

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

ASESOR: YEFRI MANUEL PASCAGAZA

ENSAYO DE GRADO

JOSE ELIECER GARCIA CUSBA

**MEDICION DEL IMPACTO SOBRE EL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE
LLANTAS HANKOOK EN COLOMBIA, POR REAPERTURA A LAS
IMPORTACIONES DE CHINA.**

CAJICA – CUNDINAMARCA

JUNIO 09 DE 2017

Tabla de contenido

Titulo	3
Justificacion	3
3. Objetivos	5
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos Específicos.....	5
4. Marco Teórico	5
4.1 Mercado de llantas en Colombia	8
4.2 Modelo de comercialización de llantas Hankook en Colombia	13
4.3 Modelo de comercialización de llantas Chinas en Colombia	14
4.4 Apertura Económica en Colombia.....	16
5.Resultados	17
5.1 Análisis de datos	19
6.Conclusiones	22
7.Recomendaciones	24
8.Referencias	26
9.Anexos	27

1. Título

Medición del impacto sobre el modelo de comercialización de llantas Hankook en Colombia, por reapertura a las importaciones de llantas para camiones y buses de la República Popular de China.

2. Justificación

Este ensayo se enfocará en analizar el impacto que generará la reapertura a las importaciones de llantas procedentes de la República Popular de China, y cuya aplicación son los vehículos de carga y buses de transporte urbano e intermunicipal y cómo esta apertura afectará el modelo actual de distribución de la marca Hankook en Colombia, teniendo en cuenta que su modelo de comercialización (de Hankook Tire de Colombia) está basado en un modelo de venta a través de dos grandes mayoristas con cobertura nacional.

El primer mayorista es Coexito; empresa ubicada en el Valle de Cauca; esta compañía tiene presencia hace más de 60 años en Colombia, su principal foco son las baterías, ya que, con esta unidad de negocio inició hasta consolidarse en el principal fabricante y comercializador de baterías en Colombia, con las marcas: MAC, TUDOR, VARTA posteriormente introdujeron al portafolio, llantas y lubricantes, equipos para el montaje, alineación y balanceo de llantas así como herramientas y equipos para medir el estado de las baterías, además de otros productos que hoy comercializan en sus puntos de venta. Con 64 tiendas propias denominadas Energitecas, y a través de las cuales se hace presencia en 30 ciudades en Colombia llegando a poblaciones distantes y con una base de cerca de 10.000 minoristas a través de los cuales comercializa todos sus productos, hacen que este mayorista sea el distribuidor más importante para Hankook Tire de Colombia.

El otro mayorista es Internacional de Llantas, es el mayorista más antiguo que tiene la marca, este mayorista ha ido incorporando otras líneas de productos al negocio que inicialmente

era muy focalizado a la comercialización de llantas, a diferencia del anterior mayoristas, Interllantas como se llamara en adelante , comercializa baterías y lubricantes, mientras que Coexito, fabrica y comercializa sus propias baterías; ha logrado adquirir tiendas propias, hoy tiene 7 tiendas propias y cerca de 43 asociados que ha logrado consolidar y a través de los cuales comercializan todas las marcas que representan, siendo Continental Tire Colombia su principal proveedor, así mismo es representantes para Colombia de la marca Kenda para auto y camionetas, además de una gran cantidad de marcas que importa directamente, tanto en la línea de livianos como de pesados.

Es precisamente esta condición la que nos lleva a analizar cuál es el impacto que generará la reapertura a las importaciones, procedentes de China, ya que como se ilustra, la marca se soporta en solo dos pilares, uno de ellos más comprometido con la marca que el otro, pero que al momento de dicha apertura, puede cambiar la dinámica de la comercialización al interior de estos dos grandes mayoristas.

Es por todo lo expuesto anteriormente que es importante plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el impacto que generará la apertura a las importaciones para llantas de camiones y buses procedentes de China, sobre el modelo actual de comercialización de Hankook en Colombia?
2. ¿De qué manera el precio versus la calidad de las llantas chinas disminuirá la demanda de la marca Hankook?
3. ¿Qué aspectos son determinantes para el comprador al momento de pensar en cambiar las llantas de un vehículo de carga o de pasajeros?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Evaluar el impacto que generará la apertura a las importaciones para llantas de camiones y buses procedentes de China, sobre el modelo de comercialización actual de la marca coreana Hankook en Colombia.

3.2 Objetivos específicos

1. Analizar si el precio versus la calidad de las llantas chinas influyen en la disminución de la demanda de la marca Hankook.
2. Medir que aspectos son tenidos en cuenta por el transportador al momento de decidir la compra de llantas.
3. Plantear alternativas que permitan disminuir el riesgo de pérdida de participación de mercado de Hankook en Colombia.

4. Marco teórico

Antes de abordar el tema es conveniente entrar a definir algunos términos que nos ayudaran a comprender el contexto del documento y a tener una mejor claridad al momento de desarrollar la problemática.

Debido a la arremetida de productos procedentes de China, principalmente de llantas, con precios de venta al público por debajo incluso de los costos de fabricación en Colombia, ha forzado al gobierno a aplicar medidas salvaguardia y antidumping, es así como en el mes de junio del 2013, el gobierno nacional estableció un sobre costo a la importación de las llantas para camiones y buses procedentes de China, es cual consiste en pagar \$5,37 pesos por cada kilogramo de peso de las llantas anteriormente mencionadas. Vale la pena mencionar que antes

de esta medida, una llanta para camión se compraba a \$600.000 incluido el iva, para vender con un margen del 20% a \$750.000.

