



 **Industria de Autopartes y Vehículos**

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

Presentación general del proyecto

Junio 2016



BUSINESS CONSULTING

Objetivos del documento

Objetivos

- Introducir los antecedentes y la metodología del proyecto
- Presentar brevemente los principales resultados de la fase de análisis y diagnóstico
- Presentar la actualización del Plan de Negocios del sector:
 - Estrategia básica
 - Iniciativas estratégicas
 - Modelo de Gobernanza y Plan de Trabajo



Antecedentes y enfoque metodológico

Resultados de la fase de análisis

Actualización del Plan de Negocios

El objetivo del proyecto es la actualización del Plan de Negocios del sector de autopartes y vehículos, uno de los tres principales sectores del programa PTP tanto en ventas como en exportaciones



En diciembre de 2015, se comenzó un proceso de revisión y actualización del Plan de Negocios elaborado en 2009 con el objetivo de adaptarlo a la realidad vigente del sector, ...



La definición de la estrategia se llevó a cabo entre febrero y abril de 2016

... con una fase de análisis, evaluación y diagnóstico inicial, que se refleja en cuatro documentos clave ...

Diagnóstico de desempeño

Programa de Transformación Productiva Industria de Autopartes y Vehículos

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

Evaluación del desempeño del sector

17 Febrero 2016

indra BUSINESS CONSULTING

Evaluación del Plan de Negocios

Programa de Transformación Productiva 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

indra BUSINESS CONSULTING

Visión internacional del sector

Programa de Transformación Productiva Industria de Autopartes y Vehículos

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

Análisis de la industria automotriz en el mundo

Marzo 2016

indra BUSINESS CONSULTING

Benchmarking de iniciativas

Programa de Transformación Productiva Industria de Autopartes y Vehículos

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

Buenas prácticas internacionales de impulso al sector

Marzo 2016

indra BUSINESS CONSULTING

... mediante una metodología muy participativa en la que los diferentes agentes públicos y privados han sido los protagonistas en la definición de la estrategia y priorización de las iniciativas, ...



... y con un esquema final que da especial relevancia al modelo de gobernanza y seguimiento de la implantación del Plan de Negocios





Antecedentes y enfoque metodológico

Resultados de la fase de análisis:

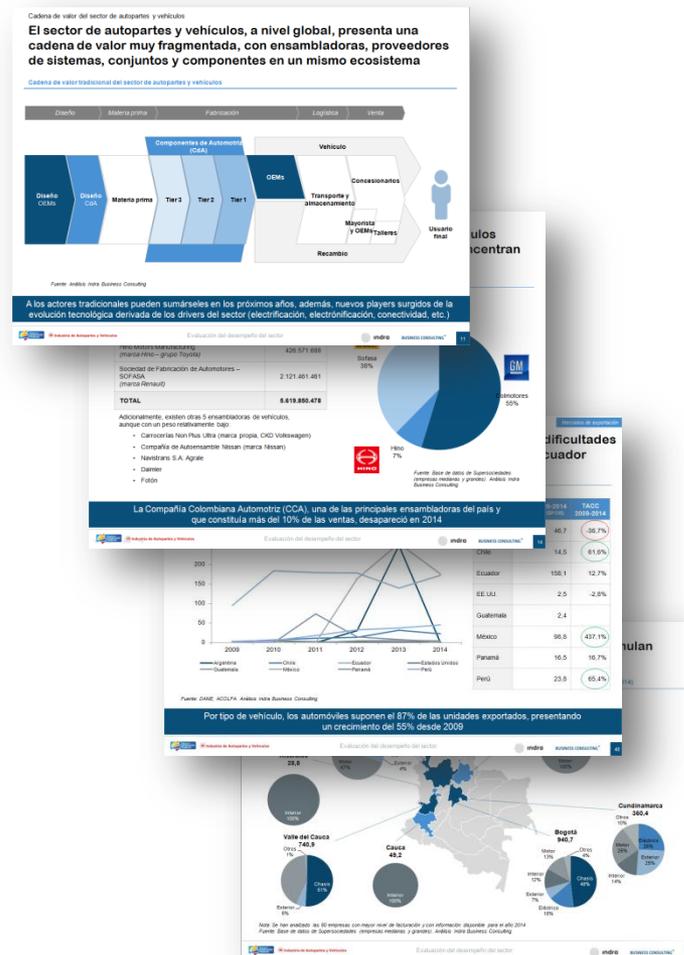
- **Diagnóstico de desempeño del sector**
- **Evaluación del cumplimiento del Plan de Negocios**
- **Visión global y tendencias internacionales**
- **Benchmarking internacional**

Actualización del Plan de Negocios

1 El diagnóstico de desempeño aporta una visión global del sector, estructurándose la información en seis apartados, ...



Ejemplos de análisis realizados



... proporcionando una visión de las principales magnitudes del sector y su evolución en los últimos años, ...

Empresas

981

De más de 10 empleados

225

Grandes empresas

4%

Medianas empresas

8%

Empleo

18,354

Vehículos / Autopartes

21% / 79%

Empleo en grandes empresas

52%

Empleo en medianas empresas

21%

Aportación al PIB

0,27%

Peso en la producción industrial

3,9%

Producción bruta

6.705
miles millones COP

Vehículos / Autopartes

66% / 34%

Ventas

8.708
miles millones COP

Vehículos / Autopartes

71% / 29%

% Valor agregado s. producción Vehículos

23,4%

% Valor agregado s. producción Autopartes

34,3%

Datos 2014

... analizando el cumplimiento de metas del Plan de Negocios actual en ingresos, empleo y exportaciones (para autopartes), ...

	Escenario conservador	Escenario aspiracional	Crecimientos anuales
	Meta 2013	Meta 2013	2008-2013
Ingresos	114 %	98 %	5,9 %
	Meta 2013	Meta 2013	2008-2013
Empleo	103 %	84 %	2,3 %
	Meta 2014	Meta 2014	2008-2014
Exportaciones	50 %	45 %	-7,5 %

... y extrayendo una serie de conclusiones clave del sector

Tendencia positiva en el período 2009-2014

Crecimiento anuales 2009-2014 en:

- Ventas (7,8%)
- Producción (8,6%)
- Empleo (4,5%)
- Exportaciones (6,8%)

- Crisis económica mundial
- Débil crecimiento del mercado nacional
- Cierre de mercados tradicionales de exportación (Venezuela y Ecuador)
- Entrada de masiva de importaciones por TLC

En un periodo tremendamente complicado

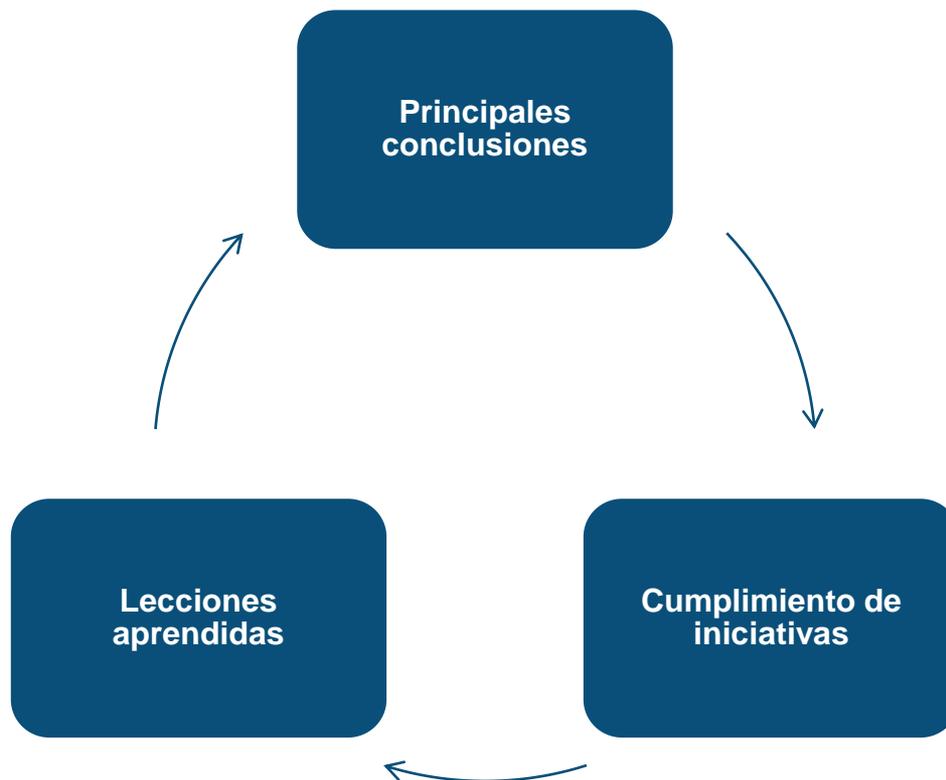
Y a pesar de todo, el sector ha sido capaz de sobreponerse

