

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LUJOS Y REPUESTOS LA 50

CAMILA RODRÍGUEZ QUINTERO
RODRIGO GALLO MARÍN

Trabajo de grado para optar el título de: Magíster en Administración

Asesor Temático:

Gina María Giraldo Hernández

Asesor Metodológico:

Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2021

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
OBJETIVOS.....	13
GENERAL.....	13
ESPECÍFICOS	13
MARCO CONCEPTUAL	14
METODOLOGÍA.....	26
DESARROLLO DEL TRABAJO	28
RESULTADOS	28
CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS	61

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. MODELO DE NEGOCIO CANVAS	16
ILUSTRACIÓN 2. TRIÁNGULO MÁGICO	17
ILUSTRACIÓN 3. MODELO DE LAS CUATRO CAJAS	17
ILUSTRACIÓN 4. CAPAS ORGANIZACIONALES	19
ILUSTRACIÓN 5. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	21
ILUSTRACIÓN 6. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER	23
ILUSTRACIÓN 7. RELOJ ESTRATÉGICO	24
ILUSTRACIÓN 8. CADENA DE VALOR PROPUESTA	49
ILUSTRACIÓN 9. EDAD	42
ILUSTRACIÓN 10. LUGAR DE RESIDENCIA	43
ILUSTRACIÓN 11. TIPO DE VEHÍCULO	43
ILUSTRACIÓN 12. CONOCIMIENTO DE CARROS Y SUS PARTES	44
ILUSTRACIÓN 13. COMPRA DE REPUESTOS	44
ILUSTRACIÓN 14. CANAL DE COMPRA DE REPUESTOS	45
ILUSTRACIÓN 15. ASESORÍA PARA COMPRA DE REPUESTOS	45
ILUSTRACIÓN 16. LO MÁS IMPORTANTE AL MOMENTO DE COMPRAR UN REPUESTO	46
ILUSTRACIÓN 17. DÓNDE COMPRAR REPUESTOS	46
ILUSTRACIÓN 18. PIENSA COMPRAR UN VEHÍCULO ELÉCTRICO	47
ILUSTRACIÓN 19. EN CUÁNTO TIEMPO PIENSA COMPRAR VEHÍCULO ELÉCTRICO	47
ILUSTRACIÓN 20. PIENSA COMPRAR UN VEHÍCULO A GAS	48
ILUSTRACIÓN 21. CINCO FUERZAS DE PORTE LUJOS Y REPUESTOS LA 50	50
ILUSTRACIÓN 22. COMPORTAMIENTO DE LA TRM	52
ILUSTRACIÓN 23. COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE AUTOPARTES	52
ILUSTRACIÓN 24. HURTO DE AUTOMOTORES	53

ILUSTRACIÓN 25. POBLACIÓN POR RANGO DE EDADES	54
ILUSTRACIÓN 26. VEHÍCULOS ELÉCTRICOS	55
ILUSTRACIÓN 27. RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN - LUJOS Y REPUESTOS LA 50	57
ILUSTRACIÓN 28. MODELO CANVAS - LUJOS Y REPUESTOS LA 50	56

RESUMEN

Lujos y Repuestos La 50 es una empresa familiar con 24 años de experiencia en el mercado autopartista, ubicada en el municipio Bello (Antioquia) y con una amplia oferta de repuestos para vehículos livianos. En los últimos años la empresa ha tenido un crecimiento importante, pero sin una estrategia clara; es por ello que se identificó la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permita marcar el rumbo de crecimiento para los próximos años, y así mismo, asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo de forma rentable.

Con dicho plan estratégico, también se busca fortalecer la propuesta de valor y así seguir entregando dicho valor a sus clientes. Para ello, se realizó un análisis del entorno interno y externo de la organización con herramientas de análisis y de diagnóstico, como: el modelo Pestel, Canvas, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y el reloj de Bowman. Así mismo, con entrevistas a personal clave de la organización y con cuestionarios orientados a temas como precios, mercado, competidores, productos, sustitutos, valor percibido, entre otros conceptos clave.

Con todo lo anterior, se realiza la propuesta del plan estratégico que permita a la empresa Lujos y Repuestos La 50, orientar y enfocar sus estrategias a futuro para lograr mantenerse y consolidarse en el mercado, entregando al cliente la mejor experiencia de compra y los mejores productos.

Palabras clave: Estrategia, repuestos, modelo Canvas, análisis Pestel, cinco fuerzas de Porter, cadena de valor de Porter y reloj de Bowman.

ABSTRACT

Lujos y Repuestos La 50 is a family business with 24 years of experience in the auto parts market, located in the Bello municipality (Antioquia) and with a wide range of spare parts for light vehicles. In recent years, the company has had significant growth, but without a clear strategy; that is why the need to develop a strategic plan was identified that allows it to set the course for growth for the coming years, and likewise, ensure the long-term sustainability of the company in a profitable manner.

With this strategic plan, it also seeks to strengthen the value proposition and thus continue to deliver said value to its customers. For this, an analysis of the internal and external environment of the organization was carried out with analysis and diagnostic tools such as: the Pestel model, Canvas, Porter's five forces, the value chain and Bowman's watch. Likewise, with interviews with key personnel of the organization and with questionnaires oriented to topics such as prices, market, competitors, products, substitutes, perceived value, among other key concepts.

With all of the above, the strategic plan proposal is made that allows the company Lujos y Repuestos La 50, orient and focus its future strategies to maintain and consolidate itself in the market, providing the customer with the best shopping experience and the best products.

Keywords: Strategy, spare parts, Canvas model, Pestel analysis, Porter's five forces, Porter value chain and Bowman watch.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (miPyme) aportan cerca del 35% del PIB, generan cerca del 80% del empleo formal y constituyen el 90% del sector productivo del país, la mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca. Del total de microempresas existentes en el país, cerca del 27,9% son del sector de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Lujos y Repuestos La 50 es una empresa que hace parte de ese sector de pequeñas y medianas, la cual nació hace 24 años en el municipio de Bello-Antioquia. Su actividad principal es el comercio minorista de autopartes para vehículos de línea liviana y semipesado, de gama media-baja para diferentes marcas. Durante los últimos diez años ha incrementado su actividad y participación en el mercado local, logrando consolidarse en el sector como un almacén que ofrece productos de calidad, a un precio competitivo y con una excelente atención y asesoría. Debido a este crecimiento y el posicionamiento con el que cuenta, se encuentra hoy con la necesidad de formular un plan estratégico para direccionar el crecimiento de los próximos años y que ayude a apalancar su propuesta de valor.

Para desarrollar y abordar la formulación del plan estratégico, se utilizaron y analizaron fuentes primarias como entrevistas realizadas a personal interno de la organización, y cuestionarios aplicados a clientes inscritos en la base de datos de la compañía; además fuentes secundarias como la búsqueda de información en revistas del sector, en bases de datos y estudios que contienen información de la industria; gracias a ello se obtuvo un diagnóstico de la empresa, con el cual, posteriormente fue posible definir la estrategia competitiva que le permita entregar al cliente la propuesta de valor, y así mismo, definir finalmente el plan estratégico que la empresa podría seguir como marco de crecimiento y funcionamiento en los próximos años.

También se utilizaron modelos de estrategia empresarial como, Pestel, Canvas, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y el reloj de Bowman; lo cual permitió presentar de forma estructurada, práctica y aplicable el plan estratégico obtenido producto de los diferentes análisis realizados a la empresa; de tal forma que guíe a la organización al desarrollo efectivo de su propuesta de valor.

Es así como después de recolectar la información de las fuentes primarias y secundarias y de realizar los análisis descritos anteriormente, se puede obtener una

definición estructurada de lo que es hoy en día la estrategia competitiva de la empresa Lujos y Repuestos la 50, se puede concluir además que es una estrategia evidentemente trabajada que requería ser descrita y más tangible para todos los integrantes de la organización, además de incorporar elementos que le permitan a la empresa ser competitiva en el tiempo y continuar a la vanguardia en el mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El emprendimiento y el espíritu innovador son apuestas que los últimos gobiernos colombianos han tenido como bandera y fuente de generación de empleo y crecimiento económico del país.

En Colombia, las miPYME (micro, pequeñas y medianas empresas), se han definido según la Ley 905 de 2004 como:

Micro: Hasta 10 empleados, hasta 200SMLV

Pequeña: 11-50 empleados, \geq 501-5000 SMLV

Mediana: 51-200, \geq 5001-30,000 SMLV

Según el DANE, la mayor concentración de este tipo de empresas se encuentra en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca; se estima que, de las 1.422.117 empresas existentes en Colombia, el 96.4% se clasifica como mipymes: microempresas (92.6%) y empresas pequeñas y medianas (3.7%). Este tipo de empresas aportan el 35% del Producto Interno Bruto, generan el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo del país.

En la Encuesta de Microempresas (EMICRON) realizada por el DANE en el 2020, se estimó la existencia de 5.874.177 micronegocios, de los cuales el 27,9% son de Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas; esto muestra el dinamismo y crecimiento del mercado auto y moto partista.

Sin embargo, el panorama no se muestra tan alentador, según Confecámaras (2017), de una muestra de más de 48.000 empresas colombianas, un 78,3% sobreviven el primer año; un 61%, el tercer año; y tan solo un 42,9%, el quinto año; es decir, menos del 50% de los emprendimientos en Colombia sobreviven el quinto año. Solo aquellas empresas que tienen clara la necesidad del mercado que atienden, un modelo de negocio funcional y una estrategia que responda a la necesidad que la empresa debe satisfacer y cómo debe hacerlo, son quienes logran perdurar y permanecer en el mercado. Fuentelsaz y González (2015) así lo expresaron: “Es evidente que serán solo los emprendedores que sean capaces de perdurar en el tiempo los que tengan un impacto significativo en el desarrollo económico.”

Lujos y Repuestos La 50 es una empresa conformada en el municipio de Bello-Antioquia hace 24 años por su dueña y fundadora, la Sr. Sonia Quintero. Su actividad principal es el comercio minorista de autopartes para vehículos de línea liviana y semipesado, de gama media-baja y para marcas como Daewoo, Chevrolet, Renault, Hyundai, Kia, Mazda, Nissan y Toyota.

La empresa comenzó con 2 personas (la dueña y un empleado), entre las cuales se distribuían las funciones administrativa y ventas, para el 2012 fue contratada una tercera persona tiempo completo y para mitad y final de año (época alta de ventas), se contrataba otra persona temporalmente. Gradualmente y conforme al incremento en las actividades que han requerido mayor número de personas, se han sumado empleados a esta empresa; es así como en la actualidad, cuenta con nueve empleados permanentes y un puesto que se ocupa en las temporadas de alto movimiento en ventas.

Durante los últimos diez años ha incrementado su actividad y participación en el mercado local. Hace cinco años sumó a su portafolio la línea de lujos, iluminación y partes de colisión, un mercado no muy competido en el sector y con muy baja oferta; esta línea también ha ido incrementando las ventas y durante los últimos tres años ha mostrado cifras positivas que aportan al crecimiento del negocio.

Desde el principio y hasta ahora, la atención al público ha sido en el punto de venta y vía telefónica, las transacciones son directamente en el local comercial y a pesar de haber explorado el servicio de domicilios, actualmente no lo presta. Además de la comercialización directa con los clientes (Business to Consumer -B2C), la empresa cuenta con alianzas comerciales con otros almacenes y talleres por medio de los cuales realiza sus ventas (Business to Business - B2B).

La expansión y crecimiento del negocio es una opción que hoy creen viable sus tres socias; factores tanto políticos, como de ubicación geográfica, ubican al municipio de Bello como el punto llegada de los viajeros provenientes de la zona norte y el nordeste Antioqueño; además de ser un buen lugar para que puedan conseguir fácilmente aquello que necesitan sin tener que llegar o viajar hasta Medellín. Los diecisiete municipios que conforman el Norte Antioqueño, los diez municipios del Nordeste y los seis municipios del Bajo Cauca, cuyos pobladores deben hacer tránsito por esta zona para llegar a la ciudad capital. Además, el reconocimiento del local comercial y de su amplio portafolio ya ha sido mencionado por diferentes clientes que llegan o llaman de distintos de los municipios de estas zonas.

Bello es el segundo municipio más grande en población del departamento, la zona norte ha tenido un incremento construcción de vivienda y expansión durante los últimos años, la venta de vivienda nueva pasó de 1.118 unidades en 2010 a 4.522 unidades en el 2019 (García, 2019). Además, según el último Boletín de la ANDI (octubre de 2020), en Medellín y el área metropolitana se han matriculado durante este año el 17% de vehículos nuevos del país, un total de 23.896, aún con la coyuntura propia de este año, siendo inclusive esta cifra inferior con respecto al mismo período del 2019 (ANDI, FENALCO, 2020). Estas cifras de crecimiento poblacional en la zona y de incremento en la compra de vehículo nuevo, demuestran la demanda creciente en el municipio, el mercado en el que se deben suplir necesidades y las opciones de crecimiento de la empresa.

Sumado a lo anterior, la era digital ha marcado cambios significativos, la dinámica del mercado, los cambios generacionales, los nuevos clientes (personas más jóvenes y con distintos pensamientos, requerimientos y expectativas), las tendencias ambientales y sumado a esto, la reciente pandemia que impulsó la virtualidad y la forma en que los negocios deben acercarse a los clientes, además del poco uso de los vehículos que generó la cuarentena y la cantidad de empleos que han pasado de ser netamente presenciales a tener un carácter más virtual o semipresencial, son factores que las socias y dirigentes de la empresa han tenido presentes para que esta compañía se expanda y siga creciendo.

Empezar a incursionar en otra forma de comercialización, en otro tipo de mercado, salir de lo tradicional y comenzar a realizar diferentes acciones que lleven a la empresa a innovar, a generar otros canales, entendiendo que es necesario identificar cuál es la mejor estrategia que le permita estar a la vanguardia en el mercado y ser una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Sin embargo, no todo se puede abarcar, es necesario darle a la empresa un rumbo y definir un plan estratégico que encamine cada accionar y decisión de lo que espera y aspira la compañía, entendiendo también el capital humano, la capacitación de los empleados y el sentido de pertenencia hacia la empresa como un valor agregado a los productos que se ofrecen; acciones como el aumento de los canales transaccionales, inclusión en el portafolio la línea para vehículos eléctricos, la prestación del servicio de domicilios o cualquier otra acción que pretenda o sea necesaria ejecutar en un futuro.

