

Propuesta De Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Repuestos.co En Cartago  
Valle Del Cauca

María Valentina Alarcón Vélez



Universidad Del Valle – Sede Cartago  
Facultad De Ciencias De La Administración  
Programa Académico De Administración De Empresas  
Cartago Valle Del Cauca  
2022

Propuesta De Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Repuestos.co En Cartago  
Valle Del Cauca

María Valentina ALARCON VELEZ (1756325)

Trabajo de grado realizado para otorgar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Universidad Del Valle – Sede Cartago

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico De Administración De Empresas

Cartago Valle Del Cauca

2022

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartago, 12 de Diciembre de 2022

**Dedicatoria**

Este logro está dedicado a mi familia; mis padres, quienes me han alentado a cumplir todos mis sueños, me inculcaron el compromiso y la dedicación para alcanzar todo lo que me propongo, mis hermanos quienes me acompañan en cada etapa, mi abuela que en oración me encomienda al espíritu santo para que ilumine y guíe mi proceso de aprendizaje y mi ángel que desde el cielo me acompaña. Mi familia, el pilar más importante en mi vida.

*M. Valentina Alarcón Vélez.*

### **Agradecimientos**

Agradezco principalmente a Dios por darme vida, salud y permitir el cumplimiento de este tan importante y anhelado logro; al paso por esta importante universidad que me permitió crecer en tantos aspectos y que me formo durante este tiempo para ser una profesional integral; a los profesores que aportaron su amplio conocimiento para mi proceso de formación, en especial a mi asesor el Doctor Alexis Rojas Ospina por la paciencia, dedicación y motivación en los momentos más críticos, por acompañarme y ayudarme a concluir esta etapa de mi vida de la mejor manera.

Adicionalmente, agradezco a la empresa Repuestos.co y a su propietario Jaime Navarro por abrirme las puertas de su almacén, por compartir conmigo su conocimiento y ser una parte fundamental de este logro.

*M. Valentina Alarcón Vélez.*

## Contenido

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                                                                                    | 15 |
| Capítulo 1 Planteamiento del Problema .....                                                                          | 16 |
| Descripción del Problema .....                                                                                       | 16 |
| Formulación de la Pregunta.....                                                                                      | 18 |
| Sistematización de la Pregunta .....                                                                                 | 19 |
| Objetivos .....                                                                                                      | 19 |
| Objetivo General .....                                                                                               | 19 |
| Objetivos Específicos .....                                                                                          | 19 |
| Justificación.....                                                                                                   | 20 |
| Capítulo 2 Marco Referencial .....                                                                                   | 22 |
| Antecedentes.....                                                                                                    | 22 |
| Antecedente 1. Plan Estratégico para la Empresa de Repuesto Automotriz Resort't<br>en la Ciudad de Guayaquil .....   | 22 |
| Antecedente 2. Propuesta de Direccionamiento Estratégico – Caso Laboratorio<br>Innova Diesel S.A.S.....              | 23 |
| Antecedente 3. Diseño de Plan Estratégico para la Empresa Auto Bosques en la<br>Ciudad de Cartagena .....            | 24 |
| Antecedente 4. Propuesta de Plan Estratégico Empresa Marza Repuestos S.A.S...                                        | 25 |
| Antecedente 5. Diseño de Direccionamiento Estratégico para “Taller De<br>Reparaciones Industriales Cava S.A.S” ..... | 26 |
| Marco Teórico .....                                                                                                  | 26 |
| Paradigma Neoclásico .....                                                                                           | 26 |
| Dirección Estratégica .....                                                                                          | 27 |
| Modelo de Dirección Estratégica por Fred R David .....                                                               | 28 |
| Herramientas del Direccionamiento Estratégico .....                                                                  | 31 |

|                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....                                                                                                                                                | 31 |
| Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....                                                                                                                                                | 32 |
| Cinco Fuerzas de Porter.....                                                                                                                                                                            | 33 |
| Plan de Acción .....                                                                                                                                                                                    | 34 |
| Marco Conceptual.....                                                                                                                                                                                   | 35 |
| Misión.....                                                                                                                                                                                             | 35 |
| Visión .....                                                                                                                                                                                            | 36 |
| Estrategia .....                                                                                                                                                                                        | 36 |
| Direccionamiento Estratégico .....                                                                                                                                                                      | 37 |
| Marco Legal .....                                                                                                                                                                                       | 38 |
| Capítulo 3 Diseño Metodológico.....                                                                                                                                                                     | 40 |
| Tipo de Investigación.....                                                                                                                                                                              | 40 |
| Alcance.....                                                                                                                                                                                            | 40 |
| Diseño .....                                                                                                                                                                                            | 40 |
| Método .....                                                                                                                                                                                            | 40 |
| Instrumentos de Recolección de Información .....                                                                                                                                                        | 40 |
| Población.....                                                                                                                                                                                          | 42 |
| Muestra.....                                                                                                                                                                                            | 42 |
| Capítulo 4 Hallazgos y Resultados .....                                                                                                                                                                 | 43 |
| Objetivo A. Analizar el Ambiente Externo de la Organización, para Identificar sus Amenazas y Oportunidades, así como la Situación Interna de la Empresa para Conocer sus Fortalezas y Debilidades ..... | 43 |
| Análisis Externo .....                                                                                                                                                                                  | 43 |
| Análisis Interno .....                                                                                                                                                                                  | 55 |
| Objetivo B. Realizar el Diagnóstico de la Empresa e Identificar el Perfil Competitivo .....                                                                                                             | 59 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cinco Fuerzas de Porter.....                                                                                                                     | 59  |
| Objetivo C. Formular la Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Empresa REPUESTOS.CO.....                                              | 70  |
| Análisis Entrevistas Aplicadas.....                                                                                                              | 70  |
| Formulación del Direccionamiento Estratégico.....                                                                                                | 81  |
| Estructura Organizacional .....                                                                                                                  | 82  |
| Matriz DOFA Cruzada .....                                                                                                                        | 83  |
| Objetivos Corporativos.....                                                                                                                      | 85  |
| Objetivo D. Elaborar el Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Empresa REPUESTOS.CO. .... | 87  |
| Conclusiones.....                                                                                                                                | 92  |
| Recomendaciones .....                                                                                                                            | 95  |
| Referencias .....                                                                                                                                | 97  |
| Apéndices .....                                                                                                                                  | 101 |

**Tablas**

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Plan estratégico para la empresa de Repuesto Automotriz Resort't en la Ciudad de Guayaquil .....   | 22 |
| Tabla 2 Propuesta de direccionamiento estratégico – caso Laboratorio Innova Diesel S.A.S .....             | 23 |
| Tabla 3 Diseño de plan estratégico para la empresa Auto Bosques en la ciudad de Cartagena .....            | 24 |
| Tabla 4 Propuesta de plan estratégico empresa Marza Repuestos S.A.S .....                                  | 25 |
| Tabla 5 Diseño de direccionamiento estratégico para “Taller De Reparaciones Industriales Cava S.A.S” ..... | 26 |
| Tabla 6 Resumen marco teórico .....                                                                        | 35 |
| Tabla 7 Ficha técnica del cuestionario .....                                                               | 41 |
| Tabla 8 Resumen cuestionario entrevista.....                                                               | 42 |
| Tabla 9 Resumen del diseño metodológico.....                                                               | 42 |
| Tabla 10 Facturación electrónica.....                                                                      | 44 |
| Tabla 11 Robos y contrabando .....                                                                         | 44 |
| Tabla 12 Ubicación geográfica del país .....                                                               | 45 |
| Tabla 13 Importaciones.....                                                                                | 46 |
| Tabla 14 Producto interno bruto .....                                                                      | 46 |
| Tabla 15 Variación en el precio del dólar .....                                                            | 47 |
| Tabla 16 Generación de empleo .....                                                                        | 48 |
| Tabla 17 Mano de obra calificada.....                                                                      | 49 |
| Tabla 18 Avance en las TIC .....                                                                           | 50 |
| Tabla 19 Ley de residuos y suelos contaminados 7/2022 .....                                                | 51 |
| Tabla 20 Índice de población motorizada .....                                                              | 52 |
| Tabla 21 Migración e inmigración.....                                                                      | 52 |
| Tabla 22 Objetivos para la Gerencia de Personal .....                                                      | 86 |
| Tabla 23 Objetivo de Mercadeo .....                                                                        | 86 |
| Tabla 24 Objetivo servicio al cliente .....                                                                | 86 |

**Cuadros**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1 Matriz MEFE.....                                      | 53 |
| Cuadro 2 Matriz MEFI.....                                      | 56 |
| Cuadro 3 Matriz DOFA Cruzada.....                              | 83 |
| Cuadro 4 Plan de acción auditoría de Gerencia de Personal..... | 88 |
| Cuadro 5 Plan de acción Auditoría de Mercadeo .....            | 89 |
| Cuadro 6 Plan de acción.....                                   | 91 |

**Ilustraciones**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Árbol de problemas .....                      | 18 |
| Ilustración 2 Árbol de objetivos .....                      | 20 |
| Ilustración 3 Misión.....                                   | 36 |
| Ilustración 4 Marco legal .....                             | 39 |
| Ilustración 5 Esquema de las cinco fuerzas de Porter .....  | 68 |
| Ilustración 6 Inicios .....                                 | 70 |
| Ilustración 7 Colaboradores .....                           | 71 |
| Ilustración 8 Ventas.....                                   | 71 |
| Ilustración 9 Publicidad .....                              | 72 |
| Ilustración 10 Incentivo a los clientes .....               | 72 |
| Ilustración 11 Créditos.....                                | 73 |
| Ilustración 12 Garantías a clientes .....                   | 73 |
| Ilustración 13 Cobertura .....                              | 74 |
| Ilustración 14 Punto estratégico .....                      | 74 |
| Ilustración 15 Manejo de software .....                     | 75 |
| Ilustración 16 Relación con el proveedor .....              | 75 |
| Ilustración 17 Misión, visión y valores .....               | 76 |
| Ilustración 18 Competencia directa.....                     | 76 |
| Ilustración 19 Fortalezas y debilidades .....               | 77 |
| Ilustración 20 Capacitación del personal.....               | 77 |
| Ilustración 21 Motivación a colaboradores.....              | 78 |
| Ilustración 22 Administración de salarios .....             | 78 |
| Ilustración 23 Base de datos de clientes .....              | 79 |
| Ilustración 24 Medición de la satisfacción .....            | 79 |
| Ilustración 25 Evolución económica de la empresa .....      | 80 |
| Ilustración 26 Procedencia del capital .....                | 80 |
| Ilustración 27 Posición en el mercado.....                  | 81 |
| Ilustración 28 Organigrama de la empresa REPUESTOS.CO ..... | 83 |

### **Apéndices**

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apéndice A Base de datos de empresas Cámara y Comercio del municipio ..... | 101 |
| Apéndice B Base de datos Cámara y Comercio CIIU-1: G4530 .....             | 102 |
| Apéndice C Entrevista: REPUESTOS.CO.....                                   | 104 |
| Apéndice D Entrevista: Servicauchos.....                                   | 108 |
| Apéndice E Entrevista: Autopartes.....                                     | 111 |
| Apéndice F Entrevista: Mil Repuestos.....                                  | 115 |
| Apéndice G Entrevista: Automotor del Valle S.A.S.....                      | 119 |
| Apéndice H Entrevista: Martínez Todo Repuestos S.A.S.....                  | 122 |
| Apéndice I Entrevista: Diego Repuestos.....                                | 126 |
| Apéndice J Entrevista: Suspensiones y Herrajes .....                       | 130 |
| Apéndice K Entrevista: Miltirepuestos .....                                | 137 |
| Apéndice L Construcción y validez del cuestionario de entrevista .....     | 140 |
| Apéndice M Bitácora de trabajo de campo .....                              | 141 |
| Apéndice N Socialización .....                                             | 142 |

### **Resumen**

El presente documento hace referencia a la empresa Repuestos.co del municipio de Cartago Valle con presencia en el mercado de comercialización de autopartes desde hace 3 años, que nace por idea y experiencia en el sector de su propietario Jaime Andrés Navarro quien cuenta una amplia trayectoria como empleado en otros almacenes del sector.

En la actualidad la empresa tiene una buena cobertura a nivel local, maneja un volumen de venta estable pero requiere dar forma a su estructura organizacional para generar una postura sólida y definida ante el mercado cambiante y hacer frente a las exigencias que surgen como resultado del crecimiento de la economía y las necesidades del cliente. Por lo cual, el objetivo principal de este trabajo de grado es diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico de la mano de las teorías y de la adaptación de los modelos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, para ello se implementan herramientas bajo las cuales se identifiquen los aspectos positivos y negativos más relevantes para posteriormente generar un plan que se sea pertinente a las necesidades.

### **Abstract**

The present document refers to the company Repuestos.co from the municipality of Cartago, Valle del Cauca with 3 years dealing with vehicles parts in the marketplace. This idea was originally conceived by its owner Jaime Andrés Navarro who has had a wide experience as an employer in other companies and stores of the area.

Nowadays, this company covers a wide range in the local area, dealing with a stable volume, but requires an organizational structure order to generate a solid and empowered posture on the ever-changing market and deal with the requirements that appeared because of the economy growth and clients' needs.

Therefore, the main objective of this thesis work is to design a proposal of strategic direction based on the theories and the adaption of models to properly reach the goals; for this, it is necessary to implement the tools which identify the most relevant positive and negative aspects to generate an appropriate plan according to the needs presented.

### **Introducción**

Para llevar a cabo un correcto direccionamiento estratégico a nivel organizacional se debe tener la estrategia definida para generar los lineamientos que debe seguir la empresa con el fin de alcanzar sus objetivos en los tiempos estipulados de acuerdo con la proyección.

La asesoría de direccionamiento estratégico se desarrolla para REPUESTOS.CO, la cual es una microempresa familiar que nace en Cartago valle en el año 2019; tuvo como objetivo principal la generación de un diagnóstico en el que se determinaron los factores que requieren ser intervenidos y a su vez, el desarrollo de un plan de acción de permita mejorar los aspectos identificados. Para la realización de la propuesta se analizaron los distintos frentes que tienen un impacto directo e indirecto a nivel interno y externo, con lo que se logró establecer el estado actual de la organización y la proyección de lo que dese alcanzar en el tiempo.

En la planeación de la propuesta de direccionamiento estratégico se busca la armonía entre el logro de los objetivos estratégicos y la correcta ejecución de la misión y visión de la organización con el fin de generar crecimiento.

La asesoría se enfocó en determinar las causas de las insuficiencias que son fuente los reprocesos, el estancamiento y el retraso en el logro de los objetivos empresariales. La información obtenida de analisis a través de los diferentes métodos que han aportado las teorías como guía para diseñar el direccionamiento estratégico, el cual tiene como principal objetivo el crecimiento de la empresa.

## Capítulo 1

### Planteamiento del Problema

#### Descripción del Problema

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la correcta relación entre todas las áreas que componen a la organización en función del cumplimiento de los objetivos desde una mirada estratégica, proyectando a largo plazo con el fin de establecer una visión más clara que le permita a la organización obtener el mayor desempeño y optimización de los procesos. Esto se consigue cuando se tiene claro quiénes somos, a donde queremos llegar y de qué forma lo proyectamos alcanzar, estas proyecciones deben ir acompañadas de estrategias y modelos que guíen el proceso como empresa y que direccionen todos los esfuerzos desde las capacidades de cada colaborador al cumplimiento de las metas. Es importante tener en cuenta que el dinamismo del mercado y su constante cambio requieren de empresas con un alto nivel de adaptación y estructuras dinámicas que permitan hacer frente y permanecer en el mercado (Fred R., 2003).

La empresa REPUESTOS.CO hace parte del sector de comercialización de autopartes desde hace 3 años, aunque es una trayectoria corta su crecimiento ha sido positivo y se ha fortalecido su presencia en el mercado gracias a la calidad de los productos y del servicio que ha generado una buena aceptación del mercado local. A pesar de que los resultados obtenidos han sido positivos en el corto plazo, han surgido inconvenientes que a continuación se relacionaran, según datos proporcionados por el propietario. La empresa es dirigida por su propietario de manera empírica, en el área administrativa es apoyado por su esposa y cuentan con colaboradores para el área de ventas, asesoría y domicilios. En el ejercicio empírico de esta empresa se han fortalecido algunas áreas como lo son inventario, facturación, regulaciones locales, entre otras; pero, algunas otras áreas no están correctamente constituidas, no se cuenta con una misión, visión y objetivos claros, no se tienen definidos los roles y funciones para cada uno de los colaboradores lo cual entorpece las actividades, genera duplicidad de tareas y no se aprovecha al máximo el rendimiento de cada uno de los colaboradores. Por otro lado no se cuenta con una estructura organizacional bien definida.

Fred R. (2003) describe que la planeación y el direccionamiento son pilares fundamentales para todas las organizaciones, en los que se integran todos los componentes, recursos y esfuerzos para el logro de los objetivos en el transcurrir del tiempo; aunque no existen datos

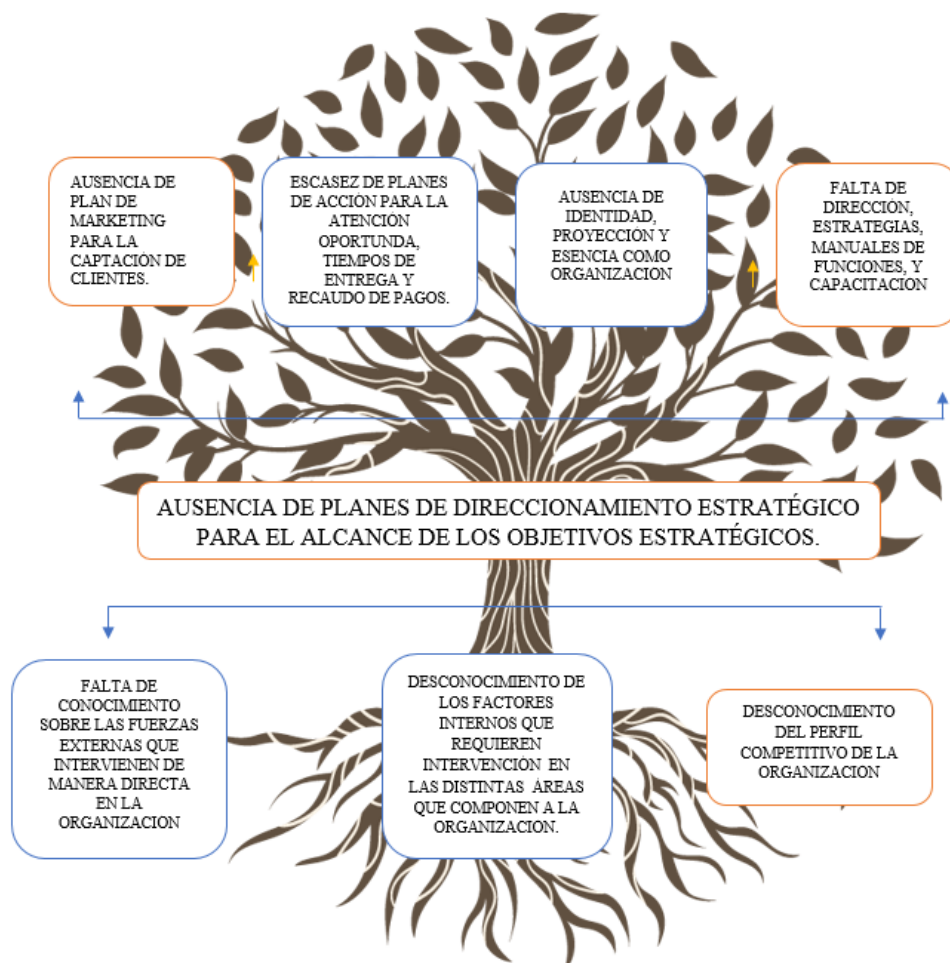
ni registros de cifras, en la información proporcionada por el propietario se evidencia que REPUESTOS.CO presenta deficiencia en la estructura de su plan empresarial a mediano y largo plazo, todos los esfuerzos hasta el momento se han enfocado en dar solución a las situaciones que se presentan en el día a día, al ser dirigida de manera empírica y no contar con funciones correctamente definidas se priorizan las tareas a medida que van surgiendo y por ende se genera una acumulación de actividades como por ejemplo tener al día las regulaciones de ley, inventario actualizado, bodegas ordenadas o realizar a tiempo el cobro de la cartera; estas actividades aunque son importantes se dejan de lado. Según la información brindada por el propietario en la primera entrevista de diagnóstico, el área de ventas, siendo la actividad principal de la empresa, se han mejorado las estrategias ofreciendo un servicio de calidad que ha permitido el fortalecimiento de la empresa en el sector, con productos de calidad, servicio efectivo y precios competitivos; mencionando también que se han presentado escenarios externos como lo fueron la pandemia y el paro nacional que generaron afectaciones a nivel país y que dejaron traspases en la economía en general.

Como se ha mencionado, no se tienen cifras consolidadas pero el propietario informa que al realizar un comparativo en los periodos de inicio del almacén con respecto a la actualidad se ha generado crecimiento y fortalecimiento en cuanto a la presencia en el mercado, el reconocimiento y aumento de clientes, pero estos resultados se han obtenido sin estar fundamentados bajo ninguna estructura o plan estratégico; no se cuenta con un plan de acción establecido, no existen instrumentos de medición, no se puede comparar un periodo con respecto a otro y no solo en cuestiones financieras sino en el ejercicio de aplicación de nuevas estrategias, planes, estadísticas y análisis de desempeños. La suma de todos estos factores puede generar un desequilibrio que perjudica fuertemente la empresa. Por ejemplo, la rotación de personal; se presentaron varios cambios en los cargos de: auxiliar administrativa, vendedor y 2 domiciliarios; lo cual le genera a la empresa el aumento de costos por contratación, capacitación y adaptación de nuevos empleados que puede ocasionar reproceso y la toma de decisiones poco acertada. Otro factor importante que menciona el propietario con respecto a los aspectos por mejorar se enfoca en el manejo del stock de inventarios, el recaudo de pagos de facturas a clientes de talleres y por ende el retraso en el pago de los proveedores.

El desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico en conjunto, con la ayuda de los propietarios y colaboradores de REPUESTOS.CO estará enfocado en crear un plan bajo la cual se contemplen los aspectos mencionados, de la mano de las teorías administrativas que puedan aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### Ilustración 1

#### Árbol de problemas



*Fuente.* Elaboración propia.

### Formulación de la Pregunta

¿Cómo diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico que le permita a la empresa REPUESTOS.CO del municipio de Cartago Valle el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

***Sistematización de la Pregunta***

- ¿Cuál es la situación actual a nivel interno y externo de la empresa REPUESTOS.CO?
- ¿Cuáles son las características competitivas de la empresa REPUESTOS.CO del municipio de Cartago Valle?
- ¿Cuáles son las estrategias que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son las acciones más apropiadas para llevar a cabo la propuesta de direccionamiento estratégico en la empresa REPUESTOS.CO y alcanzar los objetivos estratégicos?

**Objetivos*****Objetivo General***

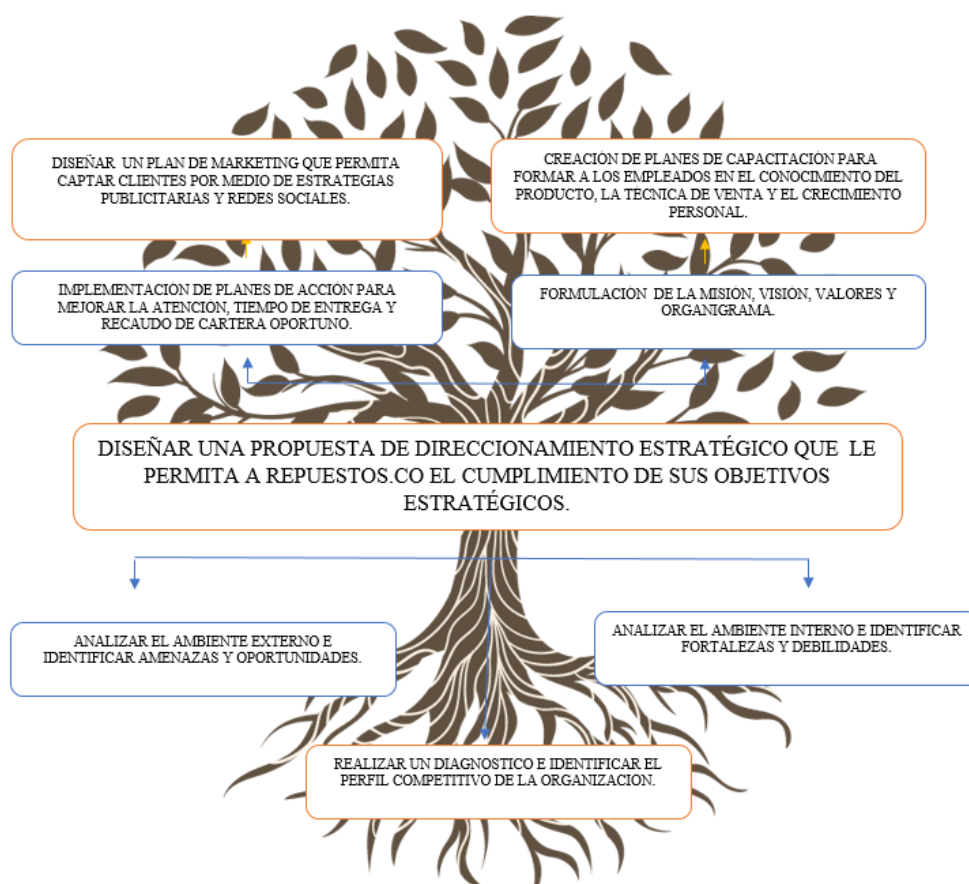
Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa REPUESTOS.CO que permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

***Objetivos Específicos***

- A. Analizar el ambiente externo de la organización, para identificar sus amenazas y oportunidades, así como la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.
- B. Realizar el diagnóstico de la empresa e identificar el perfil competitivo.
- C. Formular la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa REPUESTOS.CO
- D. Elaborar el plan de acción para la implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa REPUESTOS.CO.

## Ilustración 2

### Árbol de objetivos



Fuente. Elaboración propia.

## Justificación

La presente investigación se ha desarrollado bajo el modelo de direccionamiento estratégico propuesto por David Fred, en el cual se analiza e identifica la posición de la empresa dentro del mercado y su papel con respecto al entorno; a partir de ello establecer estrategias acordes y correctamente definidas para dar cumplimiento a los principales objetivos.

El diseño del direccionamiento estratégico que se lleva a cabo para la empresa REPUESTOS.CO se realiza desde la perspectiva de que no existe un entorno estático sino, por el contrario, la empresa está expuesta a los cambios constantes que requieren adaptación por lo cual es necesario contar con guías en las que se puedan analizar los factores que presentan falencias e impiden el desarrollo de la estructura con respecto a las necesidades del

mercado al cual pertenece. Con esta propuesta se espera alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa brindando un servicio de calidad y mejorando los procedimientos internos, iniciando desde las buenas condiciones laborales para los empleados y su satisfacción dentro de la empresa, factor que es de vital importancia ya que desencadena el valor agregado que puede aportar el trabajador al servicio y al desarrollo de sus funciones con sentido de pertenencia y adicionalmente contribuye al buen ambiente laboral. Adicionalmente, se sugerirá a la empresa un plan de acción a partir de los aspectos que se identifican como falencias y que están ocasionando distintos retrasos en los procesos.