Existiendo un futuro con oportunidades, para el que hay que prepararse

- Posición clave para ser plataforma de un mercado con amplio potencial de crecimiento (local + región limítrofe) y aprovechar nuevas oportunidades (e.g. movilidad sostenible)
- Es preciso continuar trabajando en productividad, competitividad, innovación, capacidad exportadora o minimización de costos externos

2

La evaluación del nivel de cumplimiento del Plan de Negocios pretende valorar el avance conseguido y extraer lecciones de interés que orientaran el proceso de actualización



En el sector de autopartes y vehículos, el PTP se identificado como una buena oportunidad de colaboración público-privada, ...



“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”

- Se considera que el PTP es el instrumento apropiado para favorecer la interlocución entre el Gobierno el sector automotriz
- Ha permitido retomar políticas industriales sectoriales a nivel nacional, para combatir la progresiva desindustrialización
- Poniendo el foco en la industria automotriz, el lanzamiento del PTP y del Plan de Negocios ha sido adecuado en la coyuntura que se estaba viviendo en 2009
- 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, fomentando la relación entre las empresas, identificando necesidades y elevándolas a Gobierno

... aunque no se ha conseguido el avance planificado por el amplio alcance original, en número y objetivo de las 25 iniciativas



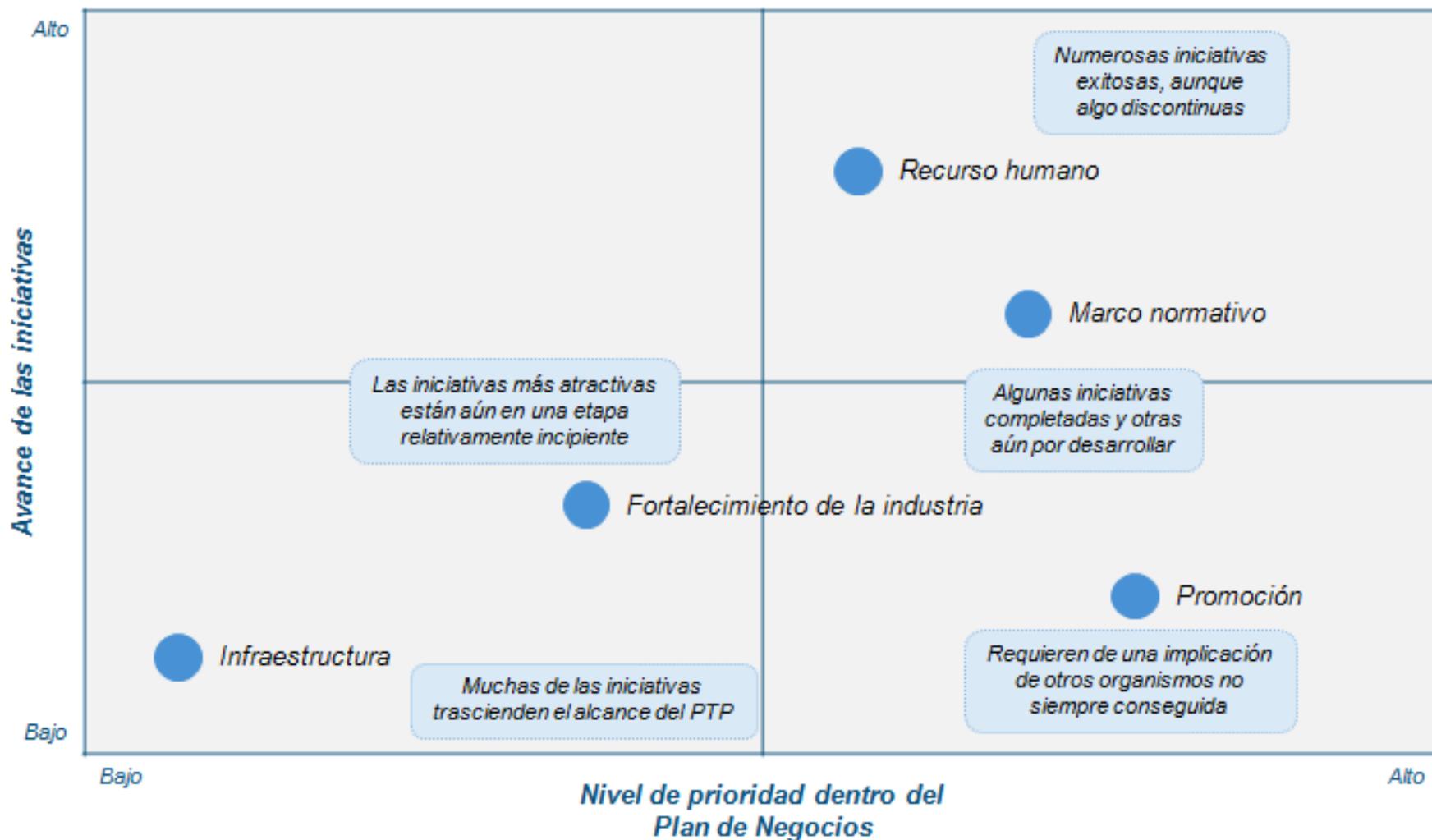
“El PTP ha pecado de generalista”

“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
- Si bien en determinadas áreas, se han logrado avances cuyos resultados, muy significativos, empiezan a ser visibles ahora (PROFIA, TECNNA), ...
- ... el impacto del Plan ha sido menor del previsto en su lanzamiento por diversas causas: Iniciativas que no dependían directamente del PTP, escasez de recursos y deficiencias en el modelo de financiamiento
- 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

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



El contraste realizado permitió identificar pautas de mejora que luego se aplicaron en la actualización del Plan de Negocios

Impulso de la implicación de los diferentes agentes públicos

Posibilidad de incrementar la estructura del PTP

Enfoque pragmático con éxitos a corto plazo

3

El análisis de la industria en el mundo se ha centrado tanto en comprender la situación global del sector como en identificar las principales tendencias de mercado y tecnológicas

Análisis global del sector

Analizar la situación de la industria automotriz en el mundo, tanto en lo que se refiere a la producción de vehículos como a la fabricación de autopartes, prestando especial atención al tamaño y crecimiento de la industria y las estrategias de los principales jugadores a nivel mundial

Principales tendencias

Identificar y analizar las principales tendencias tanto de mercado como tecnológicas en el corto, mediano y largo plazo, haciendo especial énfasis en los factores claves de éxito y barreras de entrada que pueden encontrarse los productos colombianos

4

El benchmarking se estructuró en dos bloques principales de cara a servir de insumo para el proyecto

1

Caracterización del sector en el país objetivo...

... de cara a entender la similitud o disimilitud con el caso colombiano

2

Análisis de las políticas de impulso al sector...

... de cara a facilitar la identificación preliminar de iniciativas y proporcionar casos de referencia para su definición en detalle

A continuación se presenta un extracto para el caso de Turquía

En base a tres criterios complementarios, se seleccionó Tailandia, Turquía, Eslovaquia y Sudáfrica para profundizar en el análisis de iniciativas de impulso al sector

Valoración final

	Tamaño similar	Volumen IED	Nivel apertura	Valoración final
				
				
				
				
				
				
				
				
				
				

La caracterización del sector aborda aspectos como cadena de valor, ventas, exportaciones, contexto, atracción de IED, etc.



