



Aldea Mundo

ISSN: 1316-6727

aldeamundo@ula.ve

Universidad de los Andes

Venezuela

Sánchez, Francisco J.; Bustamante, Ana Marleny  
Diagnóstico del sector carrocero en la Zona de Integración Fronteriza Táchira - Norte de Santander  
Aldea Mundo, vol. 13, núm. 25, enero-junio, 2008, pp. 25-39  
Universidad de los Andes  
Táchira, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54315486004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## DIAGNÓSTICO DEL SECTOR CARROCERO EN LA ZONA DE INTEGRACION FRONTERIZA TACHIRA – NORTE DE SANTANDER

Francisco J. Sánchez\* y Ana M. Bustamante\*\*

### Resumen

*El artículo presenta los resultados del diagnóstico del sector carrocerero de la ZIF-TNS, para ello, el análisis se realiza desde el enfoque de la cadena productiva según Pietrobelli y Rabellotti y de la cadena de valor y la ventaja competitiva de Porter. Además, se analizan las políticas públicas colombianas y venezolanas con incidencia en el sector, así como la eficiencia colectiva y las acciones conjuntas. Los resultados se presentan siguiendo una escala de Lickert. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones giran en torno a las opciones de consolidación del sector y a la posibilidad de crear un régimen legal binacional o transfronterizo que permita su desarrollo.*

*Palabras clave:* Sector carrocerero, transporte colectivo, Zona de Integración Fronteriza, Colombia, Venezuela

### DIAGNOSTIC OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN THE BORDER INTEGRATION ZONE BETWEEN TÁCHIRA AND NORTE DE SANTANDER

#### Abstract:

*This article presents the results of an analysis conducted on the automotive industry in the Border Integration Zone between Táchira and Norte de Santander. The analysis is carried out from the perspective of the production chain of Pietrobelli and Rabellotti, and the value chain and competitive advantage of Porter. Additionally, it examines the Colombian and Venezuelan governmental policies, as well as the collective efficiency and joint actions that affect the automotive industry. The results are presented in a Lickert scale. Finally, the conclusions and recommendations focus on the industry consolidation options and the possibility of creating a bi-national or trans-border legal regime that favors its development.*

*Keywords:* Automotive Manufacturing Industry, Border Integration Zone, Colombia, Venezuela.

### 1. INTRODUCCIÓN: EL SECTOR CARROCERO COMO OBJETO DE ESTUDIO

Establecida la Zona de Integración Fronteriza Táchira - Norte de Santander (ZIF-TNS) por los gobiernos de Venezuela y Colombia en 2005, a través de la Declaración de Paraguaná, y del intercambio de notas diplomáticas a comienzos del 2006, renació la inquietud por realizar investigaciones generadoras de propuestas para consolidarla a pesar de las importantes diferencias que marcan las relaciones entre los dos países, en el entendido que la ZIF-TNS puede contribuir efectivamente a fortalecer la integración regional y la cooperación binacional, así como a formalizar y robustecer el tejido social

existente. En ese sentido, el presente estudio explica el comportamiento del sector de la industria carrocerera como uno de los que más puede contribuir a la puesta en práctica y fortalecimiento de la ZIF.

Así, el grupo de investigadores que desde el Centro de Estudios de Fronteras e Integración (CEFI) de la Universidad de Los Andes-Táchira, participó en la investigación que llevó a la Propuesta de Definición y Delimitación de la Zona de Integración Fronteriza Táchira- Norte de Santander, determinó a través de una revisión exploratoria, la vitalidad del sector fabricante de vehículos de transporte colectivo, comúnmente conocido como carrocerero, que se ha establecido con éxito en el territorio venezolano de la ZIF. Esto es corroborado por el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTTT), el cual señala que en Venezuela

existen aproximadamente nueve empresas fabricantes de carrocerías de ese tipo, de las cuales cuatro se ubican en el territorio del municipio Ureña. Tales empresas son: Carrocerías Andinas, Carrocerías Ureña, Intercar y Servibus (INTTT, 2007)

Según se pudo observar a priori, en algunas oportunidades las empresas compran determinados insumos y autopartes en el vecino departamento Norte de Santander de Colombia para sus procesos de producción, lo que ha permitido desarrollar vínculos transfronterizos incipientes en el seno de la ZIF. De otra parte, algunas poseen asociaciones estratégicas con empresas de otros países, como Brasil y Colombia, tal es el caso de Intercar con Superpolo, S. A. En cuanto a la mano de obra ocupada, las empresas del sector pueden ser catalogadas como medianas o grandes industrias, lo que equivale a decir que ocupan un alto número de empleados y obreros especializados, en su mayoría venezolanos pero también con una importante presencia de trabajadores colombianos, debido a la formación específica en el ramo que estos poseen, lo que refleja otro punto de contacto entre el territorio venezolano y colombiano en la región.

De tal modo que las empresas carroceras funcionan como un eje articulador sectorial a ambos lados del límite aún con las diferencias y disparidades propias de esta zona de frontera, lo que consecuentemente ha contribuido a mejorar y aumentar su producción. Todo lo anterior define la visión inicial que se tiene del sector.

Por ello, la propuesta indagó y conoció aspectos tales como: la capacidad real y potencial de producción del sector en la zona, el tipo de vinculaciones y cooperaciones generadas entre las empresas, tanto dentro como fuera del sector y de la ZIF, la capacidad empleadora, las estrategias y políticas empresariales y del Estado

que impulsan o inhiben el desarrollo del sector. Igualmente constató los factores que llevaron al establecimiento de dichas industrias en la zona.

La investigación se desarrolló en el entendido que conocer lo mejor posible el sector carroceros de la ZIF-TNS, redundará en la toma eficiente de decisiones que permitan la creación y aplicación de políticas públicas, nacionales, regionales y locales, tanto en Venezuela como en Colombia, que, a su vez, permitan al sector desarrollarse y consolidarse.

## 2-. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo general del estudio consistió en presentar la propuesta de un régimen legal especial para el sector carroceros de vehículos de transporte colectivo de la Zona de Integración Fronteriza Táchira – Norte de Santander (ZIF-TNS) a partir de las opciones de crecimiento del sector y de su contribución al fortalecimiento de la ZIF – TNS. Mientras que los objetivos específicos consistieron en : 1. Caracterizar la producción e industrialización del sector carroceros en la ZIF TNS; 2. Revisar los factores que favorecieron la instalación del sector en la zona y descubrir las principales estrategias y políticas del sector; 3. Analizar las estrategias y políticas de las empresas y del Estado que impulsan o inhiben el desarrollo del sector en la ZIF TNS y las percepciones de los distintos actores territoriales respecto a las potencialidades de cada municipio; 4. Proponer un régimen especial para el sector a partir del estudio.

En cuanto a la metodología utilizada, la investigación se adelantó siguiendo un diseño combinado en el cual se utilizaron herramientas de la metodología cuantitativa y cualitativa; con predominio de la primera sobre la segunda. Para la selección de la población y muestra se realizó, en primer lugar, una investigación

exploratoria en los municipios que constituyen la ZIF delimitada (1). De la misma se detectó que las empresas carroceras se concentran en los municipios de Cúcuta en Colombia y Pedro María Ureña en Venezuela, de las cuales diez se encuentran en el Norte de Santander, pero ninguna se dedica al ensamble de unidades de transporte colectivo. Mientras que en el estado Táchira, se descubrieron cinco empresas, cuatro de las cuales están ubicadas en Ureña.

El siguiente paso correspondió al diseño de la investigación, la misma es de carácter descriptivo. La investigación cuantitativa se adelantó a través de la elaboración de dos tipos de instrumentos: uno dedicado a detectar las percepciones que existen en los municipios respecto a las potencialidades que brindan para invertir y desarrollar actividades económicas, y un segundo que fue aplicado a las empresas. Con los dos instrumentos se obtuvo información para cumplir con los objetivos del Diagnóstico. Cada instrumento fue diseñado para ser respondido utilizando una escala de Lickert, cuyos valores oscilan del 1 al 5. Así, los valores del 1 al 3 se consideran de bajo cumplimiento; del 3,1 al 4 regular cumplimiento; del 4,1 al 4,9 buen cumplimiento y 5 máximo cumplimiento de la cualidad observada.

La segunda encuesta se aplicó a la totalidad de las empresas existentes en Ureña, para caracterizar su producción e industrialización, descubrir las principales estrategias y políticas empresariales y para el análisis de la competitividad. La misma fue aplicada a los gerentes o propietarios, es decir, a la alta gerencia; y el objetivo era analizar la percepción de los empresarios respecto a la competitividad de su empresa. La encuesta midió el desempeño, según lo ha propuesto Porter (2007), de las Actividades Primarias específicas y las Actividades de Apoyo, además de indagar sobre datos de clasificación

según tamaño, fuente de capital y razones para el establecimiento en el municipio. El análisis de la data fue de tipo unidimensional gráfico.

