



 **Industria de Autopartes y Vehículos**

# **Evaluación del avance y acompañamiento del Plan de Negocios del sector de autopartes y vehículos**

**Evaluación del grado de avance del Plan de Negocios Actual**

Febrero 2016



**BUSINESS CONSULTING**

# El objetivo del documento es presentar el avance del Plan de Negocios de la Industria de Autopartes y Vehículos

## Objetivos Del documento

- Introducir los antecedentes de la evaluación en lo que concierne al Plan de Negocios vigente (elaborado en 2009) y la evaluación realizada en 2011
- Presentar un resumen del desempeño global del PTP en el sector desde su puesta en marcha, derivado tanto del avance en la consecución de las diferentes iniciativas como de la visión general de la industria
- Revisar el detalle del avance de cada una de las 25 iniciativas definidas en el Plan de Negocios original
- Extraer algunas lecciones aprendidas que sea de interés tener en cuenta para el planteamiento de la actualización del Plan de Negocios

# Las conclusiones que se presentan a continuación se basan tanto en el análisis de evidencias del equipo consultor como en las opiniones recogidas en una serie de entrevistas con actores clave del sector

Organización	Contacto y cargo
ACOLFA	Camilo Llinas <i>Presidente</i>
ANDI	Juliana Rico <i>Directora Ejecutiva Cámara Industria Automotriz</i>
Fotón	Luis Ferrer <i>Director Técnico y de Desarrollo</i>
GM Colmotores	Daniel Bayona <i>Vicepresidente Jurídico y de Relaciones de Gobierno</i>
Renault - Sofasa	Pablo Urrego <i>Sec. General y Dtor Jurídico, Rel. Gobierno y RSE</i>
DANA	Carlos Estrada <i>Presidente Región ANCOM</i>
FANALCA	Fernando Reyes <i>Vicepresidente de Ingeniería y Desarrollo Industrial</i>
Grupo ChaidNeme	Magdalena Pardo <i>Directora Corporativa de Relaciones Institucionales</i>
Grupo ChaidNeme	Germán Villalobos <i>Asesor</i>
MAC-JCI	Diego Mejía <i>Vicepresidente Comercial</i>
Universidad del Valle	Javier Medina <i>Dtor Inst. Prospectiva, Innovación y Gest. Conoc.</i>

Organización	Contacto y cargo
TECNNA	Francisco Mejía <i>Director Ejecutivo</i>
TECNNA	Allan Bachenheimer <i>Subdirector</i>
ProColombia	Camilo Charry <i>Asesor – Exportaciones de Manufacturas e Insumos</i>
ProColombia	Fabián Ortiz <i>Asesor – Promoción de Inversión en Manufacturas</i>
ONUDI	Fernando Meza <i>Consultor Autopartes y Vehículos</i>
PTP	Daniel Colmenares <i>Coordinador Industria de Autopartes y Vehículos</i>
PTP	Pilar Granados <i>Directora Infraestructura y Sostenibilidad</i>
PTP	Juliana del Castillo <i>Ejecutiva Infraestructura y Sostenibilidad</i>
PTP	Camilo Guarín <i>Ejecutiva Marco Normativo y Regulación</i>
PTP	Andrea Luna <i>Profesional Marco Normativo y Regulación</i>
PTP	Germán Chaves <i>Coordinador Capital Humano</i>

## **Contenido**

**Antecedentes**

**Visión global del PTP**

**Evaluación individual de las iniciativas**

**Lecciones aprendidas**



## **Antecedentes**

Visión global del PTP

Evaluación individual de las iniciativas

Lecciones aprendidas

# El PTP se concibe como una de las herramientas dispuestas por el Gobierno de Colombia para la ejecución de una política industrial que conduzca al desarrollo productivo del país

## ¿Qué es el PTP?

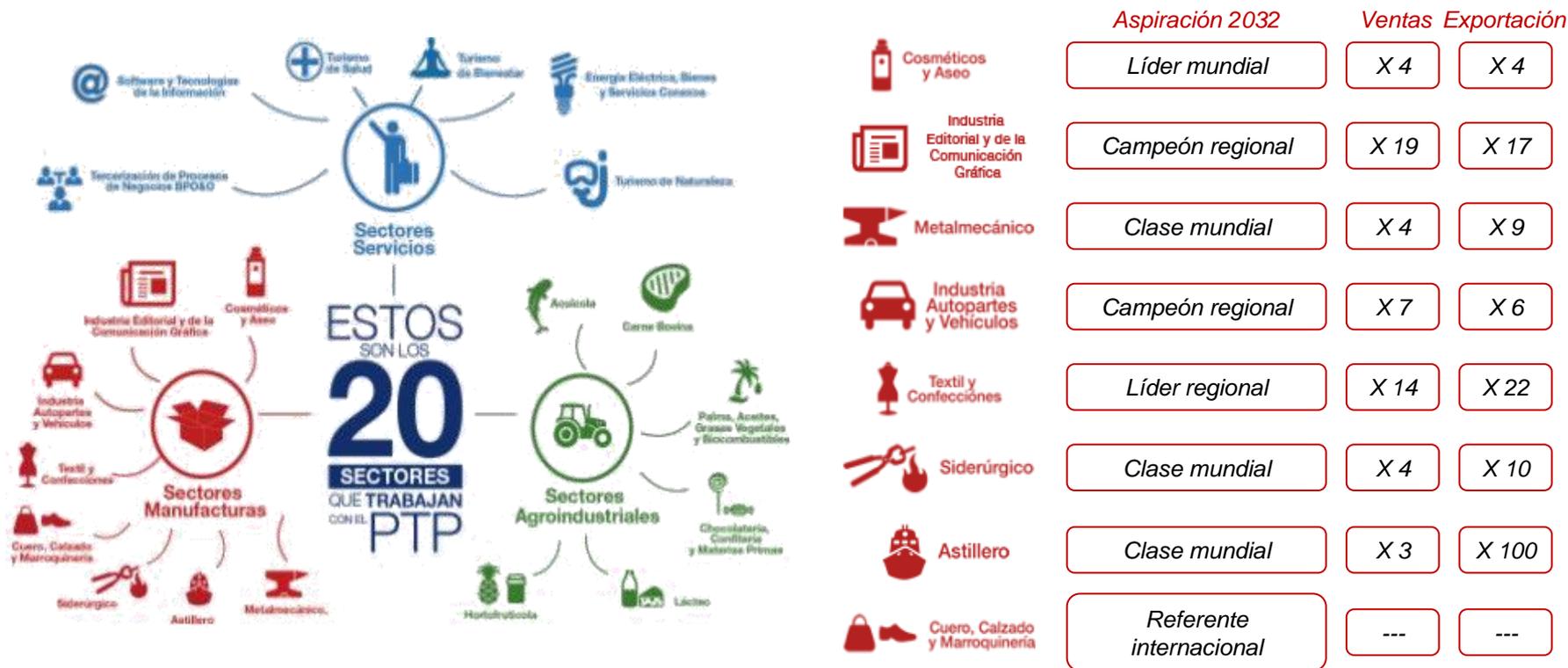


- Las metas del Gobierno Nacional están orientadas a incrementar las exportaciones de bienes no minero energéticos y de servicios a US\$30.000 millones, captar US\$ 6.000 millones de divisas por concepto del turismo y lograr que más de 4.100 empresas se conviertan en exportadoras
- Los sectores PTP representan el 34% de las exportaciones no minero energéticas e inversión extranjera directa mayor a USD1.000 millones
- La política industrial está enfocada al apoyo y promoción de la industria y el PTP es un vehículo de ejecución focalizado en sectores con potencial de crecimiento en ventas y exportaciones
- De esta forma, el PTP es promotor de la productividad y competitividad de las empresas colombianas a través de cinco frentes:
  - Fomentando mejoras en la productividad y la calidad: Fortalecimiento
  - Optimizando las reglas de juego: Marco normativo
  - Potenciando procesos para ser más competitivos: Infraestructura y logística
  - Generando capacidades: Capital humano
  - Conectándolas con oportunidades de financiación: Acceso a financiación
- Para ello, el PTP mantiene un diálogo permanente con las empresas y las regiones, identifica oportunidades y ejecuta la política Industrial para el Desarrollo Productivo como respuesta del Estado para acelerar la productividad y competitividad de las empresas. Con estos tres propósitos busca:
  - Fortalecimiento del aparato productivo: Promoviendo las mejoras en sus procesos y su diversificación
  - Desarrollo regional: Identificando el potencial productivo y facilitando la creación de clústeres y encadenamientos productivos
  - Internacionalización: Posicionando nuestros productos en las cadenas de valor global

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno Nacional estableció que el PTP, creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008, debería ser administrado por Bancóldex

# Los 20 sectores del PTP cuentan con planes de negocio que definen la estrategia para incrementar productividad y competitividad, fortalecer cadenas productivas y posicionarse internacionalmente

## Sectores del PTP y principales objetivos de los sectores manufactureros a 2032



El PTP ha desarrollado pilotos que ofrecen soluciones a medida para acelerar la productividad y competitividad de las empresas y es promotor de la oferta del Gobierno para el empresariado colombiano

# De acuerdo con las necesidades de estos sectores, el PTP cuenta con cuatro ejes transversales que contribuyen a impulsar la transformación productiva de las empresas

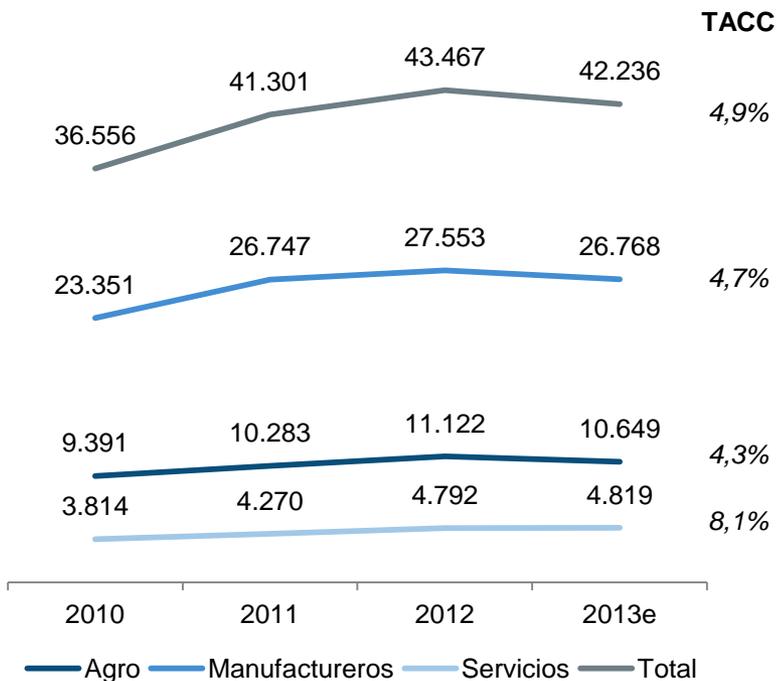
## Ejes transversales del PTP

Ejes	Objetivos	Líneas de acción
<p><b>Capital humano</b></p>	<p><i>Hacer más competitivo el capital humano para los sectores PTP</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades</li> <li>• Coordinación interinstitucional</li> </ul>
<p><b>Marco normativo y regulatorio</b></p>	<p><i>Promover un marco regulatorio ideal que potencie, impulse y consolide el crecimiento, la productividad y la competitividad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación competitiva</li> <li>• Aprovechamiento de los instrumentos normativos</li> <li>• Comercio legal</li> </ul>
<p><b>Fortalecimiento y productividad</b></p>	<p><i>Fomentar la asociatividad, la calidad y la productividad de los principales actores y eslabones para consolidar las cadenas de valor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Encadenamientos productivos</li> </ul>
<p><b>Infraestructura, logística y sostenibilidad</b></p>	<p><i>Formular y ejecutar actividades de cada sector productivo del PTP en 4 ámbitos horizontales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> <li>• Infraestructura productiva</li> <li>• Tecnologías de la Información</li> <li>• Eficiencia energética y sostenibilidad</li> </ul>

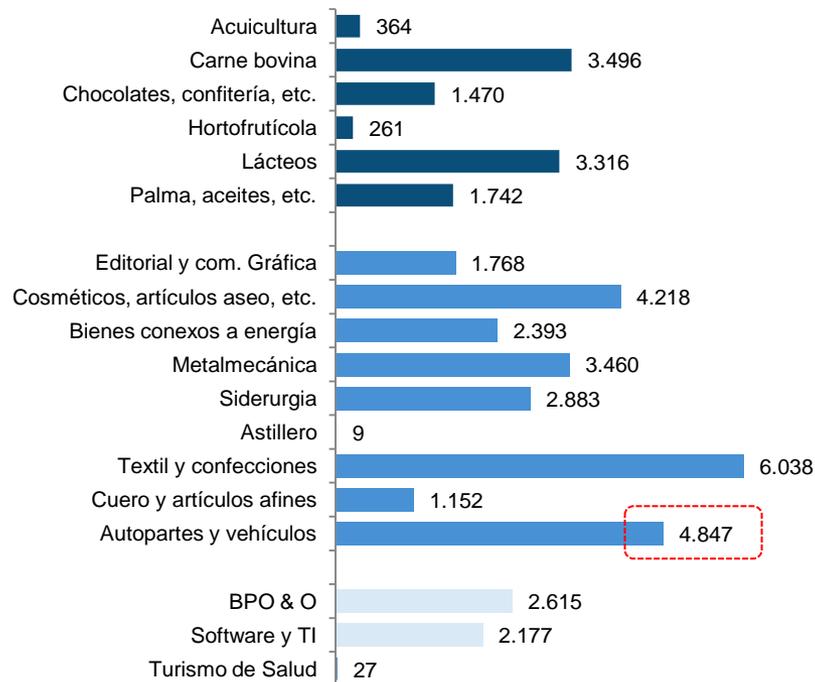
# Desde la puesta en marcha de los Planes de Negocios, las ventas se han incrementado en un 4,9% anual y las exportaciones un 8,7%, cifras apoyadas, principalmente, en el sector servicios