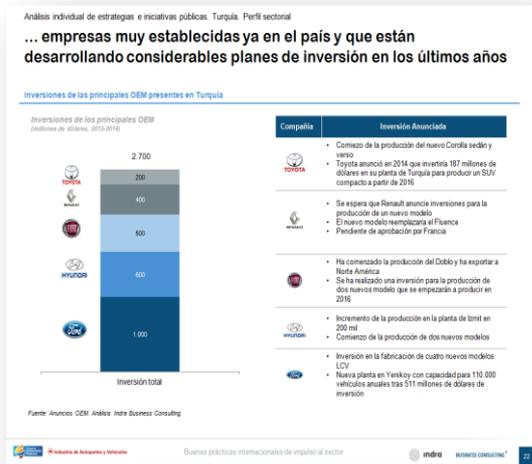
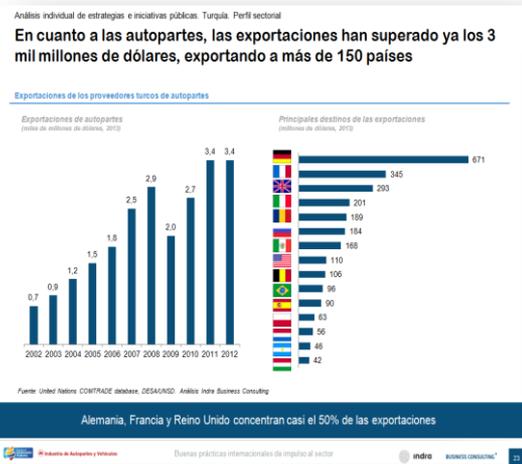
Análisis individual de estrategias e iniciativas públicas. Turquía. Perfil sectorial

... siendo algunos de los modelos fabricados en el propio país quienes lideran el mercado, capturando los OEM locales un 35% del mercado

Top 10 de vehículos vendidos en Turquía (2013)

Rango	Fabricante	Modelo	Ventas (miles)	Tipo	Local
1	TOYOTA	Linea	29,88	Sedan	✓
2	TOYOTA	Corolla	25,7	Sedan	✓
3	FIAT	Fluence	25,39	Sedan	✓
4	FORD	Tourneo Courier	25,27	Comercial	✓
5	PEUGEOT	Picasso	23,59	Sedan	✓
6	VW	Doblo	23,08	Comercial	✓
7	TOYOTA	Clio	22,02	Compacto	✓
8	FORD	Transit/Tourneo	21,94	Comercial	✓
9	VW	Jetta	20,02	Sedan	✓
10	VW	Golf	18,91	Compacto	✓

Fuente: ODA (Asociación de Distribuidores de Automóviles). Análisis: Indra Business Consulting



Respecto de las políticas de impulso al sector, se analizaron tanto las estrategias globales de cada país, ...

Plan de Acción de la Industria Automotriz de Turquía 2011-2014



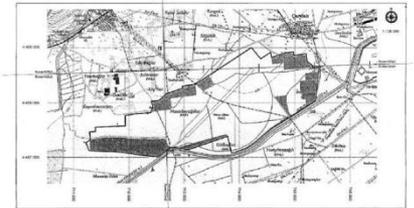
Esta estrategia planteaba 5 grandes áreas de actuación y 27 iniciativas para potenciar y mejorar la productividad, la presencia internacional, la legislación y las infraestructuras del sector

... como algunos proyectos emblemáticos como la creación de un gran centro avanzado de testeo y certificación, el ATC

Automotive Test Centre (Mejorar la infraestructura de I+D)

I+D+i
R&D

- En el marco de la actuación 1.1 se desarrollará un centro de testeo y certificación, el ATC (Automotive Testing Centre) en la ciudad de Bursa, que se espera que sea el centro más grande y avanzado de testeo en Europa
- Impulsado por el TSE (Turkish Standard Institute), tendrá un coste estimado de 120 millones de euros y ocupará un espacio de 3 millones de metros cuadrados
- Actualmente, los vehículos fabricados en Turquía son trasladados a Francia, España o Japón para su testeo y certificación, con un coste asociado estimado de 35 M€
- El objetivo del Centro es constituirse en la referencia tanto en Turquía como en el ámbito internacional para la certificación de vehículos y carreteras en medio ambiente, seguridad, calidad, etc.
- Ubicado junto a un parque tecnológico orientado a los sectores automotriz y aeronáutico, el ATC dispondrá de todo tipo de infraestructura y equipamiento de testeo (pistas de conducción, crash tests, túnel de viento, test de asientos y frenos, etc.) que facilitarán la certificación de vehículos completos, incluyendo los militares, y el testeo de actividades de I+D en el diseño de vehículos y componentes
- Además, será un primer paso para el desarrollo de un vehículo de diseño y fabricación local viable comercialmente
- Aún en desarrollo, el proyecto ya ha completado las siguientes etapas:
 - Estudio de viabilidad y Master Plan del Centro
 - Identificación de los tests a realizar (más de 450)
 - Asignación de terrenos para la construcción de la pista y laboratorios del Centro
 - Expropiación de los terrenos





Antecedentes y enfoque metodológico

Resultados de la fase de análisis

Actualización del Plan de Negocios

- **Estrategia básica**
- **Iniciativas estratégicas**
- **Modelo de Gobernanza y plan de trabajo**

1

La estrategia básica se compone de cinco elementos que han constituido el marco para la priorización de iniciativas

1 **Visión aspiracional**

2 **Escenarios de exportaciones, ingresos y empleo**

3 **Objetivo estratégico 1**

Objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 3

4 **Objetivo operativo 1**

Objetivo operativo 2

Objetivo operativo 3

5 **Priorización de mercados objetivo**

La visión aspiracional es convertirse en líder exportador de productos de alto valor agregado, alcanzando \$5.000M en 2032, ...