Esta misma llanta con el sobre costo que estableció Mincomercio, pasa a costar \$750.000, para vender con el mismo 20% a \$937.500, precio que es razonable versus el precio de una segunda marca, se denomina segunda marca a aquellas llantas que son producidas por un fabricante pero que se rotulan con un nombre diferente del nombre del fabricante, para una mejor comprensión, la Marca Bridgestone, produce una segunda marca llamada Firestone, esta marca se comercializaba para esa fecha a un precio 5% arribe del precio al que quedo con el sobre costo, lo cual permitia la comercialización y la sana competencia.

Durante el 2012, la industria nacional, luego de establecer y demostrar con basases solidas el impacto del precio de las llantas para camiones y buses importadas de China, versus los precios de llantas producidas en el país o aquellas importadas de países como Brasil, Estados Unidos, México, Turquía, entre otras, se logró que Mincomercio, estableciera la medida antidumping para los productos de posición arancelaria 4011.20.10.00 y 4011.20.90.00. Dicha resolución fue emitida el 21 de agosto del 2012, diez meses después, el 13 de junio de 2013, Michelin cierra su operación en Colombia, luego de 71 años de presencia en el mercado nacional, bajo el nombre de Industria Colombiana de Llantas “Icollantas” y luego BF Goodrich cuando en 1998 la multinacional Francesa Michelin adquirió la compañía Icollantas, la pérdida de 300.000 millones de pesos en los últimos 15 años de operación presionaron el cierre de sus plantas de producción de Bogotá y Cali. Michelin atribuyó dicho cierre a la pérdida de rentabilidad en la operación, lo cual hacía inviable mantener esta y con el ella llegó el despido de más de 460 trabajadores.

La entrada masiva de producto procedente de China, sin ningún tipo de restricción con precios de venta por debajo de los costos de producción, hizo que la industria nacional (Goodyear e Icollantas), establecieran toda la base legal y técnica para emprender una acción de tipo jurídico que defendiera dicho sector, a estos dos fabricantes, se unieron posteriormente las marcas Pirelli y Bridgestone quienes para ese momento llevaban operando en Colombia 12 y 13 años respectivamente. Luego de un largo proceso que incluyó ensayos destructivos y no destructivos, así como la recopilación de evidencias físicas como facturas, manifiestos de importación, entre otros, se logró demostrar que los precios de las llantas de camión y buses de origen China, estaban por debajo de los costos de producción de una llanta equivalente en Colombia, esta evidencia hizo que se estableciera la medida “antidumping” y se fijara un valor/kilo para las llantas procedentes de este origen, el cual fue de \$5,37 pesos por cada kilo, más el impuesto de nacionalización.

No solo con esta medida se frenó la importación de este tipo de llantas, sino que se desarticulo una mafia creada alrededor de las mismas ya que personas que nada tenían que ver con la comercialización, encontraron en esta actividad, un mecanismo para limpiar dinero de dudosa procedencia. En un periodo no mayor a 3 años las llantas procedentes de China, lograron tener una participación del mercado entre el 55% y 60%, es decir que se comercializaban alrededor de las 600.000 llantas al año, mientras las primeras marcas decrecian en la misma proporción su participación. Los dos productores nacionales pasaron de tener una participación de mercado del 33 y 31% respectivamente a tener el 19% y 21%, sumado a la perdida notable en la rentabilidad, otras marcas procedentes de Mercosur como General Continental, de Ecuador y de Brasil, Pirelli y Bridgestone, pasaron de un 9% y 11% de participación al 3%, 5% , incluso marca como Continental, prácticamente desapareció del mercado.

La medida que se instauró en junio del 2013, pero que entro en vigencia a partir de agosto del mismo año, se aplicó con vigencia de 5 años a partir de la resolución emitida por el Ministerio de Comercio, quiere decir que esta medida finaliza en el 2018, razón por la cual este estudio pretende abordar la problemática que se derivará si se suspende la medida y concretamente el efecto que tendrá sobre el modelo de comercialización de la llantera Coreana Hankook.

Existe un alto riesgo para la compañía Hankook en el modelo actual de comercialización de la marca en Colombia, vale la pena poner en contexto a nuestros lectores, que la marca Coreana entra al país de manera informal por Maicao, luego empresarios visionarios intentaron traerla a Colombia a través de Panamá, por medio de un *bróker*, debido al capital que demanda la operación y el incontrolable ingreso de contrabando por la Guajira, estos abandonaron el proceso de importación, más adelante en 1993, la multinacional envía a Colombia una persona para que comercialice la marca a través de un importador directo, la búsqueda dio resultado y es así como en agosto del mismo año, la compañía Internacional de Llantas, toma la comercialización de la marca en Colombia, durante dos años realizo la labor de introducción de la marca, logrando un importante avance en el posicionamiento de la misma, lamentablemente el volumen de ventas frente a la expectativa de la marca no lograba alcanzar los objetivos y es así como en el año 2000, es nombrado un nuevo distribuidor de la marca, Coexito, empresa Vallecaucana, de gran tradición en Colombia y con una red de puntos de venta muy importante, este distribuidor que venía de una ruptura de relaciones comerciales con Goodyear, encontró en Hankook una excelente alternativa y se selló una alianza que hoy, 17 años después aún sigue vigente. Tanto Internacional de Llantas como Coexito han realizado a la fecha una excelente labor que ha llevado a la marca a posicionarse como la segunda marca de venta en Colombia en

el mercado de reposición y la tercera si se incluye la venta al equipo original, es decir, la venta a las empresas ensambladoras de vehículos que operan en Colombia, entre ellas: General Motor “Colmotores”, Sofasa - Renault, Hino y Mercedes Benz.