Es así, como de los hechos ya mencionados, surge la siguiente pregunta, y es: ¿Cuáles son los elementos de la estrategia que permitirán a la empresa Lujos y Repuestos La 50 perdurar en el tiempo y con miras a la expansión? Este trabajo

pretende realizar un análisis de los diferentes factores internos y externos de la empresa, y a partir de los resultados obtenidos, dar respuesta a la pregunta planteada y proponer un plan estratégico a implementar; logrando con ello la consolidación y el crecimiento rentable y sostenible para que Lujos y Repuestos La 50 perdure a través del tiempo.

OBJETIVOS

GENERAL

- Desarrollar un proceso estratégico para seleccionar la estrategia más adecuada en la empresa Lujos y Repuestos La 50.

ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la empresa Lujos y Repuestos La 50.
- Definir el modelo de negocio de la empresa Lujos y Repuestos La 50.
- Analizar las diferentes estrategias competitivas que podría implementar la empresa Lujos y Repuestos La 50.

MARCO CONCEPTUAL

Michel Porter en su libro, *¿Qué es estrategia?* (1996), define la estrategia como, “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”, y complementa su argumento expresando que, “la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” (p. 107). Es por ello que, la estrategia, no puede ser una idea abstracta que plantee la consecución de uno(s) objetivo(s) estático(s); la estrategia de una organización debe dar respuesta a un mercado cambiante, dinámico y competitivo, en el cual cada organización debe seleccionar adecuadamente las actividades que realiza de forma diferente y mejor que los rivales.

Pero estrategia no solo es la selección de aquellas actividades en las que las organizaciones son mejores que sus competidores, la estrategia, como lo expresó Porter (1996), también consiste en elegir lo que no se hará, es decir, hacer renuncias; de tal forma que la organización tenga claramente identificado en dónde invertirá todos sus esfuerzos y recursos, y en dónde no lo hará.

Por su parte, Cynthia Montgomery (2012), en libro, *El Estratega*, define estrategia como “la satisfacción de las necesidades no cubiertas, haciendo algo único o haciéndolo especialmente bien” (p. 2), y es que no basta solo con identificar las actividades que generan diferenciación en las organizaciones; hay que complementarlas, asegurando que su ejecución es mucho mejor que como lo podría hacer la competencia. Es a partir de ahí cuando se incorpora el concepto del propósito, que, como lo expresó Montgomery, “un buen propósito es como clavar una estaca en la tierra. Da a entender lo siguiente: ‘Hacemos X, no Y’ ‘Seremos esto y no aquello’ ‘Es un compromiso” (p. 2).

Finalmente, Johnson, Scholes & Whittington (2006), expresan que, “la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”, (p. 10).

Como se puede ver, este concepto incorpora variables y actores clave que deben estar inmersos en las estrategias de las organizaciones para lograr con éxito los objetivos planteados; es por ello que una buena estrategia relaciona aspectos como: Recursos y competencias, que al mezclarlos, forman las capacidades

organizacionales, permitiendo a las empresas desarrollar una ventaja frente a la competencia, y así satisfacer las necesidades de los stakeholders.

De la misma forma, esta definición enmarca los conceptos de tiempo y alcance; es decir, plantea elementos que permiten, en primera medida, definir el cuándo y el dónde de la estrategia; pero de igual manera, son elementos esenciales que permiten a medida que se ejecute la estrategia, evaluar el cumplimiento de la misma.

Por todo lo anterior, se pretende con este trabajo desarrollar un proceso estratégico para la empresa Lujos y Repuestos La 50; ya que su objetivo es diseñar una propuesta que plantee cuál será la ruta a seguir a largo plazo, cómo se configurarán sus recursos y competencias, cómo se crearán capacidades para lograr un crecimiento rentable y sostenible a través del tiempo.

Pero la estrategia, por sí sola, no logra desarrollarse e implementarse, se requiere de una metodología; y es ahí donde ingresa el concepto del modelo de negocio.

Según Osterwalder & Pigneur (2010), “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Por su parte, Teece (2010), expresa “que es la manera en que una organización entrega valor a los clientes, incita a los clientes a pagar por el valor y convierte esos pagos en ganancias. Este articula la lógica, los datos y las evidencias que respaldan la propuesta de valor para el cliente, y es capaz de estructurar y generar ingresos para la empresa que entrega valor” (p. 172-179).

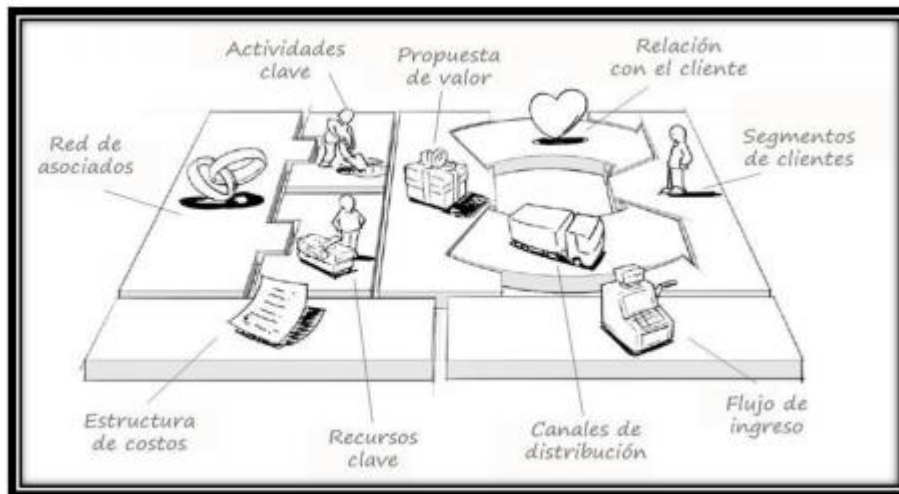
En términos más simples, el modelo de negocio es la manera como una organización se para en el terreno de juego para competir y desarrollar su estrategia, definiendo claramente en qué competir, cómo competir y dónde competir, de tal forma que pueda crear y captar valor.

Para desarrollar un modelo de negocio existen diferentes herramientas y/o métodos, cuya finalidad es crear un lenguaje común, de fácil interpretación y entendimiento para los diferentes grupos de interés; dentro de estas herramientas se tiene el modelo Canvas, el triángulo mágico y el modelo de las cuatro cajas, entre otros.

El modelo Canvas es una de las herramientas más conocidas y utilizadas para representar gráficamente un modelo de negocio, esta herramienta fue diseñada por Osterwalder & Pigneur (2011) y se fundamenta en nueve (9) módulos que representan, de un lado, los componentes externos de la organización; y de otro, los internos, de tal forma que permite identificar claramente los componentes esenciales que crean, capturan y transmiten valor. Ellos son:

1. Segmentos de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales: de comunicación, distribución y venta
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costes

Ilustración 1. Modelo de negocio Canvas



Fuente: Osterwalder & Pigneur, (2011)

Por su parte, el triángulo mágico desarrollado Gassman (2014), responde a la identificación de 4 variables esenciales, que son; el ¿quién?, haciendo referencia al cliente, siendo este el centro del modelo; luego desarrolla el ¿qué?, que corresponde a la propuesta de valor para el cliente; es decir, cómo se crea y captura valor. Posteriormente se tiene el ¿por qué?, que hace referencia al modelo de generación de ingresos, y cómo, por medio de una adecuada propuesta de valor se maximiza la generación de ingresos. Por último, describe el ¿cómo?, es decir, cómo desarrolla por medio de su cadena de valor las capacidades clave, a través de la

mezcla de los recursos y sus competencias, logrando con todo ello el desarrollo adecuado del modelo. Tal como se muestra en la siguiente ilustración.

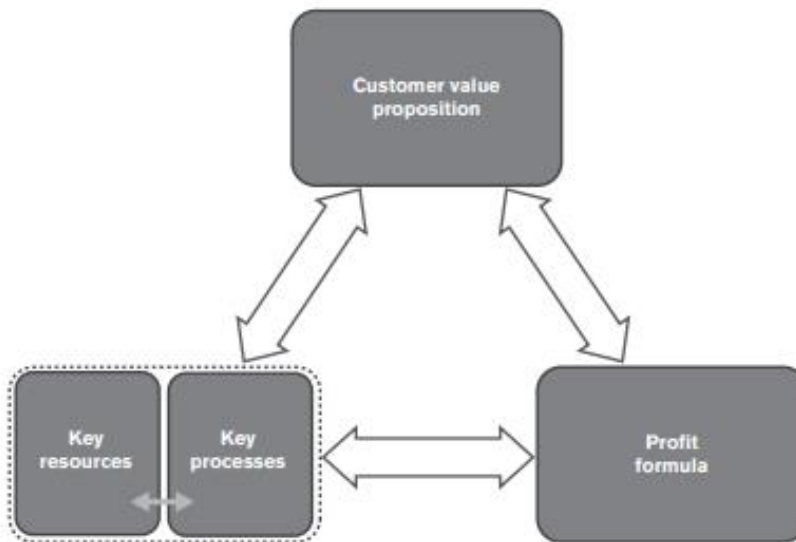
Ilustración 2. Triángulo mágico



Fuente: Gassman, Oliver, (2014)

Otro de los modelos mencionados anteriormente, es el modelo de las cuatro cajas, desarrollado por Johnson (2018), es un esquema que representa la propuesta de valor para el cliente, la fórmula de ganancias, los recursos clave y los procesos clave. Dicho sistema mantiene un equilibrio a través de los principios establecidos por una empresa y las variables indicadoras del éxito. Estos elementos garantizan que una compañía puede entregar una propuesta de valor para el cliente y cumplir con la fórmula de ganancias. Tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 3. Modelo de las cuatro cajas / The four box Model



Fuente: Johnson, Mark. (2018)

Para Johnson (2018), la propuesta de valor es la tarea a realizar por parte de una organización; una vez entendida esta tarea, se puede crear la oferta: un producto, un servicio, o ambos. Es decir, tarea y oferta conforman la propuesta de valor. Con relación a la fórmula de utilidades, esta describe la manera cómo la empresa captará valor para sí misma y para sus accionistas, en forma de beneficios.

Johnson (2018) define los recursos clave como los medios por los cuales la empresa entrega valor para el cliente y capta valor para sí. Argumenta que es la combinación única de personas, tecnologías, productos, instalaciones, financiación, equipos materiales y marca, y que es necesaria para entregarla al cliente la propuesta de valor; y, por último, los procesos, que son los medios que permiten entregar la propuesta de valor para el cliente de un modo sostenible y administrable. Son tareas cruciales que se deben realizar, tales como la fabricación, venta capacitación, presupuestación y planificación.

Johnson (2018) advierte que la diferenciación y la sustentabilidad de un modelo de negocios exitoso, dependen de la manera única en que los recursos clave se combinan y conectan con los procesos clave para entregar permanentemente la propuesta de valor para el cliente y la fórmula de ganancias.

Una vez entendidos los modelos de negocio descritos anteriormente, sus variables, componentes y beneficios; en este trabajo se desarrollará el modelo de Canvas, el cual se considera el más adecuado y apropiado para el proceso estratégico de la empresa Lujos y Repuestos la 50; ya que contiene de forma más clara, diferenciada, y segmentada la construcción de la propuesta de valor con sus diferentes componentes; así mismo, permitirá un mayor análisis y la identificación de componentes internos y externos, de tal forma que el proceso estratégico desarrollado contribuya al fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Ahora bien, para desarrollar un proceso estratégico, también se requiere realizar el diagnóstico de la organización, incluyendo tanto los componentes internos, como los externos; para ello existen diferentes modelos, cuyo fin consiste en ayudar a identificar las cuestiones clave.

Según Fernández, Castillejos y Ramírez, (2012), el diagnóstico empresarial le permite al propietario de una empresa tener un en tiempo real de la situación actual de su organización. Por otro lado, Moya, González y Martínez (2008) afirman que el

diagnóstico estratégico proporciona las bases para aprovechar al máximo las fortalezas y disminuir las debilidades para el diseño de una estrategia de ventaja competitiva, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas; y con ello se propicia la mejora en la gestión de empresa.

Una organización podría verse de diferentes formas; sin embargo, una de las más adecuadas es entender que la organización está cubierta por una serie de “capas” con las cuales requiere interactuar constantemente, la siguiente ilustración muestra gráficamente cómo son las diferentes “capas” de las organizaciones

Ilustración 4. Capas organizacionales



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006)

Cada “capa” desarrolla ciertas variables internas y externas que permiten tener un mejor diagnóstico de la organización; como se ha venido expresando con anterioridad, el diagnóstico le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que le impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a los que haya lugar. El diagnóstico se debe realizar en dos dimensiones: La dimensión externa y la dimensión interna de la organización.

Para la dimensión externa, es decir, las capas relacionadas con mercado, competidores, sector y macroentorno se utilizan diferentes herramientas, entre ellas tenemos las siguientes:

El modelo PESTEL: Este modelo permite analizar e identificar las macro tendencias para cada uno de los factores de las diferentes dimensiones del entorno.

El primer factor del modelo PESTEL, el **político**, evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa, con relación a alguno de los siguientes componentes: Cambios de gobierno y sus programas electorales, política fiscal, subsidios del gobierno, guerras y conflictos, cambios en legislación, cambios en los tratados comerciales, conflictos internos y externos, movimientos políticos, entre otros.

El segundo factor, el **económico**, considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización. Tasas de empleo, ciclo económico, PIB, impuestos, inflación, decisiones económicas de otros gobiernos, devaluación y reevaluación de la moneda, tendencias en canales de distribución, déficit gubernamental, índice de confianza del consumidor, financiación, proteccionismo de los mercados, entre otros.

El tercer factor, el **social**, evalúa la cultura, la religión, las creencias, los hábitos, las preferencias, etc., del mercado. En este factor se pueden observar variables como; nivel de educación, modas, patrones de compra, creencias, religiones, opinión de los clientes, opiniones o percepción de los medios de información, estilo de vida, nivel de ingresos, nivel de edad, entre otros.

