo parece indicar que, en lo que resta del año, las tasas de interés para préstamos de vehículos presentarán un comportamiento relativamente estable. Sin embargo, hay un poco de temor sobre cómo van a reaccionar las ventas ante el incremento en los precios que se está dando por la mayor devaluación de la moneda.

La industria automotriz nacional tiene a favor que está tomando iniciativas agresivas de exportación a nuevos mercados, en especial en Centroamérica; una eventual devaluación puede afectar negativamente a los importadores, por lo que la industria nacional podrá

⁴⁴ <http://www.dinero.com/larevista/163>

⁴⁵ <http://www.dinero.com/larevista/162>

aprovechar la coyuntura para recuperar la participación cedida a extranjeros en años recientes y en contra que los mercados naturales de exportación (Venezuela y Ecuador) no atraviesan un buen momento, por lo cual las expectativas de ventas durante el 2002 en esas plazas es menor que la del 2001.⁴⁶

4.3 LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN COLOMBIA

Esta industria pertenece al sector manufacturero y produce bienes de consumo intermedio como los repuestos y piezas necesarias para la fabricación y mantenimiento del parque automotor.

Según el grado de integración entre autopartistas y ensambladoras, estas se pueden clasificar en empresas autopartistas de primer anillo aquellas que son proveedoras directas de ensambladoras y de segundo anillo las que surten de materias primas a las proveedoras de ensambladoras.

De acuerdo con datos suministrados por ACOLFA, la industria autopartista en 1992 contribuyó en cerca del 2.7% del PIB manufacturero⁴⁷, para el año 2000 el PIB llegó cerca del 2%.⁴⁸

⁴⁶ <http://www.dinero.com/larevista/159>

⁴⁷ Superintendencia de Sociedades, Sector de Autopartes 1992.

⁴⁸ Esta cifra comprende todo el sector automotor, Tiempo Op cit

La participación del valor agregado de esta industria en el total manufacturero, ha tenido un relativo incremento, ya que en 1983 alcanzaba el 3%, en 1990, su participación fue del 4.6%, correspondiente a un valor agregado de 187.492 millones. En el 2000 alcanzó el 4.7%

En 1990, las empresas de la industria automotriz empleaban aproximadamente a 14.900 personas, equivalentes al 3% de los 496.193 empleos directos generados por la actividad manufacturera, nivel que no varió significativamente con relación a los años 80. Al año 2000 la generación de empleo fue baja, debido a que las empresas se han visto obligadas a reducir su planta de empleados, con el propósito de racionalizar sus gastos y mejorar sus ingresos.⁴⁹

Dados los altos niveles de tecnología requeridos en esta actividad, la participación de los productos extranjeros es alta, lo cual se refleja en la balanza comercial de la industria de autopartes que ha sido deficitaria. A partir de 1987 se presenta un saldo negativo superior a US\$ 500 millones llegando en el 1991 a US\$ 774 millones, el déficit más alto se presentó en el 1997 con US\$ 3.687 millones. A partir de 1998 se produce una disminución del déficit que llega en 1999 US\$ 699 millones.⁵⁰ Esta situación obedece a la relación precio/calidad, que en muchos casos favorece al importador.

⁴⁹ Op cit, El Tiempo p 3-2

⁵⁰ Manual Estadístico ACOLFA No. 20 año 2000

Bajo el esquema proteccionista de la década del 80, la industria autopartista logró una relativa estabilidad. A raíz del inicio de la apertura económica diversos gremios e investigadores previeron que la industria de autopartes entraría en crisis dada la especialidad que han desarrollado los fabricantes y la dedicación de un alto porcentaje de sus producciones a atender requerimientos de las ensambladoras nacionales.

Fue notorio el impacto de la apertura en las áreas de eléctricos, frenos y bujías que se vieron afectados dada las características propias de estos productos en cuanto a tecnología y niveles de producción internacional, que hacen este segmento altamente competitivo.

Los convenios de complementación han funcionado relativamente bien, han servido para fortalecer la industria automotriz y han permitido hacer alianzas estratégicas con autopartistas y ensambladoras, pese a que algunas de las etapas no se cumplan (Ecuador permite en ocasiones importación transitoria de algunos vehículos y Venezuela permitió la importación de repuestos usados). Beneficia a todas las empresas que han participado del convenio: a los ensambladores, a los autopartistas proveedores de las ensambladoras, a algunos autopartistas que sin ser proveedores exportan porque obtienen beneficios arancelarios, tributarios de promoción, y a algunas pequeñas porque se vuelven proveedores de proveedores de las ensambladoras. Han aumentado su demanda, su mercadeo. El que esté en la cadena se beneficia, el que no esté se puede

beneficiar porque necesariamente obtiene unas negociaciones que son favorables para su producto.⁵¹

Durante el 2001, en más del 70% de las PYMES de acabados textiles, calzado, carrocerías y partes para vehículos, cerámicos, confecciones, laboratorios farmacéuticos, maquinaria y equipo, productos de metal y productos de plásticos, hubo crecimiento real. Si bien las ventas del agregado del sector fueron similares al 2000, el margen operacional de 5,3% muestra los esfuerzos por alcanzar mayor eficiencia⁵².

4.3.1 Conformación del Mercado

Las industrias de autopartes manejan dos clases de negocios: el mercado original dirigido a las ensambladoras y el del equipo de reposición. Son dos mercados con calidades y papeles muy diferentes. Los dos con un gran potencial de crecimiento.

En el primero, porque la relación automóvil por número de habitantes en Colombia aún está muy lejos del promedio latinoamericano “Si se mira el contexto de toda América Latina, desde México hasta Argentina, el promedio de estos países es de 12 personas por vehículo, en Colombia ese promedio es de 20 personas por carro. Esto significa que hay

⁵¹ Entrevista realizada por las investigadoras a Camilo Llinás, Noviembre de 2001.

⁵² <http://www.dinero.com/larevista/159>

un potencial de crecimiento muy alto, tanto para el importador como para el productor nacional. Todo depende de la relatividad con que se mire la situación".⁵³

Por el otro lado, en el negocio de equipos de reposición, el mal estado de las vías en el país se convierte en un gran aliado, ya que demanda un mayor mantenimiento de los carros y por tanto mayor reposición de partes de automóviles.

Es importante destacar que el carro colombiano tiene un promedio de vida muy largo, según un estudio realizado por el grupo Neme (inversionistas en la producción de autopartes en Colombia)⁵⁴ el promedio de vida de un carro en otros países es de 8 a 10 años, en Colombia es de 20 años, esto exige mayor mantenimiento y continuidad en los productos de repuestos y autopartes.

En esta industria existe una gran competencia que permite proveer al mercado oportuna y adecuadamente, y sin dominio de calidades, cantidades y precios.

Al comienzo de la imposición de la apertura económica, la reducción general de aranceles generó una mayor competencia, dinamizando la actividad comercial. Lo anterior favoreció a los importadores de autopartes, por la entrada al país de vehículos importados.⁵⁵

⁵³ Revista Dinero. Apunta de autopartes, 1999, p 52.

