

COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**MARÍA CAMILA FONSECA JIMENEZ
MARÍA ALEJANDRA FUERTES PEREA**

**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN BOGOTÁ**

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

2014, II

COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**MARÍA CAMILA FONSECA JIMENEZ
MARÍA ALEJANDRA FUERTES PEREA**

**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN BOGOTÁ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
ANGELA LUCIA NOGUERA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2014, II**

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la profesora Ángela Lucia Noguera, por su esfuerzo y dedicación, porque con todo su conocimiento nos orientó y supervisó durante este proceso. También queremos agradecer a la empresa estudiada, al gerente y subgerente por su colaboración con la información necesaria para desarrollar esta investigación, por el tiempo que dedicaron para atender nuestras inquietudes.

Un agradecimiento muy especial para Dios, para nuestras familias y amigos.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	X
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ANTECEDENTES.....	2
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
4. METODOLOGÍA.....	6
4.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS (AESE).....	6
4.2. MÉTODO DE MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO (MICMAC)	7
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	9
5.1. PRUEBA DE HACINAMIENTO.....	9
5.1.1. <i>Análisis de Hacinamiento Cuantitativo</i>	9
5.1.2. <i>Análisis del Hacinamiento Cualitativo</i>	14
5.1.2.1. <i>Análisis de Categorías</i>	15
5.1.2.2. <i>Determinación del Nivel de Imitación</i>	15
5.2. PANORAMA COMPETITIVO	21
5.2.1. <i>Estructura del Panorama Competitivo</i>	22
5.2.2. <i>Variedades de Productos y Servicios</i>	22
5.2.3. <i>Análisis del Panorama Competitivo</i>	23
5.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE FUERZAS DEL MERCADO.....	25
5.3.1. <i>Descripción De Las Fuerzas Del Mercado</i>	25
5.3.2. <i>Análisis de las Fuerzas del Mercado</i>	27
5.4. ESTUDIO DE COMPETIDORES.....	35
5.4.1. <i>Crecimiento Potencial Sostenible (CPS)</i>	35
5.4.2. <i>Crecimiento Intrínseco</i>	36
5.4.3. <i>Crecimiento Extrínseco</i>	38
5.4.4. <i>Crecimiento Potencial Sostenible</i>	39
5.4.5. <i>Cálculo Índices de Erosión</i>	41
5.4.6. <i>Determinación de los supuestos del sector</i>	45
5.5. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO.....	47
6. MÉTODO DE MATRIZ DE IMPACTO CRUZADOS MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN (MICMAC).....	49
6.1. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	49
6.2. LOCALIZACIÓN DE LAS RELACIONES EN LA MATRIZ	51
6.3. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
6.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES, PROBLEMÁTICAS Y SOLUCIONES.....	60
7. RECOMENDACIONES PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63

8. CONCLUSIONES.....	65
-----------------------------	-----------

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ACTIVOS TOTALES DEL SECTOR AUTOPARTISTA, 2009-2011	10
TABLA 2: UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS DEL SECTOR AUTOPARTISTA, 2009-2011	10
TABLA 3: ROA DEL SECTOR AUTOPARTISTA, 2009-2011.....	11
TABLA 4: INDICADORES ESTADÍSTICOS APLICADOS AL ROA DEL SECTOR AUTOPARTISTA, 2009-2011.....	11
TABLA 5: EMPRESAS DEL SECTOR AUTOPARTISTA POR ZONAS DE HACINAMIENTO, 2009-2011 ...	13
TABLA 6: ZONAS DE DESEMPEÑO, 2009-2011	13
TABLA 7: PESO EN PORCENTAJE DE CADA VARIABLE.....	16
TABLA 8: NIVEL DE IMITACIÓN SECTOR AUTOPARTES	17
TABLA 9: CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	22
TABLA 10: LÍNEAS DE PRODUCTOS Y DEFINICIÓN	23
TABLA 11: CONVENCIONES DE LA FORMULA DE CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE (CPS)....	36
TABLA 12: CRECIMIENTO INTRÍNSECO.....	37
TABLA 13: CRECIMIENTO EXTRÍNSECO.....	38
TABLA 14: CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE	40
TABLA 15: DELTA DE UTILIDAD	41
TABLA 16: DELTA DE INGRESO	42
TABLA 17: DELTA DE COSTOS	43
TABLA 18: RELACIÓN UTILIDAD/INGRESO.....	43
TABLA 19: RELACIÓN INGRESO/UTILIDAD.....	44
TABLA 20: SUPUESTOS DEL SECTOR	46
TABLA 21: DEFINICIÓN DE VARIABLES	50
TABLA 22: RELACIONES DE VARIABLES, PROBLEMAS, SOLUCIONES E HIPÓTESIS	60

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE LA MEDIA, MEDIANA Y TERCER CUARTIL DEL ROA, 2009-2011	12
GRÁFICO 2: NIVEL DE IMITACIÓN EN EL SECTOR AUTOPARTES	16
GRÁFICO 3: CRECIMIENTO INTRÍNSECO	37
GRÁFICO 4: CRECIMIENTO EXTRÍNSECO	39
GRÁFICO 5: CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE	40
GRÁFICO 6: DELTA DE UTILIDAD DEL SECTOR DE AUTOPARTES	41
GRÁFICO 7: DELTA DE INGRESO DEL SECTOR DE AUTOPARTES	42
GRÁFICO 8: DELTA DE COSTO DEL SECTOR DE AUTOPARTES	43
GRÁFICO 9: RELACIÓN UTILIDAD/INGRESO	44
GRÁFICO 10: RELACIÓN INGRESO/UTILIDAD	44
GRÁFICO 11: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA.....	53
GRÁFICO 12 PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS.....	54
GRÁFICO 13: PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS.....	55
GRÁFICO 14: PLANO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS.....	56
GRÁFICO 15: PLANO DE RELACIONES INDIRECTAS	57
GRÁFICO 16: PLANO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	58
GRÁFICO 17: PLANO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	59

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	26
ILUSTRACIÓN 2: NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	28
ILUSTRACIÓN 3: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	29
ILUSTRACIÓN 4: RIESGO DE INGRESO.....	30
ILUSTRACIÓN 5: RIESGO DE INGRESO 2.....	30
ILUSTRACIÓN 6: PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	31
ILUSTRACIÓN 7: BIENES SUSTITUTOS.....	32
ILUSTRACIÓN 8: RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES.....	33
ILUSTRACIÓN 9: INTENSIDAD FUERZAS DEL MERCADO	33
ILUSTRACIÓN 10: ATRACTIVIDAD POR BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	34

GLOSARIO

- **Análisis Estructural de Sectores Estratégicos:** Metodología que permite evaluar el sector estratégico y el comportamiento de la empresa dentro del mismo. Está conformada por cuatro herramientas: Análisis de hacinamiento, Panorama competitivo, Fuerzas del mercado y Estudio de competidores; con las cuales se identifica la situación en la que se encuentra un sector. (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008).
- **Barreras de Entrada:** Son las ventajas que poseen los actores ya establecidos en el sector con relación a las empresas entrantes. (Porter, 2008).
- **Convergencia Estratégica:** Entorno en el que se ubican las empresas de un sector estratégico en el que se ejecutan actividades y estrategias similares (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Hacinamiento:** Estado en el que se encuentra un sector debido a que este presenta un alto grado de imitación ya que basa sus actividades bajo parámetros similares sin generar ningún tipo de diferenciación. (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Manchas Blancas:** Áreas de mercado que son atendidas de forma inadecuada o no son atendidas del todo en un sector específico por una empresa o por varias. Al ser identificadas permite a la empresa tomar decisiones para mejorar su situación en un segmento o a entrar en uno nuevo. (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Morbilidad:** Zona en la que el ROA está entre la mediana y la media, lo que indica un bajo desempeño. (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Panorama competitivo:** Herramienta que ayuda a establecer la ubicación de las manchas blancas que posee el sector estratégico. El panorama le muestra a los estrategas en su totalidad las posibilidades que se pueden encontrar para que estos tomen las decisiones adecuadas. (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Perdurabilidad:** Habilidad que tienen las empresas para permanecer activas en el sector estratégico en el que se ubican, teniendo en cuenta que esto está determinado por factores internos (dirección, procesos, recursos, etc.), externos (realidad que enfrenta la empresa) e interface (adaptarse al entorno) (Toca, 2011)

- **ROA (Retorno sobre Activos o Return On Assets):** Indicador que mide la rentabilidad de una empresa en relación a sus activos, y la rentabilidad de sus operaciones. La fórmula de este indicador es: $ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Total activo}$. (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Sector Estratégico:** Se genera por las empresas que compiten de forma directa, estas se ven afectadas y limitadas por las fuerzas del mercado (bienes sustitutos, proveedores, compradores y nivel de rivalidad). (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Tanático:** Durante este documento se emplea este concepto para describir el estado de una empresa que tiene indicios de hacinamiento, erosión de la rentabilidad o de la estrategia, crecimiento potencial bajo, entre otros. (Restrepo, F. & Rivera, H., 2008)
- **Ventaja competitiva:** Valor que la empresa genera en comparación a sus competidores. Michael Porter cuando habla de valor se refiere a lo que los clientes están dispuestos a pagar. (Porter, 1985)

RESUMEN

El presente documento es un estudio realizado para empresas que pertenecen al sector de auto partes de Colombia. Esta investigación tiene como fin conocer la situación actual de la empresa, el sector económico, su desarrollo y recomendaciones para su mejoramiento.

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizó el análisis estructural de sectores estratégicos, metodología que consiste en estudiar el sector a partir del análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas del mercado y el estudio de competidores. Además se aplicó el método de impactos cruzados (MIC MAC), presentado por Michael Godet (1993), que describe las relaciones presentes en un sistema a partir de la recolección de información por los actores involucrados en el estudio.

A partir de estudio se generaron recomendaciones alrededor de las variables claves para el direccionamiento estratégico de la empresa estudiada, las cuales permitirán mejorar su desempeño en el sector.

Palabras claves: Sectores estratégicos, estrategia, variables, direccionamiento estratégico.

ABSTRACT

This paper offers a study made to companies that belong to the auto parts sector in Colombia. This investigation has proposed to present the current status of the sector and the company, their development and some recommendations for their improvement.

During the development of this investigation it was used the methodology of structural analysis of strategic sectors, which consist in study the sector from the analysis of overcrowding, study of the competitive landscape, analysis of the market forces and the study of the competitors. Besides it was applied the impact matrix cross-reference multiplication applied to a classification technique (MIC MAC), by Michael Godet, (1993) that describes the relations present in a system from the recollection of information gave by the actors involved in the study.

With this study recommendations were generated around key variables for the strategic direction of the studied company, which will improve their performance in the sector.

Keywords: Strategic sector, strategy, variables, strategic direction

1. Introducción

La empresa objeto de estudio se dedica a la importación de autopartes, principalmente partes eléctricas en el sector automotriz y a la comercialización de las mismas en el territorio Nacional. Su experiencia ha llevado a que la organización sea reconocida en este sector, además de la distinción por productos de calidad y prestigio. Así mismo, es necesario conocer la situación actual del sector de auto partes, el cual está en crecimiento y desarrollo dados las exigencias del mercado; siendo este de alta importancia para la economía colombiana.

Por otro lado el análisis estructural de sectores estratégicos como metodología (presentado por Restrepo y Rivera (2008)), busca estudiar el sector a partir del análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas del mercado y el estudio de competidores. De la mano con el método de impactos cruzados (MIC MAC), presentado por Michael Godet (1993), que describe las relaciones presentes en un sistema a partir de la recolección de información por los actores involucrados. Ayudarán a identificar los elementos para el direccionamiento estratégico de la empresa estudiada, es decir, serán la base para el inicio del cambio en la organización.

Ahora bien, en el presente documento se encontrarán en primera instancia los antecedentes del sector y la situación actual de la empresa, seguido de la metodología en la que se utilizan las herramientas del análisis estructural de sectores estratégicos y el método de impactos cruzados. Posteriormente se presentan el análisis y la aplicación de las herramientas mencionadas, con las que se identifican las variables claves que afectan el desempeño de la empresa estudiada. Por último el lector encontrará las recomendaciones y conclusiones basadas en la situación actual tanto del sector como de la empresa, en la que se analizaron las variables del entorno, debilidades y fortalezas, los procesos internos que se llevan a cabo y el estudio de sus competidores.

2. Planteamiento del Problema y Antecedentes

El propósito del presente capítulo es describir la situación actual tanto del sector como de la empresa estudiada, permitiendo identificar los desafíos que enfrenta la compañía a nivel interno y externo.

ANTECEDENTES DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la industria automotriz colombiana está integrada por diversos tipos de actividades que van desde el ensamblaje de vehículos hasta la comercialización de los mismos, pasando por la fabricación de partes y piezas. A nivel latinoamericano, Colombia ocupa el cuarto lugar en la producción de vehículos y el comportamiento de este sector es de importancia para el país ya que en el 2011 se obtuvieron los mejores resultados en cuanto a ventas, producción y empleo (ANDI, 2012). Por otro lado, según la Entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones (PROEXPORT) el mercado de auto partes ha crecido tanto en la importación como en la exportación. Para el año 2011 las exportaciones colombianas de auto partes fueron de USD\$ 494.4 millones, siendo Venezuela, Ecuador y Brasil (correspondientes a un 74% del total de éstas) los principales destinos de exportación a nivel latinoamericano. Respecto a las importaciones para ese mismo año fueron de USD\$ 2069 millones en términos CIF tanto en las ensambladoras como en el mercado de reposición (PROEXPORT, 2012).

Por otro lado, hacia el año 2012 entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos favoreciendo el sector de auto partes, dado que el gobierno colombiano limitó la entrada al mercado de vehículos y de auto partes (usadas, re-manufacturadas y con licencia previa). En relación con lo anterior y dados estudios acerca de la apertura de los mercados para Castro (2009) es posible suscribir el Tratado de Libre Comercio

con Corea, el cual afectaría el desempeño del sector por el bajo costo que manejan los productores coreanos, lo que incrementaría la creación de nuevas empresas importadoras.

Cabe mencionar que además el sector de auto partes se encuentra en proceso de desarrollo debido a los cambios que se están presentando en el país, ya sea por los tratados de libre comercio o por ser éste uno de los que el gobierno ha seleccionado para hacer parte de los ocho sectores en hacer parte del Programa de Transformación Productiva, potencializándolo y convirtiéndolo en un sector de talla mundial para que en el 2032 nuestro país sea reconocido como uno de los principales en la exportación de este mercado (PROEXPORT, 2012).

Conviene subrayar que sector estratégico, para la presente investigación es el sector de auto partes, se define como:

Subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente) (Restrepo & Rivera, 2008, p. 23).