El cuarto factor, el **tecnológico**. Hoy en día más importante que nunca. Cada día trae un avance tecnológico y no hay sector que no se pueda beneficiar de ello. Este componente desarrolla temas asociados a machine learning, nuevos códigos de programación, nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos, impresión 3D, uso de la energía, software en la nube, internet, entre otros.

El quinto factor, el **ecológico o ambiental**, evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la organización. En este se encuentran conceptos como, cambio climático,

consumo de recursos no renovables, reciclaje, contaminación, políticas medioambientales, gases líquidos, riesgos naturales, entre otros.

El sexto factor, el **legal**. Las empresas deben cumplir sí o sí con la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar. Por ello acá se evalúan componentes como, propiedad intelectual, salud y seguridad laboral, regulación de sectores, leyes de protección, salario mínimo, licencias, entre otros.

Otro de los modelos que permite analizar el entorno externo de la organización se conoce como las cinco fuerzas de Porter.

Porter, en su libro, *las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* (1991) expresa que:

El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (P. 1).

Gráficamente el modelo de Porter es el siguiente:

Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter M. (1991)

Porter define cada una de las 5 fuerzas como se muestra a continuación:

Amenaza de entrada. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

Poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Un grupo de proveedores es poderoso si: I) Está más concentrado que el sector al cual le vende. II) Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. III) Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor. IV) No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor; y, V) El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

Poder de los compradores. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los sustitutos. Un producto o servicios es sustituto cumple si la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. La amenaza de un sustituto es alta si ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector o si el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

Y, por último, la rivalidad entre los competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

Para este trabajo se analizarán los dos modelos, tanto PESTEL como las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de hacer un diagnóstico externo de la empresa Lujos y Repuestos La 50, y así, hacer una aproximación más cercana al proceso estratégico que requiere esta empresa.

Otro de los componentes importantes a desarrollar dentro de este trabajo está relacionado con la estrategia competitiva; y es que, al hablar de esta, debemos remitirnos a dos modelos reconocidos a nivel internacional: El primero de ellos fue tratado por Porter, quien propone la existencia de tres estrategias competitivas para las organizaciones. La diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque (segmentación o especialización); tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 6. Estrategia competitiva de Porter

	Exclusividad percibida	Posicionamiento bajo costo
Sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
Segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación enfocada en bajo costos

Fuente: Porter M. (1991)

Al hablar de liderar en costos se entiende como la capacidad que tiene una empresa para reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto y así generar diferenciación respecto a los competidores. Con relación a liderar desde diferenciación, implica desarrollar un producto único, por el que los clientes estén dispuestos a pagar más y así lograr ser diferentes a los demás participantes del mercado.

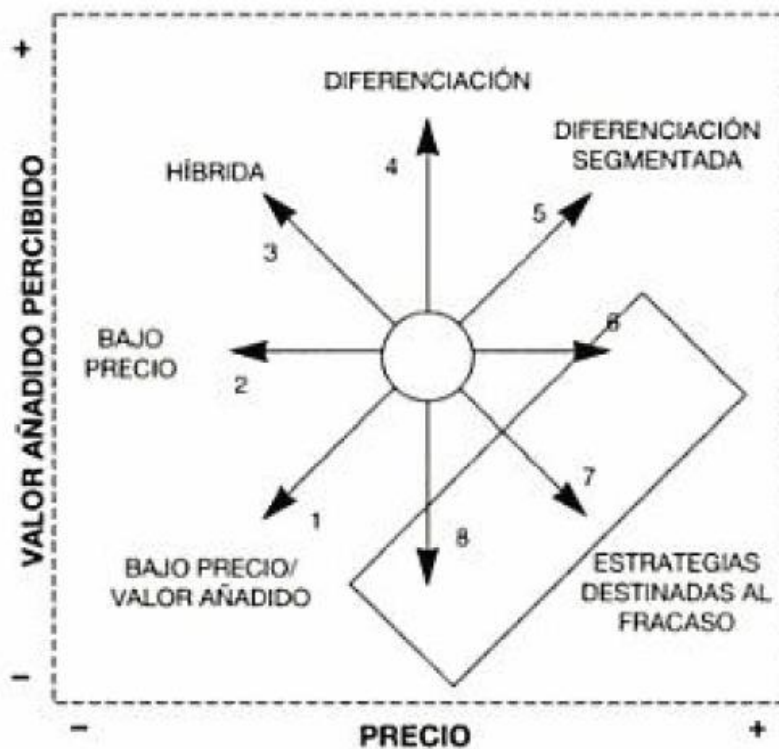
Y, por último, el liderar desde el enfoque o segmentación, esto significa que los productos o servicios están dirigidos a un mercado específico. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

El segundo modelo fue desarrollado por Bowman (1992) y publicado por Johnson, Scholes y Whittington (2006), en el libro *Dirección estratégica*. Este modelo combina

los valores percibidos y precios de bienes y servicios, con lo cual se pretende encontrar la relación más eficiente entre el valor que los consumidores perciben de esos productos o servicios y el precio a pagar por estos en el mercado.

Dependiendo de las combinaciones posibles, existen hasta ocho (8) opciones competitivas posibles en la matriz. Entre ellas encontramos estrategias de precios bajos, estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio, estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación de producto, estrategias de diferenciación segmentada y estrategias menos recomendables desde el punto de vista competitivo orientadas al fracaso, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 7. Reloj estratégico



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006)

Como se mencionó anteriormente, otro de los aspectos a analizar en la dimensión interna de una Compañía, es decir, para entender las capas relacionadas con la organización, se utilizan herramientas como la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades. La combinación adecuada de ambos elementos da lugar a la creación de ventajas competitivas para las organizaciones.

Según Ghemawat & Rivkin (2014), una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores si ha alcanzado una brecha amplia en relación con el número de consumidores que están dispuestos a pagar por el bien ofrecido. Una empresa con ventaja competitiva tiene mayor posibilidad de tener una rentabilidad superior a la de la industria.

Por su parte, Porter (1991), expresa que hay dos tipos de ventajas competitivas: Costos y diferenciación. Los dos tipos combinados con el ámbito competitivo dan origen a las tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, concentración en costos y concentración en diferenciación.

Ahora bien, tal como lo expresó Porter (1991), “para analizar la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar [...] la cadena de valor es la herramienta básica para ello”. Por lo tanto, en este trabajo también se desarrollará un diagnóstico a la cadena de valor de la empresa Lujos y Repuestos La 50, un análisis a la interacción de los recursos clave, las competencias clave y como la interacción y sinergia entre todos estos forman una ventaja competitiva de la organización.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue mediante la utilización y análisis de fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron la obtención de información de calidad, que ayudó a encontrar respuesta al problema planteado. Las fuentes primarias fueron abordadas mediante la realización de cuestionarios focalizados a los diferentes grupos de interés; así como también la realización de entrevistas a personas relevantes de la empresa objeto de estudio. Las fuentes secundarias se obtuvieron de bases de datos, estudios de agremiaciones, libros y revistas especializadas que contienen información de la industria y del sector.

De acuerdo con lo anterior, se realizó un cuestionario semiestructurado, no probabilístico a una muestra 36 personas seleccionadas por conveniencia; con el fin de obtener información relevante para dar respuesta al objeto de estudio, la información obtenida se desarrolló y confrontó con algunos de los diferentes modelos de estrategia existentes, como el modelo Canvas, las cinco (5) fuerzas de Porter, el reloj estratégico de Bowman, y a partir de este análisis, se desarrolló y planteó un proceso estratégico idóneo para la empresa Lujos y Repuestos la 50.

También se realizaron tres (3) entrevistas al personal clave de la empresa; en primera instancia se entrevistó a la Gerente y fundadora quien, a través de los 24 años de existencia de la empresa, ha estado al frente de la misma y ha logrado consolidarla como referente del sector en el municipio de Bello (Antioquia). Es la persona de más experiencia y conocimiento actualmente de la empresa.

La segunda persona entrevistada es la futura sucesora de la gerencia, y quien hace dos (2) años se vinculó formalmente a la empresa. En la actualidad, y luego de pasar por diferentes cargos, se está preparando para liderar la organización en el corto plazo.

Con lo anterior también se pudo extraer y entender la visión y perspectiva que tienen dos generaciones diferentes de la empresa, y confrontar los resultados, de tal forma que pudo concluirse sobre ambas visiones, y la alineación o desalineación de criterios y enfoques respecto a la estrategia y el futuro de la empresa Lujos y Repuestos La 50.

La tercera y última persona entrevistada, es una empleada que no hace parte de la familia propietaria de la organización; pero que los ha acompañado durante 10 años,

y que conoce en gran medida el funcionamiento de la misma. Con esto se pudo entender la visión que tiene una persona externa a la organización, que no hace parte del equipo directivo, pero que conoce mejor que muchos el funcionamiento de Lujos y Repuestos la 50.

Con todo lo anterior, fue posible obtener información relevante y suficiente para la elaboración del diagnóstico de la empresa, abordando los siguientes tópicos: La historia de la organización, las capacidades principales que la diferencian de sus competidores, la situación actual de la empresa y, principalmente, la visión a corto, mediano y largo plazo.

DESARROLLO DEL TRABAJO

RESULTADOS

1. Reseña histórica de Lujos y Repuestos La 50

La empresa Lujos y Repuestos La 50 empezó a ser administrada por la hoy dueña Sonia Quintero hace 24 años, producto de un negocio con el dueño anterior en un afán de poder cubrir las deudas personales que tenía la familia de la señora Sonia. En ese entonces el local comercial se encontraba ubicado sobre la autopista norte, cerca de un parqueadero donde llegaban vehículos de carga y buses de las empresas Coonorte y Copetransa, por esto, los repuestos que comercializaban eran propios para este tipo de carros.

Con el paso del tiempo llega la necesidad de entregar dicho local y conseguir uno nuevo, con esto surge también el requerimiento de cambiar la oferta de repuestos para vehículos livianos, debido a que el sector donde estaba ubicado el nuevo local era propio de este mercado; afortunadamente y como cuenta la señora Sonia, el cambio fue acertado y oportuno.

Con el tiempo y la llegada de una segunda persona a la empresa, la señora Paula, quien contaba con un amplio conocimiento en el mercado de vehículos tipo taxis, la oferta de repuestos aumentó, como respuesta a esto la demanda fue aumentado y como lo expresan estas dos mujeres, “se volvió casi una obligación para nosotras tener de todo”; gracias al creciente flujo de ventas fue necesaria la inclusión de una tercera persona; es así como comienza a tener más reconocimiento en el mercado y comenzó a surgir la marca “aquí es Sonia”, ya que todos dirigían a los clientes al almacén de Sonia y al almacén tener otro nombre, no lo reconocían fácilmente; hoy en día dicha marca ha ganado reconocimiento y es acogida por la empresa para gestionar uniformes y los logos para los detalles y regalos para los clientes.

Hacia el año 2015 la expansión del negocio era visible, ya no había espacio para incluir más mercancía en el local donde permanecieron durante casi ocho años y fue así como se logró conseguir un lugar propio muy cerca al local anterior, fueron construidos tres pisos, que hoy se encuentran ocupados por las instalaciones de la empresa (zona de atención y disposición de productos, zona de recepción de mercancía, bodega de repuestos y bodega de lujos, los camerinos para los empleados y las oficinas). Hoy en día el almacén es ampliamente reconocido por su servicio, variedad en la oferta de repuestos,

disponibilidad de los mismos y sobre todo por la calidad de lo que ofrecen a sus clientes; cuenta con nueve empleados y se cree en la expansión y mejora continua.

2. Análisis Interno

2.1 Entrevistas a personal clave

Para el desarrollo del análisis interno se realizaron tres (3) entrevistas; la primera a su fundadora, la señora Sonia Quintero; la segunda a su hija y sucesora del cargo, la señorita Camila Rodríguez; y una tercera, a una persona que ha acompañado el proceso y ha trabajado en la empresa por diez años; la señora Paula Andrea Agudelo; dichas entrevistas fueron de gran importancia para la realización del diagnóstico y conocimiento del funcionamiento propio de la empresa, con base en ellas se desarrolló el análisis del componente interno de la compañía.

En la siguiente matriz comparativa se destacan algunas de las respuestas clave, como ejercicio para mostrar y entender cómo una organización ha logrado consolidar en sus integrantes una misma misión y visión durante muchos años.