4.1 Mercado de llantas en Colombia

Según el último estudio de suministrado por el Centro Virtual de Negocios “CVN”, Colombia importa cerca de 5.3 millones de llantas al año, de las cuales 4,23 millones corresponde a llantas de automóvil, camioneta y utilitarios, es decir que este segmento representa el 79,8% del total del mercado, mientras que el 20.2% corresponde a llantas para camiones y buses, aproximadamente 1'070.000 unidades. Con respecto al 2015, el segmento de camión registró una caída del 22% particularmente en las llantas radiales, la razón de esta caída obedece a al alto nivel de ventas de camiones durante el 2014 y primer semestre del 2015, por lo que la reposición se vio afectada. En cuanto a empresas importadoras o productoras, el estudio señala que los jugadores más importantes son: Goodyear (18%), Grupo Michelin (15%) y Hankook (14%).

Con respecto al canal de ventas, se puede identificar cinco canales: Venta en canal mayoreo, canal directo o distribuidor, canal mayoreo, canal concesionarios y canal de grandes superficies, este último ha cobrado especial importancia en los últimos años, ya que han incursionado en el modelo de importador con lo cual se han vuelto fuertes competidores en el mercado, siendo los más destacados: Alkosto y Olímpica. Por lugar de procedencia, los países Asiáticos, han ganado un terreno muy importante dentro de toda la dinámica del sector, siendo China el país de más alta participación en el segmento de llantas para vehículos livianos, con

más de 50 marcas en Colombia de origen China, es el país de lejos, con mayor participación en el mercado. (Ver tabla N°1).

Tabla N°.1 Comportamiento de las importaciones de llantas para auto y camioneta 2015-2016

IMPORTACION DE LLANTAS DE AUTO Y CAMIONETA SEGÚN PAIS DE ORIGEN						
Ranking	Pais de Origen	2015	2016	Dif.	Market Share 2015	Market Share 2016
1	China	1.772.817	2.690.119	52%	40,40%	50,40%
2	Brasil	228.070	468.824	106%	5,20%	8,80%
3	Ecuador	325.187	319.679	-2%	7,40%	6,00%
4	Peru	368.848	250.196	-32%	8,40%	4,70%
5	Corea del Sur	254.646	241.803	-5%	5,80%	4,50%
6	Mexico	71.587	187.441	162%	1,60%	3,50%
7	Polonia	20.264	164.220	710%	0,50%	3,10%
8	Italia	24.086	124.981	419%	0,50%	2,30%
9	Japon	141.281	122.176	-14%	3,20%	2,30%
10	Indonesia	203.490	102.762	-50%	4,60%	1,90%

Fuente: Centro Virtual de Negocios - CVN

Como se observa en la tabla, el país con mayor participación en volumen de importaciones para el segmento de llanta liviana es China, con un 50,4% de participación de mercado, creciendo de una año a otro el 52% en unidades y un 10% en la participación, mientras Brasil se ubica en la segunda posición con un crecimiento en el volumen del 106%, y 3,6% en participación de mercado, pasando del 5,2% en el 2015 al 8,8% en el 2016. De lejos se observa la diferencia tan abismal entre el primer y segundo puesto. La razón de ello es una diferencia en precio de más del 40% entre una marca Premium (Michelin, Bridgestone, Pirelli, Hankook y Goodyear) y una llantas China como Linglong. Otro aspecto que vale la pena analizar es que la industria Colombiana tiene cero participación en este segmento, al cerrar la operación Michelin en Colombia, cerro la planta de Cali que producía cerca de 240.000 unidades al mes .

A diferencia de automóvil y camioneta, con las llantas de camiones y buses presenta un comportamiento muy diferente, debido a la medida antidumping proferida en junio del 2013, esto transformó el origen de las llantas en el segmento pesado, hoy son países como Brasil, Corea, Tailandia, China, Japón, Ecuador, India, y Rusia, quienes lideran el “top ten” de los países importadores (ver tabla N°.2)

Tabla N°. 2 Comportamiento de las importaciones de llantas de camión 2015-2016

IMPORTACION DE LLANTAS CAMION Y BUS SEGÚN PAIS DE ORIGEN						
Ranking	Pais de Origen	2015	2016	Dif.	Market Share 2015	Market Share 2016
1	Brasil	198.028	276.756	40%	23,10%	30,90%
2	Corea del Sur	144.886	152.424	5%	16,90%	17,00%
3	Tailandia	60.770	140.985	132%	7,10%	15,70%
4	China	120.953	56.355	-53%	14,10%	6,30%
5	Japon	72.753	49.643	-32%	8,40%	5,50%
6	Ecuador	37.611	45.167	20%	4,40%	5,00%
7	India	33.758	41.059	22%	3,90%	4,60%
8	Rusia	15.222	20.804	37%	1,80%	2,30%
9	Italia	3.127	15.914	409%	0,40%	1,80%
10	Taiwan	9.114	15.913	75%	1,10%	1,80%