La investigación cualitativa se realizó a través de entrevistas dirigidas y conversaciones con los propietarios o gerentes de las empresas, así como a representantes de la Compañía para el Desarrollo Industrial del Estado Táchira, C. A. (Comditaca), catastro del Consejo Municipal de Ureña, los presidentes de las Cámaras de Comercio de Bolívar, Ureña y Cúcuta, el Notario Público de Ureña, abogado Humberto Rangel Jolley, entre otros. La información obtenida fue cotejada entre sí y con la recolectada a través de las encuestas lo que permitió confirmarla.

### **3- LA CADENA PRODUCTIVA Y LA VENTAJA COMPETITIVA: TEORÍAS DE ANÁLISIS PARA EL SECTOR**

Para poder comprender la interioridad de las empresas carroceras en el marco de la ZIF, es necesario hacer una revisión y entender los aspectos relacionados con la cadena productiva en términos del desarrollo territorial, así como de la cadena de valor y la ventaja competitiva que puede existir en el sector.

#### **3.1- La cadena productiva**

El enfoque descrito por Pietrobelli y Rabellotti (2005), entre otros, expresa la idea de que la cadena productiva está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, también en el valor que se agrega en cada eslabón. Las mismas precisiones las exponen Gereffi, Kaplinsky y Readman y otros autores citados por Pietrobelli y Rabellotti (2005). Como no es común que una sola empresa emprenda todas las actividades de producción, desde concebir hasta poner en el mercado un producto, esas actividades se reparten entre varias empresas localizadas en diferentes lugares,

incluso, en diferentes países.

En ese sentido, para estudiar la cadena productiva, debe verse la naturaleza de las relaciones que se establecen entre los distintos actores que participan en ella. La clave está en el concepto de gobierno o liderazgo, debido a que en algún punto de la cadena es necesario algún grado de gobierno o coordinación, que permita decidir qué, cómo y cuánto se produce (Pietrobelli y Rabellotti, 2005). De tal modo que la coordinación puede ocurrir a través de relaciones de mercado en condiciones de igualdad, o bien en relaciones que no son necesariamente de mercado. En éste último caso, los autores siguen a Humphrey y Schmitz (En: Pietrobelli y Rabellotti, 2005), quienes distinguen tres tipos de posibles gobiernos, a saber: 1. Redes: cooperación entre empresas de más o menos el mismo poder y que se comparten sus competencias dentro de la cadena; 2. Cuasijerárquica: relaciones entre empresas jurídicamente independientes donde una está subordinada a la otra, y donde un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir; 3. Jerárquica: cuando una empresa es propiedad de otra empresa externa. Así, este tipo de estudio de cadena productiva permite observar y analizar al sector carrocerero en términos de si las empresas pudieran estar encadenadas para la producción de sus bienes, y si lo están, cuál es el tipo de gobierno que las caracteriza.

#### **3.2- La cadena de valor y la ventaja competitiva**

Es necesario conocer la ventaja competitiva con que determinado sector productivo cuenta, bien se opere exclusivamente dentro de las fronteras nacionales o bien se produzcan bienes y servicios o se comercialicen internacionalmente. Esta ventaja es imprescindible para tener éxito a largo plazo y crecimiento económico sostenido, que a su vez contribuya a mejorar

la calidad de vida de la sociedad dentro de la que se desenvuelve la empresa. Siguiendo a Porter (2007), debe primeramente entenderse que la ventaja nace de muchas actividades discretas que la empresa ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.

Para analizar las fuentes de esa ventaja, es necesario un sistema que permita examinar todas las actividades empresariales y su manera de interactuar. Para ello, Porter (2007) considera adecuada la cadena de valor, debido a que permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, de tal modo que la ventaja competitiva se logra realizándolas mejor o con menor costo que los rivales. Esas actividades de valor constituyen estructuras discretas de la ventaja competitiva, de allí que la forma adecuada de examinar esa ventaja consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado. Cabe aclarar que es el valor, y no el costo, el que debe utilizarse al analizar la posición competitiva. Porter (2007) señala que el nivel adecuado para construir la cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una unidad de producción. Sin embargo y debido al número de empresas que constituyen el sector carrocerero de Ureña, el presente análisis de la cadena de valor se hace a nivel sectorial.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: las Actividades Primarias y las Actividades de Apoyo. Según Porter (2007), las primeras corresponden a la creación física del producto, así como a la venta, transferencia y el servicio posterior. Están distribuidas en cinco categorías genéricas, que a su vez pueden dividirse en sub-actividades bien definidas, dependiendo de la industria. Las mismas son: 1. Logística de entrada: lo relacionado con la recepción,

almacenamiento y distribución de los insumos del producto; 2. Operaciones: actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final; 3. Logística de salida: obtener, almacenar y distribuir el producto entre los clientes; 4. Mercadotecnia y ventas: crean medios que hacen posible que el cliente compre el producto, a la vez que la compañía lo induce a él; 5. Servicio: actividades por las que se mejora o mantiene el valor del producto, gracias precisamente a ese servicio posventa.

Las Actividades de Apoyo son de soporte y se dividen en cuatro categorías: 1. Adquisición: compra de los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no ellos en sí; 2. Desarrollo tecnológico: comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de proceso, por cuanto son acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso; 3. Administración de recursos humanos: actividades conexas con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo el personal, es una actividad que respalda toda la cadena de valor; 4. Infraestructura organizacional: actividades tales como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad, también soporta toda la cadena de valor (Porter, 2007).

De manera que, conociendo las intimidades de las empresa en términos de la cadena de valor y la competitividad, así como comprendiendo la cadena productiva que se genera en el sector, es posible señalar si la industria carrocera de vehículos de pasajeros en la ZIF-TNS, posee o no algunas ventajas que la hagan competitiva.

#### 4-. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS QUE INCIDEN EN EL SECTOR

### CARROCERO

Tanto en Colombia como en Venezuela, el sector público genera políticas, unas de carácter general, y otras específicas que estimulan o inhiben el desarrollo de un sector productivo en particular. Así, el estudio sobre las empresas carroceras incluyó una revisión, más profunda en Venezuela que en Colombia, de las políticas desarrolladas por ambos Estados y que inciden en el sector.

#### 4.1-. En Colombia.

Existe una Política Nacional de Transporte Urbano y Masivo, contenida en el Documento CONPES 3260, emanado del Consejo Nacional de Política Económica y Social del Departamento Nacional de Planeación, de diciembre del 2003. En él se establece la política a futuro que permitirá el crecimiento y la eficiencia del transporte colectivo, a través del Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) para las ciudades colombianas. En ese sentido, una de las metas es desarrollarse a través de autobuses nuevos de alta capacidad al estilo del Transmilenio de Bogotá. Pero además, los SITM necesitan e integran los autobuses que conectan distintas zonas urbanas e incluso sub-urbanas con el sistema.

Dada la experiencia de otros SITM, el Estado pronostica que los impactos serán de diverso tipo, entre otros, generación de nuevos empleos y desarrollo industrial privado. Así, la fabricación y ensamblaje de los autobuses necesarios para los sistemas generaría en los próximos años, 1.600 empleos. Igualmente, se prevé que el suministro y mantenimiento de los autobuses necesarios para los SITM debe darse a través de la vinculación de la empresa privada mediante procesos competitivos (Departamento de Planeación, 2003). Además, el Estado estima co-financiar los sistemas de transporte masivo, principalmente en ciudades mayores a los seiscientos mil habitantes,

dentro de las cuales se ubicaría Cúcuta y su área metropolitana, que pertenece a la Zona de Integración Fronteriza. Esta política nacional colombiana, debe entenderse como una herramienta que pudiera coadyuvar al crecimiento y fortalecimiento del sector carroceros de Ureña, pero sólo pudiera ser posible en el marco de la ZIF-TNS.

#### 4.2-. En Venezuela

Aunque puede afirmarse que el Estado no ha desarrollado una política definida y específica para el denominado sector carroceros venezolano, no es menos cierto que existen políticas públicas que inciden en él, las mismas que son adelantadas por diferentes órganos de la administración pública: 1. La dirección sectorial y gestión de la política sobre transporte público es ejecutada por el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio (MILCO); 2. La renovación de flota, que implica un mercado seguro, es llevada a cabo por el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura (MINFRA) y por la Fundación Fondo Nacional de Transporte Urbano (FONTUR); 3. El uso del combustible en las unidades de transporte público y el fondo de reposición de unidades de transporte, es llevada a cabo por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET); 4. Rebajas en el impuesto sobre la renta (ISLR), supervisado por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).