Matriz comparativa – Entrevistas a personal clave de la empresa

Pregunta	Gerente y propietaria	Futura sucesora de la gerencia	Empleada con 10 años en la empresa
¿Cuál es el propósito de la empresa?	Darle al cliente lo que necesita y en la mejor calidad. (No se sacrifica calidad por precio).	Es brindarle al cliente una buena experiencia de compra, que encuentre lo que necesita, de la mejor calidad y a un precio justo.	Suplir las necesidades a los clientes.
¿Cuáles considera que son los principales procesos del negocio y que ayudan en	Compra: Decisión de adquirir un producto de buena calidad Venta: Que los vendedores tengan la capacidad de vender ese producto	Compras: Se realiza un trabajo de verificación de calidades y marcas, acuerdos comerciales con los proveedores	Todo es un trabajo de equipo, en primer lugar, quienes están en mostrador, estar pendientes de las necesidades para

<p>primera medida a generar valor?</p>	<p>por encima de otros de menor precio que ofrece la competencia.</p>	<p>para obtener descuentos transmitidos al cliente; para mantener la propuesta de valor de tener productos de buena calidad y a muy buen precio. Ventas: Si se realiza una buena labor de ventas, todo el proceso es más efectivo.</p>	<p>transmitir esa información a las personas encargadas de las compras, quienes realizan estudios y análisis de precios, marcas y calidades para poder vender con confianza.</p>
<p>¿Cuáles considera que son los procesos de apoyo que soportan la actividad principal de la organización?</p>	<p>Administración de la fuerza laboral: Que la fuerza de ventas y cada empleado se encuentre bien, contento y satisfecho para que esto mismo lo transmita al cliente.</p>	<p>Liquidación del precio de venta: Para realizar un sondeo de precios de productos y garantizar un buen precio. Tener un Software actualizado y confiable. Gestión humana: Desde el punto de vista de la formalidad y legalidad para mejorar la tranquilidad de cada empleado y realizar un sistema de remuneración que sea más equitativo.</p>	<p>Buena atención en las ventas.</p>
<p>¿Cómo considera que está la empresa en cuanto al componente tecnológico? ¿Qué tan sistematizada</p>	<p>El almacén siempre ha estado sistematizado. Inicialmente solo para el manejo de inventarios; ahora mejorando información de</p>	<p>La empresa siempre ha tenido sus inventarios en un software. Hace un año trabajamos con un programa virtual llamado</p>	<p>De los almacenes del sector, es uno de los más completos en cuanto al componente tecnológico, toda la información se</p>

<p>se encuentra la empresa y los procesos?</p>	<p>acuerdo a las necesidades. Sin embargo, hoy en día es un tema que maneja más Camila y pienso que ella es quien debe ir mirando más este tema.</p>	<p>Siigo, que nos da más seguridad. El año pasado creamos una página de internet, pero no con miras a las ventas, sino más a que nos encontrarán fácilmente y, el tema del whatsapp business también se comenzó a trabajar el año pasado.</p>	<p>encuentra sistematizada, e incluso se ha cambiado de sistema que permite tener más información.</p>
<p>¿Cuál es la actividad fundamental o el atributo que tiene la empresa que le permite estar hoy posicionada?</p>	<p>La calidad del producto es fundamental, buen precio, pueden conseguir un 90% de los repuestos que están buscando</p>	<p>Se ha realizado un buen trabajo de la necesidad del mercado de la zona. Tener siempre disponible los productos que requiere el cliente. Y el entendimiento que hay de las necesidades y requerimientos que van surgiendo en el mercado.</p>	<p>La atención es muy buena en el almacén, de esto depende el buen término de las ventas y que los comentarios de los clientes sean positivos. Además, el conocimiento que tenemos para que las ventas sean confiables y los clientes se vayan satisfechos y vuelvan posteriormente. Además, la buena calidad de los productos les da seguridad y ganas de volver.</p>
<p>¿Cómo se logra identificar qué tipo de repuestos ingresar y tener en el portafolio?</p>	<p>Hice un estudio de mercado muy somero y con los ingredientes básicos que sabía, debía tener un estudio de mercado para darme</p>	<p>Es muy empírico, es un tema de observación de los vehículos que se ven en las calles, de qué modelos son y qué llega el</p>	<p>La frecuencia con la que los clientes piden los repuestos, las líneas de Renault, los taxis.</p>

	<p>cuenta, en un principio, de qué debía tener en el almacén y a qué apuntarle; además de escuchar a los clientes y sus necesidades.</p>	<p>cliente a preguntar en el mostrador.</p>	
<p>¿Quiénes son sus clientes? Y ¿puede decirnos qué porcentaje de participación tienen en las ventas?</p>	<p>Son los almacenes, los talleres y los clientes del diario, que son muy variados. No podría dar una cifra en el momento de los porcentajes de participación.</p>	<p>Los mecánicos, talleres y servitecas con una participación cercana al 70%. Los clientes recurrentes tienen alrededor del 20% de las ventas y los clientes nuevos (direccionados muchas veces por los mecánicos) con una participación del 10%.</p>	<p>Dueños de los vehículos, otros almacenes, talleres, servitecas. De todas las edades y con distintos gustos, de ambos géneros.</p>
<p>¿Qué necesidad considera que está supliendo en sus clientes?</p>	<p>Los clientes hablan de que encuentran siempre disponibles los productos y que su necesidad en ese aspecto está satisfecha</p>	<p>La disponibilidad de los productos.</p>	<p>En el almacén tenemos don de gente, tenemos cara amable, disposición y tratamos de entender qué necesita el cliente, ya que muchos no tienen claro qué necesitan exactamente</p>
<p>¿Cuál cree que es la percepción que tienen los clientes sobre la empresa?</p>	<p>Que es el almacén más grande en Bello y que la atención es muy buena.</p>	<p>Que son bien atendidos y que los repuestos y marcas que manejan son muy buenos y que todo lo encuentran.</p>	<p>Que es el mejor almacén que hay en Bello, el más surtido, el más completo y donde se encuentra la</p>

			mejor calidad en repuestos.
¿Hay clientes que han dejado de ir a la empresa y cuál considera que es el motivo?	Hay clientes que no son buenos, a pesar de que el lema es “el cliente tiene la razón”, en ocasiones, hay personas que abusan y pretenden cosas diferentes que no se toleran, y la gente confunde mala atención con alcahuetería y es el momento de preferir dejar de atenderlos. Con la pandemia hay clientes que no han vuelto debido a cambios que se tomaron a nivel interno, como por ejemplo el dejar de manejar créditos y el no darles comisiones a los mecánicos; esto debido a que estos créditos no tenían ninguna garantía y que con el tema de la pandemia la empresa requería de minimizar su cartera.	Sí, hay clientes que han dejado de ir, la razón principal es que con la pandemia los créditos se acabaron, además porque son créditos manejados sin ninguna garantía y muy de palabra. También hay clientes a los cuales se prefiere negar la disponibilidad del producto ya que son problemáticos.	Sí, ha habido casos, han sido muy marcados. Principalmente y en los últimos tiempos hay clientes con los cuales teníamos crédito, pero por diversas circunstancias se ha tenido que cerrar la línea de créditos, se han alejado un poco, se puede hablar de más o menos 6 o 7 clientes. Normalmente van a otros almacenes por los repuestos y como allá no los venden, nosotros hacemos la venta a ese almacén para esos mismos clientes.
¿Quiénes son sus competidores?	En la zona la única competencia es La Tienda del Repuesto. Pero a pesar de que ellos son importadores y pueden manejar mejores precios, no tienen diversidad de	En el sector hay varios almacenes; considerada como competencia está La Tienda del Repuesto, pero no es muy representativa.	La mayor competencia entre comillas es Dispartes, sin embargo, ese mismo almacén es cliente nuestro. Considero que no hay un almacén en

	<p>productos para ofrecer al cliente y la calidad no es la mejor. Además, en el mercado hay marcas muy posicionadas que no manejan en ese almacén debido también a sus políticas.</p>	<p>En la zona de Medellín también hay mucho almacén, pero por disponibilidad y tal vez por precio podemos estar compitiendo con ellos.</p>	<p>la zona que pueda ser competencia nuestra.</p>
<p>¿Por qué cree que las personas prefieran ir a comprarle a la competencia y no llegar a su almacén?</p>	<p>El servicio de la mensajería, ya que nosotros no manejamos este servicio.</p>	<p>El servicio de domicilio hace que las personas prefieran ir o llamar a otros almacenes. En el tema de camionetas nos falta capacitación y tal vez en esta área tenemos falencias.</p>	<p>El servicio de domicilio es un diferencial. Hay talleres que ofrecen repuestos y algunas personas los prefieren ya que instalan los productos, pero nosotros tenemos talleres que referenciamos y a los cuales dirigimos a los clientes que son muy buenos.</p>
<p>¿Por qué cree que las personas llegan a comprar a su almacén, son dirigidos?</p>	<p>Se debe al reconocimiento de marca que tiene el almacén en todo el sector automotriz de Bello, a Sonia la conocen muchas personas y cualquiera que no conozca y necesite una referencia va a ser dirigida allí. El voz a voz ha sido muy relevante y debido al buen trabajo de tantos años. Además, el</p>	<p>Les gusta la variedad y disponibilidad que hay de todos los repuestos que llegan a necesitar. Les gusta la buena atención y la asesoría. La calidad del producto.</p>	<p>La buena atención, las marcas, encontrar todos los productos, la calidad y los precios. Por estos motivos los clientes se van contentos y tienden a referenciarlos con más personas.</p>

	detalle del aguinaldo navideño con el logo de la marca o del almacén han ayudado a generar recordación de marca.		
¿Cuántos proveedores tiene la empresa, es muy dependiente de algún proveedor?	Más o menos son 40 proveedores, no se es muy dependiente de un solo proveedor.	La gran mayoría de proveedores son importadores, otros son fábricas nacionales. En cuanto a la línea de repuestos son muchos los proveedores. En cuanto a la línea de iluminación y carrocería son aproximadamente 7 proveedores y hay una tendencia a la dependencia a un proveedor.	Hay algunos proveedores con los que se ha trabajado desde siempre, tener pocos proveedores es muy difícil, pues son muchas las referencias.
¿Cómo ingresa un proveedor nuevo o una marca nueva?	En primer lugar, se miran las marcas que maneja y en segundo lugar por los precios, si son diferenciales con respecto a otros proveedores, también cuando manejan marcas que son constantes en la búsqueda de los clientes. El ingreso de una marca nueva es más complejo, ya que no hay espacio para manejar más de dos marcas por producto. Se cambia	Está primero mirar las marcas que ofrecen, la calidad de estas marcas, el respaldo en cuanto a garantías y las charlas y capacitaciones que nos ofrecen, además y muy importante, las condiciones comerciales y los precios.	Se miran dos cosas, en primer lugar, la calidad del producto, que sea un repuesto bueno y no vaya a repercutir en garantías; en segundo lugar, que sea una marca reconocida y que ya el mercado la esté pidiendo. Pues en el sector hay mecánicos muy marquilleros y exigen algunas marcas, por esto

	de marca y a mirar otra marca para reemplazar la saliente cuando se empiezan a generar garantías repetitivas o problemas constantes o cuando ya no se consigue en el mercado.		es importante atender estos sugeridos.
¿Cómo ha evolucionado el volumen de ventas y qué factores han facilitado su incremento?	El crecimiento ha sido exagerado. Cuando comenzó el almacén se encontraba con un segmento de clientes muy pequeño, lo que hacía que las ventas no fueran muy altas; posteriormente las ventas aumentaron ya que mejoraron en cuanto a oferta y tipo de vehículos para los cuales ofrecían productos; en el segundo traslado al local actual, las ventas se resintieron inicialmente por la ubicación diferente, sin embargo, con los días y debido a que el local era más grande y se ingresaron más líneas y marcas de vehículos las ventas incrementaron sustancialmente.	Creo que se podría hablar de tres momentos, el primero cuando se manejaban repuestos para vehículos pesados, allí el volumen de ventas era bajo; luego en el segundo local donde el aumento de la oferta y el cambio del tipo de vehículos ayudaron a mejorar los volúmenes de ventas; y un tercer momento en el local actual, donde se aumentaron las líneas, se ingresaron más referencias y se ha generado un mayor reconocimiento, esto hizo que las ventas aumentaran exponencialmente	Cuando llegué al almacén las ventas eran muy pocas y bajas, pero también porque se vendía para muy pocas líneas y pocos carros. Cuando ingresé le di un empujón a doña Sonia para incorporar nuevos productos, esto ayudó también a mejorar mucho el nivel de ventas, tanto que ya hubo la necesidad contratar a una tercera persona y ya en el nuevo local, donde las instalaciones fueron más grandes y podíamos manejar muchas más referencias, pues las ventas han aumentado mucho.
¿Cómo se vieron durante la	Lógicamente durante la	Inicialmente con la cuarentena las	Una vez abrimos y durante casi un

<p>afectadas las ventas con la cuarentena y la pandemia?</p>	<p>cuarentena no hubo ventas, pero previendo la situación y la posible escasez, en febrero se hicieron gran cantidad de compras que permitieron que, una vez se iniciaron labores en el mes de mayo, no tuviéramos el problema de escasez y el volumen de ventas no se resintieran tanto y de hecho han aumentado.</p>	<p>ventas fueron cero, cuando levantaron esta cuarentena los ingresos se vieron muy afectadas; pero afortunadamente el nivel de ventas se ha recuperado rápidamente y hemos podido reponernos a este tema.</p>	<p>mes las ventas se vieron muy resentidas, veníamos de unos volúmenes muy altos y bajamos mucho en esa época. Todo fue una cadena durante la pandemia y más aún cuando la economía personal de muchas personas estuvo tan afectada.</p>
<p>¿Se ha recuperado la empresa después de los 2 meses de cierre en cuarentena?</p>	<p>Teníamos varias cuentas por pagar, pero afortunadamente las ventas ayudaron a salir de la coyuntura económica. El precio de venta en ningún momento se alteró, pues no era justo que por recuperarnos nosotros, afectáramos a los clientes. El margen de rentabilidad ha bajado, debido a que el costo del producto ha incrementado, sin embargo, tratamos de mantener precios competitivos que le permitan al cliente acceder a productos de calidad.</p>	<p>La coyuntura fue grande, nos afectó bastante, las cuentas por pagar no dieron mayor espera, pero afortunadamente el volumen de ventas que ha llegado después de esto nos ha ayudado mucho a salir a flote y poder continuar de la mejor manera.</p>	<p>Las ventas han mejorado mucho, aunque por la restricción de tener que atender solo a dos personas al tiempo, han hecho que algunos clientes se vayan, además todos quieren que los atiendan ya y eso genera tensión para ellos y también para nosotros, porque también queremos atenderlos rápidamente.</p>
<p>¿Cuántas referencias</p>	<p>Son más o menos 10.000 referencias</p>	<p>Manejamos cerca de 10.000</p>	<p>Son muchas las referencias y para</p>