⁵⁴ Ibid, p 52

⁵⁵ MDE, SuperIntendencia de Sociedades. Estudio Sector de Autopartes en la Economía Nacional. 1992

Pero hubo una notable disminución en la venta de autopartes nacionales, debido a la nueva política automotriz, hecho que estimuló a las ensambladoras a importar sus propias autopartes a un arancel del 5%, frente al 15% fijado para las materias primarias requeridas por los fabricantes de piezas y partes.⁵⁶

No obstante estos hechos, se observa en el ambiente un esfuerzo muy importante de ajuste ante las condiciones de la apertura. Los empresarios programaron inversiones representativas que permitieron enfrentar en mejores condiciones de productividad y calidad el dinamismo del mercado. Además, decidieron producir únicamente bienes competitivos e intervenir con mayor intensidad en la comercialización de aquellos que no lo son.⁵⁷

Entre 1985 y 1991 los autopartistas nacionales exportaron US\$ 153 millones, constituyéndose Venezuela con US\$ 42 millones y Ecuador con US\$ 23 millones, como los mayores compradores de partes y piezas colombianas, al adquirir el 42.48% del total comercializado con el exterior en este período. En 1991 sobresalieron los US\$ 7.6 millones exportados a Venezuela, seguido en orden de importancia por Ecuador con US\$ 5.2 millones, lo que demuestra el dinamismo adquirido por esta industria con los países vecinos, a raíz de la apertura económica.

⁵⁶ Ibid, p 6

⁵⁷ Ibid, p 6

En 1991, las autopartes colombianas de mayor aceptación en el extranjero fueron los neumáticos con US\$ 12,2 millones vendidos equivalentes al 34.85% del total exportado, le siguen en orden de importancia los ejes con US\$ 2.6 millones, las bielas con US\$ 1.6 millones y algunas guarniciones para frenos con US\$ 1.2 millones. Estos cuatro productos participaron con el 50.28% de las exportaciones.

Entre los años 1992 y 1999 las exportaciones de la industria automotriz ascendieron a US\$ 1.289 millones.

Según Camilo Llinás presidente de ACOLFA, el mercado interno ha estado muy quieto pero se han buscado mercados de exportación lo que genera que, a pesar de la crisis económica del país, los autopartistas tengan un buen año en ventas. En el año 2000 hubo un incremento importante en la exportación de autopartes, sobre todo hacia Venezuela, que aumentó en un 20%, debido al crecimiento de la industria automotriz en este país. También durante el 2001 se incrementaron las exportaciones de vehículos a Venezuela y Ecuador por consiguiente se incrementó el consumo de autopartes.⁵⁸

Agrega además, que se ha ganado competitividad en lo que se refiere a los productos, al punto de que casi todos afiliados ACOLFA tiene certificados ISO y QS. Pero se viene teniendo inconvenientes por las demoras en la entrega, ocasionadas por el orden público en las carreteras colombianas.

En cuanto al futuro de la industria, el Dr. Llinás afirma que no se ve muy bueno y que depende de las relaciones con Venezuela y en general la situación mundial que se ha visto afectada por el atentado del 11 de septiembre de 2001, pero que se seguirán buscando mercados nuevos.

4.3.2 Insumos

En esta industria manufacturera es intensiva la utilización de materias primas y productos intermedios, especialmente de origen extranjero. Las empresas autopartistas hacen grandes importaciones de materias primas, dado que la mayoría no se producen en el país y las que se elaboran no son de calidad y precios competitivos.⁵⁹

4. 3.3 Fijación de Precios y Dinámica de la Demanda

Según el estudio realizado por la superintendencia de sociedades en el sector automotor esta actividad cuenta con una baja elasticidad en el precio de la demanda de sus productos, por cuanto a este mercado tienen acceso compradores de un relativo alto poder adquisitivo, haciendo que el precio no juegue un papel determinante en la decisión de compra.⁶⁰

⁵⁸ Entrevista realizada por las investigadoras

⁵⁹ Op cit, Superintendencia de Sociedades

⁶⁰ Op cit Superintendencia de sociedades

El parque automotor nacional se concentra en cuatro divisiones departamentales (Bogotá, Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca), que al 2000 reunían el 70.24% del total.⁶¹

Como ya se ha mencionado varias veces este mercado se caracteriza por su baja rotación, lo que hace difícil en el corto y mediano plazo la desaparición de las marcas ya establecidas en el país.

Es importante indicar que las empresas han ajustado sus programas de producción, ventas y administración, buscando ser más eficientes, tanto a nivel de costos como de servicio al cliente, para ser más competitivos.

⁶¹ Dato suministrado por el ministerio de Transporte

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de la entrevista constituyen un valioso aporte a la discusión de la competitividad de las empresas fabricantes de partes para automóviles, ya que complementados con la información de otras fuentes, permitieron establecer básicamente el tipo de clientes que atienden, la competencia a la que están enfrentadas y la oportunidad de desarrollo de ventajas competitivas para obtener el éxito en cuanto a productividad, calidad y ventas.

En Bogotá están inscritas en la Cámara de Comercio⁶² 95 pequeñas y medianas empresas fabricantes de partes para automóviles, 46 de ellas se dedican a producir piezas relacionadas con la metalmecánica. Para el presente estudio se seleccionaron 23 empresas de acuerdo con la fórmula descrita en el capítulo tercero.

5.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LAS EMPRESAS

La entrevista (Anexo 1) realizada a los directivos de las empresas fabricantes de autopartes, se estructuró con preguntas abiertas enfocadas a determinar el conocimiento de los fabricantes de este gremio acerca de la influencia, en sus empresas de las fuerzas

competitivas enunciadas por Michael E. Porter y las acciones emprendidas para manejarlas

De esta manera, la entrevista realizada a las 23 empresas arrojó los siguientes resultados:

1- ¿Cuáles empresas considera que son su competencia más fuerte?

Los entrevistados manifiestan que todos los que producen y venden sus productos son su competencia, al igual que todo aquello que les reste clientes, principalmente los productos importados, las empresas con tecnología de punta, las empresas pequeñas con sistemas de producción rudimentario y los productos de contrabando.

2- ¿Qué aspectos de la competencia pueden convertirse en una amenaza para su empresa?

Según los entrevistados, la principal amenaza para su negocio son los precios bajos, calificando esto como una competencia desleal, de igual forma los altos volúmenes de producción y plazo de financiación a distribuidores. El 60% de los reconoce que muchas veces entran en el juego de los precios con el fin de no perder clientes, a pesar de que lo consideran peligroso.

⁶² Registro Cámara de Comercio, 2001

- 3- ¿Qué conocimiento tiene de sus competidores? (Estrategias, posición en el mercado, situación financiera)**

La generalidad de los entrevistados respondió que saben que las estrategias de las otras empresas también se basan en precios y, en algunos casos calidad. En cuanto situación financiera y otros aspectos de la competencia, la totalidad de las empresas respondió no tener conocimiento.