Fuente: Centro Virtual de Negocios – CVN

Como se menciona anteriormente, en este segmento China pasa al cuarto puesto, con una pérdida de volumen del 53% y una caída en la participación de mercado de 7,9% debido al sobre costo que se impuso a las llantas de este origen el cual es del 5,37 dólares por cada kilogramo, pese a ello, aún es un actor importante dentro del panorama de importaciones de esta gama de producto. De otra parte se destaca la participación de Brasil la cual tuvo para el 2016 un crecimiento en las importaciones de 40%, jalonada por un cierre temporal de la planta de Goodyear en Colombia, la cual se vio abocada a importar de dicho país. Otro aspecto que ha influido en el crecimiento de esta fuente productiva, es el cierre de Michelin en Colombia, ya que llantas de rines 16 y 17.5

pulgadas que se producían en Colombia, pasaron a importarlas de Brasil. De otra parte la llantera japonesa Bridgestone, por un tema de competitividad, disminuyo sus importaciones de Japón y se volcó a importar de Brasil, quizá esta son las tres principales causas por las cuales se dio el incremento en las importaciones de esta fuente.

A nivel mundial, existe publicaciones que muestran el ranking según el volumen de ventas dado en millones de dólares, dicho ranking nos da una visión del posicionamiento de las compañías, pero no reflejan la realidad de la venta de neumáticos, ya que varias de estas son conglomerados de empresas con varias unidades de negocio, ta es el caso de la Japonesa Bridgestone o la Italiana Pirelli, que suman sus ventas globales producto de cada la operación del grupo. (Ver figura N°. 1), la cual muestra los 10 primeros fabricantes a nivel mundial

Figuras N°. 1 Ranking de empresas llanteras en el mundo mundial de llantas



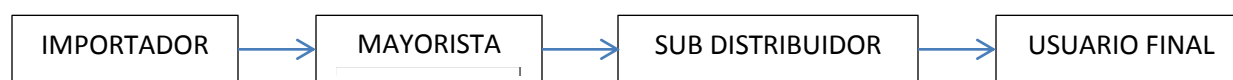
Fuente: Datos declarados por las empresas productoras del sector de los neumáticos

4.2 Modelo de Comercialización Hankook en Colombia

Como se mencionó en la justificación de este ensayo, desde el inicio de la operación formal de la marca en Colombia, Hankook decidió como estrategia de penetración, comercializar el producto a través de la importación directa, este modelo le dio a la marca una ventaja competitiva con respecto al precio de venta del producto ya que eliminaba un eslabón en la cadena de suministro, esto le permitió entrar a un mercado muy joven ya que la apertura económica recién se abría paso en Colombia, con un muy buen producto en términos de calidad y con un muy buen precio el cual beneficiaba al usuarios y dejaba un excelente margen al importador, el problema radicaba en que buena parte del beneficio quedaba precisamente en el *comercializador y en el usuario final*, el margen que quedaba de la operación en ese momento para Colombia era una comisión la cual cubría los gastos de una operación pequeña que en ese momento operaba en el país, en total trabajaban apenas 3 personas, un empleado directo que Corea quien a su vez era el representante de la corporación en Colombia, una secretaria y una persona del área técnica, estas tres personas trabajaban en una oficina pequeña, el representante de la marca hacía la labor de enlace entre el importador y la casa matriz, estaba pendiente del manejo logístico y de la parte comercial, mas como apoyo que como vendedor. Bajo esa figura operó hasta junio del 2016, el comportamiento inestable del dólar durante el 2015 y parte del 2016, empujó a los importadores a sugerirle a Hankook que les facturaran en pesos, lo cual abrió una puerta a la compañía para tomar la operación completa y cambiar su modelo de comercialización en Colombia, es así como el junio del 2016, se cambia el modelo a lo que se tiene hoy en día, la marca que antes se comercializaba y que figuraba con un nombre como persona natural, pasa a ser una persona jurídica y se convierte en Hankook Tire Colombia Ltda. Ya es Hankook quien importa y vende en pesos a los dos importadores de la marca en Colombia, esta figura cobra gran importancia ya

que permite mejorar los márgenes que para ese momento era una comisión a pasar a dar utilidades, obviamente esto trajo como resultado un incremento automático en el precio el cual fue del 12%, este porcentaje fue asumido una parte por el importador quien se vio obligado a bajar su margen de rentabilidad y otro fue transmitido al mercado, como resultado, el mercado se retrajo producto del incremento de precio y las unidades cayeron durante el segundo semestre del 2016. De otra parte, los importadores fortalecieron e incrementaron la importación de llantas de fuentes como Tailandia, India, Rusia y China (auto y camioneta), buscando mejorar su márgenes de rentabilidad, con lo cual se debilita aún más la comercialización de la marca bajo la figura actual (ver figura N° 1).