Este trabajo de investigación puede servir como guía o lineamiento de futuros proyectos relacionados con el sector de autopartes, ya que cuenta con datos verídicos que permiten un acercamiento desde distintos frentes del sector, relacionado tanto aspectos negativos como positivos.

Finalmente, se tomó la decisión de realizar la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa REPUESTOS.CO, porque es una empresa que desea expandirse y generar desarrollo a nivel local y esta presta a implementar planes en pro de mejorar para entregar al mercado y al cliente una experiencia de valor; adicionalmente está dispuesta a incluir en su plan de desarrollo el conocimiento de estudiantes que en su proceso de aprendizaje puedan aplicar los conocimientos adquiridos.

## Capítulo 2

### Marco Referencial

En este apartado se genera un análisis de las teorías, datos y documentos en relación al direccionamiento estratégico; dichos documentos contienen información altamente relevante para el desarrollo de la investigación ya que aportan desde la teoría los lineamientos que han permitido el desarrollo de las empresas a lo largo del tiempo en el mercado cambiante que requiere estructura y dirección para su desarrollo dentro de los sectores, desde los documentos que se han desarrollado en distintos momentos en la línea del tiempo y han obtenido datos importantes que aportan una perspectiva amplia para el análisis de la información y desde los conceptos que nos permiten la comprensión e interpretación de la información de la mejor manera posible.

#### Antecedentes

##### *Antecedente 1. Plan Estratégico para la Empresa de Repuesto Automotriz Resort't en la Ciudad de Guayaquil*

**Tabla 1**

*Plan estratégico para la empresa de Repuesto Automotriz Resort't en la Ciudad de Guayaquil*

| Nombre                                                                                     | Autor                                                           | Ubicación-año   | Tipo de documento |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Plan estratégico para la empresa de Repuesto Automotriz Resort't en la Ciudad de Guayaquil | Joselyn Pamela Mejía<br>Tomalá - Luis Fernando<br>Ríos Valarezo | Guayaquil- 2018 | Trabajo de grado  |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Metodología.** La investigación realizada para la empresa Automotriz Resort't se desarrolló bajo el método descriptivo. La empresa tiene presencia en el mercado desde el año 2002, en la generación del diagnóstico lograron identificar que presenta problemas relacionados con la falta de planificación en sus procesos que no permiten el crecimiento ni la obtención de las utilidades esperadas por la empresa. Al momento del estudio la empresa no cuenta con manuales de procedimientos, organigrama ni políticas internas, no manejan control de inventarios y el proceso de contabilidad es llevado por un agente externo.

**Aportes.** Como resultado de la investigación fue entregado el plan de direccionamiento estratégico y el diseño de instrumentos de medición para el seguimiento y control en cada

una de las áreas de la línea de negocio, ya que no cuentan con un sistema de protección para la información importante que maneja la empresa. Idearon la misión, visión, políticas y organigrama en compañía de los propietarios de la empresa, se realizó la socialización con los colaboradores. Dentro de las estrategias se planteó la creación del manual de funciones con el fin de eliminar las duplicidades en las tareas diarias, capacitaciones en las que puedan mejorar su conocimiento y adaptarse a las técnicas innovadoras del mercado en cuanto a atención al cliente y su fidelización.

***Antecedente 2. Propuesta de Direccionamiento Estratégico – Caso Laboratorio Innova Diesel S.A.S***

**Tabla 2**

*Propuesta de direccionamiento estratégico – caso Laboratorio Innova Diesel S.A.S*

| Nombre                                                                           | Autor                                                           | Ubicación-año  | Tipo de documento         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|
| Propuesta de direccionamiento estratégico – caso Laboratorio Innova Diesel S.A.S | Erica Cuervo<br>Natalia León<br>Flor Ávila<br>Luis Felipe Amaya | Colombia- 2019 | Artículo de investigación |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Metodología.** La investigación fue realizada bajo el enfoque cualitativo con un tipo de estudio descriptivo en el laboratorio Innova Diesel S.A.S; se desarrolló con el fin de analizar los factores que generan valor agregado para las empresas de autopartes en el sector; para entender las condiciones del entorno, generar nuevas estructuras y estrategias que permitan su desarrollo. La organización proporciona información sobre debilidades en cuanto al conocimiento sobre el sector, las técnicas y los instrumentos de medición en el manejo de las organizaciones por falta de experiencia.

**Aportes.** Como resultado de la investigación fue entregado un instrumento como modelo del plan de acción, desarrollado en pro de la aplicación del direccionamiento estratégico; que de ser aplicado puede contribuir al crecimiento y desarrollo óptimo de las organizaciones, dentro del plan se ordenan punto a punto estrategias para cada una de las áreas y adicionalmente, se plantean también los beneficios que traería su aplicación. Por otra parte, la organización no cuenta con un plan de presupuesto y la implementación del direccionamiento planteado requiere un esfuerzo extra para el costeo. La cultura organizacional juega un papel fundamental en el desarrollo y algunos de sus empleados se

resisten al cambio pero es un factor al que se le puede dar manejo. Las partes que conforman a la organización deben tener un desarrollo en conjunto para que se puedan alcanzar los objetivos en la medida y el tiempo planteado.

### ***Antecedente 3. Diseño de Plan Estratégico para la Empresa Auto Bosques en la Ciudad de Cartagena***

**Tabla 3**

*Diseño de plan estratégico para la empresa Auto Bosques en la ciudad de Cartagena*

| Nombre                                                                            | Autor                                               | Ubicación-año            | Tipo de documento |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| Diseño de plan estratégico para la empresa Auto Bosques en la ciudad de Cartagena | Jehu Feisal Felfle Del Risco – José Luis Tous López | Cartagena de Indas- 2016 | Trabajo de grado  |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Metodología.** La investigación fue realizada bajo el método descriptivo, la empresa Auto Bosque S.A.S se encuentra en funcionamiento desde el año 2010 en la ciudad de Cartagena, se desarrolló con el fin de diseñar las proyecciones en búsqueda del posicionamiento de la empresa en el sector de autopartes y su permanencia en el mercado, entendiendo sus variadas dinámicas y la necesidad de adaptar sus prácticas a las modificaciones necesarias para el logro de los objetivos.

**Aportes.** El análisis de la empresa Auto Bosques S.A.S se llevó a cabo por medio del diagnóstico situacional en el que se encontraron distintos aspectos por mejorar y bajo los cuales se generaron las estrategias. Inicialmente plantearon la asignación de funciones para cada cargo, reestructuraron la misión para hacerla más flexible sin perder su sentido principal, se ratificaron los principios de la empresa y la visión se diseñó mucho más aterrizada a la realidad; todas estas adecuaciones se realizaron con el fin de estimular el crecimiento general en los periodos a corto, mediano y largo plazo. La idea principal es desarrollar las actividades necesarias para crecer y permanecer en del mercado, con la visión de crecer en cuanto a capacidad instalada, rentabilidad y conocimiento. Dentro de la investigación realizaron un análisis sectorial, desde cada uno de los factores que intervienen e impactan la organización, entregando una matriz de evaluación en la que se conoció que la empresa aprovecha sus fortalezas y como medida para el mejoramiento concluyeron que la mejor estrategia va encaminada a la penetración del mercado por medio de campañas publicitarias. Las

estrategias se evaluarán por medio de indicadores de gestión para realizar un correcto seguimiento.

***Antecedente 4. Propuesta de Plan Estratégico Empresa Marza Repuestos S.A.S***

**Tabla 4**

*Propuesta de plan estratégico empresa Marza Repuestos S.A.S*

| Nombre                                                      | Autor                      | Ubicación-año    | Tipo de documento |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|-------------------|
| Propuesta de plan estratégico empresa Marza Repuestos S.A.S | María Camila Cadena Torres | Yumbo Valle-2018 | Trabajo de grado  |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Metodología.** El trabajo fue realizado bajo el método descriptivo, diagnosticaron la situación actual de la empresa Marza Repuestos S.A.S y se aplica instrumento con matriz DOFA para profundizar en el análisis. Emplean método de observación y aplicación de encuestas para contrastar información, conocer la cultura y prácticas de la empresa y entender la información desde la voz del gerente para plantear de allí el plan de acción basado en la hipótesis desarrollada.

**Aporte.** El diseño del plan estratégico que realizaron en este proyecto de grado, generó estrategias para el correcto desempeño de la empresa Marza Repuestos S.A.S, realizando un diagnóstico externo e interno de las fortalezas y debilidades en busca de las mejores oportunidades para aumentar las posibilidades de crecimiento en este mercado. El diseño de la misión, visión y objetivos, acompañado de un mapa estratégico realizado en compañía de los colaboradores de la organización, fue un pilar importante; ya que al sentirse incluidos en el desarrollo y tener a la vista el plan pueden realizar de manera óptima sus funciones entendiendo que todos trabajan para el mismo objetivo. Para esta investigación también fue realizada la caracterización de los puestos de trabajo y el perfil con sus respectivas funciones y delimitaciones, lo que permitió aclarar hasta qué punto debe llevar cada uno sus funciones realizadas de la mejor manera sin generar duplicidad.

***Antecedente 5. Diseño de Direccionamiento Estratégico para “Taller De Reparaciones Industriales Cava S.A.S”***

**Tabla 5**

*Diseño de direccionamiento estratégico para “Taller De Reparaciones Industriales Cava S.A.S”*

| Nombre                                                                                       | Autor                     | Ubicación-año      | Tipo de documento |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|
| Diseño de direccionamiento estratégico para “Taller De Reparaciones Industriales Cava S.A.S” | Daniela Canaval Sol Cañas | Cartago Valle-2019 | Trabajo de grado  |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Metodología.** El trabajo fue realizado bajo el método descriptivo con un enfoque cualitativo con el que se pretende analizar la información desde los conceptos generales e ir reduciendo a los aspectos específicos, para así poder determinar lo realmente relevante y generar una visión clara para el desarrollo de las estrategias. La recolección de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas, encuestas y observación directa no participante.

**Aporte.** El diseño del plan de direccionamiento para el correcto desempeño de la empresa Cava S.A.S generó estrategias a partir de la matriz DOFA, en el que identificaron los factores que causan un impacto fuerte, en lo relacionado a las oportunidades; la población económicamente activa y el nivel educativo. Las fortalezas encontradas se basan en la calidad del servicio y la responsabilidad. Por otro lado las amenazas más relevantes son los impuestos, el desempleo y la velocidad del desarrollo tecnológico y por ultimo las debilidades más evidentes, la rotación del personal y no tener un manejo adecuado del inventario. Desde la identificación de las variables se genera el plan de acción que permitió a la organización visionar sus metas, establecer las actividades desde cada cargo para definir una línea de seguimiento en la que exista un responsable. Se desarrollaron 8 estrategias compuestas de 16 actividades para el desarrollo del direccionamiento estratégico.

## **Marco Teórico**

### ***Paradigma Neoclásico***

El paradigma neoclásico surge en la década de los 50, como una representación mejorada de la teórica clásica; retoma conceptos como organizar, dirigir y controlar en la tarea de encontrar soluciones óptimas a los problemas de carácter práctico que suelen surgir en las organizaciones; teniendo como guía los principios generales para llevar a cabo la acción del

proceso administrativo. En este paradigma se extrae los aportes más relevantes de las demás teorías para la aplicación y ejecución de los procesos acordes a las necesidades de las organizaciones del hoy, con una mirada enfocada hacia los objetivos y resultados. Tiene como principio la administración desde su enfoque práctico sin ejercer una postura rígida y mucho menos absoluta, sino adaptando la flexibilidad como forma de aplicación; entendiendo que no puede aplicarse un modelo exactamente igual para todas las organizaciones, incluso si estas pertenecen al mismo renglón económico, puesto que no hay organizaciones ni procesos iguales, todo puede ser relativo y requiere de estructuras que logren adaptarse para alcanzar el éxito de sus objetivos (Quiroa, 2021).

“El paradigma inicia con la teoría general de los sistemas planteada por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy y que posteriormente fue adaptada a la administración por Kast y Kahn en 1940. Luego, el propio Herberth Simon (1950) desarrollo su teoría acerca de la toma de decisiones denominada “Racionalidad Limitada, que apporto una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales; posteriormente dentro del mismo paradigma, surge planteamientos como Peter Drucker acerca de la administración por Objetivos, y el Andrews (1971), que desarrolla el modelo de planeación estratégica.” (Murillo Vargas, 2007).

### ***Dirección Estratégica***

La dirección estratégica para , es el proceso a través del que, quien tiene la potestad de tomar decisiones en la organización obtiene, procesa y analiza la información que proporcionan los entornos interno y externo, para determinar la situación actual y el perfil competitivo para anticiparse y decidir de manera estratégica el rumbo en el futuro. En el proceso de planeación estratégica se requiere del compromiso de los colaboradores en aspectos de valores, misión, visión y objetivos de la organización. Más que un mecanismo para la elaboración de planes debe ser un conductor que guíe al pensar de manera estratégica inspirado en una cultura para la creación de un sistema gerencial estratégico. Por tal motivo es de vital importancia el papel que tiene la calidad y el nivel de compromiso del personal. Para Serna, el líder estratega requiere de un nivel superior en aspectos como inteligencia, capacidad de análisis, comunicación, compromiso, empatía y liderazgo para integrar a las personas y direccionarlas con enfoque al cumplimiento de los objetivos. (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008)

Por otro lado, Porter (2009) resalta de la dirección estratégica, que es un modelo en la toma de decisiones empresariales que se plantea desde distintos aspectos como la determinación de los objetivos, políticas y planes para el alcance de los mismos, tipos de negocios que pretende alcanzar, el análisis de la competencia, el tipo de empresa a nivel económico y humano que quiere e intenta ser y la naturaleza de la contribución tanto económica como no económica que le entrega y aporta a sus accionistas, colaboradores y al entorno como tal. La estrategia competitiva es la respuesta para las amenazas y oportunidades que resultan de los factores estructurales que representan a la industria a la cual se pertenece como organización y la posibilidad de efectuar de manera concreta la estratégica en el uso eficiente de los recursos propios a nivel productivo para crear valor.

Para la autora Menguzzato (2011) inicialmente el proceso de dirección requiere un cambio con respecto al ritmo de adaptación de las empresas que genere posibilidades frente al entorno turbulento y es enfática en que la atención debe centrarse en el recorrido desde la eficiencia a nivel interno y la eficacia en su relación con el entorno. El centro de la dirección estratégica es la eficacia; no obstante, en este proceso se debe permanecer en estado vigilante ante todos los aspectos que componen a la organización, si se descuidan los aspectos internos se queda expuesto a merced de las amenazas, si no se tienen en cuenta el aumento de las debilidades o no se saca el mayor provecho a las oportunidades, por esto la dirección estratégica debe tener su foco principal en la efectividad, que resume la eficiencia y la eficacia, entendiendo que no son estas variables excluyentes, sino por el contrario variables complementarias.

La dirección estratégica para Jeffrey S. & Caron H. St. (1994) es el proceso de análisis y aprendizaje sobre el entorno externo e interno, constituyen la dirección estratégica y la crea a través del establecimiento de los objetivos y la ejecución de dichas estrategias; todo enfocado a la satisfacción de las exigencias de los grupos de interés que hacen parte de la organización. Se compone también de los compromisos, decisiones y acciones bajo las cuales se genera distinción sobre las demás organizaciones resaltando los niveles propios de competitividad y adquiriendo rentabilidad por encima del promedio.

### ***Modelo de Dirección Estratégica por Fred R David***

La dirección estratégica para Fred R. (2003) es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus

objetivos; con la finalidad de sacar el mayor provecho a las oportunidades que se generan en el presente y de ellas crear nuevas oportunidades, utilizando el conocimiento, la información y las capacidades para implementarlas a través del tiempo; optimizando para el futuro las tendencias del momento.

La planeación estratégica es un término que se encuentra bastante inmerso en el proceso de dirección estratégica, este concepto tiene origen entre los años cincuenta y setenta; su aparición tuvo gran acogida ya que fue la solución a todos los problemas empresariales en esta época, fue implementada por todas las empresas estadounidenses que aprovecharon al máximo todas las bondades que este modelo les ofrecía pero, pasados los años fue dejada de lado porque los resultados no fueron los esperados bajo el desarrollo de algunas de las técnicas; sin embargo, años más tarde, aproximadamente en los noventa fue retomada y desde allí es una gran herramienta en el mundo de los negocios, con todas las modificaciones y ajustes a los que se ha sometido y debido a los buenos resultados que proporciona.

El proceso de dirección estratégica desde el modelo de Fred se compone de 3 etapas que consisten en: formulación, implantación y evaluación de las estrategias; cada una de ellas con factores que son vitales para el óptimo desempeño de las organizaciones en el camino al crecimiento y al alcance de los objetivos. En la primera fase de formulación, la creación de la misión y la visión es fundamental en su rol de dar dirección. El análisis interno y externo puntualiza en fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas respectivamente. Dentro de esta fase es importante establecer los objetivos a largo plazo, de la mano de las estrategias para su alcance, realizando una subdivisión entre las estrategias alternativas y las específicas; la toma de decisiones en este momento específicamente es la base para definir que mercados, que tiempos y que recursos está dispuesta la organización a asignar para su ejecución. Todas estas acciones encaminadas a transmitirle al entorno lo que es la empresa en esencia y en el contraste de lo que dice ser y lo que es en realidad reflejado en su actuar del día a día. Un principio fundamental para iniciar con la etapa de formulación es entender que las decisiones o acciones que se van a tomar tienen consecuencias ya sea a corto o largo plazo, positivas o negativas; teniendo claro este principio se analiza desde una perspectiva mucho más amplia el impacto de cada decisión y se toman decisiones más acertadas.

La fase de implementación de la estrategia es en concreto la etapa de acción, por lo regular es el momento más fuerte y crucial del proceso, por lo que requiere de la unión de los

esfuerzos del personal en general, cada una de las áreas debe desarrollar un plan para llevar a cabo la parte que le corresponde; por parte de la gerencia “el compromiso está en movilizar a su personal con disciplina, esfuerzo y total dedicación” de esto depende el éxito de la etapa y la continuidad del proceso estratégico (Fred R., 2003).

En la dinámica inicial de esta fase es necesario establecer objetivos anuales y políticas, como se mencionó anteriormente se involucra al personal de manera directa por lo que es fundamental que este se encuentre motivado a realizar sus funciones de la manera más óptima posible, entendiendo que es esta su manera de aportar significativamente al desarrollo de las estrategias, es necesario el desarrollo de una cultura y una estructura en la que se apoye y se aporte al proceso, la elaboración de presupuestos y el uso de los sistemas de información.

La evaluación es la etapa final de la dirección estratégica, como en todo proceso es importante revisar al detalle lo planeado vs lo ejecutado, esta es la principal fuente de información bajo la cual se entiende desde los resultados si fue acertado o no el proceso estratégico; es la etapa de culminación de un proceso y al mismo tiempo es el inicio de uno nuevo, el de crear a partir de los resultados, entendiendo que el entorno no es estático y constantemente requiere de nuevas técnicas acorde a las dinámicas que se van creando.

La fase de evaluación está compuesta por 3 actividades, inicialmente se estudian los factores internos y externos bajo los que se han desarrollado las estrategias actuales, seguido de esto se entra a revisar y medir el rendimiento y por último se toman decisiones sobre las medidas correctivas a aplicar. El éxito del proceso estratégico no significa el final, desde este nuevo punto en el que se encuentra la organización se visualizan nuevos requerimientos y por ende nuevos análisis que realizar entendiendo las señales e información que nos proporciona el entorno.

Desde el análisis de las distintas perspectivas de los autores mencionados anteriormente y sus aportes a la dirección estratégica se eligió el modelo de direccionamiento estratégico por Fred R. David, considerando que tiene una estructura y un orden lógico y que se adapta a las necesidades de la organización en cuanto al desarrollo de cada uno de los factores en los que se generan falencias desde el planteamiento de las necesidades de Repuestos.co.

### ***Herramientas del Direccionamiento Estratégico***

Para el desarrollo de la investigación se considera necesario la elección de herramientas para dar cumplimiento de la mejor manera a los objetivos específicos requeridos para el diseño del direccionamiento estratégico, estas se eligieron de manera holística.

Para el análisis del medio ambiente interno y externo se emplearán las matrices EFI y EFE respectivamente.

#### ***Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)***

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes desde cada una de las áreas funcionales de la organización e identifica la base sobre la que radica la relación existente entre ellas. En este proceso se considera más relevante la correcta interpretación de los factores que las cifras mismas (Fred R., 2003).

La matriz EFI se desarrolla en 5 pasos:

1. Liste los factores internos más relevantes que se determinaron en el proceso de inspección interna. Utilice de 10 a 20 aspectos internos, entre las fortalezas y debilidades respectivamente. Especifique al detalle utilizando porcentajes y cifras comparativas.
2. A cada factor asigne una ponderación desde el más irrelevante (0.0) hasta muy importante (1.0). La asignación de la ponderación corresponde a la importancia con relación al éxito de la empresa; sin importar si el factor es una fortaleza o una debilidad los valores más altos deben corresponder a lo que tiene mayor peso en el desempeño de la organización. La sumatoria debe ser 1.0.
3. Clasifique cada factor de 1 a 4 para determinar si representa una debilidad importante (C1), una debilidad menor (C2), una fortaleza menor (C3) o una fortaleza importante (C4). Las fortalezas deben tomarse con una calificación de 3 o 4 y las debilidades entre 1 y 2; Entendiendo que la clasificación se basa en el análisis de la compañía mientras que la ponderación se realiza a nivel industria. (Paso 2)
4. En este paso se realiza la multiplicación de cada factor con la clasificación correspondiente y como resultado se obtiene el puntaje ponderado para cada una de las variables.

5. En el último paso se realiza la suma de los puntajes ponderados de cada una de las variables para establecer el puntaje ponderado total de la organización.

### ***Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)***

Según Fred R. (2003) esta herramienta permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE de desarrolla en 5 pasos:

1. Liste los factores externos más relevantes que se determinaron en el proceso de inspección interna. Utilice de 10 a 20 aspectos externos, entre las oportunidades y amenazas respectivamente. Especifique al detalle utilizando porcentajes y cifras comparativas.
2. A cada factor asigne una ponderación desde el más irrelevante (0.0) hasta muy importante (1.0). La asignación de la ponderación corresponde a la importancia con relación al éxito de la empresa; normalmente las oportunidades tienen una ponderación más alta con respecto a las amenazas, pero estas deben tener una ponderación de acuerdo con el impacto o peligro. Para el ejercicio de la ponderación, por ejemplo, se deben realizar comparaciones entre competidores exitosos y los no exitosos o analizando cada factor y llegar a un consenso grupal. La sumatoria debe ser 1.0.
3. Para cada factor asigne clasificación entre 1 y 4 que represente que tan eficaz es la estrategia actual con respecto al factor, 4 es la respuesta superior, 3 es la mayor promedio, 2 promedio y 1 deficiente. Esta clasificación tiene su foco en la efectividad de la estrategia en la empresa; la clasificación se basa en la empresa y la ponderación del paso 2 se realiza a nivel industria. Tanto amenazas como oportunidades pueden ser calificadas entre 1, 2, 3 y 4.
4. En este paso se multiplican la ponderación por cada factor de su clasificación para realizar la puntuación ponderada.
5. Por ultimo sume la puntuación ponderada para cada una de las variables con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la empresa.

### ***Cinco Fuerzas de Porter***

En el análisis del sector, en este caso de la comercialización de autopartes es importante analizar factores desde distintos puntos que intervienen en su desarrollo y que tiene un impacto directo; en este caso el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite integrar y analizar desde una mirada estratégica, determinado en grado de competitividad de la organización dentro del mercado (Porter, 2009).

**Rivalidad entre Empresas Competidoras.** La rivalidad o competencia entre las empresas es la más poderosa de las fuerzas competitivas de Porter, la dinámica de las estrategias empresariales debe representar una ventaja competitiva sobre sus competidores para ser realmente exitosa, dentro de esta dinámica se deben de tener en cuenta distintos aspectos como precios, calidad, características de producto, publicidad; saber entender y manejar cada uno de estos factores en el momento y medida correcta, genera la verdadera ventaja.

**Ingreso Potencial de Nuevos Competidores.** El ingreso de nuevas empresas al mercado es algo que se presenta diariamente en todas las industrias, el aumento de competidores es algo con lo que se debe convivir como organización, entendiendo que es un factor que no se puede controlar y al mismo es algo que exige una estructura fuerte es cuestiones de tecnológica, precios, calidad, relaciones fuertes con los clientes, regulaciones gubernamentales. Por otra parte, es importante entender que si las empresas logran ingresar al mercado asumiendo la magnitud de barreras con las que se debe enfrentar es porque cuentan con estrategias fuertes, organizadas y dispuestas a todo por posicionarse. Las empresas deben contar con estrategias de precio, garantías, financiamiento, entre otras que permitan mantener su posición dentro del mercado frente al ingreso de los nuevos competidores.

**Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.** Los productos sustitutos generan grandes tensiones en las dinámicas de las industrias, su presencia en el mercado establece límites en cuanto a precios. La presión competitiva proviene de los planes que desarrollan los competidores para expandirse en altos niveles de crecimiento, cifras y capacidad de producción que se ven reflejados en las utilidades. La entrada de productos sustitutos en el mercado hace parte de los avances y estrategia de satisfacer las necesidades a menor valor y la dinámica en la forma de llegar al cliente, entender su necesidad y darle lo que desea.

**Capacidad de Negociación con los Proveedores.** La relación con los proveedores juega un papel fundamental, la ayuda conjunta en cuanto a precios, tiempos de entrega, calidad, nuevos servicios, costo de inventario y logística; permite una negociación favorable. El cambio de proveedores o las relaciones poco efectivas pueden generar aumentos en costos, poca capacidad para dar cubrimiento a la demanda por falta de inventario y pérdidas en cuanto a presencia en el mercado. Estas alianzas son una estrategia de ganancia para ambas partes, permite seguridad en la negociación y el desarrollo de su actividad bajo condiciones óptimas y logrando un ahorro representativo.

**Capacidad de Negociación de los Consumidores.** El cliente y los volúmenes de compra que maneje cambia las condiciones de los procesos de negociación, esto genera una fuerza que afecta en un alto porcentaje la competencia en los mercados. Es aquí donde se pone a prueba la capacidad de cada una de las empresas por establecer negociaciones con estrategias para conseguir la lealtad del consumidor. Las garantías extendidas, los plazos de pago o los servicios extras son algunas de las ofertas más utilizados en estos casos por las empresas. El cliente y su capacidad de negociación de acuerdo al tipo de producto es la mayor fuerza competitiva, algunas de las circunstancias en las que el cliente tiene mayor capacidad de negociación pueden presentarse cuando este puede cambiarse a marcas o productos sustitutos a un menor precio, los productos representan una particular importancia para el vendedor, conocen a profundidad las condiciones, precios y costos de otros vendedores y por ultimo cuando es su decisión el momento y las condiciones para adquirir el producto. (Porter, 2009)

### ***Plan de Acción***

El plan de acción se adaptara del autor Humberto Serna en su libro Gerencia estratégica, este modelo se diseñara para realizar el seguimiento paso a paso en el desarrollo de las estrategias. Para cada objetivo se asignan responsables, tiempos y recursos (Serna Gómez, GERENCIA ESTRATEGICA, 2008).