- 4- ¿Si tuviera que sacar del mercado uno o más de sus productos a que obstáculos considera que tendría que enfrentarse?**

En general, respondieron que no tendrían mayores dificultades, no obstante, al querer vender la maquinaria se enfrentarían a su obsolescencia y los contratos con los clientes se verían obligados a cumplirlos por las pólizas.

- 5- ¿Es significativa la competencia de productos importados?**

El 78% de los entrevistados sostienen que los productos importados son fuerte competencia. El 22% restante sostiene que no les afecta, porque ellos venden a las ensambladoras.

6- ¿Qué estrategias emprendería para obtener una mayor participación en el mercado?

El 60% de los entrevistados tienen sus estrategias basadas en calidad y precio, el 34% desarrollan estrategias publicitarias destacando calidad y sello de calidad. Un 30% trabajan la reducción de costos de producción para ofrecer mejores precios.

7- ¿De cuantos proveedores depende la fabricación de sus productos? ¿Tiene proveedores alternos?

La respuesta a la primera parte de esta pregunta se presenta en la Tabla 2.

Todas las empresas coincidieron en afirmar que los principales factores que inciden en la decisión final de a quien se le compra son la calidad y el precio de las materias primas. Otro factor que incide en la elección del proveedor es el plazo de financiación que éste les otorgue. Se encontró que la mayoría de las empresas están en el negocio hace muchos años y gozan de alta credibilidad por parte de los proveedores.

A varios de los entrevistados se les preguntó, si a algunos de sus proveedores les interesaría entrar en el negocio de la fabricación de autopartes, a lo cual respondieron que seguramente no les interesa, porque no quieren involucrarse con

factores como la búsqueda de tecnología, personal preparado para la fabricación, sellos de calidad y distribución, lo cual implica costos y trámites administrativos y operativos con los que no están familiarizados.

8- ¿Qué tanta influencia tienen sus proveedores en sus políticas de precio, calidad y servicio?

Unánimemente los entrevistados respondieron que los proveedores si tienen influencia en la fijación de precios, porque en parte dependen de los costos de la materia prima.

9- ¿Su empresa es un cliente importante para su proveedor?

El 65% de los entrevistados respondió que, para la mayoría de sus proveedores, son clientes importantes, tanto que sus negocios dependen de ellos. El 35%, que en alguna medida les afectaría su cambio.

10- ¿Cómo le afectaría a su empresa el cambio de sus principales proveedores?

Al 95% de los entrevistados les afectaría el cambio de proveedores, afirman que se ha trabajado en conjunto la calidad, precios y créditos.

11- ¿Qué tipo de clientes atiende su empresa? ¿Qué porcentaje representa cada tipo de cliente con respecto a sus ventas?

Ver Tabla 2.

12- ¿Cuántos clientes atiende? ¿Podría definir sus necesidades y expectativas?

La respuesta a la primera parte de esta pregunta se presenta en la Tabla 2.

Los entrevistados dicen conocer las necesidades y preferencias de cada cliente, que son diferentes y se tienen plenamente identificadas. Las que más resaltan son la calidad y el cumplimiento en las entregas, en el caso de las ensambladoras.

13- ¿Tienen sus clientes influencia en su política de precio, calidad y servicio?

Las empresas que atienden a las ensambladoras manifiestan que estas influyen toda vez que la política de concertación de precios y son exigentes en calidad y precisión en sus entregas, ya que los productos están dirigidos a automóviles nuevos. En algunos casos participan o entregan en el diseño y las especificaciones de los productos. Para los entrevistados cuyo mercado principal son los talleres y las comercializadoras en cuanto a calidad, cumplen con las exigencias de sus clientes; en la fijación de precios, aceptan algunas sugerencias.

14- ¿Atiende su empresa su empresa mercados extranjeros? ¿Cuáles?

El 35% de las empresas entrevistadas manifestó que si atienden mercados extranjeros varias veces al año. Dirigiendo sus exportaciones hacia Venezuela, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Nicaragua y Brasil.

15- ¿Qué volumen de la producción destinan a las exportaciones?

Entre el 5 y el 15% de la producción anual. Ver Tabla 2

16- ¿Le afectaría a sus clientes si usted dejara de venderles? ¿Porqué? ¿Cómo?

Las empresas que venden a las ensambladoras consideran que, aunque representaría algún problema este no sería un gran inconveniente debido a que no le dan el 100% de las compras de un producto a un solo proveedor, pues representaría mucho riesgo. Sin embargo, tienen proveedores claves no todos pueden cumplir con los tiempos o no poseen la tecnología.

Aquellas que venden a comercializadoras y/o a talleres, respondieron que no les afectaría significativamente.

- 17- ¿Existen productos sustitutos para las partes que ustedes fabrican? ¿Quiénes los ofrecen?
- 18- ¿Si es así como afectan su mercado?
- 19- ¿Cuáles son las características y usos de estos sustitutos?

A las tres preguntas anteriores el 100% respondió que no hay sustitutos para sus productos, por lo tanto no los afecta.

- 20- **Describa su proceso de producción y comercialización de cada producto.**

Para la generalidad de las empresas entrevistadas la producción se hace por pedido, y consiste en la transformación de materias primas a través del mecanizado, principalmente mediante troqueladoras y máquinas herramientas. Se trabaja por procesos.

Los entrevistados coinciden en afirmar que en todo el proceso, empezando por la compra de las materias primas hasta el producto final, es objeto de controles de calidad, tanto de producción como administrativos para garantizar un producto que satisfaga las exigencias de cada uno de los compradores, a la vez que produzca las utilidades esperadas por las empresas.

Las actividades clave para el éxito de las empresas, según respuestas de los entrevistados, son las de producción y servicio al cliente. Sin embargo, existe una profunda relación entre las actividades administrativas, productivas y comerciales.

Los precios los determinan los costos fijos y variables, el valor agregado y el tiempo de financiación otorgado, por lo general los precios son fijados al comienzo de cada año.

El 22% de las empresas entrevistadas poseen certificación de calidad ISO 9000, esta es exigida por las ensambladoras y además se constituye en una carta de presentación cuando se establecen nuevos contactos comerciales. Las demás empresas entrevistadas manifestaron no poseer ninguna certificación.

21- ¿Cree que nuevas empresas o ya existentes quieren entrar a producir y comercializar los productos que usted fabrica?

22- ¿Qué ventajas o desventajas pueden existir para la creación de nuevas empresas?

En general los entrevistados coinciden en afirmar que frecuentemente entran mas empresas y más comercializadoras de productos importados al mercado de reposición. Sin embargo, se hace más difícil penetrar al mercado de las ensambladoras por los requisitos que estas exigen.

23- ¿Qué estrategias emprendería su empresa para neutralizar el efecto de los nuevos competidores?

Principalmente la calidad.

24- ¿Cómo afecta a su empresa el mercado de otros productos como la venta de autopartes usadas o robadas? ¿Qué estrategias desarrolla al respecto?

El 65% de los entrevistados afirma que los elementos que ellos producen no son susceptibles de ser robados y vendidos en el mercado negro para ser usados nuevamente, porque son piezas pequeñas o por que deben ser cambiadas periódicamente. Pero condenan el delito y estarían dispuestos a participar en estrategias para evitar que se propague.