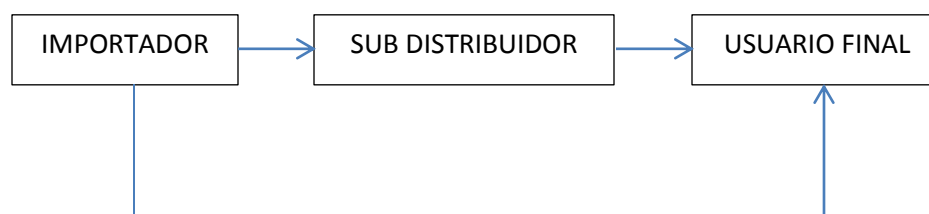
Figura N°. 1 Modelo de comercialización actual de Hankook en Colombia



4.3 Modelo de comercialización de Llantas de Camión de origen China y otras fuentes productivas en Colombia.

De otra parte existe un modelo de comercialización para llantas Chinas y de otras fuentes como Tailandia, India, Rusia, etc. La cual se muestra a continuación (Ver figura N°.2)

Figura N°. 2 Modelo de comercialización actual de llantas Chinas en Colombia



Como se observa, hay dos grandes diferencias entre los dos modelos: El primero (Modelo de Hankook), basa su estrategia de comercialización en la venta local a dos grandes mayoristas, los cuales han desarrollado a su vez diferentes canales, entre ellos: Sub distribución, Tiendas propias, Flotas y ventas directas al usuario final, esta última más desarrollada por Coexito que por Interllantas, distribuidor que está incursionando en este canal recientemente. A diferencia del modelo de comercialización de llantas Chinas, país el cual debido a sus gigantescos volúmenes de producción, no se casa con nadie, y vende a cualquier persona, ya sea natural o jurídica, lo importante es el recaudo anticipado del dinero, bien mediante transferencia o a través de cartas de crédito. El modelo es un netamente transaccional, no hay servicio post venta, ni respaldo de marca, la gran mayoría de marcas que entran al país ni siquiera son fabricantes, son marcas que producen grandes fabricantes o maquiladores y cuya calidad no es estándar, no existe investigación ni desarrollo, muchos de los diseños son copias de diseños exitosos de las grandes marcas, de ahí su bajo costo de producción y de comercialización. Frente a este modelo como se ve es bien difícil competir más aún si se tiene en cuenta que el segmento del transporte en Colombia atraviesa hoy una de sus más duras crisis, el ingreso desmedido de tracto camiones durante el auge del petróleo en 2013, 2014 y parte del 2015 y la caída posterior a finales del 2015 en el precio de cotización del petróleo, ha generado un efecto dominó en todas las empresas asociadas de alguna forma con los hidrocarburos. Hoy el transportador mira a más corto plazo y su decisión de compra se basa más en el precio que en la calidad sin saber que a mediano y largo su compra es anti económica ya que le puede costar hasta un 40% más esa opción de precio, sin dejar de lado el tema de seguridad y confiabilidad del producto, además del respaldo.

4.4 Apertura Económica en Colombia

Cuando se entra a analizar en qué momento se inició toda esta llegada de productos de países quizá inimaginables, tenemos que remontarnos a los orígenes: La apertura económica, medida tomada por Colombia bajo el gobierno del entonces presidente Julio Cesar Gaviria, hasta ese momento el país estaba prácticamente aislado del entorno económico global, medidas proteccionistas a la industria nacional, habían dado paso a la saturación del mercado nacional, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. Sumado a lo anterior, los precios de los productos nacionales, habían tenido una escalada de incrementos exagerados y los bajos niveles de calidad por falta de competencia, hacían que las personas intentaran conseguir productos por vías ilegales, el contrabando que entraba por la Costa Norte (Maicao) y el Pacífico, proveniente de Panamá se había desbordado. Como medida para frenar el contrabando y dar cabida al ingreso legal de productos que permitieran la sana competencia, el país optó por abrir los mercados, la nueva ola de entrada masiva de productos extranjeros al mercado nacional trajo consigo efectos demoledores para algunas empresas que no estaba preparadas para dicho cambio, muchas de ellas no lograron sobrevivir a la competencia y algunos sectores desaparecieron por completo. Para los consumidores que tenían capacidad de compra significó una mayor variedad de productos a precios más bajos y en muchas ocasiones de mejor calidad, y se dice que en algunos casos ya que no siempre la calidad estuvo de manifiesto en todos los productos, junto con los de buena calidad, entraron también productos bajo la etiqueta de países extranjeros pero con calidad muy baja algunos incluso que ponían en riesgo la seguridad y la salud de las personas. Al intentar hacer un balance sobre los aspectos positivos y negativos, seguramente pesan más los positivos, los procesos de integración con países de la región, alianzas, tratados, han traído al país un sin número de oportunidades, ha permitido a la industria

mejorar los procesos y los productos, siendo más competitivos y ha permitido a algunas compañías abrirse espacio en mercados extranjeros, hoy la industria nacional es reconocida en muchos campos entre ellos el automotriz, de alimentos y confecciones, así como en el sector de la construcción y en el renglón financiero. Nada de esto hubiese podido ocurrir si la política comercial del país se hubiese mantenido cerrada y con carácter proteccionista. Las oportunidades futuras e serán buenas o no tan buenas en la medida en que nos preparemos para aprovecharlas.

