



CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FRENERO-AUTOMOTRIZ DE
CARTAGENA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MINOR EN INNOVACIÓN EMPRESARIAL
CARTAGENA

2008

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento.

A mis padres que con sumo esfuerzo dedicaron parte de su trabajo a la crianza y suma educación para que hoy fuera un profesional.

A mi esposa por el compromiso y dedicación en este trabajo de grado que noche tras noche encaminó a su realización.

A la Universidad Tecnológica, por haberme capacitado con su excelente programa y cuerpo docente, permitiéndome ser parte de un grupo de profesionales en la ciudad.

A mi abuela que en paz descansa por haberme inculcado en su diario vivir un don de cariño y superación.

A los amigos que me apoyaron incondicionalmente.

Esta investigación fue realizada con esfuerzo y dedicación de su autor.

Al Misericordioso agradezco por la facilitación e inteligencia para afrontar los tropezones que la vida impone, para el logro de las metas y objetivos propuestos.

Mi Madre y Padre por financiar e impulsar mi desarrollo profesional para alcanzar el éxito profesional

Nota de aceptación

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Cartagena de Indias, D. T. y C, 03 de Diciembre de 2008

ARTICULO 107

La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

AUTORIZACION

Cartagena de Indias, 9 de Diciembre de 2008

Yo **Gustavo Alberto Rodríguez De Avila** identificado con número de cédula **9.104.478**, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la Biblioteca.

Gustavo Rodríguez De Avila

CC 9.104.478

Cartagena, D. T. y C, 3 Junio de 2008

Señor

JAIRO DUQUE RAMIREZ

DIRECTOR PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Cartagena

Cordial Saludo

Por medio del presente someto a evaluación y revisión la monografía titulada “CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FRENERO-AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA”, como requisito para obtener el título de Administrador de Empresas.

Atentamente

Gustavo Rodríguez De Avila

CC 9104478

Cartagena, D. T. y C, 3 Junio de 2008

Señor

JAIRO DUQUE RAMIREZ

DIRECTOR PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Cartagena

Cordial Saludo

Por medio de la presente someto a su evaluación y revisión la monografía titulada “CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FRENERO-AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA” ejecutada por el estudiante Gustavo Rodríguez De Ávila para optar el título de administrador de empresas, en la que me desempeñe cumpliendo las funciones de Director, Asesor

Atentamente

Jaisir Marimón Maturana

Economista

**CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FRENERO-AUTOMOTRIZ DE
CARTAGENA**

Gustavo Alberto Rodríguez De Ávila

Monografía como trabajo de grado para optar el título de
Administrador de Empresas

Jaisir Marimón Maturana

Director Asesor

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MINOR EN INNOVACIÓN EMPRESARIAL
CARTAGENA

2008

**CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FRENERO-AUTOMOTRIZ DE
CARTAGENA**

Gustavo Alberto Rodríguez De Ávila

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MINOR EN INNOVACIÓN EMPRESARIAL
CARTAGENA, D. T. y C, 3 DE DICIEMBRE DE 2008

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION.....	6
0.1 DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	7
0.2 JUSTIFICACION.....	8
0.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	10
0.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
0.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
0.4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	11
0.5 DISEÑO METODOLOGICO	13
0.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	13
0.5.2 MÉTODO DE ESTUDIO.....	13
0.5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	13
0.5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	14
0.6 LOGROS ESPERADOS	15
0.7 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	16
1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FRENERO-AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA	17
1.1 DESEMPEÑO ECONÓMICO DEL SECTOR.....	18
1.2 ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL SECTOR.....	23

2	ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FRENERO AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA	27
2.1	SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y FACTORES DE ÉXITO.....	27
2.2	OPCIONES ESTRATÉGICAS DOMINANTES	29
2.2.1	<i>Servicio al cliente y calidad</i>	30
2.2.2	<i>Tecnología, organización y procesos</i>	31
2.2.3	<i>Recurso humano</i>	32
2.2.4	<i>Precios y costos</i>	33
2.2.5	<i>Mercadeo y comercialización</i>	34
2.2.6	<i>Alianzas estratégicas</i>	35
3	COMPETITIVIDAD SECTORIAL.....	36
3.1	ENFOQUE TEÓRICO DE LA COMPETITIVIDAD.....	36
3.2	LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR FRENERO AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA.....	38
3.2.1	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	38
3.2.2	<i>Rivalidad entre las empresas</i>	41
3.2.3	<i>Proveedores</i>	43
3.2.4	<i>Clientes</i>	45
3.2.5	<i>Productos sustitutos</i>	46
4	CONCLUSIONES.....	48
	RECOMENDACIONES.....	50
	BIBLIOGRAFIA.....	52

GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Número de empresas del sector frenero-automotriz de cartagena, 2000 – 2006.....	18
Gráfico 2. Número de empleados en las empresas del sector frenero-automotriz de cartagena, 2000 – 2006.....	19
Gráfico 3. Activos en las empresas del sector frenero-automotriz de cartagena, 2000 – 2006.....	20
Gráfico 4. Ventas de las empresas del sector frenero-automotriz de cartagena, 2000 – 2006.....	21
Gráfico 5. Ventas del sector frenero-automotriz de cartagena vs re/devaluación del peso frente al dólar, 2000 – 2006.....	22
Gráfico 6. Distribución de empresas según tamaño empresarial, 2006.....	23
Gráfico 7. Distribución de empleo generado según tamaño empresarial, 2006	24
Gráfico 8. Distribución de activos según tamaño empresarial, 2006.....	24
Gráfico 9. Distribución de ventas según tamaño empresarial, 2006.....	25
Gráfico 10. Distribución de empresas según tipo de organización jurídica, 2006	26
Gráfico 11. Uso de técnicas de dirección y planeación.....	27
Gráfico 12. Naturaleza del sistema de dirección.....	28
Gráfico 13. Factores críticos de éxito para el negocio.....	29
Gráfico 14. Percepción sobre la estrategia de servicio al cliente y calidad.....	30

Gráfico 15. Percepción sobre las estrategias de tecnologías, organización y procesos	31
Gráfico 16. Percepción sobre la estrategia de recursos humanos	32
Gráfico 17. Percepción sobre la estrategia de precios y costos	33
Gráfico 18. Percepción sobre la estrategia de mercadeo y comercialización...	34
Gráfico 19. Percepción sobre la estrategia de alianzas.....	35
Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional	37
Gráfico 20. Factores de amenazas de entrada de nuevos competidores.....	40
Gráfico 21. Factores de rivalidad entre competidores de la industria	42
Gráficos 22. Factores de proveedores.....	43
Gráfico 23. Factores de clientes	45
Gráfico 24. Factores de productos sustitutos	47

FIGURAS

Figura 1. Esquema de la cadena productiva automotor y del sector frenero automotriz	17
Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva Nacional	37

ANEXOS

ANEXO A: Encuesta empresarial para la evaluación de la estrategia empresarial y competitividad

INTRODUCCION

En los últimos años la economía colombiana ha mostrado importantes signos de recuperación, especialmente por la gran dinámica de las exportaciones e importaciones, el incremento del consumo domestico y los importantes niveles de inversión nacional y extranjera, originada entre otros factores por la reevaluación del peso frente al dólar. Esta situación se ha visto reflejada igualmente en el sector automotriz, ya que en Colombia y especialmente en Cartagena, por ser una Ciudad puerto, se han incrementado las importaciones y por ende el consumo de todo tipo de automotores.

El crecimiento del parque automotor en Cartagena, generado por los fenómenos esbozados anteriormente, ha generado gran demanda del comercio de auto partes y repuestos, entren los que se destaca el sector frenero automotriz, lo que ha motivado la investigación detallada de la competitividad de este subsector, ante la gran oportunidad que subyace por el crecimiento acelerado del parque automotor en Cartagena, tanto de vehículos nuevos, como de vehículos usados provenientes de otras ciudades del país.

En la primera sección del trabajo, se realiza una descripción de la estructura del sector frenero automotriz en la ciudad, lo cual permitió caracterizar a este sector emergente; en la segunda sección se describen y analiza las estrategias de mercado empleadas y las condiciones en que ofrecen los servicios en el sector y finalmente se estudian las condiciones competitivas en las que se desempeñan las empresas del sector en estudio en la ciudad de Cartagena, el análisis que permitió establecer conclusiones y recomendaciones conducentes al desarrollo del subsector, a través del fortalecimiento sus condiciones competitivas.

0.1 DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

El proyecto contempla una caracterización del sector frenero-automotriz de Cartagena en negocios dedicados a la actividad del sector frenero automotriz desde el punto de vista la estructura y estrategias de las empresas, las condiciones de los factores de producción empleados en los establecimientos y el contexto en el que desempeñan su actividad económica.

¿Cuales son las características que identifican el comportamiento de las empresas que componen al sector frenero de la ciudad de Cartagena?

0.2 JUSTIFICACION

Las condiciones económicas nacionales y locales de los últimos cuatro años han impulsado un crecimiento de la economía, dando lugar a mejores oportunidades para la población en términos de acceso a mejores bienes y servicios y a otros productos que satisfagan otras necesidades diferentes a las básicas de la población. Es así como se puede apreciar que parte de la población con mejores condiciones económicas accede en mayor medida a bienes como los carros que en otras situaciones económicas mantienen una demanda deprimida. De esta forma los negocios de productos y servicios conexos a la demanda de carros muestran también un crecimiento o mejoras en su demanda. Este contexto motiva el desarrollo de la presente investigación específicamente en el sector frenero automotriz de la ciudad de Cartagena, ya que es una forma de mostrarles a los empresarios del sector como están respondiendo a las exigencias del mercado y si se están empleando las mejoras estrategias para ganar cada día más porción del mercado. En este sentido, el estudio es una valiosa herramienta de marketing para competir en un mercado creciente, desde el cual un empresario en particular puede tomar medidas de acción para mejorar o bien fortalecer su estrategia de negocio.

Así también, la investigación desde el punto de vista académico tiene una relevancia dado que no se acostumbra a realizar estudios sectoriales muy específicos para una actividad económica pequeña como lo es, la del sector frenero automotriz de la ciudad, lo cual provee un conocimiento particular nuevo de las condiciones de este sector. Igualmente, esta condición le da al estudio una posible aplicabilidad futura, desde el punto de vista para conseguir recursos de cooperación para mejoramiento productivo, innovación o productividad ante entidades del orden nacional o internacional dedicadas a la promoción y desarrollo

de las mipymes, es necesario tener diagnósticos que soporten la inversión en proyectos de sectores específicos, los cuales se dificultan realizar por la escasa o casi nula información pueda obtener de un sector como el propuesto. Así, en la medida que un consenso de los empresarios del sector permita la presentación de un proyecto como los mencionados, podrán tener un herramienta en la cual fundamentar la presentación del proyecto.

0.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

0.3.1 Objetivo General

Realizar un estudio de caracterización del sector frenero-automotriz en la ciudad Cartagena, con el fin de obtener información actualizada del comportamiento de las empresas que lo componen.

0.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Describir la estructura del sector frenero automotriz en la ciudad Cartagena.
- ✓ Analizar las estrategias de mercado empleadas y las condiciones en que ofrecen los servicios las en el sector
- ✓ Analizar las condiciones competitivas en las que se desempeñan las empresas del sector en estudio en la ciudad de Cartagena

0.4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

El estudio que se pretende realizar no tiene precedentes conocidos en términos de estudios realizados para el sector frenero automotriz en específico, aunque la metodología que se aplica para realizar este tipo de estudios sectoriales es ampliamente conocida. De hecho, a partir de los desarrollos, principalmente de teóricos como Michael Porter la teoría de la competitividad ha cobrado una gran importancia dentro del contexto de la globalización. Dicho autor a desarrollado un sin número de aplicaciones en diversos países y sectores del mundo. En Colombia es conocido ampliamente el informe Monitor desarrollado hacia el año 1994, en donde existen estudios particulares de ciudades como Cartagena.

Recientemente a nivel local investigaciones realizadas por la Cámara de Comercio de Cartagena y el Observatorio del Caribe Colombiano, han mostrado la falta de competitividad de la ciudad frente a otras ciudades del país aplicando metodologías orientadas por el Banco Mundial y el Foro Económico. Igualmente desde estas entidades se han desarrollado estudios para conocer la realidad de la competitividad industrial y turística de la ciudad.