El plan de acción se compone de:

1. Establecer un indicador de éxito global para el proyecto estratégico.
2. Definir las estrategias a realizar para hacer realidad las estrategias.
3. Definir el tiempo necesario para realizar la tarea.
4. Definir y especificar la meta a alcanzar de manera concreta, ya sea cuantitativa o cualitativa.

5. Asignar un responsable para cada actividad o subactividad.
6. Especificar los recursos técnicos, físicos, humanos y financieros.
7. Señale las limitaciones que puede encontrarse en el desarrollo de la estrategia, con el fin de idear planes de contingencia.

**Tabla 6***Resumen marco teórico*

| Objetivos específicos                                                                                                                                                                  | Herramienta                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analizar el ambiente externo de la organización, para identificar sus amenazas y oportunidades, así como la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades. | Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)<br>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) |
| Realizar el diagnóstico de la empresa e identificar el perfil competitivo.                                                                                                             | 5 Fuerzas de Porter                                                                                  |
| Formular la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa REPUESTOS.CO                                                                                                     | Entrevistas                                                                                          |
| Elaborar el plan de acción para la implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa REPUESTOS.CO.                                                        | Plan de Acción                                                                                       |

*Fuente.* Elaboración propia.**Marco Conceptual****Misión**

Cada organización es única y la definición de la misión es muy propia, congrega los propósitos de la gerencia a modo general, puestos en marcha en un tiempo determinado dentro del mercado en el que se pretende desempeñar.

La misión formula los objetivos de la organización bajo los cuales pretender diferenciarse de sus competidores, teniendo en cuenta su posición dentro de la dinámica del mercado, su producto o servicio y el equipo humano con el que se llevará a cabo el plan para alcanzar las metas. La formulación de la misión debe dar respuesta a los interrogantes relacionados en el grafico (1), resumiendo en un texto corto producto, mercado y cobertura geográfica, de forma muy específica y de fácil entendimiento para el personal en general, planteada a futuro, siendo consecuente con el actuar diario de la organización, entendiendo que la misión representa lo que se es como empresa, los principios y valores. (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

### Ilustración 3

#### Misión



Fuente. (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008, p. 60)

#### Visión

Según Serna Gómez (2008) “La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro”. La visión es una guía en el proceso de ideación de las estrategias que proporcionan identidad y en conjunto con la misión y los objetivos se materializan cuando se crean metas específicas y rutas de acción que llevan la idea a la realidad y que permiten obtener resultados medibles. La visión es fundamental en las organizaciones, es un pilar bajo el que se inician todos los procesos.

Según John Keane “Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara” (Fred R, 2003).

#### Estrategia

Desde tiempos ancestrales el concepto ha tenido una estrecha relación con los temas militares, ha estado presente en el desarrollo eficiente de las operaciones, inicialmente aplicado de manera empírica para la disposición adecuada de las técnicas y recursos para salir victoriosos en los enfrentamientos con el enemigo. Este concepto ancestral en el entorno en el que se desempeñan las empresas en la actualidad es completamente acertado, aunque ha evolucionado y se ha enriquecido por distintas teorías y autores, en esencia, es el mismo (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

Para Alfred Chandler, "La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización", La definición de las metas y objetivos a largo plazo, la correcta logística y asignación de recursos para lograr dichas metas (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

Las estrategias en conjunto proporcionan los lineamientos bajo los cuales se desempeñan todas las funciones y se direcciona con el propósito de reducir al máximo los márgenes de error y pérdida, estas son el resultado de estudios y testeos que le permiten a la gerencia descartar procesos o técnicas que resultan menos eficientes (Fred R, 2003).

Para Michael Porter "La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en 'ser diferente'. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor" (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

### ***Direccionamiento Estratégico***

El concepto de direccionamiento estratégico ha recorrido un proceso dinámico en el que ha sido adaptado por variedad de autores desde distintos enfoques, aportando al enriquecimiento no sólo del concepto sino en la aplicación a la vida diaria de las organizaciones. En esta parte se hará una aproximación.

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Este direccionamiento permite determinar la posición en la cual se quiere ubicar la empresa dentro de un entorno competitivo, como puede protegerse y prepararse para enfrentarse a la competencia desde la ejecución de planes estratégicos; teniendo en cuenta que la ideación de los métodos deben ir más allá de lo cuadrado, estar un paso delante de todos los posibles escenarios que puedan ocurrir en un entorno en el que diariamente surgen situaciones no rutinarias y a las cuales evadir no es una opción (Camacho M., 2021).

El direccionamiento estratégico planea minuciosamente el conjunto de metas, objetivos y tareas en los plazos definidos según las necesidades desde cada área para que estos sean lo suficientemente flexibles y adaptables a las exigencias del mercado, sin que la estructura se

rompa y el objetivo principal pierda su foco; las proyecciones y los planes de ejecución son alimentados por la información que proporciona el mercado en cada una de sus fases, así mismo se actualizan y se modifican en caso de que sea necesario.

### **Marco Legal**

En la actualidad Colombia cuenta con leyes y decretos que buscan el control y el acompañamiento de la industria automotriz y la comercialización de auto partes; hace parte de estas el decreto N° 1122 del 26-06-2019 en el cual se genera un plan que busca fomentar el buen desarrollo de la industria automotriz.

Por otro lado, para el sector automotriz se han desarrollado normativas que permitan el desarrollo legal en el proceso de comercialización, evitando la venta de partes de vehículos robados o de procedencia dudosa. Bajo estas leyes se estipulan las acciones o medidas correctivas que se aplicaran en caso de que se compruebe la ilegalidad del caso:

La ley 762 de 2002 del código nacional de tránsito terrestre, En el artículo 2 registro nacional automotor; en este se consolidan los datos necesarios para comprobar la identidad, procedencia, características y situación jurídica de los vehículos que transitan por tierra. En el que se radican todas las acciones realizadas bajo la identidad del vehículo, actualizaciones o anexos para que puedan ser reconocidos y estar a disposición de terceros o de las autoridades para su verificación (Nacional, 2002).

La ley 738 del 2002 como adición del articulo ante el código penal. Art 1 quien comercie con autopartes usadas de vehículos automotores y no demuestre su procedencia lícita, incurrirá en la misma pena del artículo anterior. Aunque este artículo fue declarado inexecutable en el 2003, esto no se debe a la necesidad que se presenta de este tipo de legislación sino a una inconsistencia en cuanto a la vulnerabilidad de la buena fe (Colombia G. n., 2002).

**Ilustración 4***Marco legal*

*Fuente.* Elaboración propia.

### **Capítulo 3**

#### **Diseño Metodológico**

##### **Tipo de Investigación**

Esta investigación realizada bajo la modalidad de asesoría tiene como fin generar un direccionamiento estratégico para la empresa REPUESTOS.CO, se realizara bajo un enfoque cualitativo, “En el que se describen las cualidades del fenómeno que se estudia de una manera subjetiva, analizando la realidad que se vive al momento de la interacción y respetando las particularidades que lo definen, para explicarla y logar darle sentido” (Hernández Sampieri, 2006). Por medio de este enfoque se pretende tener una visión amplia de lo que es la empresa en sí y del comportamiento de los factores y actores que la componen. Desarrollado a través de medios flexibles que permitan la interacción con los actores para documentar la información.

##### **Alcance**

El direccionamiento estratégico se realizará bajo el tipo de alcance descriptivo, ya que se pretende recolectar, medir y evaluar los distintos factores que componen a la organización y así ubicar característica de sus procesos y de los factores externos e internos que intervienen en ella de manera positiva o negativa en su desarrollo (Hernández Sampieri, 2006).

##### **Diseño**

Para el desarrollo de este proyecto se aplicará el tipo de investigación No experimental mediante el que “se observan los datos desde su contexto natural sin manipular o generar algún tipo de tratamiento sobre ellos” (Hernández Sampieri, 2006). Este diseño se emplea considerando que no se intervendrá en la creación de escenarios para la recolección de información sino que se observara situaciones del diario vivir de la organización.

##### **Método**

El método inductivo permite generar conclusiones desde lo particular a lo general sobre el análisis de los datos que se recolectan en todo el proceso de investigación bajo las técnicas que se aplican para su obtención

##### **Instrumentos de Recolección de Información**

Para el desarrollo de esta investigación se emplearán la entrevista y la observación directa, ya que, según Hernández Sampieri (2006) son los métodos indicados para determinar las

razones por las que se generan los distintos eventos en la organización cuando se analizan desde una perspectiva cualitativa.

Las preguntas que conforman el cuestionario de la entrevista se tomaron desde el modelo “Guía para el diagnóstico estratégico” adaptado desde el autor Humberto Serna con el que se busca determinar la competitividad de Repuestos.co, teniendo en cuenta que se pretende identificar su estado con relación al sector. El instrumento contiene información clara y de fácil lectura; facilitando la comprensión de los interrogantes por parte de las personas a quienes serán aplicados; esto proporciona la obtención de los datos claros, válidos y sin intención de ser manipulados para su posterior análisis.

Adicionalmente se implementará el análisis de textos como método que permite extraer datos a partir de la información obtenida con el propósito de entender y resaltar los aspectos importantes que son reiterativos en las respuestas (Hernández Sampieri, 2006).

**Tabla 7**

*Ficha técnica del cuestionario*

| Ficha Técnica del Cuestionario |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del instrumento         | Guía para el diagnóstico estratégico                                                                                                                                 |
| Procedencia                    | Cartago-Valle                                                                                                                                                        |
| Objetivo del instrumento       | Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Repuestos.co en el municipio de Cartago para desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico. |
| Nombre                         | Cuestionario aplicado para determinar la competitividad de Repuestos.co, teniendo en cuenta que se pretende identificar su estado con relación al sector.            |
| Autor                          | Adaptación de Humberto Serna Gómez (2008)                                                                                                                            |
| Lugar de aplicación            | Almacenes de repuestos seleccionados de la base de datos proporcionada por la Cámara y Comercio del municipio.                                                       |
| Duración                       | De 20 a 25 minutos en promedio por Almacén                                                                                                                           |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 8***Resumen cuestionario entrevista*

| Resumen cuestionario entrevista |                                |                     |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Variable                        | Ítem                           | Opción de respuesta |
| Auditoría de Mercadeo           | P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 | Abierta             |
| Auditoría de Producción         | P9, P10, P11                   | Abierta             |
| Auditoría gerencial- Planeación | P12, P13, P14                  | Abierta             |
| Auditoría gerencial- Personal   | P15, P16, P17                  | Abierta             |
| Servicio al Cliente             | P18,P19                        | Abierta             |
| Auditoría financiera            | P20,P21,P22                    | Abierta             |

*Fuente.* Elaboración propia.**Población**

Para el desarrollo de este anteproyecto la población se dividirá en 2 grupos como elemento de análisis: el primer grupo está conformado por el personal de la empresa; el propietario, el área administrativa, comercial y contable. El segundo grupo está conformado por los almacenes de repuestos del sector que se encuentran registrados en la base de datos de la cámara y comercio del municipio (Apéndice B).

**Muestra**

Para obtener información desde las distintas posturas se tomará como muestra 10 empresas (Apéndice A) de las 65 que registran con el mismo código CIIU en la cámara y comercio del municipio (Apéndice B). La elección de las empresas se realiza bajo el criterio de tener una muestra en la que los almacenes tengan un grado de similitud, por lo que se busca una cercanía territorial y adicionalmente, se encuentran registrados bajo la misma actividad económica.

**Tabla 9***Resumen del diseño metodológico*

| Diseño metodológico    |                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------|
| Tipo                   | Cualitativo                                   |
| Alcance                | Descriptivo                                   |
| Diseño                 | No Experimental                               |
| Método                 | Inductivo                                     |
| Métodos de recolección | Entrevistas                                   |
| Población              | Empleados y almacenes de repuestos del sector |
| Muestra                | 10 Almacenes de repuestos del sector          |

*Fuente.* Elaboración propia.

## Capítulo 4

### Hallazgos y Resultados

**Objetivo A. Analizar el Ambiente Externo de la Organización, para Identificar sus Amenazas y Oportunidades, así como la Situación Interna de la Empresa para Conocer sus Fortalezas y Debilidades**

#### *Análisis Externo*

Para el desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Repuestos.co se consideraron las dimensiones políticas, económicas, sociales, legales, y demográficas por su mayor relevancia e impacto; estas dimensiones se consolidan en la matriz PESTEL, como herramienta para el análisis y estudio de los resultados complementando con el uso de la matriz MEFE bajo la que se ponderan los resultados para generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y en el que se priorizan los aspectos que requieren de una mayor atención en un orden de acuerdo a la calificación.

**Dimensión Política.** El estado es el regulador bajo el cual se direccionan los principales patrones de funcionamiento para las empresas locales y extranjeras con presencia en el país, lo cual está directamente relacionado con los intereses gerenciales de las organizaciones por la interacción que genera y las posibles amenazas y oportunidades que son claves para su funcionamiento, sin importar si son grandes o pequeñas empresas (Fred R., 2003).

Como ente regulador tanto a nivel nacional como local debe generar mecanismos de participación de una manera más cercana y activa, a través de entidades como las cámaras de comercio; las cuales brindan cobertura tanto a las ciudades principales como a los sectores aledaños. Estas entidades ofrecen un acompañamiento bajo programas de incentivación que buscan potencializar las bondades de las empresas y generar un modelo diseñado de acuerdo a la capacidad tanto física como económica, adecuado para el sector al que pertenece. Por medio de estas entidades se consolidan datos históricos para la generación de estadísticas que permitan medir y cuantificar información muy relevante para el desarrollo de nuevos proyectos en las empresas, adicionalmente es un mecanismo de control por medio del que el estado puede medir el desempeño adecuado de las normativas que se direccionan para las empresas (Confecámaras, 2022).

**Tabla 10***Facturación electrónica*

| Variable                | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                    | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facturación electrónica | Oportunidad   | La facturación electrónica es un modelo que fue adoptado en el país a través del Decreto 2242 de 2015 y el Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016 (DIAN, 2018). | Están obligados a facturar aquellas personas naturales o jurídicas seleccionadas por la DIAN, mediante resolución de carácter general. El objetivo de la DIAN es disminuir las tasas de evasión fiscal, modernizar el cumplimiento tributario incrementar el ahorro tanto en el sector público como en el privado (DIAN, 2018). | La facturación electrónica para Repuestos.co represento un momento clave para el desarrollo y evolución en el sistema de inventarios, acogerse a la normativa permite estar al día con los requerimientos legales y al mismo tiempo tener el control de los productos con los que cuenta y del flujo de ventas diario de una manera más organizada. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 11***Robos y contrabando*

| Variable            | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Robos y contrabando | Amenaza       | En el periodo inicial del año 2022 la cifra de hurtos de autopartes disminuyo en un 2,6 % con respecto al mismo periodo en el año 2021 según Aso partes; esta disminución se puede atribuir a los controles que realizan las autoridades pero aun así las cifras siguen siendo muy altas (Autocosmos, 2022). | En Colombia se presentan altos índices de hurtos de vehículos y sus partes son comercializadas en los mercados ilegales a menores costos. Cálculos del gremio de las autopartes señalan que al menos la mitad de los repuestos que se negocian en el país provienen de carros robados tanto en Colombia como en países vecinos, y hasta | Aunque las cifras indiquen una tendencia a la disminución del hurto de estas piezas, es un factor que representa grandes amenazas para la empresa Respuestos.co ya que las piezas hurtadas son comercializadas a menores costos y entran al mercado como competencia por precio, aunque en calidad los repuestos nuevos ya sean |

---

|                                             |                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| en los Estados Unidos<br>(El tiempo, 2021). | originales o genéricos<br>tengan mayor peso<br>también existe un nicho<br>de mercado para las<br>piezas de segunda<br>mano hurtadas. |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

*Fuente.* Elaboración propia.

**Dimensión Económica.** Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias, siendo estos un conjunto de producción, distribución, intercambio y consumo ya sea de productos o servicios para la satisfacción de las necesidades; para su correcta comprensión es necesario entender el sistema en general y las partes que lo componen. Desde una visión global identificar cada elemento y la relación que condiciona su realidad y comportamiento (Fred R., 2003).

Colombia es un país rico en muchas industrias y geográficamente tiene una posición estratégica para el desarrollo económico y para la generación de escenarios de negocio siendo uno de los países más competitivos de América latina por su fácil acceso a mercados globales y al desarrollo de la infraestructura logística (Metropolitana, 2012).

En el escenario local, Cartago es el municipio principal a nivel norte del Valle, tiene una ubicación geográfica privilegiada al estar entre los dos polos con más movimiento empresarial a nivel país, como lo son el eje cafetero y el departamento del Valle del Cauca; que constituye una serie de oportunidades para el desarrollo de la económica local en los distintos sectores como la agricultura, el comercio, la ganadería y el tradicional bordado (Quiceno, 2020).

**Tabla 12**

*Ubicación geográfica del país*

| Variable                      | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                             | Justificación y tendencia                                                                                                                             | Relación con el sector                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ubicación geográfica del país | Oportunidad   | Colombia tiene una posición estratégica con respecto a América Latina lo que ha permitido fortalecer su presencia y posicionarse como un importante centro | Desde Colombia las empresas pueden abarcar el mercado latinoamericano, que importa alrededor de USD 49,000 millones de vehículos. Las empresas que se | La ubicación del país beneficia la entrada de mercancías por los puertos y las zonas francas lo cual reduce costos logísticos que a su vez reducen los precios en toda la |

|                                           |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de transporte de carga (Invest in, 2019). | de dedican a la fabricación de autopartes están ubicadas estratégicamente cerca de las empresas ensambladoras con un fácil acceso a los puertos principales (Invest in, 2019). | cadena productiva; es un beneficio que se refleja en el precio final para el consumidor y que incentiva el comercio y las dinámicas del mercado a nivel local. |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 13**

*Importaciones*

| Variable      | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                                                                       | Justificación y tendencia                                                                                                                                           | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Importaciones | Oportunidad   | De acuerdo con las declaraciones de importación registradas ante la DIAN en abril de 2022, las importaciones fueron US\$6.393,1 millones CIF y presentaron un aumento de 36,1% con relación al mismo mes de 2021 (DANE, DANE, 2022). | Este comportamiento con tendencia al alza se dio directamente por el aumento en 28,9 puntos porcentuales provenientes del grupo de manufacturas (DANE, DANE, 2022). | La estabilidad de las importaciones crea una oportunidad ya que una gran parte de las autopartes que se comercializan provienen del exterior y si se cuenta con inventario el flujo de venta va a ser continuo y los precios estables; este es un factor positivo que genera una mejor dinámica en el mercado. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 14**

*Producto interno bruto*

| Variable                     | Clasificación | Comportamiento         | Justificación y tendencia  | Relación con el sector     |
|------------------------------|---------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Producto Interno Bruto (PIB) | Oportunidad   | Según estadísticas del | De acuerdo con el DANE las | El aumento de estos puntos |

| Variable | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                                                     | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |               | DANE en el primer trimestre del año 2022 el PIB crece 8,5 % respecto al mismo periodo en el 2021 por encima de las expectativas del mercado, que lo ubicaban alrededor de un 7,4 % (Portafolio, Portafolio, 2022). | actividades que constituyen este valor son: - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida, que crece 15,3% (contribuye 3,0 puntos porcentuales a la variación anual). - Industrias manufactureras, que crece 11,1% (contribuye 1,4 puntos porcentuales a la variación anual) (Portafolio, Portafolio, 2022). | porcentuales es una oportunidad para la empresa Respuesto.co ya que representa una fluctuación positiva y estable con tendencia al crecimiento que fortalece la capacidad del sector y aumenta las posibilidades de permanecer y crecer dentro de él. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 15**

*Variación en el precio del dólar*

| Variable                         | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                 | Justificación y tendencia                                                                                                                                         | Relación con el sector                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variación en el precio del dólar | Amenaza       | La volatilidad de la tasa de cambio afecta a las utilidades del sector, ya que Colombia no es un país productor sino importador de suministros | La influencia que tiene la tasa de cambio del dólar en el comercio internacional afecta directamente a Colombia ya que no es un país productor sino importador de | Siendo China el principal productor y comercializador mundial de suministros automotrices, proviene de allí la mayor cantidad de autopartes que se comercializan a nivel |

| Variable | Clasificación | Comportamiento                 | Justificación y tendencia                                                                                                                                                        | Relación con el sector                                                                                       |
|----------|---------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |               | automotrices (Solunion, 2021). | suministros automotrices y debido a la depreciación de la moneda local en comparación con el dólar se presenta un déficit que afecta la estabilidad del sector (Solunion, 2021). | local y las variaciones entre la moneda local vs la extranjera genera amenazas considerables para el sector. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Dimensión Social.** Para Fred R. (2003) la política social exige un alto nivel de gerencia y debe estar inmersa en la creación de la misión empresarial, en esta no deben considerarse solo los grupos a los cuales se dirige la organización sino a la sociedad en general por el impacto que causa la presencia de las empresas en los entornos sociales y su impacto ya sea directo o indirecto; reflejando así su responsabilidad corporativa.

Las empresas colombianas han empezado a incluir la responsabilidad social empresarial gradualmente en sus planes gerenciales durante los últimos años, ya que el enfoque principalmente se ha concentrado en la dimensión económica, en la búsqueda de la estabilidad y la maximización de las utilidades. Ha sido un paso importante incluir la parte social dentro de las prioridades empresariales, aunque el grado de importancia no esté tan marcado en la actualidad; es una realidad en la que ya no solo se busca subsistir en el día a día como empresa sino en la calidad del entorno social en el que se desempeña (Revista Espacios, 2020).

**Tabla 16**

*Generación de empleo*

| Variable             | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                              | Justificación y tendencia                                                                                                                       | Relación con el sector                                                                                                                |
|----------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Generación de empleo | Oportunidad   | El sector de las autopartes en Colombia es pieza fundamental del engranaje de la industria automotor en el país, siendo una de las más dinámicas y generando altas tasas de | El sector representa el 2,5 de empleos en toda su cadena en Colombia según las cifras del DANE en el año 2021. El sector está caracterizado por | Para la empresa Repuestos.co este indicador representa una oportunidad ya que la generación de empleo crea mejores dinámicas en todos |

| Variable | Clasificación | Comportamiento                                    | Justificación y tendencia                       | Relación con el sector                                              |
|----------|---------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|          |               | empleos directos e indirectos (Portafolio, 2022). | ofertar servicio de calidad (Portafolio, 2022). | los sectores y representa oportunidades de crecimiento y expansión. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 17**

*Mano de obra calificada*

| Variable                | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                                   | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mano de obra calificada | Oportunidad   | Ante el crecimiento de este sector productivo el ministerio de educación por medio de alianzas pretende tecnificar la mano de obra en toda la cadena del sector (Ministerio de educación, 2021). | La alianza Autopartes pretende cubrir la demanda de acuerdo con la evolución sector. Para la cual se desarrollan programas de educación superior técnico y tecnólogo con los que se busca modificar en el perfil de competencias requeridas, existiendo una demanda de mayor escolaridad y de competencias de nuevo tipo, que requieren saberes tecnológicos diferentes (Ministerio de educación, 2021). | La mano de obra calificada representa una gran oportunidad para la empresa Repuestos.co, el conocimiento y los saberes que se adquieren en el proceso de aprendizaje les aportan un valor agregado a los procesos en toda la cadena, en este caso la comercialización requiere la especialización en cuanto a marcas, tipos de producto y la solución de las necesidades del cliente de manera óptima, entendiendo también la constante evolución que requiere un conocimiento actualizado. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Dimensión Tecnológica.** La revolución tecnológica ha producido cambios de fuerte impacto en la sociedad y ha obligado a las empresas a adaptarse y estar alerta a los constantes cambios que se presentan; es un fenómeno que actúa como un motor económico a nivel global y estimula la productividad y los cambios en búsqueda de mejores condiciones para la sociedad y la economía. La tecnología ayuda a ahorrar a las empresas grandes cantidades de dinero en costos logísticos, publicitarios y en canales de venta, aunque la adaptación requiere de altas inversiones y cambios drásticos (Fred R., 2003).

La era de la tecnología es un factor característico del mundo moderno, Colombia ha logrado adaptarse y ha generado aportes que han permitido el crecimiento tanto industrial como económico del país. Sin embargo, es notable la necesidad de un desarrollo en conjunto más estructurado; en el que se potencialice la ciencia, la tecnología, los recursos y se unan esfuerzos tanto del sector público como del sector privado. Esta apuesta por el desarrollo del país debe tener una participación activa del estado como ente regulador para direccionar en la correcta medida los recursos y esfuerzos para alcanzar el desarrollo tecnológico (MinTIC, 2018).

**Tabla 18**

*Avance en las TIC*

| Variable          | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                                                                                          | Justificación y tendencia                                                                                                                                                     | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avance en las TIC | Oportunidad   | En el año 2021 el valor agregado del sector TIC ascendió a 40,2 billones de pesos presentando un crecimiento de 10,1% con respecto al año anterior. El sector registro una participación del 3,8% con relación al valor agregado nacional (DANE, 2021). | Las TIC buscan promover la formación de los colombianos e impulsar la competitividad, la investigación, la innovación y la proyección internacional de los sectores (MINTIC). | Repuestos.co es una empresa abierta a los cambios y dispuesta a adaptarse a ellos en pro de las mejoras y el crecimiento; entiendo la importancia y la amplitud de los temas relacionados con la tecnología y su adaptación como herramienta para optimizar, mejorar y generar mejores ingresos. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Dimensión Ecológica y Ambiental.** Las tendencias sociales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo; los movimientos ecológicos y ambientales han causado gran impacto y cambios en los modelos de consumo que a su vez generan distintas necesidades que requieren ser satisfechas con productos, servicios y normativas acordes a los estándares de consumo actual.

En la actualidad la atención está centrada en la calidad de vida, de los productos y de los ambientes en los cuales convivimos diariamente, para ellos es necesario implementar normativas que cambien el modo de actuar y que concienticen tanto a la sociedad como al sector empresarial (Fred R., 2003).

A nivel mundial la crisis ambiental es una realidad que nos afecta a todos, el gobierno colombiano ha generado una hoja de ruta para direccionar a las instituciones, los gobiernos locales y regionales a la reducción de los impactos ambientales que se generan como consecuencia de las emisiones, buscando la preservación de los recursos naturales (MinAmbiente, 2022).

A nivel local existen iniciativas particulares que incentivan el cuidado ambiental no solo a nivel empresarial sino como método para crear una conciencia ambiental general, pero es muy poco el movimiento que genera la administración local actual en pro de la ideación de una política o campaña que promueva e incentive las prácticas ambientales y ecológicas.

**Tabla 19**

*Ley de residuos y suelos contaminados 7/2022*

| Variable                                         | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                                                                                                              | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley de residuos y suelos contaminados Ley 7/2022 | Amenaza       | Bajo esta ley se establecen calendarios en pro de planificar y coordinar con las empresas plazos de adaptación de medidas en las que al 2026 se genere una reducción del 50% en peso con respecto al presente año y que para el 2030 se reduzca en un 70% (EUROFINS, 2022). | La nueva ley de residuos y suelos contaminados contempla que todos los agentes implicados en la comercialización deberán fomentar el uso de alternativas reutilizables o de otro material no plástico. Además, como novedad importante a partir del 1 de enero de 2023, se deberá cobrar un precio por cada uno de los productos de plástico incluidos en la parta A del anexo IV que sean entregados a consumidor final (EUROFINS, 2022). | Para repuestos.co esta variable puede ser tomada como amenaza ya que no cuenta con planes de acción para el correcto uso de los residuos que en la mayoría de los casos son cajas de cartón y plásticos en los que vienen embaladas las piezas. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Dimensión Demográfica.** Los aspectos demográficos vistos desde el carácter productivo se contemplan desde dos perspectivas que abarcan la demanda de los bienes y servicios para un público que requiere la satisfacción de una necesidad determinada y la fuerza de trabajo dentro de la cual se agrupan los hombres y mujeres que hacen parte de los equipos

productivos de la organización o cuentan con las condiciones para serlo en un tiempo futuro (Fred R., 2003).