## Impacto en los sectores PTP

**Evolución Ventas de los Sectores PTP (US\$M)**



**Ventas de los Sectores PTP (US\$M, 2013)**



El sector de autopartes y vehículos es el segundo mayor sector en ventas entre los sectores del PTP y el primero en exportaciones

# El Plan de Negocio del Sector de Autopartes, elaborado en 2009, establece como visión posicionar a la industria como líder exportador en autopartes y campeón regional en segmentos específicos en 2032

## Aspiraciones y objetivos del anterior Plan

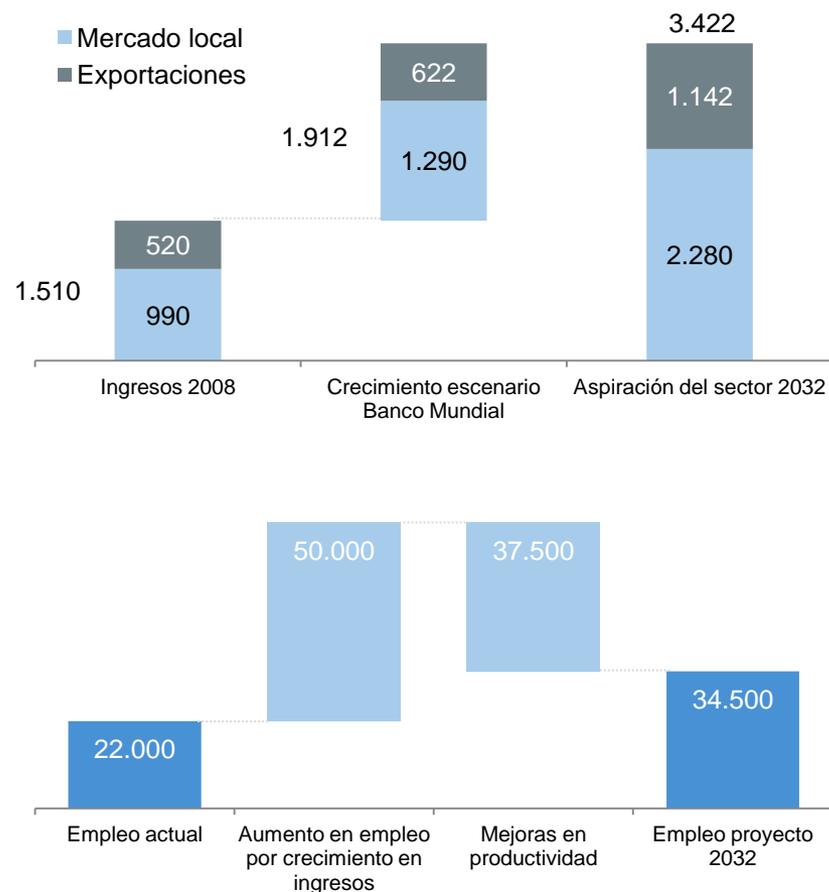
### Aspiración

“En el 2032 Colombia será reconocido como un país líder exportador en el mercado de autopartes, generando ingresos de al menos \$ 3 mil millones de dólares con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos de partes”

### Objetivos estratégicos

1. Desarrollo de alternativas sólidas de ensamble, con una propuesta especializada y competitiva a nivel regional, que permitirá enfocarse en la exportación de vehículos
2. Consolidación de su presencia en nichos exportadores de autopartes
3. Diferenciación en partes especializadas para ciertas tecnologías emergentes

### Aspiraciones de ingresos y empleos el Plan Anterior (US\$M)



Fuente: PTP

# Para lograrlo, el Plan esboza 25 iniciativas (12 transversales y 13 sectoriales), agrupadas en cinco áreas temáticas, como son, por un lado, Recurso Humano y Marco Normativo...

## Aspiraciones y objetivos del anterior Plan

<b>T</b>	Transversal
<b>S</b>	Sectorial
	Bandera

<b>Recurso humano</b>	Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo		<b>T</b>
	Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en I+D+i		<b>T</b>
	Promover capacitación de personal local en caso de alianzas estratégicas con jugadores globales		<b>S</b>
	Estimular y promover el bilingüismo		<b>T</b>
<b>Marco normativo</b>	Gestionar la homologación de normatividad técnica, certificaciones y promover acuerdos de reconocimiento mutuo		<b>S</b>
	Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo		<b>T</b>
	Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa		<b>T</b>
	Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior		<b>T</b>
	Facilitar las líneas de crédito y financiación		<b>T</b>
	Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando		<b>T</b>
	Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual		<b>T</b>
	Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno		<b>T</b>

En este documento se presenta una evaluación del avance de estas iniciativas desde su definición

# ... y, por otro lado, Fortalecimiento de la Industria, Promoción e Infraestructura, identificando ocho de ellas como Proyectos Bandera

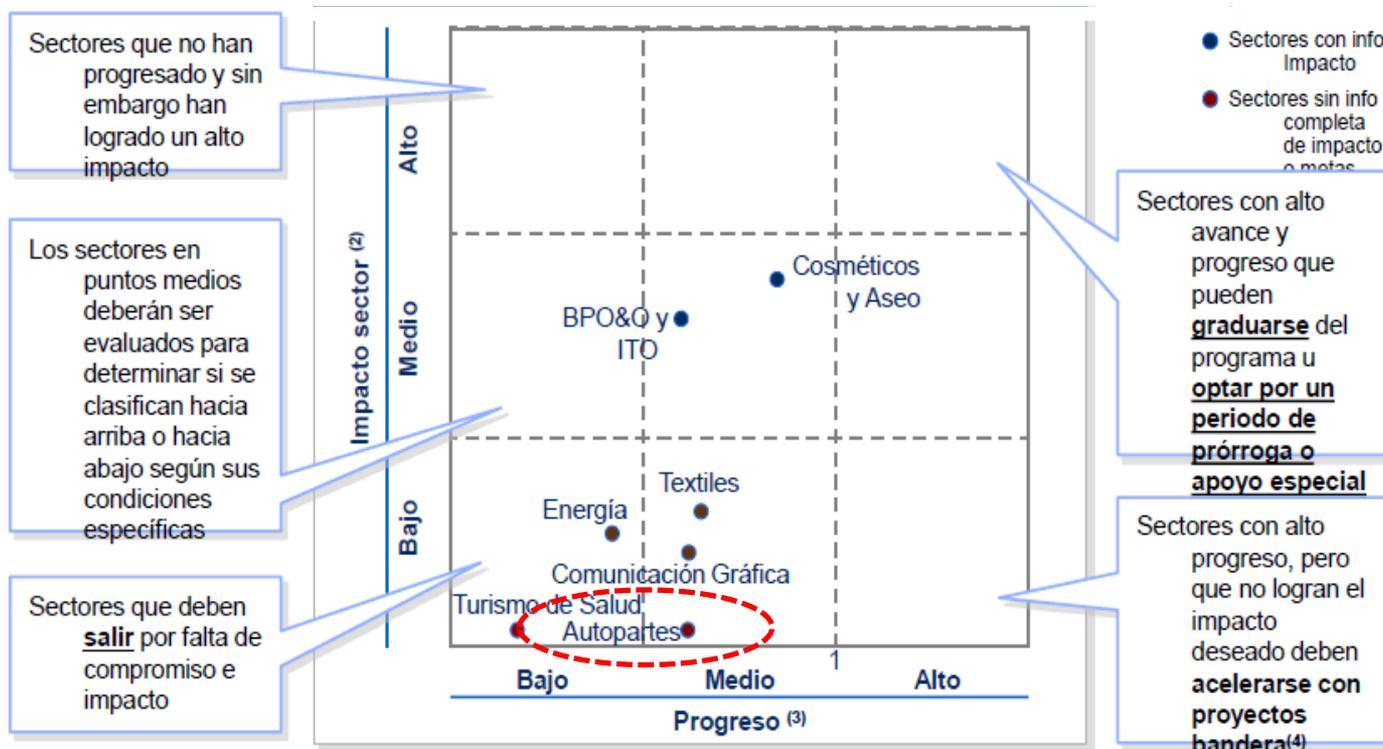
## Aspiraciones y objetivos del anterior Plan

T	Transversal
S	Sectorial
	Bandera

<b>Fortalecimiento de la industria</b>	Desarrollar proyectos de especialización tecnológica		S
	Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i		S
	Fortalecer labor de la asociación (Acolfa)		S
	Mantener y mejorar los estándares de sistemas de gestión de calidad		S
	Mejorar y mantener beneficios para la adquisición de materias primas		S
	Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE		T
<b>Promoción</b>	Promover alternativas para ensamble especializado, competitivo y enfocado en nuevas tendencias para mercado regional		S
	Desarrollar un portafolio de productos competitivos a nivel mundial		S
	Promover alianzas estratégicas y nuevas inversiones por parte de jugadores Tier 1 globales		S
	Fortalecer presencia de las empresas en mercados objetivo a través de mecanismos de asociatividad comercial e internacionalización		S
<b>Infraestructura</b>	Establecer estructura de cluster automotor		S
	Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica		T
	Optimizar la red logística de la industria de autopartes		S

# En 2011 se realizó una primera evaluación del Programa, mostrando que, en la mayoría de sectores el impacto es inferior al planificado, con progresos variados en nivel de avance de iniciativas

## Síntesis del impacto y progreso del sector

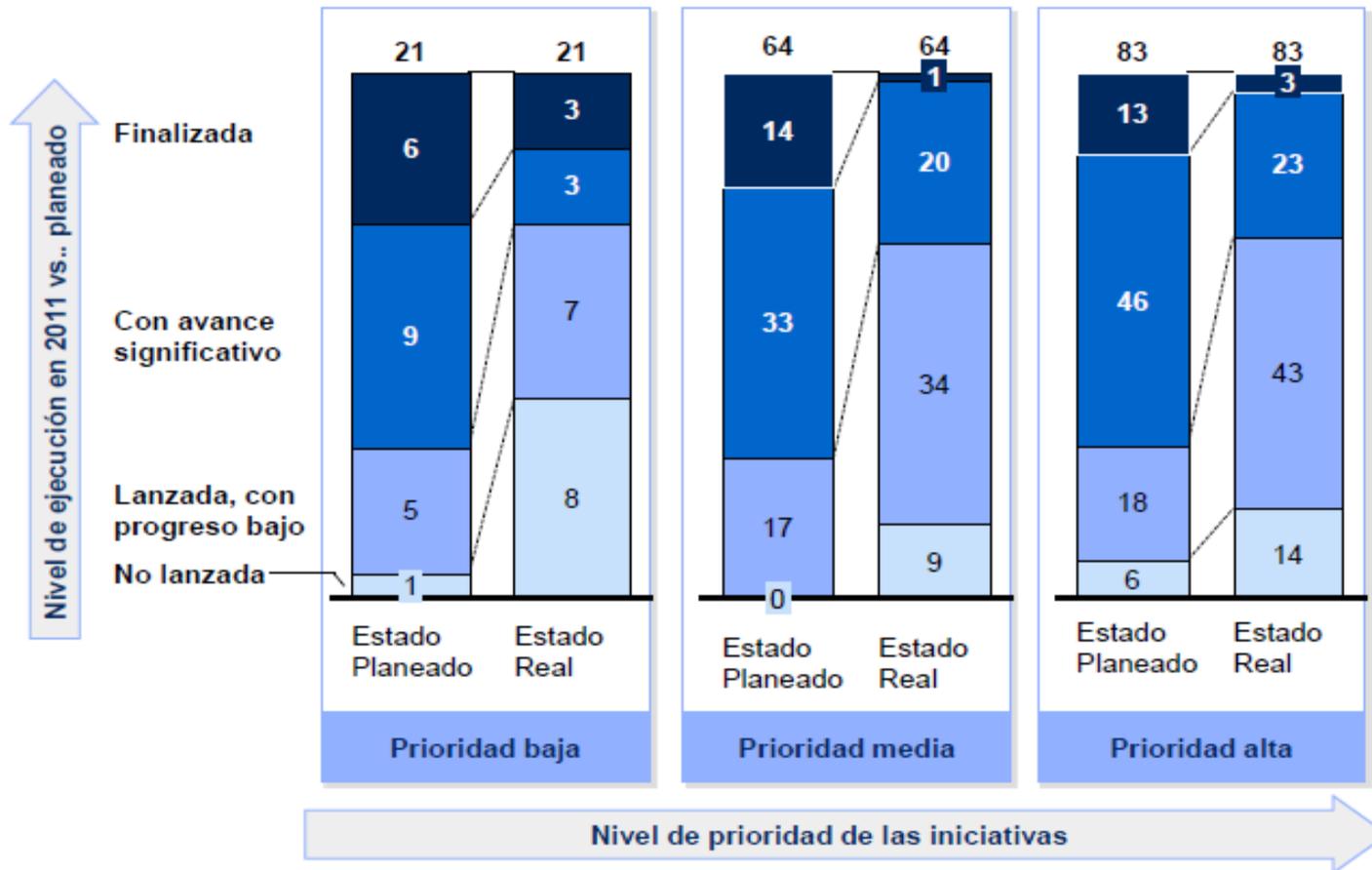


Fuente: Transformación Económica en Colombia, 2011. McKinsey & Company

El sector de Autopartes es uno de los sectores que más había progresado, si bien su impacto era aún relativamente bajo