<p>maneja y para qué tipo de vehículos?</p>	<p>para vehículos de las marcas más reconocidas: Renault, Mazda, Hyundai, Kia, Ford, Chevrolet; de gama baja a gama media en toda su línea; de gama alta no tenemos tanta oferta, pero si se manejan los repuestos que son más susceptibles de cambio.</p>	<p>referencias, somos un almacén multimarca y ofrecemos repuestos para Renault, Chevrolet, Mazda, Hyundai, Kia, Nissan, un poco de suspensión para Toyota y Ford.</p>	<p>vehículos como Renault, Chevrolet, Mazda, Hyundai, Kia, Toyota.</p>
<p>¿Qué producto o servicio cree usted que pueda ofrecer y que mejore el nivel de ingresos para la empresa?</p>	<p>En estos momentos el tema del parqueadero para los clientes es complejo, estamos ubicados sobre una vía principal y el cliente no puede parquear para entrar a comprar un repuesto, por esto podríamos tener el servicio de la mensajería como una mejora.</p>	<p>Los domicilios son un servicio que sin lugar a dudas ayudaría a incrementar la cantidad de ventas. La restricción para parqueo que hay en la zona nos ha hecho pensar también en un parqueadero para que puedan llegar los clientes.</p>	<p>El servicio de domicilio ayudaría a mejorar mucho el nivel de ventas; incluso considero que no sería suficiente con un solo domiciliario, sino que necesitaríamos más.</p>
<p>¿Cómo proyecta la compañía a corto, mediano y largo plazo?</p>	<p>Quiero dejar la carga laboral, pero me interesa participar en la toma de decisiones para crecer. La exploración de ventas por redes sociales, por internet. Pero no me atrevo a pensar ya, solo es de ir mirando qué puede ser, pero no de tomar ya</p>	<p>En el corto plazo, incursionar más en el tema virtual y tecnológico, ventas por plataformas digitales. En el mediano plazo, podría pensar en el tema de importaciones. En el largo plazo quisiera incursionar en</p>	<p>Pienso en una expansión en instalaciones en el corto plazo.</p>

	decisiones; son muchas las cosas a mirar.	otros negocios, pero también del sector.	
¿Considera viable una expansión y de qué manera?	Por el tema de seguridad personal me inquieta el crecimiento y la expansión. Sin embargo, veo que el mercado y los clientes que tendremos en el corto plazo son las personas jóvenes a quienes les interesa arreglar sus carros, tal vez sin enterarse que pasó, que todo lo encuentren fácil, tener acceso a los repuestos con un click, pagar por esa tranquilidad y tener tiempo para otras cosas. Los medios digitales entonces son una buena oportunidad de expansión de bajo perfil, ya que no es notorio a simple vista el volumen de ventas.	Me encantaría una expansión. He pensado en almacenes pequeños más especialistas en ciertas marcas como Fiat, Seat, vehículos chinos. Además de abrir otros canales de ventas, podrían ser no presenciales y con asesoría remota.	La expansión la ve desde el tema estructural para así poder ofrecer más referencias y marcas a los clientes.
¿Qué oportunidad de mejora o de cambio ve que se pueda implementar para mejorar los resultados?	El factor humano y en este caso la fuerza de ventas, un empleado capacitado, satisfecho y bien remunerado ayudará a que los resultados sean mucho mejores, porque las	Veó como oportunidad de mejora el brindar más y mejores capacitaciones a mis vendedores y empleados.	Las capacitaciones han sido muy importantes, uno nunca termina de aprender y los carros nuevos hacen que uno deba estarse actualizando para mejorar la

	personas se empoderan.		seguridad de las ventas. Es muy buena la idea también de manejar sistemas que trabajan con el chasis del carro, para encontrar los repuestos propios de ese carro y vender con mayor seguridad y facilidad.
--	------------------------	--	--

Como resultado de las tres entrevistas se logra visualizar que hay conceptos arraigados en la identidad de la empresa, valores de atención y objetivos muy definidos en la organización y sus integrantes. Aunque en la empresa no hay un propósito definido formalizado, no se divulgan valores específicos, en las tres personas entrevistadas se encuentra que estos temas sí están en el ADN de la empresa.

El propósito principal de la compañía es ofrecer a sus clientes productos de calidad que logren satisfacer sus necesidades. Para lograr este propósito se identifican dos procesos fundamentales: Las compras y las ventas, con estos se garantiza que se adquiera la calidad necesaria y así mismo se logre transmitir este atributo al cliente. La buena atención y la disponibilidad de los productos son otros dos atributos muy marcados para estas tres personas, esto muestra que la disposición para la atención al cliente, la amabilidad y la capacidad de prestar un buen servicio son primordiales en el punto de venta, además de la responsabilidad que tiene la empresa de mantener siempre los repuestos a disposición de los clientes.

En cuanto a los clientes, es claro para las tres (3) trabajadoras que llegan distintos tipos de personas, de todas las edades, de ambos géneros y con distintas necesidades; sin embargo, destacan tres (3) grupos: El primero conformado por las servitecas, talleres y otros almacenes, para quienes hay un precio diferencial y con quienes la atención es muy inmediata, pues conocen ya del tema y todo se hace por vía telefónica, realizan el pedido para posteriormente ir al almacén por él; el segundo grupo son los mecánicos, para quienes la asesoría no debe ser muy extensa y la atención es normalmente en mostrador, son quienes además dirigen a muchos clientes al almacén; el tercer grupo son los clientes “de a pie”, que llegan y normalmente siguen frecuentando el almacén, regularmente dirigidos por conocidos o por mecánicos de la zona. Ellas identifican que la percepción de los clientes hacia

al almacén es positiva, dicen que es el almacén más grande de Bello que, si el repuesto no lo hay allí, entonces no lo hay en ningún otro almacén, que se presta muy buena atención y que se venden repuestos de calidad.

No hay dependencia hacia un solo proveedor, la cantidad de referencias (cerca de 10.000) también hace que se deban tener varios proveedores, esto es bueno, ya que no hay dependencia hacia uno solo y hay diversidad de marcas y precios a los cuales acceder.

Además, las tres (3) personas de la organización ven en el factor humano oportunidades de mejora, el invertir en capacitaciones y en el bienestar de los empleados hace que las personas se empoderen de la compañía y de las labores a ejecutar; además, les ayuda a tener más seguridad y más argumentos para ejecutar una venta. Como otra oportunidad de mejora se destaca la implementación de programas para identificar los repuestos con el código del chasis del vehículo, esto para que haya mayor certeza en las ventas, sobre todo en algunos repuestos y vehículos aún no muy manejados en el almacén.

Es claro que la organización tiende al crecimiento en un futuro, hacia dónde esté direccionado dicho crecimiento dependerá en gran medida de la persona que se encuentre al frente de la organización, sin embargo, tanto la dueña como la persona sucesora al cargo son muy cautelosas en cuanto a la forma en la cual pueda generarse dicha expansión, en las entrevistas expresaron sus puntos de vista y hay un común denominador de no crecer en la infraestructura actual, sino más bien en el ámbito digital y ventas no presenciales. También se puede notar que en cuanto al mediano y largo plazo hay mucho interés de la persona sucesora hacia el crecimiento y la incursión en otro tipo de negocios, esto es bueno ya que hay ambición en cuanto a la diversificación de los ingresos y a la expansión del negocio, sin embargo, es algo que se debe definir e ir llevando con calma, como lo expresa la señora Sonia, es por esto que, surge la necesidad de realizar el plan estratégico.

3. Análisis externo

3.1 Aplicación del cuestionario para entender el mercado, los clientes y el precio

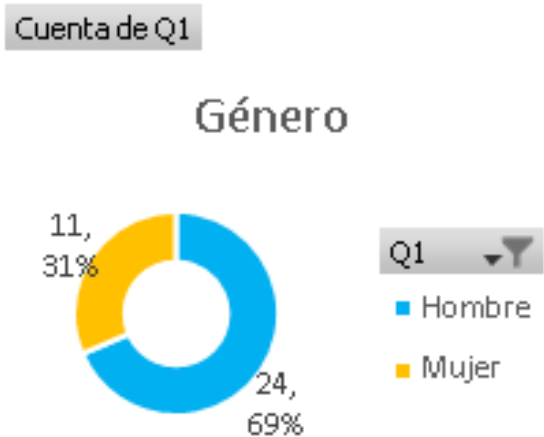
Con el cuestionario realizado se pretende hacer un acercamiento al mercado, los clientes, los precios, entre otras variables; de tal forma que con los resultados obtenidos se puedan realizar conclusiones importantes; y así, la empresa Lujos y

Repuestos La 50, realice un plan estratégico orientado a dar respuesta a las necesidades de los clientes y del mercado.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a 36 personas se presentan a continuación.

De las 36 personas a las cuales se les realizó el cuestionario, el 69% corresponden a hombres y el 31% a mujeres.

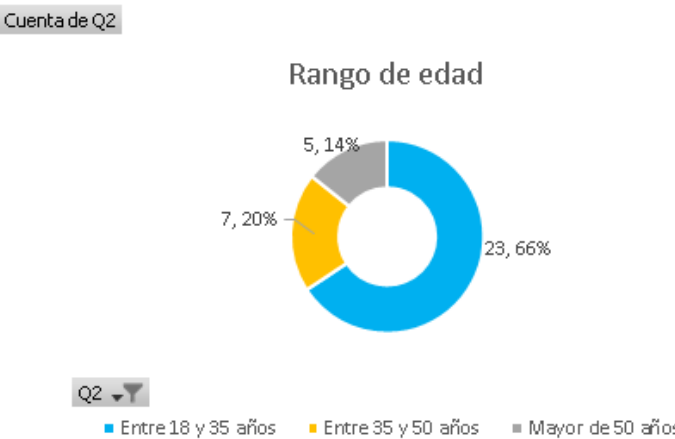
Ilustración 9. Género



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El 66% están en un rango de edad entre 18 y 35 años, el 20% entre 35 y 50, y el 14% son mayores de 50 años.

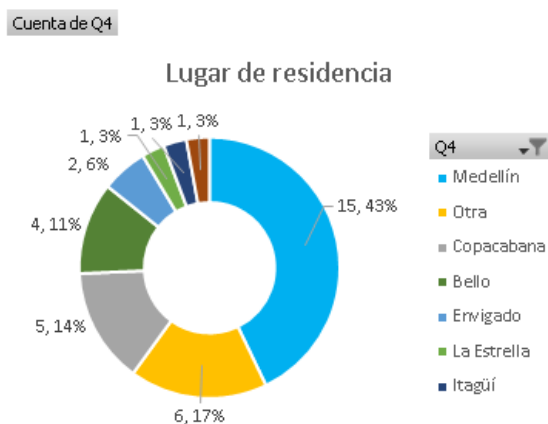
Ilustración 8. Edad



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El lugar de residencia de las personas a las cuales se les realizó el cuestionario es Medellín, con el 43%, otro municipio diferente al Área Metropolitana de Medellín con el 17%, Copacabana con el 14%, Bello con el 11%; el 15% restante lo agrupan otros municipios como Envigado, La Estrella e Itagüí.

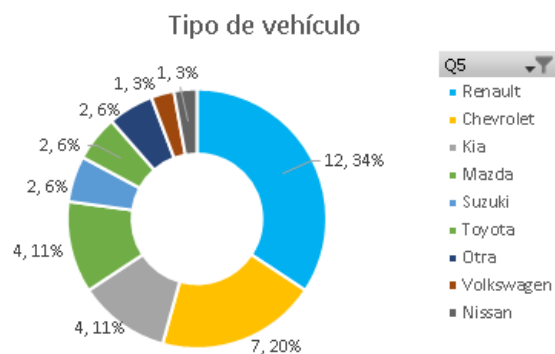
Ilustración 9. Lugar de residencia



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El vehículo que más predomina entre las personas a las cuales se les realizó el cuestionario es Renault, con un 34%, luego lo siguen, Chevrolet con 20%, Kia con un 11%, Mazda con un 11% y el 24% restante corresponden a marcas como Suzuki, Toyota, Volkswagen, Nissan, entre otras.

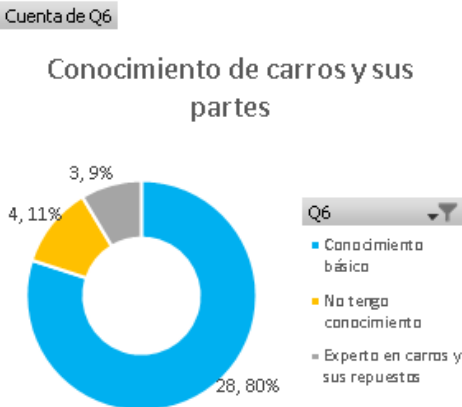
Ilustración 10. Tipo de vehículo



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El 80% de las personas encuestas tiene un conocimiento básico de carros y cada una de sus partes, mientras que, el 11% afirma no tener ningún tipo de conocimiento, y el 9%, se declara experto en el tema.

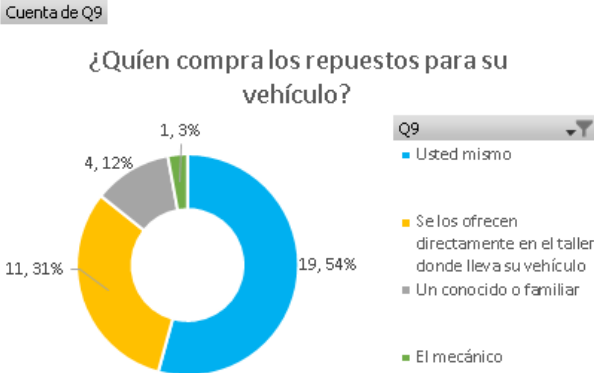
Ilustración 11. Conocimiento de carros y sus partes



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El 54% afirmó que son ellos directamente quienes comprar los repuestos para sus vehículos, el 31% indicó que los compra directamente en el taller donde lleva su vehículo, el 4% un familiar o conocido, y, tan solo el 1%, indicó que el mecánico es quien compra los repuestos para su vehículo.

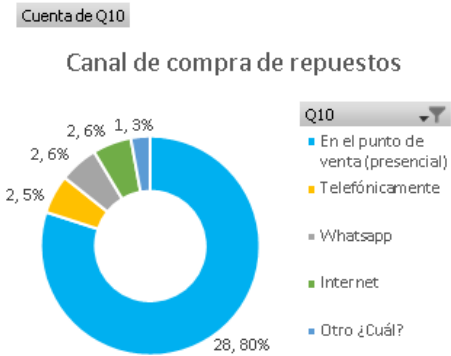
Ilustración 12. Compra de repuestos



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El sitio de preferencia para comprar los repuestos para los carros sigue siendo el punto de venta (presencial), con el 80%; el restante 20% utiliza otros canales no presenciales como internet, whatsapp y el teléfono.