En cuanto a la política para el transporte público que gerencia MILCO, mediante Decreto 2.110 del 12 de noviembre del 2002 se creó un Programa de transporte público de pasajeros, con duración de cinco años y el objetivo principal de mejorar el servicio que se presta a la colectividad y, tangencialmente, impulsar la producción nacional de vehículos. Incluía las ventas de las unidades, las autopartes nacionales e importadas para el ensamblaje o fabricación y la venta de chasis



destinados a la fabricación de tales vehículos. Asimismo, con base a esta norma se dictó el Decreto 2.349 en abril del 2003, mediante el cual se exoneraba de IVA a la venta de mini-buses hasta 8.500 Kg., mini-buses periféricos hasta 8.000 Kg. y autobuses hasta 20.000 Kg., producidos por las empresas ensambladoras o fabricantes que hubiesen suscrito convenio con MILCO. El Programa creado en el año 2002 y la exoneración del IVA han fenecido por cumplimiento del tiempo de duración acordado para ambos.

Sin embargo, MILCO trabaja en la posibilidad de retomar la exoneración del IVA para la venta de buses y micro-buses y para las autopartes que utiliza el sector y que favorecerían a la industria en general, según lo ha expresado la ingeniero Elba Moreno, Coordinadora del sector automotriz del ministerio (Moreno, 2008, 4 de abril). Es de hacer notar que en cuanto a la exoneración de impuestos a las ventas, MILCO sostiene que no debe aplicarse a las autopartes importadas destinadas a las empresas carroceras debido a que el mismo se encuentra en una etapa de crecimiento y consolidación, ya que los fabricantes de carrocerías colocan la totalidad de su producción en el mercado, por lo tanto, se estima que no deben bajarse los aranceles para importar autopartes y otros insumos, ya que las mismas son compradas esencialmente a proveedores nacionales, o incluso, son elaboradas por las mismas empresas carroceras. El ministerio considera que una rebaja en este sentido sería contraproducente. (Moreno, 2008, 4 de abril).

MILCO también contempla apoyar los planes de crecimiento y expansión de las empresas del sector carrocer de Ureña, en especial de dos que están en ejecución. Concretamente, se impulsaría la creación de empresas conexas a las carroceras, en un esquema de desarrollo regional y de creación de

conglomerados, por ejemplo, empresas suplidoras de butacas o sillería, gomas, vidrios y otros, aunque no se ha explicado cómo se haría (Moreno, 2008, 4 de abril).

Otra política es la compra de unidades de buses y microbuses por parte de FONTUR por la renovación del parque automotor de transporte colectivo. Cabe destacar que los recursos con los que se financia la compra de unidades, es un fondo mixto por el origen de esos recursos, ya que por un lado, hay un aporte presupuestario de FONTUR, y por otro, dinero producto de la venta de combustibles. Así, se ha establecido el Plan Nacional de Modernización del Transporte Público (PNMTT), cuyo objetivo fundamental es la mejora sostenida del transporte colectivo urbano y suburbano del país, a través del financiamiento directo a las organizaciones de transporte (FONTUR, 2008).

El PNMTT contempla a su vez dos subprogramas, a saber: Financiamiento a Unidades de Transporte Público y Fortalecimiento Institucional a Operadoras de Transporte Público y Municipios. En cuanto al subprograma de Financiamiento, está dirigido a prestar asistencia financiera a los transportistas públicos, tanto para la adquisición como para la repotenciación de unidades. Existe a su vez dentro del subprograma, un plan específico de Financiamiento de Unidades de Transporte Público, dirigido exclusivamente a las organizaciones que prestan servicio en rutas urbanas y suburbanas, que pretende ampliar la oferta a través del financiamiento a las operadoras para la adquisición de unidades. El mismo comprende tres aspectos: 1. Dotación de autobuses con la intención de masificar el transporte superficial; 2. Dotación de minibuses, vía excepción, para aquellas rutas que por su demanda o condición topográfica no ameriten la prestación del servicio con unidades de mayor capacidad; 3. Dotación de vehículos rústicos y periféricos

a las rutas troncales o periféricas (FONTUR, 2008).

En tercer lugar, el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET) como encargado de la política energética, ha establecido que parte del precio del combustible que se expende en el país, se dirija al fondo mixto que maneja FONTUR y que permite la modernización del transporte público, tal y como se ha explicado anteriormente.

Por otro lado, una política que ha resultado inquietante para el sector, es la obligación que existe a partir del 1 de enero del 2008, del uso de gas licuado en los vehículos de pasajeros, retomando una estrategia adelantada hace algunos años. Así, los vehículos producidos a partir de 2008 deben tener los dispositivos necesarios para el uso tanto del gas natural vehicular (GNV) como para el combustible líquido, según el artículo 10 de la Resolución conjunta No. 1951 y 310 de los Ministerios del Poder Popular para las Finanzas, MILCO y MENPET del 31 de octubre de 2007, la medida incluye a los buses y microbuses. El asunto aquí es que la Resolución señala la obligación del fabricante de chasis que usan las empresas carroceras, de instalar un sistema dual diesel/gas, lo cual técnicamente es imposible según los criterios técnicos que maneja la Cámara de la Industria Automotriz Venezolana (CIVA), que agrupa a las empresas del sector carrocer (Santaella, 2008, 3 de abril).

Por último, merece atención el Decreto No. 3.027 de la Presidencia de la República del 27 de julio del 2004, publicado en la Gaceta en octubre, mediante el cual se exonera del pago de Impuesto sobre la Renta, a los enriquecimientos netos de fuente venezolana obtenidos por las personas naturales y jurídicas domiciliadas e instaladas en la jurisdicción de los municipios Bolívar, García de Hevia y Ureña del estado Táchira, así como del Impuesto al Valor Agregado a la operaciones de importación, venta

de bienes muebles y prestaciones de servicios relacionadas con esos municipios. Entró en vigencia el 31 de julio del 2004 y el beneficio acordado tiene una duración de cinco años, por lo que expirará el 31 de julio del 2009.

La promulgación del mencionado Decreto se debió en buena medida, al esfuerzo de los distintos sectores económicos de esos municipios. El sector carroceros de Ureña fue uno de los que más aportó para alcanzar el objetivo. Sin embargo, pasados cuatro años de vigencia del mismo, los beneficios no han sido los esperados. Los beneficiarios se quejan de que el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Financiera (SENIAT), es especialmente escrupuloso y minucioso en la revisión de todos los documentos que deben presentar para obtener la exoneración respectiva. En ese mismo sentido, han explicado que incluso cuando el SENIAT encuentra alguna falla, por pequeña que sea, en alguno de los documentos que se presentan, no sólo pierden el beneficio sino que deben pagar sumas cuantiosas por multas y otros, lo que termina perjudicándolos, es decir, pierde vigencia el sentido del Decreto de Exoneración.

Dado todo lo anterior, puede observarse cómo distintas políticas públicas tienen incidencia en el sector carroceros, aunque la mayoría de ellas no han sido elaboradas de manera específica para el mismo. Así, algunas parecen apuntar en la vía correcta, es decir, contribuyen con el crecimiento del sector, como el Plan Nacional de Modernización de Vehículos de Transporte Público de FONTUR, conjuntamente con el fondo mixto que le sirve de soporte. Así mismo, es muy válida la posibilidad que maneja MILCO de ayudar a consolidar un conglomerado de la industria carroceros en Ureña, aunque no hay anuncio oficial al respecto.

Debe agregarse que el Ministerio del Poder Popular para

la Infraestructura cuenta con el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTTT), que tiene entre sus funciones la creación de registros para el parque automotor, por eso estableció el Registro Nacional de Empresas Fabricantes, Ensambladoras, Carroceras e Importadoras de Vehículos (REFECIV), que fue creado según Decreto No. 4.288 del 13 de febrero del 2006, cuyo objetivo es hacer una revisión técnica, homologar y supervisar a las empresas carroceras, ensambladoras o fabricantes.

De otra parte, las exoneraciones pueden ser un aliciente para que el sector y otros vinculados crezcan, pero la exoneración de IVA del Decreto No. 2.349 ya venció, así como el Programa de Transporte Público creado por el Decreto No. 2.110, por lo que deberían reactivarse. Así mismo, el Decreto No. 3.027 para los municipios Bolívar, García de Hevia y Ureña del estado Táchira, debería prorrogarse el próximo año, e incluso, convertirse en una política de Estado continua, para estimular el sector económico de la zona. Sin embargo, el SENIAT y los industriales deben trabajar conjuntamente, por una parte, con educación tributaria, para que los contribuyentes estén muy claros en todas las normas y sepan a qué atenerse. Por otra parte, el instrumento legal debe convertirse en una verdadera herramienta de consolidación de las empresas generadoras de empleo en la zona, en especial las carroceras, y no utilizarse como un arma de intimidación, respetando la función fiscalizadora del SENIAT.

Como último comentario con cuanto a las acciones del Estado, hay que señalar la creación y puesta en funcionamiento de la Escuela Técnica Robinsoniana Simón Bolívar de Ureña, que está formando jóvenes en áreas tales como, automotriz, máquinas y herramientas, que comprenden mecánica y soldadura, para suplir

parte de la demanda del sector carroceros.