Por otra parte es necesario recalcar que la empresa objeto de estudio, de la cual no se menciona el nombre por cuestiones de confidencialidad, es una importadora que lleva 51 años en el sector de autopartes. Fue fundada en 1961 con el objetivo de ofrecer productos del mercado norteamericano de autopartes, está ubicada en la ciudad de Bogotá, conformada por diez empleados y tres directivos; comercializa y distribuye autopartes en el territorio colombiano, dirigiéndose a distribuidores mayoristas. Desde sus inicios y dadas las exigencias del sector la empresa asiste a ferias de autopartes a nivel mundial con el fin de ampliar el portafolio de productos y de esta manera satisfacer las necesidades del mercado. A su vez, sus productos están identificados bajo su marca propia la cual tiene 14 años en el mercado, lo que genera un alto reconocimiento en el sector.

Debido a los desafíos que se presentan en el sector estratégico, como la apertura económica y el proceso de desarrollo, las empresas de auto partes deben prepararse de tal forma que sus actividades diarias puedan responder adecuadamente a lo demandado, para ello se requiere una adecuada revisión de las principales debilidades de la empresa. De acuerdo al estudio y a los

acercamientos con la empresa estudiada se identificó que: en primer lugar la logística es una debilidad, debido a que se emplean procesos manuales generando un bajo control sobre los inventarios, así mismo no tiene procesos de distribución efectivos incumpliendo con los pedidos. En segundo lugar la falta de áreas funcionales, ya que la empresa no cuenta con la estructura organizacional adecuada donde las funciones estén definidas de acuerdo a cada puesto de trabajo. En tercer lugar está la falta de articulación, la cual se refiere a la ausencia de procesos para alcanzar los objetivos definidos por los planes de acción que los directivos proponen. Por último, el desconocimiento de las tendencias del sector debido a que la compañía no cuenta con el portafolio de productos adecuado para los clientes; de igual forma la firma de los TLC's incrementa la competitividad en el sector ingresando nuevas empresas al mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la situación actual de la empresa y de las tendencias que el sector autopartes presenta, las cuales fueron mencionadas en los anteriores apartes puede decirse que el problema de investigación es la ausencia de direccionamiento estratégico en la organización lo cual puede estar está afectando el desempeño. De igual forma, para la empresa objeto de estudio es importante el planteamiento de una propuesta de direccionamiento, necesaria para continuar posicionada entre las principales importadoras de auto partes en el país. Así mismo, es pertinente implementar procesos que estén acordes al desarrollo del sector para responder adecuadamente a los cambios presentados en las variables que se encuentran en el entorno organizacional (interno y externo).

Con el desarrollo de esta investigación se pretende realizar un aporte a la empresa objeto de estudio, para poder mejorar tanto su desempeño como funcionamiento, además de fortalecer su posicionamiento y reconocimiento como una de las primeras empresas en el mercado de autopartes. Por lo anterior, la empresa objeto de estudio podrá contribuir al programa de

transformación productiva del país, ya que como se mencionó este sector busca ser reconocido a nivel internacional; haciendo que la empresa busque en el futuro exportar sus productos. z

Partiendo de lo anterior, la pregunta de investigación es ¿Cuáles son los elementos constitutivos para desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico en la empresa objeto de estudio para mejorar su desempeño?

3. Objetivos del Proyecto

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un análisis estratégico para el sector de auto partes con el propósito de brindar recomendaciones para el proceso de direccionamiento estratégico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir el comportamiento del sector estratégico de la empresa en estudio.
- Determinar el nivel de hacinamiento del sector estratégico.
- Determinar las variables clave de la empresa de cara a un proceso de direccionamiento.
- Identificar las oportunidades de negocio para la empresa.

4. Metodología

Para la realización de esta investigación se utilizará la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos bajo la consulta de expertos de la empresa objeto de estudio a quienes se les realizarán las entrevistas necesarias para recopilar la información. Es por esto que se considera necesario el uso de las siguientes herramientas.

4.1. Análisis Estructural De Sectores Estratégicos (AESE)

Restrepo y Rivera (2008), plantean el análisis estructural de sectores estratégicos como metodología conformada por cuatro herramientas para evaluar el sector y el comportamiento de la empresa dentro del mismo, permitiendo mejorar el entendimiento tanto de ésta como de sus competidores directos. La metodología se divide en cuatro etapas:

- Análisis de hacinamiento: Esta herramienta permite generar una idea del sector estratégico, por medio de cinco etapas: 1) análisis cuantitativo (asimetría financiera del sector); 2) análisis cualitativo de variables (convergencia estratégica); 3) nivel de imitación del sector; 4) grado de confluencia estratégica y 5) determina grado de hacinamiento (Restrepo & Rivera, 2008).
- Levantamiento del panorama competitivo: Se basa en la variedad de bienes y servicios, en las necesidades satisfechas y en el acceso a los canales de distribución. Lo anterior ayuda a identificar las manchas blancas, es decir, las áreas no explotadas o débilmente explotadas obteniendo así un punto de referencia para poder lograr ventaja competitiva (Restrepo & Rivera, 2008)
- Análisis estructural de fuerzas del mercado en tiempo real: Este se realiza basándose en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1996) (participantes, proveedores, competidores de la industria, sustitutos y compradores) el cual se ayuda de un software registrado por la

Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en el que se califican las variables de cada una de estas fuerzas obteniendo resultados gráficos y tabulados (Restrepo & Rivera, 2008)

- Estudio de competidores: Ayuda a identificar la posición estratégica y el comportamiento en el tiempo de cada una de las empresas que conforman el sector a partir de cuatro categorías: 1) crecimiento potencial sostenible, 2) cambio en la utilidad y en el ingreso, 3) índice de erosión de la productividad y 4) los supuestos del sector (Restrepo & Rivera, 2008)

Con lo anterior se describe y evalúa el comportamiento del sector estratégico permitiendo identificar la tendencia del mismo, además el estado en el que se encuentra la empresa objeto de estudio en relación con los competidores.

4.2. Método de Matriz de Impacto Cruzado (MICMAC)

El MICMAC es un programa de multiplicación matricial que permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción, por consiguiente, jerarquizar las variables. La idea fundamental de usar esta herramienta es obtener las variables claves, las cuales deben ser altamente motrices y con un importante grado de dependencia, construyendo una tipología de variables mediante clasificaciones directas e indirectas (Godet, 1993)

A partir de este método se describen las relaciones presentes en un sistema en el que se recolecta información proporcionada por los actores involucrados en el estudio. Así pues, se desarrolla una matriz en la que se establece las relaciones que se dan entre las variables encontradas en la organización (Rivera & Malaver, 2006). Por ende las etapas en las cuales se divide el método son las siguientes:

- La identificación de variables: Serie de etapas que permiten definir el objeto de estudio y las cuales indican e identifican los aspectos que dificultan el progreso del sistema (Godet, 1993) (Noguera, 2009). Los siguientes apartes son los pasos en los cuales se divide la identificación de variables:
 - Lista de variables: Para determinar las variables que se van a estudiar los expertos realizan una lista describiendo los aspectos que caracteriza el sistema y que condicionan el futuro del mismo (Godet, 1993; Noguera, 2009)
 - Definición de variables: Es necesario definir las variables para conocer la relación que existe entre cada una de ellas. (Godet, 1993)
- Calificación de matriz de relaciones de las variables: Se realiza la calificación cualitativa evaluando su relación respecto a las demás variables bajo una escala de calificación (Noguera, 2009)
- Aplicación de la herramienta MIC MAC: Software que permite calificar la matriz teniendo en cuenta la escala de calificación, para lo cual se debate con los expertos respecto a la relación de las variables (Noguera, 2009)
- Interpretación de los resultados: Una vez realizada la calificación el software genera una serie de gráficos de influencia y dependencia que permiten identificar las relaciones directas e indirectas a corto, mediano y largo plazo de las variables (Noguera, 2009)

5. Presentación de Resultados

A continuación se encontrará la aplicación de la metodología y la presentación de los resultados. El capítulo se divide en: 1) prueba de hacinamiento; 2) panorama competitivo; 3) análisis estructural de fuerzas del mercado; 4) estudio de competidores; 5) caracterización del sector.

5.1. Prueba de Hacinamiento

Durante la prueba de hacinamiento se realizará el análisis de hacinamiento cuantitativo y análisis de hacinamiento cualitativo que servirán como base para determinar el nivel de imitación en el que se encuentra el sector de auto partes.

5.1.1. Análisis de Hacinamiento Cuantitativo

La primera etapa de esta prueba consiste en el hacinamiento cuantitativo que permitió identificar el grado de asimetría del sector (Restrepo & Rivera, 2008). Este estudio consta de cuatro pasos: el primero consiste en seleccionar el indicador para el cálculo de asimetría con el cual se pudo analizar el comportamiento del sector estratégico, se determinó que el indicador apropiado es el Retorno sobre Activos ($ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Total activo}$), ya que representa la rentabilidad de la empresa.

En el segundo paso se calcula el indicador (ROA) para hacer el análisis del sector de Autopartes. Por ende se realizó una entrevista al experto (Ver Anexo 1) en la que se logró identificar los principales competidores de la empresa, los cuales son Bujes & Escobillas, Ordipartes, Texim

Cía. Ltda. y Tarson, así mismo la información requerida fue tomada de la Superintendencia de Sociedades de Colombia para los años 2009, 2010 y 2011, como se muestra en la Tabla 1 y 2.

Tabla 1: Activos Totales del Sector Autopartista, 2009-2011

INFORMACIÓN FINANCIERA			
ACTIVOS TOTALES (millones de pesos)			
EMPRESA	2009	2010	2011
BYE Bujes y Escobillas	\$ 1.616	\$ 1.557	\$ 1.967
Ordipartes	\$ 429	\$ 2.969	\$ 2.463
Texim y CIA LTDA.	\$ 14.447	\$ 18.730	\$ 22.245
Tarson y CIA S.A.	\$ 24.808	\$ 21.935	\$ 15.296
Empresa estudiada	\$ 2.093	\$ 2.500	\$ 2.166

Fuente: Tabla construida con información obtenida de la Superintendencia de Sociedades

Tabla 2: Utilidad Después de Impuestos del Sector Autopartista, 2009-2011

INFORMACIÓN FINANCIERA			
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS (millones de pesos)			
EMPRESA	2009	2010	2011
BYE Bujes y Escobillas	\$ 161	\$ 49	\$ 54
Ordipartes	\$ 21	\$ 73	\$ 131
Texim y CIA LTDA.	\$ 1.090	\$ 1.256	\$ 1.843
Tarson y CIA S.A.	\$ 1.280	\$ 1.000	\$ 571
Empresa estudiada	\$ 66	\$ 136	\$ 98

Fuente: Tabla construida con información obtenida de la Superintendencia de Sociedades

El resultado de aplicar el ROA se puede observar en la Tabla 3 en donde la mayoría de las empresas han presentado disminución en el ROA, además sus valores variables y poco constantes. Sin embargo solamente una de estas organizaciones, Texim Y CIA LTDA., ha logrado ser persistente obteniendo un desempeño medio y superior sobre las demás; aunque para el año 2010 presentó una caída, sin embargo en el 2011 se recuperó superando las cifras del 2009.

Tabla 3: ROA del Sector Autopartista, 2009-2011

INFORMACIÓN FINANCIERA			
ROA			
EMPRESA	2009	2010	2011
BYE Bujes y Escobillas	9,96%	3,15%	2,75%
Ordipartes	4,90%	2,46%	5,32%
Texim y CIA LTDA.	7,54%	6,71%	8,29%
Tarson y CIA S.A.	5,16%	-5%	-4%
Empresa estudiada	3,15%	5,44%	4,52%

Fuente: Tabla construida con información obtenida de la Superintendencia de Sociedades

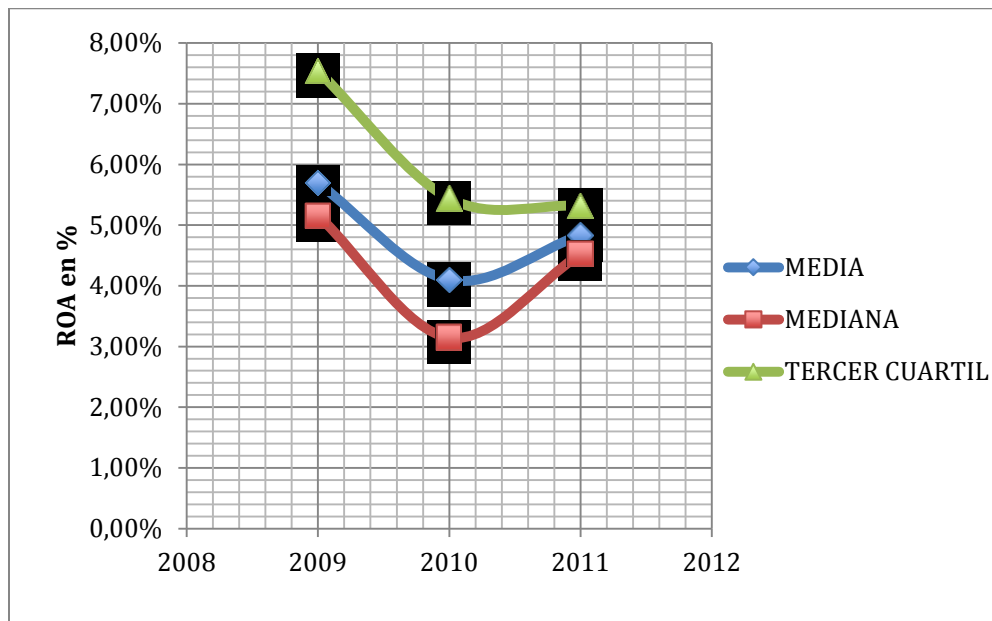
Después de haber encontrado los resultados del ROA en las empresas estudiadas del sector se prosigue con el tercer paso del análisis, el cual consiste en realizar los cálculos de los indicadores estadísticos aplicados al ROA como: Media, mediana, tercer cuartil, desviación estándar, curtosis y coeficiente de variación (Ver tabla 4). Para complementar los resultados numéricos se plasma en un gráfico de líneas la media, mediana y tercer cuartil.