Uno de los datos demográficos más marcado en Colombia es la tasa de desempleo, considerada como una de las más altas a nivel mundial, esto es consecuencia de las falencias con las que cuenta el país en muchos otros aspectos también demográficos, como lo son el tener uno de los salarios medio más bajo del mundo (BanRepública, 2022).

**Tabla 20**

*Índice de población motorizada*

| Variable                       | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                                                | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                | Relación con el sector                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Índice de población motorizada | Oportunidad   | En Colombia el número de vehículos de uso familiar y de turismo es de 81 por cada 1000 habitantes, muy por debajo de países como Chile (204) y Argentina (241) que tienen menos habitantes (Invest in, 2019). | Algunos departamentos con potencial para el desarrollo de actividades de ensamble y autopartes son Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, el Eje Cafetero y Valle del Cauca (Invest in, 2019). | Estos indicadores representan una oportunidad para repuestos.co ya que indica que existe un atractivo a nivel local con mucho potencial para el desarrollo y con un público cada vez más amplio por cubrir. |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 21**

*Migración e inmigración*

| Variable                | Clasificación | Comportamiento                                                                                                                                                                       | Justificación y tendencia                                                                                                                                                    | Relación con el sector                                                                                                             |
|-------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Migración e inmigración | Amenaza       | Según datos estadísticos publicados por la ONU en los últimos años el número de inmigrantes ha presentado una tendencia al alta. Esta población representa el 2, 31% del total de la | En Colombia la cifra de inmigrantes es de 1.142,319 La inmigración masculina es superior a la femenina, con 575.805 hombres, lo que supone el 50.40% del total, frente a los | Esta variable representa una amenaza para muchos de los sectores desde distintos aspectos económicos y sociales; para Repuestos.co |

| Variable | Clasificación | Comportamiento                                                                                                             | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                         | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |               | población Colombiana; con este porcentaje se ubica en el puesto 123 a nivel mundial (Ministerio de relaciones exteriores). | 566.514 de inmigrantes mujeres, que son el 49.59%. La inmigración en Colombia procede principalmente de Venezuela, el 91,81%, Estados Unidos, el 1,76% y Ecuador, el 1,33% (Ministerio de relaciones exteriores). | impacta de manera fuerte ya que genera porcentajes de competencia desleal en cuanto a la contratación ilegal de personal, debido a las condiciones económicas de los inmigrantes se presta para ofertar sus servicios por valores inferiores a los legales. |

Fuente. Elaboración propia.

### Matriz MEFE.

#### Cuadro 1

#### Matriz MEFE

| Matriz de Evaluación de los Factores Externos |                                       |      |                               |                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|------|-------------------------------|-----------------|
| Variable                                      | Clasificación                         | Peso | Calificación                  | Valor ponderado |
| Oportunidades                                 | Importaciones                         | 0,08 | 3                             | 0,24            |
|                                               | Generación de empleo                  | 0,08 | 3                             | 0,24            |
|                                               | Mano de obra calificada               | 0,09 | 2                             | 0,18            |
|                                               | Factura electrónica                   | 0,09 | 3                             | 0,27            |
|                                               | Ubicación geográfica del país         | 0,09 | 3                             | 0,27            |
|                                               | Avance en las tic                     | 0,08 | 2                             | 0,16            |
|                                               | Índice de población motorizada        | 0,08 | 3                             | 0,24            |
|                                               | PIB                                   | 0,09 | 2                             | 0,18            |
| Amenazas                                      | Variación en el precio del dólar      | 0,09 | 4                             | 0,36            |
|                                               | Robos y contrabando                   | 0,09 | 2                             | 0,18            |
|                                               | Migración e inmigración               | 0,07 | 3                             | 0,21            |
|                                               | Ley de residuos y suelos contaminados | 0,07 | 2                             | 0,14            |
| <b>Total</b>                                  |                                       | 1    |                               | 2,67            |
|                                               |                                       |      | <b>Subtotal oportunidades</b> | 1,54            |
|                                               |                                       |      | <b>Subtotal amenazas</b>      | 0,89            |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Análisis e Interpretación MEFE.** En el análisis externo del sector en el que se desempeña Repuestos.co se lograron identificar una serie de aspectos determinados como amenazas a las que se debe enfrentar y oportunidades con las que cuenta para crecer, expandirse y estar en proceso de mejora continua, estos factores están compuestos desde distintas dimensiones a nivel nacional que tienen el poder de influir negativa o positivamente en el desempeño normal de la empresa. Las dimensiones que se tuvieron en cuenta para el análisis externo fueron: política, económica, social, tecnológica, ecológica y demográfica.

En el análisis de las variables se asignó una calificación para cada uno de los aspectos, lo cual arrojó un valor ponderado tanto para las amenazas como para las oportunidades que represento 0,89 y 1,54 respectivamente. El porcentaje de oportunidad representa para la empresa un panorama alentador con el que se proyectan mejoras a futuro que permiten ampliar la perspectiva entendiendo las condiciones positivas en las que se encuentra la empresa con respecto al sector, el cual está en constante cambio y evolución en búsqueda de optimizar los recursos, propagar las buenas prácticas y consolidarse como uno de los sectores con más posibilidades de permanecer y crecer en el tiempo aportando de manera significativa a la economía y aprovechando al máximo los factores aliados como son la ubicación estratégica no solo del país sino del departamento del Valle del Cauca por el puerto de Buenaventura y las zonas francas que representan beneficios desde muchos aspectos importantes como la reducción en los aranceles y la disminución de costos logísticos.

Por otra parte, en los aspectos considerados como amenazas, aunque obtuvo una calificación inferior a las oportunidades incluye factores que requieren de toda la atención por parte de la empresa Repuestos.co ya que intervienen en referentes que tienen un impacto directo y de no ser considerados a tiempo pueden sacudir fuertemente a la organización; las variaciones en el precio del dólar son la mayor fuente de inestabilidad para la empresa ya que los productos que se comercializan son negociados en esta divisa y su aumento impacta directamente al consumidor final lo cual genera una brecha en el proceso de venta, el índice de robos y contrabando representa para la empresa una alerta por la competencia ilegal de las piezas robadas aunque no por calidad pero si por precio, la inmigración es un factor que se ha visto mucho en los últimos años por la cantidad de venezolanos en el país que representa una alta competencia desleal en los procesos de contratación y la ley de residuos y suelos

contaminados por la poca conciencia y puesta en marcha de planes para la correcta disposición.

A partir del análisis se espera que con el diseño del direccionamiento estratégico la empresa Repuestos.co aproveche y explote al máximo las condiciones favorables con las que cuenta y minimice los efectos negativos que puedan causar las amenazas a la organización.

### ***Análisis Interno***

Los factores internos se componen de fortalezas y debilidades en todas las áreas funcionales de la empresa, son calificativos que son siempre distintos para cada organización y definen los aspectos más relevantes

#### **Fortalezas.**

1. El personal está involucrado de manera activa y direccionada al alcance de los objetivos empresariales: todo el personal está dispuesto a cumplir desde su función con el propósito corporativo.
2. La empresa conoce el mercado en el que se desempeña diariamente: la trayectoria de Repuestos.co en el mercado le ha permitido conocer y entender el funcionamiento del sector en el que se desempeña, sus cambios y su dinámica.
3. La calidad del servicio y de los productos que maneja Repuestos.co permite un movimiento constante del inventario y la generación de buenas utilidades: la fuerza de ventas y en los volúmenes que maneja la empresa es resultado de la calidad y el precio competitivo que se maneja.
4. Procesos operacionales flexibles y capaces de adaptarse a las necesidades del cliente y a las exigencias del mercado: la capacidad de adaptación de la empresa y la disposición para los procesos de mejora en pro de la eficiencia y la eficacia para dar siempre lo mejor a los clientes.
5. La empresa conoce a la competencia en cuanto a precio y calidad de los productos: la experiencia y el tiempo en el mercado les ha permitido a los propietarios de Repuestos.co conocer a sus principales competidores y entender sus dinámicas en cuanto a precio y calidad de marcas.

#### **Debilidades.**

1. La empresa no tiene definidas las funciones, responsabilidades y procedimientos: Repuestos.co no cuenta con un manual de funciones y procedimientos donde se discrimine las tareas por cargo o el modo de operación de los procedimientos.
2. La información financiera de la empresa no está totalmente documentada: Aunque se lleva un control de cartera, este no es lo suficientemente ordenado y actualizado para proporcionar información detallada en la toma de decisiones.
3. El procedo y organización de inventarios no es eficiente: Repuestos.co tiene un sistema de inventarios pero la organización de bodega por espacio y por cuestiones de manejo no es adecuada para su correcto funcionamiento.
4. El proceso de recaudo de cartera no es oportuno: el proceso de cobranza no se genera a tiempo.
5. No existe plan de capacitación para los empleados: los puestos de trabajo que se manejan en Repuestos.co son desarrollados de manera empírica y no se genera una capacitación adecuada cuando el colaborador ingresa a la empresa.
6. La gestión de mercadeo y ventas no está documentada en un plan de marketing correctamente diseñado: Repuestos.co no cuenta con un plan de promoción o estrategias publicitarias para abarcar a más clientes.
7. La empresa no cuenta con estrategias de comercialización definidas: no existe un plan estratégico para mejorar los canales de venta o campañas de visitas y fidelización de los clientes.
8. La empresa no cuenta con un plan de seguimiento y control correctamente estructurado: la empresa desempeña todas las tareas de manera empírica y se enfoca en solucionar los inconvenientes diarios pero no documenta los procesos y no analiza su desarrollo.

## Cuadro 2

### Matriz MEFI

| Matriz de Evaluación de los Factores Externos |                                                                                                        |      |              |                 |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-----------------|
| Variable                                      | Clasificación                                                                                          | Peso | Calificación | Valor ponderado |
| Fortalezas                                    | El personal está involucrado de manera activa y direccionada al alcance de los objetivos empresariales | 0,09 | 4            | 0,36            |

|              |                                                                                                                                                        |      |                               |      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------|------|
|              | La empresa conoce el mercado en el que se desempeña diariamente                                                                                        | 0,08 | 3                             | 0,24 |
|              | La calidad del servicio y de los productos que maneja Repuestos.co permite un movimiento constante del inventario y la generación de buenas utilidades | 0,09 | 4                             | 0,36 |
|              | Procesos operacionales flexibles y capaces de adaptarse a las necesidades del cliente y a las exigencias del mercado                                   | 0,08 | 3                             | 0,24 |
|              | La empresa conoce a la competencia en cuanto a precio y calidad de los productos                                                                       | 0,09 | 4                             | 0,36 |
| Debilidades  | La empresa no tiene definidas las funciones, responsabilidades y procedimientos                                                                        | 0,09 | 3                             | 0,27 |
|              | La información financiera de la empresa no está totalmente documentada                                                                                 | 0,06 | 3                             | 0,18 |
|              | El procedo y organización de inventarios no es eficiente                                                                                               | 0,08 | 3                             | 0,24 |
|              | El proceso de recaudo de cartera no es oportuno                                                                                                        | 0,08 | 3                             | 0,24 |
|              | No existe plan de capacitación para los empleados                                                                                                      | 0,07 | 3                             | 0,21 |
|              | La gestión de mercadeo y ventas no está documentada en un plan de marketing correctamente diseñado                                                     | 0,06 | 3                             | 0,18 |
|              | La empresa no cuenta con estrategias de comercialización definidas                                                                                     | 0,06 | 4                             | 0,24 |
|              | La empresa no cuenta con un plan de seguimiento y control correctamente estructurado.                                                                  | 0,07 | 4                             | 0,28 |
| <b>Total</b> |                                                                                                                                                        | 1    | 44                            | 3,40 |
|              |                                                                                                                                                        |      | <b>Subtotal oportunidades</b> | 1,56 |
|              |                                                                                                                                                        |      | <b>Subtotal amenazas</b>      | 1,84 |

Fuente. Elaboración propia.

**Análisis e Interpretación Matriz MEFI.** Para analizar la matriz MEFI se asignaron puntajes de calificación a los factores compuestos por fortalezas y debilidades; se calificó de acuerdo con el grado de relevancia de cada una y su impacto en la empresa Repuestos.co.

La finalidad de asignar un puntaje de calificación a cada variable fue generar un comparativo que nos permita llegar a un diagnóstico interno en el que se determinan las causales de que el puntaje en el subtotal de las debilidades sea superior al de las fortalezas, reflejando un 0,28 de diferencia. En la variable debilidades las calificaciones superiores hacen referencia la ausencia de funciones correctamente definidas, procesos de organización

de inventarios y el recaudo de cartera no oportuno; son aspectos vitales para el correcto desarrollo de la empresa que están presentando falencias y que pueden ocasionar fallas en mayor proporción si no son tratados a tiempo, ya que, hacen parte fundamental del proceso de venta y una puede ser causa de la otra. Por ejemplo, no tener las funciones correctamente definidas puede ocasionar duplicidad de tareas y descuido en el área de cobro cartera o en el área de bodega; por lo que no se aprovecha al máximo a cada empleado dentro de su rol y el no tener la bodega en orden retrasa el proceso de venta, adicionalmente si la cartera no se cobra a tiempo se retrasan los pagos pendientes.

En las fortalezas las calificaciones hacen referencia a la calidad del servicio y de los repuestos, los colaboradores dispuestos y capacitados con los que cuenta el almacén, el conocimiento del sector y de la competencia y la capacidad y disposición de adaptación de la estructura organizacional; son factores que le ha permiten a la empresa tener la posición con la que cuentan hoy en día en el sector, tener un buen portafolio para ofertar y la aceptación del mercado.

La implementación de este análisis le permite a la empresa reconocer los recursos con los que cuenta para lograr potencializarlos, en este caso continuar con las buenas prácticas para que el almacén siga siendo reconocido por su calidad, buen servicio, buenos precios y actualizar constantemente las prácticas de acuerdo con las dinámicas del mercado. Adicionalmente, al tener identificados los aspectos que ocasionan falencias para la organización es más práctico implementar medidas para darle manejo y realizar el seguimiento oportuno.

**Objetivo B. Realizar el Diagnóstico de la Empresa e Identificar el Perfil Competitivo**

Según Pro-Córdoba (2017), agencia para la promoción de exportaciones; en los últimos años China se ha convertido en el principal proveedor de autopartes para Latinoamérica. Las autopartes Colombianas provienen en un 22% del país asiático, seguido en un 18% de participación de Estados Unidos, esto para el año 2016. Estas importaciones cubren la demanda de las ensambladoras y al mismo tiempo las ventas minoristas en las distintas zonas del país. Colombia se considera un país con una industria desarrollada, con una fuerte actividad exportadora y una constante evolución en el mercado interno, depende en un alto porcentaje de las importaciones y a su vez genera oportunidades valiosas en la cadena productiva y de consumo en todos los segmentos.

El país cuenta con una amplia red de empresas enfocadas en el sector autopartista desde cada rol de la cadena productiva, cuenta con alrededor de 600 empresas en el área de fabricación, 4800 en actividades de mantenimiento y reparación y en una cifra aproximada de 6400 en las actividades de comercio de autopartes y accesorios (Infobae, 2022).

***Cinco Fuerzas de Porter***

Para caracterizar el sector al que pertenece Repuestos.co y conocer su perfil competitivo, es necesario analizar los factores que componen y determinan su estructura competitiva desde una mirada amplia y estratégica bajo la que se identifiquen conductas que permitan determinar si los factores o situaciones corresponden a oportunidades o amenazas para la empresa (Fred R, 2003). La información que se emplea para la realización del análisis es proporcionada por el propietario del almacén.

**Rivalidad Entre Empresas Competidoras.** En la actualidad, en el municipio de Cartago Valle existen 65 empresas dedicadas a la comercialización de autopartes según información proporcionada por la Cámara y Comercio del municipio (Anexo 2). Estos datos permiten generar una interpretación positiva en cuanto al mercado y a la amplia población que requiere de los servicios que brinda Repuestos.co. Esta cobertura se puede generar no solo a nivel del municipio sino ampliándose a los corregimientos y sectores aledaños.

**Diversidad de Competidores.** Los servicios ofertados por las empresas que conforman el sector de comercialización de autopartes en Cartago Valle se basan en el mismo modelo comercial, no se generan servicios adicionales por lo que la diversidad o factor diferenciador

se basa en el servicio y la calidad. El nivel educativo y técnico de los asesores es lo que genera una experiencia de compra para el consumidor; en la que el conocimiento y experiencia fortalece la relación asesor- consumidor y crea fidelidad.

La calidad juega un papel fundamental que al fusionarse con la buena asesoría permite satisfacer de manera óptima la necesidad del cliente. Por otra parte un factor importante que se considera como diferenciador y que es aplicado por algunas de las empresas del sector, está relacionado con la facilidad de pago que brindan a los clientes, ya sean talleres o consumidor final; este financiamiento permite captar a muchos más clientes ya que se ajusta de cierta manera a la capacidad de pago del cliente bajo un acuerdo que puede generarse desde 30 hasta 45 días de plazo.

De esta manera, se puede evidenciar que todas las empresas están enfocadas hacia el mismo objetivo, en términos de ventas y rentabilidad, pero aplican distintas estrategias comerciales que dependen de la necesidad del cliente y de las políticas de cada administración para lograr una mayor captación de clientes y una amplia participación en el mercado.

**Crecimiento del Sector.** Según Colombia P. (2022), la industria automotriz representa el 6,2% del PIB considerándose como uno de los sectores más significativos. Colombia se posiciona en el cuarto lugar como uno de los países más importantes en la producción de vehículos a nivel América Latina con una producción de 40.764 vehículos particulares para el año 2021 comparado en cifras con países como Argentina, Brasil y México. Adicionalmente, existe un amplio potencial de crecimiento considerando el bajo índice de motorización en el país, en el que la cantidad de vehículos de uso familiar y de turismo es de 81 por cada 1000 habitantes, cifras muy por debajo de países como Chile y Argentina.

Para las empresas del sector especialmente en el mercado Cartagüeno se visualiza oportunidad y crecimiento ya que el desarrollo del sector automotriz beneficia a cada una de las partes que componen la cadena productiva, el crecimiento en ventas de vehículos amplía la necesidad de autopartes de calidad que puede ser cubierta por las comercializadoras locales.

**Incremento de Capacidad.** Actualmente existen 65 empresas (anexo 2) dedicadas a la comercialización de autopartes a nivel Cartago Valle.

La comercialización de autopartes como parte importante de la cadena productiva del sector automotriz se cobija bajo las condiciones favorables y visionarias que marcan las tendencias al alza como resultado del buen desempeño de la industria, la cual es generadora de altos niveles de tecnología e impulsa el desarrollo de la mano de obra calificada (ANDI, 2019).

En la actualidad el sector automotriz se ha ganado un lugar muy importante dentro del mercado ya que ha respondido de manera positiva a las exigencias en cuanto a la tecnología e innovación con la que suple la demanda de sus productos en la gran variedad de modelos y cantidad de piezas que se requieren día a día.

El sector automotriz representa oportunidad y crecimiento por la fuerza con que jalona a las cadenas productivas que están bajo su línea, genera movimientos importantes en cuestiones de economía, empleo y evolución a grandes escalas en todo el territorio nacional.

**Importancia para la Empresa.** El sector automotriz es uno de los sectores más importantes de la industria, tanto por su aporte a los movimientos económicos del país como por su influencia en la vida de los individuos en la sociedad en general; por ambas razones cada una de partes que lo componen debe funcionar correctamente y desempeñarse desde su función de la manera más óptima posible, en este caso los almacenes de repuestos juegan un papel fundamental para el desarrollo y requiere de altos estándares de calidad acompañado del conocimiento para brindar asesorías adecuadas a las necesidades del consumidor, iniciando desde las más mínimas piezas hasta las partes fundamentales para el rodaje de un vehículo. Como se ha mencionado anteriormente estos factores son los encargados de crear diferencias notables entre un almacén y otro ante los ojos del consumidor, quien normalmente compara precio, calidad y atención; pero más allá de estos componentes también crea vínculos que se fortalecen con un buen servicio post venta, financiamiento y afinidad en el servicio.

**Rentabilidad del Sector.** El sector ha alcanzado una gran participación en el mercado debido a que la demanda de los repuestos y piezas es alta y representa rotación en los inventarios, por ende movimientos en la caja. Aunque la industria automotriz evoluciona constantemente, las piezas que se manejan en los almacenes por lo regular son en las mismas referencias, en este caso la competencia entre los almacenes a nivel municipio es bastante alta, ya que la mayoría de los locales manejan una línea similar de marcas. Sin embargo es

importante resaltar que la rentabilidad está directamente relacionada con la calidad, si se ofertan productos de calidad se evitan costos logísticos por garantías o por conceptos similares; por lo cual es importante manejar proveedores que garanticen la veracidad de las marcas para así; primero, mantener el buen nombre del almacén, segundo crear un lazo de confianza con el cliente y por ultimo generar la mayor rentabilidad posible.

**Barreras a la Salida.** Los almacenes de repuestos del sector presentan barreras de salida que impiden su movimiento normal en el mercado, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- *Especialización de los activos.* Aunque en el sector de comercialización de autopartes la actividad principal es la venta de repuestos, para ofrecer un buen servicio es importante contar con equipos que permitan realizar pruebas a los repuestos antes de salir del almacén, como es el caso de las piezas eléctricas, las bombas de gasolina, los reguladores, sensores y actuadores, estos requieren un equipo especial para revisar su funcionamiento antes de ser instaurado en el vehículo. Adquirir este tipo de equipos genera altos costos y puede que estos no sean de mucha utilidad en otros sectores por lo que difícilmente se puede convertir en un activo líquido.
- *Costo de salida.* Para el sector de comercialización de autopartes, especialmente para Repuestos.co las contrataciones representan un limitante, la alta rotación de personal trae consigo altos costos por temas de contratación, vinculación, capacitación y liquidaciones. En los últimos años la rotación del personal ha sido bastante fuerte para la empresa, a los gastos mencionados anteriormente se suma el tiempo y el desgaste tras cada contratación, en cuanto a la selección, vinculación y el tiempo que se debe tomar cada empleado para asumir el cargo y las funciones correspondientes.
- *Barreras emocionales.* Como en muchos sectores, las empresas se empiezan a formar entre familias o grupos de amigos que trabajan en sectores o áreas similares y que más allá de los vínculos filiales desarrollan sociedades en las que empiezan a desarrollar funciones ya sea administrativas o de mercadeo, en este caso las barreras son económicamente justificadas. Pero, esos mismos vínculos se convierten en una barrera de salida ya que interfieren en la toma de decisiones

importantes que empiezan a condicionar por aspectos emocionales lo que deberían ser netamente profesional.

- *Restricciones sociales y de gobierno.* Los almacenes de repuestos deben acatar las normativas nacionales de la Dian y de las entidades sanitarias para tener el aval de funcionamiento. En cuanto a los aspectos de gobierno, principalmente se ve afectado el sector y se considera como barrera las normativas aplicadas como impuestos arancelarios, las variaciones en el precio del dólar y los requerimientos de entrada de mercancías por puertos al país.

**El Ingreso de Nuevas Empresas al Sector.** La dinámica del sector de comercialización de autopartes como se ha mencionado en el desarrollo de este documento es bastante competitiva; al ser un sector tan amplio y con una alta demanda es visto como fuente para la creación de nuevas empresas y adicionalmente genera una nueva y más desarrollada visión por parte de los propietarios de los almacenes que ven nuevas oportunidades, con lo que se da pie a la creación de alianzas a nivel de municipio y expansiones a nivel del norte del valle. Con la innovación y el desarrollo constante de las tecnologías para los vehículos, los consumidores necesitan suplir su necesidad con una pieza que no solo repare el daño de su vehículo sino que le prolongue la vida útil de las demás piezas y el vehículo en general, por lo que prefieren pagar un precio un poco más alto para obtener calidad.

En este apartado se analizarán algunas variables que se consideran como barreras de entrada en el sector de comercialización de autopartes en el municipio de Cartago Valle:

**Economías de Escala.** En la actualidad para que una almacén de repuestos ingrese al mercado no solo a nivel Cartago sino en cualquier lugar del país, requiere tener una amplia capacidad de captar clientes y por ende un volumen alto de inventario para poder ingresar al mercado y permanecer en el sector. En este sentido, esta variable puede simbolizar una barrera de entrada para los nuevos competidores ya que representa una inversión muy alta para tener una buena aceptación en el mercado, puesto que necesita infraestructura, inventario, proveedores, personal y de un muy buen marketing para obtener buenos resultados.

Por esta razón los almacenes existentes deben estar alertas a las señales del mercado para entender las dinámicas que surgen y adaptarse considerando los hábitos de consumo, los avances en las tecnologías, las técnicas de venta; para estar al nivel de la competencia y

brindar lo mejor al consumidor para captar y solucionar su necesidad con un método que supla sus expectativas de una manera completa.

***Diferenciación del Servicio.*** Para que un competidor nuevo ingrese al mercado debe traspasar una brecha bastante amplia y conquistar de cierta manera al consumidor, para ello necesita un modelo muy estructurado que le permita competir contra reconocimiento, experiencia, precios, calidad, servicio y sobre todo que genere una experiencia de venta como la que han desarrollado los almacenes existentes con sus clientes, esta última es una variable que tiene mucho peso en el mercado Cartagüense, el buen nombre que se construye del voz a voz en los talleres locales es uno de los activos más importantes para los almacenes y que ha permitido su posicionamiento en el mercado.

***Necesidad de Capital.*** Para estar al día en cuanto a las regulaciones de ley estipuladas por el gobierno, se requiere una inversión bastante alta, tanto en infraestructura y adecuaciones como en software de inventarios y facturación, que permitan tener todo en orden al momento de visitas por parte de los entes reguladores y no incurrir en multas sancionatorias. Por otra parte, el brindar un servicio de calidad y ofrecer una experiencia de venta requiere de adecuaciones y otro tipo de elementos que pueden considerarse como un factor diferenciador pero que a su vez requiere de inversión por parte de la empresa.

***Acceso a Tecnologías de Punta.*** Para que una empresa sobresalga en el mercado en el que se desempeña, entendiendo los altos índices de competitividad que se manejan en la actualidad es necesario que sus procedimientos capten la necesidad del cliente y le brinden una solución óptima y completa. Para generar este efecto en el cliente se requiere contar con un procedimiento integral en el que se agrupan la calidad, el precio, la experiencia de venta, la garantía y la posibilidad de hacer la vida del cliente mucho más fácil; en el sentido de que pueda encontrar en el servicio no solo la pieza que requiere su vehículo sino que no deba desplazarse a otro establecimiento a realizar pruebas o a adquirir otras piezas. Contar con la maquinaria para realizar las pruebas a los repuestos permite tener un valor agregado ya que solo 1 de los almacenes competidores cuenta con esta implementación. Esto permite evolucionar en el servicio y adaptar la tecnología de las maquinarias como una buena herramienta para el crecimiento y la captación de un nicho de mercado más amplio.