## 5-. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS CARROCERAS EN UREÑA

De acuerdo al Registro Nacional de Empresas Fabricantes, Ensambladoras, Carroceras e Importadoras de Vehículos (REFECIV) del Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTTT), para el 2007 existían dieciocho (18) empresas carroceras ensambladoras y/o fabricantes en Venezuela. De estas, nueve (9) empresas (50%) se dedican al ensamblaje y /o fabricación de vehículos de transporte colectivo, conocido como sector carroceros, cinco (5) se encuentran en el estado Táchira, de ellas, cuatro (4) en el municipio Ureña, lo que representa un 44,4% del sector (INTTT, 2007).

Para una mejor comprensión de las unidades de producción del sector de carrocería de vehículos de transporte colectivo, se precisa describirlas y analizarlas de una forma general, lo que incluye la mano de obra empleada, la razón de su ubicación geográfica, y la naturaleza de las relaciones que se establecen entre los distintos actores del sector. Asimismo, es necesario describir el sector y examinarlo a la luz de los componentes de la cadena de valor, imprescindible para comprender y conocer su ventaja competitiva.

### 5.1-. Caracterización general

La aparición de la actividad carroceros en Ureña coincide con el crecimiento económico de Venezuela hacia finales de los años setenta del siglo XX. Se tiene conocimiento de que la primera industria se instaló en 1978, debido a que se decidió trasladarla desde Cúcuta a raíz de la promoción que se hacía en Ureña de la zona industrial. Durante los años ochenta la empresa logró consolidarse y hacer vínculos con proveedores y compradores en Venezuela al punto que optó por abrir operaciones en

el interior del país, particularmente en el estado Miranda con la intención de estar más cerca de los consumidores y para brindar servicio de garantía al cliente, por lo que se constituyó una compañía de servicio técnico postventa, situación que no resultó del todo satisfactoria, así que la empresa retorna a la frontera y cierra. En la década de los noventa la empresa reabre y aparecen tres nuevas. Así para 1997 ya se encontraban instaladas en la Zona Industrial de Ureña, Carrocerías Andinas, Servibus, Carrocerías Ureña e Intercar, que son las cuatro empresas que constituyen el sector fabricante de carrocerías para vehículos de transporte público.

El surgimiento y consolidación de la industria carrocera en Ureña tiene una dinámica propia que no se explica necesariamente por la proximidad al mercado, en el sentido de estar cerca de la demanda, como bien lo ilustra el frustrado intento de instalarse en el centro del país. De la información recolectada resalta que la cercanía de una mano de obra calificada y disponible en el lado colombiano, ha sido una de las razones más destacadas, seguidas de los incentivos a la producción industrial. Ya se ha mencionado que en Cúcuta existen ocho empresas carroceras que si bien no producen vehículos de transporte colectivo actúan como proveedoras del conocimiento básico en la formación y capacitación laboral, lo cual unido a la mayor población en Cúcuta contribuyen a proporcionar una mayor oferta laboral calificada. Ahora bien, según conversaciones con el Sr. Domingo Terez, Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Ureña (2008, 12 de junio), la disponibilidad de mano de obra colombiana ya no es tan significativa puesto que los hijos de la primera generación de trabajadores en el sector no sólo son venezolanos que viven en Ureña sino que han seguido la tradición

laboral de sus padres. A pesar de ello, los demás actores coinciden en señalar la importancia que sigue teniendo la disponibilidad de la mano de obra colombiana.

En cuanto a la población empleada, según la clasificación del Instituto Nacional de Estadística (2008) las empresas se catalogan como gran industria ya que emplean a más de cien trabajadores por empresa. La empresa con menos empleados cuenta con 110 trabajadores directos, mientras la que mayor número ocupa emplea 235 trabajadores, para generar un total de 719 empleos directos en el sector. En cuanto a los empleos indirectos, si se consideran los chóferes para el traslado de las unidades desde y hasta el centro del país, así como proveedores de insumos y otras actividades conexas, es posible estimar que cada empleo directo genera al menos tres indirectos, de manera que el sector generaría más de 2000 empleos directos e indirectos en la zona.

De otra parte, la mano de obra para el sector es bastante especializada, por cuanto los trabajos de soldadura, electricidad, pintura, ensamblaje, sillería, diseño, entre otros, requieren de conocimientos muy específicos que sólo una formación en el área puede darlos. Esto hizo posible casi exclusivamente en el pasado, y de una manera bastante importante hoy en día, que los trabajadores sean colombianos, debido a su formación en establecimientos de enseñanza oficiales y privados, agregado como rasgo distintivo, que tales trabajadores mantienen su residencia en Cúcuta y trabajan diariamente en Ureña, es decir, son transfronterizos. Aunque la formación de trabajadores venezolanos especializados y contratados ha crecido, aún es necesaria la mano de obra colombiana, como también sucede en otros sectores productivos de la zona (Bustamante y Sánchez, 2008).

Los productos elaborados son fundamentalmente carrocerías para

autobuses de transporte de pasajeros, llamados colectivos, de todos los tamaños (Microbuses, minibuses y autobuses), ambulancias y vehículos especiales por lo que predomina la elaboración siguiendo una línea de productos aunque hay cierta diversificación. Esta demanda proviene de mayoristas y minoristas, empresas públicas y privadas, líneas de transporte público y privado venezolanas mayoritariamente de la región andina. Los principales clientes son instituciones públicas, organizaciones de transporte colectivo que adquieren las flotas con el financiamiento FONTUR. Adicionalmente, la mayoría de las unidades que se fabrican son pactadas por encargo y muy poco es elaborado como oferta al mercado. La razón de esta situación está en la necesidad de vehículos de transporte colectivo que tiene el mercado. Para el Sr. Álvarez (2007, 26 noviembre), Venezuela demanda 120.000 buses, tanto por el crecimiento de la población como por la necesidad de reposición de unidades y la empresa carrocera nacional no alcanza a producir 5.000 unidades al año. Encava es la empresa que más unidades elabora al año y no cubre ni la mitad de la oferta nacional. Las cuatro empresas instaladas en Ureña producen un promedio de 150 unidades mensuales para un estimado de 1.800 unidades por año. Esta situación convierte a las empresas carroceras de Ureña con una captación del 36% del mercado nacional que está ávido unidades.

Ahora bien, la información suministrada por el Sr. Álvarez al ser contrastada con la información aportada por el INTTT sobre el total del parque automotor de buses y minibuses existentes en el país para el primer semestre del 2008, revela que ciertamente existe una gran demanda de la cual se beneficiarían las empresas del sector carrocerero en Ureña, las cuales colocan la totalidad de su producción en el mercado. El INTTT destaca que



existe un parque automotor de buses y minibuses de 75.000 unidades, al restar esta cantidad de la demanda estimada de 120.000 unidades (Álvarez, 2007, 26 noviembre) se obtiene un déficit de 45.000 unidades, en consecuencia, de mantenerse fija la producción de 5.000 unidades anuales para el sector a nivel nacional, se requeriría de 9 años para satisfacer la demanda actual.

Por otra parte, al indagar sobre las ventajas de instalar una empresa en Ureña se informó de la relativa facilidad para instalarla en Venezuela, comparativamente con Colombia. Ello sigue siendo satisfactorio a pesar de las limitaciones para acceder a capital financiero proveniente de la banca nacional ya que se cuenta con escaso respaldo económico para proporcionar garantía hipotecaria, a pesar que las inversiones en maquinaria son importantes. Los empresarios deben utilizar sus propios recursos o realizar alianzas estratégicas de distinta naturaleza para financiar sus unidades de producción, ello es indicativo del escaso apalancamiento de capital de trabajo en el sector. Sin embargo, debido a que se cuenta con la opción de ventas por pedido, lo cual aunado a la limitada oferta de unidades en el mercado nacional brindan la seguridad de retorno del capital. Sin embargo, éste no parece ser suficiente para imprimir un mayor dinamismo al sector que permita potenciar al sector.

A pesar de lo anterior, existe una empresa que ha venido haciendo asociaciones estratégicas con empresas internacionales como Marcopolo y Agrale para la producción de ciertos modelos de autobuses, lo que le ha permitido colocarse como una empresa en expansión con miras a aumentar significativamente su participación en el mercado nacional.

Respecto al origen de las materias primas utilizadas por la empresa se reportó que la mayoría es nacional aunque destacan a

importadores nacionales o si la importación es directa. A pesar de que se informó que Colombia es un proveedor importante de insumos, la fuente de los mismos tiende a colocarse al interior del país en Medellín y/o Cali y no se menciona al Norte de Santander como abastecedor. No obstante, se obtuvo información externa a las empresas que revela la existencia de un comercio, a pequeña escala y en casos de emergencia, de compras de algunas materias como forros para los asientos, gomas, manillas, entre otros.