Tabla 4: Indicadores Estadísticos Aplicados al ROA del Sector Autopartista, 2009-2011

INDICADORES ESTADISTICOS APLICADOS AL ROA			
AÑOS	2009	2010	2011
MEDIA	5,69%	4,10%	4,84%
MEDIANA	5,16%	3,15%	4,52%
TERCER CUARTIL	7,54%	5,44%	5,32%
DESVIACION ESTANDAR	2,65%	4,37%	4,48%
CURTOSIS	-36%	232%	197%
COEFICIENTE DE VARIACION	43,08%	165,73%	130,55%

Fuente: Cálculos con base en información obtenida de la Superintendencia de Sociedades

Gráfico 1: Evolución de la Media, Mediana y Tercer Cuartil del ROA, 2009-2011



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la Superintendencia de Sociedades

A partir de lo anterior se puede observar que la simetría financiera del sector es cada vez mayor. Como se evidencia en el Gráfico 1, para el 2011 los indicadores financieros se unificaron puesto que hay poca diferencia entre estos, sin embargo en el 2009 el sector presentó mayor dispersión entre los indicadores.

El cuarto paso y último del análisis cuantitativo, es la ubicación de las empresas por zonas de hacinamiento que se realiza a partir de los datos anteriores ubicando cada una de las empresas en una zona de hacinamiento. Estos fueron los resultados (ver Tabla 5):

Tabla 5: Empresas del Sector Autopartista por Zonas de Hacinamiento, 2009-2011

EMPRESAS DEL SECTOR AUTOPARTES POR ZONAS DE HACINAMIENTO			
	2009	2010	2011
ZONA 1	1	1	1
ZONA 2	1	1	1
ZONA 3	0	0	0
ZONA 4	3	2	2
ZONA 5	0	1	1
TOTAL	5	5	5
ZONA 1	Empresas con ROA mayor al tercer cuartil		
ZONA 2	Empresas con ROA entre <u>media</u> o mediana y tercer cuartil		
ZONA 3	Empresas con ROA entre mediana y media		
ZONA 4	Empresas con ROA positivo inferior a la <u>media</u> o mediana		
ZONA 5	Empresas con ROA negativo		

CONVENCIONES	
Empresa estudiada	★
BYE Bujes y Escobillas	□
Ordipartes	+
Texim y CIA LTDA.	□
Tarson y CIA S.A.	□

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la Superintendencia de Sociedades

Por otro lado las empresas que se ubican en la zona de desempeño medio, es decir, entre la media y el tercer cuartil cambian año tras año. Como se observa en la Tabla 6 en el año 2009 se encontraba Texim Y CIA LTDA, en el 2010 era la empresa objeto de estudio y para el 2011 Ordipartes. Además es importante recalcar que ninguna de las empresas evaluadas se encuentran ubicadas en la zona de morbilidad, es decir, que su ROA no está entre la media y la mediana.

Tabla 6: Zonas de Desempeño, 2009-2011

	Zona de Desempeño Superior	Zona de Desempeño Medio	Zona de Morbilidad	Zona de Perdurabilidad Comprometida	Zona de Estado Tanático
2009	□	□□	□	★□□+□□□	
2010	□□□□□	★□□□	□	□□+	□
2011	□	+	□	★□□□□	□

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la Superintendencia de Sociedades

Para el año 2009 la mayoría de empresas que hacen parte del sector estratégico se encontraban en la zona de perdurabilidad comprometida, eso quiere decir que no presentaron resultados financieros superiores sostenibles (Restrepo & Rivera, 2008). En cuanto al 2010, Ordipartes y BYE tenían su perdurabilidad comprometida; para el siguiente año no hubo gran variación pues BYE continuó ubicándose en esta zona, sin embargo Ordipartes pasó a tener un desempeño medio y la empresa estudiada volvió a tener la perdurabilidad comprometida. Por otra parte, es importante recalcar que Tarson Y CIA LTDA fue la única empresa que se estableció en el estado tanático, es decir, que presentó resultados negativos durante el 2010 y 2011.

Como conclusión del análisis de hacinamiento cuantitativo, se puede establecer que dos de las empresas del sector estratégico lograron obtener desempeño superior durante los periodos evaluados, sin embargo, BYE (Bujes y Escobillas) solo se ubicó en esta zona durante el 2009 dado que para los siguientes dos años su perdurabilidad se vio comprometida. Gran parte de las empresas del sector estratégico están ubicadas en la zona de perdurabilidad comprometida, es decir, el sector se caracteriza por estar en decrecimiento. Lo anterior se ve reflejado en el estado financiero de las empresas, puesto que van al mismo lugar con tendencia a mantenerse iguales en donde el comportamiento es homogéneo.

5.1.2. Análisis del Hacinamiento Cualitativo

En la segunda etapa de la prueba de hacinamiento está el análisis del hacinamiento cualitativo que permite identificar el grado de imitación en el que se encuentra un sector estratégico (Restrepo & Rivera, 2008).

5.1.2.1. Análisis de Categorías

El primer paso de esta etapa requiere que se identifiquen las categorías que se van a tener en cuenta para el desarrollo de este análisis: en este caso corresponden a las *Cuatro “pes” del marketing*: **Producto** que consiste ofertar algo al mercado que busque satisfacer las necesidades de los usuarios; **Precio** que determina lo que se va a cobrar por el producto que se está ofreciendo; **Plaza** es la forma en que se distribuirá el producto a los consumidores y por último está la **Promoción** que consiste en dar a conocer el producto y las ventajas del mismo (Kotler & Armstrong, 2008). El empresario identificó los productos, el precio, la plaza y la promoción tanto de su empresa como de sus competidores.

5.1.2.2. Determinación del Nivel de Imitación

El segundo paso del análisis cuantitativo consiste en determinar el nivel de imitación entre las empresas del sector estratégico, para ello el empresario evaluó cada una de las variables escogidas anteriormente (Ver Anexo 1), siguiendo la escala de calificación propuesta por Restrepo y Rivera (2008):

- (1) No presenta imitación
- (2) Imitación parcial
- (3) Imitación total

De igual forma el empresario estableció el porcentaje para cada una de las variables según el grado de importancia de cada una de las variables (Precio, producto, plaza y promoción) es diferente. El peso en porcentaje de cada una de estas se muestra a continuación en la Tabla 7:

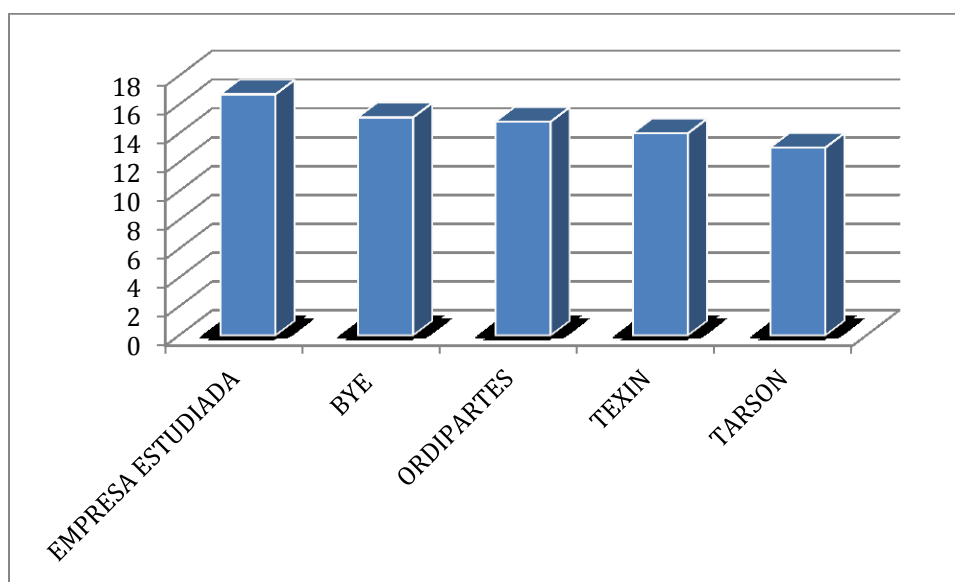
Tabla 7: Peso en Porcentaje de Cada Variable

TIPO DE VARIBALE	PESO DE LA VARIABLE
Precio	30%
Producto	30%
Plaza	30%
Promoción	10%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a través del Experto.

En el Gráfico 2 y en la Tabla 8 se consolidan los resultados del análisis cuantitativo, en donde el experto evaluó las variables mencionadas anteriormente en cada una de las empresas del sector.

Gráfico 2: Nivel de Imitación en el Sector Autopartes



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a través del experto.

Tabla 8: Nivel de Imitación Sector Autopartes

VARIABLE			EMPRESAS				
TIPO	PESO%	NECESIDADES	EMPRESA ESTUDIADA	BYE	ORDIPARTES	TEXIM	TARSON
PRECIO	30%	Posicionamiento en el mercado	3	3	3	3	3
		Aprovechamiento comercial	3	3	3	3	3
		Producto Exclusivo	1	1	1	1	1
		Calidad	3	3	3	1	1
		Descuentos	2	1	1	1	1
		Precio bajo	2	3	3	1	1
		Tipos de pago	1	1	1	1	1
		Baja utilidad	1	1	3	1	1
		SUMATORIA	16	16	18	12	12
		CALIFICIACIÓN	4,8	4,8	5,4	3,6	3,6
PRODUCTO	30%	Calidad	2	1	1	2	2
		Disponibilidad	3	3	3	3	3
		Empaque	3	3	3	3	3
		Bombillo	2	1	2	1	1
		Buje	3	3	1	1	1
		Escobilla	3	3	1	1	1
		Coraza	1	1	1	1	1
		Cable	2	1	1	2	1
		Portaescobillas	3	3	3	3	3
		Miscelánea	3	1	1	3	1
		SUMATORIA	25	20	17	20	17
		CALIFICIACIÓN	7,5	6	5,1	6	5,1

VARIABLE			EMPRESAS				
TIPO	PESO%	NECESIDADES	IMPORREPUESTOS	BYE	ORDIPARTES	TEXIM	TARSON
PLAZA	30%	Almacén	1	1	1	1	1
		Distribuidores mayoristas	3	3	3	3	3
		Vendedores	3	3	3	3	3
		Venta por pedido	3	3	3	3	3
		SUMATORIA	10	10	10	10	10
		CALIFICIACIÓN	3	3	3	3	3
PROMOCIÓN	10%	De acuerdo al inventario	3	3	3	3	3
		De acuerdo al mercado	3	3	3	3	3
		Por cantidades	3	3	3	3	3
		Catálogo de productos	2	1	1	2	1
		Publicidad	3	3	3	3	3
		SUMATORIA	14	13	13	14	13
		CALIFICIACIÓN	1,4	1,3	1,3	1,4	1,3
TOTAL			16,7	15,1	14,8	14	13

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a través del Experto.

Dado lo anterior, en el sector estratégico de autopartes existe un grado alto de imitación dado que la calificación entre las empresas es similar, siendo baja la diferenciación entre sus puntajes. La empresa que presenta menor imitación en relación a las demás es Tarson y CIA LTDA., y la que presentan mayor puntaje de imitación es la compañía objeto de estudio.

La empresa objeto estudio cuenta con siete líneas de productos dentro de las cuales se encuentran los bombillos, los bujes, las escobillas, el cable, la coraza, el portaescobillas y la miscelanea; los precios son establecidos de acuerdo al posicionamiento en el mercado, de acuerdo a la exclusividad y calidad del producto, con el fin de obtener un aprovechamiento comercial que permita a la vez generar un apalancamiento financiero para otorgar descuentos. Además la empresa objeto de estudio cuenta con un punto de venta dirigido principalmente a minoristas quienes se encargan de distribuir los productos a almacenes y talleres. Adicionalmente, la plaza en la que trabaja abarca distribuidores mayoristas a nivel nacional, los cuales se encargan de distribuir los productos a intermediarios y minoristas.

Por otra parte, la publicidad manejada por la empresa se basa en la entrega de gorras, camisas, canguros y esferos a los clientes, así mismo, se distribuyen catálogos, carteles o vallas publicitarias a los distribuidores para que las ubiquen en sus respectivos almacenes. Cabe mencionar que la empresa objeto de estudio tiene procesos de fidelización de clientes, en el que se realizan promociones de acuerdo al inventario existente, al mercado y a las cantidades demandadas.

Ahora bien, la empresa competidora BYE es una empresa con gran experiencia, en la importación y suministro de partes para la industria automotriz (Bujes y Escobillas, 2010), los productos con los cuales compite son los bujes y las escobillas, los precios de estos son más bajos y se establecen de acuerdo a los de la empresa estudio. Esta empresa se enfoca hacia los minoristas y algunos mayoristas, otorgando promociones de acuerdo a situación del mercado.

Así mismo, Ordipartes es otro de los competidores del sector, cuyo objeto social es el comercio de partes, piezas y accesorios (lujos) para vehículos. Esta empresa comparada con la compañía que estamos analizando compiten en la línea de bombillos, caracterizándose por manejar una política de baja utilidades debido a los bajos precios. Por otro lado, esta empresa no cuenta con

almacén, sino que trabajan según los pedidos a diferencia de la compañía objeto de estudio y BYE que dan descuentos de acuerdo a la situación del mercado.

Por su parte Texim CIA LTDA comercializa más de 3000 productos caracterizados por su calidad, los precios varían de acuerdo al producto ya que en algunos casos son más caros y en otros más baratos con relación a los precios de la empresa estudiada; están ubicados en la Zona Franca de Bogotá donde reciben las importaciones según los pedidos realizados por sus distribuidores, quienes reciben descuentos según los volúmenes de compra y las formas de pago. Sus productos son altamente promocionados ya que hace parte del KTC GROUP, empresa ubicada en el sector de autopartes en Estados Unidos. Por último, está Tarson CIA S.A., empresa que tiene características similares a Texim CIA LTDA, ya que utiliza las mismas políticas de precio, plaza y promoción; sin embargo, maneja sus ventas por pago anticipado efectuado en dólares americanos. (Ver Anexo 1)

Adicionalmente, las empresas del sector estratégico de auto partes basan sus actividades de forma similar en donde los productos, precios, plaza y promoción son semejantes, es decir, tiene poca diferenciación entre ellos, lo que ha caracterizado el sector por funcionar bajo la imitación. Así mismo, en los últimos años las empresas han presentado decrecimiento en sus actividades a excepción de Texim CIA LTDA quien tiene un segmento diferenciador frente a las demás, que consiste en traer productos al país para que posteriormente los clientes sean los encargados de realizar los trámites de aduanas, el pago se debe realizar de forma anticipada y en dólares americanos.

Por otro lado, se presenta convergencia en el sector puesto que sus actividades son similares haciendo que la competencia sea principalmente por precios; en donde los empresarios evalúan y determinan sus precios al compararlos con los demás, un ejemplo de esto es la fijación de precios de las escobillas por parte de la empresa BYE comparado con los de la compañía estudiada. Como consecuencia de la convergencia en el sector los productos ofrecidos se diferencian principalmente por las calidades que manejan las diferentes organizaciones, aunque no es un factor relevante, éste hace que el precio varíe pero no drásticamente.