Al revisar la base de datos de tesis de grado de la Universidad Tecnológica de Bolívar, encontramos diversos estudios sobre la competitividad con aplicaciones sectoriales. Entre ellos se pueden mencionar: Vega y Ochoa (2000): Análisis de la competitividad del subsector pesquero y avícola de la ciudad de Cartagena de Indias. Díaz y Hoyos (1999): Productividad, competitividad y situación tecnológica del mueble de madera en Bolívar y su prospectiva. Pallares, Ospino y Mirna (2003). Análisis de competitividad de las empresas de la industria de tableros aglomerados y laminado decorativo en Colombia. Cedeño, Pacheco, Puerta, Mendoza (2001). Análisis de la competitividad de la gran empresa manufacturera

de Cartagena. Navarro; Surmay; Valle (2004). Estudio de competitividad de Cartagena de Indias D. T. y C. para la oferta del turismo de negocios de la ciudad. Gracia; Vides; Garcegarant. (2002.) Análisis de las condiciones de competitividad de las Pymes pesqueras del sector agroindustrial de la ciudad de Cartagena de Indias. Arellano; Esalas (2002). Análisis de competitividad en la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. subsector de confecciones. Meza; Montes (2006). Competitividad del sector alimentos procesados el caso camarón. Entre otros trabajos que han desarrollado aplicaciones sectoriales de los estudios de competitividad.

0.5 DISEÑO METODOLOGICO

0.5.1 Tipo de Investigación.

La investigación propuesta es de carácter descriptivo y exploratorio en la medida en que pretende realizar un análisis competitivo del sector en estudio sin llegar a determinar explicaciones por medio de relaciones de causa efecto, sino más bien explorando desde técnicas de análisis descriptivo los posibles factores que están relacionados con la competitividad de las empresas del sector en estudio.

0.5.2 Método de Estudio

El método de estudio a utilizar en el presente trabajo es el deductivo ya que partimos de lo particular a lo general, es decir, de la situación particular de cada una de las empresas que conforman el sector frenero automotriz de la ciudad de Cartagena, para llegar a analizar las condiciones competitivas de las mismas así como mirar las estrategias que enfrentan en este sector tan cambiante por la globalización y otros factores.

0.5.3 Población y Muestra

La investigación se desarrollará a partir de una encuesta dirigida a todos los establecimientos del sector, teniendo en cuenta que es un sector con pocas empresas. Para el análisis de la información se emplearan técnicas estadísticas descriptivas como las proporciones, promedios, desviaciones, etc.

Finalmente se realizarán algunas recomendaciones estratégicas para mejorar o fortalecer las empresas del sector en estudio en materia de competitividad.

0.5.4 Fuentes y Técnicas de Recolección

Las fuentes a utilizar en la investigación serán:

- ✓ Secundarias: Proviene de la información suministrada por los administradores de cada una de las empresas del sector frenero automotriz de la ciudad de Cartagena de Indias.

- ✓ Primarias: Las obtenidas a través de los textos sobre la materia, citados en la bibliografía de la investigación publicaciones, consultas en página Web especializadas.

0.6 LOGROS ESPERADOS

- ✓ El principal logro que se espera alcanzar es proveer a los empresarios del sector una herramienta para la toma de decisiones estratégicas en pro de la mejora de sus negocios.

- ✓ Otro logro que se espera alcanzar es proveer un conocimiento nuevo sobre un sector en particular al medio académico e investigativo.

- ✓ Igualmente se espera que el trabajo pueda servir a futuro en la base para fundamentar proyectos de mejoramiento en el sector por medio de la cooperación con entidades promotoras del desarrollo de las mipymes.

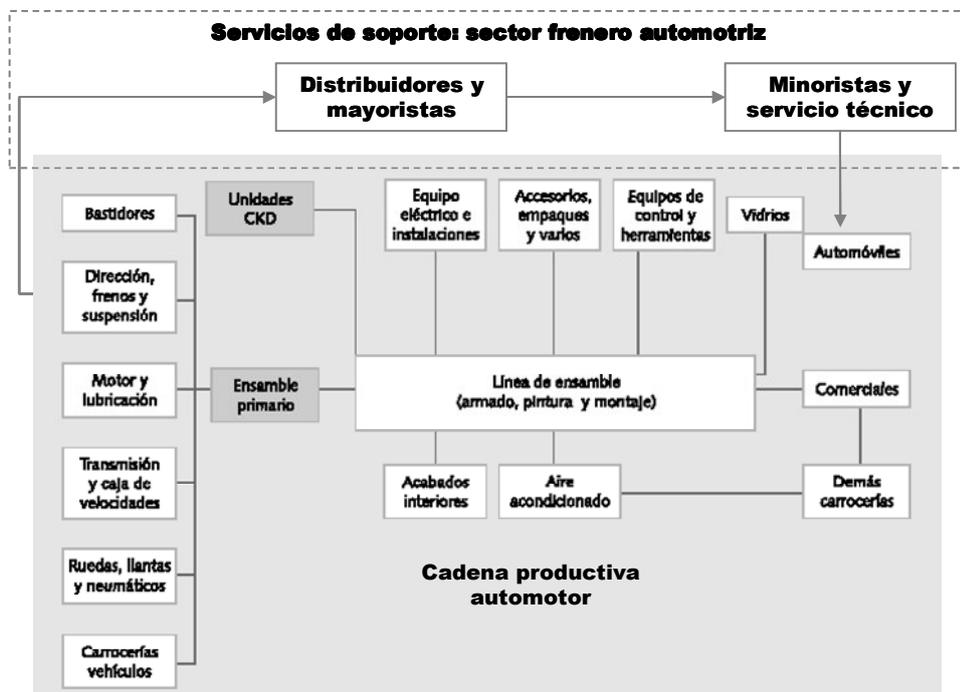
0.7 CRONOGRAMA DE TRABAJO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																		
Actividades	Mes	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Fase Anteproyecto																		
Revisión Bibliográfica																		
Redacción ficha técnica del																		
Revisión y aprobación de la propuesta																		
Fase de desarrollo del proyecto																		
Recolección de la información secundaria																		
Diseño de la encuesta																		
Recolección de la información primaria																		
Digitación de encuestas																		
Tabulación de resultados																		
Análisis de resultados																		
Redacción del informe preliminar																		
Revisión y ajustes																		
Informe final																		

1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FRENERO-AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA

El sector frenero automotriz, concebido como el grupo de empresas dedicadas a la fabricación, comercialización y servicio técnico de frenos para autos y sus repuestos relacionados, hace parte del sector de autopartes, y de forma más general, de la cadena productiva automotor, siendo en el caso de la ciudad de Cartagena un eslabón dedicado en su totalidad más que todo a actividades de comercialización y servicio técnico de estas partes de los autos, ya que no existe en la ciudad empresas dedicadas a la fabricación de este tipo de repuestos.

Figura 1. Esquema de la cadena productiva automotor y del sector frenero automotriz



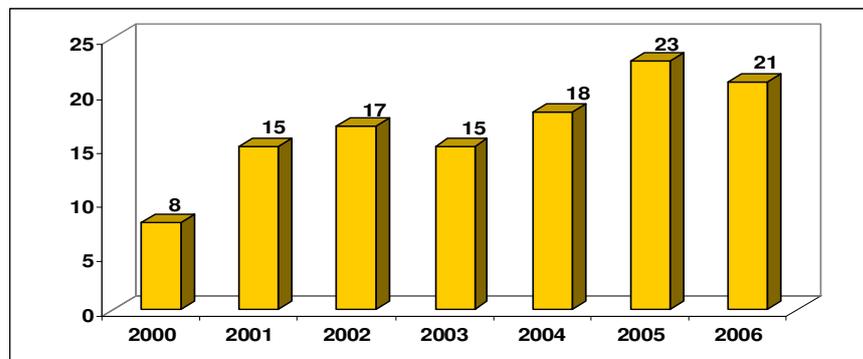
Fuente: adaptado de DNP

Tal y como se puede apreciar en la Figura 1, este sector opera como un servicio de soporte a la cadena automotor, y más especialmente a los consumidores finales de esta, ofreciéndole repuestos y servicio técnico de reparación relacionada con los sistemas de frenos de automotores.

1.1 DESEMPEÑO ECONÓMICO DEL SECTOR

El sector frenero automotriz ha mostrado en lo corrido del presente decenio un comportamiento creciente en la ciudad de Cartagena (fuentes estadísticas cámara comercio Cartagena), fruto de factores como la recuperación económica que ha tenido el país en general y además la creciente demanda por automotores que se ha presentado en los últimos años relacionada con el proceso de reevaluación del peso frente al dólar, ya que ello ha permitido trasladar al consumidor una disminución de precios de los automotores como estrategia de competencia entre los distribuidores de automotores.

Gráfico 1. Número de empresas del sector frenero-automotriz de Cartagena, 2000 – 2006



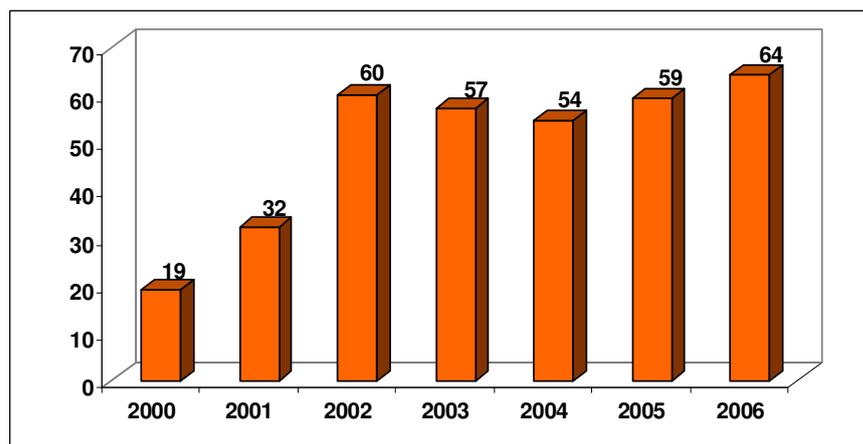
Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

Al ser los frenos un producto complementario perfecto de los automotores, es de esperarse que su demanda también se dinamice, y así también el desarrollo de las empresas dedicadas a ofrecer estos productos y los servicios relacionados con los mismos. Ello se puede apreciar para el caso de Cartagena en el Gráfico1, en

donde se nota que el número de empresas formales del sector frenero automotriz de la ciudad han mostrado una tendencia creciente entre los años 2000 y 2006, pasando de 8 empresas en el 2000 a 21 empresas en el 2006 y creciendo a una tasa media anual del 21,3% anual, lo cual da cuenta del desarrollo empresarial que se ha presentado en el sector analizado.

Más importante aún, es el impacto que esto ha tenido en la ciudad en cuanto a la generación de empleos se refiere, ya que esta también ha mostrado un aumento significativo tal y como se puede notar en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Número de empleados en las empresas del sector frenero-automotriz de Cartagena, 2000 – 2006



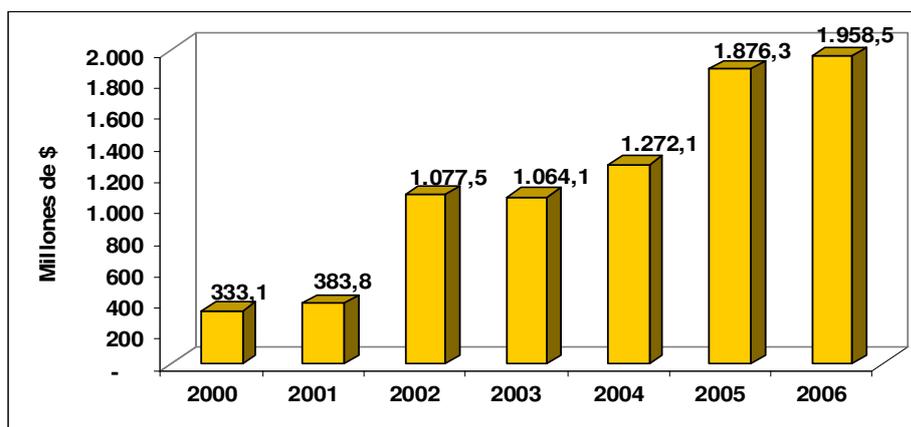
Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

El Gráfico 2 nos muestra los empleos declarados por las empresas formalmente inscritas en la Cámara de Comercio de Cartagena, lo cual indica que puede tener una subvaloración el nivel indicado, ya que en este sector se puede notar un nivel significativo de informalidad sobre todo en talleres de servicio técnico. Sin embargo, el indicador nos permite apreciar que la tendencia ha sido hacia un crecimiento significativo de los empleos generados por las empresas dedicadas a la comercialización de frenos para automotores en la ciudad de Cartagena,

multiplicándose aproximadamente por 3,4 veces el número de empleos del sector entre los años 2000 y 2006.