# A nivel agregado, el avance en 2011 se encontraba por debajo de lo esperado, incluso en iniciativas de alta prioridad

Número de iniciativas del plan estratégico



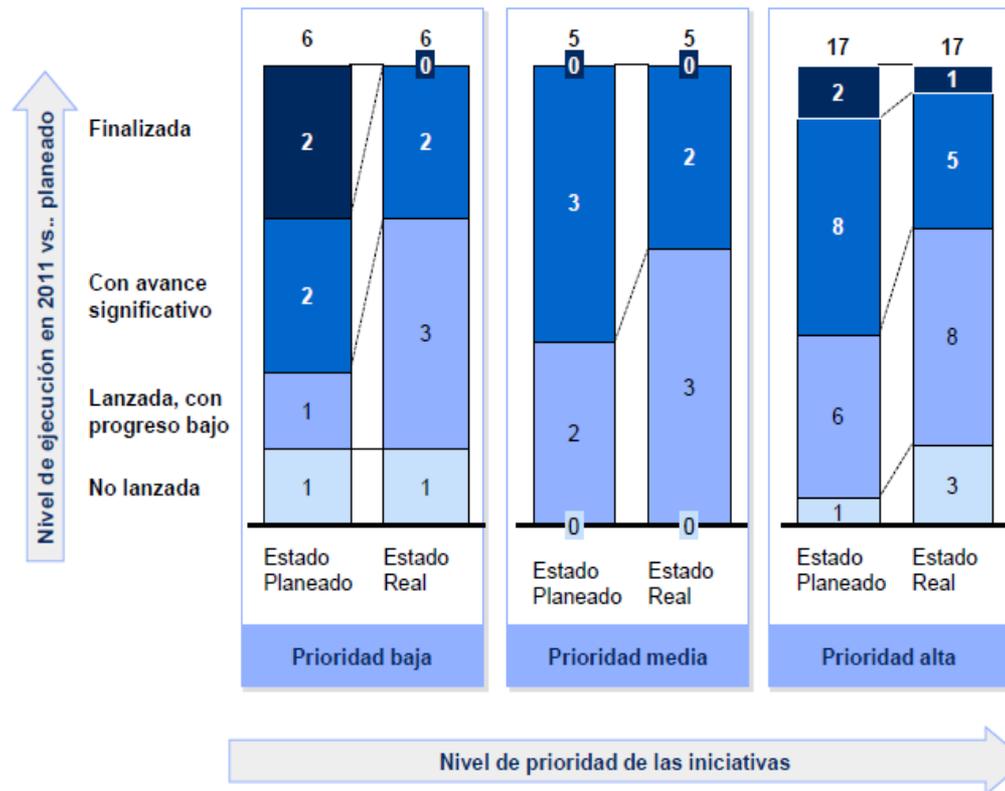
- Existían 43 iniciativas de alta prioridad que no mostraban el nivel de avance esperado (% de finalización es menor que el de iniciativas de baja prioridad)
- Se identificó la necesidad de realizar un ejercicio para enfocar los esfuerzos en las iniciativas de prioridad alta más relevantes (existiendo más de 160 iniciativas en total)

Fuente: Transformación Económica en Colombia, 2011. McKinsey & Company

# El sector de autopartes mostraba avances significativos, aunque aún debían realizarse esfuerzos para llegar al progreso planificado

## Avance del Plan de Negocios del sector de Autopartes en 2011

- Más de la mitad de las iniciativas de prioridad alta (8 de 17 iniciativas) estaban por debajo del nivel de avance planeado
- Las iniciativas de prioridad media y baja mostraban un mejor desempeño
  - De 2 iniciativas de prioridad alta que debían haberse finalizado en 2011, sólo había 1 terminada
  - 3 iniciativas de prioridad alta no se habían iniciado y estaban atrasadas
  - En total, de 28 iniciativas existían 10 atrasadas (8 de 17 de prioridad alta)
- El impacto que había alcanzado el sector no se había podido evaluar debido a falta de datos consolidados en términos de empleo, ventas y exportaciones
- El principal obstáculo para que el sector pueda continuar desarrollándose es la falta de un mercado interno suficientemente grande como para generar escala similar a sus competidores en la región, especialmente luego del cierre del mercado con Venezuela



Fuente: Transformación Económica en Colombia, 2011. McKinsey & Company

# En 2011 se definieron 4 proyectos bandera y 7 iniciativas prioritarias que permiten impulsar a los sectores dependiendo de su situación

## Proyectos o iniciativas más relevantes por sector



# El proyecto bandera del sector de Autopartes y Vehículos consistía en el desarrollo de un Centro de Desarrollo Tecnológico

## Proyecto Bandera Autopartes: CDTA

### Descripción del proyecto bandera

- Creación y construcción de un Centro de Desarrollo Tecnológico Automotor – CDTA – el cual pretende convertirse en un mecanismo que contribuya a **consolidar la capacidad competitiva del sector en el mercado global y su proyección como sector de talla mundial a través de actividades de I+D+i, de pruebas y ensayos y de fortalecimiento del capital humano**
  - Implica una activa labor de articulación con universidades, centros de investigación nacionales e internacionales y empresas del sector



### Habilitadores críticos

- **Generación de consenso y articulación de autopartistas y ensambladores**
- **Disposición de recursos financieros, de capital humano y herramientas tecnológicas para realizar los procesos de investigación** y vigilancia tecnológica orientados al desarrollo de productos y servicios de alto valor agregado e impacto para la industria

### Participación requerida del sector público

- **Incentivos para proyectos de I+D+i** aplicados al sector real
- **Promoción de la creación y atracción de Fondos de Capital** que apoyen los diferentes procesos de Investigación, desarrollo e innovación alineados con la visión de la industria automotriz en Colombia
- **Incentivos para la importación de la maquinaria** a utilizar en los laboratorios
- **Cofinanciación de proyectos de I+D+i** en la industria automotriz



Antecedentes

**Visión global del PTP**

Evaluación individual de las iniciativas

Lecciones aprendidas

# En el sector de autopartes y vehículos, el PTP se ha constituido en un elemento vertebrador, favoreciendo su interlocución con el Gobierno para la puesta en marcha de actuaciones clave, ...

## Visión general del PTP y del Plan de Negocios

- El Programa de Transformación Productiva, **PTP**, ha sido, es y puede ser el **instrumento apropiado** para favorecer la **interlocución entre el Gobierno y la industria automotriz**, permitiendo la articulación de toda la cadena productiva y de ésta hacia las instituciones públicas
- Ha permitido **retomar políticas industriales sectoriales** a nivel nacional, enfocando los esfuerzos en los sectores tructores para, en cierta medida, **combatir la progresiva desindustrialización** del país
- Poniendo el foco en la industria automotriz, el lanzamiento de un instrumento como el PTP y el Plan de Negocios ha sido adecuado en la coyuntura que se estaba viviendo en 2008-2009, en la que **el sector a nivel global estaba en constante evolución y la industria colombiana no estaba siendo capaz de dar respuesta al nuevo paradigma**
- De esta forma, el sector ha visto al **PTP** como una **gran oportunidad**, permitiéndole disponer de un **elemento integrador** a través del que puede **hacerse oír y conseguir una visibilidad** que hasta entonces no tenía
  - Ha fomentado la **relación entre las empresas**
  - Ha permitido **identificar necesidades conjuntas** y elevarlas hacia el Gobierno
  - Ha favorecido un incipiente **cambio de mentalidad en el empresario**, con una visión muy cortoplacista hasta entonces, introduciendo **conceptos como innovación, productividad, exportación**, etc.

*“El PTP es la voz de la industria en el Gobierno”*

*“Ha ayudado a articular el esfuerzo del sector y el Gobierno”*

*“El empresario ha empezado a pensar en generar negocio y no en reducir costes”*

# ... aunque no se ha conseguido el avance planificado tanto por el amplio alcance original, con hasta 25 iniciativas, como debido a que muchas de ellas dependían de entidades públicas ajenas al PTP

## Modelo de gobernanza e implementación e involucración del Gobierno

*“El PTP ha pecado de generalista”*

*“Se plantearon demasiadas iniciativas y poco concretas”*

*“No ha sido capaz de dinamizar a otros organismos públicos en temas que escapaban a su alcance”*

- El Plan de Negocios ha tenido, hasta la fecha, un **alcance algo generalista**, con **demasiadas iniciativas y muy abiertas** que, en muchos casos, **no han obtenido los resultados deseados**
- Si bien en determinadas áreas, se han logrado **avances cuyos resultados, muy significativos, empiezan a ser visibles ahora** (PROFIA, TECNNA, etc.), ...
- ... el **impacto del Plan ha sido menor del previsto** en su lanzamiento por diversas causas:
  - **Falencias en el modelo de gobernanza**, con iniciativas que no dependían directamente del PTP ni sus gestores y que debían contar con una involucración crítica por parte de otras entidades del Gobierno
  - **Escasez de recursos** a la hora de impulsar, dinamizar y ejecutar las numerosas iniciativas, con excesiva dependencia del gerente público
  - **Deficiencias en el modelo de financiamiento**, excesivamente dependiente de los recursos públicos (sin buscar la participación privada) y poco eficaz, con ineficiencias en la operación
- La **involucración del Gobierno** ha sido **positiva en lo que concierne al PTP pero se identifica cierta falta de capacidad de arrastre de otras entidades del Gobierno**, especialmente en aquellos temas que no dependen directamente del PTP
  - El sector considera que el PTP debería tener **más importancia en las políticas públicas**, actuando como elemento aglutinador de todas las iniciativas en marcha de los distintas entidades del Gobierno

# A futuro, es necesario obtener resultados medibles que sigan dando visibilidad al éxito del Programa, favoreciendo así la involucración de las empresas que, progresivamente, ha ido recayendo en los gremios

## Involucración de las empresas y seguimiento y dinamización de las iniciativas

- La **involucración de las empresas ha sido relativamente alta**, si bien, con el paso del tiempo, han ido **delegando** sus funciones, en cierta medida, **en los gremios** (ACOLFA y ANDI)
- Algunas entidades consideran que el Plan actual ha tenido un **enfoque relativamente parcial** y se ha **centrado**, sobre todo, en fomentar la mejora de la competitividad de **ensambladoras y grandes autopartistas**, dejando fuera a empresas de menor tamaño (en especial, Tier 2 y 3)
- El **seguimiento** del Plan ha sido el **adecuado**, con una **sistemática** más o menos **establecida** aunque **discontinua** que debería recuperarse para fomentar una mayor participación de las empresas y facilitar la identificación de necesidades y reorientación de iniciativas
- Las **iniciativas** deben ser más **concretas** y capaces de obtener **resultados medibles**, que **permitan ver el impacto** del Plan y conseguir así una mayor involucración de todos los actores
  - **En primer lugar**, acciones que redunden en la mejora de la **competitividad** de las empresas (productividad, innovación en gestión, mejora de costos, etc.)
  - **Posteriormente**, actuaciones que les ayuden a **generar nuevas vías de ingresos** y negocio (exportación, I+D, etc.)
  - **En paralelo**, iniciativas que **favorezcan al sector en su conjunto** (normativa, atracción de inversiones, etc.)

*“La involucración de las empresas ha ido recayendo en los gremios”*

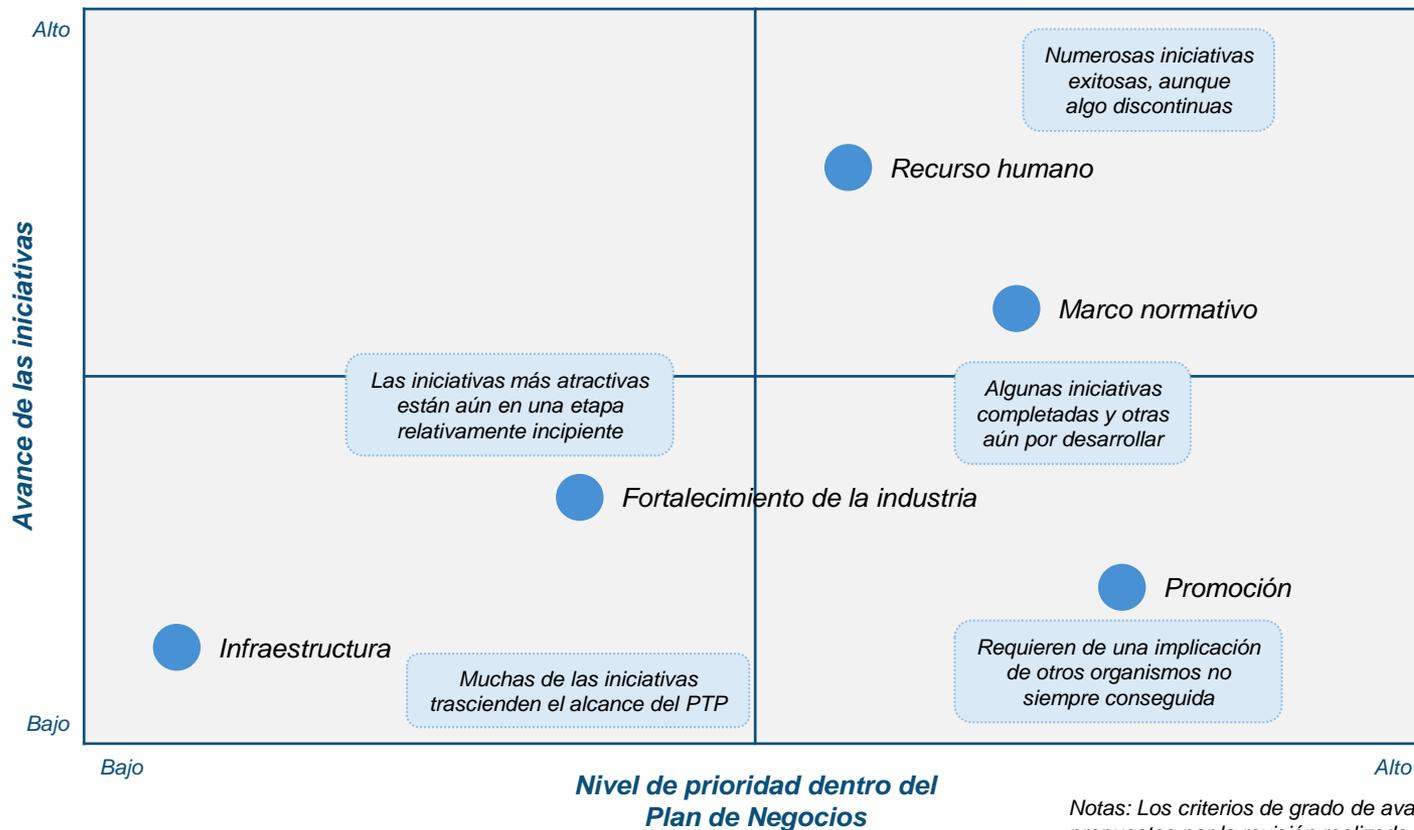
*“Hay que sumar al proyecto a todos los actores, no sólo a las grandes empresas”*

*“El seguimiento debe recuperar su sistemática inicial”*

*“Las iniciativas deben tener resultados medibles, que permitan cuantificar su éxito”*