Al 24% que fabrican partes de reposición, como puertas, guardafangos, capots, techos, les afecta porque estos productos si son vendidos en el mercado negro y en el de los usados, a bajos precios, con los cuales no pueden competir.

25- ¿Qué factores económicos, políticos y sociales pueden afectar la empresa?

Todos coinciden en afirmar que la situación económica del país los ha afectado en cuanto al nivel de producción y ventas; el recaudo de la cartera se ha hecho más

difícil, afectando a su vez, el capital de trabajo de las empresas que deben seguir respondiendo a sus proveedores.

La apertura afectó al gremio, debido a la importación de automóviles las ensambladoras bajaron su producción y por lo tanto las compras a las empresas de autopartes, aunque se han ido recuperando lentamente. Las autopartes para reposición también bajaron su producción y ventas.

También afirmaron los entrevistados que otros factores del entorno los están afectando, como es el caso de la falta de apoyo estatal, la dificultad de acceso a créditos, sobregiros y canje bancarios, y las altas imposiciones y gravámenes fiscales y parafiscales. La situación de orden público afecta especialmente a los que manejan transportadores a nivel nacional.

26- ¿Qué estrategias desarrolla su empresa para aprovechar o contrarrestar estos factores?

En general, manifestaron sentirse impotentes para actuar ante las actuales condiciones económicas, políticas y sociales del país, han reaccionado implementando estrategias que les funcionan en el corto plazo, como los descuentos especiales y promociones, entre otros. Están tratando de diversificar los productos

con el fin de abarcar otros mercados entre ellos el de reposición en todas sus magnitudes y experimentando con las exportaciones dos o tres veces por año.

27- ¿Pertenece su a empresa algún gremio? ¿Cuáles son los beneficios de estar agremiado?

Sólo 4 de los entrevistados están agremiados en ACOLFA, otros tres lo estuvieron, dos están afiliados a Asopartes y uno a FENALCO.

Los que estuvieron agremiados manifiestan que son pocos los beneficios, que esta clase de agremiaciones sirven sólo a las grandes empresas, a las que siempre tienen en cuenta para ferias, cursos, boletines, pactos de precios y por ello decidieron retirarse.

Algunos de los entrevistados se manifestaron a favor de constituir un gremio que represente los intereses de los pequeños y medianos empresarios fabricantes de autopartes para que les permita trabajar en conjunto en el establecimiento de normas claras de fabricación y comercialización, en especial sobre la fijación de precios, y de representación ante los organismos gubernamentales y fiscales en búsqueda de apoyo, incentivos y políticas para mejorar la calidad de los productos y las condiciones de comercialización.

28- ¿Considera que se están cumpliendo los convenios de participación realizados por el gobierno con las ensambladoras?

El 50% de los entrevistados manifiesta no conocer los convenios, el 25% afirma que no los afecta y el 25% restante no poseen información sobre su funcionamiento.

29- ¿Qué tecnología utilizan?

En cuanto a tecnología se refiere, la mayoría manifiesta no tener una tecnología muy desarrollada, el 13% de los entrevistados realiza un trabajo casi artesanal, el 48% poseen una tecnología baja, el 35% manifiestan haber implementado nueva maquinaria, solo el 4% afirma tener tecnología de punta.

Los obreros que realizan el trabajo de fabricación no poseen preparación técnica, pero conocen su oficio.

30- ¿Cómo ve su empresa hacia el futuro? (5 – 10 años) ¿Qué proyectos tiene?

Las empresas que actualmente están exportando a Sudamérica y Centroamérica en el futuro aspiran ampliar las exportaciones y convertirse en multinacionales.

Tabla 2. Respuesta a las preguntas de la entrevista

No. preg.	7	11		27		29
EMPRESA	No. PROVEEDORES	TIPOS DE CLIENTES	SELLO DE CALIDAD	GREMIO	No. DE EMPLEADOS	TIPO DE TECNOLOGÍA
1	5	Mayoristas Talleres	50% 50%	NO	NO	10 Artesanal
2	10	Distribuidores Talleres	60% 40%	NO	NO	10 Baja
3	8 a 10	Talleres	100%	NO	NO	12 Artesanal
4	12 a 15	Talleres	100%	NO	NO	12 Artesanal
5	15 A 20	Concesionarios Talleres Distribuidores Exportación	50% 20% 25% 5%	NO	FENALCO	17 Baja
6	15	Talleres Distribuidores Exportación	45% 50% 5%	NO	NO	17 Baja
7	De 15 20	Mayoristas Talleres	80% 20%	NO	NO	18 Media
8	De 15 20	Mayoristas Talleres	80% 20%	NO	NO	18 Media
9	3	Distribuidores Taller	70% 30%	No	No	20 Baja
10	6 fijos 4 ocasionales	Mayoristas Talleres	85% 25%	NO	NO	20 Baja
11	8	Talleres Distribuidores	30% 70%	No	No	20 Baja
12	15	Ensamblad Distribuidoras Talleres Exportación	5% 75% 15% 5%	NO	NO	28 Baja
13	33	Mayoristas Concesionarios Talleres	60% 30% 10%	NO	NO	30 Baja
14	20 A 30	Ensambladoras	100%	ISO 9000	NO	30 Media
15	30	Ensamblad Distribuidores Talleres	30% 60% 10%	ISO 9000	NO	30 Media
16	20	Ensambladoras Talleres Distribuidores	60% 30% 10%	ISO 9000	NO	30 Baja
17	25	Ensambladoras Distribuidores Exportación	60% 30% 10%	NO	NO	38 Baja
18	15	Ensamblad Mayoristas Talleres Exportación	10% 60% 25% 5%	NO	Asopartes	40 Media
19	25	Ensambladoras Mayoristas Talleres Exportación	3% 80% 10% 5%	NO	NO	40 Media

No. preg.	7	11		27		29
EMPRESA	No. PROVEEDORES	TIPOS DE CLIENTES	SELLO DE CALIDAD	GREMIO	No. DE EMPLEADOS	TIPO DE TECNOLOGÍA
20	35	Ensambladoras 2% Mayoristas 60% Talleres 25%	NO	NO	40	Media
21	5 Nacionales 10 Extranjeros	Ensambladoras 60% Talleres 30% Exportación 10%	ISO 9000	NO	50	Media
22	33	Mayoristas 60% Concesionarios 30% Talleres 10%	NO	NO	60	Baja
23	65	Ensambladoras 60% Almacenes 35% Exportación 15%	ISO 9000	ACOLFA	160	De punta

Fuente: datos arrojados por la entrevista realizada por las investigadoras.

Teniendo en cuenta el análisis de los anteriores resultados, la información obtenida en las fuentes documentales, la entrevista realizada con el Dr. Camilo Llinás, presidente de ACOLFA se ha realizado el diagnóstico de la competitividad de las empresas objeto de la investigación.