Por otra parte, la inversión en el sector también ha mostrado signos positivos durante los últimos 6 años, evidenciándose en los activos declarados por las empresas formales del sector, en las cuales se ha pasado de \$333 millones de pesos invertidos en los activos del sector en el año 2000, a unos \$1.958,5 millones de pesos en el año 2006, lo que representa una inversión en activos unas 6 veces mayor a la registrada a principios de la presente década, llegando a crecer en términos reales en nivel de activos en un 43,2% anual, a pesar de registrar una caída de una 7,3% en el año 2003 respecto al año 2002.

Gráfico 3. Activos en las empresas del sector frenero-automotriz de Cartagena, 2000 – 2006



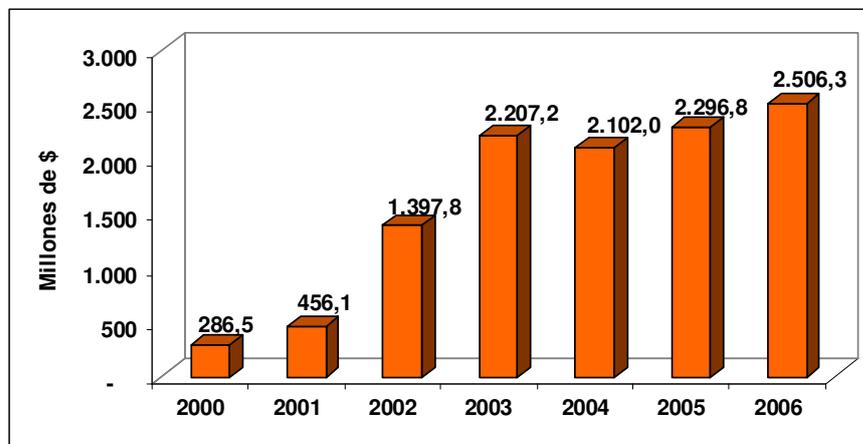
Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

Asimismo, las ventas del sector ratifican el buen comportamiento de sus empresas y el buen dinamismo de la demanda¹. A principios de la presente década el sector frenero-automotriz en general reportaba ventas de unos \$286,5 millones de pesos

¹ Para este indicador es necesario dejar claro que sus niveles tienen algunas distorsiones dado que algunas empresas no reportan este valor ante la Cámara de Comercio, sin embargo las tendencias que evidencian si aportan herramientas de análisis al controlar la no inclusión de datos atípicos sobre las ventas de las empresas analizadas.

anuales, cifra que aumento significativamente durante el año 2002 y 2003, hasta unos \$2.207 millones de pesos aproximadamente, para luego disminuir en el 2004 y volver a mantener la tendencia creciente durante el 2005 y 2006. En términos promedios, las ventas alcanzaron un crecimiento real del 56,2% entre el año 2000 y el 2006, multiplicándose al igual que los activos, por 6 veces a los registros de principios de la década

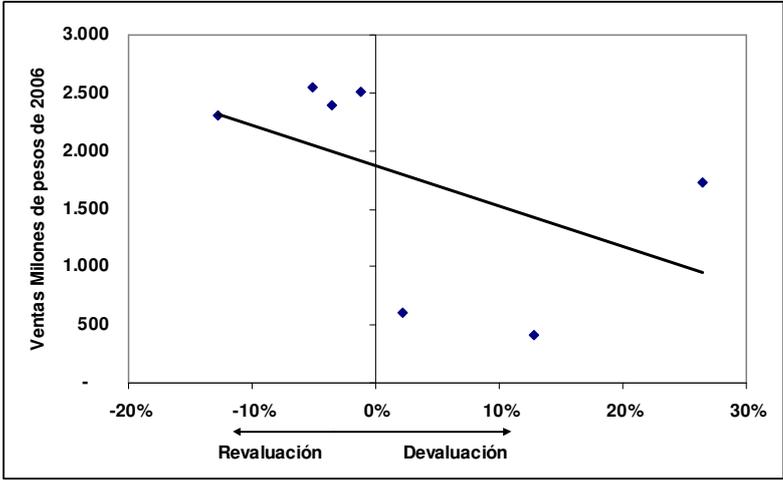
Gráfico 4. Ventas de las empresas del sector frenero-automotriz de Cartagena, 2000 – 2006



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

Es importante resaltar la afirmación realizada al principio del presente capítulo, en el sentido que el proceso de revaluación del peso que inició en el año 2003 incidió en la dinámica positiva de este sector, teniendo en cuenta que este sector tiene un alto contenido de productos importados, lo cual ha llevado, por un lado, a una mayor demanda de automotriz y por otro, a mejorar las oportunidades de importar autopartes como son los frenos a precios más asequibles para los comercializadores del sector, que se puedan trasladar a un menor precio a los propietarios de automotores. Esta relación, se puede evidenciar en el Gráfico 5, al notarse como en los años de reevaluación del peso, las ventas del sector mostraron sus mayores niveles en Cartagena, mientras que en los periodos de devaluación las ventas tuvieron registros menores.

Gráfico 5. Ventas del sector frenero-automotriz de Cartagena Vs Re/Devaluación del peso frente al dólar, 2000 – 2006

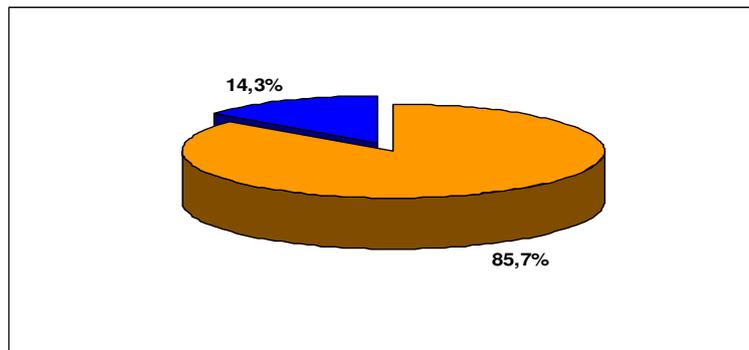


Fuente: Cálculos con base en Cámara de Comercio de Cartagena y Banco de la República

1.2 ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL SECTOR

Las características de las empresas del sector frenero-automotriz muestran que este sector en la ciudad se compone totalmente de empresas de pequeña escala, tales y como son los micro y pequeñas empresas. De hecho, al apreciar el Gráfico 6 notamos que el 85,7% de las empresas del sector se caracterizan por ser microempresas, y el 14,3% restante tienen activos acumulados que las clasifican como pequeñas empresas². A pesar de ello, el empleo generado por el sector mantiene una proporcionalidad entre las empresas pequeñas y las microempresas, tal y como lo muestra el Gráfico 7.

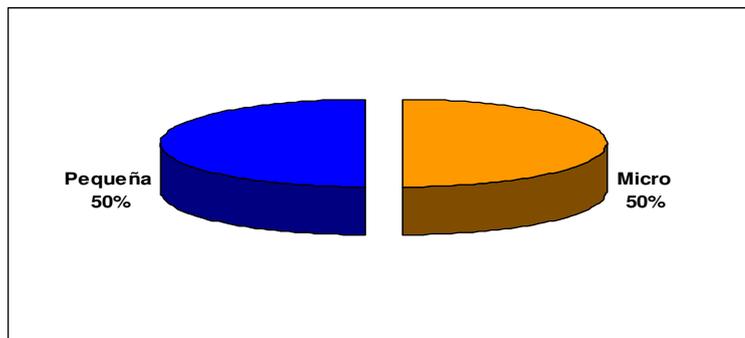
Gráfico 6. Distribución de empresas según tamaño empresarial, 2006



Fuente: Cálculos con base en Cámara de Comercio de Cartagena

² La clasificación empresarial por tamaño se fundamenta en la Ley 905 de 2004, por medio de la cual se establecen los límites para clasificar las empresas según tamaño por empleo y activos. En el presente caso la clasificación se hizo por activos dada la mayor disponibilidad y confiabilidad de la información.

Gráfico 7. Distribución de empleo generado según tamaño empresarial, 2006



Fuente: Cálculos con base en Cámara de Comercio de Cartagena

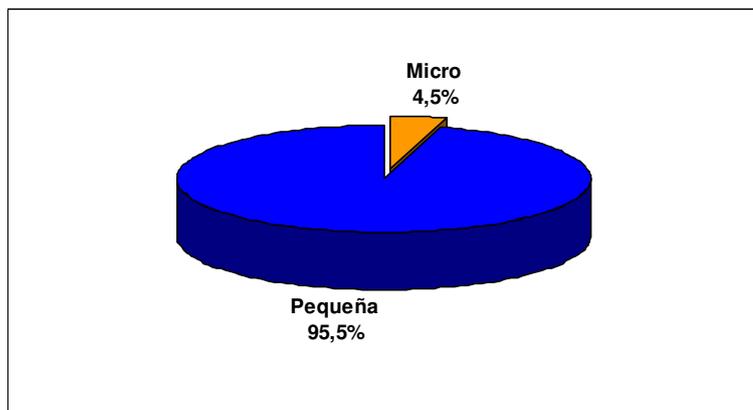
Por el lado de los activos invertidos y las ventas generadas en el sector en estudio, se notan concentraciones significativas, teniendo en cuenta que el 98,1% de los activos pertenecen a las pequeñas empresas y sólo el 1,9% restante se concentra en la microempresa. Así también, las ventas muestran una concentración significativa en la pequeña empresa, aunque menor que en los activos, alcanzando a representar el 95,5% del total de las ventas del sector durante el año 2006, dejando sólo el 4,5% restante a la microempresa.

Gráfico 8. Distribución de activos según tamaño empresarial, 2006



Fuente: Cálculos con base en Cámara de Comercio de Cartagena

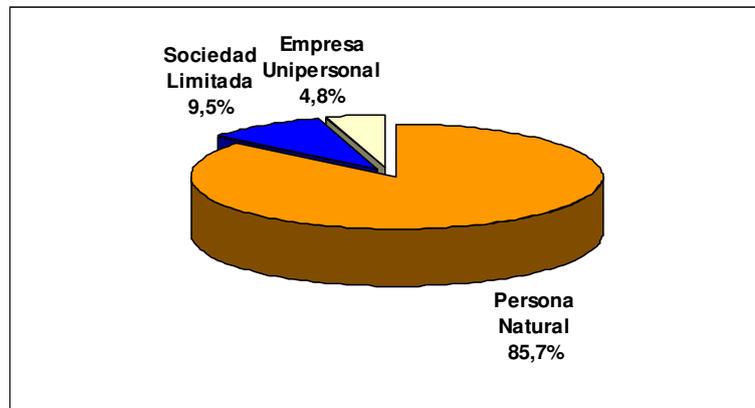
Gráfico 9. Distribución de ventas según tamaño empresarial, 2006



Fuente: Cálculos con base en Cámara de Comercio de Cartagena

Esta distribución empresarial por tamaños se ve igualmente reflejada e influenciada por los tipos de organización jurídica de las empresas del sector, dado que estas empresas son principalmente organizaciones de iniciativas de empresarios individuales que generalmente no se constituyen como personas jurídicas sino que se registran como personas naturales en la Cámara de Comercio de la ciudad, lo cual es un fenómeno común de acuerdo a los informes económicos de la Cámara de Comercio de Cartagena. Así se puede notar en el Gráfico 10, teniendo en cuenta que la persona natural representa el 85,7% de las empresas del sector, siendo un 14,3% de las empresas organizaciones jurídicas. Este grupo de las personas naturales unido a las organizaciones constituidas como empresas unipersonales, muestran una concentración del 90,5%, las cuales representan un grupo significativo de empresas de iniciativa individual

Gráfico 10. Distribución de empresas según tipo de organización jurídica, 2006



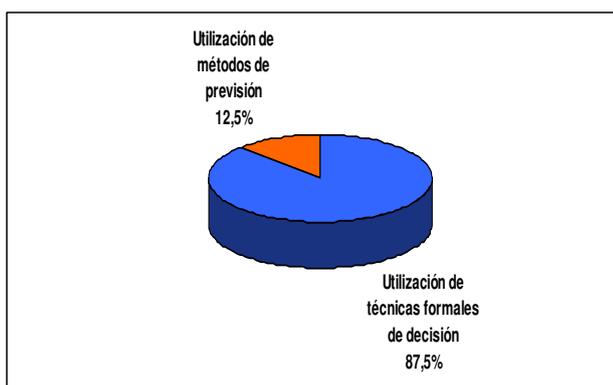
Fuente: Cálculos con base en Cámara de Comercio de Cartagena

2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FRENERO AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA

2.1 SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y FACTORES DE ÉXITO

Dentro de las la estrategias empresariales y de competitividad sectorial se destacan el uso de técnicas de dirección, de las cuales se destacan en este estudio las técnicas formales de decisión y la utilización de métodos de previsión. Estas técnicas formales son importantes por que mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

Grafico 11. Uso de técnicas de dirección y planeación



Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

Por otra parte, la previsión sobre el comportamiento futuro de la empresa, otorga a una organización el potencial de llegar al futuro primero y de establecer una posición de liderazgo. Informa a la dirección empresarial y permite a una empresa

controlar la evolución de la industria y por lo tanto, su propio destino. Se trata de ver el futuro antes de que éste llegue.

