

## ***CAPITULO II***

---

### ***HISTORIA DE LA EMPRESA SURCARR***

La Industria Automotriz en Colombia es aún joven. Se inicia con el ensamblaje de juegos CKD importados de países industrializados, con una integración de componentes nacionales bastante baja.

Con la política de sustitución de importaciones iniciada a finales de los años sesenta empieza una fase de rápido crecimiento en el área de ensamble final en Colombia, a cargo de las tres "ensambladoras"<sup>1</sup> -Colmotores (desde 1965 con Chrysler como accionista mayoritario), y Renault y Lara/CCA (en los años setenta como empresas mixtas).

Adicionalmente surge la industria de autopartes que, además de repuestos produce piezas menores para las ensambladoras<sup>2</sup> y/o monta carrocerías de buses, camiones o camionetas sobre chasis

<sup>1</sup> En los años sesenta el volumen de la producción permanece muy bajo: las 2 ensambladoras producen entre 1961-69 no más de 29 000 unidades, contra la importación de 111.000. En los años setenta se fabrican 323.000 unidades y la producción nacional, ante todo en los primeros años de los setenta, se convierte en la fuente principal de la oferta (compara ACOLFA)

<sup>2</sup> Leinenbach calcula en la base de las listas de las ensambladoras un número de 363 empresas proveedoras; entre las 65 empresas investigadas la mayor parte eran empresas pequeñas hasta con 100 trabajadores; Leinenbach 1984, pag.93

suministrados por ensambladoras o importados<sup>3</sup>.

La empresa Surcarr se estableció en 1956 como una fábrica de carrocerías para buses, que se montaron sobre chasis importados de las empresas Norteamericanas Chrysler y Ford.

En los primeros años los elementos principales de su producción provenían completamente de la empresa Norteamericana "Redman": desde los juegos del ensamble CKD de carrocerías, diseños y herramientas hasta los tornillos. Debido a una época de iliquidez a comienzo de los años sesenta se dió participación en el capital a socios de "Redman" convirtiéndose así en una sociedad de capital mixto, sin que los socios extranjeros hayan intervenido en la política de Surcarr. La dependencia de Redman se debilitó cuando la empresa empezó a sustituir los juegos CKD importados por partes de su propia producción.

Mientras que antes su fabricación se había limitado a partes muy sencillas, como ventanas y asientos, en 1963, como consecuencia de un cierre de importaciones, la empresa comenzó a fabricar partes de lámina.

Para este fin se importaron máquinas cortadoras, nibladoras, troqueladoras desde los Estados Unidos, lo que implicó la 'nacionalización' de los diseños: dado que la maquinaria era poco especializada, hubo que hacer ajustes, iniciándose así la fabricación

<sup>3</sup> No menos de 178 empresas se dedicaban en 1979 al ensamble de carrocerías. Leinenbach estableció los tamaños de 75 empresas que empleaban 3050 trabajadores: casi la mitad de las empresas (32) empleaban hasta 19 trabajadores y solo en 4 de ellas trabajaban más de 100 personas. Las dos empresas mayores, ambas ubicadas en Bogotá, empleaban de 500-600 trabajadores, incluida Surcarr (Leinenbach 1984, pag. 60)

y el ensamble sobre la base de diseños sencillos propios.

La creciente "nacionalización" de la producción estuvo influenciado por otras dos tendencias:

- El gobierno de Lleras Restrepo comenzó a finales de los sesenta una política más estricta de sustitución de importaciones en el sector automotriz: no se admitieron más de 3 ensambladoras en el país, comprometiéndose éstos a ensamblar modelos definidos con el gobierno en el marco de los acuerdos del pacto Andino y a incorporar partes (menores) de producción nacional. Se creó la diferenciación entre "las ensambladoras" y la industria de autopartes incluyendo esta última, las empresas de carrocerías<sup>4</sup>.
- La empresa Colmotores en los años sesenta ya había comenzado a ensamblar chasis para busetas de marca Chrysler y se convirtió en el único proveedor para chasis de buses y busetas. Por el contrato del año 1970 Colmotores se comprometió a ensamblar dentro de cuotas anuales negociadas para cada tipo de modelo, automóviles, taxis, camiones y buses, de acuerdo con las necesidades nacionales (Fleet 1984, pag.234).