5.2 LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES – SUBSECTOR METALMECÁNICO - EN BOGOTÁ

De acuerdo con los resultados de la investigación se puede afirmar que, con contadas excepciones, las empresas en estudio no están familiarizadas con el concepto de las ventajas competitivas y, en una economía como la de hoy, es cada día es más difícil competir en estas condiciones. La concepción que se tiene de competitividad se ha asimilado más a productividad. Las PYMES fabricantes de partes para automóviles perciben las fuerzas competitivas como circunstancias, y frente a estas reaccionan para

resolver el problema inmediato, sin tener una política definida que les permita diferenciarse u obtener ventajas competitivas sostenibles.

Las políticas que diseñan son a corto plazo y no están encaminadas a desarrollar estrategias competitivas para enfrentar no sólo la competencia interna, sino también la externa. Las estrategias desarrolladas para enfrentar a sus competidores se basan en precios y calidad. Este estilo de competencia es descrito por Porter como inestable y poco favorable, desde el punto de vista de la rentabilidad, ya que las rebajas en precio son fácilmente igualadas e incluso superadas por los rivales

No se puede negar que estas empresas son conscientes de la existencia de mecanismos a través de los cuales las fuerzas del mercado afectan su competitividad; reconocen el poder de la competencia cualquiera que esta sea y reaccionan frente a ella con las estrategias de precio y calidad que han manejado siempre, identifican las necesidades y preferencias de sus compradores y buscan satisfacerlas de manera eficaz; consideran de vital importancia las relaciones con sus proveedores y actúan en este sentido manteniendo su independencia.

El estudio desarrollado ha permitido identificar una gran diferencia en la forma como afectan las fuerzas competitivas a las empresas proveedoras de ensambladoras y a aquellas dedicadas a abastecer el mercado de reposición. Las primeras, en su mayoría, son medianas, las segundas, pequeñas.

Los factores de mayor peso que afectan la competitividad de estas PYMES, especialmente las que surten el mercado de reposición, son la baja inversión en creación y adaptación de tecnología para mejorar la producción; así mismo, se otorga baja prioridad a la excelencia en la gestión y aplicación de prácticas gerenciales modernas y se carece de una vocación de mercadeo, no sólo a nivel nacional sino también internacional. Estas empresas no poseen ningún apoyo y deben sobrevivir por si mismas.

Por el contrario, las empresas que proveen a las ensambladoras gozan de ciertos privilegios como el apoyo que reciben de las mismas, tanto en capacitación como en asesoría técnica, además, su sello de calidad les permite acceder a mercados nacionales e internacionales,

Las pequeñas empresas están en una gran desventaja frente a las medianas y grandes, quienes tienen acaparado el mercado de las ensambladoras nacionales dejándoles renglones de productos pequeños, para cuya producción no necesitan tecnología desarrollada. Reconocen como una desventaja frente a sus competidores grandes, la composición estructural de sus empresas, que refleja una incipiente organización de trabajo de tipo funcional, diseñada en torno a las funciones de producción, administración y ventas, siendo pocos los recursos destinados a las funciones de mercadeo, investigación y desarrollo, información, planificación y control.

Igualmente, al restarle importancia al desarrollo tecnológico dentro de todo el proceso de producción, por la inversión que implica, las empresas pasan por alto las ventajas que podría tener su implementación en la calidad de sus productos y la adquisición de nuevos clientes.

Dentro de los fabricantes de autopartes son pocas las empresas conscientes de la importancia de la generación de ventajas competitivas y actúan en consecuencia buscando mejorar sus condiciones de producción y mercadeo, la prestación de un servicio óptimo, introducción de nuevos productos, adopción de precios justos y competitivos, facilidades de financiación y en general comunicación directa con sus compradores.

Se observa que las empresas con certificación ISO se interesan por la calidad y el mejoramiento continuo y por consiguiente la interrelación de las actividades administrativas, operativas y comerciales es considerada indispensable para la obtención de las metas propuestas en cuanto a rentabilidad y satisfacción de los compradores. Saben que la forma como se realice cada actividad dentro del proceso, permitirá contar con las mejores materias primas, el mejor producto elaborado, las mejores ofertas, para evitar pérdidas en el producto, mantener y conquistar clientes, diferenciarse y superar a sus competidores, negociar satisfactoriamente con sus proveedores, contar con el personal idóneo para su proceso y crecer económica y tecnológicamente.

Se evidencia un efecto importante que jalona las empresas⁶³. Las ensambladoras exigen a sus proveedores calidad, buen precio y oportunidad, estos a su vez deben exigir las mismas condiciones a sus proveedores; esta cadena puede mejorar la competitividad de los pequeños porque los intermediarios los pueden ayudar a fortalecer y los necesitan.

El mercado interno de reposición de autopartes maneja una alta informalidad, se consumen repuestos usados o robados y los compradores por lo general exigen más precio que calidad. El empresario debe exigirse y buscar mecanismos para ser más competitivo porque en esta corriente peligrosa tiende a desaparecer.

En los dos últimos años han aumentado las exportaciones, especialmente hacia Venezuela, el grupo andino y en menor cantidad a Centroamérica donde se ha ganado competitividad en lo que se refiere a calidad. La integración andina a través del ALCA será una extraordinaria oportunidad para el desarrollo del subsector. El mercado ampliado que ofrece la subregión ameritará del planteamiento y desarrollo de estrategias por parte de las empresas para satisfacerlo con productos de alta calidad y precios competitivos a escala internacional.

Dentro del ambiente competitivo de algunas de estas empresas se ha hallado un proceso dinámico de trabajo hacia el mejoramiento continuo que puede incrementar su capacidad de producción, variedad de productos y calidad para realizar mayor número de

⁶³ Camilo Llinás en entrevista realizada por las investigadoras

transacciones internacionales pues la apreciación de éstas es que el futuro de la industria se basa en las exportaciones. Sin embargo, esta actitud no es generalizada.

El papel que ha desempeñado el gremio de autopartistas ha sido importante en cuanto a convenios, búsqueda de nuevos mercados y búsqueda de créditos. Sin embargo, no se cuenta con un sistema de apoyo interempresarial que diseñe estrategias sofisticadas hacia la creación de ventajas competitivas sostenibles que se basen en el conocimiento y en el continuo mejoramiento. La relación se caracteriza por el aislamiento, se desaprovechan las posibilidades de avanzar en la búsqueda de nuevos mercados, mejoras tecnológicas y crecimiento empresarial y de la industria de autopartes así como posibles alianzas que les permitan obtener mayores ventajas y amplio poder de negociación.

Se requiere de un gran apoyo del gobierno nacional a los fabricantes de autopartes. A pesar de las facilidades que les ha otorgado para la importación de materias primas con cero arancel y la creación de un fondo para programas de capacitación, la asistencia en otros campos es fundamental para el desarrollo de estas empresas.

Es importante destacar, que en todos los casos se desestimó en estos momentos de crisis económica la posibilidad de una integración hacia adelante y hacia atrás, básicamente por todo lo que ello implica es decir, montaje de planta de producción, búsqueda de clientes, recaudo de cartera, comercialización, entre otros.