En el uso de técnicas de dirección las empresas adoptan como primera opción la utilización de técnicas formales de decisión, con un 87.5% de las empresas encuestadas, mientras que solo el 12.5% utilizan métodos de previsión.

Dentro de los sistemas de dirección podemos encontrar estrategias que son de diferente naturaleza, en primera instancia tenemos los no formalizados, los cuales se basan en la intuición y la experiencia los cuales están repletos de muchos vacíos conceptuales, metodológicos y de costeo. Mientras que el manejo de herramientas como la elaboración de presupuestos dan una confiabilidad al manejo de la empresa.

Gráfico 12. Naturaleza del sistema de dirección



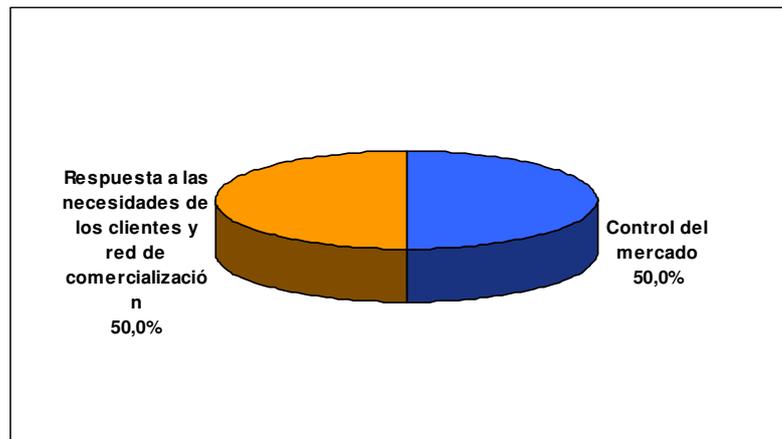
Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

A la pregunta referente a la naturaleza de los sistemas de dirección, el 87.5% de las empresas encuestadas respondieron que su sistema de dirección es no formal, es decir, que esta basado en la intuición y la experiencia, mientras que el 12.5% utiliza la elaboración de presupuestos.

Las empresas enfrentan en la actualidad factores que inciden en el éxito o fracaso de las empresas, es por esto que es de suma importancia la escogencia y

ejecución de dichas estrategias. En la presente investigación se colocan a consideración algunas herramientas estratégicas para alcanzar el éxito empresarial, con el fin saber cual es la más importante para las empresas que participan en la investigación.

Gráfico 13. Factores críticos de éxito para el negocio



Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

Dentro de los factores críticos que se identificaron para el éxito de la empresa, el 50% de los encuestados consideran como factor crítico para el éxito al control que sobre el mercado se tenga, mientras que el otro 50% de las empresas consideran como factor de importancia para el éxito, las respuestas que se den a las necesidades de los clientes y la red de comercialización que se utilicen.

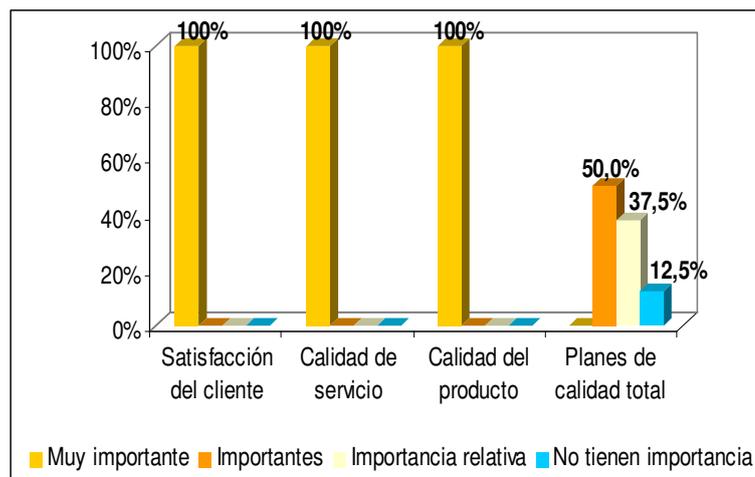
2.2 OPCIONES ESTRATÉGICAS DOMINANTES

Todas las empresas poseen la opción de utilizar diferentes estrategias o herramientas que conlleven o generen la posibilidad de convertirse en dominantes en los diferentes sectores en el que se desenvuelvan. En esta investigación se ponen a consideración diferentes estrategias dominantes para las empresas, con

el fin de saber cual es el nivel de importancia que para las empresas encuestadas representan.

2.2.1 Servicio al cliente y calidad. Dentro de la utilización de estrategias dominantes de carácter comercial por parte de las empresas, las cuales serán los principios y rutas fundamentales que las orientarán en el proceso administrativo con el objetivo de alcanzar nuestros objetivos comerciales. En este sentido el total de las encuestadas, es decir, un 100% consideraron como muy importante la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes, al igual que la calidad del servicio y la calidad del producto.

Gráfico 14. Percepción sobre la estrategia de servicio al cliente y calidad



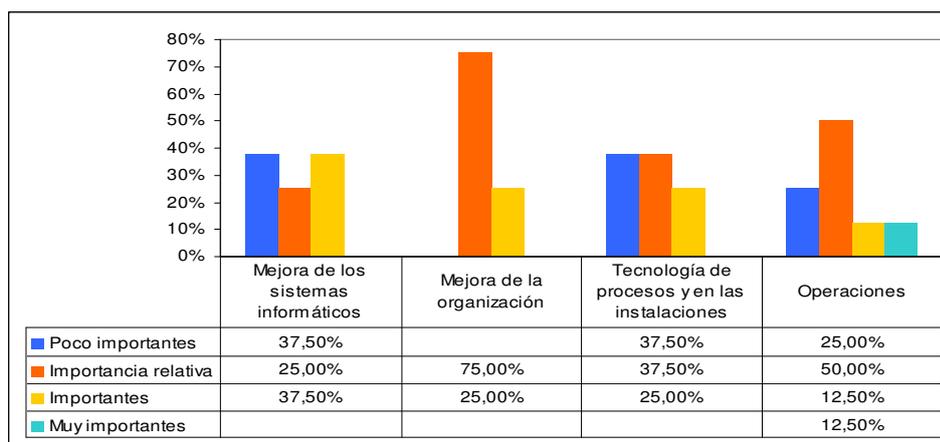
Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

Con énfasis en los planes de calidad total, el 50% de las empresas encuestadas consideraron que son importantes, el 37.5% que tienen una importancia relativa y tan solo el 12.5% respondió que no tienen importancia.

2.2.2 Tecnología, organización y procesos. Con referencia a las estrategias de carácter tecnológico y organizacional, las tendencias del contexto económico mundial implican alteraciones en los patrones de producción y en el rol y características de la innovación tecnológicas y organizativas de las empresas.

“La tecnología como agente de cambio, se ha convertido en un factor decisivo en el éxito del desempeño de las organizaciones y es una de las ventajas competitivas más efectivas. Desde el momento en que el conocimiento tecnológico pasó a ser la nueva ventaja competitiva de las empresas, el desarrollo de capacidades de acumulación e innovación tecnológica representa el principal reto (de éstas) en su intento por mantenerse como actores del desarrollo industrial”³.

Gráfico 15. Percepción sobre las estrategias de tecnologías, organización y procesos



Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

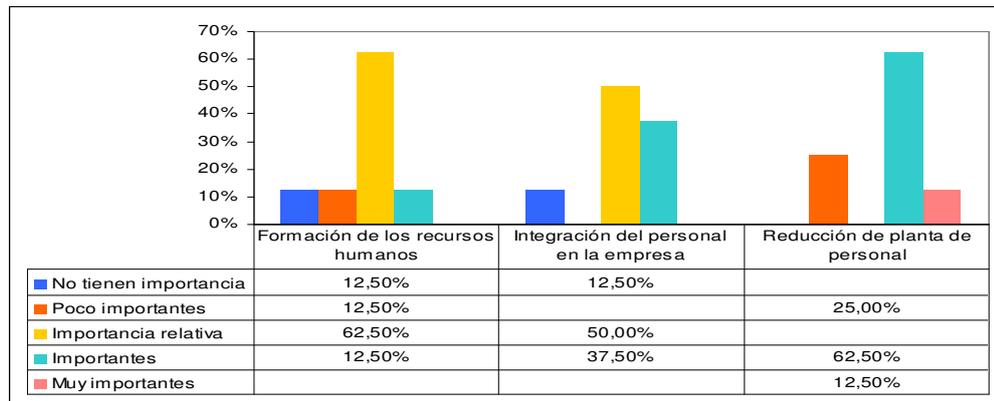
Al preguntar el nivel de importancia que para las empresas encuestadas tiene la infraestructura, operaciones y la organización, encontramos que el 37.5% de estas consideran que las mejoras en los sistemas informáticos es importante, el

³ Villavicencio, Daniel. "La pequeña y mediana empresa innovadora" en Comercio Exterior. Citado por: Ramírez, Hilda. Aprendizaje tecnológico en el sector de la electrónica: un estudio de caso. Gestión y Estrategia / No. 10. Julio-Diciembre, 1996 / UAM-A. Consultado en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc8.htm>

75% de las empresas consideran que las mejoras en la organización tienen una importancia relativa y solo el 25% las considera importantes, la tecnología en procesos y en las instalaciones, el 37.5% las califican con una importancia relativa y como poco importantes igualmente el 37.5% de las empresas encuestadas. En cuanto a las operaciones el 50% de las empresas las clasifica con una importancia relativa, el 25% como poco importante y solo el 12.5% como muy importantes.

2.2.3 Recurso humano. Los recursos humanos, tanto como los naturales, son la base de todos los procesos productivos y, por tanto, de la generación de la riqueza, de ahí que las estrategias que se empleen serán de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de las diferentes empresas.

Gráfico 16. Percepción sobre la estrategia de recursos humanos



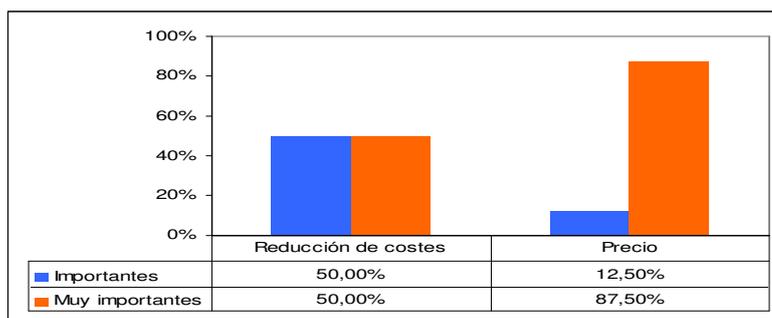
Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

El nivel de importancia que tiene para las empresas encuestadas su recurso humano se puede evidenciar al ver que para el 62.5% la formación de recursos tiene una importancia relativa y solo el 12.5% considera que no tiene importancia, la integración del personal de la empresa es clasificada con una importancia relativa para el 50% de las empresas y como importante para el 37.5%, la

reducción del personal de la empresa posee para el 62.5% de las empresas encuestadas un carácter de importante y para 25% tiene una importancia relativa.

2.2.4 Precios y costos. La gerencia y el departamento administrativo se enfrentan constantemente con diferentes situaciones que afectan directamente el funcionamiento de la empresa, la información que obtengan acerca de los costos y los gastos en que incurre la organización para realizar su actividad y que rige su comportamiento, son de vital importancia para la toma de decisiones de una manera rápida y eficaz.