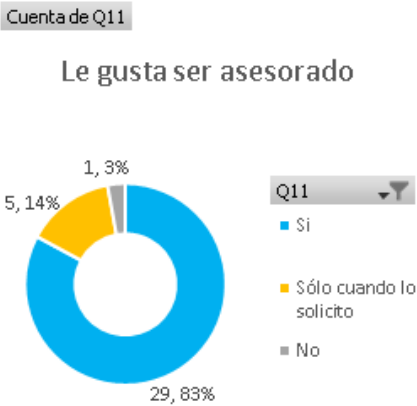
Ilustración 13. Canal de compra de repuestos



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El 83% busca siempre ser asesorado en el punto de venta al momento de realizar su compra, el 14% solo cuando él mismo solicita la asesoría, y tanto solo el 3% dice que no le gusta ser asesorado en el punto de venta al momento de realizar su compra.

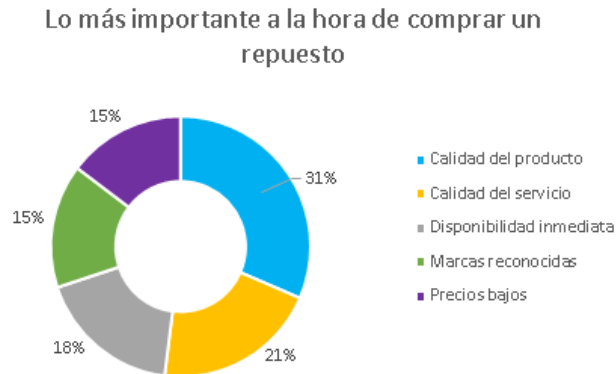
Ilustración 14. Asesoría para compra de repuestos



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

Lo más importante al momento de realizar la compra de un repuesto es la calidad del producto, con el 31%, luego la calidad de servicio con el 21%, la disponibilidad inmediata con el 18%, mientras que características como marcas reconocidas y precios bajos ocupan los últimos lugares, con el 15%.

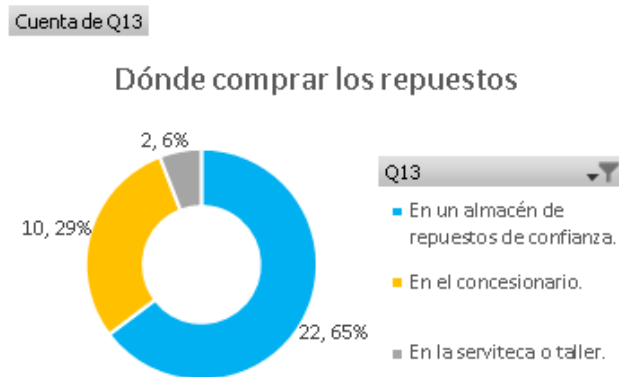
Ilustración 15. Lo más importante al momento de comprar un repuesto



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El lugar de preferencia para comprar los repuestos sigue siendo el almacén de confianza con el 65%, luego el concesionario con el 29% y por último en el taller.

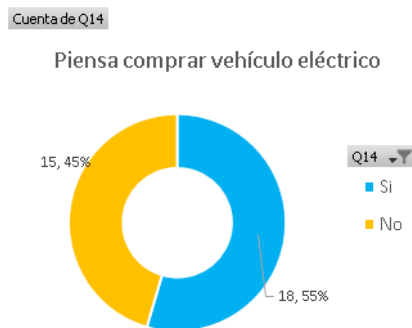
Ilustración 16. Dónde comprar repuestos



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

Con el objetivo de entender nuevos hábitos de consumo, se preguntó sobre el interés que tienen las personas de comprar vehículos eléctricos, obteniendo que el 55% ha pensado en comprar vehículos con esta tecnología, mientras que el 45% respondió que no.

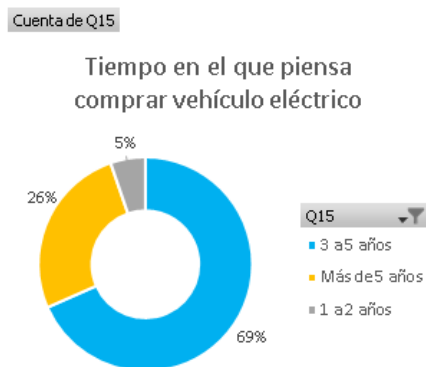
Ilustración 17. Piensa comprar un vehículo eléctrico



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

El tiempo en el cual desean comprar un vehículo eléctrico, para el 69% de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario es de 3 a 5 años, el 26% piensa que lo hará en más de 5 años y el 5% dice que será en los próximos 2 años.

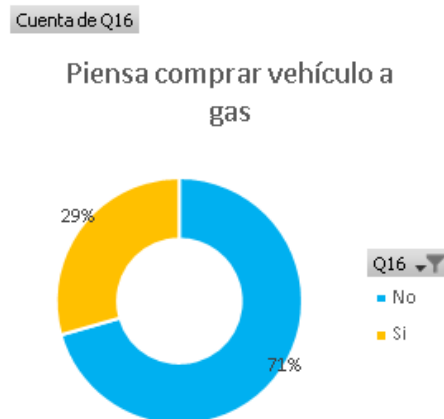
Ilustración 18. En cuánto tiempo piensa comprar vehículo eléctrico



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

Al preguntar si desean comprar un vehículo a gas, el 71% indicó que no ha pensado comprar un vehículo de esta tecnología y tan solo el 29% afirmó que si lo hará.

Ilustración 19. Piensa comprar un vehículo a gas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario 2020, trabajo de grado EAFIT

Según los cuestionarios aplicados, se logran identificar aspectos importantes en el mercado y los clientes, como:

- Existente preferencia por comprar los repuestos para los vehículos directamente en el punto por encima de otros canales no presenciales, como internet, redes sociales, telefónico, entre otros.

Los compradores de repuestos prefieren desplazarse al punto de venta y así poder ver y sentir lo que están comprando; además de escuchar las características y los beneficios de dicha compra.

- Que el precio no es un factor determinante a la hora de comprar un repuesto.
- Que el factor principal que incide en la decisión de compra de un repuesto es la calidad de producto.

Los dos puntos anteriores se presentan principalmente porque el comprador busca seguridad para él y sus acompañantes, ya que la conducción y el desplazamiento en un vehículo es una actividad que genera riesgos a la seguridad de forma importante.

- Que las marcas con más participación en el mercado son Renault y Chevrolet.

Son las marcas más predominantes en Colombia; principalmente porque tienen un precio accesible y son vehículos de fácil comercialización.

- Existe una tendencia al mediano y largo plazo de compra enfocada a vehículos eléctricos.

Es una tendencia mundial, y lo que pretende es migrar hacia tecnologías más limpias que cuiden y conserven el medio ambiente.

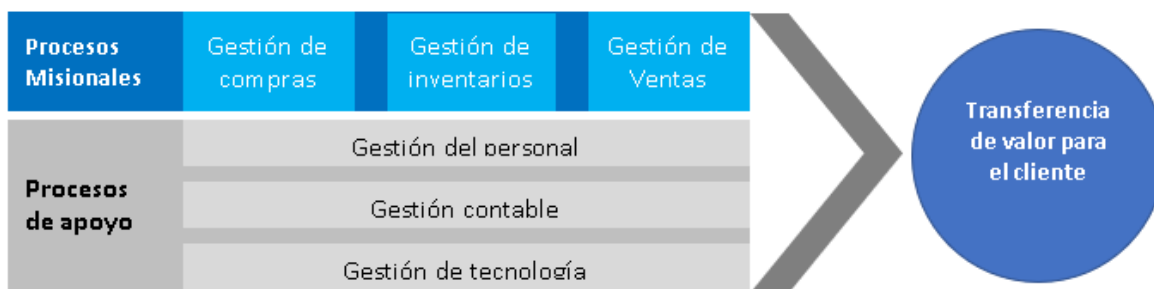
- Que la tecnología de vehículos a gas no es tan aceptada actualmente en el mercado.

En Colombia y en especial en Valle de Aburrá, es una tecnología que no ha sido aceptada; ya que se supone que disminuye atributos importantes como potencia, fuerza y velocidad; características muy necesarias para la topografía Antioqueña.

3.2 Análisis de la cadena de valor

Lujos y Repuestos La 50 no cuenta con una cadena de valor definida y formalizada, los recursos y los procesos son identificados por la propietaria de forma empírica. De igual forma, no se tienen claramente identificadas las capacidades clave y los procesos misionales del negocio. A continuación, se desarrolla y propone una cadena de valor para la empresa, y se relaciona un orden lógico de los procesos, de tal forma que al combinarlos con los recursos clave, se puedan maximizar las capacidades de la organización.

Ilustración 20. Cadena de valor propuesta



Fuente: Elaboración propia.

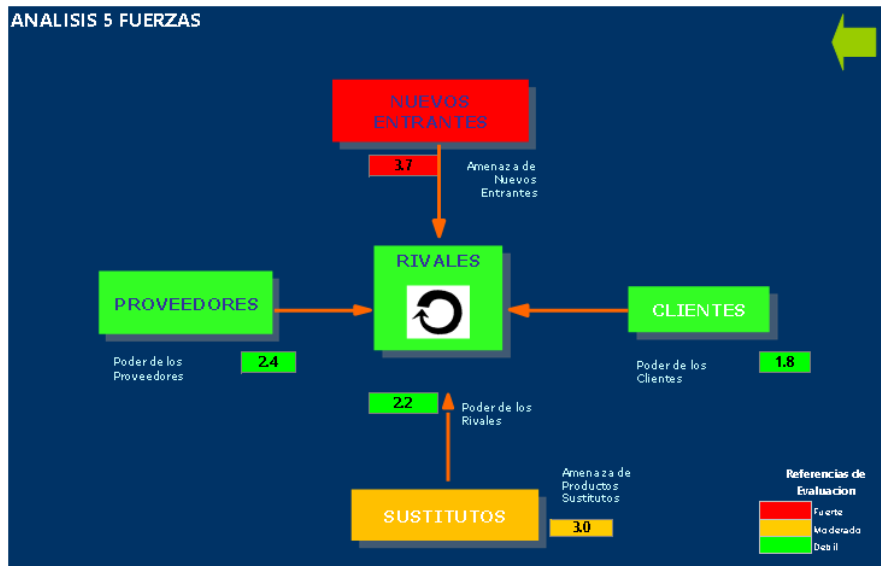
3.2 Las cinco fuerzas de Porter – Lujos y Repuestos La 50

Al analizar las 5 fuerzas de Porter, se encontró que la principal amenaza es la entrada de nuevos competidores; ya que no tiene barreras de entrada o salida. Así mismo, los importadores directos, concesionarios o nuevos inversores con músculo financiero que puedan ejercer control sobre los precios.

Le segunda fuerza que podría afectar en medio y largo plazo a Lujos y Repuestos la 50; es la entrada de productos sustitutos, que serían repuestos para vehículos eléctricos.

A continuación, se muestra gráficamente el resultado obtenido del análisis realizado a las 5 fuerzas de Porter.

Ilustración 21. Cinco fuerzas de Porter Lujos Y Repuestos La 50



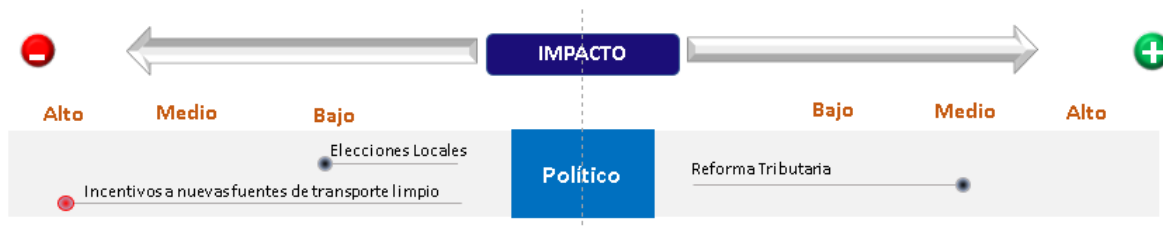
Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter

3.2 Análisis PESTEL – Lujos y Repuestos La 50

El análisis realizado mediante el modelo PESTEL, arrojó los resultados descritos a continuación por cada componente.

El símbolo **-** significa que es una tendencia negativa que afecta a Lujos y Repuestos La 50; mientras **+** significa que es su afectación es positiva sobre la empresa; dicha afectación positiva o negativa está medida en tres niveles de impacto: alto, medio o bajo.

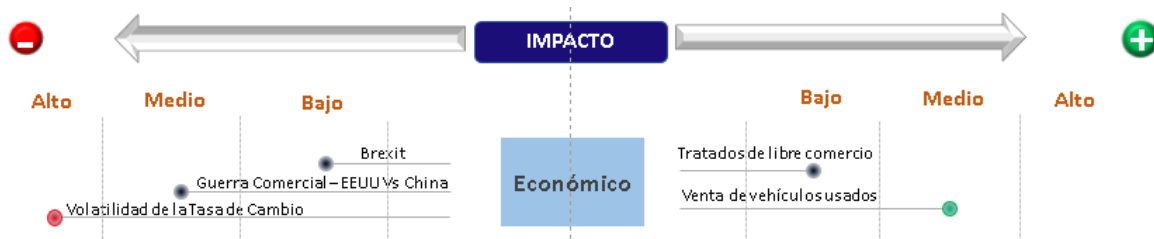
Para el caso del componente político; se obtuvo como resultado negativo con impacto alto para la compañía, los incentivos dados por el gobierno a las personas naturales o jurídicas que migren al uso de vehículos con energías limpias.



Dentro del componente político se observaron las siguientes situaciones en Medellín y el área Metropolitana:

- ✓ Este año Medellín tendrá sus primeros 200 taxis eléctricos
- ✓ EPM otorgará un incentivo de \$ 18'300.000 por la compra de cada taxi eléctrico.
- ✓ Se crea un plan que espera dejarle 1.500 taxis a la ciudad en los próximos tres años
- ✓ El gobierno estableció para dinamizar el sector una tarifa del IVA del 5%
- ✓ El decreto 1116 que les da un beneficio a estas tecnologías de cero aranceles y de 5% para el caso de los híbridos.