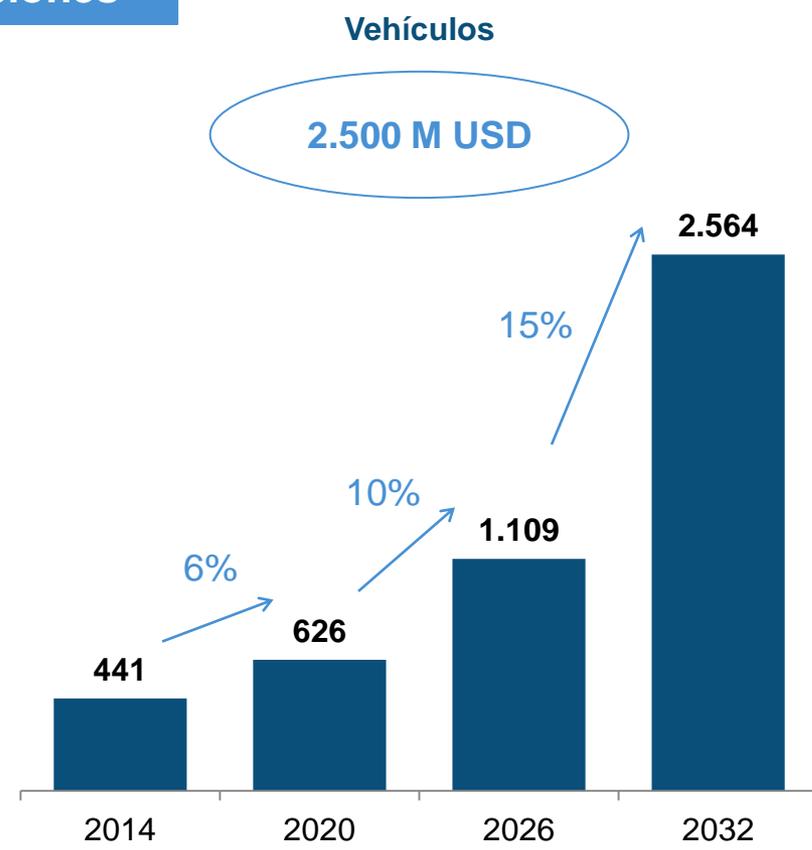
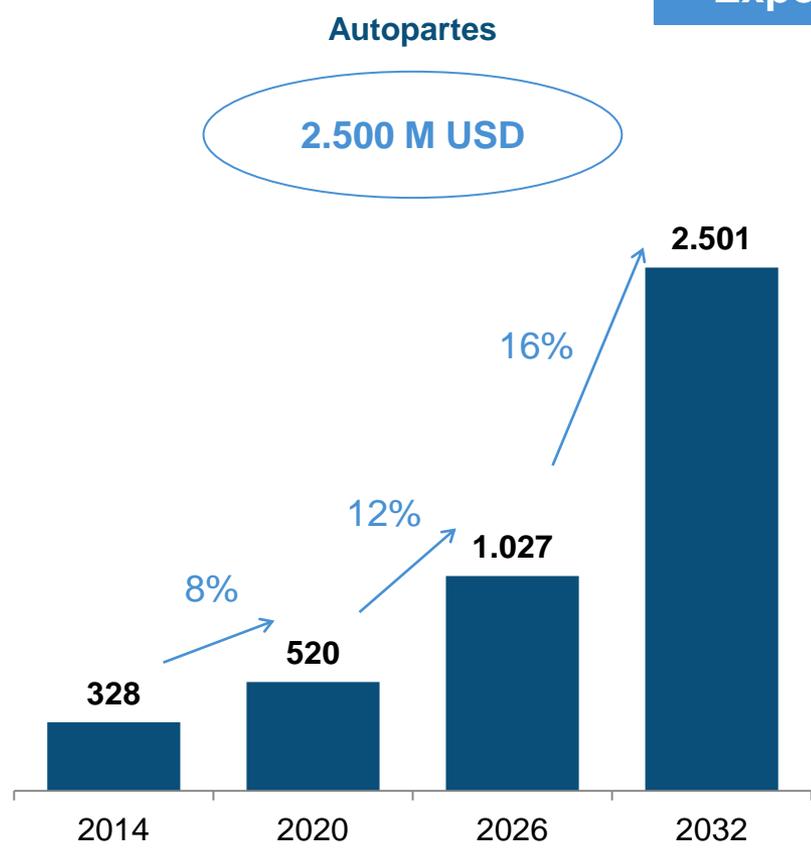
1 Visión aspiracional

“En 2032, Colombia será reconocido como un país líder exportador en el mercado de autopartes y vehículos, generando ingresos de al menos \$ 5 mil millones de dólares con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos con alto valor agregado”

... con objetivos cuantitativos repartidos equilibradamente entre los segmentos de autopartes y de vehículos

2 Escenarios

Exportaciones



Esta visión se apoya en los Objetivos Estratégicos, que comprenden los retos a medio y largo plazo, ...

3 Obj. Estratégicos

Aspiración

“En 2032, Colombia será reconocido como un país líder exportador en el mercado de autopartes y vehículos, generando ingresos de al menos \$ 5 mil millones de dólares con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos con alto valor agregado”

Objetivos Estratégicos

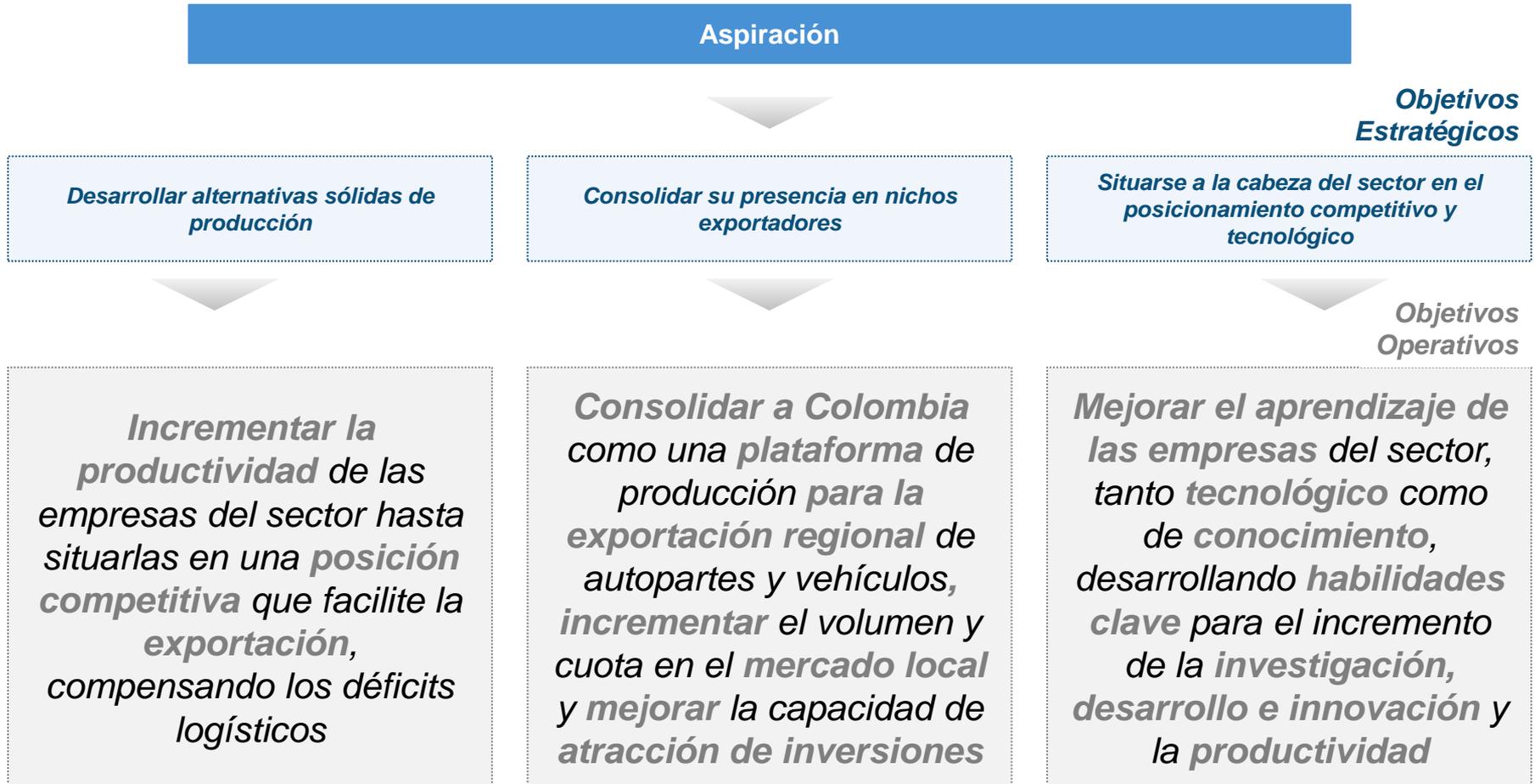
Desarrollar alternativas sólidas de producción, con una propuesta especializada y competitiva a nivel regional, fortaleciendo la posición en mercados nacionales e internacionales

Consolidar su presencia en nichos exportadores, tanto de autopartes como de vehículos

Situarse a la cabeza del sector en el posicionamiento competitivo y tecnológico en los productos y tecnologías dominados actualmente

... y Objetivos Operativos, que concretan las metas a perseguir a más corto plazo, ...