Gráfico 17. Percepción sobre la estrategia de precios y costos



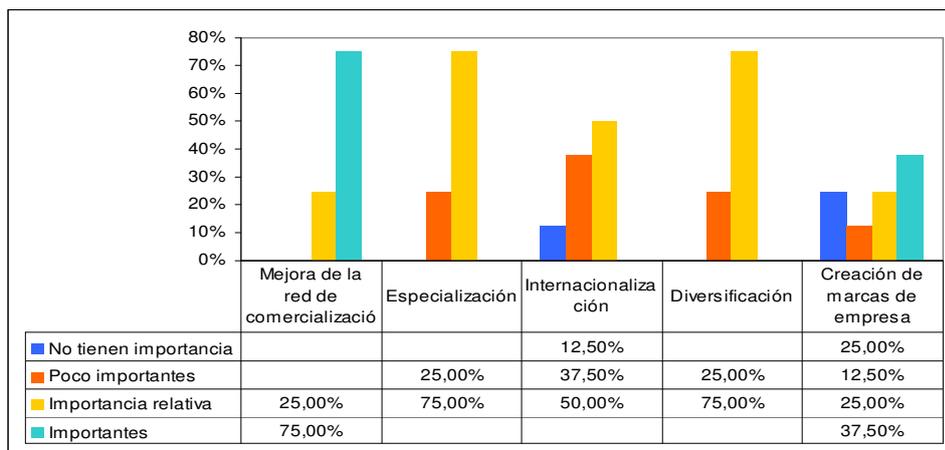
Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

Dentro de este marco de conceptos, tenemos que las empresas que participan en la investigación al momento de la implementación de técnicas dominantes encaminadas a la reducción de los costes y el precio, se encontró que; referente a estas técnicas el 50% las empresas encuestadas consideran como importante la reducción de los costes y un 50% las califica como muy importante, en el caso de las técnicas dirigidas la precio el 12% de las empresas las califican como importante y el 87.5% como muy importante

2.2.5 Mercadeo y comercialización. Resulta muy importante saber a que público se dirigen los productos, tener una concepto claro de a quién nos dirigimos nos permitirá llegar a sus necesidades de manera exitosa. Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes en profundidad y definir las estrategias comerciales.

Siguiendo con las diferentes opciones de estrategias dominantes en las empresas tenemos que: Con respecto a las mejoras de las redes de comercialización el 75% de las empresas las calificaron como un factor de importancia y el 25% con importancia relativa, en cuanto a la especialización el 25% de las empresas las consideran como importantes mientras que el 75% les da una importancia relativa, la internacionalización es considerada por 75% las empresas como un factor de importancia relativa, en ultima instancia la creación de una marca propia es considerada por las empresas encuestadas como una herramienta con importancia, el 25% con importancia relativa y otro 25% la considera como factor que no tiene importancia.

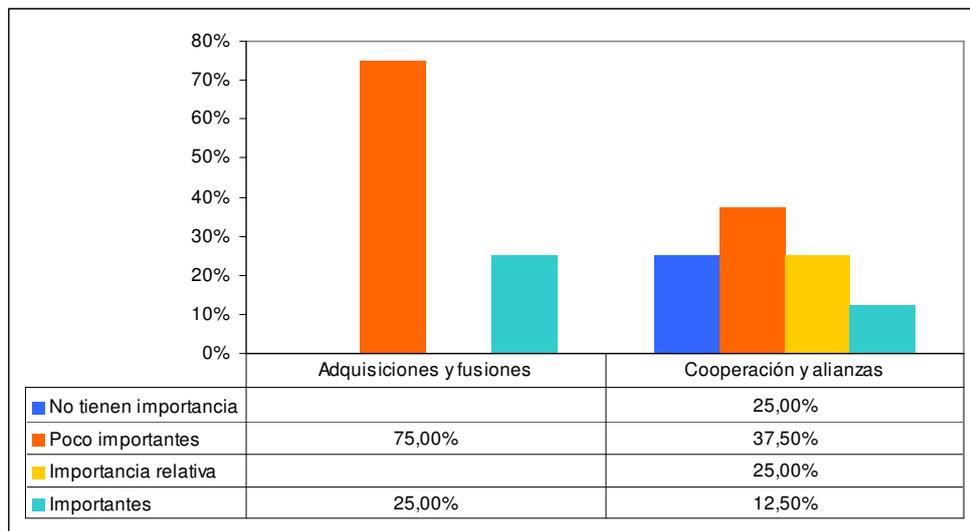
Gráfico 18. Percepción sobre la estrategia de mercadeo y comercialización



Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

2.2.6 Alianzas estratégicas. Las fusiones y adquisiciones constituyen un medio de responder a esa necesidad de expansión, que pertenece principalmente a los países desarrollados cuyos mercados funcionan plenamente. Ahora bien, los grandes cambios que saltan a la vista en el sector del comercio y la reestructuración que conllevan son un fenómeno mundial cuyas consecuencias también se hacen sentir en los países en desarrollo y en las economías en transición de todas las regiones.

Gráfico 19. Percepción sobre la estrategia de alianzas



Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

Dentro de los factores que hacen parte de las estrategias dominantes de las empresas, en última instancia tenemos las adquisiciones y fusiones las cuales son consideradas por las empresas encuestadas como poco importantes con un 75%, mientras que el 25% las considera como importantes, el factor de cooperación y alianzas es considerado por el 37.5% como poco importante, el 25% considera que no tiene importancia otro 25% lo califica con importancia relativa y solo el 12.5% lo considera importante.

3 COMPETITIVIDAD SECTORIAL

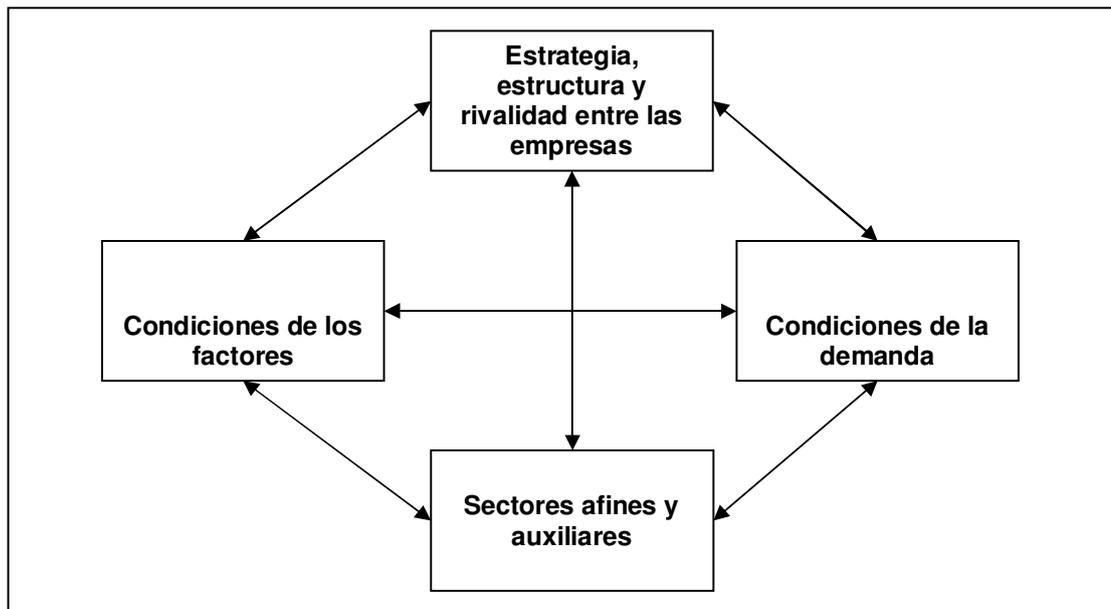
3.1 ENFOQUE TEÓRICO DE LA COMPETITIVIDAD

Teóricos contemporáneos coinciden cada vez más en afirmar que la competitividad se relaciona cada vez más con la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las necesidades que demanda la sociedad y a los cambios en el ambiente empresarial. De hecho, Michael Porter en las ventajas competitivas de las naciones afirma que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para mejorar e innovar”. En este sentido, cobra particular importancia dentro de la posición competitiva de una organización o industria su capacidad para generar innovación y desarrollos tecnológicos, dado que “las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas. Encuentran una nueva forma de competir o mejores técnicas de competir al modo antiguo” además, “una vez que una empresa logra la ventaja competitiva a través de un acto de innovación, sólo puede mantenerla a través de una mejora continua” (Porter, 1999).

Todos estos aspectos logran esclarecer el porqué de las notables diferencias en cuanto a competitividad se refiere entre los sectores industriales en diferentes países o regiones. Sin embargo, existen aspectos adicionales que explican las capacidades competitivas industriales, los cuales tienen que ver con los atributos propios de las regiones o países. Estos factores, unidos a otros mencionados anteriormente, individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación determina para sus sectores (Porter, 1999). Dentro de estos atributos Porter relaciona las condiciones de los factores,

condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva Nacional



Fuente: Porter (1999)

Mediante el anterior esquema se denota el carácter sistémico a partir del cual se evalúa la competitividad empresarial, lo cual es una respuesta a la necesidad de tener en cuenta que las empresas se mueven dentro de un ambiente propio de su industria en el que influyen diversos actores, así, en cada uno de los vértices se ubican actores interrelacionados e interdependientes que condicionan la capacidad competitiva de las empresas y la industria.

Además de éstos factores que se pueden citar como factores primarios determinantes de la competitividad empresarial en el modelo de Porter, existen otros tales como el papel del gobierno e igualmente hay que tener en cuenta hechos aleatorios que se pueden presentar en el futuro. El papel del gobierno en el rombo de la competitividad se asume como de un actor catalizador y estimulador. Es decir, el Estado tiene la función “de alentar – o incluso empujar – a

las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad” (Porter, 1999).

3.2 LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR FRENERO AUTOMOTRIZ DE CARTAGENA

Existen numerosos factores para medir el grado de competitividad de un sector empresarial, en este estudio se tuvieron en cuenta la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, características del mercado de proveedores, clientes y de los productos sustitutos, las cuales son citadas por Michael Porter como las fuerzas competitivas de los sectores o clusters empresariales

3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Como primera instancia tenemos que una de las constantes amenazas a las cuales se ven enfrentadas diariamente las diferentes empresas en su sector, es la incursión de nuevas empresas competidoras en el mercado, sea este a nivel local, regional y/o nacional.

Este tipo de circunstancias se ven ligadas al conocimiento por parte de estas nuevas empresas de las condiciones necesarias para hacer efectiva dicha incursión, a demás de esto es también importante, la percepción del nivel de importancia que tienen para las empresas ya existentes en el sector estos factores.

Referente a los diferentes factores de amenaza de entrada de nuevos competidores que se presentaron a consideración de las empresas encuestadas en la investigación, se puede observar de manera general que no existe para el

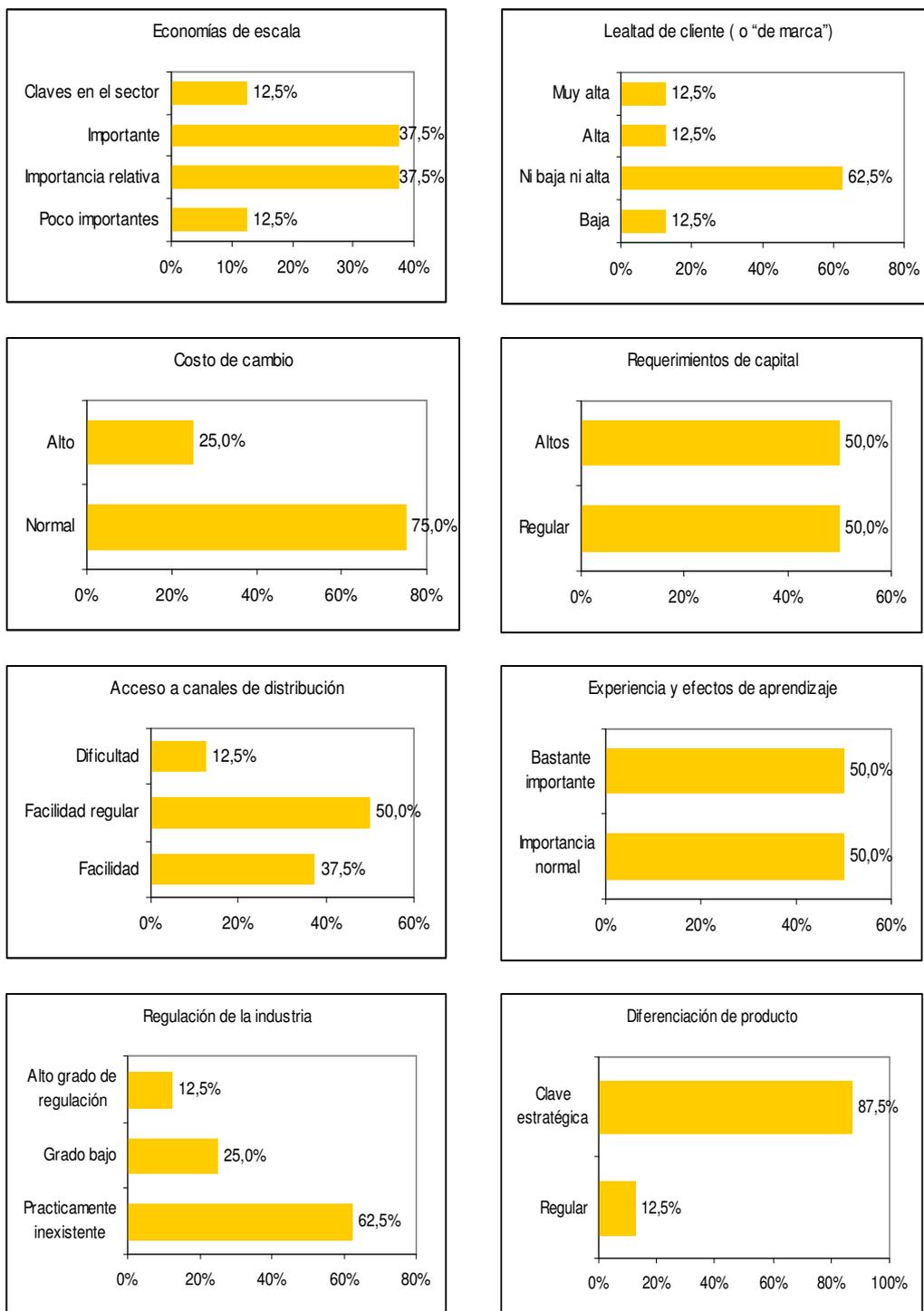
sector frenero-automotriz unos limitantes de carácter fuerte para la entrada de nuevas empresas al sector.