## 5.2-. El sector carrocerero como cadena productiva

Siguiendo los criterios de Pietrobelli y Rabelloti (2005), puede colegirse en primer lugar, que el sector carrocerero de Ureña no reúne las condiciones para ser catalogado como una cadena productiva, debido a que las empresas no están organizadas de tal modo que todas o la mayoría de ellas, en forma conjunta, realicen las actividades necesarias para la producción de los productos, por el contrario, cada empresa se encarga de todo el proceso de elaboración de cada modelo de autobús que saca al mercado. Estas empresas sólo compran algunas autopartes que necesitan un sistema de producción tan específico para ser producidas, que las carroceras no pueden realizarlo in situ sin desatender su principal tarea, por lo tanto esas autopartes están fuera del proceso de producción interno, por ejemplo, los vidrios para las ventanas, la goma para puertas y ventanas, el chasis, pero en general toda la carrocería, la pintura, los asientos, la venta y distribución de los bienes producidos, la compra de materia prima, las cobranzas, el servicio postventa, es decir, la inmensa mayoría de las actividades de producción se da dentro de cada empresa por separado.

Sin embargo, hay vestigios de actividades propias de una cadena productiva, en términos de la

coordinación o gobierno dentro del sector, que contribuye a decidir qué, cómo y cuánto se produce. Así, las empresas fabricantes de carrocerías entre sí y entre estas y las suministradoras de insumos o autopartes, sin importar su ubicación geográfica, se da una incipiente coordinación de relaciones de mercado en condiciones de igualdad, que podría verse fortalecida en el futuro. Por otra parte, en específico para una de las empresas carroceras, la relación puede considerarse cuasijerárquica, debido a que en parte posee relaciones de subordinación con otras empresas de origen brasilero, para la fabricación de ciertos modelos de autobuses, las normas de calidad y diseño para producirlos, entre otros, que ha hecho a la empresa nacional ubicada en Ureña, la única fabricante de autobuses de esa capacidad y de esa marca de reconocido prestigio mundial, lo que marca una diferencia importante y, si se quiere, es una ventaja competitiva para la empresa en cuestión.

Finalmente, si se toma en cuenta el análisis anterior conjuntamente con la política expresada por MILCO y recogida en este mismo capítulo, que señala la disposición del Gobierno Nacional de apoyar los procesos de ampliación de dos de las empresas fabricantes de carrocerías ubicadas en Ureña, a través de una serie de políticas que permitirían a empresas de autopartes instalarse o consolidarse en la zona, podría estarse en presencia de un embrión de cadena productiva en el sector carrocerero dentro de la Zona de Integración Fronteriza Táchira-Norte de Santander.

## 5.3-. El sector carrocerero como cadena de valor y la ventaja competitiva.

Es necesario recordar que el nivel adecuado para construir la cadena de valor son las actividades, primarias y de apoyo, que se desempeñan una unidad de producción, debido a que el nivel

sectorial la cadena resulta demasiado extensa y pudiera opacar importantes fuentes de ventaja competitividad Porter (2007). Sin embargo, debido a que son sólo 4 las empresas carroceras que el municipio Ureña de la ZIF-TNS, el presente análisis de la cadena de valor se hace a nivel sectorial.

### 5.3.1-. Actividades Primarias

Corresponden a la creación física del producto, así como la venta, transferencia y el servicio posterior. Están distribuidas en cinco categorías genéricas, que a su vez pueden dividirse en sub-actividades bien definidas, dependiendo de la industria o la corporación. Las actividades primarias son: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadotecnia y ventas, y Servicio. Para el sector carroceros y de acuerdo a la encuesta aplicada a cada empresa, se tomaron en cuenta dos actividades primarias, tales actividades son: A. Operaciones (comprende la Logística de entrada) y B. Mercadotecnia y ventas.

**A. Operaciones y Logística de entrada:** Lo relacionado con esta actividad se dividió en tres subactividades, a saber: A.1. Producción, A.2. Fuerza de trabajo, y A.3. Ingeniería y diseño.

**A.1. Producción:** Esta es el área de desempeño donde las empresas, comparativamente, manifiestan tener mayores debilidades pues a pesar que su promedio es de regular a bueno (3,60) no alcanza los valores mostrados en las otras áreas claves. Siendo que la fabricación de productos se realiza mayoritariamente por pedidos (4,5) y en menor medida para almacenar (2,0) se confirma las opiniones emitidas en los otros aspectos claves de la empresa y de las visitas realizadas a la zona por el equipo de investigación. El no tener problemas de finanzas se asocia a la producción por pedidos. Pero el acceso a crédito o dinero con fines de organización o expansión

es menor, debido a que hay limitaciones para acceder a financiamientos en los cuales se requiera ofrecer garantías.

**A.2. Fuerza de Trabajo:** La organización de la fuerza de trabajo dentro de la empresa tiende a realizarse siguiendo patrones claramente diferenciados. En este criterio las empresas muestran un buen y uniforme desempeño (4) en todos los ámbitos evaluados. Se efectúan estudios de tiempos y desempeños en los movimientos de los trabajos relacionados con las operaciones, se han diseñado puestos de producción y se poseen indicadores para medir el nivel de la productividad laboral; con lo que la ineficiencia e ineficacia respecto al uso de la fuerza laboral son escasas.

**A.3. Ingeniería y diseño:** Las actividades de ingeniería y diseño de las empresas son muy buenos, mostrando valores de 4,25. El mayor puntaje es obtenido por la mejora de la calidad de los productos y procesos mientras que los menores valores, a pesar de mantenerse dentro del rango de bueno, son los de fabricación y diseño propio de equipos y diseño. Ello confirma que la ingeniería y diseño se centran en el rediseño y adaptaciones de los equipos actuales, bien sea para mantener la calidad de los equipos y procesos o para mejorarla. Estos valores son evidencia de poca inversión en ingeniería y diseño dirigida a la introducción de un proceso, procedimiento o producto novedoso en el mercado. También puede indicar que los equipos básicos son adquiridos en el mercado, envejecimiento y poca renovación de equipos; sin embargo hay empresas que se encuentran haciendo renovaciones importantes sus instalaciones, procesos y productos que tendrán efectos positivos a corto plazo.

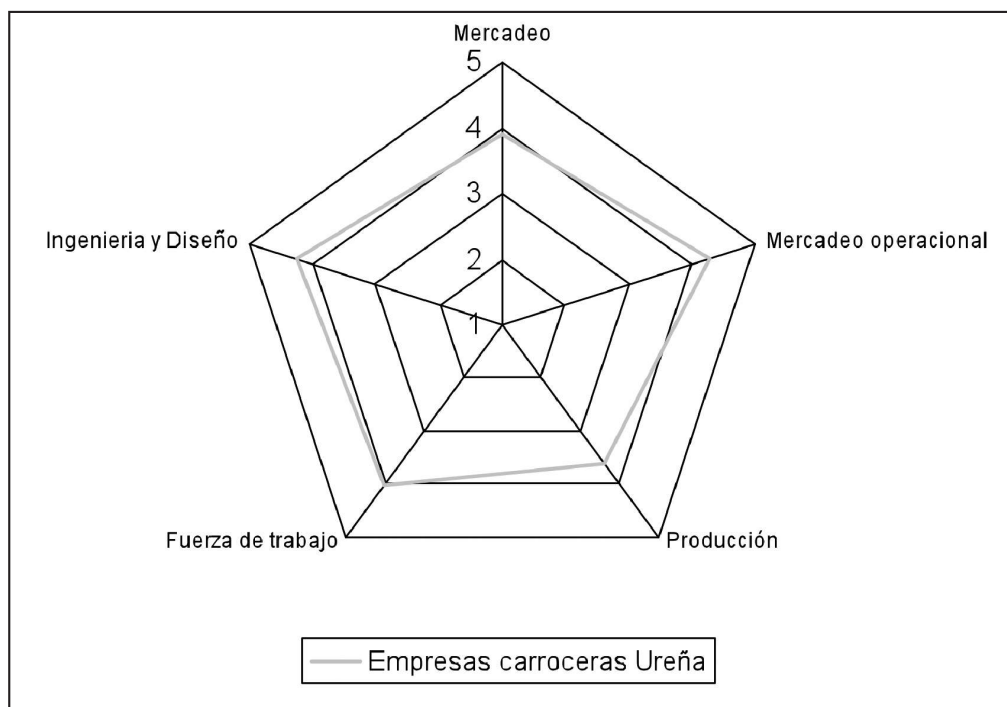
**B. Mercadotecnia y ventas:** En cuanto a esta específica actividad,

se dividieron en subactividades que comprenden: B.1. Mercadeo y B.2. Mercadeo Operacional.