5.3 FUERZAS QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES – SUBSECTOR METALMECÁNICA – EN BOGOTÁ

5.3.1 Competidores Potenciales

La amenaza de nuevos entrantes se hace más latente para las empresas cuyos principales clientes son las comercializadoras y los talleres debido a la vulnerabilidad de las barreras de entrada en el mercado de reposición. La fabricación de estos productos puede ser casi artesanal por lo que no se requiere tecnología sofisticada y por ende la inversión no es muy alta.

Por el contrario, para los autopartistas proveedores de ensambladoras el riesgo de nuevos competidores es bajo pues han recorrido un camino y se han acreditado ante estas por su capacidad de producción, la obtención de las certificaciones ISO y demás condiciones exigidas. Así mismo, el tamaño del mercado nacional se reduce a cuatro ensambladoras.

Crear una nueva empresa implica necesariamente pensar en el mercado nacional y en el extranjero e invertir en tecnología, calidad, capital de trabajo y ser eficiente desde el principio.

5.3.2 Poder de Negociación con los Proveedores

Los proveedores de los pequeños y medianos fabricantes de autopartes tienen influencia en la fijación de precios, en razón a que el precio de la materia prima es una variable importante en los costos del producto.

Las empresas de la industria autopartista tienen proveedores alternos para un mismo producto, sin embargo, les puede afectar el cambio de proveedores, debido a que se trabaja en una cadena en cuanto a calidad, precios y créditos y, además, han invertido recursos de capital y tiempo en capacitación de estos con el fin de optimizar la calidad de las materias primas y del servicio.

Sin embargo, estas PYMES son clientes importantes para sus proveedores tanto que, en algunos casos los negocios de estos dependen de ellas.

Colombia no es una productora de materias primas muy calificada por ello se debe importar gran cantidad, principalmente algunos aceros especiales, y como en la industria automotriz los productos son de alta calidad, se requieren aceros que cumplan con estas exigencias.⁶⁴

Otro factor que incide en la elección del proveedor es el plazo de financiación que este les otorgue. Se encontró que la mayoría de las empresas están en el negocio hace muchos años y gozan de alta credibilidad por parte de los proveedores.

De acuerdo con la información obtenida en las empresas se determinó que a sus proveedores no les interesa entrar en el negocio de la fabricación de autopartes porque no quieren involucrarse con factores como la búsqueda de tecnología, personal preparado para la fabricación, sellos de calidad, distribución, lo cual implica costos y trámites administrativos y operativos con los que no están familiarizados.

5.3.3 Poder de Negociación con los Compradores

Las ensambladoras son las que fijan las condiciones y políticas de compra a las cuales deben ajustarse sus proveedores. Estas empresas se aseguran de tener proveedores alternos, distribuyen la compra de cada producto entre varios abastecedores así, aunque representa algunos inconvenientes no es gran problema su reemplazo. Sin embargo, tienen proveedores claves, no todos pueden cumplir con los tiempos o no poseen la tecnología para producir con la calidad requerida.

Las comercializadoras y talleres también tienen variedad de proveedores para un mismo producto.

⁶⁴ Ibid

Los autopartistas conocen las necesidades y preferencias de cada cliente, que son diferentes y las tienen plenamente identificadas. Las que más resaltan, en el caso de las ensambladoras, son la calidad y el cumplimiento en las entregas.

Las empresas que venden exclusivamente a las ensambladoras corren el riesgo de desaparecer al perder uno de sus clientes. Para enfrentar esta amenaza, algunas están diversificando sus productos y sus mercados. Cerca del 35% de las empresas atiende mercados extranjeros varias veces al año, dirigiendo entre el 5 y 15% de su producción anual a Venezuela, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Nicaragua y Brasil.

5.3.4 Productos Sustitutos

Para este tipo de partes la amenaza de productos sustitutos no es muy significativa pues las partes de los automóviles están definidas desde el diseño inicial y la reposición exige características idénticas.

El promedio de vida de un carro en Colombia es de 20 años, lo cual exige mayor mantenimiento y continuidad en los productos de repuestos y autopartes.

Sin embargo, el riesgo persiste cuando los fabricantes de automóviles modifican o sustituyen algunas partes en los nuevos modelos.

5.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

Todos los que producen y venden autopartes en el subsector metalmecánico son competencia, al igual que todo aquello que les reste clientes. Los competidores se pueden clasificar bajo los siguientes criterios:

- a. Productos importados: las empresas del exterior, por lo general multinacionales con buena calidad y alta capacidad de producción.
- b. Tecnología de punta: empresas nacionales y multinacionales con buena calidad.
- c. Sistemas de producción rudimentario: empresas que por su sistema de producción no ofrecen buena calidad pero venden a igual o menor precio.
- d. Productos de contrabando.

La principal amenaza para el negocio son los precios bajos, y plazo de financiación a distribuidores. Los precios son utilizados como una estrategia para no perder clientes.

Sobre sus competidores, las empresas conocen las estrategias que utilizan, se basan en precios y, en algunos casos calidad según exigencia de los clientes, en especial de las ensambladoras.

Los productos importados afectan realmente su mercado, debido a que muchos de ellos son ofrecidos a bajos precios, en especial los productos traídos de Corea. Algunas

empresas no se ven afectadas porque toda su producción la tienen vendida a las ensambladoras.

No existen grandes barreras para salir del mercado; en algunos casos se dificultaría vender la maquinaria obsoleta, en otros se verían obligados a cumplir los compromisos con los clientes que exigen pólizas de cumplimiento.

Las estrategias aplicadas por las empresas para lograr mejor posicionamiento en el mercado consisten en bajar los precios de los productos, en algunos casos reducen los costos de producción y utilizan publicidad para destacar la calidad, Los que poseen, resaltan su sello de calidad.

El interés por innovar y buscar nuevas fuentes de ingreso dentro del marco de sus actividades es notorio en algunas empresas, ya que han diversificado sus productos.

5.4 EL DIAMANTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES - SUBSECTOR METALMECÁNICO - EN BOGOTÁ

ESTRATEGIA y RIVALIDAD

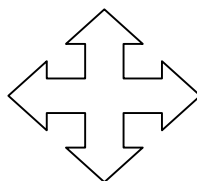
- ✓ Baja rivalidad, pocas empresas para el mismo producto
- ✓ Apertura de mercados extranjeros
- ✓ Importancia del sello de calidad
- ✓ Estrategias competitivas basadas en precio y calidad
- ✓ Inversión en publicidad
- ✓ Gran competencia en la comercialización
- ✓ Alta participación de productos extranjeros

FACTORES BASICOS

- ✓ Favorable ubicación geográfica, cercana a los clientes
- ✓ Necesidad de importar materia prima de alta especificación
- ✓ Importaciones de materia prima con cero arancel
- ✓ Fondo del gobierno de \$30mil millones cada año para capacitación a través de gremios y empresas
- ✓ Poca innovación tecnológica
- ✓ Fuerza laboral no calificada

FACTORES AVANZADOS

- ✓ Poca perspectiva de nuevos inversionista
- ✓ Bajo acceso a financiación bancaria de largo plazo
- ✓ Búsqueda de líneas de crédito favorables a través de Fondipyme y Bancoldex