El sector de autopartes se encuentra con alto grado de hacinamiento debido a que presenta elevado nivel de imitación en el cual las empresas manejan estrategias semejantes, donde el producto, el precio, la plaza y la promoción son fijadas bajo parámetros similares. Además, la rentabilidad de las empresas ha presentado erosión en el periodo establecido como se puede observar en la Tabla 2, dando a entender que debe buscarse una nueva estrategia que logre diferenciar a la empresa estudiada de las demás, mejorando su posición en el mercado lo que se ve reflejado en la rentabilidad.

Entonces, a partir de todo lo planteado anteriormente, se puede concluir que la empresa estudiada es la única que maneja un punto de venta directo favoreciendo su desempeño. Por otro lado es importante mencionar que la mayoría de las empresas que conforman el sector estratégico estudiado imitan y realizan las mismas acciones en relación a las prácticas de las 4ps, haciendo que éstas concurren a ejecutar las mismas actividades como en el caso de los precios y la promoción, variables en donde existe mayor imitación.

5.2. Panorama Competitivo

La segunda herramienta que se aplica a este análisis es el levantamiento del panorama competitivo para el sector de autopartes en el mercado colombiano, con el objetivo de identificar las manchas blancas (área no explotada) que se ubican en este sector estratégico, a la vez permite visualizar mejor el conjunto de actividades que desarrolla la empresa objeto de estudio (Restrepo & Rivera, 2008)

Una vez realizado el levantamiento del panorama competitivo, se pueden observar las manchas blancas que ayudan a que el empresario identifique mercados potenciales y oriente su esfuerzos hacia ellos (Restrepo & Rivera, 2008), además se reconoce la posición estratégica en la que se encuentra la empresa respecto a las demás, permitiendo relacionar las variables evaluadas en

cuanto a los productos y los canales de distribución de los mismos. A partir de lo anterior, el empresario decide la forma en la que las manchas blancas van a ser explotadas para generar un mayor beneficio a la compañía y lograr una ventaja competitiva. A continuación se mencionan los resultados de la ejecución de las etapas de esta herramienta.

5.2.1. Estructura del Panorama Competitivo

La primer etapa consiste en organizar la estructura del panorama, para esto se identificaron las necesidades que satisfacen a los consumidores del sector de auto partes, estas son: calidad, disponibilidad de los productos, precio, financiación (forma de pago) y tiempo de despacho. Además se identificaron los canales de distribución utilizados en este sector son: (Ver Anexo 2) (Ver Tabla 9).

Tabla 9: Canales de Distribución

CANAL	DEFINICIÓN
Mayoristas	Son las empresas encargadas de distribuir los productos a intermediarios.
Almacenes	Es el punto de venta directo.
Voz a voz	Cuando un cliente le comenta a otro sobre la empresa y sus productos.
Vendedores	Las personas encargadas de ir a otras ciudades y ofrecer los productos.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a través del experto.

5.2.2. Variedades de Productos y Servicios

La segunda etapa consiste en identificar las líneas de productos que se manejan en el sector estratégico que se está evaluando; se entiende como línea de producto el conjunto de productos que integran la misma referencia. (Ver Anexo 2) (Ver Tabla 10).

Tabla 10: Líneas de Productos y Definición

LÍNEA	DEFINICIÓN
Alternador	Es el que mantiene la corriente del vehículo.
Arranque	Es el sistema de encendido de un vehículo.
Balinera	Es una pieza que permite generar movimiento en la parte giratoria en relación a la fija.
Bujes	Es una pieza que va en los arranques de todos los carros.
Cable	Es un conductor de energía en los vehículos.
Coraza	Es un elemento protector de los cables en los vehículos.
Escobillas	Es una pieza que va integrada en los arranques y alternadores; hay de 12v y 24v dependiendo del producto.
Fusible	Es una pieza de tensión que funciona cuando se genera un corte en el vehículo para evitar que se dañe toda una pieza del mismo.
Misceláneas	Es una diversidad de productos esporádicos como las peras, cinta, bornes, entre otros.
Porta diodo	Se encarga de estabilizar la corriente.
Portaescobilla	Es una pieza en donde se ubican las escobillas, va integrada en los arranques y alternadores; hay de 12v y 24v dependiendo del producto.
Regulador	Es un aparato que regula la corriente.
Switch o interruptor	Es el que se encarga de encender o apagar, es un interruptor de corriente.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a través del experto.

5.2.3. Análisis del Panorama Competitivo

La última etapa de este proceso consiste en realizar el análisis del panorama competitivo a partir de la evaluación de las necesidades del usuario, los canales y los productos ofrecidos. Luego, se observó que este sector está integrado por una amplia línea de productos, en donde las empresas que lo integran escogen las líneas en las cuales se van a enfocar. Como se ha mencionado, la empresa objeto de estudio posee un portafolio de productos que abarca siete (7) líneas: los bujes, las escobillas, los porta escobillas, los bombillos, la coraza, el cable y la miscelánea, los cuales fueron definidos anteriormente.

De acuerdo a lo anterior, en el panorama competitivo del sector de auto partes (Ver Anexo 3), se identificó que existe una cantidad representativa de manchas blancas, además se encontró que el tiempo de despacho es una necesidad poco atendida por la empresa objeto de estudio debido a que esta no cuenta con la infraestructura adecuada lo que limita la capacidad de respuesta de los pocos empleados con los que cuenta, esto genera problemas logísticos como el retraso de los pedidos, incumplimiento con las fechas de entrega e inconformidades por parte del cliente. Sin embargo, las otras empresas evaluadas del sector cuentan con un tiempo de despacho adecuado lo que les genera una mayor ventaja dado que pueden atender eficientemente las exigencias de entrega de mercancía.

Por el contrario, los competidores de la empresa objeto de estudio no cuentan con altos estándares de calidad, por ejemplo en la línea de escobillas ORDIPARTES Y BYE se caracterizan por brindar este producto por un precio y una calidad inferiores. Se recomienda que a la empresa estudiada que continúe comercializando productos con altos niveles de calidad ya que esto ha sido un factor diferencial sobre los demás, generando confianza y fidelidad por parte de los consumidores.

Respecto a las otras compañías evaluadas, Texim CIA LTDA, y Tarson CIA LTDA trabajan con una política de pago anticipado lo que hace que sus clientes no obtengan financiación sobre sus pedidos. Siendo esta otra de las ventajas para la empresa estudiada y las demás compañías del sector debido a que siempre se les ha otorgado a los clientes este apoyo financiero lo que les facilita la adquisición de mercancía.

En cuanto a los canales de distribución, se tuvo en cuenta el punto de venta, vendedores, voz a voz y mayoristas, la empresa objeto de estudio hace uso de todos los canales mencionados buscando el máximo aprovechamiento de estos. Así mismo se destaca sobre los demás debido a que cuenta con un punto de venta el cual le permite tener un mayor acercamiento con sus clientes, siendo este un aspecto diferenciador. Adicionalmente, las empresas evaluadas manejan los mismos canales de distribución que la compañía objeto de estudio a excepción del punto de venta, generando un comportamiento homogéneo en cuanto a los canales de distribución utilizados.

Como conclusión del levantamiento del panorama competitivo, las manchas blancas que se identificaron se deben a que no todas las empresas trabajan con las mismas líneas de productos por lo que no existe participación en ellas. Lo anterior permitió que se identificaran las oportunidades que no están siendo atendidas por parte de la empresa objeto de estudio en este caso las líneas de productos como: los switches, arranques, alternadores, balineras, porta diodos y reguladores. La empresa podría implementar estos productos pero primero debe atender sus debilidades como el tiempo de despacho y la falta de infraestructura; así mismo, se debe tener en cuenta que manejar varias líneas de productos requiere tener grandes capacidades de respuesta y de inversión.

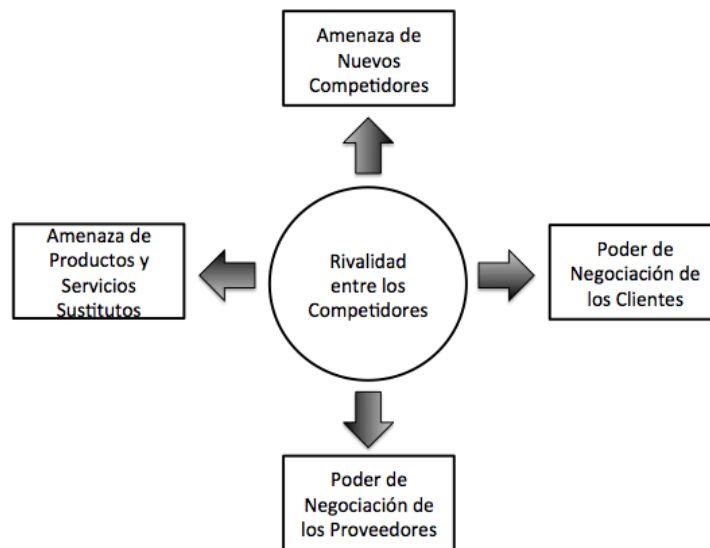
5.3. Análisis Estructural De Fuerzas Del Mercado

La tercera herramienta del análisis estructural de sectores estratégicos es el análisis estructural de fuerzas del mercado, el cual pretende ayudar a los empresarios a identificar las condiciones actuales de su empresa en cuanto a niveles de rivalidad, poder de negociación tanto de proveedores como consumidores y análisis de sustitutos en el sector que se encuentra. A continuación se encuentran los resultados de la aplicación de la prueba.

5.3.1. Descripción De Las Fuerzas Del Mercado

El análisis estructural de fuerzas del mercado está integrado por 5 fuerzas que son: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad de competidores, análisis de sustitutos y por último el poder de negociación del comprador (Porter, 1996) (ver ilustración 1.

Ilustración 1: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Adaptación de las Fuerzas del Mercado de Michael Porter, 2008

La primera fuerza que integra este estudio se denomina nuevos participantes, consiste en evaluar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector. Los sectores se están desarrollando y creciendo constantemente lo que genera un atractivo de inversión por parte de nuevos participantes haciendo que la competencia se eleve y los beneficios económicos se vean afectados (Restrepo & Rivera, 2008). Existen tres niveles de inductores que influyen en el ingreso de nuevos participantes en el sector: barrera de entrada, intervención gubernamental y respuesta de los rivales.

Otro rasgo de las fuerzas del mercado es el estudio a los proveedores que evalúa el nivel del poder de negociación del proveedor en el sector, ya que algunas veces estos se encuentran organizados gremialmente generando un fuerte posicionamiento y a su vez permite determinar el precio o el tamaño del pedido. Así mismo, si el proveedor maneja bienes que no tienen sustitutos, son escasos y son costosos, tendrá mayor control sobre el sector (Restrepo & Rivera, 2008).

La tercera fuerza del mercado es el análisis de los competidores, para ello se debe tener en cuenta el crecimiento del sector y las características de los competidores que se encuentran en éste, ya que el nivel de rivalidad en el sector cambia según la intensidad en el número, tamaño y potencia

de sus competidores. El sector puede estar caracterizado por su alta o baja concentración de competidores, el crecimiento de la demanda, las barreras de salida, entre otros.

La cuarta fuerza consiste en el análisis de sustitutos, la alta o baja existencia de esos productos en un sector afecta su atractivo, ya que estos pueden tener mejores características, precios más bajos y mejor tecnología perjudicando la utilidad de la empresa y la estabilidad del mercado, así como su precio de venta. La última fuerza la determina el poder de negociación del comprador en el sector, puesto que cuando los compradores están organizados pueden exigir a la empresa precios bajos, alta calidad y servicios haciendo que la empresa disminuya su margen de utilidad.

Una vez definido el concepto de cada una de las fuerzas del mercado, se procede a realizar el análisis evaluando junto con los expertos la situación en la que se encuentra actualmente el sector de auto partes en Colombia.

5.3.2. Análisis de las Fuerzas del Mercado

Al momento de calificar las fuerzas del mercado, tuvo en cuenta las condiciones del sector dada la información obtenida a través del trabajo con los expertos, quienes proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo esta etapa. (Ver Anexo 4). En la ilustración 2, se observa la calificación que realizó el experto en cuanto el nivel de rivalidad entre los competidores existentes del sector de autopartes, se calificaron variables como nivel de concentración, velocidad del crecimiento del sector, grado de hacinamiento, incremento en la capacidad y presencia extranjera tienen una calificación alta dada según el conocimiento del experto.

Ilustración 2: Nivel de Rivalidad Entre Competidores Existentes

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
1 Nivel de concentración	x					
2 Nivel de costos fijos						x
3 Velocidad de crecimiento del sector	x					
4 Costos de Cambio		x				
5 Grado de hacinamiento	x					
6 Incrementos en la capacidad	x					
7 Presencia Extranjera	x					
8 Nivel de Barreras de Salida						x
a. Activos Especializados		x				
b. Costos Fijos de Salida						x
c. Inter-relaciones Estratégicas						x
d. Barreras Emocionales						x
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales						x
9						
10						
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	5	1	0	0	2
IMPORREPUESTOS S.A.S.	%	62,5%	12,5%	0,0%	0,0%	25,0%

Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

A partir de lo anterior se identifica que es un sector que se ha caracterizado por el crecimiento y en el cual participan muchas empresas con productos y precios similares, generando alta rivalidad entre sus competidores e imitación en sus estrategias para sus 4p's (promoción, plaza, producto y precio). El incremento en la capacidad está limitado de acuerdo a los recursos financieros que tiene cada una de las empresas para adquirir mayor volumen en productos. Por otro lado, la presencia extranjera es alta debido a que hay una gran existencia de empresas productoras que tienen facilidades tanto para ingresar al mercado como para vender sus productos a nacionales.

Acto seguido se califica el poder de negociación que tienen los compradores en el sector (ver ilustración 3), para ello se tienen en cuenta variables tales como el grado de concentración, grado de hacinamiento, facilidad de integración hacia atrás, entre otros.