Hoy 27 años después de la apertura, nuestra balanza comercial nos es desfavorable, si bien es cierto que ha crecido las exportaciones cinco veces lo que se exportaba a comienzos de los años 90, también es cierto que seguimos con problemas serios en materia de infraestructura vial y naval, problemas administrativos generados por el excesivo trámite de documentación, hacen de los procesos de exportación e importación, sean lentos e ineficientes. Aunque el objetivo con la apertura fue oxigenar un modelo económico de más de cincuenta años, donde predominaba una economía cerrada que provocó todo un atraso en materia de innovación y tecnología, haciendo que el crecimiento económico dependiera del aumento de la población económicamente activa, con una carga excesiva de impuestos arancelarios que terminaban por encarecer los productos, haciendo más atractivo venderlos en el mercado interno que exportarlos. En resumen la política de apertura se centró en la liberación del comercio exterior, con lo cual se ha mejora la competitividad, modernización de sistema productivo, alianzas, fusiones y otros modelos de cooperación que ha permitido al país la integración en una economía global que demanda este tipo de dinámica.

5. Resultados

Dado que el objeto del presente ensayo es medir el posible impacto que tendrá la reapertura a las importaciones de llantas procedentes de China, sobre el modelo actual de comercialización de llantas Hankook en Colombia, se seleccionó como instrumento la encuesta, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, a través de la utilización de formularios estandarizados, administrados por entrevistadores los cuales han sido debidamente entrenados. Esta encuesta va a permitir la recolección de datos a fin de medir las opiniones y hábitos de la población que queremos estudiar. El resultado que se obtenga, son aproximaciones, ya que al no poder encuestar el 100% de la población, existirá un margen de error, el cual se estableció para el presente estudio que se trabajará con un margen de error del 10% y una confiabilidad del 90% (ver tabla N°.3).

Tabla N°. 3. Tamaño de la muestra

Población	Margen de Error			Nivel de Confianza		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1000	88	278	906	215	278	400
10.000	96	370	4.900	264	370	623

Fuente: Elaboración propia

5.1 Análisis de datos

De acuerdo a la escala de Likert, se dará a cada valor una denominación a fin de poder aplicar sobre esta, en análisis de la información recopilada mediante la encuesta así:

- 1 Totalmente irrelevante.
- 2 Poco importante.
- 3 No es importante ni irrelevante.
- 4 Importante.
- 5 Muy importante.

A cada aspecto se le asigna un valor a fin de poder ponderar las respuestas recopiladas en la encuesta. Un primer resultado muestra la proporción de hombres y mujeres encuestados, que para el efecto de este estudio no tendrá mayor incidencia dentro de lo que se pretende analizar, el segundo aspecto que se mide es la ocupación a la cual se dedican, este aspecto es fundamental ya que permite analizar cuál es la posición del encuestado frente a cada uno de los ítem, de estos datos que arroje, se desprenderán conclusiones y planes de acción que se propondrán a fin de minimizar el impacto que tendrá la reapertura a las importaciones y el tipo de vehículo que maneja o es de propiedad de la persona encuestada, es otro aspecto importante a evaluar ya que permite analizar cuáles son las necesidades o cual es en grado de importancia, lo que más valora cada uno de estos nichos, este aspecto a medir también va a permitir aportar planes de contingencia o estrategias tendientes a reducir el efecto sobre el modelo de comercialización de la marca Hankook en Colombia. (Ver tabla N°. 4).

Tabla N°4. Distribución de la muestra

Cuadro 1: Distribución de la Muestra –Resultados			
Variables		n	%
Sexo	Hombre	123	69,89%
	Mujer	53	30,11%
Ocupacion	Conductor	102	57,95%
	Propietario	52	29,55%
	Comerciante	22	12,50%
Tipo Vehiculo	Carga	94	53,41%
	Intermunicipal	20	11,36%
	Urbano	62	35,23%
TOTAL		176	100,00%