DEMANDA

- ✓ Mercado extranjero
- ✓ Incremento de exportaciones al mercado andino
- ✓ Mercado de reposición
- ✓ Mercado ensambladoras nacionales
- ✓ Exigencia de calidad alta por parte de las ensambladoras y baja en el mercado de reposición
- ✓ Reducido tamaño mercado nacional

SECTOR

- ✓ Las empresas medianas y grandes de autopartes acaparan el mercado de las ensambladoras
- ✓ Bajo poder de negociación con proveedores
- ✓ Apoyo de las ensambladoras a las PYMES para cumplir con los requisitos de calidad
- ✓ Alta inversión para ingresar al sector

Gobierno

- ✓ Beneficios arancelarios para la importación de materia prima a través depósitos habilitados
- ✓ Los convenios de complementación funcionan relativamente bien
- ✓ Falta apoyo en otras áreas (consecución de recursos, apoyo tecnológico, infraestructuras)

Fuente. Entrevistas y revisión documental realizada por las investigadoras

6. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada con base en el esquema de Michael Porter para el análisis de la competitividad de los sectores, el cual constituye una herramienta valiosa, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las pequeñas y medianas empresas de la industria autopartista metalmecánica en Bogotá ha fundamentado tradicionalmente sus estrategias competitivas en dos aspectos: calidad y precio. Sin embargo, es claro que necesita sofisticar sus estrategias apuntando hacia la mejora tecnológica, la ampliación de mercados nacionales y extranjeros y la diversificación de sus productos.
2. Dentro del subsector seleccionado para la investigación se distinguen claramente dos grupos de empresas, diferenciándose entre sí por su mercado meta, el cual determina la forma como enfrentan las fuerzas que condicionan la competitividad. El primer grupo está conformado por empresas medianas, bien estructuradas, cuyos principales clientes son las ensambladoras; el segundo, lo integran empresas pequeñas que surten el mercado de reposición.

3. Las PYMES fabricantes de autopartes en Bogotá, tienen una incidencia considerable en la industria manufacturera de la metalmecánica en la ciudad, tanto por el número de establecimientos pequeños y medianos que concentra, como por su contribución en la generación de empleo y del valor agregado manufacturero.
4. Desde el punto de vista económico las pequeñas empresas autopartistas son de propiedad familiar, que operan con poco apoyo financiero, y obtiene moderados niveles de rendimiento del capital invertido y de utilidad neta en operaciones. Las medianas luchan por mejorar su posición en los mercados, y han entrado a competir con las grandes autopartistas en las ensambladoras y en las exportaciones.
5. Una porción significativa de las ventas de autopartes es el mercado de reposición. Este sigue siendo un mercado atractivo, teniendo en cuenta la baja demanda para automóviles nuevos ya que el poder adquisitivo de un alto porcentaje de la población colombiana no les permite realizar cambios de vehículos en forma periódica. Así, el parque automotor circulante se constituye en un cliente importante, ya que está conformado por un alto porcentaje de automóviles de las marcas tradicionales de las tres ensambladoras, en las cuales la participación de partes nacionales es considerable.
6. En medio de los factores adversos que afrontan las industrias del país, tales como la desaceleración en el crecimiento de la economía nacional, la alta fluctuación del dólar,

la pérdida de participación en mercados extranjeros, aumento de la carga tributaria y la situación política y de orden público, el mercado automotor ha reaccionado de forma positiva incrementando sus ventas tanto a nivel nacional como internacional. Por consiguiente, el aumento de la producción de las ensambladoras jalona la producción y venta de la industria autopartista y, en consecuencia, su permanencia en el mercado y crecimiento. No obstante, las empresas pequeñas que surten el mercado de reposición no se benefician directamente por estas circunstancias, condición que hace más difícil su supervivencia obligándolas a reducir personal y, en casos extremos, al cierre.

7. La industria de autopartes y, específicamente las PYMES en estudio, tienen la oportunidad de alcanzar gran crecimiento aprovechando el potencial incremento en las exportaciones hacia la comunidad andina. Los empresarios conocen el fuerte desafío que ello implica pero están dispuestos a enfrentarlo.
8. Para las empresas en estudio es mínima la incidencia de productos sustitutos, es más significativa la existencia del mercado negro de autopartes.
9. Para las proveedoras de ensambladoras la amenaza de nuevos competidores, esta neutralizada por una fuerte barrera de ingreso: el reducido tamaño del mercado y los requisitos que deben cumplir. A diferencia del mercado de reposición cuyas barreras

de ingreso son menos fuertes, ya que la inversión y la tecnología requerida no exige una gran inversión.

10. El poder de negociación con los proveedores de las empresas fabricantes de autopartes objeto de la investigación, es moderado y varía dependiendo del insumo o materia prima que se este negociando y del grado de dificultad que requiera su consecución.
11. El poder de negociación de los autopartistas con sus clientes es relativamente bajo, en razón a que son las ensambladoras quienes fijan las condiciones, y en el mercado de reposición existen gran variedad de proveedores.
12. Las vertientes del diamante competitivo de la industria objeto de este estudio se presentan en forma diferente para los dos grupos de empresas definidos. La demanda es sofisticada cuando proviene de las ensambladoras y más condescendiente la del mercado de reposición. En cuanto al factor humano, la capacitación del área operativa es baja así como su nivel salarial en las empresas pequeñas. En las medianas hay preocupación por el mejoramiento del personal en cuanto a capacitación y nivel económico.
13. Los precios y la calidad son factores determinantes en la rivalidad entre competidores.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación desarrollada en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de autopartes del subsector metalmeccánico en Bogotá, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Brindar, por parte del Gobierno Nacional, un mayor apoyo e incentivos al crecimiento y desarrollo tecnológico de las PYMES fabricantes de autopartes del subsector metalmeccánico en Bogotá, tales como facilidades para la importación y consecución de créditos a tasa de interés favorables, entre otros.
2. Ampliación de los beneficios que otorga el gremio – ACOLFA - a sus afiliados y, en especial, mayor cubrimiento a las pequeñas industrias.
3. Teniendo en cuenta que el mercado nacional de ensamble es reducido y el de reposición es muy competido, todas las empresas autopartistas deben pensar en desarrollar estrategias para extenderse a mercados extranjeros y estar preparadas para las oportunidades de comercialización que ofrecerá el ALCA.

4. Existen campos donde una acción conjunta de los fabricantes puede ser exitosa, uno de estos campos se relaciona con la capacidad de negociación frente a proveedores y compradores. Unirse para adquirir materias primas o insumos de uso general en grandes volúmenes de forma que les permita obtener ventajas en precio y condiciones frente a proveedores nacionales y extranjeros. Así mismo, fijar una política uniforme de precios y establecer condiciones más favorables con los compradores garantizando el servicio al cliente con la imagen y confiabilidad de los productos ofertados y proyección de una imagen de responsabilidad colectiva que los lleve a ser más competitivos.
5. Las empresas deben trabajar estrategias enfocadas a la optimización de sus costos, teniendo en cuenta que el mayor factor de rivalidad entre los competidores son los precios.
6. Buscar nuevos socios o alianzas, dejando de lado la cultura de la empresa familiar, con el objeto de obtener recursos para invertir en tecnología más avanzada para la producción de los actuales productos y/o de nuevos componentes que requieren procesos técnicos más complejos.
7. Establecer programas orientados a estimular la productividad del recurso humano y a mejorar su calificación acorde con las nuevas tecnologías y estrategias que se implementen.