# Las áreas de Recurso Humano y Marco Normativo son las que más han avanzado, quedando Fortalecimiento y Promoción por detrás debido a un enfoque no acorde a las necesidades del sector

## Prioridad y avance de las iniciativas (visión global por Área)



### Nivel de prioridad dentro del Plan de Negocios

**Alto:** Iniciativas de gran interés para el sector, bien por su potencial impacto, bien por cubrir ámbitos en los que existen grandes necesidades

**Medio:** Iniciativas que dan solución a necesidades ya cubiertas o que no contribuyen de forma directa a mejorar su competitividad

**Bajo:** Iniciativas con escaso impacto en el sector o a muy largo plazo

### Avance de las iniciativas

**Alto:** Iniciativas completadas o que han alcanzado un grado de desarrollo que cubre las expectativas iniciales

**Medio:** Iniciativas desarrolladas que no han logrado cubrir completamente sus objetivos

**Bajo:** Iniciativas no lanzadas, incipientes o que no han alcanzado las expectativas previstas

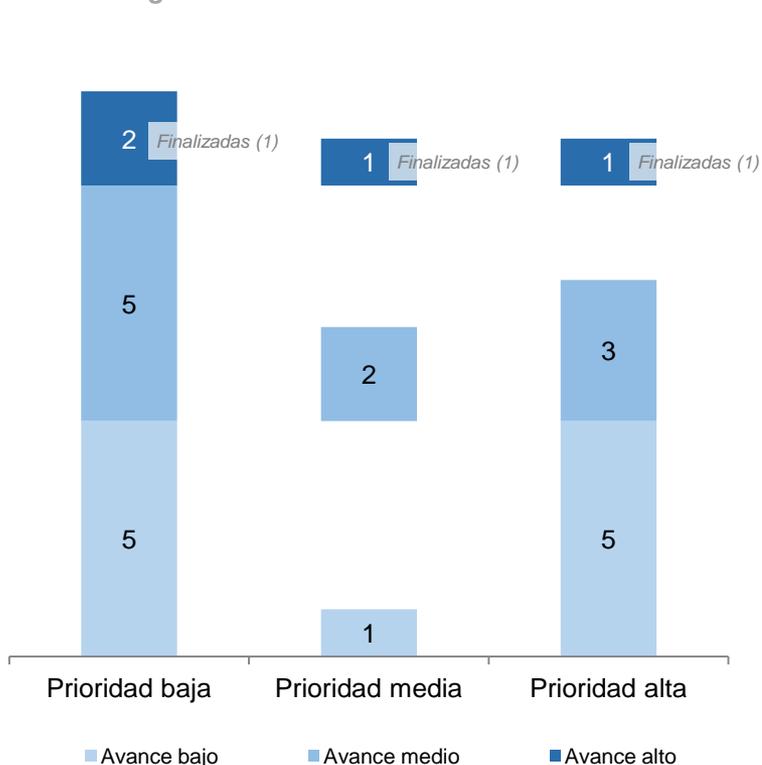
Notas: Los criterios de grado de avance han sido ajustados respecto a los propuestos por la revisión realizada en el 2011

En cualquier caso, el avance medio en cada uno de las cinco Áreas considera también la opinión general de progreso por parte del sector y no sólo el estado de cada iniciativa singular

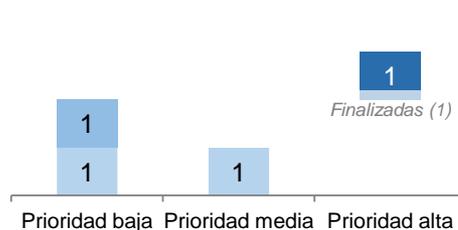
# En prácticamente todas las iniciativas se ha desarrollado algún tipo de avance, aunque son pocas las finalizadas completamente

## Prioridad y avance de las iniciativas (visión por iniciativa)

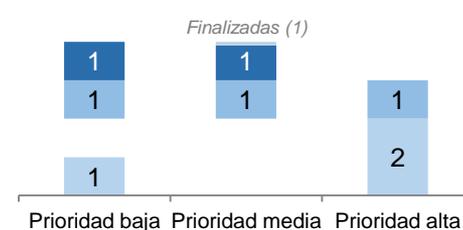
### Avance global de iniciativas



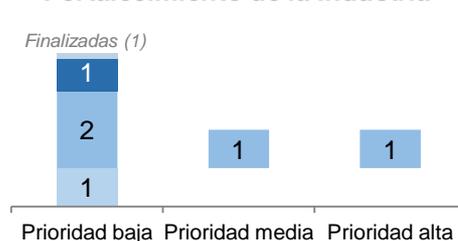
### Recurso Humano



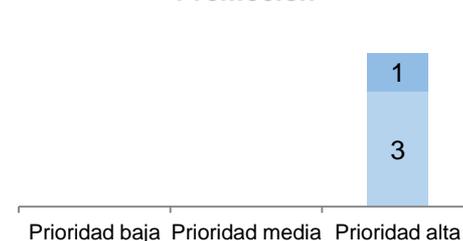
### Marco Normativo



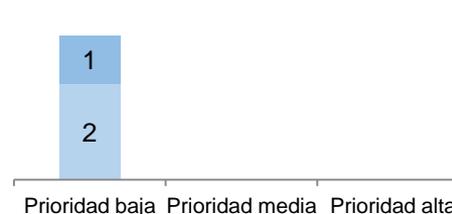
### Fortalecimiento de la Industria



### Promoción



### Infraestructura



El área de Infraestructura es la que se considera menos prioritaria como ámbito del Plan de Negocios y la que menos avances ha logrado por quedar la mayoría de iniciativas fuera del alcance del PTP

# El Área de Recurso Humano ha presentado considerables avances, con iniciativas muy valoradas y a consolidar en próximos años, como la Mesa Sectorial en el SENA o la Unidad de Formación del TECNNA

## Valoración de Áreas: Recurso Humano

### Iniciativas planteadas en el Plan Anterior

- 1 **Pertinencia educativa**
  - *Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad*
- 2 **Capacitación en I+D+i**
  - *Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector*
- 3 **Capacitación de personal local con alianzas con jugadores globales**
  - *Promover capacitación de personal local (bien en el extranjero o con visita de un funcionario a territorio colombiano) en casos de alianzas estratégicas con jugadores globales*
- 4 **Fomento del bilingüismo**
  - *Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa y la productividad de los empleados del sector*

### Proyectos implantados y lanzados

- Instalación de la mesa sectorial en el SENA, con participación del PTP, ANDI y ACOLFA
- Estructuración de la Unidad de Formación de TECNNA
- Aprovechamiento de las convocatorias de formación especializada del SENA por parte de la industria automotriz
- Aprovechamiento de convenio con JICA – Japón
- Implementación y desarrollo de convenio con entidades formativas en inglés como Berlitz (discontinuo en el tiempo)
- Implementación de programa piloto de formación dual (Caso Colmotores)

### Valoración global del Área

- Se trata de un área en el que se reconoce un avance **considerable**, especialmente en la **adecuación de la oferta formativa** a las necesidades del sector en los **niveles más operativos**
- Se considera que la cualificación de la mano de obra es una de las fortalezas del sector, siendo la **Mesa Sectorial en el SENA** un instrumento **muy valorado** para la adecuación de la formación a las necesidades empresariales, así como una iniciativa **a consolidar y fortalecer** en el futuro
- Se detectan **carencias en la capacitación de perfiles más directivos y técnicos**, siendo **TECNNA**, aún en fase incipiente, considerado como la **entidad** que debe pilotar la **formación más especializada y tecnológica**
- Siendo más complementarias, las **estancias** en empresas internacionales y los programas de **bilingüismo no se han explotado suficientemente**, más aún cuando han adolecido de cierta continuidad



# En Marco Normativo se han desarrollado iniciativas emblema, como PROFIA, si bien queda camino por recorrer en ámbitos prioritarios como normatividad técnica o atracción de IED

## Valoración de Áreas: Marco Normativo

### Iniciativas planteadas en el Plan Anterior

- 5 **Homologación de normatividad técnica y certificaciones**
  - Gestionar la homologación de normatividad técnica, certificaciones y promover acuerdos de reconocimiento mutuo con los mercados objetivos
- 6 **Mecanismos para la apertura de mercados objetivos**
  - Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo
- 7 **Mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa**
  - Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa
- 8 **Agilización de procesos y procedimientos de comercio exterior**
  - Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios
- 9 **Creación de líneas de crédito y financiación**
  - Facilitar las líneas de crédito y financiación a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes
- 10 **Sistemas de control de contrabando**
  - Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial
- 11 **Mecanismos de protección de propiedad intelectual**
  - Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual
- 12 **Integración en un documento CONPES**
  - Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del PTP

### Proyectos implantados y lanzados

- Acompañamiento en los procesos de generación de reglamentos técnicos
- Creación de PROFIA
- Sensibilización y acompañamiento para dar a conocer el portafolio de líneas de crédito de Bancoldex existentes
- Dos líneas de crédito específicas para el sector autopartista, diseñadas junto con ACOLFA
- Ley Anti-Contrabando
- Acompañamiento y socialización en propiedad intelectual (discontinuo)
- Integración del PTP en el PND
- Acuerdos Marcos de Precios para la compra pública
- Estudio para la implantación del VE en Colombia
- Compre Colombiano

### Valoración global del Área

- Se han desarrollado y **completado iniciativas muy relevantes**, como **PROFIA** o la **Ley Anticontrabando**, con impacto inmediato en el sector
- Sin embargo, en **otras líneas de trabajo prioritarias**, como la **homologación de RT** (donde TECNNA puede jugar un papel relevante) y la **atracción de IED y apertura de mercados objetivo** (de la mano de ProColombia), los **avances** han sido relativamente **escasos** y muy traccionados por la iniciativa privada
- Otras **iniciativas de menor calado** han presentado **avances puntuales y esporádicos**, fruto de su menor prioridad

Nivel de prioridad



Avance global



# Las iniciativas de Fortalecimiento de la Industria se centraban en ámbitos ya superados, como gestión de calidad, o no prioritarios para el sector hoy en día, como proyectos de especialización tecnológica

## Valoración de Áreas: Fortalecimiento de la Industria

### Iniciativas planteadas en el Plan Anterior

- 13 **Proyectos de especialización tecnológica**
  - Desarrollar proyectos de especialización tecnológica (p.ej. biocombustibles, gas y VE)
- 14 **Creación de redes de I+D+i**
  - Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i
- 15 **Fortalecer ACOLFA**
  - Fortalecer labor de la asociación (Acolfa)
- 16 **Mejorar sistemas de gestión de calidad**
  - Mantener y mejorar los estándares de sistemas de gestión de calidad para facilitar la competitividad en equipo original y de reposición (tecnologías blandas)
- 17 **Mejorar adquisición de materias primas**
  - Mejorar y mantener beneficios para la adquisición de materias primas para elevar la competitividad de la cadena de valor agregado
- 18 **Mejorar el DANE**
  - Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE

### Proyectos implantados y lanzados

- Estudio del vehículo eléctrico
- Creación de TECNNA
- Acuerdos con Japón y Corea del Sur para fomento de productividad, calidad e I+D+i
- Identificación de brechas existentes en el proceso de certificación de productos
- Programa de Extensionismo Tecnológico (individual y grupal)
- Análisis de necesidades en infraestructura micro (nuevas plantas, adecuaciones, etc.)
- Identificación de necesidades en SW para empresas pequeñas y micro
- Estudio de sostenibilidad para sectores PTP

### Valoración global del Área

- El grado de **avance y prioridad no ha sido el esperado** puesto que las **iniciativas** planteadas **no respondían**, en muchos casos, a **necesidades críticas del sector (especialmente tras la crisis de 2009)**, con **poco peso de actividades** que redundaran en la **mejora de la competitividad** de las empresas
- Las iniciativas planteadas eran de muy distinto calado
  - **Líneas de trabajo muy ambiciosas, como los proyectos de especialización tecnológica o la creación de redes de I+D+i** (cubiertos parcialmente con TECNNA o el estudio del vehículo eléctrico)
  - **Áreas en las que ya se contaba con un buen posicionamiento**, como los sistemas de gestión de calidad
  - **Actividades poco relevantes**, bien por ser ya propias de la dinámica del sector (Acolfa) o de bajo interés estratégico (DANE)
- Sin embargo, **no se han ejecutado actividades relevantes** para cubrir **verdaderas necesidades del sector**, como el **incremento de la productividad** o el **fomento de la innovación** (sólo el Programa de Extensionismo ha incidido parcialmente al tratarse de un programa transversal)



# El Área de Promoción, de actualidad para el sector, ha sido el ámbito en el que se ha producido un menor avance aún a pesar de ser considerado de carácter estratégico

## Valoración de Áreas: Promoción

### Iniciativas planteadas en el Plan Anterior

- 19 **Alternativas de ensamble especializado**
  - Promover alternativas para un ensamble especializado, competitivo y enfocado en nuevas tendencias para el mercado regional
- 20 **Portfolio de productos exportables**
  - Desarrollar un portafolio de productos competitivos a nivel mundial que haga parte de la oferta exportable de Colombia (incluyendo OEM y reposición)
- 21 **Alianzas estratégicas y nuevas inversiones por Tier 1 globales**
  - Promover alianzas estratégicas y nuevas inversiones por parte de jugadores Tier 1 globales
- 22 **Mecanismos de asociatividad comercial e internacionalización**
  - Fortalecer presencia de las empresas en mercados objetivo a través de mecanismos de asociatividad comercial e internacionalización

### Proyectos implantados y lanzados

- Acciones para fomentar el conocimiento mutuo de ensambladores, grandes TIER y sector autopartes para la búsqueda de proveedores locales
- Llegada de ensambladoras de vehículos (Forón) y autobuses (Daimler), con un papel importante de MinCIT y PTP
- Adjudicación del ensamble del modelo Duster por parte de Sofasa Renault (vehículo más exportado de Colombia)
- Alianza estratégica entre Baterías MAC- Johnson Controls