4 Obj. Operativos



... y que sirven a su vez de orientación para la identificación y definición de las iniciativas de las que se compone el Plan de Acción

Detalle de Objetivos Operativos del Plan de Negocios

1

Incrementar la productividad de las empresas del sector hasta situarlas en una **posición competitiva** que facilite la **exportación**, compensando los déficits logísticos

1. **Modernizando** las empresas **en todas las áreas**, desde la producción hasta los procesos comerciales
2. **Pasando del networking a la cooperación** para dar un **salto cualitativo** en la **cultura** de innovación y gestión en las empresas
3. **Desarrollando normativas y procesos de certificación** y estandarización que **eleven la calidad de los productos** fabricados

2

Consolidar a Colombia como una **plataforma** de producción **para la exportación regional** de autopartes y vehículos, **incrementar** el volumen y cuota en el **mercado local** y **mejorar** la capacidad de **atracción de inversiones**

1. **Impulsando la demanda interna y la presencia de vehículos y partes colombianas**
2. **Atrayendo inversiones de calado**, tanto ensambladoras como autopartistas con capacidad de tracción
3. **Convirtiendo** a Colombia en una **referencia exportadora** en sus mercados objetivos

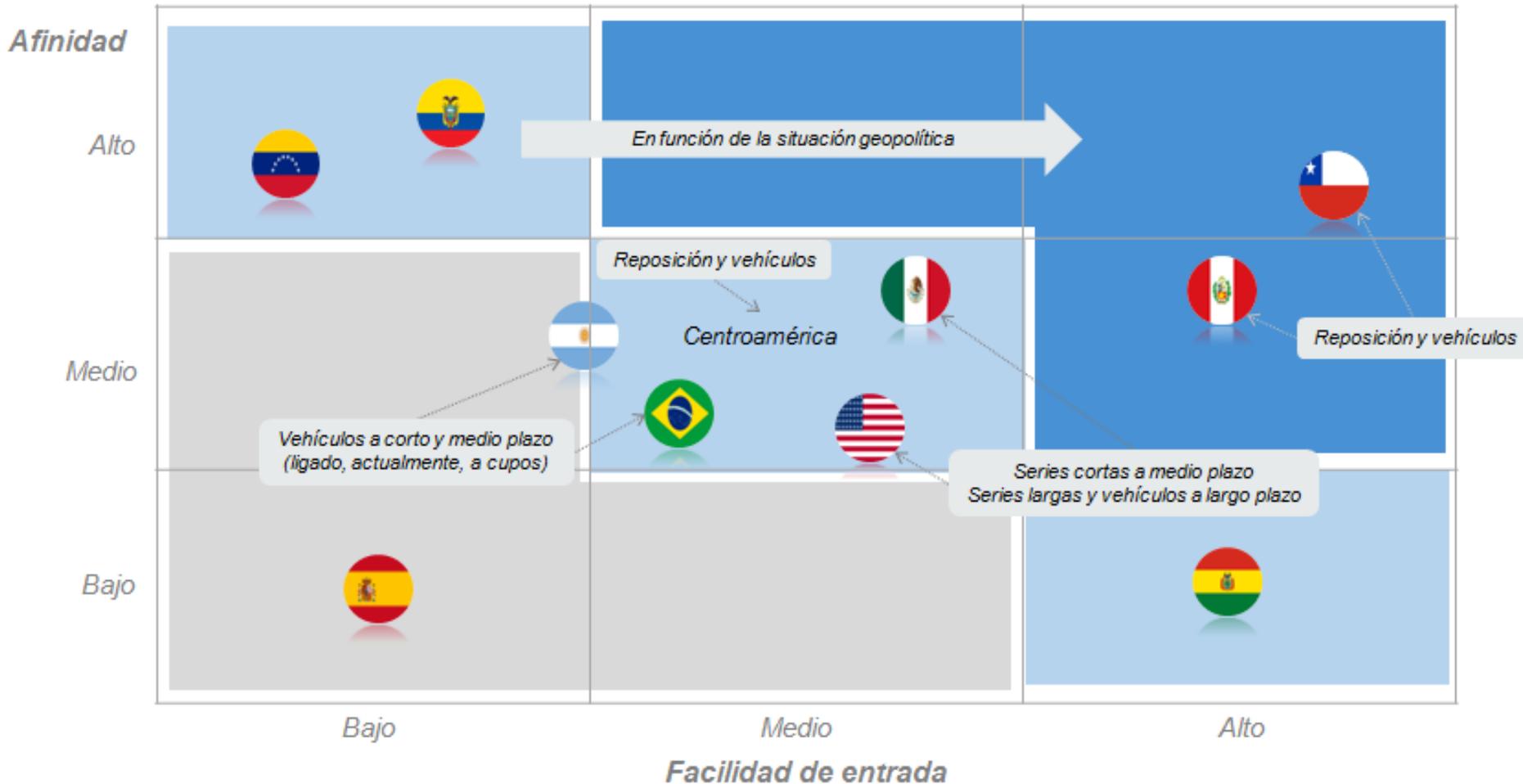
3

Mejorar el aprendizaje de las empresas del sector, tanto **tecnológico** como de **conocimiento**, desarrollando **habilidades clave** para el incremento de la **investigación, desarrollo e innovación** y la **productividad**

1. **Formando personal cualificado de excelencia** en todos los ámbitos de actividad de las empresas (producción, gestión, innovación, ingeniería, etc.)
2. **Impulsando** la creación y consolidación de **capacidades propias** para el desarrollo de producto
3. **Impulsando la cultura de la innovación** en las empresas del sector

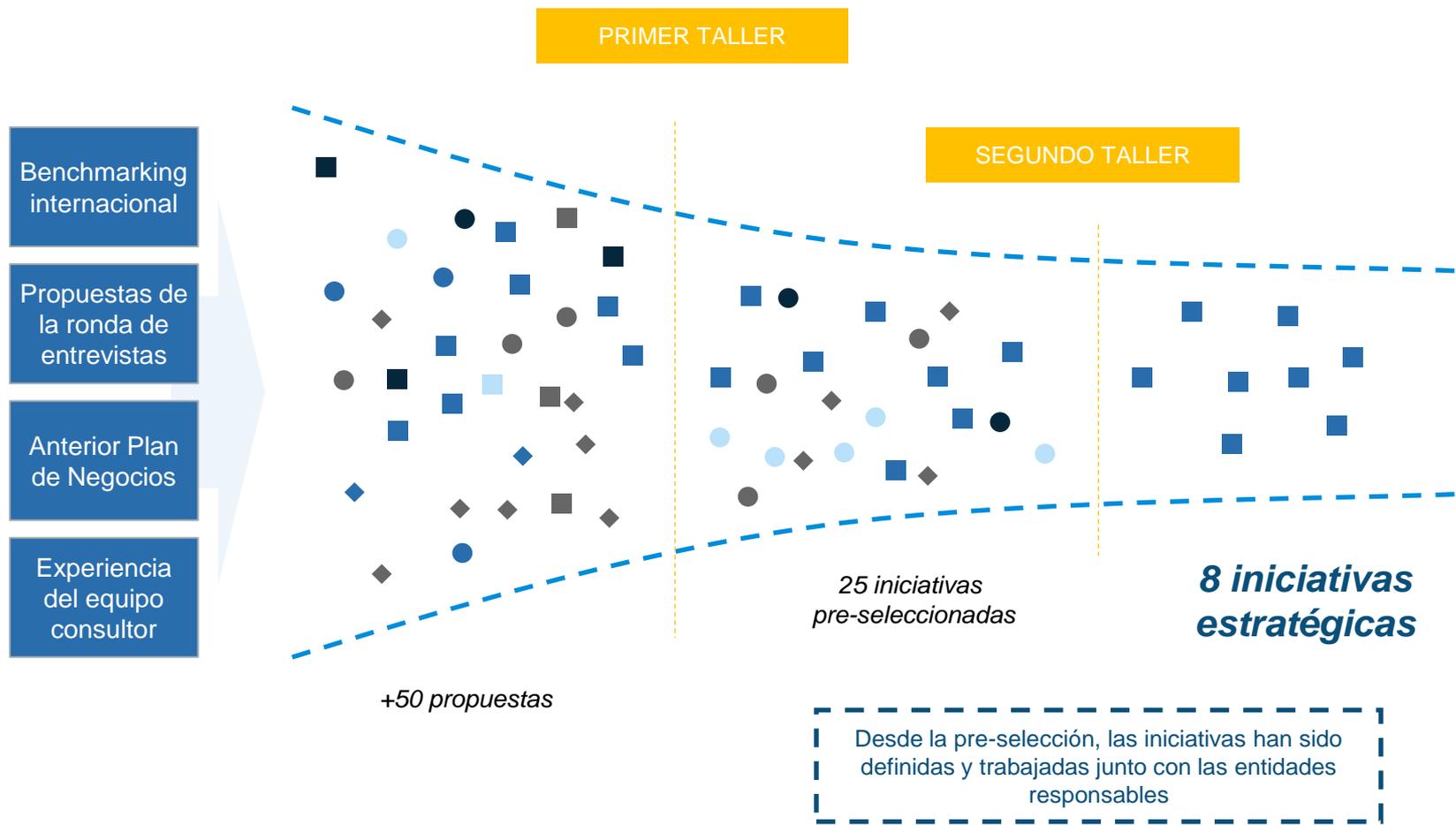
Dado que la visión se cimenta en las exportaciones, también se incluye pautas para orientar el proceso de internacionalización

5 Mercados objetivo



2

El proyecto tuvo como eje un proceso participativo para la definición y priorización de iniciativas clave para el sector, ...