***Acceso a Materias Primas.*** El mercado está compuesto por variedad de marcas y proveedores que a su vez ofertan repuestos en todas las categorías en cuanto a calidad, precio,

garantía; estas características determinan el precio final que debe pagar el consumidor. Todos los almacenes pueden acceder a las distintas marcas de repuestos que existen en el mercado pero, esto depende del público al que pretenda dirigirse y a la capacidad adquisitiva del mismo, entendiendo que están juego los componentes de calidad y garantía.

***Protección Gubernamental.*** El control de acceso de nuevos almacenes de repuestos en la ciudad se puede decir que es bajo ya que si la empresa cumple con los requerimientos básicos para la apertura de un punto físico no es muy extenso el papeleo al que debe acogerse. Los almacenes de repuestos pueden estar ubicados en las diferentes zonas del municipio ya que no existe un decreto o ley que estipule una zona exclusiva; en este sentido se genera una alta amenaza sobre los nuevos competidores.

***Efectos de la Curva de Experiencia.*** Cuando se analiza la dinámica del sector de comercialización de autopartes del municipio de Cartago, se puede entender que el crecimiento y la rápida expansión del sector, sumado con el índice de competitividad y la presión que representa ganarse diariamente el respeto y reconocimiento sobre los demás almacenes, crea una gran incertidumbre que solo se puede combatir si se genera una relación con el cliente más allá de solo vender un producto; se debe desarrollar un vínculo de fidelización como medida para crear una barrera de entrada a los nuevos competidores, porque aunque solo el cliente toma la decisión de comprar en determinado lugar, el lazo que se ha generado en la experiencia de compra es lo que condiciona su decisión y permite que elija siempre a mi empresa sobre las demás del sector. Es decir, que se necesita de características diferenciadoras para permanecer, crecer y atraer al mercado.

***Reacción Esperada.*** Cuando un nuevo competidor intenta ingresar al mercado sea cual sea el sector, el impacto que causa depende de distintos factores como lo son el tamaño del mercado, la ubicación y fuerza con la que pretende ingresar ya que esta es directamente proporcional a sus estrategias comerciales y a la forma en la que aborda a los clientes del sector. Para el sector de comercialización de autopartes de Cartago valle como en la mayoría de los sectores, la estrategia principal está enfocada en precio que puede generar ciertos movimientos de manera inicial pero tiende a estabilizarse en poco tiempo.

***Poder de Negociación con los Proveedores.*** Esta es una de las fuerzas más importantes que se pueden analizar en el mercado autopartes, considerando la importancia que tiene en la calidad de los repuestos que es el factor con más relevancia para la comercialización. Se

debe considerar la amplia variedad de marcas que existen para una sola referencia y la cantidad de piezas que se manejan por modelo de vehículo. Este factor tiene mucha fuerza en el sector pero tiene un comportamiento estable por lo regular.

***Número de Proveedores Importantes.*** Cada marca y modelo de vehículo requiere de distintas piezas, estas deben cumplir con condiciones tanto de calidad como de precio. El sector requiere de proveedores para toda la línea tanto de modelos como de marcas, por lo cual es amplia la base de datos de proveedores con los que cuenta el almacén.

***Importancia del Sector para Proveedores.*** El sector de comercialización de autopartes demanda una alta cantidad de piezas de acuerdo con las referencias y modelo de vehículo, lo que representa un alto nivel de importancia para los proveedores.

Cabe mencionar que, en la actualidad se mueven grandes volúmenes de vehículos a nivel nacional y esta dinámica se ve reflejada en la demanda de repuestos para cubrir al mercado; este crecimiento requiere de líneas de proveedores que cumplan con las expectativas y puedan suplir la demanda.

Teniendo en cuenta la dinámica del sector los proveedores deben ser calificados para ofertar lo mejor en cuanto a calidad y precio para ser parte de la cadena de valor que quiere entregar el almacén al consumidor final.

***Costo de Cambio de los Productos del Proveedor.*** La relación con el proveedor es un lazo muy importante para la empresa, ya que esta tiene la fuerza suficiente para generar tanto estabilidad como inestabilidad en las ventas y en las utilidades. Es importante contar con proveedores que manejen productos de calidad, que aunque puedan tener una diferencia en precio con respecto a otros productos, blinden la venta y garanticen el funcionamiento óptimo de la pieza sin tener que generar costos adicionales por cambio de pieza al cliente, devolución a bodega y adicionalmente el disgusto y retraso con el cliente que debilita la confianza que ha depositado en el almacén.

Como se menciona anteriormente el poder que tiene el proveedor sobre las empresas puede llegar a ser tan fuerte hasta el punto de parar el movimiento de un sector si así lo decide, entendiendo que en muchas ocasiones existen marcas que abarcan el sector desde distintas líneas de precio monopolizándolo y jugando con los precios de un segmento específico como una estrategia.

***Posibilidad de Integración hacia Delante del Proveedor.*** Un factor que puede presentarse en el sector es con relación a los empleados, quienes son los principales proveedores de servicio a los clientes, estos son los que reciben al cliente, solucionan su necesidad y crean el lazo, adicionalmente conocen el funcionamiento de la dinámica del sector, al proveedor y bodegas; todas estas condiciones resumen lo necesario para generar la posibilidad de iniciar con un montaje de almacén y convertirse en competencia directa llevándose a los clientes.

***Rentabilidad del Proveedor.*** Cuando la dinámica del sector se mantiene en su movimiento habitual y el panorama es positivo para el proveedor también lo será para el almacén ya que los precios y los movimientos de entrada de inventario no sufren cambios bruscos y no alteran el proceso de venta.

***Poder de Negociación con los Compradores.*** El cliente es el protagonista para los almacenes de repuestos, la capacidad de cambiar la dinámica de negociación es muy alta y se potencializa por la oferta de referencias y marcas que existen en el sector y que están a su disposición.

***Número de Compradores Importantes.*** Según el estudio demográfico, económico, social y empresarial de la cámara y comercio realizado en el año 2021, Cartago está conformado por una población de 138.042 habitantes.

Alrededor de 75.552 corresponden al rango de edad entre 18-59 años que corresponden al segmento en edad productiva; y 23.134 por encima a los 60 años (Cámara y Comercio de Cartago, 2021). Toda esta población es considerada como consumidora de repuestos y autopartes.

***Posibilidad de Integración hacia Atrás.*** La posibilidad de que los clientes puedan ingresar al sector como propietarios o socios de un almacén de autopartes es baja ya que aunque es un mercado muy atractivo, se requiere de una inversión en cuestiones monetarias bastante alta y adicionalmente una inversión de conocimiento tanto de la parte administrativa como de la dinámica del sector en cuestión de las relaciones con proveedores, clientes y precios. Incursionar en el mercado requiere de un alto nivel de compromiso que fusionado con las características mencionadas permitan su entrada al mercado.

***Rentabilidad del Comprador.*** El acceso a la información tan detallada que tienen los clientes en internet, un solo un clic les permite realizar comparaciones de precio, calidad y

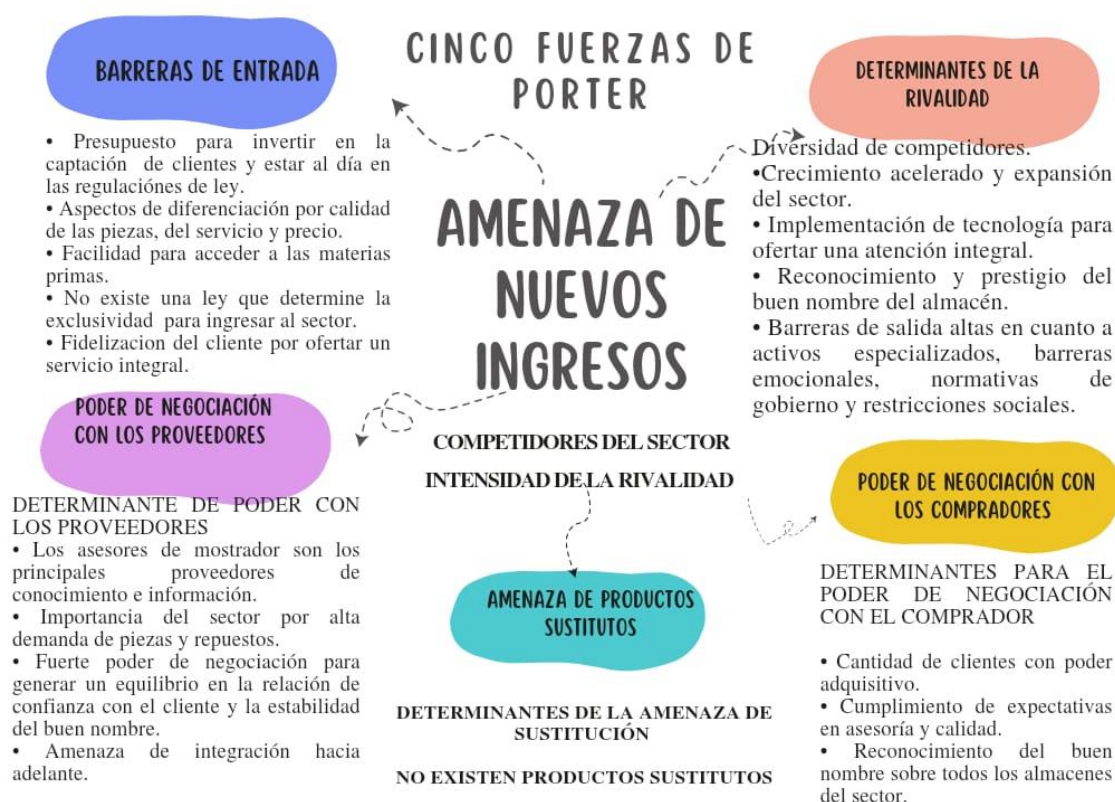
reseñas entre distintos almacenes o marcas y en distintas zonas de país sobre un mismo producto; esto crea en él la capacidad de exigir mucho más al momento de adquirir un producto respaldado en el conocimiento previo a la compra.

**Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.** Según David Fred, los productos sustitutos generan presiones competitivas en el mercado ya que obligan al productor a establecer un tope en el precio para que el consumidor no adquiera el producto sustituto (Fred R, 2003).

**Disponibilidad de Servicios Sustitutos Actuales y en un Futuro Próximo.** Las piezas y repuestos que se encuentran en los almacenes del sector por lo general manejan las mismas marcas y mismas líneas de producto, por lo que el ingreso de productos sustitutos tiene un nivel bajo de amenaza para el sector. En la siguiente ilustración se muestran los principales factores que generan una incidencia competitiva en el sector automotriz del municipio de Cartago Valle, desde el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

### Ilustración 5

*Esquema de las cinco fuerzas de Porter*



*Fuente.* Elaboración propia, adaptado del esquema de las cinco fuerzas de Porter.

**Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter Sector de Comercialización de Autopartes.**

Teniendo en cuenta la información obtenida en el análisis del sector de comercialización de autopartes del municipio de Cartago Valle, por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que es un sector muy atractivo y que la mirada de muchos inversionistas puede centrarse en él por las posibilidades de crecimiento y rentabilidad. Los factores que determinan esta condición atractiva se determinan por las variables que se mencionan a continuación:

Las buenas condiciones del sector en cuanto a la diversidad de competidores dado por la alta demanda permiten la expansión en cuanto a cobertura de un nicho de mercado más amplio, por la búsqueda constante del consumidor y la necesidad de suplir su expectativa no solo ofertándole un producto sino la calidad, tanto del repuesto como del servicio de asesoría; lo que genera una propuesta diferenciadora creando valor para sobresalir entre los demás competidores.

Otro factor es la entrada de nuevos competidores al sector, dicha penetración del mercado requiere de una inversión alta para ofrecer un servicio que este a la altura de la exigencia del mercado y cubrir la demanda con un inventario muy bien surtido, adicional requiere de factores que hagan notar su presencia en el mercado. Por otra parte dentro del presupuesto de inversión inicial se deben considerar los gastos por regulaciones y adecuaciones que permitan cumplir con las normativas vigentes y no incurrir en multas.

Desde el punto de vista de los proveedores, la dinámica del mercado es tan amplia y está en constante crecimiento que ha dado entrada a cantidades de proveedores para cada línea y modelo de vehículo, estos entran a competir en cuanto a calidad, precio, garantía en diferencias referencias y para distintos públicos acorde a la capacidad adquisitiva del consumidor final.

Respecto a los productos sustitutos no existe en este mercado una línea de productos sustitutos como tal, la sustitución en cuanto a marca puede generarse por precios más bajos que disminuyen proporcionalmente la calidad del producto y es perjudicial para el vehículo hasta el punto de descomponer otras piezas, lo que significa pérdida para el cliente.

**Objetivo C. Formular la Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Empresa**  
**REPUESTOS.CO**

Generar un diagnóstico estratégico requiere de cuestionamientos sobre los factores que componen a la organización y que determinar de cierta medida el desempeño de sus actividades dentro del mercado, entendiendo los cambios y exigencias que surgen con el paso del tiempo; cada empresa es un mundo diferente que adopta las tendencias y los modelos de acuerdo con sus requerimientos para explotar de la mejor manera las oportunidades y generar planes de mejora para las debilidades que se identifican. Todo esto enfocado a crear escenarios que permitan anticiparse a los hechos para minimizar al máximo los riesgos (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

En el cuestionario está compuesto por 22 preguntas con las que se pretende realizar un análisis desde las distintas áreas que componen a las organizaciones y que son parte fundamental de su desarrollo. Adicionalmente, se desea obtener información desde la realidad de cada empresa, con el fin de generar un comparativo y desde allí construir la propuesta de direccionamiento estratégico que le permita a Repuestos.co cumplir con sus objetivos estratégicos. El cuestionario se agrupa en 6 variables que son adaptadas desde el modelo “Guía para el Diagnostico Estratégico” propuesto por el autor Humberto Serna (2008).

## *Análisis Entrevistas Aplicadas*

En el siguiente apartado se realiza un análisis a la información recolectada en las entrevistas aplicadas a las 10 empresas del sector de comercialización de autopartes (Apéndice A). Se rescatan los aspectos más relevantes por medio del análisis de textos.

### Ilustración 6

## Inicios



*Fuente.* Elaboración propia





El principal incentivo para los clientes se basa en la calidad y garantía acompañada de un buen precio. En el caso de los talleres y mecánicos que son aliados se manejan descuentos de acuerdo con los productos. En el proceso de venta se busca brindar un servicio integral en el que se dé solución a la necesidad del cliente con productos buenos y con una muy buena atención y amabilidad.

### Ilustración 11

## Créditos



*Fuente.* Elaboración propia

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

El sistema de crédito es manejado por todos los almacenes, con distintos plazos que van desde el credi-contado que consiste en el que el cliente se lleva el producto y en el transcurso de la misma semana lo cancela y otros en los que se manejan plazos de 15 hasta de 90 días. Aunque cada almacén da un manejo diferente al análisis de créditos, cuando se trata de mecánicos y administradores de taxis se maneja en los plazos máximos, para el resto de clientela se requiere de un conocimiento previo y referencias o recomendaciones. Todos indican que lo principal para adquirir un crédito es la constante compra y el conocimiento del cliente.

### Ilustración 12

## Garantías a clientes



*Fuente.* Elaboración propia

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?



9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

De los 10 almacenes encuestados, 9 se encuentran ubicados en la calle 10, esta es reconocida por ser la cuadra de los repuestos en Cartago Valle, es una de las entradas principales de la ciudad lo que lo convierte en un punto estratégico. Algunos cuentan con el beneficio adicional de ubicarse en las esquinas de la cuadra, lo que es un punto a favor, de igual manera los demás consideran que por estar en la cuadra sus puntos son igual de estratégicos.

### Ilustración 15

*Manejo de software*



*Fuente. Elaboración propia*

10. ¿Maneja software de inventarios?

El manejo del software de inventarios es utilizado por 6 de los 10 almacenes encuestados y todos manejan de facturación electrónica.

### Ilustración 16

*Relación con el proveedor*



*Fuente. Elaboración propia*

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

Los almacenes manejan sus pedidos por medio de distribuidores que ofertan catálogos con variedad de productos en distintas líneas de repuestos, es decir que no se maneja directamente con las marca como tal. Los pedidos se realizan por medio de visitas periódicas del proveedor y adicionalmente en el transcurso del mes se solicitan los repuestos vía WhatsApp a medida que son requeridos.

### Ilustración 17

## Misión, visión y valores



*Fuente.* Elaboración propia

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

La mayor parte de los almacenes encuestados no tiene definida la misión y visión. Todos indican que saben lo que son como empresa y lo que quieren ser y tener al paso de los años. Los valores no están definidos pero mencionan algunos que pueden describirlos como la responsabilidad, transparencia y confianza.

### Ilustración 18

### Competencia directa



*Fuente.* Elaboración propia

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

De los 10 encuestados, 4 consideran que competencia directa son todos los almacenes de repuestos, el resto de encuestados afirman que más que competencia son colegas y que se tiene afinidad entre almacenes para ayudarse. Todos están en el sector con el fin de vender pero no manejan los mismos repuestos o no tienen los mismos inventarios ni la misma capacidad, no llevan el mismo tiempo en el mercado y son algunos puntos que los diferencian.

### Ilustración 19

#### Fortalezas y debilidades



Fuente. Elaboración propia

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Las fortalezas más reiterativas están relacionadas con la calidad, el inventario, ubicación, el conocimiento del sector y la buena atención al cliente. La debilidad mencionada con mayor frecuencia es la capacidad de bodega, aunque también es reiterativa la respuesta de que los aspectos negativos que se presentan son solucionados en la marcha.

### Ilustración 20

#### Capacitación del personal



Fuente. Elaboración propia

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

Cada empleado tiene determinadas funciones pero aun así están capacitados para realizar funciones adicionales en lo relacionado con bodega, atención al cliente y domicilios. Las áreas administrativas y contables tienen personal específico para el desarrollo de las funciones, ya que son funciones que requieren de conocimiento específico que no pueden ser tratados por todo el personal del almacén.

### Ilustración 21

*Motivación a colaboradores*



*Fuente. Elaboración propia*

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

El nivel de motivación de los empleados es un factor de mucha importancia para los almacenes encuestados. No se manejan fechas estipuladas para las actividades, en el transcurso del año se realizan varios eventos para compartir y en diciembre se lleva a cabo integración de fin de año, algunos mencionan que se incluyen bonos o aguinaldos.

### Ilustración 22

*Administración de salarios*



*Fuente. Elaboración propia*

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

De los 10 almacenes encuestados, 9 proporcionan a sus empleados todas las prestaciones sociales de ley y solo 1 contrata solo con el salario base, la parte contable y de domicilios la contrata por prestación de servicios.

### Ilustración 23

### Base de datos de clientes



*Fuente.* Elaboración propia

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

Las bases de datos son empleadas por todos los almacenes, se componen de los datos básicos de contacto como cedula, dirección, teléfonos de contacto y algunas un poco más elaboradas requieren diligenciar quien recomienda al cliente o por de quien es referencia y cuáles son las placas o vehículos que maneja.

### Ilustración 24

### Medición de la satisfacción



*Fuente.* Elaboración propia

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

No se ha diseñado un método específico para medir la satisfacción del cliente pero los encuestados indican que logran percibir la satisfacción del cliente por el comportamiento de

compra, la continuidad, las recomendaciones voz a voz y los buenos comentarios que se escuchan y que dejan en las páginas.

### Ilustración 25

*Evolución económica de la empresa*



Fuente. Elaboración propia

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

La evolución en los últimos años se ha visto afectada por distintos factores externos como los son el paro nacional que aumento los costes y retraso los envíos de mercancía y la pandemia que afecto en gran medida al sector y que obligó el cierre total; aun así las utilidades han permitido el mantenerse estable y la continuidad en el mercado.

### Ilustración 26

*Procedencia del capital*



Fuente. Elaboración propia

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

El apalancamiento ha sido cubierto en la mayoría por capital e inversión propia pero se resalta que todos han obtenido apoyo financiero de las entidades bancarias y que es lo que ha permitido dar continuidad al negocio e incluso mencionan que ha sido la clave para mantenerse activos en el mercado.

### Ilustración 27

#### *Posición en el mercado*



Fuente. Elaboración propia

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

La posición financiera se ha mantenido durante los últimos años, aunque es un mercado variable y las utilidades pueden cambiar notablemente entre un mes y otro.

#### **Formulación del Direccionamiento Estratégico**

La propuesta de direccionamiento estratégico se generó en conjunto con el propietario de Repuestos.co con el fin de respetar la esencia de lo que es la empresa y transmitir lo que es la empresa y de cómo se proyecta en el tiempo.

**Misión.** REPUESTOS.CO es una empresa dedicada a la comercialización de autopartes con más de 10 años de experiencia en el mercado, contamos con un equipo de trabajo altamente calificado para brindar un excelente servicio y ofertar productos con altos estándares de calidad. Somos distribuidores a nivel nacional de repuestos originales y homologados.

**Visión.** La empresa REPUESTOS.CO será reconocida en el mercado de comercialización de autopartes por la atención, el servicio oportuno y la distribución de repuestos con la más alta tecnología para el funcionamiento de su vehículo.

**Valores Corporativos.** Los valores corporativos son particularidades que describen y definen a la empresa, hacen parte de la cultura organizacional aportando al valor agregado y diferenciador; deben ser adoptados por las personas que conforman el almacén para hacerlos parte de su actuar diario y transmitirlos a los clientes como parte de la identidad de la empresa.

Dentro de los valores corporativos que refleja REPUESTOS.CO se proponen los siguientes:

- Respeto: El respeto como principio fundamental en todas las direcciones para la armonía de la sociedad en general.
- Trabajo en equipo: Direccionar los esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos empresariales en conjunto.
- Responsabilidad: Toma de decisiones de forma consiente para dignificar el actuar individual con el propósito de llevar a cabo las acciones de forma correcta.
- Compromiso: Ofrecer lo mejor de cada uno con vocación de servicio y tener como recompensa la satisfacción de la labor bien hecha.
- Excelencia: Direccionar todos los esfuerzos a alcanzar los mejores estándares enfocados en el desarrollo por medio de la adquisición de conocimiento para mejorar las técnicas y habilidades en la búsqueda del crecimiento.

### ***Estructura Organizacional***

La estructura organizacional crea cultura dentro de la empresa, abarca la comunicación y la dirección de los flujos de información. La estructura organizacional permite generar una interacción y comunicación entre las áreas que componen a la organización por medio de la flexibilidad y agilidad de los procesos generando a su vez cercanía con el cliente (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

En la gráfica que se presenta a continuación se genera una propuesta de organigrama institucional de la empresa REPUESTOS.CO. El propietario ocupa el cargo de gerente; el área administrativa está compuesta por una auxiliar que realiza funciones de asistente gerencial y a su vez funciones contables; el área de ventas está compuesta por 2 colaboradores que se encargan de la atención al cliente y ventas de mostrador y por último el área logística la componen 2 colaboradores y realizan la función de auxiliar de bodega y domicilio.

**Ilustración 28**

*Organigrama de la empresa REPUESTOS.CO*



*Fuente.* Elaboración propia

**Matriz DOFA Cruzada**

DOFA representa las siglas de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una herramienta complementaria para analizar la competitividad y determinar si la empresa posee las capacidades adecuadas para desempeñarse en el sector al que corresponde y alcanzar el éxito (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

**Cuadro 3**

*Matriz DOFA Cruzada*

| Matriz DOFA cruzada repuestos.co | Amenazas |                                            | Oportunidades |                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|----------|--------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | A 1      | Alza en el precio del dólar.               | O 1           | Ampliar el portafolio por medio de las Importaciones para reducir costos, recortando intermediarios y beneficiar al consumidor final con un precio más favorable. |
|                                  | A 2      | Entrada de nuevos competidores al mercado. | O 2           | Aumento de la población motorizada en el sector.                                                                                                                  |
|                                  | A 3      | Creación de nuevos impuestos.              | O 3           | Acceso a créditos para mejoras y ampliaciones (locativas).                                                                                                        |
|                                  | A 4      | Migración e inmigración                    | O 4           | Aumento de normativas en contra del contrabando de piezas y repuestos.                                                                                            |
|                                  | A 5      | Cambio en las políticas comerciales.       | O 5           | Variedad de distribuidoras y proveedores.                                                                                                                         |

|             |                                             | <b>A 6</b> Crecimiento del poder de negociación del proveedor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>O 6</b> Tendencia en las redes sociales para aumentar las ventas y tener una relación cercana con el cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                             | <b>A 7</b> Disminución de materias primas y stock repuestos por costos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>O 7</b> Eliminación de barreras comerciales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fortalezas  |                                             | Estrategias fo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estrategias do                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>F 1</b>  | Ubicación estratégica del almacén.          | <b>E.1 (f2; o1; o2; o7)</b> aumentar la capacidad (diversidad) de inventario para ampliar el portafolio de productos aprovechando las importaciones y el crecimiento del sector, gracias a las políticas para eliminar las barreras comerciales y dar cobertura a la población motorizada del municipio y sectores aledaños.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>e.5(d2;d3;o1;o3)</b> acceder al apalancamiento por medio de entidades financieras para invertir en la ampliación de las instalaciones de bodega, fortalecer el stock de inventarios y ampliar del portafolio en el que se incluyan más referencias para satisfacer la necesidad del cliente y que pueda encontrarlo todo en un solo lugar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>F 2</b>  | Amplio portafolio de productos.             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>F 3</b>  | Presencia en las redes sociales.            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>F 4</b>  | Conocimiento y experiencia en el mercado.   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>F 5</b>  | Empleados multifunción.                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>F 6</b>  | Productos de calidad y precio competitivo.  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>F 7</b>  | Posicionamiento de la imagen del almacén.   | <b>E.2 (f1; f3; 04)</b> aprovechar las normativas vigentes sobre la comercialización legal de autopartes en el país e impulsar por medio de las redes sociales la compra en establecimientos autorizados y sacar el mayor provecho a la ubicación central del almacén para así captar un público más amplio.<br><br><b>E.3(f4;f3)</b> emplear el conocimiento que se tiene sobre el sector para realizar un seguimiento periódico al comportamiento con respecto a las ventas e identificar los momentos más óptimos para acceder al apalancamiento financiero por medio de banco y poder realizar las adecuaciones necesarias<br><br><b>e.4(f2;f6;o5)</b> desarrollar un plan de seguimiento a los repuestos que ofertan las diferentes distribuidoras para establecer la mejor relación entre precio y calidad y así beneficiar al consumidor final ofertándole un amplio portafolio, con la mejor calidad y al mejor precio. | <b>E.6 (d6;o1;o2;o6)</b> aprovechar las tendencias de las redes sociales para hacer más visible el portafolio, la calidad y el precio competitivo que se maneja, llegando a más personas y entendiendo las dinámicas comerciales que se han generado en la actualidad para hacer más dinámico el proceso de venta.<br><br><b>E.7 (d6; o4; o5; o7)</b> desarrollar estrategias de mercadeo aprovechando la relación que se tiene con las diferentes marcas y la reducción de las barreras comerciales para acceder a repuestos en mayor cantidad buscando la reducción de costos y aprovechar también las normativas para expandirse en la búsqueda de nuevos proveedores que se rijan a las normas.<br><br><b>E.8 (d1;d7;o2;o6)</b> implementar el direccionamiento estratégico para crear identidad y proyectar lo que se desea alcanzar, aprovechando el crecimiento de la población motorizada para tener una mayor cobertura transmitiendo seguridad al mercado y captando el mayor número de clientes nuevos posible haciendo el ejercicio de visibilizar la marca por medio de redes. |
| Debilidades |                                             | Estrategias fa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estrategias da                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>D 1</b>  | No tener definida misión, visión y valores. | <b>E9. (f2;a1;a7)</b> aprovechar la diversidad y el portafolio de productos que se ofertan para darle un manejo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>e.13 (d1; d7; a1; a5)</b> definir los aspectos del direccionamiento estratégico que generan identidad y visión a futuro para                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|            |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D 2</b> | Poca capacidad instalada para bodega.      | adecuado cuando se incrementan los precios por el alza en el dólar y se escasean las materias primas; buscando alternativas entre las marcas sin disminuir la calidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | hacer frente a los cambios en las políticas monetarias y de comercio que impactan directamente al almacén.                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>D 3</b> | Requerimientos de capital.                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>D 4</b> | No cuenta con manual de funciones.         | <b>E10 (a2; f1; f4; f6; f7)</b> sacar el mayor provecho al reconocimiento que ha adquirido la marca por el tiempo que lleva en el mercado, la ubicación, calidad y buen precio que se oferta, para fortalecer el posicionamiento frente a nuevos competidores y a sus estrategias para ingresar al mercado; para que estas no impacten de una manera fuerte al almacén.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>E.14 (d4; d5; a4)</b> fortalecer el sistema de contratación y las condiciones laborales para que los empleados se sientan parte importante del almacén y vean en el trabajo la oportunidad para crecer y desarrollar sus capacidades. Reforzar la asignación de tareas y responsabilidades para maximizar los tiempos y no sobrecargar al personal. |
| <b>D 5</b> | Rotación de personal.                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>D 6</b> | Poco mercadeo.                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>D 7</b> | No existe una dirección estratégica clara. | <p><b>E11 (f5; a2; a4)</b> generar empleo para aportar de esta manera a la sociedad y al mismo tiempo fortalecer el equipo de trabajo con personal calificado que permita seguir formando empleados multifuncionales.</p> <p><b>E12 (f4; f7; a3; a5; a6)</b> emplear la experiencia y el conocimiento que se tiene del mercado para hacer seguimiento continuo a las prácticas del almacén y evaluarlas con respecto a las políticas vigentes para estar al día en las regulaciones y que los cambios no impacten o desequilibren en gran medida los procesos, por medio de este fortalecimiento también adquirir una estructura que tenga la fuerza de entrar a negociar cuando los impuestos y los costos de proveedores aumenten.</p> | <p><b>E.15 (d6; a2)</b> diseñar un plan de marketing que permita a la organización fortalecer su presencia en el mercado y sobresalir resaltando sus capacidades ante los almacenes existentes y los nuevos entrantes.</p>                                                                                                                             |

Fuente. Elaboración propia

### Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados proyectados y visualizados que espera obtener la organización en el cumplimiento de sus funciones y de la propuesta empresarial que resume en su misión y visión. Estos objetivos son conjuntos por lo que involucran a todas las áreas y colaboradores que hacen parte de la organización (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

Para alcanzar la eficacia y los objetivos estratégicos, estos estarán definidos desde el contexto previo que se obtuvo por medio de las variables analizadas en las entrevistas y de la matriz DOFA.