### Valoración global del Área

- La **promoción de la industria** a nivel global, tanto para favorecer la **exportación de vehículos y autopartes** como para **atraer inversiones**, es un **ámbito prioritario** para el sector que **no ha sido suficientemente desarrollado mediante las iniciativas de trabajo**
- Las **actividades** realizadas en este ámbito han sido **lideradas** bien por las **empresas** (atracción de Fotón a través de PROFIA, actividad de Acolfa), bien por **ProColombia** (visitas / ferias, ruedas de negocios), aún contando con el apoyo del PTP
- **Se considera que el PTP podría haber desempeñado un papel más activo** en la identificación de necesidades de la industria y en la articulación y coordinación de las actividades desarrolladas y a desarrollar por las entidades del Gobierno con atribuciones en estos ámbitos (ProColombia)



# El Área de Infraestructura ha sido relegada a un segundo nivel en el Plan de Negocios dada la dificultad de impulsar este ámbito mediante la palanca del PTP

## Valoración de Áreas: Infraestructura

### Iniciativas planteadas en el Plan Anterior

- 23 **Estructuras de cluster**
  - Establecer estructura de cluster automotor (procesos asociativos) para Colombia
- 24 **Identificación de puntos críticos en infraestructura no crítica**
  - Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc.)
- 25 **Optimización de red logística**
  - Optimizar la red logística de la industria de autopartes para racionalizar costos, a través de consolidación y tercerización

### Proyectos implantados y lanzados

- Identificación de proyecto Cluster en Bogotá
- Inventario de infraestructura nacional
- Identificación de necesidades logísticas para el sector
- Estudio de sostenibilidad para sectores PTP

### Valoración global del Área

- Si bien el **desarrollo de infraestructuras** es un ámbito especial **relevante** para el sector por cuanto supondría un **mejora** considerable **en los costos logísticos** (un claro problema en la competitividad internacional de la industria), el **margen de maniobra del PTP es escaso** más allá de elevar inquietudes y preocupaciones a los entes con poder de decisión y de ejecución
- Las **actividades** desarrolladas han tenido **poco recorrido** debido, en parte, a la **falta de interés de las empresas** en la ejecución de proyectos concretos, más allá de la identificación de necesidades (como ha ocurrido en el proyecto de cluster en Bogotá o en la optimización de la red logística del sector)
- En paralelo, desde el PTP se han desarrollado **actividades más ligadas a la infraestructura micro** de la industria, no contempladas en el Plan y más cercanas al **fortalecimiento de la industria** (como identificación de necesidades en la adecuación de las plantas productivas a requerimientos derivados de la exportación)

Nivel de  
prioridad

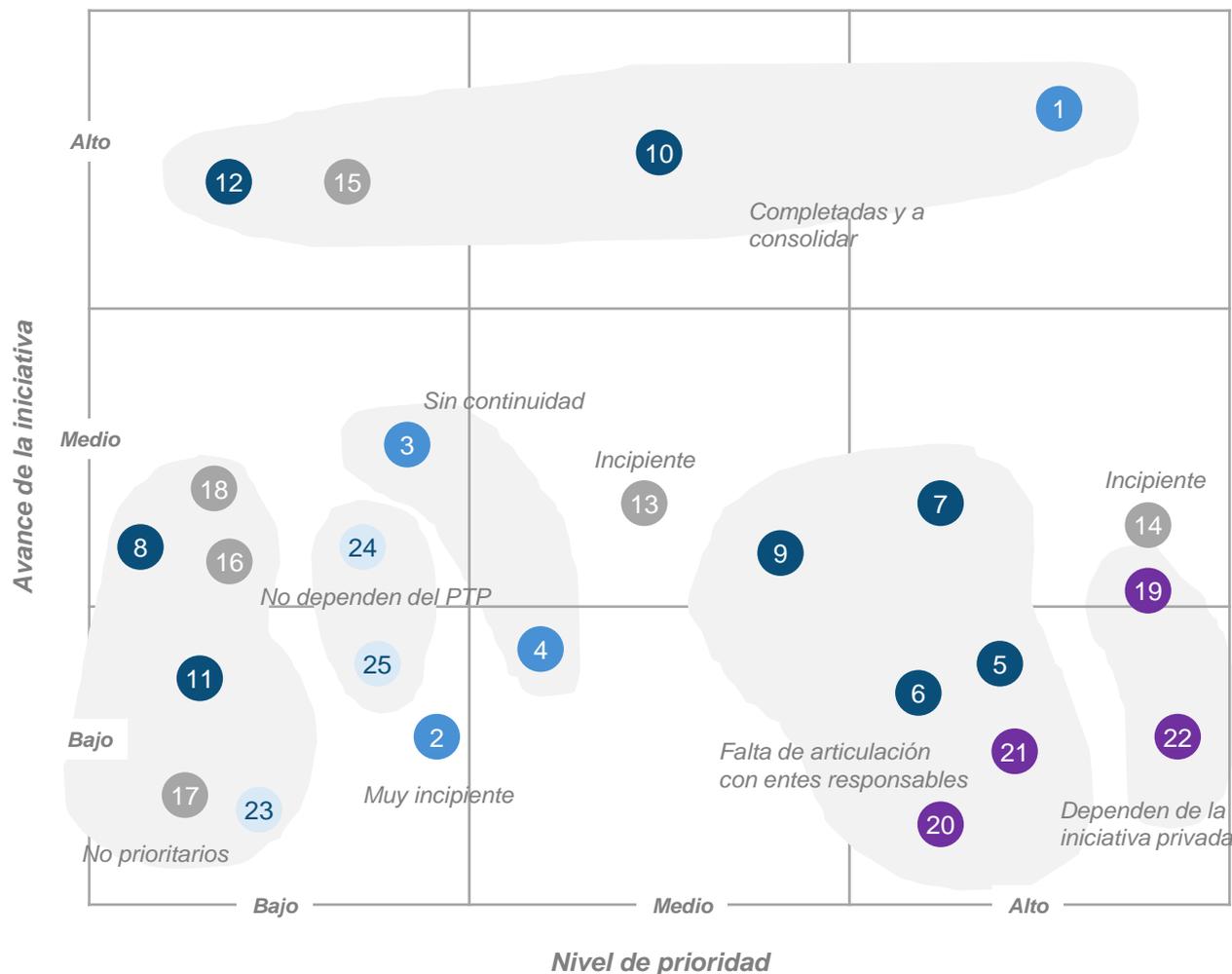
Bajo

Avance  
global

Bajo

# En el próximo apartado se recoge el detalle de prioridad y avance por cada una de las 25 iniciativas

## Matriz resumen de prioridad y avance de las iniciativas



1. Pertinencia educativa
2. Capacitación en I+D+i
3. Capacitación en alianzas con jugadores globales
4. Fomento del blingüismo
5. Homologación normatividad técnica y certificaciones
6. Apertura de mercados objetivos
7. Atracción de inversión extranjera directa
8. Agilización de procesos de comercio exterior
9. Creación de líneas de crédito y financiación
10. Control de contrabando
11. Protección de propiedad intelectual
12. Integración en CONPES
13. Proyectos de especialización tecnológica
14. Creación de redes de I+D+i
15. Fortalecimiento de ACOLFA
16. Sistemas de gestión de calidad
17. Adquisición de materias primas
18. Mejora de DANE
19. Alternativas de ensamble especializado
20. Portfolio de productos exportables
21. Alianzas estratégicas e inversiones de Tier 1 globales
22. Asociatividad comercial e internacionalización
23. Estructuras de cluster
24. Puntos críticos en infraestructura
25. Optimización de red logística

Antecedentes

Visión global del PTP

**Evaluación individual de las iniciativas**

- **Recurso humano**
- Marco Normativo
- Fortalecimiento de la Industria
- Promoción
- Infraestructura

Lecciones aprendidas

# 1 La iniciativa de Pertinencia Educativa ha logrado un buen avance gracias a la Mesa Sectorial, instrumento a consolidar

## Iniciativa 1: Pertinencia educativa

### Descripción

- Fortalecer y desarrollar la pertinencia educativa a través de planes y programas acordes con las necesidades del sector productivo para poder articularlas con las Instituciones de Educación Superior (IES), el SENA y las demás entidades que ofrecen educación para el trabajo y desarrollo humano, públicas y/o privadas, nacionales e internacionales, con el objetivo de desarrollar al recurso humano con la calidad y las competencias laborales requeridas

### Objetivos

- Lograr un acercamiento sostenible y coherente entre el sector productivo y las instituciones educativas, para contar con el recurso humano pertinente y que éste cuente con las competencias necesarias para cerrar las brechas identificadas en capacitación en los sectores de talla mundial
- Impulsar y fortalecer el acceso a los programas de educación y capacitación a través de becas, con las instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales

### Valoración de la iniciativa

- El **avance** de esta iniciativa ha sido **considerable** gracias a la creación de la **Mesa Sectorial Automotriz en el SENA**
  - Liderado por ANDI, ACOLFA y PTP y creado a partir de la Mesa de Transporte
  - Permite articular de forma conjunta el entendimiento de la situación y las necesidades actuales del sector en materia formativa
- Se considera que el **nivel de capacitación** de la mano de obra es **adecuado** en los **perfiles más operativos** y está bien **cubierto por el SENA, con margen de mejora**
  - Debe articularse y homogeneizarse la oferta a nivel regional
  - Existen necesidades en procesos relativamente complejos (pintura, plásticos, diseño, materiales compuestos, etc.)
- Se detectan **mayores carencias en los perfiles más directivos y técnicos** (necesitándose un cambio cultural en la gestión de las empresas) en especial en temas relacionados con la innovación en gestión, la prospectiva tecnológica y de mercado, etc.
- Durante este período se lanzaron diversos **programas de formación especializada** para el sector a través del SENA **sin la suficiente continuidad**
  - La Mesa Sectorial podría ser el instrumento que articule y fomente el lanzamiento de nuevas convocatorias
- TECNNA, Centro de Desarrollo Tecnológico especializado en automotriz creado en este período, está trabajando junto al SENA en los mapas funcionales para el diseño curricular de programas de formación en homologación, estandarización y pruebas para la industria, buscando la adecuación de la oferta a estas necesidades
  - TECNNA puede jugar, además, un papel clave a través de su Unidad de Formación en los ámbitos de formación continua y de excelencia para el sector, colaborando con otros entes con actividades en este ámbitos (Universidades, Centros de Desarrollo Tecnológico)

Nivel de prioridad

Alto

Avance de la iniciativa

Alto

Finalizada

## 2 La Capacitación en I+D+i no se identifica por el sector como una iniciativa prioritaria a corto plazo

### Iniciativa 2: Capacitación en I+D+i

#### Descripción

- *Promover, impulsar y facilitar el acceso al conocimiento en coherencia a la capacitación y educación del Recurso humano en Investigación, Desarrollo e Innovación y así poder contar con el capital humano pertinente y que ayude a mejorar la productividad y la competitividad del sector productivo en el país*

#### Objetivos

- *Alinear las necesidades de capacitación y educación en Investigación, Desarrollo e Innovación del sector productivo, con la estrategia de fomento a la innovación y desarrollo empresarial de Colciencias*
- *Fomentar la capacitación y motivación de la alta dirección de las empresas del sector productivo en investigación, desarrollo e innovación*
- *Propiciar el fortalecimiento de la capacidad científica, tecnológica y de innovación de los profesionales del sector productivo, que le permita al sector ser más competitivos en el mercado internacional.*

#### Valoración de la iniciativa

- El **avance** de esta iniciativa ha sido **relativamente bajo**, no siendo percibida la investigación y desarrollo aún como un ámbito prioritario por el sector
- El PTP y el Plan de Negocios del sector está sirviendo para promover **cierto cambio de mentalidad en el empresariado**, fomentando una **visión más amplia del negocio** e **introduciendo conceptos** como la **innovación** o la prospectiva
- Sin embargo, el **desarrollo de actividades en I+D está todavía lejano** (especialmente para el diseño y desarrollo de producto propio dada la posición de la mayoría de empresas colombianas en la cadena de valor), siendo necesario en el sector aún **enfocar su esfuerzo en innovaciones orientadas a la mejora de la productividad** (procesos, logística) **y la gestión** (dirección, ventas)
- De esta forma, la **relación con Colciencias** ha sido relativamente **escasa** en todo este período, con una **participación relativamente baja** de las empresas del sector (más allá de las ensambladoras) **en programas de I+D** promovidos desde esta entidad
- A todo ello deben sumarse **ciertas falencias** del sector en el **nivel de capacitación en investigación y desarrollos de los perfiles más técnicos y tecnológicos**
- **TECNNA**, de reciente creación, debe constituirse, a través de su **Unidad de Formación**, en el **ente vertebrador de la formación y capacitación en Investigación, Desarrollo e Innovación**
- Para ello, TECNNA está en proceso de elaboración de un **Mapa Funcional de Formación**, con énfasis en actividades de homologación, estandarización y pruebas, que permitirá detectar las necesidades formativas del sector en este ámbito para, posteriormente, articular a todas las entidades relacionadas (Universidades, Centros de DT, etc.) para dar respuesta a estas necesidades

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Bajo

# 3 Las estancias de personal local en empresas globales se consideran útiles pero su impacto no está siendo el esperado

## Iniciativa 3: Capacitación de personal local con alianzas con jugadores globales

### Descripción

- *La transferencia de know how y experiencia a través de personal con experiencia se puede lograr a través de alianzas y convenios entre empresas*

### Objetivos

- *Presencia o disponibilidad de expertos, técnicos y personal especializado internacional en empresas locales*

### Valoración de la iniciativa

- Se han desarrollado **diversas actividades** promovidas por el PTP en el marco de esta iniciativa, promoviendo la **estancias de empleados** (normalmente, mandos intermedios) de empresas del sector (y de otros sectores) **en grandes autopartistas japonesas** para la capacitación en temas relacionados con la **calidad** y los **procesos** (Kaizen)
- Si bien el nivel de **participación** ha sido **relativamente bueno** (18 personas del sector automotriz, industria con mayor participación en el programa), **no se ha aprovechado todo su potencial**, teniéndose cierta **percepción en la industria de un bajo rendimiento del programa** (en términos de esfuerzo / resultados) y ha sido relativamente **discontinuo**
- De esta forma, la **iniciativa** se considera **útil** pero **no prioritaria**, más aún cuando los resultados obtenidos no tienen el impacto esperado por la industria
- Además, el hecho de estar muy **enfocado a** la formación de **mandos intermedios** hace que, en algunos casos, los **conocimientos** adquiridos **no lleguen al personal productivo**, perdiéndose la capacidad de diseminación al global de las empresas
- Actualmente se está comenzando a planificar un **potencial proyecto de cooperación** muy similar con empresas de **Corea del Sur**, a través del acuerdo ONUDI-KOICA