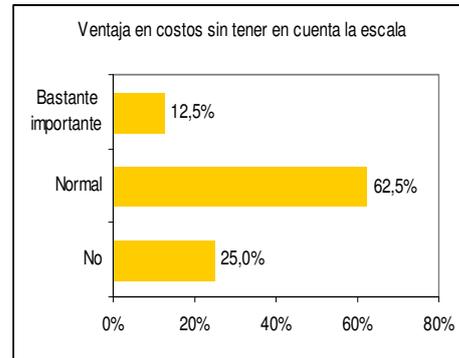
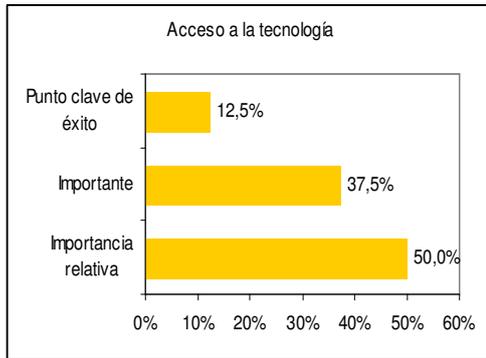
Dentro de estos factores se destacan algunos limitantes como son las economías de escala a las cuales cerca del 75% de las empresas encuestadas lo consideran como un factor de importancia media para la entrada de nuevos competidores y solo el 12.5% lo considera como poco importante, la experiencia y los efectos de aprendizaje y los requerimientos de capital presentan también una importancia media como limitante para las empresas que quieran ingresar por parte del 50% de las empresas encuestadas.

Existen factores que por su nivel importancia para las empresas del sector se convierten en limitantes de entrada para las otras empresas, es el caso de la diferenciación del producto y acceso a la tecnología, los cuales en el primer caso, es decir, en la diferenciación del producto tiene un 87.5% de importancia, resultado de la concesión por parte de las empresas del sector como clave estratégica de la empresa, mientras que el acceso a la tecnología posee una importancia media como factor limitante, ya que por parte del 12.5% lo considera como clave estratégica y el 37.5% como un limitante de importancia relativa

En el resto de factores, como en el caso de la lealtad de los clientes, el costo de cambio, acceso a canales de distribución y la regulación de la industria, presentan una baja importancia para la mayoría de las empresas, al momento de calificarlos como limitantes para la entrada de nuevas empresas al mercado. En este sentido es fácil de concluir, como se dijo anteriormente, que estos factores en su gran mayoría no contribuyen a la protección del sector frenero-automotriz de Cartagena.

Gráfico 20. Factores de amenazas de entrada de nuevos competidores





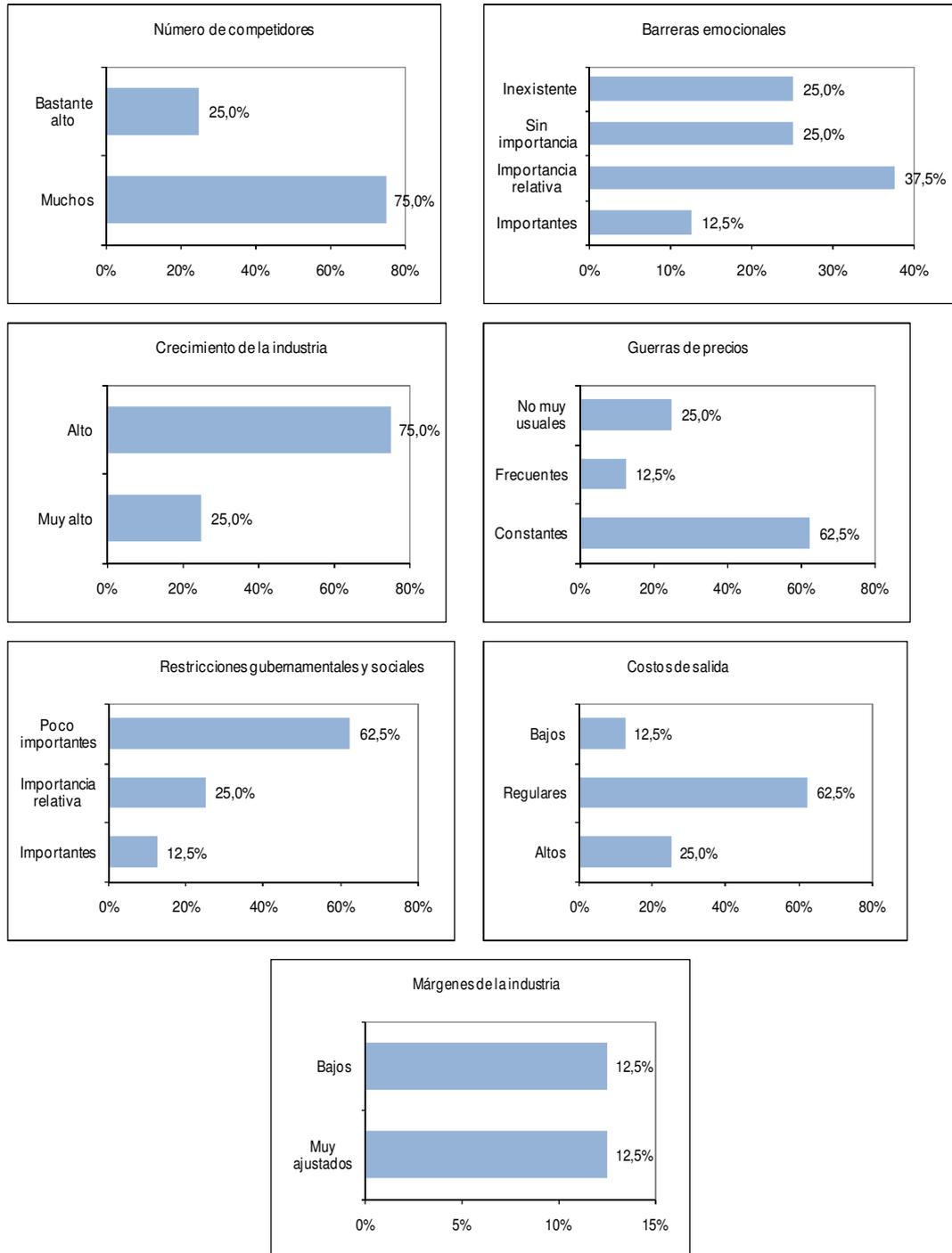
Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

3.2.2 Rivalidad entre las empresas. Un factor que representa mucha importancia en cualquier sector empresarial es la rivalidad entre las empresas, es por eso que en esta investigación se puso a consideración algunos factores que sirven para medir el grado de rivalidad entre las empresas del sector frenero-automotriz.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados, existe un nivel de rivalidad entre las empresas encuestadas del sector frenero, por ejemplo el 75% de las empresas considera que hay muchas empresas en el sector, esto relacionado con el alto nivel de crecimiento de esta industria manifestado por el 75% de las empresas.

Por otra parte, el 62.5% de las empresas encuestadas manifiesta que la guerra de precios entre las empresas es muy constante, esto se puede asociar con la baja regulación del sector por parte de el gobierno, como lo manifestaron 62.5% de las empresas, las cuales las calificaron a estas regulaciones como poco importantes. Es importante destacar que el 62.5% considera que los costos de dejar el sector son ni altos ni bajos.

Gráfico 21. Factores de rivalidad entre competidores de la industria



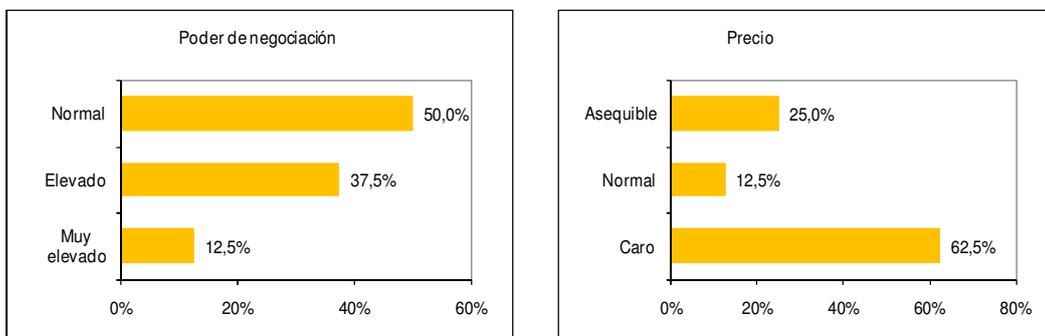
Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

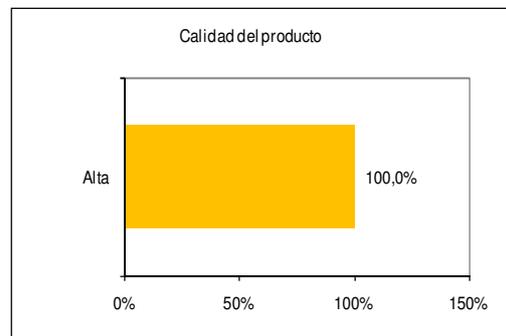
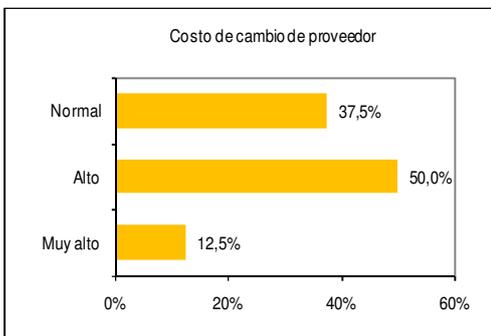
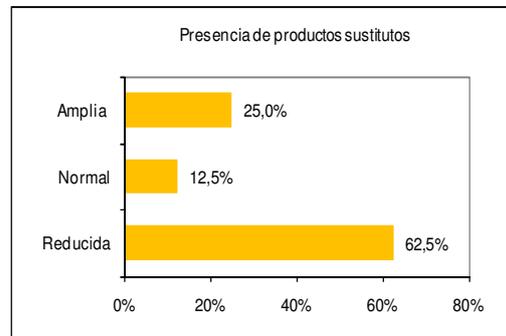
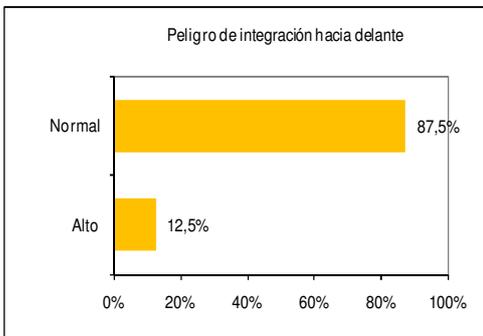
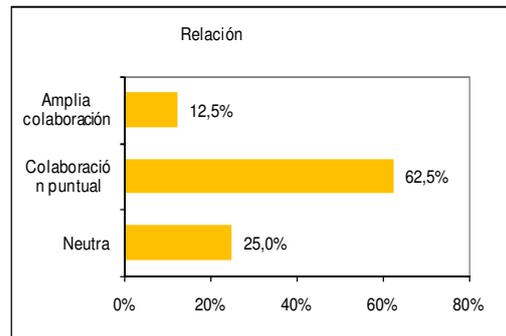
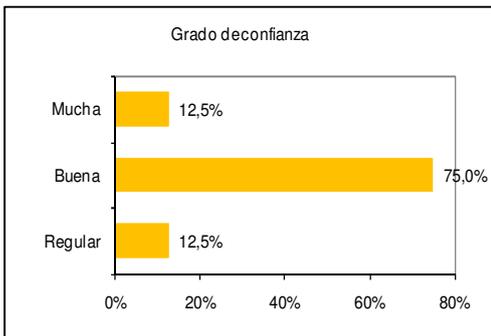
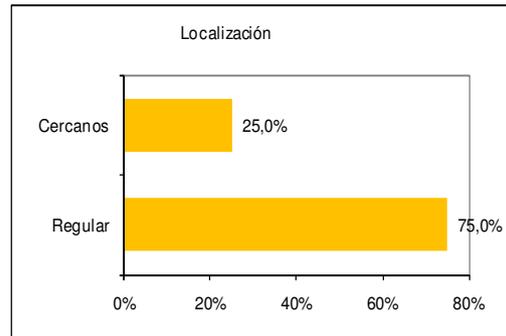
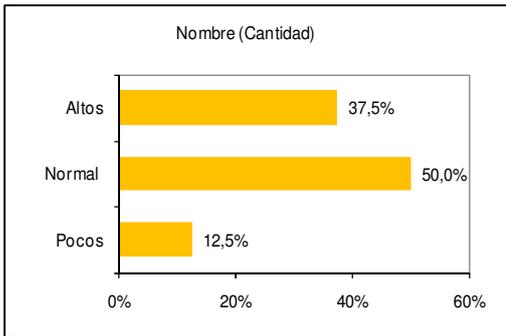
3.2.3 Proveedores. En cuanto a las características del mercado de proveedores para las empresas del sector frenero automotriz, el 50% de las empresas del sector manifestaron que su poder de negociación frente a ellos es normal, el 37.5% dijo que es alto y el 12% expresó que es muy elevado; mientras que 62.5% de las empresas declararon que los precios son altos lo que se nos hace una cifra demasiado elevada y lo relacionado con el nivel bajo de proveedores (sumado el normal y el poco) como lo manifestaron el 62.5% de los encuestados, referente a la cercanía de los proveedores el 75% de las empresas la consideran regular ahí podríamos pensar que estamos ante unos proveedores que están fuera de la zona ya sea en el interior del país como en el exterior.