**Tabla 22***Objetivos para la Gerencia de Personal*

| <b>Auditoría Gerencial de Personal</b>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo Global</b>                                                                                                                                   | <b>Estrategias Relacionadas.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Diseñar e implementar un sistema de talento humano con el fin de expandir y cualificar a los empleados para obtener la mayor eficiencia en sus funciones | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar la posibilidad de efectuar un plan de análisis sistemático y programado para los empleados con el propósito de obtener una guía de mejoramiento.</li> <li>• Contribuir a la formación integral del personal con la implementación de capacitaciones que permitan potencializar las fortalezas de cada empleado y el conocimiento sobre sus funciones para el crecimiento tanto personal como profesional.</li> </ul> |

*Fuente.* Elaboración propia**Tabla 23***Objetivo de Mercadeo*

| <b>Auditoría de Mercado</b>                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo Global</b>                                                                                                             | <b>Estrategias Relacionadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Evaluar el rendimiento de los procesos para potencializar las funciones aplicando las mejoras necesarias para posicionar la marca. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de marketing para aprovechar el plus de las redes sociales y la interacción que ofrecen para abarcar un público más amplio.</li> <li>• Fomentar la cultura organizacional con el fin de que los empleados tengan afinidad con los valores corporativos y conozcan la misión y visión para desarrollar un plan de seguimiento que contribuyan de forma consiente al logro de los objetivos.</li> <li>• Diseñar un formato de presupuesto de ventas y metas periódicas con el fin de medir el rendimiento y crecimiento de la empresa.</li> </ul> |

*Fuente.* Elaboración propia**Tabla 24***Objetivo servicio al cliente*

| <b>Servicio al Cliente</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo Global</b>                                                                                  | <b>Estrategias Relacionadas</b>                                                                                                                                                                                                                                |
| Generar una ventaja diferencial realizando una gestión integral de los clientes y del mercado objetivo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la calidad del servicio al cliente como elemento intangible para aumentar el capital financiero.</li> <li>• Potenciar la ventaja competitiva por medio de la innovación en procesos y productos</li> </ul> |

*Fuente.* Elaboración propia

**Objetivo D. Elaborar el Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Empresa REPUESTOS.CO.**

El plan de acción contiene las directrices para llevar a cabo en conjunto por todos los miembros que hacen parte de la empresa, con el fin de direccionar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que todos deben conocer el para qué del plan y de cómo su función dentro de la empresa aporta significativamente al logro de las metas empresariales y de los buenos resultados (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2008).

**Cuadro 4***Plan de acción auditoría de Gerencia de Personal*

| Variable                                 | Objetivo Estratégico                                                                           | Estrategia                                                                                                  | Táctica                                                                                                                                   | Tiempo      | Meta                                                                     | Responsable              |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Auditoría Gerencial-<br/>Personal</b> | Diseñar un sistema de talento humano para la generación de la máxima eficiencia organizacional | Llevar a cabo un plan de análisis sistemático y programado para la realización de una guía de mejoramiento. | Generar una evaluación de desempeño que permita potenciar que las áreas en las que se requiere capacitación o acompañamiento al personal. | Trimestral  | (Evaluación trimestre 1) / (Evaluación trimestre 2)*100                  | Propietario.             |
|                                          |                                                                                                |                                                                                                             | Gestionar las novedades de personal.                                                                                                      | Trimestral  | (Novedades trimestre 1/novedades trimestre 2)*100                        | Propietario.             |
|                                          |                                                                                                | Formación integral del personal.                                                                            | Programar capacitaciones periódicas fortaleciendo el conocimiento y las técnicas para el mejoramiento continuo.                           | Semestral   | (Formato de evaluación semestre 1/ formato de evaluación semestre 2)*100 | Asesor externo.          |
|                                          |                                                                                                |                                                                                                             | Desarrollar clínica de venta en convenio con los proveedores para las líneas de producto que maneja cada marca.                           | Trimestral. | (Índice de ventas trimestre 1/ Índice de ventas trimestre 2)*100         | Propietario-Proveedores. |
|                                          |                                                                                                |                                                                                                             | Implementar conversatorios de motivación y crecimiento personal para los empleados para la generación de buenos hábitos.                  | Trimestral. | Porcentaje de conversatorio efectivos.                                   | Propietario.             |

*Fuente.* Elaboración propia

**Cuadro 5***Plan de acción Auditoría de Mercadeo*

| Variable             | Objetivo Estratégico                                                  | Estrategia                                                                                                                | Táctica                                                                                                                                                                  | Tiempo    | Meta                                                                      | Responsable    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Auditoría de mercado | Diseñar un plan de marketing orientado al posicionamiento de la marca | Diseñar un plan de marketing para el aprovechamiento de las redes sociales y su interacción con el público.               | Implementar técnicas del marketing digital para planear el contenido mensual de redes sociales en el que se incluya el proceso de venta y envíos, tips de uso y reseñas. | Mensual   | ((Estadística de interacción mes 1/ Estadística de interacción mes 2)*100 | Asesor externo |
|                      |                                                                       |                                                                                                                           | Reestructurar la página web con la implementación de la pasarela de pagos para el cierre la venta online.                                                                | Anual     | (No. ventas año 1/ No. ventas año 2)*100                                  | Programador.   |
|                      |                                                                       |                                                                                                                           | Capacitar en técnicas de atención al cliente al personal con un enfoque en el marketing digital.                                                                         | Semestral | (Mensajes atendidos semestre 1/ mensajes atendidos semestre 2)*100        | Propietario    |
|                      |                                                                       | Divulgación de la cultura organizacional para crear afinidad con los empleados y sentido de pertenencia hacia la empresa. | Socializar la cultura organizacional y los objetivos empresariales.                                                                                                      | Anual     | (No. de reuniones programadas/No. de reuniones realizadas) *100           | Propietario    |
|                      |                                                                       |                                                                                                                           | Generación de incentivos económicos y no económicos para motivar a los empleados.                                                                                        | Bimestral | (No. de incentivos programados/ No. de incentivos adjudicados)*100        | Propietario    |
|                      |                                                                       |                                                                                                                           | Diseñar un calendario de actividades de integración con el propósito de mantener un buen ambiente laboral.                                                               | Semestral | (No. De actividades planeadas/No. Actividades realizadas)*100             | Propietario    |
|                      |                                                                       |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                          | Mensual   |                                                                           |                |

| Variable             | Objetivo Estratégico                                                                                                          | Estrategia                                                                                                          | Táctica                                                                                                                                                             | Tiempo    | Meta                                                   | Responsable          |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------|----------------------|
| Auditoria de mercado | Evaluar el rendimiento de los procesos para llevar a cabo las mejoras necesarias que permitan el posicionamiento de la marca. | Diseño del presupuesto de ventas y metas periódicas con el fin de medir el rendimiento y crecimiento de la empresa. | Consolidar la información financiera mensual para realizar cierres y proyecciones de venta con el fin de comparar un periodo con respecto a otro.                   |           | Tasa de crecimiento en ventas (Mes 1/Mes2)*100         | Propietario-Contador |
|                      |                                                                                                                               |                                                                                                                     | Establecer un margen de utilidad para alcanzar el porcentaje de rentabilidad con el propósito de ampliar las instalaciones locativas y la capacidad de inventarios. | Trimestre | Porcentaje de reinversión (Trimestre 1/trimestre2)*100 | Propietario-Contador |

Fuente. Elaboración propia

**Cuadro 6***Plan de acción*

| Variable            | Objetivo Estratégico                                                                                    | Estrategia                                                                                                     | Táctica                                                                                         | Tiempo    | Meta                                                | Responsable |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|-------------|
| Servicio al cliente | Generar una ventaja diferencial realizando una gestión integral de los clientes y del mercado objetivo. | Fortalecer la calidad del servicio al cliente como elemento intangible para incrementar el capital financiero. | Elaborar una encuesta anual a los clientes atendidos durante el año                             | Anual     | (Total clientes satisfechos / total clientes) * 100 | Propietario |
|                     |                                                                                                         |                                                                                                                | Mejorar la logística de domicilios para disminuir el tiempo de espera y optimizar las entregas. | Mensual   | Domicilios efectivos (Mes 1/Mes2)*100               | Propietario |
|                     |                                                                                                         | Potenciar la ventaja competitiva por medio de la innovación en procesos y productos.                           | Crear alianzas estrategias con otros almacenes del sector.                                      | Mensual   |                                                     | Propietario |
|                     |                                                                                                         |                                                                                                                | Participar en ferias de emprendimiento para estar al día en tendencia y tecnología.             | Semestral | Participación en ferias (semestre 1/semestre 2)*100 | Propietario |

*Fuente.* Elaboración propia

### **Conclusiones**

De acuerdo con el análisis implementado a la empresa Respuestos.co y a los aspectos que la componen, se evidencia que existen factores externos que están fuera del control aunque su efecto impacte de manera directa, factores como lo son los cambios del mercado, las tendencias de consumo globales, las normativas gubernamentales; para lo cual es necesario contar con un plan de contingencia que le permita a la empresa disminuir en el mayor porcentaje posible las consecuencias que se puedan presentar.

También cabe resaltar que el sector en el que se desempeña Repuestos.co es fuente de desarrollo y competitividad debido al crecimiento de la industria a nivel nacional y de la constante evolución gracias a la exigencia del consumidor y la disposición del mercado por suplir su necesidad. Los principales factores encontrados en la elaboración de la matriz DOFA considerandos como aspectos que aportan al crecimiento y beneficio del almacén con relación a las oportunidades son: las importaciones y el aumento en el índice de población motorizada en el país; en lo relacionado con las fortalezas: la experiencia, el conocimiento del sector y la calidad de los productos. Por otro lado, en los factores considerados como amenaza que se identificaron son: el alza en el precio del dólar, los cambios en las políticas comerciales y el ingreso de nuevos competidores al mercado; adicionalmente, las debilidades que se identificaron son: el índice de rotación del personal, la ausencia del manual de funciones y la necesidad de ampliar la capacidad instalada.

En el desarrollo del análisis del sector se implementó la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, teniendo en cuenta que es de vital importancia para la empresa conocer y entender las dinámicas del sector en el que se desempeña, para identificar las variables que ocasionan el comportamiento de los actores; allí también se logró identificar que la competencia en cuanto a almacenes registrados en cámara y comercio está compuesta por 65 empresas (Apéndice B) , los principales limitantes para el ingreso de nuevos competidores son con relación al alto porcentaje de inversión que requiere consolidar un buen inventario para suplir la demanda, la presión que se genera por parte de los clientes por obtener productos de calidad a un buen precio, lo cual es relativo a la necesidad del producto que requiera y no genera una gran afectación; por otra parte, en el sector de comercialización de autopartes no existen productos sustitutos.

En la aplicación de las entrevistas, se logró evidenciar que a nivel local la competencia directa de la empresa Repuestos.co ubicada en el municipio de Cartago Valle se compone por 65 empresas registradas bajo la misma actividad económica (Apéndice B), lo cual es un índice alto que representa la fuerte competitividad del sector; de estas empresas se analizaron 10 (Apéndice A) de las cuales sobresale Mil repuestos como referente en cuanto a la robustez de su inventario, la capacidad instalada y por ende la cobertura que está en condiciones de ofertar. Las empresas tomadas para el análisis están enfocadas en la misma actividad de comercialización, en lo que como tal entran a competir o a generar factores diferenciadores es la forma de adaptación de sus estructuras a las necesidades actuales del mercado; algunos almacenes que tienen presencia desde hace muchos años tienen a favor el conocimiento y el capital que han adquirido a lo largo del tiempo, pero sus modelos de negocio son obsoletos; ya que, se han quedado con el mismo modo de operación y esto no les permite explotar al máximo las opciones que ha generado el mercado para crecer y abarcar un público más amplio. Otros factores diferenciadores son la calidad tanto de los repuestos como del servicio y de la cualificación de sus empleados; en lo cual cada almacén tiene sus cualidades y su método. Un factor que resalta en Repuestos.co es su adaptación a la tecnología como modelo para dar cobertura a un público más amplio, generar un portafolio digital dinámico e interactuar con el cliente desde las distintas plataformas, aprovechando los avances tecnológicos y adaptándose para mejorar y crecer.

Para la empresa Repuestos.co fue de gran relevancia lograr la materialización de la propuesta de direccionamiento estratégico que aunque siempre estuvo presente en el desarrollo de sus funciones no se había generado de forma explícita; el direccionamiento puede reforzarse realizando de forma periódica la retroalimentación de los procesos en conjunto con los colaboradores para socializar los factores que se presentan en el día a día y determinar las mejoras necesarias para implementarlas a tiempo de manera eficiente. Exteriorizar y dar a conocer la misión, visión, y valores entre los empleados y de cierta manera a los clientes, permite generar sentido de pertenencia y un valor adicional en el sentir del empleado hacia la empresa, buscando siempre reflejar y resaltar la cultura del almacén no solo en los horarios laborales sino en la vida cotidiana del empleado, ya que, por medio de los planes de mejora se busca inculcar en el personal los buenos hábitos y el desarrollo para su crecimiento personal.

El plan de acción, se formula con el propósito de plantearse metas en el corto y mediano plazo, a través del desarrollo de las actividades y la delegación de funciones, acompañado de un plan de seguimiento y control propuesto en 3 objetivos estratégicos en los que se consolidan los factores que se consideran un campo de acción importante para el logro de los objetivos empresariales y el posicionamiento de la empresa en el mercado, a su vez, se compone de 7 estrategias bajo las que se definieron 17 actividades que en gran mayoría deben ser desarrolladas por el propietario (Gerente), quien es la cabeza principal de la empresa y tiene la función de dirigir los esfuerzos y las acciones en conjunto, para llevar a cabo el plan de forma exitosa.

### **Recomendaciones**

Después de realizar el análisis sobre los factores y actores que tienen un impacto directo e indirecto sobre la empresa Repuestos.co, se consolidan las siguientes recomendaciones:

Asignar un responsable para la adecuada implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico, encargado de gestionar y controlar los recursos tanto económicos como humanos de forma oportuna para el correcto desarrollo de este.

Promover la participación en ferias de emprendimiento y de desarrollo automotriz en el que se pueda participar activamente para ofertar la propuesta comercial del almacén y como espectador para adquirir conocimiento tanto en lo relacionado a nuevos productos y tecnología como en temas de marketing y posicionamiento de marca.

Fidelizar a los clientes por medio del cumplimiento de la propuesta de venta, haciendo de la compra una experiencia integral en la que en primer lugar, se sienta cómodo y con la confianza de adquirir los repuestos con el respaldo de la garantía, adicionalmente la asesoría que se brinde sea clara y oportuna para transmitir la transparencia y el conocimiento que pueda dar solución a la necesidad que presente y con buenos precios.

Aprovechar la presencia que tiene el almacén en las redes sociales y pagina web para interactuar con el cliente y cerrar ventas de manera online, con una reestructuración que permita hacer todo el proceso directamente en la página. Consolidar también las experiencias, reseñas y comentarios que los clientes dejan por medio de las redes para aprovecharlo en términos de darse a conocer a más personas por medio de la recomendación y el voz a voz.

Promover el cumplimiento de la planeación y objetivos estratégicos, de tal manera que se convierta en la identidad y razón de ser de la empresa. Adicionalmente, realizar seguimiento de los objetivos con el fin de actualizar las proyecciones, aterrizadas a las necesidades que se presenten a través del tiempo.

Al realizar este proyecto se hace puntual referencia a la necesidad que tiene la organización de implementar las herramientas y técnicas permitentes, ya que como se ha evidenciado requiere de intervención en factores específicos que le permitan dar solución a las problemáticas y adicionalmente fortalecer las bases y la estructura para que se vea reflejado en todas las áreas y poder implementar poco a poco nuevas medidas en la búsqueda

de la mejora continua, estando alerta a las señales del mercado y un paso adelante a lo que se pueda presentar.

### Referencias

- ANDI. (Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/13498-la-industria-automotriz-es-el-62-del-pi#:~:text=Dicho%20grupo%20de%20trabajo%20es,en%20la%20producci%C3%B3n%20de%20autopartes>.
- Autocosmos. (29 de 03 de 2022). *Autocosmos*. Obtenido de <https://noticias.autocosmos.com.co/2022/03/29/robo-de-vehiculos-y-autopartes-disminuye-en-colombia>
- Azuero Rodriguez, A., García, M., & Castro, C. (12 de 11 de 2020). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p11.pdf>
- BanRepública. (Septiembre de 2022). *Banco de la República*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-ocupacion-y-desempleo>
- Camacho M., M. (Julio-septiembre de 2021). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*(12). Obtenido de <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Cámara y Comercio de Cartago. (2021). *Estudio Demográfico Económico Social y Empresarial de la Region Área de Influencia de la Cámara de Comercio de Cartago 2021*. Obtenido de <https://www.camaracartago.org/2022/03/07/estudio-demografico-economico-social-y-empresarial-de-la-region-area-de-influencia-de-la-camara-de-comercio-de-cartago-2021/>
- Colombia, G. n. (25 de ABRIL de 2002). *SECRETARIA DEL SENADO*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0738\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0738_2002.html)
- Colombia, P. (Julio de 2022). *Pro Colombia* . Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-automotriz-en-colombia>
- Confecámaras. (2022). *Confecámaras*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio#:~:text=Las%20C%C3%A1maras%20de%20Comercio%20en,empresa%20como%20base%20del%20desarrollo>

Cordoba, P. (Noviembre de 2017). *Pro Cordoba*. Obtenido de [https://www.procordoba.org/images\\_db/noticias\\_archivos/2415\\_sector\\_autopartes\\_colombia.pdf](https://www.procordoba.org/images_db/noticias_archivos/2415_sector_autopartes_colombia.pdf)

DANE. (2021). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic#:~:text=En%202021pr%20el%20valor,5%25%20con%20respecto%20a%202019.>

DANE. (ABRIL de 2022). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20declaraciones,en%20el%20grupo%20de%20Manufacturas.>

DIAN. (2018). *DIAN*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/factura-electronica/Paginas/que-es-la-factura-electronica.aspx>

educación, M. d. (2021). *Ministerio de educación*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/fo-article-299734.pdf>

El rol de la dirección estratégica en las empresas. (s.f.).

EUROFINS. (12 de 04 de 2022). *EUROFINS*. Obtenido de <https://envira.es/es/ley-de-residuos-y-suelos-contaminados/#:~:text=La%20Ley%20de%20residuos%20y%20suelos%20contaminados%20define%20un%20calendario,peso%2C%20con%20respecto%20a%202022.>

exteriores, M. d. (s.f.). *Ministerio de relaciones exteriores*. Obtenido de <https://www.migracioncolombia.gov.co/planeacion/estadisticas/historico-estadisticas>

Fred R, D. (2003). *Concepto de administracion estretgica*. Obtenido de <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7621/estrate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fred R., D. (2003). Concepto de administracion estretgica. Obtenido de <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7621/estate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. McGRAWHILLINTERAMERICMA.
- Infobae, C. (28 de Junio de 2022). *Infobae Colombia*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/06/28/colombia-se-consolida-como-proveedor-de-autopartes-para-el-continente/>
- Invest in, C. (2019). *Invest in Colombia*. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/automotriz>
- Jeffrey S. , H., & Caron H. St., J. (1994). *Gestión estratégica de organizaciones y stakeholders*. Grupo Oeste.
- Menguzzato, M. (2011 ). *Dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia.
- Metropolitana, Z. F. (2012). *Zona Franca Metropolitana*. Obtenido de <https://zfmropolitana.com/inversionistas/#:~:text=Colombia%3A%20uno%20de%20los%20mejores,el%20pa%C3%ADs%20se%20ha%20disparado.>
- MinAmbiente. (14 de Noviembre de 2022). *Ministerio de ambeinte y desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/cop27/colombia-lanza-su-primera-hoja-de-ruta-sobre-genero-y-cambio-climatico/>
- MINTIC. (s.f.). Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>
- MinTIC. (2018). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-1515.html>
- Murillo Vargas, G. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Cali: Ecoe Ediciones.
- Nacional, G. (6 de Julio de 2002). *SECRETERIA DEL SENADO*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0769\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0769_2002.html)
- Portafolio. (26 de 05 de 2022). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-automotor-empleo-que-genera-y-aporte-al-pib-de-colombia-565980>

- Portafolio. (ABRIL de 2022). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/producto-interno-bruto-de-colombia-para-el-primer-trimestre-del-2022-565492>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria .
- Quiceno, M. R. (2020). *Efectos olvidados en la dimensión empresarial del municipio de Cartago*. Obtenido de [https://www.uniremington.edu.co/wp-content/uploads/2022/05/Efectos\\_olvidados.pdf](https://www.uniremington.edu.co/wp-content/uploads/2022/05/Efectos_olvidados.pdf)
- Quiroa, M. (23 de Junio de 2021). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de [https://economipedia.com/definiciones/escuela-neoclasica-de-la-administracion.html#:~:text=Los%20principales%20representantes%20\(de%20la,a%C3%B1os%20de%201925%20a%201946](https://economipedia.com/definiciones/escuela-neoclasica-de-la-administracion.html#:~:text=Los%20principales%20representantes%20(de%20la,a%C3%B1os%20de%201925%20a%201946).
- Serna Gómez, H. (2008). *GERENCIA ESTRATEGICA*. Bogota: 3R. Obtenido de <https://dokumen.tips/documents/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomezpdf.html?page=1>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana editorial.
- Solunion. (2021). *Solunion*. Obtenido de <https://www.solunion.co/blog/industria-automotriz-en-2021-panorama-del-sector-en-colombia/>
- tiempo, E. (Marzo de 2021). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/compradores-de-autopartes-tambien-son-judicializados-72174>

## Apéndices

### Apéndice A

*Base de datos de empresas Cámara y Comercio del municipio*

| CIU-1                                                                                                      | RAZON SOCIAL                   | DIR-COMERCIAL        | NOMBRE DEL ALMACÉN           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------|
| <b>G4530 **<br/>Comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores</b> | DIEGO ANTONIO MONCADA MONTOYA  | CL 10 NRO 8-77       | DIEGO REPUESTOS              |
|                                                                                                            | AUTOMOTOR DEL VALLE S.A.S      | CL 9 NRO 8-55        | AUTOMOTOR DEL VALLE          |
|                                                                                                            | REPUESTOS AUTOPARTS S.A.S      | CL 10 NRO 8A-34      | REPUESTOS.CO                 |
|                                                                                                            | SERNA MARTINEZ LUIS BERNARDO   | CL 10 NRO. 7-87      | MULTIREPUESTOS               |
|                                                                                                            | ARISTIZABAL GOMEZ ROSALBA      | CL 10 NRO. 8-67 LC 1 | SUSPENSIONES Y HERRAJES      |
|                                                                                                            | YANETH OSORIO MARTINEZ         | CL 10 NRO. 8A-28     | TODO HERRAJES Y SUSPENSIONES |
|                                                                                                            | RENGIFO PEREZ JAIRO DE JESUS   | CL 10 NRO 8-10       | SERVICAUCHOS                 |
|                                                                                                            | MARTINEZ TODO REPUESTOS S.A.S. | CL 10 NRO. 8-59      | MARTINEZ TODO REPUESTOS SAS  |
|                                                                                                            | RUIZ DURAN JAIRO               | CL 10 NRO. 8-04      | MILREPUESTOS                 |
|                                                                                                            | ARIAS GIRALDO JESUS MARIA      | CL 10 NRO 8-50       | AUTOPARTES                   |