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Medio

# 4 Las iniciativas desarrolladas para paliar el problema del bilingüismo han tenido un impacto relativamente bajo debido, principalmente, a la escasez de recursos

## Iniciativa 4: Fomento del bilingüismo

### Descripción

- *Estimular y promover el bilingüismo apuntando a profesionales específicos con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa y la productividad de los empleados del sector*

### Objetivos

- *Estimular, fortalecer e impulsar que el recurso humano de los sectores de talla mundial cuente con una segunda lengua que facilite el intercambio comercial y el proceso de internacionalización sectorial*

### Valoración de la iniciativa

- Si bien es una **deficiencia clara del sector automotriz** (y, en cierta medida, del país), las **iniciativas** relacionadas con el **fomento del bilingüismo no son prioritarias** debido, en parte, a que es un problema de mayor calado, difícilmente abordable por el PTP, y a una considerable falta de recursos para darle una solución global (empresas de cierta dimensión le dan solución de forma interna)
- En el marco de esta iniciativa se desarrolló un **convenio con Berlitz**, que comenzó con un **buen nivel de participación** pero cuyo **interés fue decayendo durante su ejecución**
- Además, estas actividades han sido **discontinuas en el tiempo**, lo que ha podido influir también en que el interés fuera diluyéndose
- Sin embargo, el **SENA** dispone de una **plataforma** online para el **desarrollo del bilingüismo** en el país aunque de carácter genérico, sin adaptarse a las necesidades específicas de distintos sectores
  - Actualmente, se está desarrollando un **proyecto piloto de especialización** para los sectores de BPO y Turismo que, posteriormente, podría extenderse a otras industrias como la automotriz

Nivel de prioridad

Medio

Avance de la iniciativa

Bajo

Antecedentes

Visión global del PTP

**Evaluación individual de las iniciativas**

- Recurso humano
- **Marco Normativo**
- Fortalecimiento de la Industria
- Promoción
- Infraestructura

Lecciones aprendidas

# 5 El desarrollo, homologación y certificación de normas técnicas es un ámbito clave en el que no se ha avanzado lo suficiente

## Iniciativa 5: Homologación de normatividad técnica y certificaciones

### Descripción

- *Es fundamental para elevar estándares de calidad, proteger al consumidor y tener acceso a otros mercados*

### Objetivos

- *Tener NTC y RT actualizados y vigentes acordes a la normatividad internacional*
- *Tener política de calidad certificada acorde con estándares internacionales*
- *Promover acuerdos de reconocimiento mutuo con socios estratégicos*
- *Tener laboratorios acreditados para procesos de evaluación de la conformidad*

### Valoración de la iniciativa

- El **desarrollo y homologación de normatividad técnica** y la **creación de un laboratorio especializado en su certificación**, tanto a nivel de vehículo como de autopartes, es un **elemento muy importante para el sector**, tanto **para favorecer a la industria local frente a importadores** como para **mejorar aspectos como la seguridad vial y el medio ambiente, claves para el país**
- Si bien el desarrollo de estas normativas corresponden a los Ministerios de Transporte y de Comercio, Industria y Turismo, el PTP ha desarrollado **cierta labor de acompañamiento** en los procesos de generación de Reglamentos Técnicos, aunque todavía queda margen para incrementar el avance
  - Actualmente existen en el sector **normativas muy dispersas y atomizadas**, pudiendo ser una función del PTP **ayudar a homologar y mejorar los trámites**
- Desde su creación, **TECNNA está impulsado el desarrollo de una Unidad de Estandarización, Homologación y Pruebas** (aún en fase de definición) que se configure como el laboratorio a nivel nacional que certifique el cumplimiento de todas las normativas vigentes en el país correspondientes al sector automotriz
- Esta Unidad tendría una doble utilidad:
  - Para el sector, permitiendo certificar sus productos en base a normativas internacionales o de sus clientes (evitando traslados innecesarios para realizar dichas homologaciones)
  - Para el Estado, siendo el ente que homologue y certifique los vehículos que vayan a circular por el país en aspectos clave como las emisiones o la seguridad

Nivel de prioridad

Alto

Avance de la iniciativa

Bajo

6

## La actividad del PTP en la apertura de mercados objetivos ha quedado limitado al acompañamiento de ProColombia y a cierta labor de socialización

### Iniciativa 6: Mecanismos para la apertura de mercados objetivos

#### Descripción

- Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo (p.ej. TLC, ADT y APPRI, acuerdos de integración energética)

#### Objetivos

- Gestionar la suscripción de acuerdos comerciales con mercados objetivos (TLCs)
- Gestionar la ampliación de los mecanismos vigentes (ADTs y APPRIs)

#### Valoración de la iniciativa

- Siendo la **exportación una apuesta clara del sector**, tanto a nivel de vehículos como a nivel de autopartes, la **capacidad de maniobra y ejecución del PTP** en este ámbito es **escasa**
  - En general, se limita a ser un transmisor de las necesidades de la industria hacia los organismos competentes
- De esta forma, su **actividad** en este ámbito ha sido relativamente exigua
  - **Limitada** a cierta **colaboración con ProColombia** (agencia encargada de la promoción exterior del país y sus sectores) y con el **Viceministerio de Comercio Exterior** para la **socialización** de información sobre oportunidades y requisitos para la exportación entre las empresas del sector automotriz

Nivel de  
prioridad

Alto

Avance de  
la iniciativa

Bajo

# 7 El desarrollo de PROFIA ha sido clave para la atracción de IED, pero no se identifica una estrategia clara a nivel de país y el PTP debe buscar una mayor coordinación con ProColombia

## Iniciativa 7: Mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa

### Descripción

- Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa (p.ej. Zonas Francas, etc.)

### Objetivos

- Fomentar y promocionar los mecanismos para atraer IED de entrada

### Valoración de la iniciativa

- **PROFIA**, desarrollado y lanzado en 2013, es un **instrumento clave para la atracción de inversiones extranjeras** directas al país (como demuestra el caso de Fotón)
- Este programa, **liderado por el PTP y administrado por MCIT**, permite reducir las tasas arancelarias de los productos importados que no son fabricados en el país, disminuyendo los costos de producción de los vehículos
  - Actualmente se está modificando la normativa para realizar un despliegue exhaustivo de las posiciones arancelarias y su correspondencia con las fabricadas en el país
- Si bien PROFIA ha supuesto un elemento diferencial para la atracción de IED, **no se dispone de una estrategia global clara para fomentar y favorecer este proceso:**
  - Aunque existe coordinación entre ProColombia y el PTP, el país no cuenta con herramientas ni incentivos diferenciales que le permitan competir con otras localizaciones en la atracción de ensambladoras internacionales

Nivel de  
prioridad

Alto

Avance de  
la iniciativa

Medio

# 8 Los avances logrados para agilizar el comercio exterior no han contado con la participación del PTP

## Iniciativa 8: Agilización de procesos y procedimientos de comercio exterior

### Descripción

- *Agilizar procesos de comercio exterior simplificando trámites aduaneros, técnicos y tributarios*

### Valoración de la iniciativa

- Los **avances logrados** en este ámbito, como la creación de las Ventanillas Únicas para el Comercio Exterior (V.U.C.E.), se han producido gracias a **la labor del Viceministerio de Comercio Exterior, sin participación explícita del PTP**

### Objetivos

- *Identificar deficiencias en las ventanillas únicas para comercio exterior (V.U.C.E) y plantear soluciones*
- *Promover ventanillas únicas para comercio exterior a nivel sectorial (V.U.C.E.)*

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Medio

# 9 Aunque se han creado líneas que facilitan el acceso al crédito, las empresas siguen teniendo dificultades en este ámbito

## Iniciativa 9: Creación de líneas de crédito y financiación

### Descripción

- *Facilitar la creación de líneas de crédito para desarrollo tecnológico, importación de maquinaria, capacitación y certificaciones internacionales, a través de las entidades del sector CIT (p.ej. Bancoldex, FNG) y promocionar las ya existentes*

### Objetivos

- *Desarrollar mecanismo de financiación por medio de Bancoldex o FNG como bancos de segundo piso para facilitar el acceso a recursos de financiación a las empresas del sector*

### Valoración de la iniciativa

- Las **actividades desarrolladas** en esta iniciativa han sido **promovidas**, principalmente, por **Bancoldex, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Superintendencia de Sociedades**
- Las medidas promovidas buscan facilitar el acceso a líneas de crédito que contribuyan a mejorar la competitividad de las empresas en general y del sector automotriz en particular
- En concreto, las iniciativas lanzadas consisten en:
  - **Ley 1676 de Garantías Mobiliarias**, que habilita a las empresas (especialmente a las micro, pequeñas y medianas) a proponer como garantía un bien mueble al que se le pueda dar una valoración económica (inventarios, contratos, derechos de propiedad intelectual, etc.)
  - **Línea Autopartes Bancoldex - PTP**, para la compra de cartera, capital de trabajo, adquisición y modernización (50 mil millones de pesos, con 3 mil millones aportados por PTP) que ha contado con la participación de 25 empresas del sector
  - **Línea Autopartes Bancoldex-PTP Nuevos Productos y Mercados** para el diseño y desarrollo de **prototipos** de autopartes, con un monto de 8.900 millones de pesos, estructurada con el apoyo de ACOLFA
- Sin embargo, sigue siendo patente la dificultad existente para acceder a crédito por parte de las empresas, de forma que **deben seguir desarrollándose medidas** que lo favorezcan y el **PTP debe seguir desempeñando un papel**, en especial, en la **articulación y coordinación de esfuerzos** entre el sector y los entes públicos implicados, más allá de las labores de sensibilización realizadas
- Adicionalmente, el PTP ha participado en el desarrollo de normativas para la agregación de compras públicas, como el **Acuerdo Marco de Precios** de vehículos, que pueden ayudar a desarrollar el sector
  - En el futuro, se prevé que se amplíe esta normativa a blindados y autopartes (llantas)

Nivel de  
prioridad

Medio

Avance de  
la iniciativa

Medio

10

## La Ley Anticontrabando, tramitada en este período con el liderazgo del PTP, debe servir para contrarrestar una de las principales debilidades del sector

### Iniciativa 10: Sistemas de control de contrabando

#### Descripción

- *Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial*

#### Valoración de la iniciativa

- Durante este período, **el PTP ha liderado el proceso de redacción y trámite de la Ley Anticontrabando** con el objetivo de paliar una de las principales dificultades del sector como es el contrabando, con especial incidencia en el segmento de repuestos
- Desde el Ministerio, con el apoyo del PTP, se viene trabajando la **implementación** de la Ley Anticontrabando desde un enfoque transversal

#### Objetivos

- *Desarrollar estrategias de control a nivel sectorial entre sector público y privado*
- *Identificar áreas de oportunidad para mejorar procesos de control*

Nivel de  
prioridad

Medio

Avance de  
la iniciativa

Alto

Finalizada

11

# La protección de la propiedad intelectual no es considerada una prioridad por la industria, siendo más crítica a medida que se avance en los procesos de innovación

## Iniciativa 11: Mecanismos de protección de propiedad intelectual

### Descripción

- Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual

### Objetivos

- Implementar marco normativo para la protección de diseños y servicios
- Lograr expedición por parte de entidades pertinentes de regulación que permita licenciar patentes a gremios que agrupen sector público y privado, sujeto a su análisis de viabilidad

### Valoración de la iniciativa

- Las **características de las empresas del sector y su posición en la cadena de valor** hacen que su actividad se centre, en mayor medida, en la **fabricación de productos bajo plano** del ensamblador o el Tier 1, existiendo **poco producto propio**
- De esta forma, **no existe una gran necesidad** en la industria de **proteger sus desarrollos** puesto que han sido, hasta la fecha, relativamente **escasos**
- Antes de implementar un marco normativo propio de calado, cuyo desarrollo depende además de la Superintendencia de Industria, **es necesario que las empresas colombianas avancen en sus procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación**, desarrollando productos y tecnologías que sea necesario proteger, ámbito en el que **el PTP puede y debe jugar un papel destacado**
- Durante este período, el **PTP** ha realizado diversas **actuaciones de sensibilización y socialización**, aunque de manera discontinua, con potencial para ser retomadas en el futuro próximo

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Bajo

12

# El PTP ha ganado peso en las políticas públicas de desarrollo de la competitividad, siendo necesaria dotarlo de mayor relevancia para facilitar su liderazgo en determinados ámbitos

## Iniciativa 12: Integración en un documento CONPES

### Descripción

- *Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva*

### Objetivos

- *Establecer los lineamientos para el fortalecimiento de los sectores de talla mundial mediante una política estatal reflejada en un documento CONPES*

### Valoración de la iniciativa

- El documento Conpes 3678 de 2010 tiene por objetivo convertir al PTP en **Política Nacional**, validándose con la mención del PTP en los Planes de Desarrollo posteriores.
  - Referencia al PTP en el **Plan Nacional de Desarrollo 2010**
  - Referencia al PTP en el **Plan Nacional de Desarrollo 2014**
  - Referencia al PTP en la **Política de Desarrollo Productivo** (actualmente en elaboración)
- El interés de la industria sigue siendo que el sector automotriz **mantenga una posición relevante en las políticas públicas** y que el PTP adquiera una **mayor relevancia** con el objetivo de que sea capaz de **liderar y articular los esfuerzos desarrollados por otros entes públicos** con incidencia en el sector
- De esta forma, se considera esta iniciativa como **cumplida**, validándose con la mención del PTP en los Planes de Desarrollo posteriores

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Alto

Finalizada

Antecedentes

Visión global del PTP

**Evaluación individual de las iniciativas**

- Recurso humano
- Marco Normativo
- **Fortalecimiento de la Industria**
- Promoción
- Infraestructura

Lecciones aprendidas

13

# Si bien el PTP debe articular y fomentar el desarrollo de proyectos de I+D+i de cierta envergadura y alcance, su foco debe ser incrementar la capacidad de innovación del sector