<sup>4</sup> comp. Leinenbach 1984, pag. 44.sig; acerca de las negociaciones: Fleet 1984; sobre los mecanismos principales de la política del Gobierno: CEPAL 1987,pag.152 sig.

Dada la restricción de importación de chasis, con el fin de proteger al ensamble nacional, la industria de carrocerías de buses se hizo dependiente de la producción de Colmotores<sup>5</sup>.

A finales de los años sesenta la fábrica ya tenía algunas características que se conservan hasta hoy: se ensamblan carrocerías sobre unos pocos tipos de chasis de busetas y buses y, con algunas interrupciones, sobre chasis de camionetas.

La empresa se ubica en el mismo lugar desde su creación, pareciendo más un taller que una fábrica, una nave con un patio pequeño. Esta situación se da a pesar de que la producción y el número de los obreros aumentaron rápidamente: en 1961 trabajaban en la fabricación sólo 23 operarios, en 1965 la empresa empleaba ya a 89 trabajadores, incluido un equipo administrativo de 7 u 8 empleados. Finalizando los años sesenta la empresa empleaba a 240 operarios y hoy el número de trabajadores supera los 600. (ver cuadro 1)

Hoy Surcarr es la principal empresa en el mercado de carrocerías de buses. Las monta sobre chasis de buses Isuzu y Chevrolet ensamblados en Colmotores, la sucursal de General Motors en Colombia. Surcarr ensambla el 80% de las carrocerías de los buses

<sup>5</sup> La política de la sustitución de importaciones de los gobiernos colombianos se caracteriza por su inconsistencia: con frecuencia se han cambiado los aranceles (y por lo tanto la relación de costos entre la producción nacional y la importación), las fases de la restricción a importaciones son seguidas de fases de apertura". Fleet llega a la conclusión: "En general, los gobiernos colombianos no han logrado imponer incentivos y reglamentos necesarios para estructurar la industria de acuerdo con sus expectativas. Sus esfuerzos se veían sofocados por falta de políticas consistentes y continuas, por las presiones de gremios económicos nacionales y de las empresas transnacionales y su poder de adaptación." Fleet 1984, pag.231 (traducido R.D.)

intermunicipales grandes vendidos en el país y participa con el 40% en el mercado de los buses más pequeños.

Pese a esta alta penetración en el mercado, el volumen es algo modesto: cada día salen sólo 3 buses de las líneas de montaje. Aunque la producción se limita a 2 modelos básicos de buses (y recientemente un modelo de colectivos) está poco estandarizada porque se produce a pedido según las especificaciones del cliente; ésto implica una amplia gama de variedades a partir de las primeras fases del ensamble en las líneas.

La empresa ha vivido un crecimiento muy grande tanto en la producción como en el empleo. Como en toda la industria automotriz, la producción de la empresa creció con la urbanización del país y su creciente demanda de transporte público. Sin embargo, este crecimiento no tuvo continuidad sino que fue interrumpido por las crisis.

La producción es sometida ante todo a tres fuentes de inestabilidad:

1. Depende de la demanda restringida del mercado interno del país; dado el bajo volumen de la producción, todas las fluctuaciones de la demanda repercuten directamente sobre la producción a pedido; como no hay producción para un stock, no existen amortizaciones ante estas fluctuaciones. La demanda misma está influida por las tarifas del transporte público autorizadas por el gobierno: cuando se

congelan las tarifas o no se aumentan de acuerdo con los costos, las empresas transportadoras no hacen pedidos<sup>6</sup>.

2. Depende de la reglamentación técnica del gobierno ya que produce en el marco de las especificaciones acerca de los tipos y equipos.