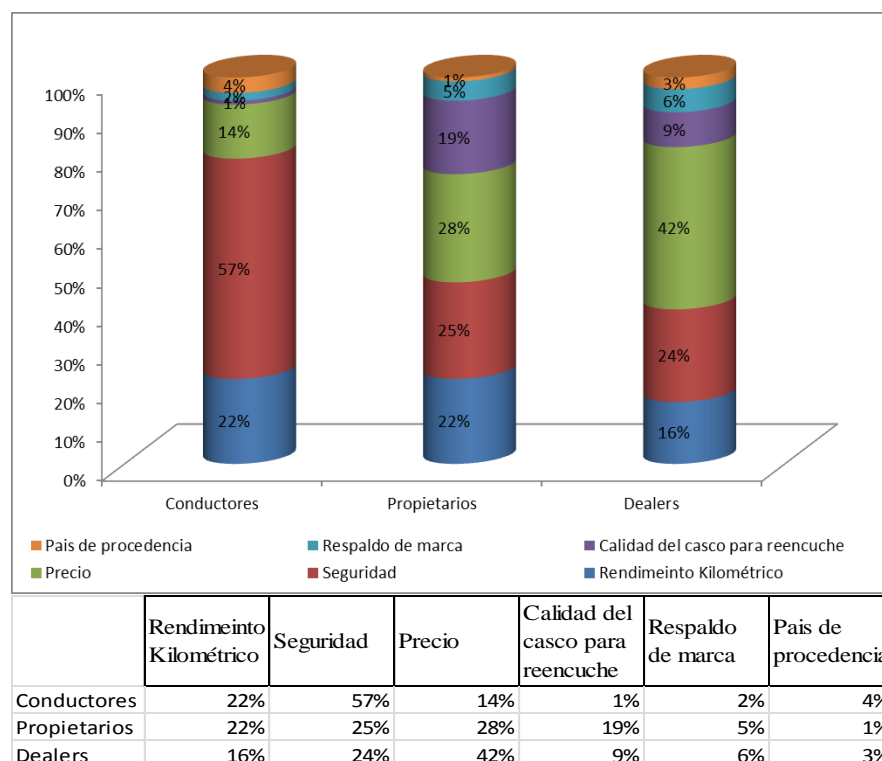
Fuente: Elaboración propia

Se considera importante aplicar el 57% de las encuestas al gremio de conductores debido a que buena parte de las decisiones que toman los propietarios está basada en la *percepción* que tienen los primeros sobre los diferentes aspectos, principalmente en lo relacionado con aspectos que no son cuantificables como: sensación de frenado, con relación a este aspecto, el cual es muy importante ya que está ligado a aspectos como la seguridad tanto de vidas humanas como de la carga y a terceros, emiten conceptos en cuanto a bandas de frenos, estado de discos, agarre de llantas, estado de la vía y otros que el dueño difícilmente conoce. El concepto que dé el conductor es determinante para que un dueño o un administrador de flota sobre la decisión de compra de cualquiera de los productos asociado al aspecto *seguridad*, de ahí la importancia en la ponderación de este nicho. Existen otros aspectos que aun cuando son cuantificables no

siempre se miden con la rigurosidad que se debiera, tal es el caso del rendimiento kilométrico de una llanta o el consumo de combustible. En muchas ocasiones estos aspectos que son cuantificables también son dejados a la percepción del conductor o del dueño o del administrador. Después del conductor es importante el concepto del propietario o administrador ya que finalmente es el tomador de decisión de las compras y por último la tercera persona a medir es la dueña de negocios de llantas, esta persona es también muy importante ya que es la encargada de vender cualidades del producto al conductor y al dueño o administrador, en la medida que esta persona tenga claridad de lo que vende y si ve que rentablemente es bueno, facilitará la venta de una determinada marca.

En un muestreo pequeño que se hizo a manera de prueba para medir la efectividad de la encuesta, se tomó una población total de 20 personas aplicando la misma proporcionalidad de los porcentajes de la muestra que se determinó para el estudio, arrojó datos que son de gran importancia y que seguramente al ampliar el tamaño del muestreo a la cifra que realmente se quiere hacer la cual es de 176 personas con margen de error del 10% y grado de confiabilidad del 90%, marcan una tendencia. Como el alcance de este ensayo es limitado, no permite hacer todo el desarrollo del cien por ciento de la toma de muestras, por tanto el análisis a profundidad también se queda corto, en la etapa de conclusiones y recomendaciones, estas serán basadas en el resultado del muestreo aleatorio a las 20 personas y extrapolará al tamaño de la muestra que se deberá tomar, sobre una población de 500 personas. En la figura N°. 2, se muestra luego de tabular el resultado a las 20 encuestas, cuales aspectos son los mas relevantes para cada una de las personas por nicho y por tipo de vehiculo. (ver figura N°. 2)

Figura N°. 2 Resultado de la Medición



6. Conclusiones

Luego de analizar el resultado de la encuesta, a la pequeña muestra, que como se indica se hizo solo a manera de prueba ya que el tamaño de la muestra no es el indicado para la población que se sugiere se puede concluir que:

1. Para el nicho de conductores, la seguridad con un 57% es el factor más importante, ésta la asocian a la confiabilidad del producto, para ellos es muy importante que las llantas no vayan a fallar en la operación, ya que esto les representa pérdidas económicas, de tiempo y la seguridad misma de la carga que transportan. En segundo lugar está el rendimiento kilométrico, al igual que en el caso anterior, entre más dure una llantas, menos paradas

tiene que hacer al vehículo por cambio o mantenimiento de las mismas. Como tercer aspecto en importancia está el precio, tal vez la razón de ello es que en su mayoría son empleados, salvo en unos pocos casos algunos en los que el conductor participa en una parte del vehículo o de la totalidad le dan importancia al aspecto precio, pero en términos generales el precio no es un aspecto que interese a esta población, lo que si se evidencia y que vale la pena agregar a la encuesta, es la preferencia de marca, varios de los encuestados manifestaron estar tranquilos con determinadas marcas ya que les daba seguridad.

2. Para los propietarios de vehículos, el aspecto más importante al momento de decidir la compra es el precio con un 28%, seguido de la seguridad con un 25% y el rendimiento kilométrico con un 22%. En este segmento de usuarios, estos tres aspectos son mucho más equilibrado, los tres aspectos cobran una importancia significativa al momento de elegir, la calidad de la carcasa, y el respaldo de marca visto como servicio pos venta, atención de garantías por daños o defectos de manufactura, fue uno de los aspectos en que enfatizaron algunos encuestados y que vale la pena tener en cuenta al momento de desarrollar alguna estrategia.
3. Por último, se analizó el segmento de comercializadores, en este se encontró que el precio es el factor más importante, ligado al tema de rentabilidad del negocio y es aquí donde se encuentra un aspecto muy importante a tener en cuenta y que amenaza el modelo actual de comercialización de la marca Hankook en Colombia. Para poder entender mejor el tema, es conveniente dar a conocer los dos modelos de comercialización que se tienen tanto en Hankook, como el modelo que utiliza las llantas Chinas en Colombia.