En cuanto al grado de satisfacción, el 75% de las empresas manifiesta que su grado de confianza es bueno que adicionándole el 12.5% que expreso que era bastante tenemos un total de 87.5% lo que realmente es destacable, el 62.5% considera que la colaboración de los proveedores es puntual esto quiere decir que solamente responde por lo que se necesita y punto, a demás el 100% de las empresas coinciden en que la calidad del producto es alta y el 62.5% concuerdan que el costo de cambio de proveedores es elevado.

Es importante mencionar, para hacer relación de los altos costos de los productos, que el 62.5% de las empresas encuestadas manifestaron lo reducido del mercado de la oferta de productos sustitutos.

Gráficos 22. Factores de proveedores

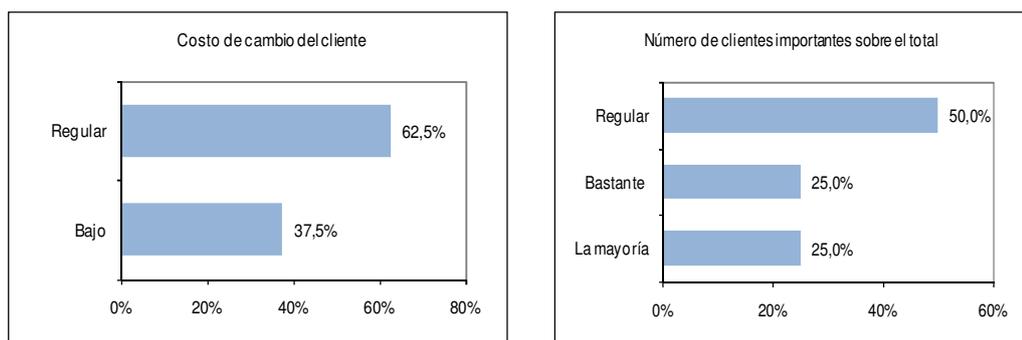


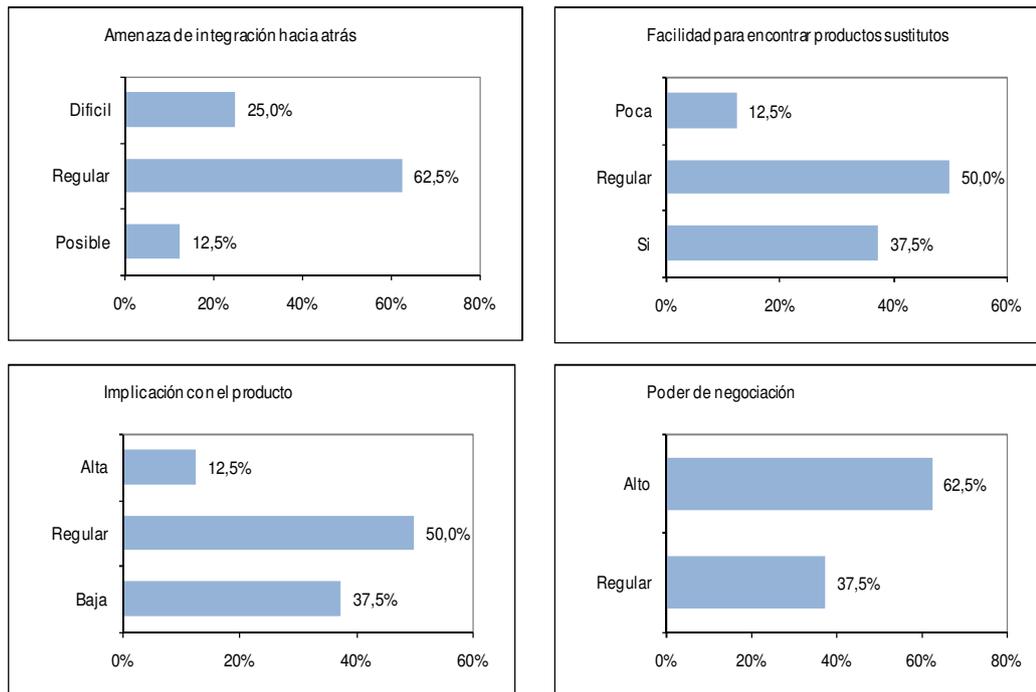


Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

3.2.4 Clientes. En cuanto a los clientes, notamos que los factores relacionados con los clientes generan en gran parte, unas condiciones competitivas muy fuertes, en la medida en que las percepciones de las empresas sobre este factor muestran que los costos de cambio de los clientes nos es un factor que mantenga un mercado cautivo a las empresas, considerando este costo como regular o bajo. Asimismo, existe una relativa facilidad para encontrar productos sustitutos en el mercado, considerando el 37,5% que si existe esta facilidad y un 50% que existe una facilidad regular de conseguir sustitutos de los productos que comercializan; mientras que la implicación con el producto o bien, el interés que un consumidor encuentra en la clase de productos que comercializan estas empresas, es percibido en gran medida como regular o bajo (87,5%) y el poder de negociación del cliente es considerado por el 62,5% de las empresas como alto. Ahora bien, algunos factores relacionados con el cliente que no generan gran amenaza para estas empresas en el mercado es la posibilidad que exista integración hacia atrás, ya que esta es considerada como regular o baja. Por su parte el número de clientes importantes sobre el total muestra una importancia relativa para las empresas ya que esta es calificada como mínimo de regular, siendo en un 50% de los casos considerada este número de clientes como bastantes o en su mayoría.

Gráfico 23. Factores de clientes

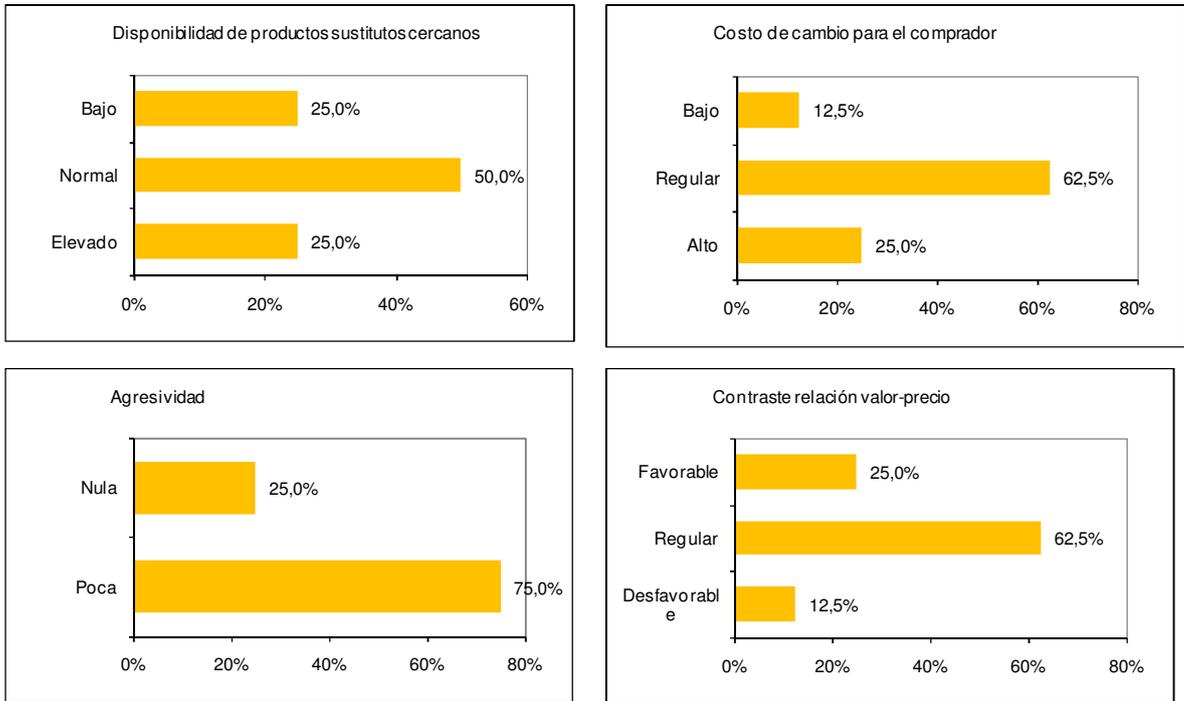




Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

3.2.5 Productos sustitutos. El factor productos sustitutos muestra al igual que el anterior, una situación que aumenta las condiciones competitivas del mercado del sector frenero automotriz de Cartagena, principalmente porque la disponibilidad de productos sustitutos cercanos es considerada como normal o elevada (75%), lo cual unido al hecho de que el costo del comprador o el cliente no es considerado como alto, es un hecho que aumenta considerablemente la competencia en el mercado. A ello se le suma, que gran parte (62,5%) de las empresas considera como regular la relación valor-precio, aunque la agresividad de los competidores en productos sustitutos es considerada como poca o nula.

Gráfico 24. Factores de productos sustitutos



Fuente: Cálculos del autor con base en encuesta

4 CONCLUSIONES

El sector frenero automotriz ha mostrado en lo corrido del presente decenio un comportamiento creciente en la ciudad de Cartagena, fruto de factores como la recuperación económica que ha tenido el país en general y además la creciente demanda por automotores que se ha presentado en los últimos años relacionada con el proceso de reevaluación del peso frente al dólar.

Las características de las empresas del sector frenero-automotriz muestran que este sector en la ciudad se compone totalmente de empresas de pequeña escala, tales y como son los micro y pequeñas empresas. En cuanto a las opciones estratégicas de las empresas del sector se pudo establecer que estas le dan un gran valor a la satisfacción del cliente y la calidad de los productos. Mientras que las estrategias tecnológicas, de organización y procesos las empresas les dan una importancia media dentro de la estrategia global de estas empresas. Este comportamiento puede relacionarse por el tipo de actividad de pequeña escala y de carácter comercial que desarrollan estas empresas en las que normalmente se desarrollan bajos niveles de innovación y mejoras en procesos, organización y tecnología.

La estrategia de recursos humanos por su parte, muestra igualmente una importancia media sobre aspectos como la capacitación y la integración del personal, dándole mayor importancia a aspectos como la reducción del personal. Por su parte, la estrategia de precio y costos es de las más importantes en la gestión estratégica de estos negocios, dado que las empresas las califican como importantes o muy importantes dentro de sus estrategias.