8. Obtener mayor información y conocimiento de sus competidores acerca de sus estrategias y posición en el mercado y con base en esta información fijar estrategias más efectivas.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOLFA, Manual Estadístico No. 18, 1998
- ACOLFA, Manual Estadístico No. 19, 1999
- ACOLFA, Manual Estadístico No. 19, 2000
- ALVAREZ TORRES, Martín G. Manual de Competitividad. México: Panorama, 1998
- BITAR Lilibiana y otros. Tesis Análisis de la Competitividad del Cultivo de algodón en Córdoba y Valle del Cauca. Universidad Externado de Colombia
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Creación de la ventaja competitiva para Colombia, 1994
- CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, Para crear una Colombia competitiva, 1994
- DANE, Análisis de competitividad industrial 1998
- DANE. Estadísticas, producción y ventas de artículos 1995, 1996, 1997, 1998 y 1999
- FENALCO, Balance del sector automotor, Bogotá, 1998
- HERRERA Jaime y otros. Tesis Modelo Teórico para la Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad Externado de Colombia 1992
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Entorno Competitivo del Sector Automotor, junio 2001
- PONCE REYES, Agustín. La pequeña y mediana empresa y su medio ambiente. Ediciones Printer Colombiana. Bogotá, 1989
- PORTER, Michael, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental, S.A México, 1997
- PORTER, Michael, Estrategia Competitiva Compañía Editorial Continental, S.A México, 1998
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Industria ensambladora de automotores.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Análisis sector automotor 1992, 1996 y 1998.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, análisis sector de autopartes, 1992 y 1994
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Balance Automotriz primer trimestre 1998

- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. Informe consolidado por la línea de Investigación de las PYMES de la Maestría en Administración de Empresas de la, 1999

DIARIOS Y REVISTAS

- CLASE. "Del Boom a la Nivelación" julio 1996
- DINERO. "A Punta de Autopartes", 1999
- EL TIEMPO, febrero 24 de 2001
- EL ESPECTADOR. Junio 9 de 2000
- LA REPÚBLICA, "Ratificada la restricción para vehículos usados", octubre 23 de 2000
- NEGOCIOS, "A punta de autopartes", febrero 12 de 1999
- SÍNTESIS ECONÓMICA. Julio 1997
- <http://www.dinero.com/larevista/159>
- Ibit,162
- Ibit,163
- Microsoft Encarta Biblioteca de Consulta 2002

ANEXO 1. ENTREVISTA

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOPARTES-SUBSECTOR METALMECÁNICO EN BOGOTÁ

EMPRESA _____

N ° DE EMPLEADOS _____

DIRECCIÓN _____ TELÉFONO _____

PRODUCTOS QUE FABRICA
(Líneas de producción)

Porcentaje del Total de las
Ventas

1. _____

Seleccionemos los productos que conforman el 80% de sus ventas y por favor responda para cada uno de ellos las siguientes preguntas.

COMPETENCIA Y RIVALIDAD

1. ¿Cuáles empresas considera que son su competencia mas fuerte?
2. ¿Qué aspectos de la competencia pueden convertirse en una amenaza para su empresa?
3. ¿Qué conocimiento tiene de sus competidores (estrategias, posición en el mercado, situación financiera)?
4. Si tuviera que sacar del mercado uno o más de sus productos ¿a qué obstáculos considera que tendría que enfrentarse?
5. ¿Es significativa la competencia de productos importados?

6. ¿Qué estrategias emprendería para obtener mayor participación en el mercado?

PROVEEDORES

7. ¿De cuántos proveedores depende la fabricación de cada producto y tiene proveedores alternos?

8. ¿Qué tanta influencia tienen sus proveedores en sus políticas de precio, calidad y servicio?

9. ¿Su empresa es un cliente importante para sus proveedores?

10. ¿Cómo le afectaría a su empresa el cambio de sus principales proveedores?

COMPRADORES

11. ¿Qué tipo de clientes atiende su empresa? ¿Qué porcentaje representa cada tipo de cliente con respecto a sus ventas?

12. ¿Cuántos clientes atiende? Podría definir sus necesidades y expectativas.

13. ¿Tienen sus clientes influencia en sus políticas de precio, calidad y servicio?

14. ¿Atiende su empresa mercados extranjeros? ¿Cuáles?

15. ¿Qué volumen de la producción destinan a las exportaciones?

16. ¿Le afectaría a sus clientes si usted dejara de venderle? ¿Porqué? ¿Cómo?

SUSTITUTOS

17. ¿Existen productos sustitutos para las partes que ustedes fabrican y quienes los ofrecen?

18. Si es así, ¿cómo afecta su mercado?

19. ¿Cuáles son las características y usos de estos sustitutos?

20. Describa su proceso de producción y comercialización de cada producto

NUEVOS ENTRANTES

21. ¿Cree usted que nuevas empresas o ya existentes quieren entrar a producir y comercializar los productos que usted fabrica?
22. ¿Qué ventajas o desventajas pueden existir para la crisis de nuevas empresas?
23. ¿Qué estrategias emprendería su empresa para neutralizar el efecto de un nuevo competidor?

OTRAS

24. ¿Cómo afecta a su empresa el mercado de otros productos como la venta de autopartes?
25. ¿Qué factores económicos, políticos y sociales pueden afectar la empresa?
26. ¿Qué estrategias desarrolla su empresa para aprovechar o contrarrestar estos factores?
27. ¿Pertenece usted a algún gremio? ¿Cuáles son los beneficios de estar agremiado?
28. ¿Considera que están cumpliendo los convenios de participación realizados por el gobierno con las ensambladoras?
29. ¿Qué tecnología utilizan?
30. ¿Cómo ve su empresa hacia el futuro? (5-10 años) ¿Qué proyectos tiene?

ANEXO 2. LISTA DE EMPRESAS PARTICIPANTES

- ASAM
- AUTOSIMCA
- AVELLA E HIJOS
- COLBOCELES
- FABRICA NACIONAL DE TROQUELES
- FRAES
- FRESCO
- FUNDICOM
- GOMENAL LTDA
- GOPRY
- GORDILLO HERMANOS
- GUIVAIN
- I.N.R.E
- INDIMETAL.
- INMENJOSA
- INVACOR LTDA
- JACQUES DE SHAUWER
- R.C.A
- ROJAS ERNESTO
- ROMPIM
- TODO PARTES DUEÑAS
- TROQUELES MECÁNICOS TÉCNICOS
- VELAZCO A.
- YAZAKY *

(*) Esta empresa aportó valiosa información para el estudio pero por ser una empresa grande, no hizo parte de la muestra.