**B.1. Mercadeo:** El mercadeo de las empresas obtuvo un promedio de 3,90 lo que las ubica con una ponderación de regular. El sistema de mercadeo que “entregue información exacta, suficiente y oportuna con referencia a desarrollos de mercado en relación con clientes y clientes potenciales” fue el referente más bajo. Esto demuestra que las empresas no suministran u obtienen información suficiente, necesaria para la toma de decisiones, ya que no cuentan con un sistema de mercadeo eficaz. Esto puede degenerar en ineficiencias, pérdidas de recursos y toma de decisiones bajo un ambiente de incertidumbre o riesgo. Las empresas realizan un control de seguimiento a los productos, tienen idea del tamaño del mercado que deben atender y no se quedan estancados en los productos que ofrecen al mercado ya que desarrollan ideas para productos nuevos gracias a la recolección de información sobre productos y necesidades nuevas.

**B.2. Mercadeo Operacional:** El mercadeo operacional en promedio tiene un buen desempeño (4). Llama la atención que el aspecto en que muestran ponderaciones más altas sea el de diseño y respaldo de la marca a sus productos, pero siendo esto un valor agregado importante no se aprovecha en la misma medida por herramientas de promoción de venta efectivas. Esta situación podría ser explicable debido a que la demanda es superior a la oferta y a la capacidad de producción de las empresas carroceras.

El análisis de todas las actividades primarias y de las subactividades en las cuales se dividieron, se resumen en el Ilustración 1.

**Ilustración 1.** Actividades primarias del sector carrocerero de la ZIF-TNS

Para el sector carrocerero, las actividades y sub-actividades primarias de Mercadeo Operacional, Ingeniería y Diseño y Fuerza de trabajo son las que dan una mayor ventaja competitiva, mientras que el Mercadeo y la Producción ofrecen una menor. Así, puede interpretarse que las empresas no tienen una refinada estrategia que les permita conocer, a plenitud y de forma precisa, exacta y confiable, el mercado actual y potencial, lo que la hace algo débil en este aspecto de la cadena de valor y, en consecuencia, menos competitiva. Sin embargo, áreas como Ingeniería y Diseño son el fuerte de la industria en términos globales, en especial por las mejoras de los procesos y mejoramiento de los modelos, más que innovación en ambos, por ejemplo, las líneas de producción en la mayoría de ellas es casi artesanal, con poca tecnología de punta. Sin embargo, debe resaltarse que hay algunas que en la actualidad están haciendo importantes

inversiones para mejorar los procesos de producción, lo que permitirá ampliar el número de vehículos fabricados y los modelos, así como la tecnología empleada.

### 5.3.2-. Actividades de apoyo

Las actividades de soporte se dividen en cuatro categorías generales: Adquisición, Desarrollo tecnológico, Administración de recursos humanos y la Infraestructura. Las Actividades de apoyo que han sido consideradas para el sector carrocerero de la ZIF-TNS, son: A. Desarrollo Tecnológico, B. Administración de recursos humanos, y C. Infraestructura organizacional.

**A. Desarrollo tecnológico:** Esta Actividad de apoyo está enfocada en dos subactividades básicas: A.1. Innovación, A.2. Investigación y desarrollo.

**A.1. Innovación:** De todos los factores estratégicos la innovación

es la de mayor puntaje con 4,52. Sin embargo llama la atención que en los dos últimos años “la puesta en práctica de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas” es el indicador con menores evaluaciones (3,75) por lo que se prevé que pueda tener un impacto negativo en la producción a futuro, especialmente si se considera que la producción es una de las áreas con mayores debilidades. Ello evidencia una tendencia a la obsolescencia, lo cual puede corroborar la escasa inversión de diseño e ingeniería e investigación y desarrollo a la innovación por lo que confirma la presunción de adquisición de equipos y maquinaria básica en el mercado y la especialización de las mismas a la mejora o adaptación de los mismos a los procesos. Un valor aparentemente contradictorio es la respuesta a la pregunta sobre si el objetivo básico de la organización es aumentar las ventas (2,5) que en términos lógicos sería de regular

cumplimiento, pero que en realidad es un buen comportamiento para las empresas puesto que hay otros aspectos claves y estratégicos que son tan o más relevantes para las empresas.

### **A.2. Investigación y desarrollo:**

La investigación y desarrollo es otro de los factores que evidencian la capacidad de las empresas para innovar en ingeniería y diseño. Desde esta óptica, las empresas se evalúan con una buena ponderación en términos generales. La investigación y desarrollo orientados a desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes, así como al estudio de nuevos procesos obtuvieron ponderaciones superiores al promedio (4,5). Los aspectos que presentaron valores menos altos fueron las actividades orientadas a la búsqueda de procesos o paquetes de conocimientos, la productividad y calidad de los productos al igual que al análisis de los beneficios potenciales de usar agencias externas o individuos para realizar investigación básica y aplicada para la firma (3,50-3,75), valores que son considerados de regular cumplimiento.

### **B. Administración de recursos humanos:**

Se enfocó muy específicamente en la sub-actividad de Selección de personal, que fue presentada como una de las mayores fortalezas de las empresas porque se destaca el proceso de reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas previo a la contratación (4,75). De la misma manera se observa que si bien las empresas forman su personal, no alcanzan a hacerlo con la intensidad debida para asegurarse un personal acorde a las necesidades de las mismas puesto que se obtuvieron los valores menos altos en el adiestramiento y en la planificación de la carrera del recurso humano dentro de las empresas.

### **C. Infraestructura**

**organizacional:** Está subdividido

en cuatro sub-actividades, que son:

C.1. Planificación,  
C.2. Organización,  
C.3. Finanzas,  
y C.4. Calidad.

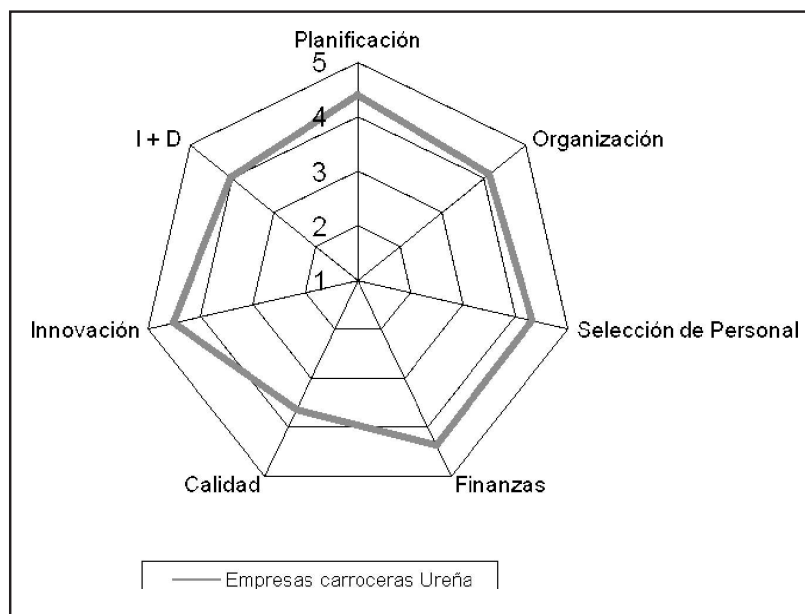
**C.1. Planificación:** Las empresas calificaron con un promedio bueno su capacidad de planificación (4,4). Los valores respecto a análisis de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas son de máximo cumplimiento. Sin embargo, para la mayoría de ellas la estrategia organizacional se encuentra definida por el ámbito o alcance mientras que sólo una señaló hacerlo de acuerdo a la ventaja competitiva empleada. Es decir, las empresas se inclinan más a una planificación que le permita alcanzar a clientes, sin planificar para hacerse más competitiva. Ello no es su prioridad, lo cual es probable se deba a que la totalidad de su producción se coloca en el mercado debido a que hay exceso de demanda de vehículos pues el mercado de usuarios crece más que la oferta.

**C.2. Organización:** La organización en las empresas obtuvo un promedio de 4 puntos lo que indica una buena organización. El ítem donde se obtuvieron valores más bajos se refiere a las “descripciones escritas de los cargos” donde se obtuvo un regular cumplimiento. Tal situación indica que si bien es cierto que las empresas cuentan con organigramas y líneas de mando, los cargos no están descritos de manera eficiente y de acuerdo a la norma administrativa por lo que tiende a prevalecer la costumbre y se pueden generar duplicidad de cargos o funciones que pueden generar ineficiencia.

**C.3. Finanzas:** Los aspectos financieros también observan un buen desenvolvimiento, ubicándose en valores superiores al 4, considerado como bueno. La confianza y crecimiento en cuanto

a liquidez, apalancamiento, rentabilidad y crecimiento observan comportamientos altamente positivos a lo largo del tiempo. No obstante estos logros no están acompañados en la misma medida por la capacidad de conseguir dinero que requiere a corto y largo plazo en donde la actuación es evaluada con 3,75; catalogada como de regular a buena. Esto significa que las empresas se financian fundamentalmente de los ingresos de sus ventas y tienen ciertas limitaciones para acceder al mismo por otros medios.