## Iniciativa 13: Proyectos de especialización tecnológica

### Descripción

- *Proyectos de investigación tecnológica para el desarrollo de partes especializadas en vehículos de tecnologías emergentes de acuerdo a la visión tecnológica de la industria*

### Objetivos

- *Identificar cómo máximo 5 tendencias tecnológicas en las cuales el sector pueda tener un potencial de especialización*
- *Evaluar el potencial de las apuestas que actualmente está considerando el país (biocombustibles, gas y vehículos eléctricos)*

### Valoración de la iniciativa

- Si bien **el sector debe avanzar** en el desarrollo de proyectos de investigación en **tecnologías emergentes, su prioridad debe ser incrementar sus capacidades globales en I+D e innovación**
- La actividad en esta iniciativa, **relevante a futuro pero menos prioritaria a día de hoy**, se ha centrado en el **estudio para el desarrollo del vehículo eléctrico**:
  - Se ha desarrollado un bus eléctrico 100% eléctrico
  - Se está en proceso de desarrollar una normativa a nivel nacional para fomentar el despliegue del vehículo eléctrico en el transporte
- En esta línea, **TECNNA**, a través de su Unidad de I+D+i está desarrollando una **agenda de proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)** de interés para el sector con unos objetivos más cortoplacistas
  - Bus Eléctrico con supercapacitores.
  - Unidad de diseño
  - Unidad de Ingeniería inversa
  - Clúster logístico
  - Herramienta plantas de producción
  - Prototipo
- De cara a **fomentar el mejoramiento de la productividad** (especialmente en las más pequeñas), el PTP ha venido participando desde el inicio en el Programa Nacional de Extensionismo Tecnológico del Gobierno Nacional, en cuyo proyecto piloto trabajo con más de 150 empresas proveedoras del sector autopartista
- El PTP debe seguir haciendo esfuerzos por incrementar la capacidad de innovación y la **ampliación del Programa de Extensionismo** debe ser una **iniciativa prioritaria**
- Adicionalmente, debe destacarse el **Memorando de Entendimiento** suscrito entre **PTP y KATECH** que debe constituirse en una herramienta a utilizar en el futuro

Nivel de prioridad

Medio

Avance de la iniciativa

Medio

14

# TECNNA, aún con una actividad relativamente incipiente, debe constituirse en el elemento clave para fortalecer a la industria

## Iniciativa 14: Creación de redes de I+D+i

### Descripción

- *Crear y fortalecer un instituto que con base en prioridades estratégicas sea el centro de innovación y desarrollo automotor, contando con equipos e infraestructura propia y que de igual manera coordine las labores de los diferentes centros existentes de I+D del país y que establezca una red de laboratorios*

### Objetivos

- *Reducción de brechas tecnológicas*
- *Aumentar el valor agregado en el sector autopartes*
- *Mejoramiento de las competencias del capital intelectual*
- *Desarrollar capacidad local de realizar homologaciones de partes*
- *Disponer de las tecnologías (hardware, software, equipos) adecuadas para satisfacer normas de clase mundial*

### Valoración de la iniciativa

- En este período se ha **definido y creado el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Industria Automotriz, TECNNA, proyecto bandera** del PTP para el sector automotriz, en cuyo proceso han colaborado diversas **entidades públicas y privadas** contando con el apoyo de la Universidad del Valle
- Con el **objetivo** último de **consolidar la industria de vehículos y autopartes** como un competidor de clase mundial, campeón regional en segmentos específicos, sus objetivos parciales son:
  - Facilitar los servicios tecnológicos que permitan a las empresas participantes constituirse como empresas de clase mundial
  - Contribuir al aumento de la productividad y la generación de capacidades estratégicas de las empresas
  - Apoyar la consolidación del sistema de gestión integral de las empresas
  - Fortalecer los eslabonamientos productivos entre las empresas y los proveedores de la industria automotriz
  - Articular el sistema de innovación de la industria automotriz
- Sus **actividades y servicios** se articulan en torno a **3 unidades**, presentando todas ellas actualmente un grado de desarrollo **relativamente incipiente**:
  - **Unidad de Estandarización y pruebas**, realizando el diseño conceptual y arquitectónico del centro de homologación
  - **Unidad de Formación y Mejoramiento**, definiendo el Mapa Funcional de necesidades formativas del sector
  - **Unidad de I+D+i**, definiendo la agenda de proyecto
- Si bien los **avances** logrados desde su creación **no han seguido el ritmo esperado** por muchas de las empresas (principalmente, por falta de recursos), el **sector considera a TECNNA como un elemento clave** para el fortalecimiento y desarrollo de la industria, esperándose un **gran impacto** a todos los niveles **a medio y largo plazo**
  - TECNNA ha logrado acceder a los recursos del Sistema General de Regalías de Ciencia, Tecnología e Innovación, que le ha permitido ejecutar en la actualidad el proyecto de homologación, estandarización y pruebas

Nivel de prioridad

Alto

Avance de la iniciativa

Medio

15

## La labor de ACOLFA y ANDI, involucrado en el PTP con posterioridad, ha sido clave para la definición e implantación de muchas iniciativas

### Iniciativa 15: Fortalecer ACOLFA

#### Descripción

- Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios, asegurando el liderazgo para la ejecución de las iniciativas clave

#### Objetivos

- Fortalecer la labor de Acolfa como líder del desarrollo del sector y ente representativo ante el gobierno local, gobiernos internacionales y asociaciones similares en otros países así como ante empresas extranjeras

#### Valoración de la iniciativa

- **ACOLFA**, Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, es un **colaborador clave del PTP** a la hora de **identificar las necesidades** del sector, **reorientar las iniciativas** a lanzar por el Programa y **colaborar en su despliegue e implementación**
- De esta forma, ACOLFA se ha convertido en un referente del Programa a la hora de desarrollar su actividad, si bien el objetivo de fortalecerla es una iniciativa que depende en gran medida de la propia asociación y de las empresas del sector
- Debe destacarse, asimismo, que durante este período **se ha sumado al PTP la Cámara Automotriz de la ANDI** como un actor relevante, una vez se ha ampliado el Plan al segmento de vehículos, no ciñéndose únicamente al de autopartes
- Ambos gremios, como voz de las empresas, han colaborado activamente en la definición y seguimiento de las actividades a desarrollar por el PTP, con una metodología sistemática que ha adolecido de cierta continuidad en el último período

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Alto

16

# Con la mayoría de las empresas disponiendo ya de sistemas de calidad, el esfuerzo se ha centrado en mejorar su eficiencia

## Iniciativa 16: Mejorar sistemas de gestión de calidad

### Descripción

- *Desarrollo de programas que permitan alcanzar y mantener estándares de calidad y eficiencia operativa para autopartes, incluyendo programas conjuntos entre OEM y autopartistas*

### Objetivos

- *Optimizar la eficiencia operativa de autopartistas incluyendo:*
  - *Mejoras en calidad*
  - *Reducción de tiempos*
  - *Optimización en el uso y producción de información*
  - *Optimización de costos y precios*
- *Mejorar la colaboración entre OEM y autopartistas locales en el corto plazo*
- *Alcanzar estándares requeridos para exportación a OEM*

### Valoración de la iniciativa

- La gran mayoría de **empresas** del sector **cuentan ya con sistemas de gestión de calidad certificados**, de forma que **no se han desarrollado actividades específicas** que incidieran en esta iniciativa
- Desde el **PTP**, sin embargo, se han realizado diversos **esfuerzos para fomentar la productividad y competitividad** de las empresas, como el **Programa de Extensionismo Tecnológico**, que si bien no se ceñía a los sistemas de gestión de calidad, buscaba mejorar la eficiencia operativa en ámbitos como:
  - Mercado / Ventas
  - Recursos Humanos
  - Producción
  - Logística
  - Finanzas / Contabilidad
- De igual forma, se han elaborado **Estudios de Sostenibilidad** para las micro y pequeñas empresas, iniciativa que podría ampliarse a todo el sector
- Adicionalmente, cabe mencionarse como ejemplo de colaboración conjunta entre OEM y autopartista la actividad del **Programa Compre Colombiano** y la **Feria de Despiece Tecnológico** realizada en Diciembre de 2014

Nivel de prioridad

Bajo

Avance de la iniciativa

Medio

17

## El PTP no ha desarrollado ninguna actividad específica para mejorar la adquisición de materias primas en el sector

### Iniciativa 17: Mejorar adquisición de materias primas

#### Descripción

- *Mejorar las posibilidades que tiene el sector de acceder a materias primas esenciales*

#### Objetivos

- *Desarrollar proyectos de I+D para materias primas*
- *Promover acuerdos comerciales con países proveedores*
- *Promover alianzas con proveedores locales potenciales*

#### Valoración de la iniciativa

- La **actividad** en esta iniciativa ha sido **muy escasa**, con **ningún foco en la adquisición de materias primas**
- Se han lanzado iniciativas como **PROFIA** o promovido **incentivos para la adquisición de herramientas**, que favorecen la compra de insumos importados a las empresas del sector, pero **sin incidencia en el ámbito específico de las materias primas**
- Las potenciales ventajas **obtenidas** por la industria en este ámbito han sido **alcanzadas de forma individual por las empresas**, con nula participación del PTP

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Bajo

18

# El PTP está siendo capaz de incorporar toda la información relevante para el seguimiento del Plan a proporcionar por el DANE, si bien es una iniciativa considerada no estratégica

## Iniciativa 18: Mejorar el DANE

### Descripción

- *Facilitar el acceso por parte del sector privado y del Programa de Transformación Productiva a información necesaria para la medición y monitoreo de variables clave de la actividad económica y sectorial*

### Objetivos

- *Mejorar los mecanismos de acceso a la información*
- *Mejorar el tiempo requerido para acceder a la información crítica*
- *Mejorar la precisión y calidad de la información*

### Valoración de la iniciativa

- El PTP ha sido capaz de involucrar al DANE para poder realizar un **seguimiento adecuado a las actividades y resultados del Plan de Negocios**, disponiendo de la información necesaria para medir el desempeño del sector a nivel global y de la actividad de las empresas a nivel individual
- **Se adolece de información más exhaustiva** sobre determinados aspectos, como la **atracción de inversión extranjera directa** o la **actividad en investigación y desarrollo**, que podría ser de valor para el PTP a la hora de medir el impacto de algunas de sus actividades
- Sin embargo, esta es una **iniciativa sin impacto estratégico para el sector**
- Adicionalmente, la **Dirección de Inteligencia Competitiva del PTP centraliza la información** de cada uno de los **sectores** del Programa, facilitando su acceso a través de la web del PTP (<http://ptp.amagi4all.com/>)

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Medio

Antecedentes

Visión global del PTP

**Evaluación individual de las iniciativas**

- Recurso humano
- Marco Normativo
- Fortalecimiento de la Industria
- **Promoción**
- Infraestructura

Lecciones aprendidas

19

# Avance incipiente para la creación de alternativas de ensamble especializado, quedando totalmente en manos las empresas ya establecidas o recién aterrizadas

## Iniciativa 19: Alternativas de ensamble especializado

### Descripción

- *Construir una visión conjunta para la cadena automotriz desde el sector autopartes, que sirva como punto de partida para el desarrollo modelo ensamble competitivo en Colombia, con enfoque exportador (p.ej. Vehículos de bajo costo, vehículos comerciales, vehículos eléctricos, etc), apoyado en la política estatal para el sector*

### Objetivos

- *Identificar el (los) modelo (s) de ensamble exportador de mayor potencial para Colombia*
- *Identificar y proponer los elementos de política estatal críticos para el desarrollo de un modelo de ensamble competitivo en Colombia*
- *Promover una propuesta de valor atractiva para posibles ensambladoras “ancla”*

### Valoración de la iniciativa

- El PTP ha coordinado y desarrollado **diversas iniciativas** para la creación de alternativas de ensamble especializado en los ámbitos definidos:
  - La iniciativa **PROFIA**, liderada desde el PTP, ha servido de **palanca para atraer ensambladoras** como Fotón, teniendo más peso en su implantación en Colombia la **iniciativa privada**, sin una estrategia conjunta a nivel de sector
  - Se ha elaborado un **estudio de recomendaciones** de carácter regulatorio para la **promoción de los vehículos eléctricos**, destacando la participación activa del PTP en las instancias intersectoriales del Gobierno Nacional relacionadas con movilidad eléctrica y tecnologías limpias en transporte
- Por otro lado, **las ensambladoras locales** están llevando **iniciativas propias de especialización, dirigidas desde sus casas matrices**, disminuyendo el número de modelos a fabricar y fomentando iniciativas de platforming

Nivel de prioridad

Alto

Avance de la iniciativa

Medio

20

# El fomento y promoción de la exportación ha sido una labor liderada por ProColombia, con escasa participación del PTP

## Iniciativa 20: Portfolio de productos exportables

### Descripción

- *Con el fin de penetrar mercados internacionales o desarrollar el ensamble en Colombia, se requiere la plena identificación de las autopartes que son exportables y competitivas*

### Objetivos

- *Identificar productos exportables*
- *Motivar estrategias conjuntas de mercadeo y penetración de nuevos mercados internacionales con base en una propuesta de valor competitiva*

### Valoración de la iniciativa

- Las **actividades desarrolladas para favorecer la exportación** de productos colombianos, tanto **vehículos como autopartes, han quedado en manos bien de ProColombia, bien de las propias empresas**, siendo la **labor realizada por el PTP** en este ámbito **exclusivamente de coordinación**
- **ProColombia** ha desarrollado, en colaboración con las empresas, un **catálogo de organizaciones con capacidad para exportar**, validando sus capacidades y ayudándoles a superar sus *gaps*, conformando una oferta exportable del sector a nivel nacional
- De igual forma, desde **ProColombia** se ha realizado una labor de **promoción del sector a nivel internacional**, promoviendo misiones comerciales, ferias, ruedas de negocios, visitas, etc.
- En todas estas actividades, propias de las funciones de ProColombia, la actividad del PTP ha sido relativamente baja, ejerciendo sólo en algunos casos, cierta labor de mediación e interlocución