Ilustración 3: Poder de Negociación de los Compradores

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
1 Grado de concentración	x					
2 Importancia del proveedor para el comprador	x					
3 Grado de hacinamiento		x				
4 Costos de cambio		x				
5 Facilidad de Integración hacia atrás	x					
6 Información del comprador sobre el proveedor	x					
7 Los compradores devengan bajos márgenes	x					
8 Grado de Importancia del Insumo	x					
9						
10						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
N	6	2	0	0	0	0
%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

Una vez calificada esta fuerza, se concluyó que el nivel de negociación de los compradores es alto, para ellos es importante el proveedor debido a que no todas las empresas cuentan con los mismos productos, precios o calidades. La empresa objeto de estudio es reconocida en el mercado gracias a sus 50 años de participación en este, por lo que la mayoría de sus clientes son antiguos y se han fidelizado con la marca. Por otro lado, los nuevos clientes tienen facilidad de cambio según los beneficios que obtengan de los demás competidores; además se encuentran ubicados en las diferentes ciudades de Colombia, caracterizándose por ser conformistas y tener necesidades similares. Uno de los grandes riesgos que tienen las empresas del sector de autopartes es que algunos de sus compradores tienen la facilidad de integrarse hacia atrás ya que cuentan con el interés y la disponibilidad de dinero para lograrlo, esto aplicaría principalmente para las empresas mayoristas, los principales clientes de este sector.

Posteriormente se procede a calificar la tercera fuerza (ver ilustración 4 e ilustración 5), en donde se identifica el grado de dificultad o facilidad que se encuentra en el sector para el ingreso de nuevas empresas. Está integrado por tres variables: barreras de entrada, políticas gubernamentales y respuesta de los rivales

Ilustración 4: Riesgo de Ingreso

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas	x					
3 Acceso privilegiado materias primas	x					
4 Procesos productivos especiales	x					
5 Curva de aprendizaje					x	
6 Curva de experiencia					x	
7 Costos Compartidos	x					
8 Tecnología		x				
9						
10 Tiempos de Respuesta	x					
11 Posición de Marca					x	
12 Posición de Diseño					x	
13 Posición de Servicio					x	
14 Posición de Precio					x	
15 Patentes						x
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales	x					
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles					x	
19 Niveles de Subsidio						x
20 Regulaciones y marco legal					x	
21 Grados de Impuestos	x					
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez		x				
23 Capacidad de endeudamiento	x					

Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

Ilustración 5: Riesgo de Ingreso 2

EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
N	10	2	0	0	8	2
%	45,5%	9,1%	0,0%	0,0%	36,4%	9,1%

Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

Así pues, las barreras de entrada son bajas porque hoy en día existe mayor facilidad de realizar negocios en donde las nuevas empresas pueden contactar a los proveedores de las diferentes empresas del sector. Además no existe apoyo entre las mismas lo que facilita la entrada y el desarrollo de nuevas; las compañías del sector trabajan de forma muy individualista sin dar la posibilidad de compartir costos en sus actividades. Como se ha mencionado, la imitación es representativa en este sector, siendo la razón para que ninguna de las empresas se caracterice por manejar niveles de aprendizaje altos que les permitan tener estrategias diferenciadoras. Muchas de las compañías existentes en este sector tienen una gran trayectoria y conocen como se desarrollan las actividades diarias, lo que sería una dificultad para aquellas nuevas empresas que quieran ingresar a este. Por otro lado, empresas como la objeto de estudio., Texim CIA LTDA, y Tarson CIA LTDA ya tienen alto reconocimiento en el mercado porque manejan marcas propias que son conocidas por su calidad y que a la vez dificultan el posicionamiento de una nueva

marca en el sector. El sector también se caracteriza por mantener una constante guerra de precios, siendo esta otra de las dificultades existentes.

En cuanto a las políticas gubernamentales el sector esta beneficiado por estas, ya que algunos de los productos que son importados por las empresas como los fusibles, los sockets, la coraza, entre otros; están exentos de impuestos, lo que facilita su importación. Por último el sector se caracteriza por estar constituido por compañías con experiencia, las cuales tienen facilidades para adquisición de créditos según la negociación que se realice con el proveedor, además en general cuentan con un músculo financiero que permite reaccionar adecuadamente ante situaciones inesperadas: es necesario que las empresas tengan liquidez para que poder soportar el costo de sus operaciones.

A continuación se evalúa la cuarta fuerza del mercado, denominada como poder de negociación de los proveedores (Ver ilustración 6) para ello se tiene en cuenta la presión de sustitutos, el nivel de importancia del insumo en procesos, la información del proveedor sobre el comprador, entre otros.

Ilustración 6: Poder de Negociación de Proveedores

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración	x					
2 Presión de sustitutos						x
3 Nivel de ventaja	x					
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	x					
5 Costos de cambio	x					
6 Amenaza de integración hacia delante					x	
7 Información del proveedor sobre el comprador						x
8 Grado de hacinamiento					x	
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	4	0	0	0	2	2
%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%

Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

A partir de lo anterior se identifica que existe un alto grado de concentración, en el cual los proveedores están bien organizados en este sector y pueden determinar e imponer condiciones de compra como son los precios, cantidades y tiempos de despacho. Además la mayoría de estos están ubicados en China, siendo esta una desventaja para el sector, puesto que las empresas importadoras dependen de un país para la adquisición de los productos sin saber que pueda pasar con éste o con sus políticas de mercado. De igual forma en este sector no se manejan sustitutos, dando así mayor poder al proveedor (ya que estas piezas son claves para el comprador). En el caso de la empresa objeto de estudio representaría un alto costo cambiar de proveedores pues con ellos se maneja una buena relación de negocios debido a que la mayoría de proveedores fabrican los productos con el logo y diseño de empaque de esta empresa, siendo este un factor diferencial y a la vez brindando un alto grado de poder al proveedor. Por otro lado, el sector se está viendo afectado por la mayor integración económica con otros países, facilitando el ingreso e integración de estos proveedores.

Para terminar la evaluación de las fuerzas del mercado se califican los bienes sustitutos, (Ver ilustración 7) como se observa en esa ilustración el sector está caracterizado por tener pocos o ningún bien sustituto ya que son piezas que están elaboradas específicamente para una parte del funcionamiento del vehículo. El comprador puede encontrar el mismo producto pero diferenciado por la calidad, precio y marca, por lo tanto no existe un alto grado de amenaza hacia este sector estratégico.

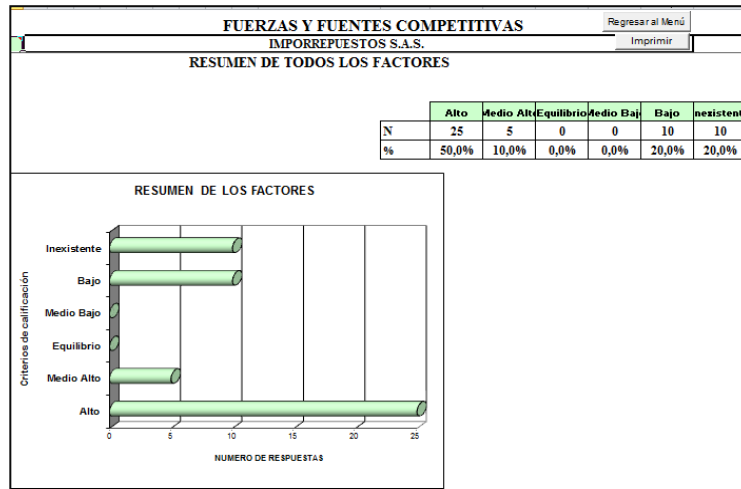
Ilustración 7: Bienes Sustitutos

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS						
IMPORREPUESTOS S.A.S.						
BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	no existente
1 Tendencias a mejorar costos						x
2 Tendencias a mejorar precios						x
3 Tendencias a mejoras en desempeño						x
4 Tendencias a altos rendimientos						x
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	no existente
IMPORREPUESTOS S.A.S.	N	0	0	0	0	4
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

Después de haber calificado las cinco fuerzas del mercado se presentan el resumen de todos los factores evaluados (Ver ilustración 8) identificando que el 50% de las calificaciones son altas y el 20% inexistentes.

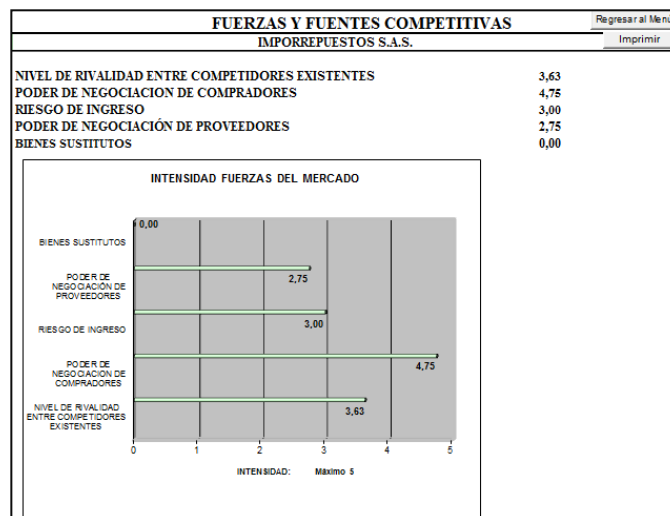
Ilustración 8: Resumen de Todos los Factores



Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

Adicionalmente en la ilustración 9, se observa la intensidad de cada una de las fuerzas evaluadas, es decir, su nivel de importancia en relación a las demás; esto es acorde con la calificación realizada previamente.

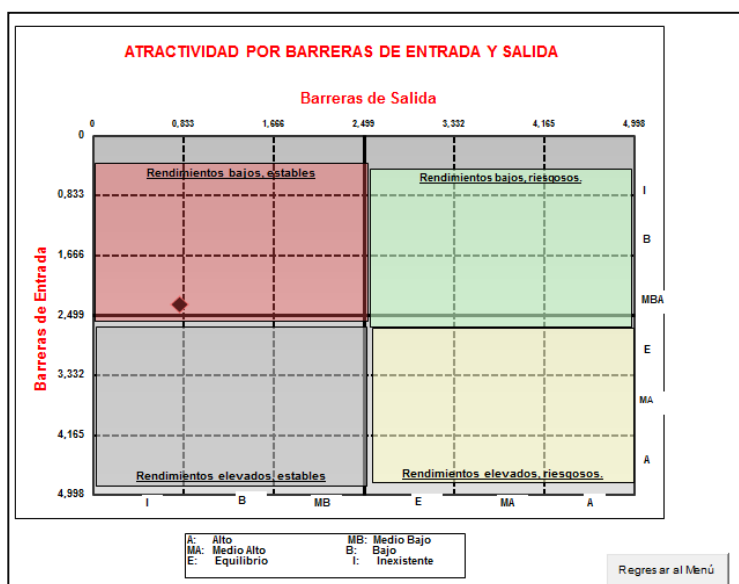
Ilustración 9: Intensidad Fuerzas del Mercado



Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

Se observa que la fuerza que tienen mayor importancia en este sector es la de poder de negociación de los compradores, como se mencionó, para ellos es importante el proveedor debido a que no todas las empresas cuentan con los mismos productos, precios o calidades; adicionalmente tienen facilidad de cambio según los beneficios que le ofrezcan las otras empresas. Otra fuerza que representa gran importancia para el sector es el nivel de rivalidad entre los competidores existentes (con un alto crecimiento) en el que participan muchas empresas con productos y precios similares.

Ilustración 10: Atractividad por Barreras de Entrada y Salida



Fuente: Software Universidad del Rosario. Análisis Propio.

Para terminar este capítulo de las fuerzas del mercado se establece el nivel de atractividad por barrera, se encontró que las barreras de entrada y de salida del sector de autopartes están ubicadas en el límite de la categoría de inexistente y bajo, (Ver ilustración 10) es decir que el sector autopartista se caracteriza por sus rendimientos bajos pero estables.

5.4. Estudio de Competidores

Es la última etapa que comprende el análisis estructural de sectores estratégicos; con ella se pretende evaluar a las empresas de forma tanto cualitativa como cuantitativa, lo que permite identificar ventajas o desventajas a partir del estudio de las cuatro categorías que la integran: potencial de crecimiento, los supuestos del sector, el cumplimiento de la estrategia (delta de utilidad e ingreso) y el manejo de la productividad (índices de erosión). Para iniciar con esta prueba se deben conocer los estados financieros de cada una de las empresas a evaluar, los cuales permitirán realizar el cálculo de cada una de las categorías mencionadas.

5.4.1. Crecimiento Potencial Sostenible (CPS)

Está relacionado con la capacidad de la organización para sostener la demanda sectorial o emerger en sectores diferentes a los que actualmente atiende (Restrepo & Rivera, 2008). El CPS está conformado por el crecimiento intrínseco y el crecimiento extrínseco. El primero hace referencia al crecimiento que se obtiene a partir de la superación, es decir, de las ventas que realice; también se puede lograr a través de la explotación de los productos y mercados actuales, o por la diversificación de nuevos mercados (Restrepo, 2004a, p.154). Por otro lado, el crecimiento extrínseco indica la capacidad de la empresa de crecer a partir de recursos externos o ajenos a su operación, lo que se refiere a la gestión de sus recursos no operacionales.

Para el desarrollo de esta prueba se requiere de la siguiente ecuación que además será desglosada en la Tabla 11:

$$CPS = R'aP + (D/E)P(R'a-i)$$

Tabla 11: Convenciones de la formula de Crecimiento Potencial Sostenible (CPS)

R'a	Rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (Utilidad antes de intereses)/Activo total.
OF	Obligaciones financieras
P	Tasa de retención de utilidades, en donde $P=[1-dp/U]^7$
dp	Dividendos pagados
D	Pasivo total
U	Utilidades
E	Patrimonio
i	Intereses ponderados de la deuda
AT	Activo total

Fuente: Libro Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Elaboración propia

5.4.2. Crecimiento Intrínseco

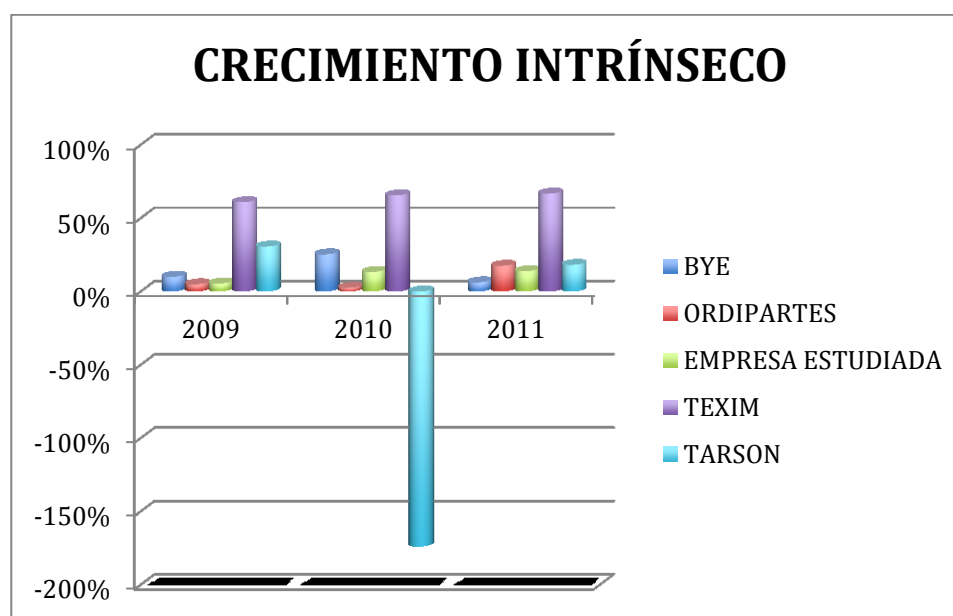
Este indicador determina el crecimiento de la organización a raíz de la venta de lo que produce, bien sea por medio de la explotación de los productos-mercados actuales o por la diversificación. Dado lo anterior en la Tabla 12 se puede observar los resultados de aplicar la formula $(R'a)(P)$ por medio de la cual se calcula el crecimiento intrínseco, así mismo se puede observar su variación a través del tiempo por medio del Grafico 6.