**C.4. Calidad:** La calidad en las empresas observa los valores más bajos dentro del conjunto de valores estratégicos con un promedio 3,63. La fijación y análisis de los costos de control de calidad en la prevención tales como en los programas de desarrollo y adiestramiento del personal con miras a mejorar la calidad y los procesos, así como los de evaluación de la calidad de las materias primas que sirven de insumos y las inspecciones a los productos terminados fueron los que obtuvieron menores ponderaciones, a pesar que se consideran de regular a bueno. Una de las razones que explican la menor preocupación por la calidad de los productos se debe a la existencia de una demanda superior a la oferta por lo que las empresas no se ven forzadas a competir en términos de calidad.

**Ilustración 2.** Actividades de apoyo del sector carrocerero de la ZIF-TNS

En cuanto a las actividades de apoyo del sector carrocerero de la ZIF-TNS, es de resaltar que todas ellas, salvo la relacionada con calidad, tienen un nivel catalogado como de buen desempeño. La más alta de todas fue selección de personal, porque las empresas poseen un proceso de reclutamiento de recursos humanos bastante exigente, sin embargo, dentro de la misma actividad, los aspectos referidos a adiestramiento y desarrollo de carrera obtuvieron índices bajos, lo que otorga a las empresas del sector una baja competitividad en este sentido, debido a que en general no son capaces de mantener en su seno el personal contratado.

La calidad, como aspecto más vulnerable en estas actividades de apoyo hace a la industria menos competitiva a través de una actividad básica en toda empresa, pero como se señaló más arriba, las empresas tienen asegurada la colocación de la totalidad de su

oferta por la enorme demanda del mercado, lo que hace que no sean tan exitosas o no tengan la suficiente preocupación por la calidad de sus productos.

#### **6- LA EFICIENCIA COLECTIVA Y LAS ACCIONES CONJUNTAS LOCALES**

Dos aspectos adicionales recogidos en los instrumentos de investigación, están referidos a enfocar al sector carrocerero trabajando como grupo, es decir, colectivamente. Estas actividades son la eficiencia colectiva y las acciones conjuntas locales que se describen a continuación.

**1-. Eficiencia colectiva:** Los indicadores de eficiencia colectiva dan idea de trabajo en grupo o capacidad de asociación entre las empresas a fin de construir eslabonamientos en la zona. Esta es la segunda más baja de los factores estratégicos, ubicándose en 3,79, que aunque muestra valores próximos a bueno se aleja de los altos valores que muestran los otros

indicadores.

Uno de los aspectos que llama la atención son las ponderaciones otorgadas a la existencia de un banco de trabajadores especializados en la zona (2,50); valor que contradice la supuesta disponibilidad de mano de obra especializada proveniente y formada en Cúcuta, a menos que la “zona” a la que se refieren los empresarios sea Ureña, que en ese caso confirmaría la dependencia de la oferta laboral de Cúcuta y las razones por las cuales las empresas se establecieron y han tenido éxito en Ureña. También destaca el predominio de la contratación de personal proveniente de otras empresas del sector en la región. Ello ratifica la poca inversión en capacitación de personal y en los programas de desarrollo y adiestramiento que permitan ahorros en los costos de producción. Por otra parte, las empresas no se consideran alejadas de los centros urbanos grandes de consumo o de



los proveedores de materias primas; lo que parece indicar que las distancias geográficas a estos sitios no son tan importantes.

## 2-. Acciones conjuntas locales:

De manera grupal, las empresas manifestaron haberlas realizado dentro de vinculaciones verticales: incluyendo lazos hacia atrás con proveedores u subcontratistas, especialmente con Marcopolo (Brasil) y Superpolo (Colombia), y lazos hacia adelante con comerciantes y compradores. Ahora bien sólo una empresa manifestó haberlas realizado dentro de vinculaciones horizontales entre dos o más productores locales pero manifiesta hacerlo sólo en casos de necesidad o emergencia y ninguna dentro de las vinculaciones horizontales multilaterales entre muchos productores locales, especialmente mediante organizaciones de toda la concentración empresarial. También manifestaron que no existen organizaciones dentro del sector que faciliten los mecanismos de negociación con otros sectores o instituciones públicas. Esto parece indicar que las empresas no están integradas como una red, en consecuencia, tienen limitaciones para avanzar hacia la construcción y consolidación de un aglomeramiento productivo porque cada quien tiende a trabajar aisladamente y se piensa más en competencia que en competitividad, en recelo que en trabajo colaborativo.

## 7-. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Realizado el diagnóstico del sector carroceros de la Zona de Integración Fronteriza Táchira-Norte de Santander, se presentan a continuación una serie de conclusiones y recomendaciones.

1. Económicamente, el sector carroceros es, a su vez, vital para el municipio Ureña e importante para el Táchira y para la Zona de Integración Fronteriza, debido a que representa el 44,4% del sector

carroceros venezolano dedicado a la fabricación de vehículos, genera 719 empleos directos, y cubre el 36% de la demanda del mercado venezolano de esos vehículos de transporte colectivo.

2. La cercanía de la mano de obra colombiana altamente calificada fue la motivación principal de la instalación de las empresas carroceras en el municipio Ureña y lo sigue siendo importante en la actualidad. Esto hace visible la necesidad de un régimen legal para este sector que, entre otras cosas, regule los aspectos laborales de los trabajadores transfronterizos. De otra parte, la creación reciente de la Escuela Técnica Industrial Robinsoniana Simón Bolívar de Ureña, para formar jóvenes en el área automotriz, confirma la importancia del sector carroceros como empleador seguro y confiable. Se estima que los técnicos medios puedan suplir parte de la demanda de trabajadores especializados que se necesitan, aunque se considera no llegue a ser suficiente en el corto plazo.

3. El sector carroceros de Ureña no puede considerarse una cadena productiva, debido a que las empresas no están organizadas de tal modo que realicen de manera conjunta las actividades necesarias para la producción de sus productos. Sin embargo, hay vestigios de actividades propias de una cadena productiva, expresada en áreas como la coordinación o gobierno dentro del sector, que determina qué, cómo y cuánto se produce. Así, se da una incipiente coordinación de relaciones de mercado en condiciones de igualdad entre las empresas fabricantes de carrocerías, y entre estas y las suministradoras de insumos, sin importar su ubicación geográfica; situación que podría verse fortalecida en el futuro. Adicionalmente, una de las empresas carroceras, posee parte

de su producción organizada mediante una relación "cuasijerárquica" con otra empresa de origen brasilero, debido a que en parte tiene relaciones de subordinación con ella respecto a la fabricación de ciertos modelos de autobuses, normas de calidad y diseño.

4. Sin embargo, la incipiente coordinación y la promesa de MILCO de apoyar unidades de producción de insumos o autopartes para consolidar el crecimiento de ciertas empresas carroceras, estarían contribuyendo al comienzo de una cadena productiva en el sector carroceros dentro de la ZIF-TNS.

5. En términos de cadena de valor y ventaja competitiva, las actividades primarias del sector, el Mercadeo operacional, la Ingeniería, el Diseño y la Fuerza de trabajo dan una mayor ventaja competitiva, mientras que el Mercadeo y la Producción ofrecen una menor. Esto debido a que las empresas no tienen una refinada estrategia para conocer de forma precisa, exacta y confiable, el mercado actual y potencial, lo que significa debilidad en este aspecto de la cadena de valor y menor competitividad. Este criterio se refuerza con los resultados obtenidos en el indicador de la calidad en cuanto a las actividades de apoyo, siendo el aspecto más vulnerable, lo que hace al sector menos competitivo, pero como las empresas tienen asegurada la colocación de la totalidad de su oferta por la enorme demanda del mercado, entonces dedican menos esfuerzos, en términos relativos, a la calidad de sus productos. De otra parte, Ingeniería y Diseño son el fuerte de las empresas carroceras, por las mejoras de los procesos y productos, más que por innovación en ambos. No obstante, hay empresas que están realizando inversiones en el mejoramiento de sus procesos de producción y de tecnología para aumentar el número de unidades

fabricadas y modelos.