... que finalizó en la selección de las ocho iniciativas estratégicas que constituyen el Plan de Negocios, con el PTP como entidad clave pero en colaboración con otras entidades responsables, ...

1	Desarrollo de proveedores		5	Impulso del mercado local	
2	Fortalecimiento del marco normativo		6	Impulso de la formación especializada	
3	Impulso de las exportaciones		7	Fomento de la actividad de I+D+i	
4	Estrategia de atracción de inversiones		8	Socialización de los programas de apoyo	

... habiéndose definido cada una de ellas en detalle junto con sus responsables tanto para su implantación como para su seguimiento

Campos de detalle de cada iniciativa

Ejemplo del caso de Desarrollo de proveedores

1. Descripción

2. Responsables y participantes

3. Actividades principales

4. Cronograma

5. Impacto esperado y viabilidad

6. Indicadores

7. Casos de éxito

Diagrama de proveedores

Objeto de la iniciativa

Descripción de la iniciativa

Justificación de la iniciativa

Beneficiarios y participantes

Indicadores de impacto

Casos de éxito

Diagrama de proveedores

Participación en la iniciativa

Actividades principales de la iniciativa

Beneficiarios y participantes

Indicadores de impacto

Casos de éxito

Diagrama de proveedores

Actividades principales de la iniciativa

Beneficiarios y participantes

Indicadores de impacto

Casos de éxito

Diagrama de proveedores

Impacto esperado

Indicadores de impacto

Casos de éxito

Diagrama de proveedores

Impacto esperado

Indicadores de impacto

Casos de éxito

Diagrama de proveedores

Impacto esperado

Indicadores de impacto

Casos de éxito



- Iniciativa de mayor relevancia de la actualización, engloba distintas líneas de acción cuyo objetivo común es el fortalecimiento de la cadena de proveedores local
- Objetivos:
 - Mejora en productividad a lo largo de la cadena de valor
 - Desarrollo de la competitividad
 - Impulso de la calidad de procesos y productos
 - Incremento del contenido de integración nacional y en capacidad de exportación
- Lanzamiento de un programa de desarrollo entre grandes empresas (OEM y grandes TIER 1) y sus empresas proveedoras (TIER 2), y éstas y sus proveedoras (TIER 3)...
- ... fomentando la creación de un ecosistema de negocios estable en el tiempo, con actuaciones periódicas, en donde estas empresas tractoras promuevan el desarrollo de la competitividad de sus proveedoras para que evolucionen progresivamente en su posicionamiento dentro la cadena de valor de la industria automotriz
- Primera fase: Estructura y definición de áreas específicas del PDP (e.g. capacidades gerenciales, desarrollo de producto, calidad, six sigma, lean manufacturing, etc.)
- Entendimiento del conjunto de programas de financiamiento existentes y, en su caso, definición de líneas de trabajo orientadas a proponer programas adicionales

2 Fortalecimiento del marco normativo



- Puesta en marcha de un sistema para la construcción continua de propuestas de fortalecimiento del marco normativo que afecta al sector, incluyendo a todos los actores pertinentes (ensambladoras, autopartistas, entidades científico-tecnológicas, etc.) en todos los aspectos relacionados con la legislación y regulación que afecten a la industria automotriz
- Tres temáticas en una primera fase:
 - Legislación para la certificación y homologación de vehículos y autopartes
 - Mecanismos de incentivación a la exportación y a la atracción de inversiones
 - Implantación y despliegue del vehículo eléctrico
- Adicionalmente, fomento del papel del PTP como elemento facilitador de un espacio de discusión que permita llegar a acuerdos y consensos dentro del conjunto de la cadena de valor del sector, y como sujeto de apoyo para que el sector eleve estos posicionamientos consensuados ante los organismos con capacidad de decisión y ejecución (e.g. consolidación del PROFIA, elementos de política comercial exterior)

3 Impulso de las exportaciones



- Definición, creación y consolidación de herramientas, instrumentos y mecanismos que faciliten y dinamicen la actividad exportadora de las empresas de la industria automotriz, trabajando en tres ejes complementarios:
 - Promoción de mecanismos existentes y estructuración de instrumentos para la impulsar las exportaciones, a partir de un trabajo relacionado con la iniciativa de marco normativo
 - Participación en actividades de promoción internacional tanto para fomento de la actividad exportadora como tales como ferias internacionales, ruedas de negocio, acompañamiento a la medida, como promoviendo la relación comercial con inversionistas del sector que deseen asentarse en el país o realizar alianzas con industriales colombianos para proveer el mercado nacional y regional
 - Elaboración de estudios de mercado especializados y a la medida en países objetivo, facilitando su conocimiento profundo para la exportación, analizando las condiciones específicas, tanto legales como comerciales, así como los principales mecanismos de acceso

4 Estrategia de atracción de inversiones



- Definición de una estrategia a nivel de país, específicamente orientada al sector automotriz, para la atracción de inversión extranjera directa
 - Aglutinando y coordinando los esfuerzos que se vienen realizando hasta la fecha, en una única estrategia y plan de acción
 - Definiendo los instrumentos necesarios para lograrlo (en línea con lo realizado para el lanzamiento del PROFIA)
 - En un primer momento, identificando y focalizando esfuerzos en un determinado nicho de alto potencial
- Análisis de la situación de Colombia como polo de atracción de inversiones (nichos de interés, elementos diferenciales, barreras, herramientas para la atracción de IED, etc.)
- Ejes de actuación complementarios:
 - Multinacionales que podrían estar interesadas en localizarse en la región
 - Empresas locales con potencial que pueden requerir de inversiones extranjeras
 - Posibilidades a través de fondos o bancos de inversión locales
 - Necesidades existentes en las ensambladoras para cubrir su demanda
- Definición de estrategia, articulación de plan de acción e implementación

5 Impulso del mercado local



- Definición, a nivel de país, de una estrategia para el desarrollo del mercado interno, fomentando la compra final de vehículos (con especial foco en los vehículos fabricados en Colombia), como medio de tracción para el sector automotriz
- Diseño y desarrollo de mecanismos que contribuyan a incrementar el índice de penetración vehicular de Colombia y situarlo a niveles similares de los países de su entorno, buscando, como objetivo último, el impulso de la industria local mediante el fomento competitivo del contenido local de los vehículos ensamblados en Colombia
- Tres ejes de potenciales actuaciones:
 - Renovación del parque vehicular
 - Incentivos a la compra de Vehículos Eficientes, Familiares o de Bajo Costo
 - Programas de chatarrización
 - Promoción de compras públicas de productos colombianos
 - Campañas de sensibilización para la adquisición, por parte de la sociedad en general, de productos colombianos

6 Impulso de la formación especializada



- Fortalecimiento y desarrollo de la pertinencia educativa, acorde a las necesidades y objetivos estratégicos del sector automotriz, con un triple objetivo:
 - Contar con un recurso humano pertinente, con capacidad de adaptación a la incorporación de las nuevas tecnologías y a las tendencias del sector
 - Impulsar y fortalecer el acceso a programas de educación y capacitación, con las instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales
 - Lograr un acercamiento sostenible y coherente entre la industria automotriz y el sistema educativo, tanto en términos de capacitación como de investigación
- Dos ejes de trabajo:
 - Impulso de pertinencia, normalización y certificación de competencias en el marco de la Mesa Sectorial Automotriz
 - Desarrollo de un Comité de Triple Hélice para la Industria Automotriz, que promueva la orientación de los programas universitarios, la creación de nuevos si fuera necesario y una mayor vinculación tanto en general como, específicamente, en el ámbito de la I+D+i