Tabla 12: Crecimiento Intrínseco

CRECIMIENTO INTRÍNSECO			
	2009	2010	2011
BYE	10%	25%	6%
ORDIPARTES	5%	2%	17%
EMPRESA ESTUDIADA	5%	13%	14%
TEXIM	61%	66%	67%
TARSON	31%	-174%	18%

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia.

Gráfico 3: Crecimiento Intrínseco



Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

A partir del Gráfico 3 se puede analizar que la empresa con mayor crecimiento intrínseco es Texim CIA LTDA, que se ha caracterizado por su diferenciación en la forma de operar respecto a los demás competidores. Su innovación consiste en trabajar con pedidos realizados por sus distribuidores, quienes al final se encargan de realizar los trámites aduaneros; además los productos son reconocidos altamente por su calidad.

Un comportamiento atípico que se presenta en el Gráfico 3 es la disminución que tuvo Tarson CIA LTDA. (empresa que a partir del 2010 ha venido decreciendo): para este año tuvieron pérdidas de \$1000 millones y para el 2011 \$571 millones. Por otro lado, la empresa objeto de estudio ha tenido un crecimiento positivo en los últimos años: para el 2011 su crecimiento fue de

14%, debido a su capacidad para vender USD\$479.507, valor importado para ese año (PROEXPORT, 2014). Con un crecimiento intrínseco positivo la empresa tiene posibilidad de conseguir otros recursos externos y así generar mayor capacidad financiera.

5.4.3. Crecimiento Extrínseco

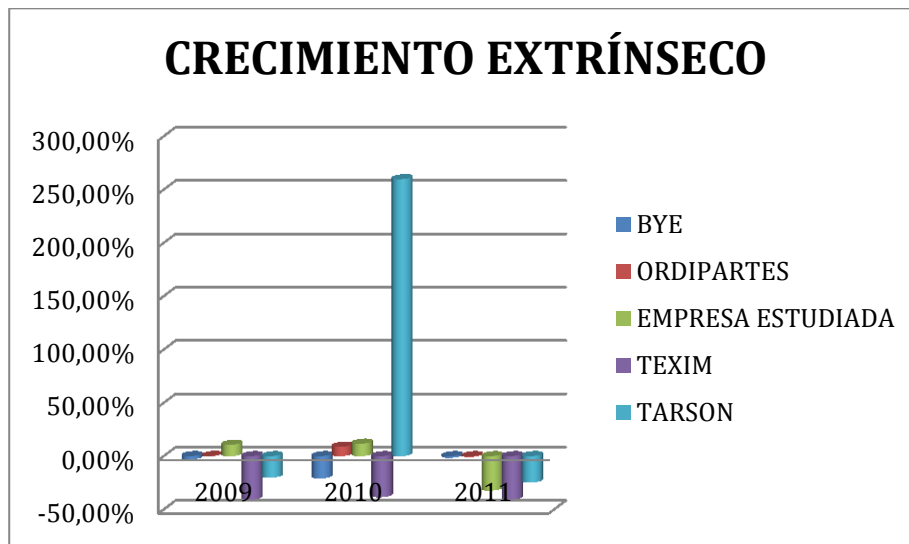
Determina el nivel de crecimiento de la organización a partir de la gestión de los recursos no operacionales. Así las cosas, de acuerdo a los significados expuestos en la Tabla 11 la formula aplicada para calcular el crecimiento extrínseco es: $(D/E)(P)(R'a-i)$.

Tabla 13: Crecimiento Extrínseco

CRECIMIENTO EXTRÍNSECO			
	2009	2010	2011
BYE	-3,11%	-20,81%	-1,53%
ORDIPARTES	0,17%	8,74%	-0,75%
EMPRESA ESTUDIADA	10,73%	11,70%	-32,28%
TEXIM	-40,72%	-38,46%	-40,63%
TARSON	-20,12%	259,67%	-24,77%

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Gráfico 4: Crecimiento Extrínseco



Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

En el 2010 se evidencia el alto crecimiento extrínseco que tuvo la empresa Tarson (ver gráfico 4), quienes tuvieron obligaciones financieras más bajas que sus pasivos totales, lo que indica que tiene capacidad de respuesta. Para este año la empresa tuvo pérdidas económicas razón por lo que adquirió recursos externos para compensar su economía. Por otro lado, la compañía objeto de estudio es una empresa que ha logrado buenos resultados en el periodo 2009-2010, debido a que las obligaciones financieras no eran tan altas, es decir, que su crecimiento también se debe a estos recursos externos.

5.4.4. Crecimiento Potencial Sostenible

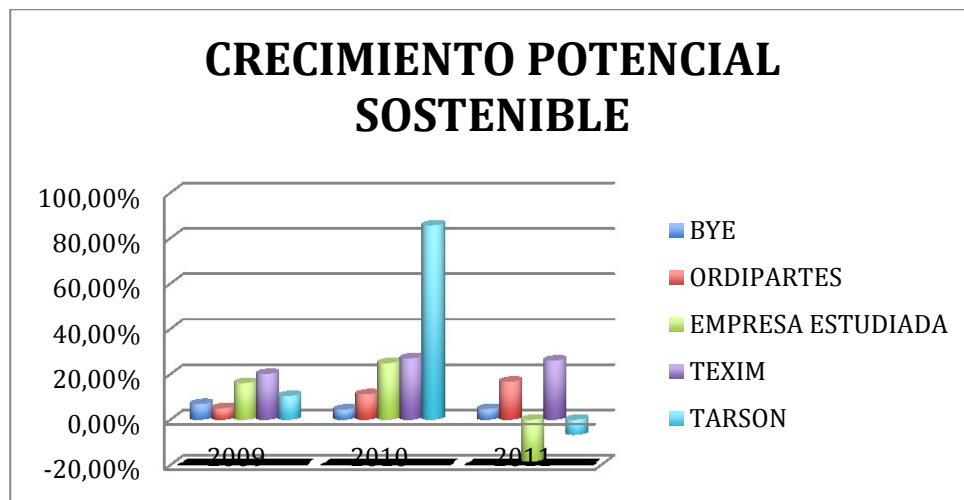
De acuerdo a lo expuesto al principio del capítulo el crecimiento potencial sostenible se calcula con la fórmula: $CPS = R'aP + (D/E)P(R'a-i)$ que será representado en la Tabla 14 y en el Gráfico 5 a continuación.

Tabla 14: Crecimiento Potencial Sostenible

CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE			
	2009	2010	2011
BYE	6,91%	4,49%	4,72%
ORDIPARTES	5,06%	11,20%	16,75%
EMPRESA ESTUDIADA	16,18%	24,98%	-18,48%
TEXIM	20,17%	27,06%	26,09%
TARSON	10,49%	85,68%	-6,64%

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Gráfico 5: Crecimiento Potencial Sostenible



Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

La empresa que ha tenido un CPS constante ha sido Texim CIA LTDA., con pequeñas variaciones en los resultados, esto se debe a que su crecimiento intrínseco ha sido opacado por su crecimiento extrínseco, es decir, que no dependen de recursos externos para ampliar sus operaciones financieras, sino que tienen la capacidad de responder con sus recursos propios. Una buena estrategia para que la empresa estudiada mejore estos resultados es que aumenten sus ganancias y así se logre garantizar su perdurabilidad.

5.4.5. Cálculo Índices de Erosión

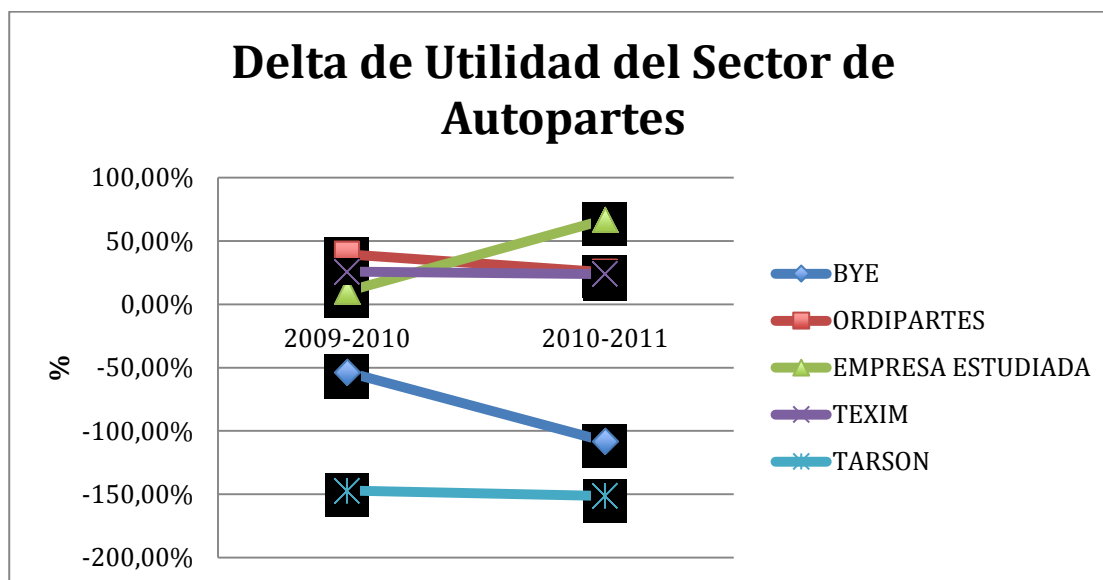
El cálculo de índices de erosión está compuesto por el cálculo de deltas de utilidad, ingreso y costo; y el cálculo relación utilidad/ingreso e ingreso/utilidad. Debido a que la información es escasa se tuvo en cuenta solo los estados financieros del 2009, 2010 y 2011 de las empresas evaluadas del sector de auto partes. Se tuvo como año de referencia el 2009. El delta de utilidad está calculado en la Tabla 15 por empresa comparativo respecto al año anterior. Como se observa en el Gráfico 6, la empresa estudiada es la que tiene mejor resultado, por el contrario Tarson CIA LTDA y Texim CIA LTDA presentan decrecimientos.

Tabla 15: Delta de Utilidad

	BYE	ORDIPARTES	EMPRESA ESTUDIADA	TEXIM CIA LTDA	TARSON CIA LTDA
2009-2010	-53,60%	39,48%	10,17%	25,89%	-147,16%
2010-2011	-108,11%	25,46%	66,95%	23,76%	-151,27%

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Gráfico 6: Delta de Utilidad del Sector de Autopartes



Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

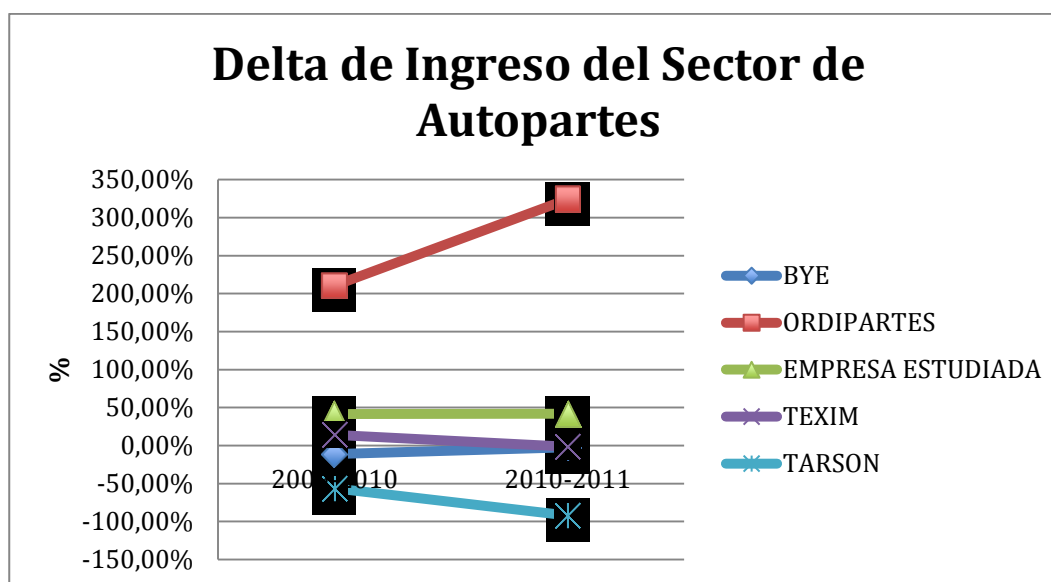
Por otro lado en la Tabla 16, se calcula el delta de ingreso que tuvo cada una de las empresas y en relación a los años estudiados, los resultados de este análisis están representados en la Gráfica 7, en la que se ve reflejada el delta de ingreso del sector de autopartes. Siendo Ordipartes la empresa con mejor desempeño.