CUADRO No.1  
Aumento de la nómina en Surcarr

<u>1956:</u>	Fundación
<u>1965:</u>	Cerca de 100 trabajadores: 89 obreros
<u>1973:</u>	Cerca de 300 obreros
<u>1980:</u>	460 trabajadores: 49 empleados en la administración; 62 trabajadores "indirectos"; 349 operarios de la producción
<u>1985:</u>	419 trabajadores: 42 empleados en la administración; 57 trabajadores "indirectos"; 320 operarios
<u>1988:</u>	572 trabajadores: 53 empleados ;47 trabajadores indirectos <sup>7</sup> ; 472 operarios de la producción
<u>Mayo/89:</u>	Aprox. 620 trabajadores: 517 operarios

<sup>6</sup> El alza de la producción en 1988 y 1989, p.ej., se debió a los aumentos de tarifas para una nueva clase de buses municipales, del servicio ejecutivo

<sup>7</sup> Los trabajadores 'indirectos' incluyen los mandos medios y los obreros que no aportan directamente a la elaboración del producto o sus componentes: obreros de mantenimiento, almacén etc.

3. Por otro lado la empresa depende de la oferta de chasises y por lo tanto de la producción de la ensambladora Colmotores, única en el país que suministra la "materia prima " principal: los chasises de buses.

Para Colmotores la producción en Colombia, debido a los bajos volúmenes de producción y del mercado y debido a la diseconomía de escala, ha tenido ante todo el objetivo de asegurar la comercialización de sus juegos CKD importados a sobreprecios. (comp. Jenkins 1987,pag.19)<sup>8</sup>

Mientras la producción de "vehículos comerciales" para el gobierno colombiano era un objetivo esencial, para Colmotores se ha vuelto más y más atractiva la comercialización ligada al ensamble de automóviles.

<sup>8</sup> Jenkins considera esto como el motivo principal de las empresas transnacionales para establecer plantas de ensamble: "The growth of assembly operations is also a manifestation of the intensified competition between firms to control new markets. As with those countries which have developed manufacturing operations, it has led to a large number of firms setting up plants. Because the initial investment requirements are fairly low these are often owned by local licensees. The transnationals secure a market for parts or CKD kits exported from the home country and obtain preferential access to the protected domestic market...The high rates of effective protection which tariffs on imports of CBU vehicles usually given to local assembly activities and the captive market makes local assembly on these terms attractive especially if compared with the alternative of losing the market to competitors." (Jenkins 1987,pag.43 sig.) y particularmente en el caso de Colombia: "...in Colombia in 1977, the value of CKD packs imported was almost 90% of what would have been paid for importing completely built up (CBU) vehicles despite the considerable degree of local parts production by that date" (Ronderos Tobon, citado por Jenkins, pag.73)

Comenzando como ensambladora ante todo de vehículos comerciales aumentó más y más la producción de automóviles. Investigadores de la Corporación Financiera del Transporte en 1977 llegan a la siguiente conclusión: "...se confirma la... afirmación de que esta ensambladora concentra su atención en los vehículos que le representan una mayor utilidad económica en detrimento de los vehículos denominados 'comerciales'" (Corporación 1977, pag.4). Sometida la producción de vehículos comerciales a un control y en algunos años a la congelación de precios, la empresa durante muchos años no cumplió sus compromisos de producción; incluso, según la interpretación del gerente de una empresa redujo su producción en este renglón para ejercer presión sobre el gobierno<sup>9</sup>. El monopolio que ha tenido Colmotores como ensambladora de chasis de buses y busetas ha creado una dependencia fuerte por parte de las empresas de carrocerías.

Es por esta razón que Surcarr ya hace 10 años comenzó a solicitar el permiso para montar su propio ensamble de chasis con componentes de su selección. Esta solicitud fue rechazada por el gobierno porque la Junta de Cartagena limitó el número de ensambladoras en Colombia a las tres existentes.

Otra solicitud hecha hace 4 o 5 años no encontró respuesta; ahora, con el cambio de la política económica del gobierno la empresa espera conseguir el permiso.

<sup>9</sup> Entre 1962 y 1976 el gobierno autorizó el ensamble de 22.000 chasis de buses y busetas; pero la empresa produjo solo 17.000 unidades. (Corp. Financiera 1977)



Los tres aspectos mencionados contribuyeron a la crisis grave de la empresa a mediados de los años ochenta: Bajo el gobierno de Belisario Betancur la congelación de tarifas o aumentos considerados insuficientes por los transportadores urbanos causaron una disminución en la demanda. Además el gobierno decretó la suspensión de la producción y del ensamble de busetas las cuales hasta 1985 representaron la mitad de la producción de Surcarr.