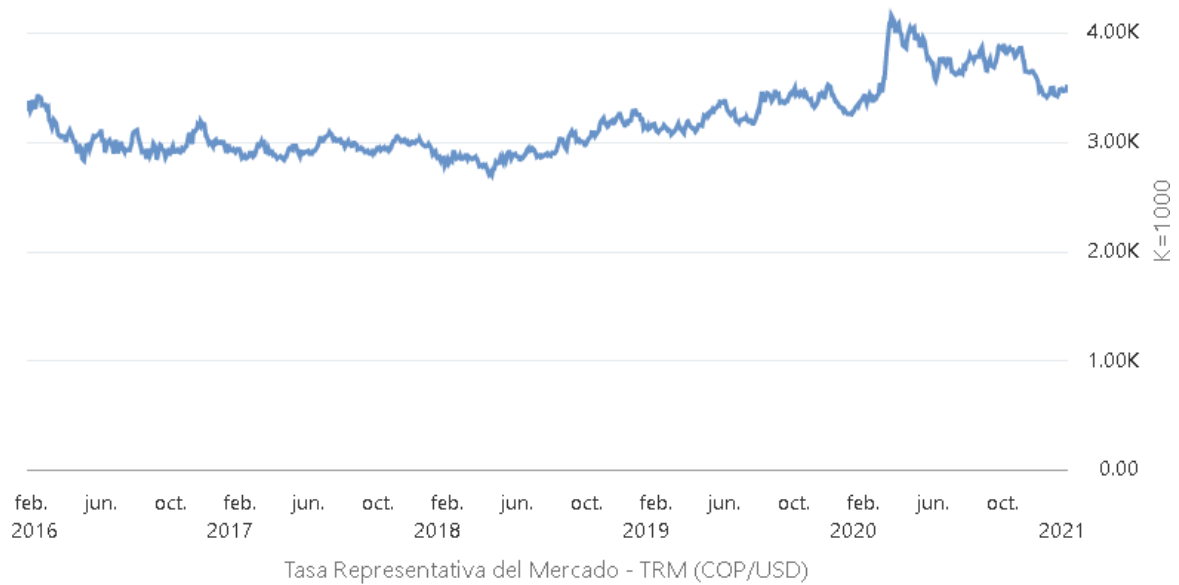
Con relación al componente económico se obtuvo que la volatilidad de la tasa de cambio afecta de forma crítica negativa la situación del mercado de autopartes en Colombia y, por lo tanto, a Lujos y Repuestos la 50.



La devaluación del peso frente al dólar ha hecho que la importación de vehículos y autopartes genere un mayor costo, y, por lo tanto, han disminuido las importaciones

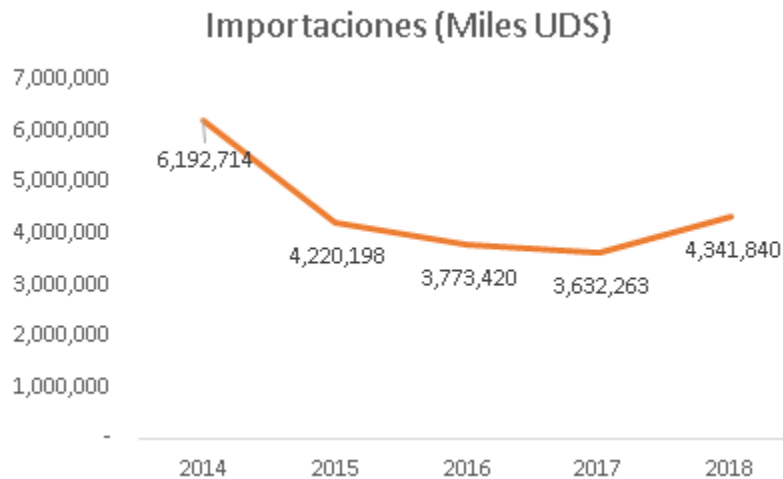
y el costo está siendo transferido al precio de venta de los productos en Colombia, por lo tanto, se disminuye la demanda para estos artículos en el mercado legal.

Ilustración 22. Comportamiento de la TRM



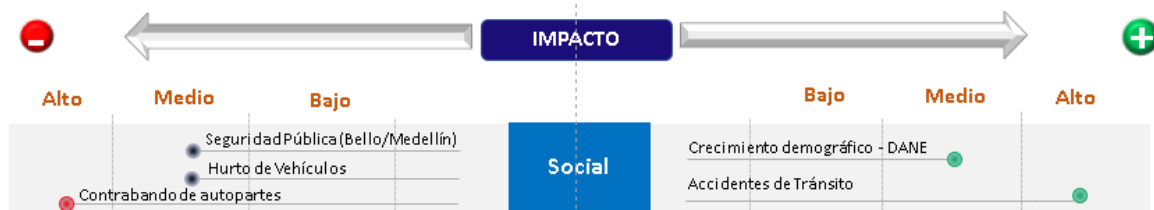
Fuente: Banco de la República de Colombia. (2021)

Ilustración 23. Comportamiento de las importaciones de autopartes



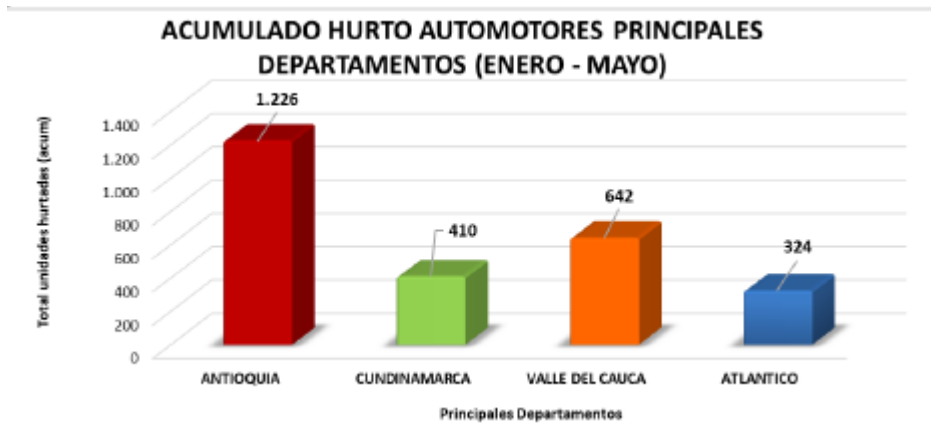
Fuente: Elaboración propia con base en datos tomado de Trademap. (2020)

Con relación al componente social se obtuvo que el contrabando de autopartes afecta de forma crítica negativa la situación del mercado de autopartes en Colombia y, por lo tanto, a Lujos y Repuestos la 50.



Antioquia lidera la lista como el departamento donde más presenta el hurto de vehículos.

Ilustración 24. Hurto de automotores



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Mintransporte (2020)

Con relación al componente tecnológico se obtuvo que la transformación digital afecta de forma alta y positiva la situación del mercado de autopartes en Colombia y, por lo tanto, a Lujos y Repuestos la 50.

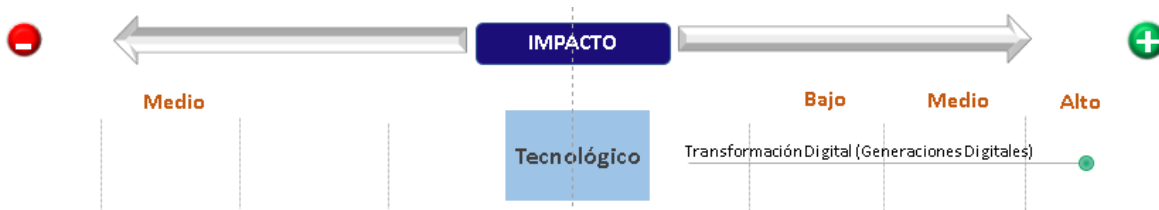
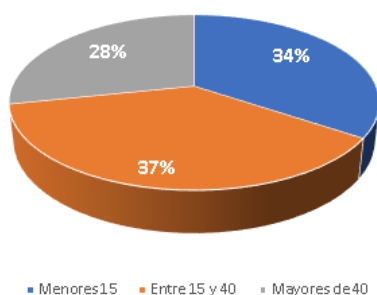


Ilustración 25. Población por rango de edades

Estimación preliminar de
48.258.494
 DE PERSONAS

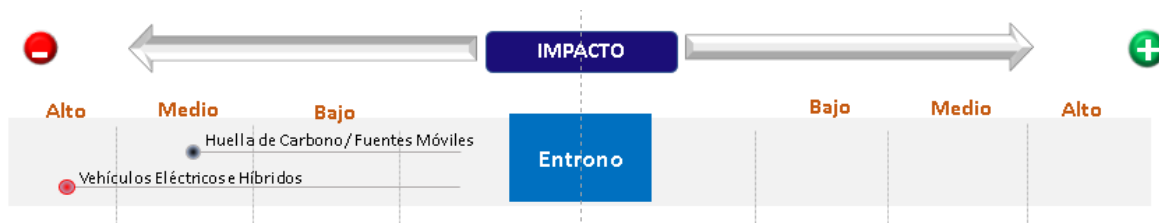
Población por rango de edades



El **37%** de la población Colombiana se encuentra en **edades entre 15 y 40 años**. Generaciones digitales

Fuente: Elaboración propia con base en cifras del DANE. (2020)

Con relación al componente del entorno se obtuvo que la tendencia hacia los vehículos eléctricos e híbridos afecta de forma alta y negativa la situación del mercado de autopartes en Colombia y, por lo tanto, a Lujos y Repuestos la 50.



Con 390 vehículos eléctricos vendidos, Colombia se consolidó en el 2018 como el principal mercado de estos autos en la región, superando a México (201), Chile (129) y Ecuador (130), segundo y tercero, respectivamente. Portafolio. (2019).

Ilustración 26. Vehículos eléctricos

Crecimiento parque automotor eléctricos en los últimos años*					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
981	1.651	2.362	3.076	4.774	5.425 Corte marzo 2019

*Estos datos contienen los vehículos activos registrados en RUNT con tipo de combustible eléctrico.

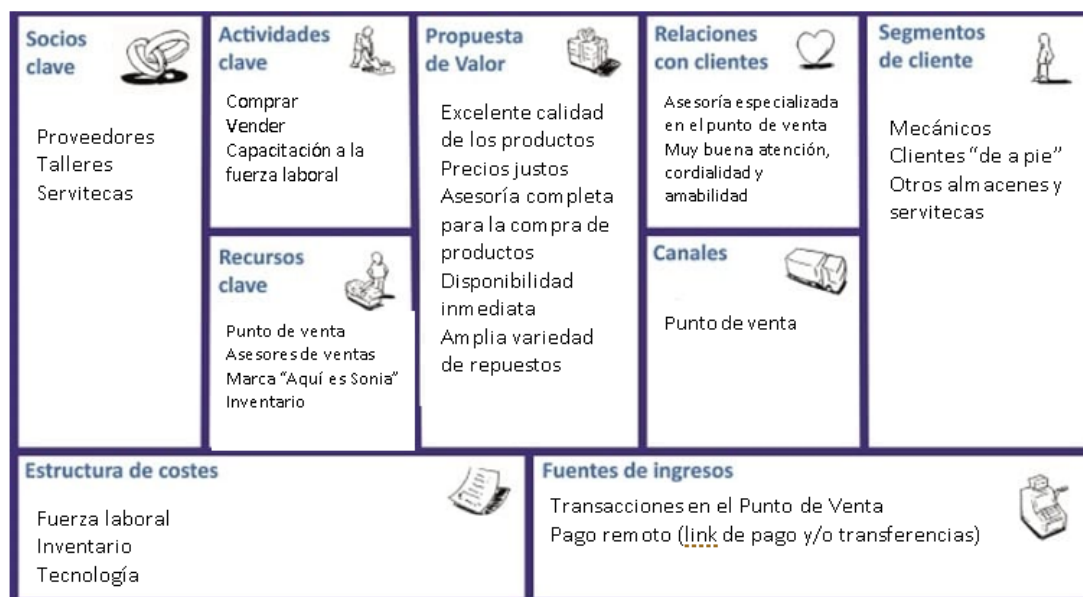
Fuente: RUNT. (2019)

4. Modelo Canvas – Lujos y Repuestos La 50

De acuerdo con la información recolectada por medio de las diferentes fuentes, se procede a realizar el modelo Canvas, el cual creemos que debe ser la herramienta a utilizar por parte de la empresa Lujos y Repuestos La 50; ya que con este podrá estructurar con claridad la propuesta de valor, identificar con precisión cuáles son los factores internos y externos principales que soportarán el plan estratégico y delineará las bases sobre las cuales logrará proporcionar y captar valor a sus clientes.

Es por esto que la siguiente ilustración delinea la propuesta de valor que se recomienda implementar a la empresa Lujos y Repuestos la 50; de tal forma que logre el desarrollo del plan estratégico, un crecimiento rentable y sostenible, una adecuada estrategia competitiva y así se consolide como un referente en la región.

Ilustración 27. Modelo Canvas - Lujos y Repuestos La 50



. Fuente: Elaboración propia con base en el modelo Canvas.

La calidad de los productos que se comercializan en el almacén juega un papel muy importante en cuanto a la propuesta de valor ofrecida al cliente, es un tema reiterativo en las entrevistas que además le da seguridad a la fuerza de ventas para recomendar el producto y a los clientes tranquilidad al momento de la compra. Es también para los clientes el factor determinante al momento de realizar una compra.

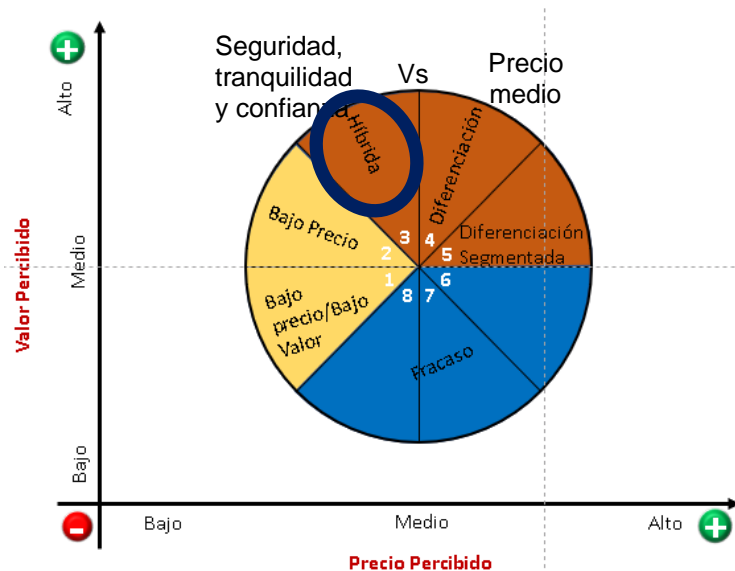
La buena atención y la asesoría brindada al cliente en la compra de los productos es también un factor importante en cuanto a la propuesta de valor que se ofrece al cliente, además de ser un tema relevante para los clientes, para la empresa es un tema determinante en el éxito de una buena venta; siempre el respeto y la disponibilidad hacia el cliente, es uno de los temas que más se trabajan en la fuerza de ventas; es además el segundo factor importante al momento de realizar una compra para las personas a quienes se aplicó el cuestionario.