7 Fomento de la actividad de I+D+i



- Fomento de la actividad de I+D+i en la industria automotriz colombiana, como apoyo para resolver por medio de la investigación y el desarrollo tanto las problemáticas transversales actuales en las empresas del sector, así como abordar los retos de carácter prospectivo que imponen las tendencias de la industria a nivel global
- Búsqueda de un cambio de mentalidad y un cambio en las formas organizativas del sector privado para promover la internacionalización de sus productos y fortalecer la capacidad exportadora de los empresarios, al apoyarlos en la ideación, diseño, desarrollo y producción por medio de I+D+i
- Dos ejes de trabajo:
 - Definición de una Hoja de Ruta Tecnológica – Estrategia de innovación, que sirva de guía para el posicionamiento tecnológico del sector en Colombia
 - Impulso de grandes proyectos de I+D+i a nivel nacional, a partir del esfuerzo ya avanzado por CDTIA-TECNNA, conjuntamente con la industria, que le ha permitido realizar una identificación de seis proyectos de I+D+i clave a acometer en el corto y medio plazo, de carácter transversal

8 Socialización de los programas de apoyo



- Lanzamiento e institucionalización de un apoyo constante a las empresas del sector para el aprovechamiento de las convocatorias de ayuda (existentes y futuras) especialmente en el ámbito de la formación y de la I+D+i pero también para los casos de otras instituciones que pudieran ser de interés para el sector (e.g. internacionalización, acceso al financiamiento)
- Soporte a las empresas en tres ejes:
 - Socialización de las ayudas existentes, poniendo en conocimiento de las empresas el mapa de convocatorias existentes
 - Formación, buscando mejorar la capacidad de las empresas para presentarse a las convocatorias existentes
 - Apoyo en la presentación de las propuestas, colaborando con las empresas en la presentación de propuestas y en el seguimiento y justificación de los proyectos

Como se observa, las iniciativas definidas cubren adecuadamente los objetivos operativos definidos en la estrategia



Un aspecto crítico del nuevo Plan de Negocios es su Modelo de Gobernanza, que se asienta sobre cuatro pilares clave, ...

Factores clave para el modelo de gobernanza

Liderazgo

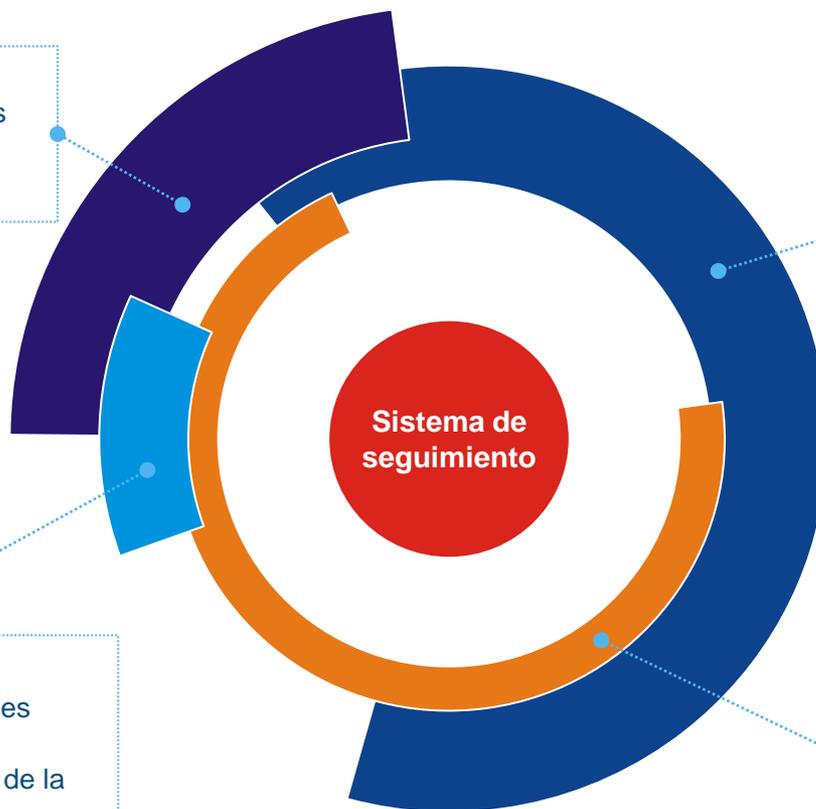
- Capacidad de movilizar personas, entidades y recursos
- Poder de convocatoria
- Representatividad

Compromiso

- Implicación en el liderazgo de las iniciativas
- Disposición para dedicar recursos en su desarrollo
- Participación en los procesos de decisión

Visión

- Perspectiva global del sector
- Entendimiento de las inquietudes privadas y públicas
- Flexibilidad en la reorientación de la estrategia según necesidades



Coordinación

- Capacidad para alinear los esfuerzos de todos los actores
- Agilidad para la adaptación a las necesidades puntuales del sector

Un quinto elemento clave es el sistema de seguimiento, que permite una valoración objetiva tanto del nivel de avance en las diferentes iniciativas en marcha como del cuadro de mando

... y cuenta con la implicación de todos los actores relevantes para el lanzamiento y despliegue de las iniciativas, siendo crítico el papel de los agentes dinamizadores de la industria

Principales actores en el lanzamiento y despliegue de iniciativas



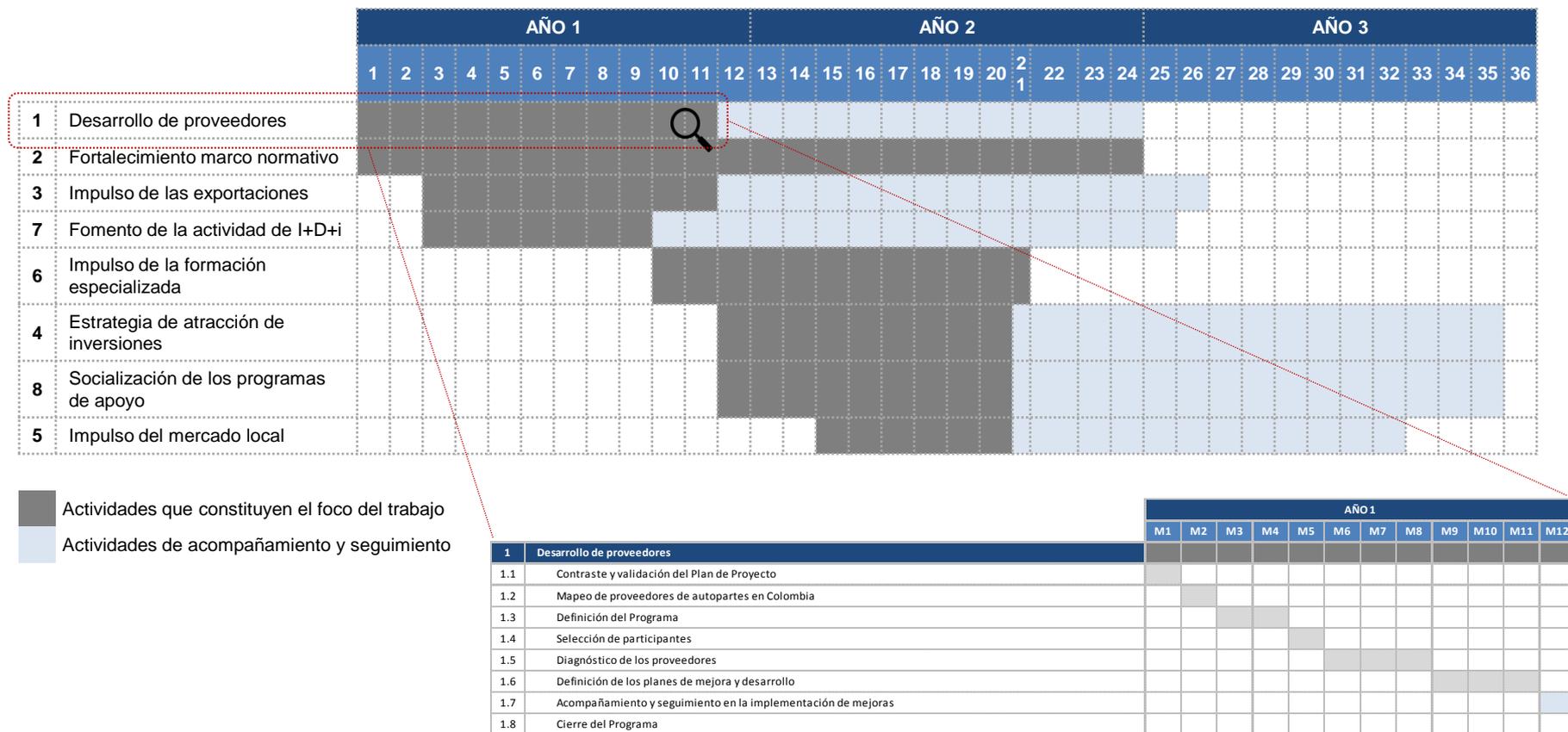
Con este objetivo, el modelo plantea una estructura a tres niveles: directivo, operativo y específico por iniciativa, ...