La empresa Colmotores, para contrarrestar el control de precios por parte del gobierno, redujo drásticamente la producción de chasis<sup>10</sup>, que quedó muy por debajo de las cifras acordadas con el gobierno. La falta de chasis nuevos condujo a Surcarr a ensamblar carrocerías sobre chasis usados.

La crisis llevó a un cambio muy profundo de las políticas de la empresa. Este se inició cuando el antiguo subgerente fue promovido a gerente general en 1987. Implicó por un lado nuevas estrategias hacia, las "condiciones externas", ante todo hacia los mercados y el gobierno.

<sup>10</sup> La producción de Colmotores en este renglón:

	1981	82	83	84	85	86	89
Busetas buses	1652	970	722	1044	239	-	-
- B 60	1625	1181	917	1483	480	864	1752
- Isuzu	-	-	1	131	120	276	325
Suma	3277	2151	1640	2658	839	1140	2077

Fuente: ACOLFA

Para hacerse más independiente de una demanda interna limitada y fluctuante, busca posibilidades de exportación y a partir de 1988 comienza la venta de buses en otros países de América Latina.

Se inicia una política agresiva en el mercado interno: con nuevos modelos sin antecedentes en el país (como el bus intermunicipal con baño propio) ha ganado ventajas sobre la competencia, que permiten fijar precios y recuperar márgenes de utilidades que se habrían perdido en los años ochenta, ante todo por aumentos de los costos<sup>11</sup>.

Además se inició una nueva política de mercadeo que establece caminos de comunicación más directos con los clientes. Para ganar espacio ante las políticas de la ensambladora Colmotores se ha instalado una nueva línea de camionetas en la cual se montan carrocerías sobre chasis de Mazda; con el nuevo producto se espera un acceso a los particulares y por lo tanto a un segmento del mercado cuya demanda sigue reglas diferentes. Con el gobierno se han establecido relaciones con más continuidad<sup>12</sup>.

Estas nuevas estrategias además han implicado cambios notorios **dentro de la empresa**; su organización, sus procesos administrativos y productivos han sido sometidos a una reorganización global

<sup>11</sup> El nuevo modelo del bus intermunicipal ha tenido tan buena acogida por el público que tiene una utilización de 100% de la capacidad, mientras que se calculaban las tarifas sobre un 70%.

<sup>12</sup> En la opinión de un gerente la empresa hoy en día ha desarrollado tanto protagonismo por sus nuevos diseños y por su fuerte posición en el mercado, que el gobierno apoya sus políticas y reglamentos del sector en las informaciones proporcionadas por esta empresa (y no por medio del gremio): "Nosotros somos la norma técnica"

la cual se debe tanto a la presión de los costos y a una situación económica difícil puesta de manifiesto en la crisis, como a la falta de transparencia, contabilidad y control central.

La empresa había crecido rápidamente sin cambiar la estructura y organización tradicional que se habían desarrollado a fines de los años sesenta.

El nuevo gerente inició una reestructuración de la administración. Comenzó a contratar profesionales quienes, apoyados por una empresa asesora, estudiaron y reorganizaron los procesos de trabajo en todas las áreas y sus vinculaciones; se introdujo la ingeniería industrial y la ingeniería del producto y con ellas por primera vez, una contabilidad estricta del trabajo, se sistematizaron los flujos de información y de control y se introdujeron computadores en la administración; se está "racionalizando" el proceso de producción al redefinir la organización vertical y horizontal y al reorganizar las funciones interdependientes de producción, transporte, almacenaje y control de calidad; se cambian "técnicas" del trabajo por medios organizativos y se introducen materiales nuevos - todo eso, para reducir los costos y recuperar márgenes de utilidad perdidos en los últimos años<sup>13</sup>.

Así se han producido cambios muy importantes no solo en el trabajo mismo sino también en el enganche, la ubicación y la remuneración de los obreros.

<sup>13</sup> Antes de la crisis se contaba con un margen del 35%; hoy, ya con los primeros resultados de la reorganización, han llegado a 10%.

La empresa hoy está en pleno proceso de un cambio profundo y complejo que justifica distinguir un "orden antiguo" del "orden nuevo" emergente; estos implican principios diferentes de organización del trabajo, de los procesos y políticas de selección y socialización y más globalmente, de las relaciones obrero-patronales.