En cuanto a los temas de mercadeo y comercialización resalta la importancia que se le da a las redes de comercialización, mientras que aspectos como la diversificación y la especialización muestran resultados que no dejan ver una orientación clara de estas empresas frente a estos temas. Asimismo, se muestran opiniones divididas frente a la creación de marcas propias de las empresas y los temas de internacionalización no revisten gran importancia para estos negocios; mientras que en el tema de las alianzas estratégicas se muestran como un tema en el cual las empresas estudiadas le dan poca importancia

Por el lado del balance competitivo del sector se pudo determinar que el sector frenero automotriz se caracteriza por tener unos altos niveles de competencia, ya que en términos generales las percepciones de las empresas muestran que no existe para el sector frenero-automotriz unos limitantes de carácter fuerte para la entrada de nuevas empresas al sector, la rivalidad percibida es fuerte, la guerra de precios entre las empresas es muy constante, además de que no existen barreras sociales o del gobierno frente a la actividad del sector. Asimismo, el factor proveedores muestra que los precios altos de los mismos, su relativa escasez y su relativo poder de mercado, motivan una mayor competencia en el sector. Por su parte, los clientes también generan situaciones competitivas muy fuertes, en la medida en que las percepciones de las empresas sobre este factor muestran que los costos de cambio de los clientes nos es un factor que mantenga un mercado cautivo a las empresas, la implicación de estos con el producto es relativamente baja y el poder de negociación de los mismos es considerado en gran parte como alto. Mientras tanto, la presencia de productos sustitutos que es considerada como normal o alta, y la relación valor- precio que es considerada como regular también generan situaciones que aumentan la competencia en el sector.

RECOMENDACIONES

Los gerentes o empresarios del sector frenero de la ciudad de Cartagena deben procurar la formación de sus empleados en carreras técnicas relacionadas con el objeto social de la empresa o la actualización en tema afines.

Los gerentes o empresarios del sector frenero de la ciudad de Cartagena deben procurar la formación de ellos en carreras técnicas que fortalezcan sus competencias en aspectos contables, administrativos, marketing, manejo de personal y servicio al cliente, conocimientos que les permitan ser más competentes y competitivos en este proceso de globalización.

Para dinamizar el sector, se debe incentivar la aplicación de procesos de innovación y nuevas tecnologías en los procesos, para una disminución de tiempo en la prestación de sus servicios; frente a esto se debe estar en una permanente búsqueda de entidades que apoyen este tipo de actividades mediante la cofinanciación

Incorporación de las TIC's e los procesos administrativos y en la prestación del servicio, que le ayuden a medir de manera más eficiente los indicadores de gestión, apoyen el proceso de toma de decisiones, especialmente en el reabastecimiento del inventario y permitan tener un mayor control de la base de datos de los clientes

Los empresarios del sector frenero deben realizar planes de marketing que les permitan el diseño y la implementación de estrategias y acciones encaminadas a prestación de un excelente servicio, establecimiento adecuado de los precios y del

mensaje promocional, en procura de lograr una fidelización de los clientes e incremento en las ventas.

Acceder a los créditos blandos o capita semilla para creación o fortalecimiento de empresas emitidos por, entidades como Bancolombia, SENA, Fundación Julio Mario Santo Domingo, Fundación Bavaria, entre otros que les permita obtener un mejoramiento productivo e inversión en capital de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ARIZA VEGA, Mayte; Ochoa Gómez, Lina Maria. Análisis de la competitividad del subsector pesquero y avícola de la ciudad de Cartagena de Indias. Tesis de grado. 2000. Universidad Tecnológica de Bolívar.

ARELLANO C, William; Esalas Martínez, Arilis. Análisis de competitividad en la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. subsector de confecciones. Tesis de Grado. 2002. Universidad Tecnológica de Bolívar.

CEDEÑO VILLA, Janneth; Pacheco Mejía, Jhony; Puerta López, Josefina; Mendoza Guerra, José María. Análisis de la competitividad de la gran empresa manufacturera de Cartagena. Tesis de grado 2001. Universidad Tecnológica de Bolívar.

DÍAZ ESCANDÓN, Enver; Ramos Marrugo, Harry William. Diagnóstico y situación de competitividad de la pequeña y mediana industria del plástico en la ciudad de Cartagena de Indias. Tesis de grado 2000. Universidad Tecnológica de Bolívar.

GALLARDO PALLARES, Luz Marina; Ospino Barrios, Mirna Luz. Análisis de competitividad de las empresas de la industria de tableros aglomerados y laminado decorativo en Colombia. Tesis de grado 2003. Universidad Tecnológica de Bolívar.

GRACIA BARCENAS, Ana Paola; Vides Carrascal, Mary luz; Garcegarant García, Benjamín. Análisis de las condiciones de competitividad de las Pymes pesqueras del sector agroindustrial de la ciudad de Cartagena de Indias. Tesis de Grado. 2002. .Universidad Tecnológica de Bolívar.

M. DÍAZ López; Hoyos Batista, Julio César. Productividad, competitividad y situación tecnológica del mueble de madera en Bolívar y su prospectiva. Tesis de grado 1999. Universidad Tecnológica de Bolívar.

NAVARRO GUERRA, Tatiana; Surmay González, Rafael; Valle Benedetti, Henry. Estudio de competitividad de Cartagena de Indias D. T. y C. para la oferta del turismo de negocios de la ciudad. Tesis de Grado. 2004. Universidad Tecnológica de Bolívar.

PORTER, Michael. La ventaja competitividad de las naciones. Editorial CECSA

PORTER, Michael. Ser Competitivos. Editorial CECSA

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores 7^a edición.

ANEXO A

ENCUESTA EMPRESARIAL PARA LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD SECTORIAL

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

 CARGO _____
 TELEFONO _____
 CORREO ELECTRONICO _____

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
 DIRECCION DE LA EMPRESA _____
 TELEFONO _____ FAX _____

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

I	Uso de técnicas de dirección <i>Marque los que sean usados en su empresa</i>	IV					
1	Utilización de técnicas formales de decisión	<i>Califique cada una de las opciones con una "X" de acuerdo a la escala establecida</i>					
2	Utilización de métodos de previsión		1. No tienen importancia	2. Poco importantes	3. Importancia relativa	4. Importantes	5. Muy importantes
3	Utilización de técnicas formales de planificación-dirección	1	Satisfacción del cliente				
		2	Calidad de servicio				
II	Naturaleza del sistema de	3	Calidad del producto				

	dirección <i>Seleccione aquel con el más se identifique su empresa</i>	4	Mejora de los sistemas informáticos					
1	No formalizado, basado en la intuición y la experiencia	5	Mejora de la organización					
2	Elaboración de presupuestos	6	Formación de los recursos humanos					
3	Elaboración de presupuestos y planes para cada área a corto plazo	7	Planes de Calidad Total					
4	Elaboración de planes a largo plazo (+ 1 año)	8	Mejora de la red de comercialización					
5	Planes estratégicos	9	Formación de los recursos humanos					
6	Sistema de dirección estratégica orientada alcanzar y mantener una posición competitiva fuerte en base al análisis de fortalezas y debilidades	10	Planes de Calidad Total					
		11	Integración del personal en la empresa					
7	Sistema de dirección estratégica enfocada la planificación de las competencias críticas para el éxito la actividad	12	Tecnología de procesos y en las instalaciones					
		13	Reducción de costes					
8	Gestión concentrada en problemas diarios resolución de problemas corrientes	14	Precio					
		15	Operaciones					
		16	Especialización					
III	Factores críticos de éxito para el negocio <i>Seleccione el más importante para su empresa</i>	17	Internacionalización					
		18	Diversificación					
1	Control del mercado	19	Creación de marcas de empresa					
2	Cuota de mercado y costes	20	Adquisiciones y fusiones					
3	Respuesta a las necesidades de los clientes y red de comercialización	21	Cooperación y alianzas					
4	Previsión de las necesidades y oportunidades futuras	22	Reducción de planta de personal					
5	Nuevos productos/mercados.	Continue a la siguiente página...						
6	Identificación de necesidades ocultas							

COMPETITIVIDAD SECTORIAL

A continuación encontrará un listado que usted puede ir marcando y que sirve como guía con tal de ayudarlo en el análisis, aunque tenga en cuenta que usted puede añadir los comentarios que considere más oportunos al final de la hoja. La escala de valores está ordenada -por lo general- en función de cuánto favorables son para su empresa cada uno de los valores. No obstante, usted observará que hay atributos que no se pueden calificar claramente de "favorables" o "desfavorables". Tenga en cuenta en todo momento que el análisis se está haciendo -no sobre la empresa en cuestión-, sino sobre el sector en el que actúa ésta.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
Economías de escala	1 No tienen importancia	2 Poco importantes	3 Importancia relativa	4 Importantes	5 Claves en el sector
Lealtad de cliente (o "de marca")	1 Muy baja	2 Baja	3 Ni baja ni alta	4 Alta	5 Muy alta
Costo de cambio	1 Muy reducido	2 Reducido	3 Normal	4 Alto	5 Muy alto
Requerimientos de capital	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Regular	4 Altos	5 Muy altos
Acceso a canales de distribución	1 Gran facilidad	2 Facilidad	3 Facilidad regular	4 Dificultad	5 Muy complicado
Experiencia y efectos de aprendizaje	1 Sin experiencia	2 Poco importantes	3 Importancia normal	4 Bastante importantes	5 Indispensables
Regulación de la industria	1 Prácticamente inexistentes	2 Grado bajo	3 Regular	4 Alto grado de regulación	5 Sector altamente regulado
Diferenciación de producto	1 No es necesaria	2 Poco importante	3 Regular	4 Alta	5 Clave estratégica
Acceso a la tecnología	1 No es importante	2 Poco importante	3 Importancia relativa	4 Importante	5 Punto clave de éxito
Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	1 No	2 Poco	3 Normal	4 Bastante importante	5 Muy importante
Política gubernamental	1 Liberalizadora	2 Poco reguladora	3 Regulación normal	4 Alta regulación	5 Mucha regulación
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA					
Número de competidores	1 Muchos	2 Bastante alto	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo (reducido)
Barreras emocionales	1 Muy importantes	2 Importantes	3 Importancia relativa	4 Sin importancia	5 Inexistentes
Crecimiento de la industria	1 Muy alto	2 Alto	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo
Guerras de precios	1 Constantes	2 Frecuentes	3 No muy usuales	4 Poco usuales	5 Inexistentes
Restricciones gubernamentales y sociales	1 Muchas	2 Importantes	3 De importancia relativa	4 Poco importantes	5 Inexistentes
Costos de salida	1 Muy elevados	2 Altos	3 Regulares	4 Bajos	5 Muy bajo
Márgenes de la industria	1 Muy ajustados	2 Bajos	3 Regulares	4 Altos	5 Muy elevados
PROVEEDORES					
Poder de negociación	1 Muy elevado	2 Elevado	3 Normal	4 Poco	5 Inexistente
Precio	1 Muy caro	2 Caro	3 Normal	4 Asequible	5 Bajo
Nombre (Cantidad)	1 Muy limitado	2 Pocos	3 Normal	4 Alto	5 Muchos
Localización	1 Muy lejanos	2 Lejanos	3 Regular	4 Cercanos	5 Muy cercanos
Grado de confianza	1 Inexistente	2 Poca	3 Regular	4 Sí	5 Mucha
Relación	1 Confrontación	2 Desfavorable	3 Neutra	4 Colaboración puntual	5 Amplia colaboración
Peligro de integración hacia delante	1 Muy alto	2 Alto	3 Normal	4 Bajo	5 Inexistente
Presencia de productos sustitutos	1 Inexistente	2 Reducida	3 Normal	4 Amplia	5 Muy amplia
Costo de cambio de proveedor	1 Muy alto	2 Alto	3 Normal	4 Bajo	5 Muy bajo
Calidad del producto	1 Inaceptable	2 Baja	3 Normal	4 Alta	5 Muy alta
CLIENTES					
Costo de cambio del cliente	1 Inexistente	2 Bajo	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
Número de clientes importantes sobre el total	1 La mayoría	2 Bastantes	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo
Amenaza de integración hacia atrás	1 Muy posible	2 Posible	3 Regular	4 Difícil	5 Inexistente
Facilidad para encontrar productos sustitutos	1 Gran facilidad	2 Sí	3 Regular	4 Poca	5 No hay
Implicación con el producto	1 Muy baja	2 Baja	3 Regular	4 Alta	5 Muy alta
Poder de negociación	1 Muy baja	2 Bajo	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
PRODUCTOS SUSTITUTOS					
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	1 Gran disponibilidad	2 Elevado	3 Normal	4 Baja	5 Inexistentes
Costo de cambio para el comprador	1 Muy alto	2 Alto	3 Regular	4 Baja	5 Muy bajo
Agresividad	1 Muy agresivos	2 Sí	3 Regular	4 Poca	5 Nula
Contraste relación valor-precio	1 Ampliamente desfavorable	2 Desfavorable	3 Regular	4 Favorable	5 Muy favorable