Tabla 16: Delta de Ingreso

	BYE	ORDIPARTES	EMPRESA ESTUDIADA	TEXIM CIA LTDA	TARSON CIA LTDA
2009-2010	-11,11%	210,40%	41,53%	14,01%	-56,04%
2010-2011	-2,29%	324,17%	41,77%	-1,32%	-92,22%

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Gráfico 7: Delta de Ingreso del Sector de Autopartes



Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

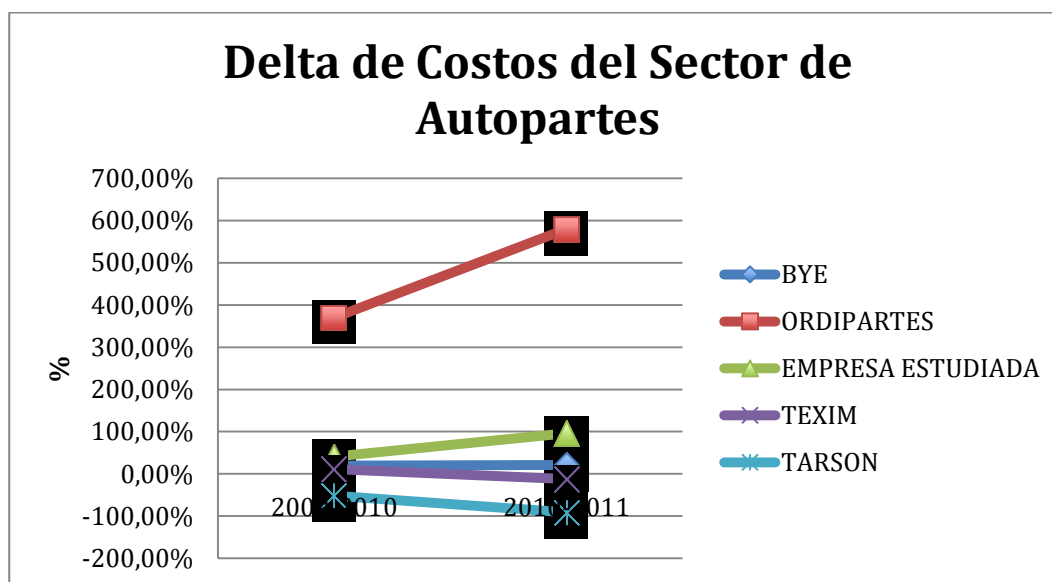
De igual forma en la Tabla 17 se calculó el delta de los costos incurridos en cada una de las empresas durante los años 2009, 2010 y 2011. Los datos arrojados se muestran también en la Gráfico 8, en donde se puede observar que Ordipartes es la organización que tiene cambios más elevados en sus costos en comparación a su competencia.

Tabla 17: Delta de Costos

	BYE	ORDIPARTES	EMPRESA ESTUDIADA	TEXIM CIA LTDA	TARSON CIA LTDA
2009-2010	19,76%	369,76%	40,93%	11,46%	-51,99%
2010-2011	20,95%	579,88%	96,11%	-11,94%	-90,80%

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Gráfico 8: Delta de Costo del Sector de Autopartes



Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

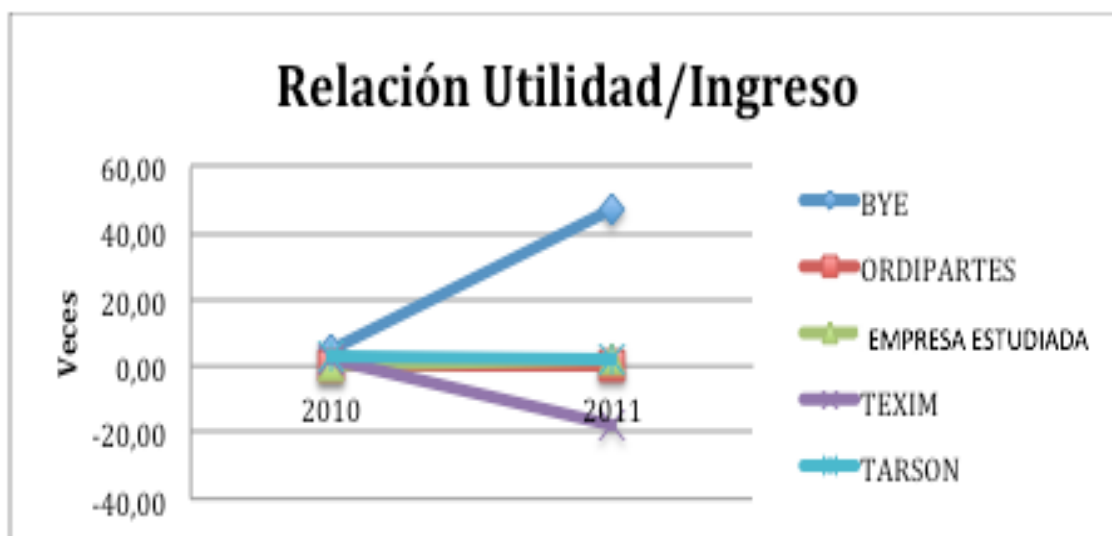
El índice de erosión de la estrategia, es el número de veces que cambia la utilidad respecto del ingreso de las compañías del sector estratégico. Así mismo, el índice de erosión de la productividad es el número de veces que varía el ingreso en relación a la utilidad de las empresas del sector. Es importante el cálculo de estos índices ya que se puede medir el estado en el que se encuentra la empresa y de esta forma tomar las medidas necesarias para que sea perdurable, es decir sin problemas de morbilidad o mortalidad. (Restrepo, L. & Rivera, H., 2008).

Tabla 18: Relación Utilidad/Ingreso

	BYE	ORDIPARTES	EMPRESA ESTUDIADA	TEXIM CIA LTDA	TARSON CIA LTDA
2010	4,82	0,19	0,24	1,85	2,63
2011	47,26	0,08	1,60	-17,95	1,64

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Gráfico 9: Relación Utilidad/Ingreso



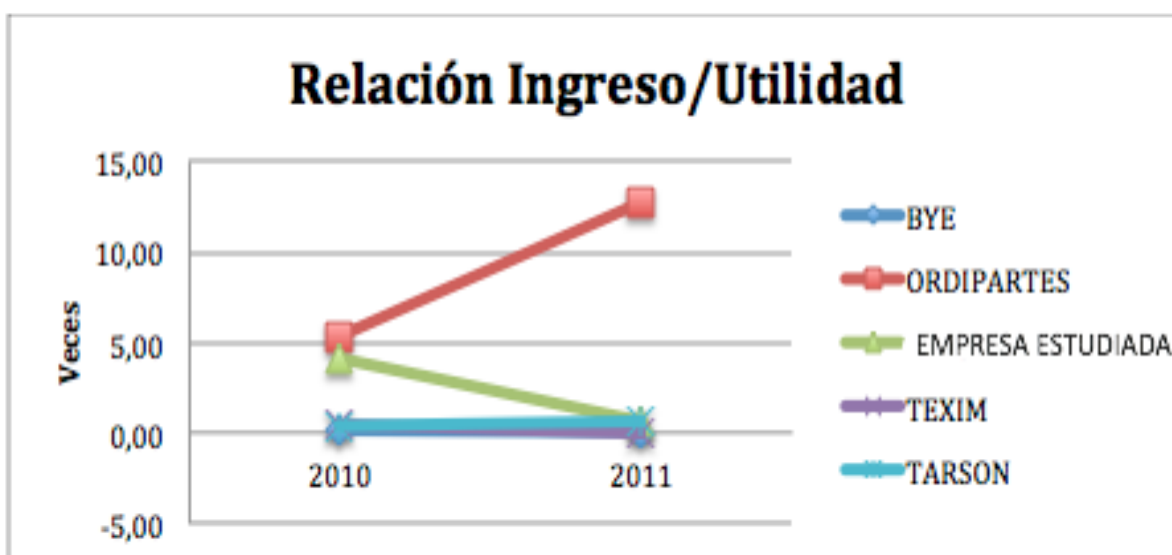
Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Tabla 19: Relación Ingreso/Utilidad

	BYE	ORDIPARTES	EMPRESA ESTUDIADA	TEXIM CIA LTDA	TARSON CIA LTDA
2010	0,21	5,33	4,08	0,54	0,38
2011	0,02	12,73	0,62	-0,06	0,61

Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

Gráfico 10: Relación Ingreso/Utilidad



Fuente: Datos Súper Intendencia de Sociedades. Elaboración Propia

A partir de los Gráficos 9 y 10, además de las Tablas 18 y 19 podemos analizar la situación en la que se encuentra el sector de autopartes durante el 2009, 2010 y 2011, puesto que se hizo la investigación necesaria para observar la evolución de las utilidades a través del tiempo. En el caso de la empresa estudiada. su utilidad con respecto a los ingresos ha crecido poco pero de forma homogénea, por otra parte BYE ha incrementado su Utilidad/ Ingreso de 4,82 veces a 47,26 demostrando de esta forma su crecimiento fuera de lugar comparado con las otras empresas. Por otra parte, el delta de utilidad alcanzado por la empresa objeto de estudio durante estos años es mayor que las demás empresas del sector con las que se compara, dejando como resultado un comportamiento estable en comparación con la fluctuación de las demás.

5.4.6. Determinación de los supuestos del sector

Para la identificación de los supuestos del sector, se realizó una entrevista al experto quien identificó cuales eran las fortalezas y debilidades del sector de auto partes. Un supuesto es “La percepción de la realidad que se traduce en conceptos de negocio; así, se convierten en características que son asumidas como verdades no cuestionables, dando origen a falsos axiomas que determinan el éxito empresarial” (Restrepo, 2006, p.138).

Tabla 20: Supuestos del Sector

	Fortalezas	Debilidades
Productos	La mayoría de empresas del sector venden productos de calidad.	El sector ofrece las mismas referencias de productos con poco o nada de diferenciación.
Distribución	Dependiendo de la capacidad económica de la empresa es mejor crear alianzas con las agencias para la distribución de la mercancía.	En el sector las empresas no cuentan con su propio parque automotor para realizar los envíos por lo que tienen que subcontratar agencias que se encarguen de esos procesos.
Mercadeo	La empresa estudiada cuenta con mayor interés en el tema de mercadeo ya que desarrollan publicidad por medio de su sitio web y otros.	Para el sector los medios promocionales son de poco interés, la publicidad se realiza a través de artículos como esferos y banners con información del negocio. Igualmente el voz a voz es una herramienta muy utilizada
Operaciones	Algunas empresas tienen sistematizados sus procesos lo que facilita la ejecución de operaciones.	En la mayoría de empresas se encuentran problemas en la cadena de suministros ya que estos dependen de terceros (proveedor, inventarios, transportista).
Fortaleza financiera	Algunas de las empresas del sector cuentan con buena capacidad económica para responder ante cualquier eventualidad.	La misma capacidad económica puede perjudicar al sector ya que existe la posibilidad que tengan mayor poder adquisitivo y crezcan las importaciones por parte de empresas que tengan esta capacidad de financiamiento. Por otro lado algunas empresas otorgan un largo plazo en cartera lo que afecta la rotación de la misma.

Fuente: Elaboración Propia.

A partir del estudio de competidores podemos analizar el comportamiento del sector, por medio, de su crecimiento potencial sostenible, los índices de erosión y del conocimiento de supuestos del mismo. La empresa estudiada no muestra grandes cambios en sus índices de erosión de estrategia y de competitividad, es por esto que los directivos deben preguntarse qué estrategias deben implementar o cambiar para mejorar su desempeño en el sector.

5.5. Caracterización del Sector Estratégico

De acuerdo a toda la metodología de Restrepo y Rivera (2008), el sector de autopartes presenta un alto grado de hacinamiento debido a que las empresas del sector basan sus actividades bajo parámetros similares en las *Cuatro “pes” del marketing*, es decir, sus precios son similares, el producto, la promoción y la publicidad son imitables y utilizan los mismos lugares de comercialización. Esto conlleva a que exista poca diferenciación y genere imitación por parte de las empresas. Así mismo, el sector tiene tendencia a converger debido a que la competencia se da principalmente por precios en donde estos se fijan al compáralos con los de las otras empresas, quedando la calidad y servicio como único diferenciador.

A través del panorama competitivo se logró identificar que las manchas blancas pertenecen a líneas de productos que no son atendidas por parte de la empresa objeto de estudio como arranques, alternadores y reguladores, entre otros; lo que permite a la empresa la posibilidad de abarcar nuevos segmentos en los cuales no está focalizado. De igual forma se identificó que la empresa estudiada es la única que maneja punto de venta directo lo que genera mayor concentración de clientes y le da ventaja sobre sus demás competidores. El panorama competitivo permitió a su vez identificar las falencias que tiene la empresa como tiempo de despacho, disponibilidad de producto y la falta de infraestructura, lo que perjudica los resultados económicos ya que en algunos casos puede causar la pérdida del cliente.

A través del análisis de las fuerzas del mercado se logró identificar que tanto la barrera de entrada como de salida se encuentran en el cuadrante inexistente, lo que significa que estas son muy bajas y que facilita el ingreso de nuevos competidores y a su vez hace más sencilla la salida de las empresas. Esto se ve reflejado en el alto grado de hacinamiento en el que se encuentra el sector.

Por otro lado, en el estudio de competidores se logró analizar la información financiera desde el 2009 hasta el 2011, teniendo en cuenta los datos requeridos por los índices de erosión (costo, ingreso y utilidad), encontrando que la empresa está en un estado en el cual su estrategia no está obteniendo mejores resultados. Es decir, la empresa estudiada cumple con algunos de los

objetivos y metas planteados dejando como consecuencia un comportamiento estable, sin embargo, es necesario proponer nuevas tácticas que permitan mejorar los índices de erosión.

A partir de lo expuesto anteriormente se puede concluir que el sector de autopartes se encuentra en una situación en donde las empresas están en una posición de hacinamiento evidente, puesto que se maneja gran imitación en los procesos entre los competidores y no se diferencian unos de los otros en gran medida. Algunas de las prácticas que las empresas desarrollan han hecho que ésta se mantenga a través del tiempo y sea una empresa sostenible, pero si no se realizan ciertos cambios en el futuro la empresa podrá no tener los resultados esperados. Con ayuda de esta investigación y con el trazo de nuevas estrategias se pueden desarrollar acciones que ayuden al mejoramiento de la empresa y a generar ventaja competitiva sobre las demás compañías llegando a ofrecer a los clientes mejores servicios.

6. Método De Matriz De Impacto Cruzados Multiplicación Aplicada A Una Clasificación (MICMAC)

Con la información del sector de auto partes y la situación de la empresa se realizó un análisis cuyo propósito es identificar las variables claves para tal y como se mencionó en el objetivo general realizar las debidas recomendaciones para iniciar el proceso de direccionamiento estratégico de la empresa objeto de estudio. Se debe generar el análisis estructural con base en la reflexión colectiva (de expertos) que va a ser suministrada según las variables que afectan el sistema (obtenidas a partir del análisis de las tendencias del sector). Las variables claves, al ser altamente motrices y con un importante grado de dependencia generarán (además de una reflexión sobre su importancia para la compañía) la posibilidad para los investigadores de prever los cambios posibles y deseables. Para elaborar y evaluar las decisiones estratégicas que permitan enfocar sus esfuerzos a partir de la identificación de elementos que al ser intervenidos contribuyan para que la empresa tome mejores decisiones. (Godet, 2009; Noguera, A. 2009).

Al momento de aplicar esta herramienta se evaluaron cada una de las variables teniendo en cuenta su influencia, esto se realizó con la participación del gerente general quien hace más de 30 años conoce su funcionamiento y quien tiene la capacidad para evaluar y dar su opinión respecto al tema a investigar. De igual forma estuvo apoyado por el Sub-Gerente quien está encargado de la parte comercial y que además tiene el conocimiento necesario para aportar a la investigación.