6. Con relación a las actividades de apoyo del sector, todas tienen un buen desempeño salvo la relacionada con calidad, ya mencionada. El indicador de selección de personal fue el que recibió puntuaciones más altas, debido al aparentemente riguroso proceso de reclutamiento de recursos humanos. Sin embargo y por contraste, las áreas de adiestramiento de personal y desarrollo de carrera obtuvieron baja puntuación, lo que muestra la limitada capacidad para mantener en su seno al personal contratado y por mejorar la calidad de los obreros y empleados, lo que hace a las empresas carroceras menos competitivas en esos aspectos. Lo anterior probablemente se debe a la existencia de una mano de obra competitiva, pero que por ser extranjera se ve limitada a aceptar las mejoras laborales y sociales disponibles debido a que muchos de ellos están conscientes de la situación de incertidumbre legal a la que están expuestos. Por ello, en muchas ocasiones optan por aceptar mejores ingresos en la forma de bonos o cualquier otro mecanismo disponible a fin de compensar, de alguna forma, las limitaciones a sus derechos laborales. Es por ello que se estima que un régimen legal que permita mayores libertades y derechos en lo laboral redundará en beneficios para los trabajadores.
7. Dada la importancia de la mano de obra colombiana, los gobiernos de Colombia y Venezuela deben permitir la circulación de los trabajadores en condiciones de legalidad e igualdad. Un régimen legal que regule la situación de esos trabajadores del sector carroceros de la ZIF-TNS, permitiría un manejo formal, conjunto y eficiente de la situación.
8. La igualdad de condiciones para los trabajadores es necesaria

también en el área de la seguridad social. Los trabajadores venezolanos están inscritos en el IVSS, no así los transfronterizos. Sin embargo, a unos y otros no se les brindan las prestaciones médicas que deben proporcionarse, por cuanto ni en Ureña ni en la vecina San Antonio existen establecimientos para ello, por lo que en muchas ocasiones los trabajadores deben acudir a los servicios médicos que se prestan en la ciudad de Cúcuta, Colombia, que posee la infraestructura pública y privada adecuada. Esto significa costos adicionales a los que asumen los trabajadores ante la seguridad social venezolana, e incluso costos para las empresas carroceras, que muchas veces asumen todo o parte de esas prestaciones o servicios médicos en Colombia, aún cuando cotizan en Venezuela.

9. La cercanía de Cúcuta es una ventaja importante para el sector carroceros debido a que en la actualidad es común y necesaria la compra de algunos insumos en esa ciudad. Sin embargo, esas compras no pueden reflejarse formalmente en la contabilidad a los efectos de los impuestos y demás obligaciones legales en Venezuela. La creación de un régimen legal que regule la materia, daría carácter formal a esa situación porque las compras podrían asentarse en la contabilidad, se pagarían los aranceles y tasas aduaneras correspondientes y se estimularía el desarrollo de la ZIF y al sector carroceros.
10. Para consolidar el desarrollo del sector carroceros en la ZIF-TNS, el gobierno nacional venezolano debería extender, por un período igual al previamente acordado, los beneficios de exoneración de impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado, a las empresas carroceras y a los demás actores del sector.
11. El impacto de las políticas de gobierno sobre el ambiente

competitivo de las empresas en Ureña no tiene un efecto especialmente favorable o desfavorable por cuanto en Venezuela, en términos generales, no existen políticas públicas nacionales, regionales y/o locales, directamente desarrolladas para el sector carroceros. El Estado debería acordar políticas públicas que hagan posible la consolidación del sector, y más allá, afianzar la ZIF como un polo de desarrollo social y económico. No obstante, la política del gobierno colombiano para el transporte público y masivo, que involucraría a la ciudad de Cúcuta, así como la demanda interna colombiana, hacen presumir un crecimiento del mercado, es decir, una mayor demanda. Para suplirla, debería permitirse el envío de vehículos producidos por las empresas carroceras al Norte de Santander, sin las trabas del comercio internacional, sino con características de movimiento transfronterizo. En ese sentido, un régimen legal sería de utilidad.

12. El sector carroceros no posee vinculaciones con otros sectores, más allá de las naturales entre los sectores económicos del municipio Ureña y del estado Táchira a través de las respectivas cámaras de comercio e industria. Para el Norte de Santander, las vinculaciones son de carácter informal y personal. Internamente, las empresas carroceras mantienen una actitud mucho más cercana a la competencia que a la competitividad, por lo que sus vinculaciones son precarias, salvo en las ocasiones en que la solidaridad desplaza a la competencia cuando se dan situaciones de insuficiencia de carácter urgencia, que hacen necesario acudir a otra empresa en busca de ayuda, en estos casos de rara ocurrencia, las empresas se prestan auxilio entre sí.

## NOTAS

<sup>1</sup> La Zona de Integración Fronteriza Táchira-Norte de Santander corresponde a 15 municipios del estado Táchira, en Venezuela: Ayacucho, Bolívar, Cárdenas, Córdoba, Fernández Feo, García de Hevia, Independencia, Junín, Libertad, Libertador, Lobatera, Pedro María Ureña, Rafael Urdaneta San Cristóbal y Torbes. Por Colombia corresponde a 12 municipios: Cúcuta, Chinácota, El Zulia, Herrán, Los Patios, Pamplona, Pamplonita, Puerto Santander, Ragonvalia, San Cayetano, Toledo y Villa del Rosario.

## Bibliografía

## Comunicaciones Personales

- Álvarez, Reinaldo (2007, noviembre 26), Entrevista por Marleny Bustamante y Francisco Sánchez en la sede Servibus, Ureña, Táchira, Venezuela.
- Moreno, Elba (2008, 4 de abril). Entrevista por Francisco Javier Sánchez en la sede de la Coordinación del sector automotriz del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio, Caracas, Venezuela.
- Santaella, Héctor (2008, 3 de abril). Entrevista telefónica por Francisco Javier Sánchez. Caracas, Venezuela.
- Terez, Domingo (2008, 12 de Junio), Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Ureña, Entrevista por Ana Marleny Bustamante y Francisco Sánchez, en la sede de la Cámara, Ureña, Táchira, Venezuela.

## Documentales

- BUSTAMANTE, Ana M y SÁNCHEZ, Francisco J. (2008). Régimen para el Sector Azúcar en la Zona de Integración Fronteriza Táchira-Norte de Santander. Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones. Grupo de Investigación CEFI. Gobernación del estado Táchira. Mérida, Venezuela.
- Fundación Fondo Nacional de Transporte Urbano (FONTUR) (2008). Plan Nacional de Modernización del Transporte Público. Disponible en <http://www.fontur.gov.ve>[Consulta: 18 junio de 2008].

- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2008), "Industria manufacturera clasificada por estratos de ocupación", cuadro industria. Disponible en <http://www.ine.gov.ve>[Consulta: 20 de mayo 2008]
- Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTTT) (2007). "Relación de empresas carroceras, ensambladoras, importadoras y fabricantes ubicadas en todo el territorio nacional". Documento en formato Excel disponible en el INTTT. Caracas.
- PIETROBELLI, C. y RABELLOTTI, R. (2005). Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- PORTER, Michael (2007). Ventaja competitiva. Creación de un Sostentamiento y un Desempeño Superior. Grupo Editorial Patria. Sexta reimpresión. México. República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE). (2006, Enero 17). Nota diplomática dirigida a la Excelentísima Ministra de Relaciones Exteriores de la República de Colombia por el encargado del Ministerio de Relaciones Exteriores de la integración y Asuntos Fronterizos Colombo-Venezolanos. COPIAF. Antioquia (Colombia), 21 de Julio.
- COPIAF (2007). Acta Final de Reunión de los Presidentes de las Comisiones Presidenciales de integración y Asuntos fronterizos Colombo-Venezolanos. COPIAF. Cartagena de Indias (Colombia), 22 y 23 de Junio.
- FRAGA, Rosendo. (2006, 13 de Julio) El Ejército Sudamericano de Chávez. El Instituto Independiente. Consulta en línea de: [http://independent.typepad.com/elindependent/2006/07/el\\_ejercito\\_suda.html](http://independent.typepad.com/elindependent/2006/07/el_ejercito_suda.html)
- GOBERNACIÓN-ORIE, estado Táchira (2008). Zona de Integración Fronteriza. Integración y Cooperación. Fondo Editorial Simón Rodríguez, San Cristóbal.

- República Bolivariana de Venezuela, Excelentísimo Señor Pavel Rondón.
- República Bolivariana de Venezuela. Presidencia de la República (2004). Decreto 3.027. Gaceta Oficial N° 37.991, año CXXXI, mes X, del 30 de julio de 2004.
- República Bolivariana de Venezuela. Ministerios del Poder Popular para las Finanzas, las Industrias Ligeras y el Comercio y para la Energía y el Petróleo. Resolución conjunta No. 1951 y 310. Gaceta Oficial No. 38.800 del 31 de octubre de 2007.
- República Bolivariana de Venezuela. Presidencia de la República. Decreto No. 2.110 del 12 de noviembre de 2002. Gaceta Oficial No. 37.577 del 25 de noviembre del 2002.
- República de Colombia. Departamento de Planeación. (2003). Documento CONPES 3260. 15 de diciembre de 2003



## SÁNCHEZ, Francisco J.

Abogado, especialista Derecho y Política Internacionales, Universidad Central de Venezuela. Investigador Docente CEFI, Universidad de Los Andes-Táchira

Email: [francs@ula.ve](mailto:francs@ula.ve)



## BUSTAMANTE, Ana Marleny

PhD en Ciencia Política, Universidad de Liverpool. Docente Investigadora Titular CEFI, Universidad de Los Andes Táchira.

Email: [apernia@ula.ve](mailto:apernia@ula.ve)

**Fecha de recepción:**  
Noviembre 2008  
**Fecha de aprobación:**  
Marzo 2009