*Fuente. Cámara de Comercio de Cartago (2022)*

**Apéndice B***Base de datos Cámara y Comercio CIIU-1: G4530*

| RAZON SOCIAL                                                                                             |                                  |        |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|-----------------------------------|
| CIIU-1 : G4530 ** COMERCIO DE PARTES PIEZAS (AUTOPARTES) Y ACCESORIOS (LUJOS) PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES |                                  |        |                                   |
| 1                                                                                                        | GEORGE MARULANDA MARIA CLAUDIA   | 3<br>4 | YANETH OSORIO MARTINEZ            |
| 2                                                                                                        | TODOACEROS LC S.A.S.             | 3<br>5 | LOPEZ ACEVEDO YULI ANDREA         |
| 3                                                                                                        | FLAKER ANDERSSON GEORGE ARBOLEDA | 3<br>6 | JAIRO DE JESUS ROJAS PANIAGUA     |
| 4                                                                                                        | ALBERTO JESUS CASTRO SALAZAR     | 3<br>7 | MONTOYA VALENCIA HENNA ALEJANDRA  |
| 5                                                                                                        | FIGUEROA SILVA CARLOS ANDRES     | 3<br>8 | DIANA PATRICIA PRECIADO RODRIGUEZ |
| 6                                                                                                        | RAMIREZ HOYOS JORGE IVAN         | 3<br>9 | ALVARO ANTONIO SUAREZ RAMIREZ     |
| 7                                                                                                        | DIEGO MAURICIO GONZALEZ URIBE    | 4<br>0 | MORENO BERNAL RODOLFO ANDRES      |
| 8                                                                                                        | MARGARITA MARIA ALVAREZ AGUDELO  | 4<br>1 | MORALES VILLADA ELVIA LILIANA     |
| 9                                                                                                        | NICOLAS ANDRES BOHORQUEZ CABRERA | 4<br>2 | ARISTIZABAL GOMEZ ROSALBA         |
| 1<br>0                                                                                                   | RICARDO CABEZAS MARTINEZ         | 4<br>3 | TELLO COSME LUIS                  |
| 1<br>1                                                                                                   | GONZALO ANDRES MARTINEZ LONDOÑO  | 4<br>4 | SERNA MARTINEZ LUIS BERNARDO      |
| 1<br>2                                                                                                   | GLORIA INES ESCOBAR GOEZ         | 4<br>5 | JULIAN DAVID PARRA MOLINA         |
| 1<br>3                                                                                                   | CONRADOS S.A.S                   | 4<br>6 | RENDON GIRALDO LEIDY PAOLA        |
| 1<br>4                                                                                                   | YELITZA TATIANA ROJAS ORREGO     | 4<br>7 | DIEGO ANTONIO MONCADA MONTOYA     |
| 1<br>5                                                                                                   | RENGIFO PEREZ JAIRO DE JESUS     | 4<br>8 | ZAPATA ORREGO ESTEFANIA           |
| 1<br>6                                                                                                   | MARTINEZ TODO REPUESTOS S.A.S.   | 4<br>9 | COLORADO RIOS JONATHAN            |
| 1<br>7                                                                                                   | ARIAS AGUILERA JOSE IGNACIO      | 5<br>0 | OSORIO ROMAN ANDRES FELIPE        |
| 1<br>8                                                                                                   | ARIAS GIRALDO JESUS MARIA        | 5<br>1 | BLANCA LUZ OTALVARO DE GOMEZ      |
| 1<br>9                                                                                                   | RUIZ DURAN JAIRO                 | 5<br>2 | RESTREPO ALZATE CARLOS STIVEN     |
| 2<br>0                                                                                                   | TORRES ALVAREZ JOSE FERNANDO     | 5<br>3 | OSORIO MARTINEZ GLORIA CLEMENCIA  |

|        |                                 |        |                                 |
|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|
| 2<br>1 | TORRES SALAZAR YIRAN JAVIER     | 5<br>4 | RESTREPO BOCANEGRA EDULBER      |
| 2<br>2 | BUITRON ELSA RUBIELA            | 5<br>5 | JUAN PAULO MOSQUERA DIAZ        |
| 2<br>3 | MARTINEZ RIVILLAS CARLOS ARTURO | 5<br>6 | TATIANA CASTAÑO HOYOS           |
| 2<br>4 | RAMIREZ MARIN MARCO TULIO       | 5<br>7 | DIANA MERCEDES MONCADA CASTAÑO  |
| 2<br>5 | SALAZAR MAZUERA GONZALO         | 5<br>8 | SANCHEZ CALDERON MARIA EUGENIA  |
| 2<br>6 | NUNEZ ALVAREZ MANUEL DE JESUS   | 5<br>9 | AUTOMOTOR DEL VALLE S.A.S       |
| 2<br>7 | GARCIA ARBOLEDA ANDRES FERNANDO | 6<br>0 | REPUESTOS AUTOPARTS S.A.S       |
| 2<br>8 | DANY MADAN RAMIREZ OSPINA       | 6<br>1 | SALDARRIAGA RIVAS ANDRES FELIPE |
| 2<br>9 | HERNANDEZ CORTES CARMEN ROSA    | 6<br>2 | DANIELA CALDERON MONTOYA        |
| 3<br>0 | AUTO REPUESTOS S.A.S.           | 6<br>3 | TAFUR VANEGAS WILLIAM           |
| 3<br>1 | SAAVEDRA MONTOYA LUIDER         | 6<br>4 | EDGAR FABIAN CALDERON MONTOYA   |
| 3<br>2 | ALEX FERNANDO GOMEZ MARIN       | 6<br>5 | LUIS ANTONIO PANESSO MARTINEZ   |
| 3<br>3 | LOAIZA LOPEZ JOHN FREDDY        |        |                                 |

**Apéndice C**

Entrevista: *REPUESTOS.CO*

JAIME ANDRES NAVARRO

FECHA DE APLICACIÓN: 24 OCT 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ En el mercado tiene 3 años y surgió como una idea más virtual de la empresa anterior en la que trabajábamos, crear una empresa con un nombre más virtual. En la empresa anterior dure 7 años como socio.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ La empresa cuenta con 6 empleados; 2 domicilios, 1 auxiliar contable, 2 atención al cliente y el propietario.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ Si claro, se toma por un monto, un valor que se saca con base a los gastos y las utilidades un porcentaje de acuerdo con el valor que se venda se mira el margen de utilidad para que sea rentable. Es un porcentaje variable, hay productos que tienen menos margen y otros que tienen un margen muy bueno. Un monto de venta mensual pero no sobre cantidad de productos, porque hay algunos que unos meses no se venden casi. Es generalizar las ventas y de acuerdo con lo que se venda en general se saca el porcentaje, se suman los costos y se miran los porcentajes de utilidad.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Se maneja la página web y las redes sociales, es lo que más manejo. Más que todo Instagram y Google, la publicidad se maneja es con Google directamente.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Al cliente final solo lo motiva que le den buen precio y al intermediario que en este caso son los talleres y los mecánicos ellos se motivan de acuerdo con que uno los tenga en cuenta con comisión. Cuando es venta con intermediario es comisión y cuando es venta directa con el cliente lo que más le interesa es, más que todo buen precio. No hay algo que uno diga este mes vamos a sacar tal porcentaje de descuento porque antes todos los precios

van para arriba. Y también demostrando que tanto tiene uno para cubrir la necesidad del cliente, siempre estar ofertando productos, mostrarles solución a sus problemas, no es si este mes me compra le voy a dar más y más descuentos.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

R/ La mayoría que son clientes buenos, se manejan a 30 días. Talleres y clientes finales y ya hay otros que se le llamada credi-contado y se paga en el transcurso de la semana.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Se manejan los 2 tipos, hay unas que se solucionan directamente y uno no se pone a voltear con el proveedor, mientras que hay otras que son más complicadas, que uno no las debe dar entonces se da la segunda opción que el fabricante la de o que el distribuidor la de. Los plazos son variables, puede durar entre 3 o 4 días, algunas pueden ser inmediatas o llegar a demorarse de 15 a 20 días en solucionarse. De acuerdo con de donde sea el proveedor o que la tienen que entrar a revisar, algunas el proveedor nos las da en 2 o 3 meses y al cliente se le soluciona de forma inmediata, es muy variable. Pero si a un cliente se le dice que no se le da garantía porque no cumple con las condiciones para darle garantía entonces le busco la opción de que el proveedor le dé la garantía.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Se maneja como despacho a nivel nacional, se envía por transportadora o por terminal de transporte en buses, se maneja mucho la unión, Roldanillo, Pereira, Zarzal. Se maneja el terminal para que llegue el mismo día, los del valle más que todo se manejan telefónicamente porque y conocen la empresa, han venido y los otros como Bogotá, Barranquilla y todo el resto del país son por página web.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Si, estoy en una de las entradas a la zona de repuestos más grande que hay en la ciudad. En la esquina de la cuadra de la zona de repuestos de vehículos.

10. ¿Maneja software de inventarios?

R/ Si, desde que empezamos con la empresa lo manejamos.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Con la marca casi no, ahora se maneja mucho la marca propia entonces la mayoría de las empresas tiene sus marcas y no vender marcas alemanas o francesas sino vender una

marca china pero registrada como Colombiana, es lo que está mandado la parada en el comercio; es decir, traer los productos directamente desde fabrica como marca propia sin intermediario, que serían las empresas grandes a nivel que mundial que es lo que anteriormente de veía. Igual las empresas grandes siguen vendiendo y muchas empresas lo siguen manejando. Los pedidos se toman vía WhatsApp y también nos visitan pero ya casi todo es virtual.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ La misión si está definida pero no recuerdo de memoria. Tengo la misión y visión.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Todos. Mil repuestos, creo que es el mejor almacén que hay, para la demanda que se genera en el mercado, el almacén más completo es mil repuestos. Ese almacén tiene 2 puntos a favor, el tiempo y está en el mejor punto por encima de todos, por encima del mío porque está en toda la parte por donde se entra a la calle 10 y es el almacén entre comillas más surtido. Eso manda la parada porque uno puede tener un buen servicio pero si no tiene el producto, la gente anda detrás del producto, tiene un inventario más amplio.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ Fortaleza es el tema virtual, está muy bien posicionado tanto a nivel regional como a nivel nacional y casi qué internacional porque nos buscan hasta de china. Y debilidad, falta de presupuesto, tener más mercancía porque para eso se necesita mucho dinero; de todo lo que pregunten uno lo tenga en el momento. En cuanto al punto de ubicación puede ser tomado como fortaleza si se mira en el mercado local porque en cuanto a lo regional a la gente le gusta más Pereira.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ La atención al cliente es lo prioritario y desde le cargo más sencillo hasta el cargo más alto todos prestan servicio al cliente. En cuanto a conocimiento es muy variable, ni siquiera yo creo que tengo el conocimiento suficiente para resolver algunos temas. Todos manejan el inventario y todos saben facturar.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

El nivel de motivación trato de que mantenga alto, creo yo que en el momento si estamos bien en tema motivacional. Yo trato de que cada día mejoren, cada día ganen más y les vaya mejor y una forma es enseñar y brindar conocimiento. Otras cosas aparte, hacer integraciones, compartir un café en la mañana o un compartir en la tarde, que se puedan hacer paseos una vez al año. De resto yo trato de que el trabajador por mínimo que sea el cargo piense siempre en mejorar y ganar más, ya depende de él lograrlo.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

R/ Si, tienen todas las prestaciones.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Si claro, la base de datos la información básica del cliente. Nombre, cedula, que vehículos tiene. Si es servicio de taxi o público se manejan los números de los vehículos y si es particular varía mucho porque tiende a cambiar los números de vehículo. Cuando es con el taller, son directamente ellos quien lo manejan, hay talleres que puede que todo lo facturan a nombre de ellos y cierto día indiquen que necesita que lo facture a nombre del cliente, es algo muy variable.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Es muy complicado, porque el nivel de satisfacción no es como en un restaurante o un lugar donde se venda ropa y la gente se siente feliz con lo que compra, la gente no viene muy contenta a comprar algo.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ Muy poco, por todo lo que ha pasado estos últimos años, primero la pandemia, después el paro y ahora con el tema del dólar y los cambios del país han sido temas complicados. Se han presentado altibajos, la utilidad ha mermado.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Se ha realizado con el banco, desde el inicio nos ha apoyado.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ En estos años han sido complicados, porque van bien y después de desploma, cae y vuelve y arranca y así 2 meses y vuelve a caer. Tiene mucha influencia de factores externos, no es como la comida y se frena mucho a veces.

**Apéndice D***Entrevista: Servicauchos*

JAIRO DE JESUS RENGIFO

FECHA DE APLICACIÓN: 25 OCT 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ La empresa surgió por iniciativa propia, después de que yo deje el empleo que tenía en la misma rama y me dedique a mi empresa con un capital mínimo que fue creciendo al paso del tiempo. Tenemos presencia en el mercado hace 34 años.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ En este momento solo estamos mi hijo y yo, porque en la parte de mensajería no tenemos mensajero en este momento y la persona que lleva la contabilidad. Somos 3 por el momento.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ Digamos por ejemplo las metas mensuales son de acuerdo con las ventas, uno compra con base a las ventas de los meses anteriores y lo va manejando así; ese es el presupuesto que uno maneja, uno tiene metas pero el sistema a veces le da a uno un 10% o un 5%, muy pocas veces es un 20% más que el mes anterior. Las ventas son muy parejas, no todos los meses se tienen las mismas.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Muy poco, la publicidad que manejaba antes era por directorio telefónico pero ya no. No tenemos página web, redes sociales un poco como WhatsApp y Facebook, Instagram no.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Una buena atención y unos buenos productos de calidad. Hay un común acuerdo con el mecánico, si lo prefiere a uno hay un descuento. Es de acuerdo con cada caso, a cada taller.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

R/ Los plazos son convenidos 30, 60 y hasta 90 días. Es el conocimiento inicial del cliente, por ejemplo el cliente compra y compra y ya después pide los créditos y uno mira si se lo da o no. Se va adquiriendo confianza y ya ahí si se le da el crédito.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Las garantías pocas veces se han presentado, si la empresa no responde nosotros asumimos la responsabilidad. Primero se hace el acercamiento con el proveedor y sino pues nosotros asumimos y con todas las marcas se maneja por igual.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ De venta si, mucha gente de Alcalá, Obando y norte del Valle. El contacto es porque ha sido cliente, el despacho se maneja por transportadora o más que todo por despacho en bus que es más fácil y llega el mismo día.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Creo que sí, y la razón es porque llevo 34 años aquí. Y es la zona de repuestos de la ciudad.

10. ¿Maneja software de inventarios?

R/ No, solo facturación electrónica.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Los pedidos son por medio de distribuidores que manejan varias marcas. Y los pedidos se toman por visita y por llamada.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ Uno quiere ser cada día mejor empresa, tenemos misión y visión. Pero no la tenemos visible.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Todos, hay almacenes que uno tiene mayor afinidad con ellos pero de resto todos son competencia.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ Fortalezas, la atención y el conocimiento del mercado. Eso incluye la atención al cliente, el conocimiento que uno tenga del sector y el tiempo que llevamos en el mercado. El inventario puede ser la parte débil, no contar con todos los repuestos.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ Solamente somos 2 para todo y solo 1 maneja facturación. Y la persona que lleva la contabilidad, solo se dedica a eso.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

Yo creo que sí

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

La parte contable no porque la persona es por prestación de servicios, es externa. Cuando hemos tenido domicilios se paga normal con todas las prestaciones.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ En el sistema se registran los clientes para la facturación y de ahí se tienen todos los datos.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Pues solo somos nosotros dos y trabajamos porque queremos mucho el almacén y lo hacemos con amor.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ Se ha sostenido, ha sido muy estático. Se ha mantenido el tiempo.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ No, casi no utilizo los bancos para nada. Como le digo ha sido por medio de las ventas con un capital propio.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Se ha mantenido estable.

**Apéndice E***Entrevista: Autopartes*

JESUS MARIA ARIAS

FECHA DE APLICACIÓN: 25 OCT 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ La empresa surgió hace 28 años y nace por la necesidad que tenía de salir adelante como persona y como familia, sacarlos adelante. Tenía 15 años de experiencia en el mercado, por eso me independice y arranque aquí, llevaba 15 años en la escuela que hacemos todos, entramos de domicilio, después de vendedor y ya se maneja una administración y luego ya uno se independizar.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ La empresa la arrancamos con 3 empleados y a la vuelta de 1 año teníamos 15 empleados y así nos sostuvimos por un lapso de 15 a 18 años y en este momento las cosas han cambiado demasiado. En este momento no tenemos sino 4 empleados porque las ventas han bajado totalmente, los cambios y muchas razones la empresa cambió. Los cargos son el administrador, la secretaria, el vendedor y el contador y se maneja un domicilio.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ No, manejamos presupuesto de ventas. Lógicamente día a día se trata de adquirir mayor clientela, de dar mejores precios y de competir con los otros colegas, aunque yo no los llamaría competencia sino un colega que hay; porque para mí los compañeros o los otros almacenes no son competencia porque si usted conoce sus productos y tiene su capacidad para desvarar al cliente y darle la seguridad al cliente de lo que está vendiendo, eso lo hace a usted como empresa y las otras personas lo manejan muy diferente.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

No, publicidad no tenemos. Ni página web ni redes sociales.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Con descuentos, precios y calidad.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

R/ Si claro, se maneja a 30 y 45 días. Para manejar el crédito tiene que ser una persona que uno conozca o que venga con buenas referencias de otras personas que sean conocidas, de resto no hay forma de acceder a un crédito. Se manejan créditos con algunos mecánicos.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Se maneja con el almacén y con la marca. Las dos porque lógicamente el almacén es el que lo provee y la garantía que tiene el cliente es la calidad que se le está dando, entonces van de la mano. Tanto el almacén como la marca del repuesto.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Cobertura si claro, se cotiza telefónicamente y de despacha a otros municipios, más que todo norte del Valle pero se puede enviar a cualquier parte del país. De donde llame al cliente se le envía, el contacto se maneja por muchos medios, ha sido cliente o recomendado de un mecánico o vía telefónica y más que todo por el voz a vos y por la cantidad de años que tenemos en el mercado.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ La ubicación que tiene el almacén es excelente, está en el centro de la zona de repuestos entonces es un punto estratégico.

10. ¿Maneja software de inventarios?

R/ No manejamos, el inventario se maneja más que todo con compas y ventas. Ahí se da cuenta uno del inventario que tiene.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Se maneja por medio de distribuidores, un distribuidor maneja varias marcas y la gran mayoría se maneja por visita. Muy pocos se toman por vía telefónica.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ La pregunta tuya es de pensar porque lógicamente eso es lo que estamos haciendo, cada día mejorar y tener una visión del éxito. Cada día mejorar, tener mayor clientela y prestar un mejor servicio. No la tengo definida en una frase. Es muy universal y se manejan muchas cosas.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Como te comentaba, los otros almacenes no son competencia, porque ellos manejan su mercancía y yo manejo la mía, ellos manejan sus marcas y yo manejo las mías, lo mismo con los precios y la experiencia. Entonces son cosas que a pesar de que manejamos los mismos repuestos y estamos en el mismo gremio no manejamos las mismas calidades ni precios, por eso no los considero como competencia sino como colegas.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ La fortaleza es el conocimiento y la experiencia del tiempo que llevamos y la calidad de clientela que tenemos. Y las debilidades se presentan mucho por parte del gobierno por los impuestos, los problemas que se presentan a nivel país, como afectan las importaciones y la pandemia que nos hizo cerrar, considero que esas son debilidades porque nos afectan y hay mercancía que no se consigue y si se consigue es un costo muy alto; son factores externos que nos afectan.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ Si, esa es una de las metas que me he propuesto de que la persona que este a mi lado tenga esas aptitudes porque lo importante del negocio es el cliente, el número uno del negocio es el cliente. Todos los empleados están capacitados para todas las funciones.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

R/ De pronto conocerlo si pero seguridad no porque cada uno es dueño de su forma de pensar pero lógicamente si están trabajando bien y a gusto es porque están motivados. Se manejan reuniones y compartir y se hacen integraciones a nivel de empleados.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

R/ No tienen todas las prestaciones, el salario normal pero salud y pensión no todos.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Si claro, para ingresar un nuevo cliente, inicialmente es por el respaldo de una persona que ya conozcamos y debe tener un fiador. Los datos están en un formato con cedula, dirección, contacto, tipo de carro y el nombre de la persona que lo respalda.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Si, la gran mayoría se sienten bien porque son personas a las que se le brinda esa confianza por ejemplo en una cotización que estaba haciendo el cliente me decía que esta

semana venia por lo repuestos porque confía en la calidad de los repuestos, uno se da cuenta de eso por los comentarios positivos también.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ En este momento esa diferencia es grande, antes se manejaba mejor, había muchas más ventas pero ahora lo que hace uno es sostenerse, sostener los empleados pero que diga uno que unas ganancias muy buenas no, ha sido estable.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Ha sido parte de capital propio y en los inicios los bancos nos ayudaron mucho.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Ha permanecido estable.

**Apéndice F****Entrevista: Mil Repuestos**

CARLOS YAMIT MARTINEZ

FECHA DE APLICACIÓN: 29 OCT 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ La empresa surgió de idea de 2 personas que inicialmente trabajaban para un almacén y decidieron independizarse y formar su propia empresa. Surgió hace un poco más de 20 años.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ En este momento contamos con 9 empleados; área contable, bodega, vendedores y oficios varios que son vendedor y domicilios.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ No nos fijamos mucho en eso, son datos que se manejan internamente. Pero no es algo que se estipule ante los empleados.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Tenemos movimiento en Facebook, Instagram, página web y nos movemos más por WhatsApp.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Nosotros tratamos de manejar muy buenos descuentos, la idea de nosotros es tener unas buenas ventas a buenos precios. Cuando hay promociones se les comenta a los clientes para que las aprovechen.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

R/ Manejamos sistema de crédito con clientes pero no con todo el mundo. Con los que ya llevan mucho tiempo con nosotros pero el fuerte no son los créditos. El crédito se maneja con análisis, unos documentos como recomendaciones de donde han tenido créditos y los analizan las personas de contabilidad. Los plazos máximos son de 30 días.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Las garantías son de acuerdo con el tiempo de producto porque todos no manejan el mismo proceso. Hay algunos productos que uno como vendedor aquí tiene la capacidad y puede dictaminar aquí que las puede dar pero otros no, hay que consultar con el proveedor e incluso enviar el repuesto en la mayoría de los casos; pero el interés de uno es solucionarle al cliente de inmediato pero hay cosas que se le salen a uno de las manos y el cliente debe esperar pero ya es de acuerdo con cada marca, manejamos muchas. Los plazos se manejan de 8 a 15 días máximo.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Tenemos solo punto físico en Cartago y hacemos envíos a nivel nacional. Por las transportadoras mandamos y pagan el flete al recibir.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Pienso que sí, somos favorecidos al estar aquí en toda la esquina y eso es algo a favor pero igual aquí todos vendemos gracias a Dios.

10. ¿Maneja software de inventarios?

Si, manejamos inventarios y facturación electrónica

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Tenemos algunos proveedores que nos visitan y otros que solo toman pedidos vía WhatsApp. Es de acuerdo con la necesidad que nosotros como almacén tengamos en el momento.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ Si, se tienen definidas. Consideramos que es algo importante para que la empresa funcione, no están visibles en el almacén pero si en el área de contabilidad.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Nosotros no nos fijamos en eso, trabajamos en lo de nosotros y ya. El ideal de nosotros es vender y de hecho les vendemos a todos por aquí, a todos los almacenes. No nos fijamos en que este es competencia directa y este no solo en mejorar nosotros mismos en lo que veamos mal.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ Las fortalezas es que nosotros tratamos de manejar los mejores precios, por otro lado manejamos un stock de mercancías muy grande, manejamos todas las referencias y que tenemos la capacidad de hacer envíos a cualquier lugar. Y lo malo que veamos se va corrigiendo sobre la marcha pero que yo le diga en este momento tenemos identificado esto, no.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ Los empleados cada uno tiene su función pero a la vez son multifuncionales, saben hacerlo pero no es lo debido porque cada uno tiene sus responsabilidades pero en algún momento que se necesite hacer, saben hacerlo, están capacitados.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

R/ Si, constantemente estamos consultando o mirando el estado de cada uno y como lo que uno va notando y mensualmente tratamos de hacer una reunión y exponer los casos y falencias y tratamos de motivamos y solucionar los inconvenientes que se presenten. Mejoramos cada vez y no tenemos una fecha calendario pero si 2 o 3 veces al año hacemos integración. En diciembre es la única fecha fija.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

Sí, todos los empleados cuentan con todas las prestaciones.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Las bases de datos son requisito y se debe tener nombre, cedula, dirección, correo electrónico.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Si, normalmente es lo que uno escucha aquí día a día; no es que ellos nos van a escribir directamente pero los comentarios en redes sociales o cuando uno los atiende son comentarios positivos.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ Ha evolucionado demasiado, las épocas han cambiado mucho y esto es un negocio que evoluciona cada día porque los vehículos cambian todos los días y vienen cosas nuevas y por eso mismo tiene uno que evolucionar y cambiar para no quedarse atrás.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Iniciamos con capital propio y al paso del tiempo se buscó apoyo por parte de los bancos.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Yo pienso que nos hemos mantenido estable, teniendo en cuenta que siempre la meta es a mejorar.

**Apéndice G**

*Entrevista: Automotor del Valle S.A.S.*

JULIAN ANDRES POSADA

FECHA DE APLICACIÓN: 03 NOVIEMBRE 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ El almacén surgió hace 11 años, fue una idea que surgió de la cabeza de 2 personas que querían ser parte del mercado automotriz e independizarse.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

Contamos con 4 personas que nos colaboran, 2 como domicilios y los otros 2 como vendedores.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ Si, se manejan metas mensuales que se van fijando con respecto a las ventas del mes anterior y que son pensando siempre en el crecimiento.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

Si, manejamos publicidad por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp y tenemos página web.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

El cliente se mantiene motivado o interesado en comprar cuando ve que uno le ofrece buenas condiciones y nosotros tratamos siempre de ofertar lo mejor en cuanto a él buen servicio, los repuestos de calidad y unos muy buenos precios.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

Si tenemos sistema de créditos, no es con cualquier persona que viene a comprar sino que se requiere un conocimiento previo de la persona. Los plazos máximos son de 30 días.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ El cliente cuenta con el respaldo total del almacén para cualquier anomalía o imperfecto en los repuestos. De manera interna se le da manejo con el proveedor.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

Tenemos cobertura de envíos a nivel nacional, se realiza por medio de bus porque así es más efectivo y llega el mismo día, aunque si el cliente desea que se por transportadora también se despacha.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Si, consideramos que es un muy buen punto porque es la cuadra continúa a donde está la principal de repuestos y aunque no estamos sobre la 10 ya el tiempo que llevamos en el mercado nos ha dado reconocimiento y los clientes ya saben dónde ubicarnos.

10. ¿Maneja software de inventarios?

Se maneja software de inventarios y facturación electrónica.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

Tenemos una excelente relación para la toma de pedidos y cualquier situación que se presenta se soluciona teniendo como prioridad al cliente. Los pedidos se toman por visita y por WhatsApp por medio de los catálogos.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ Se tiene definida la misión pero no está en una parte visible.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Para mí no son competencia, todos estamos aquí porque queremos salir adelante y porque somos buenos en lo que hacemos. Somos colegas pero no competencia, aunque nos dediquemos a lo mismo, cada uno se enfoca en lo suyo.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Si, de han identificado más que todo fortalezas como los son los buenos productos y la calidad que manejamos, el servicio y la buena ubicación del almacén. De pronto cosas por mejor están más enfocadas a crecer.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

Si, la función principal es el servicio al cliente y todos pueden desempeñarse en esa función, todos conocen los productos y también pueden hacer la función de domicilio.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

Se puede decir que un empleado está motivado cuando trabaja contento, cuando se tiene un buen ambiente entre todos y aquí se motivan adicionalmente con bonos económicos.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

Si, los empleados tienen todas las prestaciones sociales de ley.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

Se maneja base de datos con número de contacto, dirección, cedula, placas y tipos de vehículos.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Uno no puede asegurar que en un 100% todos los que nos compran estén satisfechos porque se pueden presentar circunstancias que disminuyan esa satisfacción y es muy completo tener siempre contento al cliente pero en los comentarios y en las ventas también se ve reflejado que el cliente se siente bien con el servicio y con la calidad porque sigue comprándonos.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ Hemos crecido con el paso del tiempo y evolucionado en distintas áreas que son importantes para uno mantenerse como por ejemplo el área de talento humano, la sistematización de los procesos y en la organización general del almacén.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ El apalancamiento del banco ha sido la clave del éxito.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Si se ha mantenido y por eso estamos aún en el mercado.