Nivel de  
prioridad

Alto

Avance de  
la iniciativa

Bajo

21

# La atracción de IED es una función que recae en ProColombia, con poca participación hasta la fecha del PTP, aunque es clave en su impulso el lanzamiento de la iniciativa PROFIA

## Iniciativa 21: Alianzas estratégicas y nuevas inversiones por Tier 1 globales

### Descripción

- *Incentivar la presencia de nuevos inversionistas/aliados estratégicos en el sector, especialmente proveedores globales Tier 1, con el fin de lograr una mayor integración de la cadena productiva local y un mayor desarrollo tecnológico conjunto*

### Objetivos

- *Aumentar presencia de jugadores globales en industria local vía inversiones de capital, recurso humano y know-how*
- *Fortalecer la capacidad comercial de jugadores locales a través de alianzas con jugadores globales*
- *Promover acuerdos tecnológicos*

### Valoración de la iniciativa

- La **búsqueda y promoción de inversiones extranjeras directas** es una **labor** que ha recaído en **ProColombia**, desarrollando diversas **actividades específicas** para el **sector automotriz** (identificación de países y empresas clave, visitas, intercambio de información relevante, etc.)
- Sin embargo, **no se identifica una estrategia clara definida para la atracción de IED:**
  - Ni a nivel nacional o **regional**, con un panel de incentivos adecuado para convertir a Colombia en un país atractivo para las implantaciones productivas
  - **Ni a nivel de sector**, con medidas específicas para la atracción de grandes ensambladoras o TIER 1
- En todo caso, **la participación del PTP** en todas estas actividades ha sido relativamente **escasa**, más allá de **acciones puntuales** de articulación o coordinación
  - Sólo **PROFIA**, iniciativa liderada por el PTP y palanca para la atracción de inversiones, cabe considerarse como actividad PTP con impacto en este ámbito

Nivel de  
prioridad

Alto

Avance de  
la iniciativa

Bajo

22

## No se han promovido ni creado mecanismos de asociatividad comercial para favorecer la exportación más allá de la oferta del sector a nivel de país desarrollada por ProColombia

### Iniciativa 22: Mecanismos de asociatividad comercial e internacionalización

#### Descripción

- *Encontrar mecanismos y estrategias para lograr penetrar nuevos mercados al menor costo y con el mayor impacto posible, incluyendo capacidades de distribución en mercados objetivo*

#### Objetivos

- *Crear comercializadoras en mercados objetivos con capacidad de distribución para productos de reposición*
- *Participación en eventos y ferias internacionales*

#### Valoración de la iniciativa

- Siendo una vía clave para favorecer la exportación, **no se han desarrollado iniciativas específicas que promuevan la asociatividad comercial** entre las empresas del sector para mejorar su nivel de internacionalización
  - **Ni desarrollando una oferta conjunta para productos concretos** (entre empresas competidoras o no competidoras) que permita incrementar la capacidad productiva para acceder a mercados de gran volumen
  - **Ni creando comercializadoras** que suministren productos de varias empresas de manera conjunta
  - **Ni entrando en cadenas de valor**, accediendo a Tier 1 y Tier 2 internacionales con una oferta complementaria y conjunta
- Las **acciones** relacionadas de algún modo con este ámbito han sido **lideradas por ProColombia**, presentando la oferta del sector a actores internacionales pero sin ninguna estrategia de asociatividad definida por la industria
- En paralelo, **ACOLFA**, apoyado por ProColombia, ha desarrollado actividades para **explorar el mercado de México**, realizando una misión en enero de 2015

Nivel de prioridad

Alto

Avance de la iniciativa

Bajo

Antecedentes

Visión global del PTP

**Evaluación individual de las iniciativas**

- Recurso humano
- Marco Normativo
- Fortalecimiento de la Industria
- Promoción
- **Infraestructura**

Lecciones aprendidas

# Dada la composición del sector, no se vislumbra una verdadera necesidad en la creación de estructuras de cluster

## Iniciativa 23: Estructuras de cluster

### Descripción

- *Desarrollar una estructura que ayude a transformar el sector, maximizando economías de escala y procesos logísticos*

### Objetivos

- *Desarrollar un plan de acción enfocado a la exportación de autopartes*
- *Desarrollar una propuesta de valor competitiva de infraestructura industrial que permita atraer proveedores Tier 1 y ensambladoras*

### Valoración de la iniciativa

- A través del **proyecto de cooperación internacional** entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y KOICA, que contó con el **acompañamiento del PTP**, se identificó una **iniciativa** para impulsar el **sector de autopartes como un cluster localizado en Bogotá - Cundinamarca**, estando, sin embargo, esta cooperación **congelada desde 2014**
  - Ninguna de las iniciativas de desarrollo de clusters, propuestas por las regiones del país y que han sido apoyadas a través del Programa Rutas Competitivas de iNNpulsa Colombia, se centra en el sector de autopartes o vehículos
- **La composición del sector**, con dos gremios potentes (ANDI y ACOLFA) y una concentración empresarial muy acusada en 3 grandes regiones (Bogotá-Cundinamarca, Antioquia y Valle) que puede ser atendida desde los organismos regionales, **hace que no se vislumbre una necesidad clara para la creación de estructuras cluster**
- Se han desarrollado **iniciativas puntuales**, como la llevada a cabo por Sofasa y empresas de otros sectores (electrodomésticos, elevación, etc.), con ciertas características atribuibles a un cluster, aunque su foco está más orientado a la optimización de costes que los objetivos que debe perseguir una iniciativa de este tipo (fortalecimiento de la cadena de valor, desarrollo de proveedores, etc.)

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Bajo

24

# La mejora de infraestructuras, punto crítico para el sector, es un ámbito en el que el PTP tiene poco margen de maniobra, dado que depende directamente de otras entidades públicas

## Iniciativa 24: Identificación de puntos críticos en infraestructura no crítica

### Descripción

- *Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc.)*

### Objetivos

- *Mejorar la capacidad de influenciar la toma de decisiones en materia de infraestructura para los sectores del programa*
- *Conocer las necesidades básicas en materia de infraestructura para medir su impacto en cada sector*

### Valoración de la iniciativa

- El **desarrollo de las infraestructuras** es un **ámbito** en el que el país, a nivel global, debe **mejorar**, y que **incide directamente en la competitividad** de las industrias (siendo la automotriz uno de los más afectadas) por cuanto afecta los costes logísticos tanto de los productos importados como exportados
- De esta forma, siendo una de las **principales inquietudes de la industria**, el sector, a nivel global, es **consciente de la limitada capacidad de maniobra del PTP** en este ámbito, más allá de ser el **organismo capaz de elevar sus inquietudes a los organismos pertinentes**
- La actividad del PTP en este ámbito se ha centrado en elaborar un **inventario a nivel nacional de las infraestructuras existentes**, sin involucración de las empresas más allá de su identificación, no pudiéndose definir recomendaciones prioritarias con verdadero potencial de ejecución

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Medio

25

# De igual forma, la optimización de la red logística es un ámbito que queda fuera del alcance de la actividad del PTP

## Iniciativa 25: Optimización de red logística

### Descripción

- *Cerrar la brecha logística para robustecer el funcionamiento de la cadena, complementando los esfuerzos de clusterización y apalancando la infraestructura existente*

### Objetivos

- *Optimizar cadena de valor agregado a través del mejoramiento del componente logístico (logística/ infraestructura)*

### Valoración de la iniciativa

- **La actividad del PTP ha quedado limitada a la identificación de cuellos de botella en materia logística** a nivel global, sin detectarse los eslabones más débiles para la cadena de valor del sector automotriz
- Como sucedía en la iniciativa anterior, **el margen de maniobra del PTP** para optimizar la red logística **es relativamente escaso**, de forma que **no ha sido capaz de involucrar** suficientemente a la **industria**, más allá de **despertar** cierto **interés** por estos temas
- Se han desarrollado **estudios de sostenibilidad** y **actividades de extensionismo tecnológico** en empresas pequeñas y medianas, identificando sus necesidades logísticas y desarrollando ciertas mejoras, pero sin un gran impacto

Nivel de  
prioridad

Bajo

Avance de  
la iniciativa

Bajo



Antecedentes

Visión global del PTP

Evaluación individual de las iniciativas

**Lecciones aprendidas**

# El contraste realizado ha permitido identificar pautas de interés para la actualización del Plan de Negocios, tanto en lo que se refiere a la organización del PTP, ...

## Lecciones aprendidas para la actualización del Plan de Negocios (1 de 4)

### Impulso de la implicación decidida de los diferentes agentes públicos

- El escaso avance de algunas de las iniciativas se debe, entre otros motivos, a que dependen en gran medida de la implicación decidida de otras entidades públicas, más allá del PTP
- Para corregir esta carencia en la actualización del Plan de Negocios es preciso involucrar en la propia concepción de las iniciativas a todas aquellas organizaciones, públicas o privadas, que vayan a desempeñar luego un papel significativo en su puesta en marcha
- Asimismo, el sector considera que, aun siendo el PTP un instrumento útil desde todas las ópticas, sería interesante que tuviera un mayor peso y visibilidad dentro del Gobierno como el representante y/o articulador de las necesidades sectoriales ante otras entidades públicas

### Posibilidad de incrementar la estructura del PTP

- La dependencia del éxito del PTP de la labor del Gerente Público y de su capacidad para involucrar al resto de actores (públicos y privados), hacen necesario un mayor empoderamiento de su cargo y funciones
- Algunas de las iniciativas, aún siendo relevantes, no se han desarrollado de forma adecuada por falta de recursos y/o estructura, siendo necesario dotar al PTP de un equipo capaz de liderar y poner en marcha las iniciativas que se definan, para lo que el sector valoraría una aportación directa por su parte como forma de contribución
- El sector considera que, en cierta medida, desde su lanzamiento el PTP ha perdido agilidad, convirtiéndose en un instrumento más político (de utilidad para el Gobierno) que técnico (útil para la industria)

## ... como a la necesidad de centrar esfuerzos en unas pocas iniciativas de especial valor para el sector, ...

### Lecciones aprendidas para la actualización del Plan de Negocios (2 de 4)

#### Enfoque pragmático con éxitos a corto plazo

- El PTP debe reenfocar su esfuerzo en la definición y despliegue de iniciativas con resultados a corto y medio plazo, que favorezcan una mayor implicación de los ámbitos públicos y privados:
  - Disminuir y concretar el número de iniciativas, atacando las verdaderas necesidades del sector
  - Focalizarse en aquellas que puedan ser lideradas por PTP, siendo más dinámico y buscando victorias tempranas
  - Consolidar y potenciar iniciativas ya lanzadas
  - Empoderar al PTP en su labor de liderazgo y coordinación en aquellas iniciativas que deben ser ejecutadas por otros entes públicos
  - Involucrar a las pequeñas empresas, no centrándose únicamente en las necesidades de grandes y medianas
- Asimismo, debe existir una metodología sistemática de seguimiento del Plan (en línea que la que se desarrollaba en sus primeros años de vida), que permita definir y controlar las iniciativas

#### Objetivos clave de la actualización del Plan de Negocios

- Estando la visión aspiracional del actual Plan de Negocios en gran medida vigente, se considera que en la actualización el esfuerzo debe centrarse en tres ejes clave:
  - Desarrollar medidas que fomenten tanto la demanda interna como el mercado interno, tanto de vehículos como de autopartes
  - Impulsar la productividad, la innovación y la excelencia en la gestión de las empresas para mejorar su competitividad
  - Poner en marcha instrumentos y políticas que favorezcan tanto la exportación como la atracción de inversiones

## ... o incluso identificando, de manera preliminar, algunas actuaciones de potencial interés para la nueva estrategia, ...

### Lecciones aprendidas para la actualización del Plan de Negocios (3 de 4)

#### Identificación preliminar de actuaciones de interés

- Aunque la interacción con la industria se ha centrado en la evaluación del avance hasta la fecha, se han comenzado a identificar algunas actuaciones de especial interés para la actualización del Plan de Negocios que deberán ser consideradas en próximos pasos:
  - **Recurso humano**
    - Potenciar a TECNNA como elemento clave en la formación
    - Desarrollar iniciativas de formación dual
    - Promover una mayor relación con las Universidades para la formación de alto nivel, involucrándolas en la mejora de la competitividad del sector
  - **Marco normativo**
    - Desarrollar normativas técnicas en materia medioambiental y de seguridad
    - Potenciar a TECNNA como elemento clave en la homologación y certificación
  - **Fortalecimiento y sostenibilidad de la industria**
    - Potenciar a TECNNA como elemento clave para la investigación y desarrollo
    - Fomentar el diseño y la innovación en las empresas
    - Potenciar el extensionismo tecnológico
    - Incorporar la sostenibilidad de las empresas como ámbito prioritario
    - Fomentar la asociatividad de las empresas
  - **Promoción**
    - Fomentar la exportación, buscando la integración de la industria colombiana en el sector a nivel global
    - Definir una estrategia para la atracción de IED

# ... así como sugiriendo propuestas que afectan al conjunto del Programa y no tan solo al sector automotriz

## Lecciones aprendidas para la actualización del Plan de Negocios (4 de 4)

### Interés de la focalización sectorial

- Finalmente, siendo conscientes de que queda fuera del alcance del presente proyecto, cabe mencionar que el sector considera necesaria una mayor focalización de las actividades del PTP ya que en la actualidad abarca demasiados sectores que evita una concentración adecuada de esfuerzos
- En este sentido, siendo las iniciativas transversales las que, potencialmente, mayor impacto puede tener, el PTP se ha convertido en un programa demasiado genérico, debiendo potenciar su foco sectorial en mayor medida
- En este sentido, la Industria de Autopartes y Vehículos tanto por dimensión de ventas y de exportaciones como por su participación constante en las iniciativas que se han puesto en marcha se postula como uno de los sectores de interés

New paradigms, **New solutions.**

**Fernando Tornel Bilbao**

Calle 96 No.13-11  
Bogotá D.C.  
Colombia

T (+571) 646 36 00  
[www.bc.indracompany.com](http://www.bc.indracompany.com)

**F. Javier Ruiz**

Henao 4, 4A  
48009 Bilbao  
España

T (+34) 94 423 87 49  
[www.bc.indracompany.com](http://www.bc.indracompany.com)



**BUSINESS CONSULTING**