Esquema del Modelo de Gobernanza

	<i>Funciones</i>	<i>Participantes</i>	<i>Periodicidad</i>
Comité de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento global al avance de la implementación • Evaluación de indicadores cuantitativos del cuadro de mando de indicadores • Identificación de desvíos y propuesta de medidas correctoras y recomendaciones (de carácter estructural) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente PTP / Viceministro del MINCIT • Gerente Público • ANDI y ACOLFA • Líderes de iniciativas (como invitados) • Personas clave del sector (como invitados): ensambladoras, autopartistas, otras entidades públicas 	Semestral
Comité de Impulso	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y seguimiento del Plan de Acción • Identificación y lanzamiento de iniciativas • Asesoramiento y toma rápida de decisiones (de carácter más coyuntural a cada iniciativa) • Valoración de avance y replanteamiento de iniciativas a partir de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Público • ANDI y ACOLFA, con dos tipologías de perfiles: <ul style="list-style-type: none"> - Perfil directivo, con ascendencia y visión global para la reorientación y lanzamiento de iniciativas - Perfil operativo, para la ejecución de las tareas asociadas a las iniciativas (estimado un 50% de su tiempo) • Líderes de iniciativas (según proceda) 	Cada 2 meses
Comités por Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del plan de acción en cada iniciativa específica • Evaluación parcial de la implementación de las iniciativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Público • En cada iniciativa: <ul style="list-style-type: none"> - Líder - Participantes (como invitados) - Personal de ANDI y ACOLFA (si corresponde) 	Según lo requiera cada iniciativa

... acompañada por una herramienta de Plan de Proyectos que permita hacer un seguimiento constante del avance...

Visión esquemática del Plan de Proyectos



Se trata de una herramienta “viva” que ha de ir evolucionando a medida que se va profundizando en el detalle de algunas de las iniciativas

... junto con el Cuadro de Mando del Plan de Negocios, que facilitará un seguimiento de carácter más cuantitativo, tanto a nivel global, ...

Cuadro de Mando – Indicadores globales

		Metas			
PN	Indicadores globales del Plan de Negocios: Autopartes				
	Indicadores de impacto	Dato 2014	2020	2026	2032
PN.A.1	Exportaciones (millones de dólares)	328	520	1.027	2.501
PN.A.2	Ingresos (millones de dólares)	963	1.381	2.483	5.558
	Ingresos (miles de millones de COP)	1.927	4.522	9.048	22.541
PN.A.3	Empleo (personas)	14.559	17.928	27.703	53.259

		Metas			
PN	Indicadores globales del Plan de Negocios: Vehículos				
	Indicadores de impacto	Dato 2014	2020	2026	2032
PN.V.1	Exportaciones (millones de dólares)	441	626	1.109	2.564
PN.V.2	Ingresos (millones de dólares)	1.897	2.235	2.996	5.129
	Ingresos (miles de millones de COP)	3.795	7.318	10.917	20.802
PN.v.3	Empleo (personas)	3.795	3.841	4.424	6.505

Los indicadores globales obedecen a la evolución marcada en los escenarios vinculados a la visión aspiracional

... como por cada una de las iniciativas, diferenciando aquellos indicadores que reflejan el esfuerzo y los resultados perseguidos

Cuadro de Mando – Indicadores por iniciativa

		Metas
1	Desarrollo de proveedores	
Indicadores de esfuerzo		
1.1	Nº empresas líderes participantes	3
1.2	Nº empresas proveedoras participantes	20
1.3	Mapa de Proveedores de Autopartes de Colombia	1
Indicadores de resultados		
1.4	Indicador global de madurez de proveedores	N/D
1.5	Incremento de la productividad por empleado	+15%
1.6	Incremento de exportaciones	+10%
1.7	Participantes que han abordado un proceso de certificación	25%
2	Fortalecimiento del marco normativo	
Indicadores de esfuerzo		
2.1	Nº documentos estratégicos acordados	3
Indicadores de resultados		
2.2	Nº modificaciones legales alcanzadas	1
3	Impulso de las exportaciones	
Indicadores de esfuerzo		
3.1	Estudio de propuestas de mecanismos de incentívación a la exportación	1
3.2	Nº estudios de mercado de países realizados (anual)	2
3.3	Nº eventos internacionales en Colombia específicos del sector (anual)	1
Indicadores de resultados		
3.4	Nº modificaciones legales alcanzadas	1
3.5	Nº empresas que exportan por primera vez	N/D
3.6	Incremento de exportación en países objetivo	N/D
3.7	Nº empresas participantes en eventos organizados	N/D
4	Estrategia de atracción de inversiones	
Indicadores de esfuerzo		
4.1	Estrategia contrastada y validada	1
4.2	Nº misiones de atracción realizadas	3
4.3	Nº multinacionales extranjeras contactadas	10
4.4	Nº instrumentos normativos propuestos	1
Indicadores de resultados		
4.5	Atracción de IED anual (mUSD)	30
4.6	Nº multinacionales captadas (anual)	1

		Metas
5	Impulso del mercado local	
Indicadores de esfuerzo		
5.1	Estrategia de renovación del parque vehicular contrastada y validada	1
5.2	Nº programas de renovación lanzados	1
5.3	Nº programas de compra pública lanzados	3
5.4	Nº campañas de promoción lanzadas	1
Indicadores de resultados		
5.5	Índice de motorización en Colombia 2025 (por 1.000 hab.)	150
5.6	Cuota de penetración de los vehículos locales (2020)	40%
6	Impulso de la formación especializada	
Indicadores de esfuerzo		
6.1	Plan nacional de certificación de competencias laborales	1
6.2	Reuniones anuales del Comité de la Triple Hélice	3
Indicadores de resultados		
6.3	Número de personas certificadas por competencias laborales en empresas de la industria automotriz	N/D
6.4	Número de empresas del sector con procesos de certificación	N/D
6.5	Nuevos programas de educación superior específicamente diseñados para el sector	1
6.6	Revisión y validación de oferta educativas superior actual	20%
6.7	Nuevas iniciativas orientadas a la vinculación industria-academia	2
7	Fomento de la actividad de I+D+i	
Indicadores de esfuerzo		
7.1	Hoja de Ruta Tecnológica	1
7.2	Nº proyectos lanzados	4
Indicadores de resultados		
7.3	Gasto en I+D+i (anual, mdp)	N/D
7.4	Nº proyectos financiados por programas públicos de apoyo	20
8	Socialización de los programas de apoyo	
Indicadores de esfuerzo		
8.1	Mapa de Ayudas	1
8.2	Nº jornadas de socialización	3
Indicadores de resultados		
8.3	Nº empresas participantes	100

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

F. Javier Ruiz

Henao 4, 4A
48009 Bilbao
España

T (+34) 94 423 87 49
www.bc.indracompany.com