7. Recomendaciones

Basado en los resultados y en análisis de los mismos, se encuentran varios aspectos en los cuales se debe trabajar a fin de minimizar el efecto de la reapertura a las importaciones de llantas Chinas.

1. Desarrollo de un plan estructurado y conjunto con las demás marcas Premium basado en la seguridad, apoyado en un plan de medios, durante el primer año de entrada en vigencia de la norma.
2. Dado que la calidad de las carcacas de buena parte de las llantas de procedencia China, son de baja calidad y por ende no son aptas para reencauchar, con lo cual el aumento en el desecho de llantas impactara ambientalmente nuestro entorno, se sugiere desarrollar una campaña verde en asocio con la industria del reencauche.
3. Impulsar el reencauche como medio de reducción de los costos para los transportadores, al reencauchar una llanta el transportador ahorra entre un 40% a 50% versus el valor de una llanta nueva de primera marca y dura cerca del 90% de la vida útil de una llanta de la misma gama, es decir que puede llegar a durar un 20% a 30% mas que una llanta de procedencia China de regular calidad.
4. Hankook tiene tres plantas en China, que abastecen algunos mercados en Latinoamerica donde no existe restricción al producto de esta procedencia, dentro del portafolio tiene una segunda marca llamada Aurora, la cual comercializa un distribuidor en Colombia, se sugiere evaluar la rotulación de la misma marca Aurora con otra marca para que la

comercialicen los dos distribuidores, esto representa una reducción en precio del 15% con la misma calidad de la marca Aurora de origen Corea del Sur.

5. En razón a que el modelo de comercialización de Hankook esta en clara desventaja versus el modelo de comercialización de llantas de procedencia China U otras fuentes, se sugiere impulsar el desarrollo de los distribuidores a la venta directa al usuario final en una proporción del 70% de la venta y que el canal de sub distribución sea de apenas el 30% o menos, a fin de que reduzcan el margen que tienen con este canal y recuperen rentabilidad con el canal de venta directa, esta capilaridad del mercado traerá beneficios para los distribuidores y para Hankook.
6. Evaluar la posibilidad de rotular una nueva marca, con menor especificaciones y dar la representación a una firma que la comercialice de forma masiva, sin sacrificar la primera marca que es Hankook, esto permitirá ganar mercado, mejorar el ingreso de la compañía y participar del segmento de llantas de bajo costo.

8. Referencias Bibliográficas

Burbano Magaña, S. A., & Centeno Ariza, O. F. (2016). Caso aplicado de análisis de mercado para el negocio de reencauche en Colombia, como alternativa de solución al desecho generado por las llantas de camión.

Barbosa, J. D. (2010). Las investigaciones en materia de antidumping. Análisis del Decreto 2550 de 2010 frente a las investigaciones para imponer derechos antidumping en Colombia. *Revista de Derecho de la Competencia*.

Moreno García, D. (2010). Análisis del ingreso de autopartes Chinas al mercado Colombiano y su incidencia en el empleo de este sector en la década 1995-2004.

Colombia, P. (2012). **Industria automotriz en Colombia.**

Correa Cano, A., & Montero Duran, S. (2013). *Tratado de libre comercio colombia-Corea del Sur: impacto en la industria automotriz colombiana* (Doctoral dissertation).

Gaski, J. F., & Etzel, M. J. (1986). The index of consumer sentiment toward marketing. *The journal of marketing*, 71-81.

Chica, A. A., Costa, J. L. C., de Calidad, V., & Europea, A. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios de escalas de opinión*. Marfil.

Izquierdo, M. C., Jiménez, J. M., Álvarez, B., Díaz, R., & Caballero, M. D. P. (1997). Análisis de las propiedades psicométricas de una escala de actitud: comparación de las técnicas likert y thurstone. *REMA*, 2(2), 23-33.

9. Anexos

Tabla 2: Distribucion de la Muestra

Tabla 2: Distribucion de la Muestra								
Encuestado _____		Variables						
Ciudad: _____		Sexo	Hombre					<input type="checkbox"/>
Fecha: _____			Mujer					<input type="checkbox"/>
Encuestador: _____		Ocupacion	Conductor					<input type="checkbox"/>
			Propietario					<input type="checkbox"/>
			Comerciante					<input type="checkbox"/>
		Tipo Vehiculo	Carga					<input type="checkbox"/>
			Intermunicipal					<input type="checkbox"/>
			Urbano					<input type="checkbox"/>
<p>Producto: Marque de 1 a 5, según el grado de importancia al momento de comprar llantas para su camion o bus, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia</p>								
Item	Cualidades	1	2	3	4	5	Total	
1	Rendimiento Kilométrico							
2	Seguridad							
3	Precio							
4	Calidad del casco para reencuche							
5	Respaldo de marca							
6	Pais de procedencia							
Observaciones _____								