**Apéndice H**

*Entrevista: Martínez Todo Repuestos S.A.S.*

FECHA DE APLICACIÓN: 03 NOVIEMBRE 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ La empresa surgió por el deseo que teníamos como familia de salir adelante y porque teníamos un conocimiento ya del mercado por trabajar en otro almacén. Eso fue ya hace aproximadamente 40 años.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ En este momento contamos con personal para la parte administrativa y contable, vendedores y atención al público y domicilios. En total tenemos 6 empleados.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ Si claro, se va realizando con base a los meses anteriores y se trata al máximo de poder cumplir y crecer en ventas pero se tiene en cuenta que también es un mercado muy variable y que hay muchas cosas externas que pueden afectar las ventas.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Publicidad como tal no, pero estamos en Facebook y tratamos de mantener la página actualizada, también tenemos los catálogos o estados por WhatsApp y si nos buscan por Google sale toda la información de quienes somos, ubicación y contactos.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ En este mercado y yo creo que en todos los que busca el cliente es un buen precio y que lo que está comprando le sirva para lo que necesita, que no tenga que estar de garantía en garantía y que si viene a hacer una cotización encuentre todo lo que necesita o bueno la gran parte en un solo lugar. También se atiende muy bien, con amabilidad y eso hace que el cliente se sienta bien en todos los sentidos.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

Si claro, los créditos se manejan pero no son para todos los clientes. Se manejan más que todo con los mecánicos o administradores de taxis y también algunos clientes adicionales que siempre nos han comprado; ya con tantos años uno tiene muchos clientes conocidos y de

igual manera con recomendaciones y con ellos no se manejan plazos tan largos sino un crédito contado que es a una semana. Con los talleres y administradores de taxis se maneja a 30 días máximo.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Es un tema muy variado, inicialmente la garantía la asume el almacén porque es quien está vendiendo y también depende mucho de la marca o el distribuidor. Todos los casos son diferentes pero quien da la cara es el almacén lógicamente.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Cobertura de envíos si, a nivel nacional; dependiendo del municipio o de la ciudad ya el cliente decide si por transportadora que se puede demorar de un día para otro o por encomienda para que le llegue el mismo día. Y punto físico solo en Cartago.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

Sí, es uno de los puntos que tenemos a favor. Toda esta zona es muy buena y es estratégica porque es la principal de repuestos y es la entrada prácticamente. No tenemos esquina pero ya es un punto acreditado.

10. ¿Maneja software de inventarios?

Si, manejamos software para inventario y para facturación electrónica.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ La relación como tal es muy buena, ellos son una parte muy importante del funcionamiento del almacén. Manejamos pedidos con varios distribuidores que manejan distintas marcas y productos. Ellos nos visitan periódicamente y si uno necesita productos antes de las visitas por medio de llamada o WhatsApp se hacen los pedidos y ellos nos envían.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ Definida como tal no la tenemos, pero sabemos quiénes somos y a donde queremos llegar. Siempre pensamos en crecer y en hacer las cosas bien para alcanzar las metas.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Mira que este sector no da para competencias, es un sector muy grande que nos permite a todos vender y antes ayudarnos entre todos. Obviamente uno tiene más afinidad con algunos

almacenes porque son amigos o porque nos hemos ayudado pero en si todos estamos haciendo lo mejor por salir adelante.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ La fortaleza más grande que tenemos es la experiencia, conocer el mercado es lo más importante y gracias a eso tenemos también un inventario muy surtido y ya adicionalmente tenemos una bodega que da muy buena capacidad para tener diversidad de productos. En las debilidades pues uno siempre quiere más y poder crecer entonces puede ser eso, porque las cosas que uno va viendo que no están funcionando las va solucionando en la marcha y en el día a día.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ la parte administrativa y contable solo las encargadas de esas funciones porque son temas que no cualquier puede realizar y que llevan su proceso pero en la parte de atención al cliente sí, todos están capacitados para atender al cliente y para hacer los domicilios, aunque cada uno tiene sus funciones si se llega a necesitar si saben hacerlo.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

R/ Yo creo que la motivación es algo que se refleja, cuando los empleados se sienten bien hacen las cosas con entusiasmo y se siente en el ambiente. Yo diría que sí, y como los incentivamos pues brindándoles buenas condiciones laborales, haciendo compartir periódicamente, no tenemos una fecha específica sino así en el día se planea o sin planearlo, también celebramos los cumpleaños y algo que es así fijo es en diciembre que se hace integración de fin de año.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

R/ Para los empleados de base si se les pagan todas las prestaciones, todo lo de ley. Lo que a veces se puede presentar es con domicilios que se contratan por temporadas y se les paga el mínimo, ósea no se vincula totalmente.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Si claro, tenemos un formato que se manejan con los clientes que tienen un ritmo de compra grande o más constante. Todos los datos personales y de contacto del cliente o de los administradores de taxis y las placas. Ya con los clientes del día a día se maneja es la facturación pero no se ingresa como tal a la base.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Conocer de decir que hemos medido exactamente con una encuesta o algo así no pero los comentarios son positivos ya sea por la página de Facebook o del cliente cuando nos llama siempre ha sido bueno. También algo que yo creo que refleja esa satisfacción es la compra constante porque yo en un lugar donde no me atienden bien o no venden cosas buenas no voy a seguir siendo cliente.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ En este mercado hemos pasado por todos los momentos; altas, bajas y muchos periodos que ni sube ni baja, también la pandemia que fue muy fuerte. Se puede decir que en los primeros años si crecimos mucho pero de un tiempo para acá ha sido bueno y estable, se ha mantenido así.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Principalmente ha sido capital propio pero también la ayuda de los bancos ha sido importante, hemos tenido apoyo por ese lado.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Como le decía, hemos crecido a comparación de cuando arrancamos al día de hoy pero ha sido un crecimiento lento. Financieramente nos hemos mantenido en todo este tiempo que llevamos.

**Apéndice I**

*Entrevista: Diego Repuestos*

DIEGO ANTONIO MONCADA

FECHA DE APLICACIÓN: 04 NOVIEMBRE 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ Mis inicios fueron en otro almacén como trabajador, siempre teniendo la idea de emprender y de independizarme y de eso ya fueron unos 8 años y medio maso menos que empezamos con el almacén.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ En el momento tenemos 4 empleados. Una para la parte contable y administrativa, 2 vendedores y 1 domicilio. Con metas de generar mucho más empleo.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ Como tal un presupuesto elaborado no lo manejamos, tenemos metas como todo negocio de crecer y generar más rentabilidad con el paso del tiempo. Nos fijamos en el mes inmediatamente anterior y con esa base pues se revisa si fue un buen mes, o si se mantuvo o si por el contrario bajo.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Hacemos publicidad por Facebook, en las historias y publicaciones. También si nos buscan en Google como repuestos en Cartago o con el nombre salen todos nuestros datos, con el mapa para la ubicación, horarios y teléfonos. Esa es una buena publicidad también.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Ofreciendo repuestos de muy buena calidad y con precios competitivos. También tratamos de ofrecer un servicio integral, ir más allá para solucionar la necesidad del cliente, ayudarle a conseguir con otros contactos o en otras ciudades el repuesto. Todo eso hace que se mantenga una buena relación cliente-almacén.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

R/ Los plazos son entre 15, 30 y 45 días, depende de la relación o el tipo de cliente. Si es taller o taxis se manejan los plazos más largos. No les damos crédito a todos los clientes, es algo que se analiza internamente.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Todos los productos que nosotros manejamos tienen garantía, nosotros le brindamos al cliente la seguridad y a nosotros nos la da el proveedor como tal. Pero todos los casos son diferentes, algunas se solucionan aquí mismo entre nosotros o ya se envían a cambio, todo es variado pero si o si se responde al cliente, eso demuestra nuestra seriedad y transparencia.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Para envíos nacionales si, se despacha y el cliente paga ya sea por transportadora o encomienda y pues algún día un punto físico en algún municipio del norte del valle.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Si claro, estamos en todo el centro y en la zona principal de repuestos en Cartago. Aquí llegan de otros municipios y es una zona reconocida desde siempre.

10. ¿Maneja software de inventarios?

R/ Se maneja las entradas y salidas. La facturación si pero inventario como tal no.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Tenemos una muy buena relación, ellos son una parte importante del almacén. Los pedidos los toman más que todo por WhatsApp en los catálogos y ellos nos visitan 2 veces al mes. Son distribuidores que tienen varias marcas.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ No las tenemos definidas, sabemos que queremos crecer y ese es nuestro foco.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Yo no diría que los veamos como competencia porque todos tienen sus puntos fuertes y débiles y ellos están tratando al igual de nosotros de crecer. Más bien los vemos como referencia de replicar lo que ellos han hecho para estar hoy como están, por ejemplo mil repuestos que tiene una muy buena capacidad en inventarios y así varios que llevan mucho tiempo. Pero competencia no, somos colegas.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ La fortaleza de nosotros es la atención, transparencia, confianza y la calidad de lo que vendemos. Y debilidades puede ser manejar el software de inventarios que todavía no lo tenemos y la capacidad instalada, como bodega para ampliarnos.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ Los que están en atención al cliente y domicilios si pueden hacer las 2 funciones en caso de que sea necesario o de acuerdo con los horarios. La parte administrativa si es de una sola persona.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

R/ Aquí todos trabajamos contentos y lo que se vaya notando que es una falencia o que está molestando de manera continua se dialoga y se soluciona. El incentivo son las buenas condiciones, el ambiente y hacemos compartir en fechas así sin planearlo, charlamos o salimos a algún sitio para compartir entre compañeros y en diciembre que se hace la integración de fin de año con las familias.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

R/ Si, ofrecemos todas las prestaciones sociales.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Se maneja en Excel, en clasificación de talleres o taxis y clientes comunes y corrientes. Todos los datos personales que se usan para las facturas y de contacto como dirección y teléfonos.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Si lo conocemos, la satisfacción se puede medir en la forma de interactuar con el cliente, cuando nos recomiendan o cuando nos hacen buenos comentarios por la calidad y la atención.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ Ha sido un camino difícil por la pandemia y el paro pero hemos evolucionado en experiencia, en ventas a pesar de la adversidad y de estar cerrados en la pandemia.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Ha sido por medio del apoyo bancario, también capital e inversión propia pero los bancos han sido fundamentales.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Si, nos hemos mantenido estables. Como se tienen meses buenos hay otros muy pegaditos pero se ha mantenido.

**Apéndice J**

*Entrevista: Suspensiones y Herrajes*

ROSALBA ARISTIZABAL

FECHA DE APLICACIÓN: 04 NOVIEMBRE 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ El gusto con el sector de autopartes ha sido de familia, inicialmente una sociedad entre 2 amigos, posterior a eso uno de ellos fallece y se hereda la parte de él y luego ya nos independizamos y aquí estamos desde ya hace 20 años.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ En este momento tenemos 5 empleados y los cargos son administrativo y contable, atención al cliente y domicilios.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ No tenemos estipulado un porcentaje como tal pero todo se analiza con respecto al cierre del mes anterior.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Tenemos redes sociales e información en Google.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Brindándoles buenos precios, productos de calidad y una muy buena atención. También tenemos descuentos para ciertos tipos de clientes como talleres o mecánicos, se maneja un entre el 15 y el 20 % de descuento según el tipo de producto.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

Si claro, tenemos créditos en plazos de 30 a 45 días según el caso. El sistema de crédito no se aplica para todos los clientes. Se maneja por recomendación o por conocimiento previo de la persona.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Las garantías son muy variadas, según el proveedor o el tipo de garantía. Hay de casos a casos pero siempre se trata de solucionar en el menor tiempo posible para que el cliente no se quede varado.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Hacemos despachos a todo destino nacional. Por transportadoras como Envía o Servientrega y ya por encomienda si el cliente lo desea. En los 2 casos el cliente asume el flete.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Estamos en la mejor zona de repuestos, es central y acreditados.

10. ¿Maneja software de inventarios?

R/ No manejamos por el momento.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Es muy buena, son muy atentos y cumplidos con los pedidos que es lo que uno busca para cumplirle al cliente. Lo manejamos por medio de distribuidores que tienen carias marcas y los asesores nos visitan 2 veces al mes y se tiene la opción de hacer pedidos de ciertos productos las veces que se solicite, esos se toman vía telefónica.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ Definida no, tenemos claro quiénes somos como almacén y lo que nos proyectamos en unos años con más personal, más capacidad de bodega y muchos más productos. Los valores que nos definen son la confianza, responsabilidad y transparencia en los procesos.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ No somos competidores sino colegas, nos ayudamos entre todos, claro que uno tiene más confianza o más relación con algunos específicos.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ La principal fortaleza de nosotros es el tiempo que llevamos, la experiencia y el conocimiento del sector. Tenemos a favor la ubicación y la buena atención. Y tenemos aspectos por mejorar y por explotar para crecer pero como tal debilidad no, siempre pensamos en crecer.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ Los que se encargan de atención al cliente y domicilios si pueden hacer bodega, brindar asesoría, incluso es algo que tratamos en inculcar, ser multi tareas pero hay funciones específicas para la parte administrativa y contable que tienen el personal asignado.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

R/ Es algo que consideramos de mucha importancia y tratamos de mantener una motivación alta, con buen ambiente, buenas condiciones y sin pasar los extremos ser un apoyo para los empleados y ayudarlos en todo lo que se pueda. También hacemos un compartir ya sea de desayuno u organizamos una salida de vez en cuando y fijo siempre en diciembre, aguinaldos y la integración de fin de año.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

R/ Los empleados cuentan con todas las prestaciones, es algo muy importante para nosotros.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Si, manejamos los contactos y direcciones de todos nuestros clientes así como sus datos personales.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Para nosotros los clientes se motivan con buenas precios y con calidad y eso les brindamos entonces creemos que si están motivados y nos lo confirman con las buenos comentarios.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ En cuanto a utilidad ha sido buena y estable. Hay momentos como la pandemia que a nivel nacional fue muy malo para todos pero de resto bien.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Tratamos de utilizar los bancos lo menos posible pero si nos han brindado apoyo.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Como le decía ahora, ha sido estable.

Entrevista: Todo Herrajes y Suspensiones

YANETH OSORIO

FECHA DE APLICACIÓN: 04 NOVIEMBRE 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ Estamos en el mercado desde hace 6 años, y la empresa surgió porque vimos en este mercado una oportunidad después de estar en otros almacenes y ser trabajador desde domicilio hasta administrador, decidí montar mi almacén familiar como independiente.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ Por ahora contamos con 4 colaboradores, ellos son ayudan en la parte administrativa, comercial que son los asesores, bodega y domicilios. Somos una gran familia.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ Es algo que se maneja de manera interna y se hacen balances con respecto al mes anterior para llevar la contabilidad y tener como un mínimo en ventas del siguiente mes pero no es muy elaborado.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Estamos en las redes sociales Facebook e Instagram y manejamos atención por todas y por WhatsApp y estamos en Google, por ahí nos contactan mucho.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Precio, atención y calidad. Para nosotros es lo más importante porque eso motiva a que sigan siendo nuestros clientes y adicional a eso se manejan descuentos para las personas que uno ya tiene identificadas que son mecánicos o talleres y dueños o administradores de taxis. Con ellos tenemos esas preferencias y nos ha funcionado muy bien.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

R/ Si claro, manejamos créditos a 30 y 60 días con clientes específicos. Que ya conocemos y que tienen muy buenas referencias.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Todos nuestros productos son garantizados, primero se hace el acercamiento con el cliente para resolverle lo más pronto posible y ya de manera interna se tiene una ruta de

acuerdo con el distribuidor. Es acorde al caso, si es algo que se puede solucionar sin enviarlo se realiza y ya hay cosas que si es requerido que ellos lo solucionen y ya tienen unos plazos.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Hacemos despachos a nivel nacional, más que todo norte del Valle. Se envía por encomienda y el cliente paga el flete.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Nosotros no estamos en esquina pero estamos en la zona de repuestos, la 10 es la principal y es muy positivo y estratégico.

10. ¿Maneja software de inventarios?

R/ Si, inventario y facturación electrónica.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Los proveedores son una parte fundamental, ellos nos colaboran mucho. Nos visitan 1 o 2 veces al mes, son distribuidoras que nos surten de distintas marcas. Y si se requiere un pedido adicional se hace por los catálogos vía WhatsApp.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ Mira que no la tenemos definida, yo tengo idea de unas frases pero siempre lo que uno quiere es crecer y verse mejor de lo que está hoy de aquí a 5 o 10 años. Y obviamente sabemos quiénes somos como almacén.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Competidores somos todos, porque estamos aquí para vender pero yo no digo que necesito vender más que este o que el otro, uno los toma como ejemplo a los que son más grandes o llevan más tiempo y que tienen unos inventarios muy surtidos. Somos compañeros y entre algunos nos ayudamos.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ Nuestra fortaleza es el servicio rápido y efectivo, conocer muy bien el sector y las marcas nos hace ser efectivos y no hacerle perder el tiempo al cliente o a los mecánicos. Debilidades pues uno puede decir que no tener un inventario más grande pero eso no es porque uno no quiera solucionarlo ya, sino que hay que trabajarle poco a poco para crecer.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ La parte administrativa solo la maneja una persona, de resto todos sabemos hacer lo demás, atender, asesorar, despachar y bodega, todos estamos en capacidad de hacerlo.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

R/ Como le mencione al principio, somos una familia que se apoya y que queremos ver crecer a las personas que nos ayudan y por eso hacemos todo lo posible para que estén bien, hacemos pausas activas, si notamos cambios o bajas de ánimo hacemos compartir o cuando son épocas difíciles hacemos bingo o actividades para generar una energía positiva y ya cosas puntuales los aguinaldos en diciembre o bonos y la fiesta de fin de año.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

R/ Si, tienen todas las prestaciones sociales.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Claro que sí, es una información importante, tenemos todos los datos personales y de contacto. Cuando son clientes nuevos se lleva también una observación de quien lo recomienda.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Los clientes satisfechos son clientes que vuelven y que hacen parte de la familia o comunidad que uno va creando. Nosotros tratamos de atenderlos lo mejor posible y brindarles más que un servicio una amistad.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ Los últimos años con pandemia y paro fueron muy fuertes, no solo para nosotros sino para toda la economía pero logramos sostenernos y volver a abrir nuestras puertas, la evolución ha sido positiva, lenta pero positiva.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Los bancos nos han apoyado muchísimo y los ahorros para la reinversión han sido la clave, van de la mano.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ La posición si se ha mantenido, ha sido de altos y bajos pero nos hemos mantenido y seguiremos así.

**Apéndice K**

*Entrevista: Miltirepuestos*

LUIS BERNARDO SERNA

FECHA DE APLICACIÓN: 02 NOVIEMBRE 2022

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?

R/ Nosotros llevamos en el mercado un poco más de 5 años y surgimos porque queríamos emprender y conocíamos del sector entonces vimos una oportunidad de negocio.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

R/ Tenemos 4 empleados. Uno para lo administrativo y facturaciones y los otros 2 son comerciales y domicilio.

3. ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?

R/ Se lleva un control de todo lo que vendemos y se calcula con los meses anteriores para saber si fue un buen cierre.

4. ¿Maneja algún tipo de publicidad?

R/ Estamos en Google y en las redes sociales Facebook e Instagram pero nos movemos más que todo por WhatsApp en los estados y la atención es por ese medio.

5. ¿De qué manera incentiva a los clientes?

R/ Nosotros tratamos de ofrecer un servicio que sea integral. Que incluya buena asesoría, amabilidad, precio y calidad.

6. ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?

R/ Se maneja muy poco, cuando se dan créditos son como un credi-contado y lo máximo que se da de tiempo son 20 días.

7. ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?

R/ Todos los repuestos tienen garantía, la damos inicialmente en el almacén y si es posible se cambia la pieza en caso tal de que no se pueda solucionar y uno internamente le da manejo con el distribuidor.

8. ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?

R/ Hacemos envíos a todo el país, el cliente asume el flete y se despacha.

9. ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?

R/ Estamos en la calle 10 que es la principal y eso nos da ventaja. Es un punto y una vía muy buena.

10. ¿Maneja software de inventarios?

R/ Se maneja junto con la facturación electrónica. Se tiene software para las dos.

11. ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?

R/ Muy buena, ellos nos visitan periódicamente y está muy pendientes vía telefónica si necesitamos productos o referencias y nos llaman cuando hay promociones. Manejan catalogo virtual y también así se hacen los pedidos. Es por medio de distribuidores.

12. ¿Tiene definida su misión, visión y valores?

R/ Las tenemos definidas pero no visibles ni enmarcadas. Los valores no los tenemos.

13. ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia?

R/ Algunos que uno diga quiero en algún momento tener la capacidad en infraestructura y en inventarios como la tiene ahora mil repuestos o todo repuesto pero que los considere mi competencia no, somos colegas y todos queremos salir adelante y vender mucho.

14. ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

R/ Nosotros somos buenos en la atención al cliente, tenemos asesoría especializada para darle al cliente lo mejor y solucionarle su necesidad. Las debilidades que por presupuesto no podemos tener todo el inventario que quisiéramos porque requiere una inversión muy alta.

15. ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?

R/ Tratamos de ser multi función y de enseñarle eso a los trabajadores pero hay cosas como lo administrativo que solo puede manejarlo una persona por orden y porque son temas que requieren manejarse con mucho cuidado. Pero la encargada de lo administrativo si está en condiciones de atender al cliente si es necesario.

16. ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?

R/ Consideramos que se trabaja en un buen ambiente y que estamos abiertos a atender las sugerencias o los comentarios de ellos para mejorar o para crecer y les damos bonos, a veces

desayunos juntos o hacemos una merienda y en diciembre hacemos la integración de fin de año.

17. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?

R/ Si, todos tiene lo de ley.

18. ¿Maneja base de datos de clientes?

R/ Si, tenemos registro de nuestros clientes con sus datos personales, datos de contacto y cuando ingresa un nuevo cliente también se tiene en cuenta quien lo recomienda.

19. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?

R/ Los clientes son lo más importante para nosotros como almacén y por eso tratamos de no solo venderles sino de crear una afinidad y se nota cuando alguien está a gusto con los productos y también con el servicio. Consideramos que si están satisfechos y ellos nos lo hacen saber en los comentarios buenos o en las recomendaciones.

20. ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?

R/ Las utilidades son muy importantes para los negocios pero cuando uno está pensando en crecer es muy poco lo que uno puede decir este mes me quedo esto disponible porque todo se reinvierte. Pero ha sido una evolución positiva.

21. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

R/ Nosotros nos hemos apoyado del sector financiero, los bancos nos han dado la mano y también la reinversión de las utilidades.

22. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?

R/ Nos hemos mantenido y hemos crecido. Aunque es muy mercado muy cambiante hemos permanecido que es lo importante. Y siempre hay que crecer y evolucionar para estar muy a la par de todo lo que surge día a día.

**Apéndice L***Construcción y validez del cuestionario de entrevista*

| Variable                       | Ítem                                                                                        | Opción de respuesta |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Auditoria de Mercadeo          | P1 ¿Cómo surgió la empresa? ¿Desde hace cuánto tiene presencia en el mercado?               | Abierta             |
|                                | P2 ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?                                                | Abierta             |
|                                | P3 ¿Maneja presupuesto de ventas y metas mensuales?                                         | Abierta             |
|                                | P4 ¿Maneja algún tipo de publicidad?                                                        | Abierta             |
|                                | P5 ¿De qué manera incentiva a los clientes?                                                 | Abierta             |
|                                | P6 ¿Maneja sistema de crédito con los clientes? ¿Cuáles son los plazos?                     | Abierta             |
|                                | P7 ¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?                                                | Abierta             |
|                                | P8 ¿Tiene cobertura en otros municipios? ¿Cuáles?                                           | Abierta             |
| Auditoria de Producción        | P9 ¿Considera que la ubicación de su almacén se encuentra en un punto estratégico?          | Abierta             |
|                                | P10 ¿Maneja software de inventarios?                                                        | Abierta             |
|                                | P11 ¿Cómo es la relación empresa-proveedor?                                                 | Abierta             |
| Auditoria gerencial-Planeación | P12 ¿Tiene definida su misión, visión y valores?                                            | Abierta             |
|                                | P13 ¿Cuáles almacenes considera como su competencia directa? ¿Qué conoce de la competencia? | Abierta             |
|                                | P14 ¿Tiene identificadas cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?             | Abierta             |
|                                | P15 ¿Sus empleados están capacitados para desempeñar cualquier función?                     | Abierta             |
| Auditoria gerencial-Personal   | P16 ¿Conoce el nivel de motivación de sus empleados? ¿Cómo los incentiva?                   | Abierta             |
|                                | P17 ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?                             | Abierta             |
|                                | P18 ¿Maneja base de datos de clientes?                                                      | Abierta             |
| Servicio al Cliente            | P19 ¿Conoce el nivel de satisfacción de los clientes?                                       | Abierta             |
|                                | P20 ¿En términos de utilidades cómo ha evolucionado su empresa en los últimos años?         | Abierta             |
| Auditoría financiera           | P21 ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?                               | Abierta             |
|                                | P22 ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector durante los últimos años?  | Abierta             |

## Apéndice M

### Bitácora de trabajo de campo

|  <b>DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN</b><br>Sede Regional Cartago<br>Programas Académicos de Pregrado |                                                                                                   | <b>BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO</b> |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------|
| Periodo académico:                                                                                                                                                                 | 2022-3                                                                                            |                                     |      |
| Programa académico:                                                                                                                                                                | Administración de Empresas                                                                        | Código                              | 3846 |
| Nombre del estudiante:                                                                                                                                                             | Maria Valentina Alarcón Vélez                                                                     |                                     |      |
| Título del trabajo de grado:                                                                                                                                                       | Propuesta De Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Repuestos.co en Cartago Valle Del Cauca |                                     |      |
| Modalidad:                                                                                                                                                                         | Asesoría                                                                                          |                                     |      |
| Nombre del docente asesor:                                                                                                                                                         | Alexis Rojas Ospina                                                                               |                                     |      |

| FECHA DE ACTIVIDAD | TEMA ABORDADO                                              | OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN                                                                                                             |
|--------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21-10-2021         | Presentación de la propuesta de investigación.             | Se socializan los objetivos de la asesoría.                                                                                                   |
| 09-03-2022         | Análisis del sector por medio de entrevista al propietario | Por medio de entrevista abierta se consolida la información con la que se evalúan las fuerzas de Porter.                                      |
| 24-10-2022         | Construcción de la propuesta de direccionamiento           | Se obtiene información por medio de entrevista formulada a través de 22 preguntas para generar comparativo y análisis de las organizaciones.  |
| 05-12-2022         | Socialización del direccionamiento estratégico             | Se notifican a la organización las oportunidades de mejora y las estrategias obtenidas desde el análisis de los factores internos y externos. |

M. Valentina Alarcón V.

Firma del estudiante

Juan Ospina

Vo.Bo. Representante legal

\_\_\_\_\_

Firma del docente asesor

Se sugiere actualizar permanentemente este formato en la medida en que se reúnan con la empresa objeto de estudio, teniendo como premisa que es una evidencia aplicativa que le facilitará el seguimiento al cumplimiento de sus compromisos.

**Apéndice N***Socialización*

*Fuente. Elaboración propia*