El tercer punto en la propuesta de valor es la disponibilidad de los productos, el trabajo articulado entre el personal de ventas que está viendo las necesidades del mercado y el personal encargado de las compras, facilita que la gran mayoría de clientes estén satisfechos con sus necesidades y logren encontrar fácilmente y en el mismo lugar aquellos repuestos que requieren.

5. Estrategia competitiva – Lujos y Repuestos La 50

Luego de analizar la información recolectada se concluye que, la estrategia de la empresa Lujos y Repuestos La 50, según el modelo de Bowman, se ha caracterizado por tener un componente híbrido; donde los clientes tienen una percepción alta de valor con relación a los productos, y el precio es medio. Esto se logró ver en las entrevistas realizadas, donde la estrategia es no sacrificar el precio y el margen, pero siempre brindando a los clientes repuestos de la mejor calidad, que le den tranquilidad y confianza en el producto que está adquiriendo. Tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 28. Reloj estratégico de Bowman - Lujos y Repuestos La 50



Fuente: Elaboración propia con base en el reloj estratégico de Bowman.

Esta estrategia ha sido exitosa para la empresa; sin embargo, el análisis realizado permite recomendar a Lujos y Repuestos La 50, que se vaya moviendo hacia componente de la diferenciación; lo anterior por medio de estrategias que le permitan anticiparse y alinearse con la tendencia de compra de vehículos eléctricos a mediano y largo plazo; y así ser referente de la venta de repuestos para este tipo de vehículos en la región. Esto le permitirá conservar el alto valor percibido por los clientes; pero a su vez, logrará incrementar el precio percibido por s

CONCLUSIONES

La empresa Lujos y Repuestos la 50 se ha consolidado a través del tiempo, como un referente en el Municipio de Bello (Antioquia), por la variedad, disponibilidad y calidad de los repuestos para carros ofrecidos a los clientes, además por la amabilidad y disponibilidad de los asesores de venta al momento de la atención y asesoría.

Debido a las nuevas tendencias de compra y hábitos de consumo de los usuarios, se hace necesario que formalice y redefina su plan estratégico, que comience por estructurar los valores corporativos y así mismo transmitirlos a cada uno de los empleados (más que todo a aquellos que vayan ingresando a la organización); en el Canvas realizado se identificó que la propuesta de valor que otorga Lujos y Repuestos La 50 a sus clientes se basa en 3 aspectos: Calidad de los productos, buena atención y disponibilidad del inventario. Sin embargo y debido al constante cambio en el mercado, se le recomienda realizar análisis internos y externos periódicos que permitan mantener actualizada la información y realizar los ajustes correspondientes al modelo de negocio, para así lograr proporcionar y captar valor para sus clientes a lo largo del tiempo.

De igual forma, Lujos y Repuestos La 50 debe ir pasando de la estrategia híbrida donde hoy está ubicada (valor percibido por los clientes alto y precio percibido medio); hacía una estrategia más orientada a la diferenciación, por medio de la comercialización de repuestos para vehículos eléctricos, de tal forma, que logre con ello ser un referente en la región y supla las necesidades que presentará el mercado a mediano plazo; ya que existe una tendencia a nivel mundial sobre el uso el transporte limpio, tendencia a la cual Colombia no es ajena y según los datos recolectados, el 55% de las personas a las cuales se les realizó el cuestionario contempla cambiar su vehículo a gasolina por uno eléctrico entre 3 y 5 años. Una buena forma de generar dicha diferenciación podría ser y cómo lo indica la persona sucesora, con locales más pequeños que se dediquen exclusivamente a la venta de estos productos específicos, o como lo indica la fundadora, por medio del e-commerce.

REFERENCIAS

ANDI, FENALCO. (3 de noviembre de 2020). FENALCO. Obtenido de FENALCO : [http://www.andi.com.co/Uploads/10.%20INFORME%20SECTOR%20AUTOMOTOR%20A%20OCT_PRENSA_CORR%20\(1\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/10.%20INFORME%20SECTOR%20AUTOMOTOR%20A%20OCT_PRENSA_CORR%20(1).pdf)

Banco de la República de Colombia. (2021). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Confecámaras (agosto, 2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Cuaderno de Análisis Económico. Obtenido en http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20D0%B0lisis_Economico_N_14.pdf

Cook & Reichardt. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morata. Madrid.

DANE. (28 de mayo de 2020). DANE. Obtenido de Encuesta de micronegocios (EMICRON) <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>.

DANE. (2020). Obtenido de <http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/599/study-description>

EPM. (2019). Este año Medellín tendrá sus primeros 200 taxis eléctricos. [en línea]. Obtenido de <https://www.epm.com.co/site/este-ano-medellin-tendra-sus-primeros-200-taxis-electricos>.

Fernández, Castillejos & Ramírez. (2012). *Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México Diagnóstico de la gestión empresarial*. Revista Estudios y perspectivas en turismo. Volumen 21, No. 1. México.

Fuentelsaz, Lucio, & González, Consuelo (2015). *El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento*. *Universia Business Review*, (47),64-81. [fecha de Consulta 16 de noviembre de 2020]. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43341001004>

García, P. (2019, 5 de septiembre). Bello dinamiza y potencia el desarrollo de Antioquia. Camacol Antioquia. Recuperado de <https://www.camacolantioquia.org.co/bello-dinamiza-y-potencia-el-desarrollo-de-antioquia/>.

Johnson, Mark. (2018). *Reinvent Your Business Model*. Harvard Business Review Press.

Johnson, Scholes & Whittington. (2006). *Dirección estratégica, 7ª Edición*. Pearson education. Madrid.

- Mintransporte (2020). Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/15/estadisticas/>
- Mintzberg, H. (1999) *Safari a la estrategia*. Granica S. A. Buenos Aires.
- Montgomery, Cynthia A. (2012). *El Estratega*. Harvard Business School. México
- Moya, González & Martínez. (2008). *Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística*. Revista Retos Turísticos. Volumen 8, No. 1. Cuba.
- Osterwalder & Pigneur, (2010) *Generación de Modelos de Negocio*. 14° edición. Deusto. Barcelona.
- Gassman, Oliver. (2014). *The Business Model Navigator*. Financial Times Prent.
- Portafolio. (2019). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/colombia-lidera-el-mercado-de-vehiculos-electricos-en-la-region-531242>
- Porter, Michel E. (1996). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*.
- Porter, Michel E. (1996). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Porter, Michel E. (1991) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei. Argentina.
- RUNT. (2019). Obtenido de <https://www.runt.com.co/noticias-y-sala-de-prensa>
- Trademap. (2020). Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Teece D.J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Conocimiento de clientes y sus percepciones del sector automotriz

Comienzo de bloque: Feature Awareness

Introducción: Las respuestas del siguiente cuestionario serán usadas en un ejercicio netamente académico de estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT y no será comprometida ni compartida la información aquí suministrada.

Q1 ¿Cuál es su género?

- Hombre (1)
 - Mujer (2)
-

Q2 ¿Cuál es su edad?

- Menor de 18 años (1)
 - Entre 18 y 35 años (2)
 - Entre 35 y 50 años (3)
 - Mayor de 50 años (4)
-

Q3 ¿Tiene, administra o conduce un vehículo?

Si (1)

No (2)

Saltar a: Fin de la encuesta Si ¿Tiene, administra o conduce un vehículo? = No

Q4 ¿Cuál de los siguientes municipios es su lugar de residencia?

▼ Barbosa (1) ... Otra (11)

Q5 ¿Cuál es la marca de su vehículo?

▼ Mazda (1) ... Otra (14)

Q6 ¿Qué tanto sabe usted sobre carros y cada uno de las partes y repuestos de estos?

No tengo conocimiento (1)

Conocimiento básico (2)

Experto en carros y sus repuestos (3)

Q7 ¿Realiza usted mantenimientos preventivos en su vehículo?

Si (1)

No (2)

Q8 ¿Sabía usted que debe realizar los siguientes mantenimientos preventivos?

	Si (1)	No (2)
<input checked="" type="checkbox"/> Cambio de aceite y filtros cada 5.000 kilómetros. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Afinación (cambio de bujías y revisión de cables de alta, de bobina de encendido y filtro de aire) por lo menos cada 6 meses. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Cambio de kit de distribución (correa de distribución, correa de accesorios, tensores y bomba de agua) cada 50.000 kilómetros (para los carros que cuentan con un sistema de distribución de correa). (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisión periódica de los niveles de líquido refrigerante, aceite de motor, aceite hidráulico y del líquido de freno. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisión del sistema de frenado (pastas, discos, bandas, campanas y cilindros de freno) y cambio del líquido de frenos por lo menos una vez al año. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 Usualmente ¿quién compra los repuestos que requiere para su vehículo?

- Usted mismo (1)
 - Un conocido o familiar (2)
 - El mecánico (3)
 - Se los ofrecen directamente en el taller donde lleva su vehículo (4)
-

Q10 ¿Cuál es el canal que más usa al momento de adquirir un repuesto para su vehículo?

- En el punto de venta (presencial) (1)
 - Internet (2)
 - Whatsapp (3)
 - Redes sociales (4)
 - Telefónicamente (5)
 - Otro ¿Cuál? (6)
-

Q11 ¿Le gusta ser asesorado por el vendedor al momento de la compra de repuestos?

- Si (1)
- No (2)
- Sólo cuando lo solicito (3)

Q12 Organice de menos importante a más importante las características que tiene en cuenta al momento de comprar un repuesto, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante

- _____ Precios bajos (1)
- _____ Calidad del producto (2)
- _____ Calidad del servicio (3)
- _____ Marcas reconocidas (4)
- _____ Disponibilidad inmediata (5)

Q13 ¿Dónde prefiere usted comprar los repuestos para su vehículo?

- En el concesionario. (1)
 - En un almacén de repuestos de confianza. (2)
 - En la serviteca o taller. (3)
 - En un almacén de cadena (Éxito, Makro, Homecenter, etc). (4)
 - En la calle, no me importa su procedencia. (5)
-

Q14 ¿Ha pensado usted en adquirir un vehículo eléctrico?

- Si (1)
- No (2)

Saltar a: Q16 Si ¿Ha pensado usted en adquirir un vehículo eléctrico? = No

Q15 ¿En cuánto tiempo creería usted adquirir este tipo de vehículo?

- 1 a 2 años (1)
 - 3 a 5 años (2)
 - Más de 5 años (3)
-

Q16 ¿Ha pensado usted en convertir o adquirir un vehículo que trabaje con Gas Natural Vehicular?

- Si (1)
- No (2)

Saltar a: Fin de la encuesta Si ¿Ha pensado usted en convertir o adquirir un vehículo que trabaje con Gas Natural Vehicular? = No

Q17 ¿En cuánto tiempo creería usted va a adquirir este tipo de vehículo?

- 1 a 2 años (1)
- 3 a 5 años (2)
- Más de 5 años (3)

Fin del bloque: Feature Awareness

Anexo 2. Guía de preguntas para las entrevistas.

1. ¿Cuál es su función en la empresa?
2. ¿Cómo llega usted a la empresa?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
4. ¿Cuál o cuáles han sido o son sus funciones?
5. Cuéntenos un poco sobre la historia del almacén, ¿cómo comenzó? Y algunas características que recuerde fueran relevantes en esos momentos.
6. Para usted y según su experiencia en la empresa, ¿cuál cree usted que es el propósito de la empresa?
7. De acuerdo a esto, ¿cuáles considera que son los principales procesos del negocio y que ayudan en primera medida a generar valor?
8. ¿Cuáles considera que son los procesos de apoyo que soportan la actividad principal de la organización?
9. ¿Cómo considera que está la empresa en cuanto al componente tecnológico? ¿Qué tan sistematizada se encuentra la empresa y los procesos?
10. ¿Cuál es la actividad fundamental o el atributo que tiene la empresa que le permite estar hoy posicionada?
11. ¿Cómo se logra identificar qué tipo de repuestos ingresar y tener en el portafolio?
12. ¿Quiénes son sus clientes? Y ¿puede decirnos qué porcentaje de participación tienen en las ventas?
13. ¿Qué necesidad considera que está supliendo en sus clientes?
14. ¿Cuál cree que es la percepción que tienen los clientes sobre la empresa?
15. ¿Hay clientes que han dejado de ir a la empresa? Si es así, ¿cuál considera que es el motivo?
16. ¿Quiénes son sus competidores?
17. ¿Por qué cree que las personas prefieran ir a comprarle a la competencia y no llegar a su almacén?
18. ¿Por qué cree que las personas llegan a comprar a su almacén, son dirigidos?
19. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa, es muy dependiente de algún proveedor?

20. ¿Cómo ingresa un proveedor nuevo o una marca nueva?
21. ¿Cómo ha evolucionado el volumen de ventas y qué factores han facilitado su incremento?
22. ¿Cómo se vieron afectadas las ventas con la cuarentena y la pandemia?
23. ¿Se ha recuperado la empresa después de los 2 meses de cierre en cuarentena?
24. ¿Cuántas referencias maneja y para qué tipo de vehículos?
25. ¿Qué producto o servicio cree usted que pueda ofrecer y que mejore el nivel de ingresos para la empresa?
26. ¿Cómo proyecta la compañía a corto, mediano y largo plazo?
27. ¿Considera viable una expansión y de qué manera?
28. ¿Qué oportunidad de mejora o de cambio ve que se pueda implementar para mejorar los resultados?