6.1. Identificación y Definición de las variables

La identificación de variables está dada por la enumeración de aquellos aspectos que caracterizan el sistema y que condicionan el futuro del mismo (Noguera, 2009). Para elegir estas variables se llevaron a cabo diálogos con los expertos quienes indicaron cuales son los aspectos que dificultan el progreso del sistema. Durante esta investigación se tomaron en cuenta 29 variables

las cuales se definieron posteriormente para conocer las relaciones que existe entre ellas; al momento de realizar su evaluación se debe tener en cuenta la definición de cada una.

A continuación se definen las 29 variables que fueron utilizadas para esta investigación.

Tabla 21: Definición de Variables

<i>Item</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición</i>
1.	<i>Organización de proveedores</i>	Forma de distribución geográfica de los proveedores de la compañía en el mercado internacional
2.	<i>Tiempo de espera</i>	Tiempo que tarda el producto en llegar a bodega desde que se efectúa el pedido
3.	<i>Costos logísticos</i>	Valor de los costos de distribución de la mercancía
4.	<i>Disponibilidad del producto</i>	Cantidad en stock de los productos comercializados
5.	<i>Canales de distribución</i>	Número de canales que utiliza la compañía para la venta de sus productos
6.	<i>Volumen de ventas</i>	Cantidad de unidades vendidas en el periodo
7.	<i>Valor de las ventas</i>	Valor de las ventas por periodo de la compañía para determinar su crecimiento o decrecimiento a través del tiempo
8.	<i>Nivel de Calidad</i>	Calidad del producto y del servicio recibido
9.	<i>Precios en el sector</i>	Comparación de los precios ofrecidos por la compañía respecto a sus principales competidores
10.	<i>Regulación de autopartes del sector</i>	Exigencias gubernamentales que puedan afectar el desarrollo de la razón social de la compañía
11.	<i>Competencia potencial</i>	Riesgo que representan los actuales competidores y el surgimiento de nuevos
12.	<i>Capacidad de aprovisionamiento</i>	Capacidad de la compañía de contar con el producto que el cliente está buscando, siempre referente al mercado de las autopartes eléctricas
13.	<i>Portafolio de productos</i>	Líneas de productos y referencias específicas de los mismos
14.	<i>Necesidades de los clientes</i>	Necesidades emergentes que los clientes puedan tener
15.	<i>Tiempo de entrega</i>	Tiempo que transcurre desde que se toma un pedido por un canal de distribución diferente a la venta directa hasta que es entregado al cliente
16.	<i>Financiación</i>	Formas de pago (efectivo, cheque, crédito)
17.	<i>Tiempo de cancelación de venta</i>	El tiempo que se demora el cliente en cancelar su factura
18.	<i>Tiempo de atención</i>	Promedio del tiempo que demora en ser tomada una compra por un canal diferente a la venta directa
19.	<i>Cuatro “pes” del marketing</i>	Imitación por parte de las empresas competidoras en cuanto a precio, plaza, producto y promoción

20.	<i>Fortaleza financiera</i>	Capacidad económica de la empresa
21.	<i>Nivel de negociación de los compradores</i>	Poder que tienen los compradores para obtener beneficios como descuentos, tiempos de pago, precios bajos y otros que hacen disminuir su margen de utilidad
22.	<i>Nivel de negociación de los proveedores</i>	Poder que tienen los proveedores para favorecerse en la negociación
23.	<i>Reconocimiento</i>	Identificación de la marca en el mercado
24.	<i>Crecimiento del sector</i>	Velocidad de su crecimiento a partir de la participación de nuevas empresas
25.	<i>Concentración de las ventas</i>	Ventas enfocadas en un solo comprador o grandes compradores
26.	<i>Innovación tecnológica</i>	Capacidad tecnológica con la que cuenta la empresa para generar ventaja
27.	<i>Crecimiento potencial sostenible</i>	Capacidad de la empresa para emerger en sectores diferentes o de sostener la demanda del sector
28.	<i>Políticas internas</i>	Conocimiento de las normas que rigen la empresa por parte de los empleados y los clientes
29.	<i>Liderazgo de los directivos</i>	Influencia de los directivos en el comportamiento de los empleados

Fuente: Elaboración Propia.

6.2. Localización de las relaciones en la matriz

La matriz de influencias directas representa como las variables se interrelacionan unas con otras para determinar su comportamiento en el sistema (Ver Anexo 5). A partir de la dependencia de las mismas y de la motricidad de cada uno de los elementos dentro de esta, se determina cuáles son las variables en las cuales la organización debe concentrar sus esfuerzos para obtener mejores resultados en comparación a su situación actual (Noguera 2009).

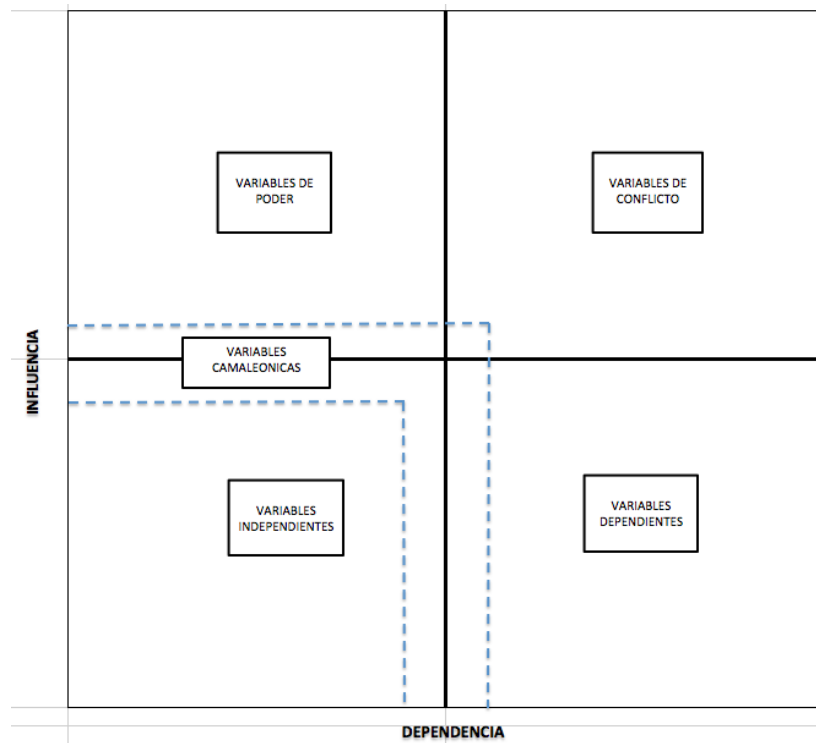
6.3. Presentación e interpretación de resultados

Luego de llevar a cabo lo anterior se presentan los resultados que se presentan a continuación son producto del uso de la herramienta MIC-MAC. A partir de la cual se obtienen el plano de influencias y dependencias y el gráfico de relaciones que representan las variables distribuidas dentro de cinco subgrupos que se denominan:

- Variables de Poder (cuadrante de alta influencia y baja dependencia, baja gobernables y condicionan al sistema)
- Variables de Conflicto (cuadrante de alta influencia y alta dependencia, desequilibran el Sistema). Son aquellas que desestabilizan el funcionamiento de la empresa, cualquier acción que se ejecute en estas repercutirá en las demás variables (Godet, 2009)
- Variables Dependientes (alta dependencia, baja influencia). También conocidas como resultantes, las cuales se generan por los cambios de las de poder y las de conflicto. (Noguera, 2009)
- Variables Independientes (baja influencia y dependencia)
- Variables Pelotón/Camaleónicas (actúan según el entorno) (Noguera, 2009) (Godet, 1993)

En el gráfico 11 se ubican cada una de las variables mencionadas y el cuadrante al que pertenecen.

Gráfico 11: Plano de Influencia y Dependencia



Fuente: Basados en Godet 1993 y Noguera 2009

Una vez realizada la calificación de la matriz de influencias (Ver Anexo 6), el programa MIC MAC genera resultados a corto, mediano y largo plazo. A continuación se presenta el análisis de cada uno de estos gráficos.

➤ Plano de influencias directas (Corto plazo)

En primera instancia está el plano de influencias directas o resultados a corto plazo el cual se puede observar en el Gráfico 12. Para la empresa objeto de estudio se identificó el liderazgo de los directivos como la variable de poder, es decir, la que presenta mayor influencia y baja dependencia en el sistema. Además se identifican las variables de conflicto siendo volumen de ventas, disponibilidad del producto, valor de las ventas crecimiento potencial sostenible, tiempo de espera, nivel de negociación de los compradores, organización de proveedores, portafolio de

Plan des influences / dépendances directes

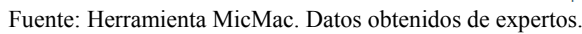
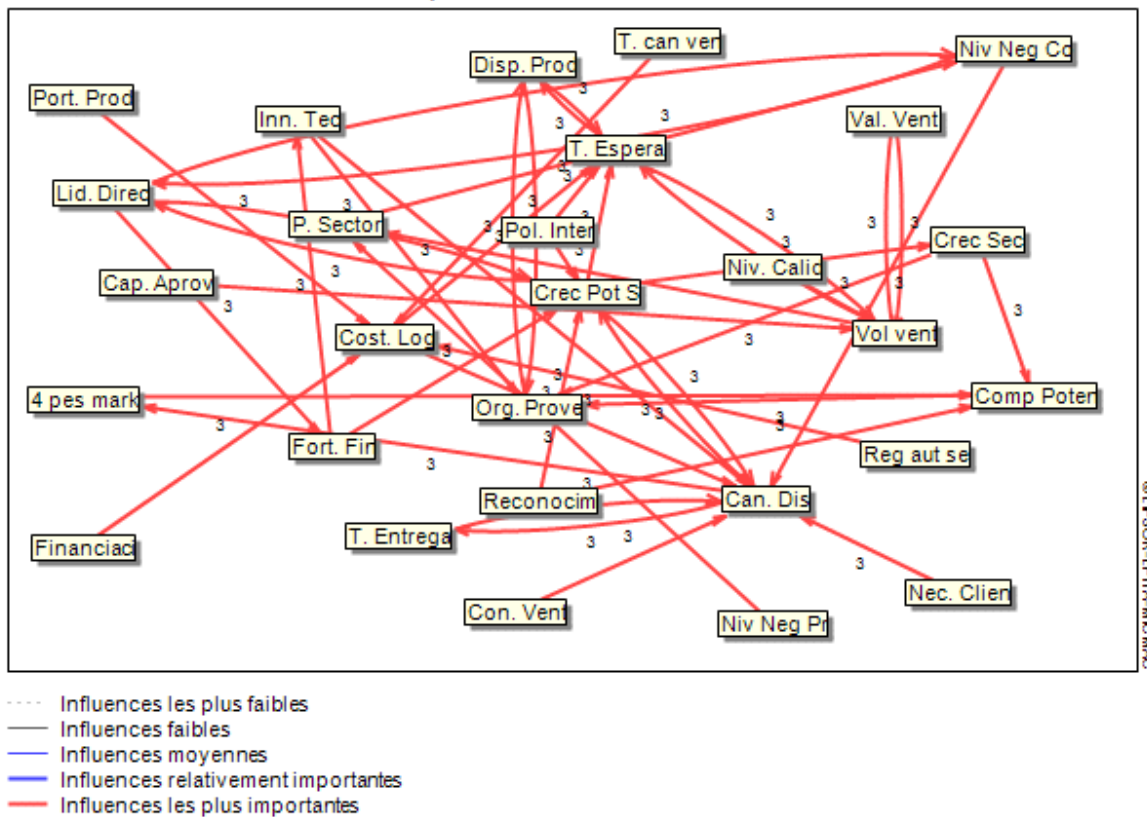


Gráfico 13: Plano de Influencias Directas
Graphe des influences directes

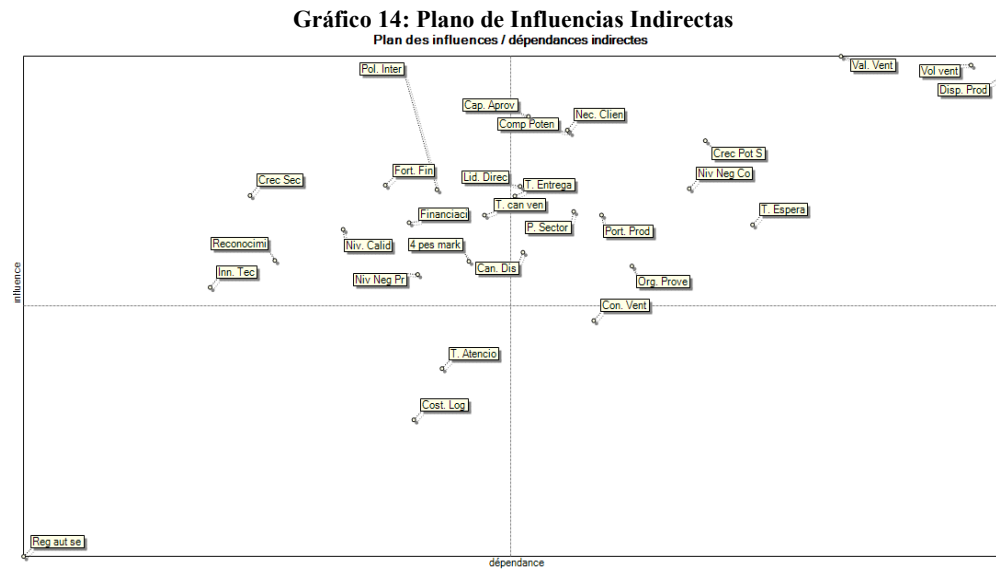


Fuente: Herramienta MicMac. Datos obtenidos de expertos.

➤ Plano de influencias indirectas (Mediano Plazo)

En cuanto al plano de influencias indirectas o mediano plazo, las variables de poder, son las políticas internas, la fortaleza financiera y el crecimiento del sector son identificada. Por otro lado, las variables de conflicto siguen las mismas variables del corto plazo, menos canales de distribución pero se le suman las siguientes: 1) liderazgo de los directivos, 2) tiempo de entrega y 3) capacidad de aprovisionamiento. Respecto a las variables dependientes o de efecto se encuentra nuevamente que la concentración de ventas es de alta influencia para la empresa estudiada. Por otra parte, las variables de indiferencia en el mediano plazo son el tiempo de atención, la cual siguió ejerciendo poca influencia y se adicionaron los costos logísticos. Por último están las camaleónicas como innovación tecnológica y el nivel de negociación de los

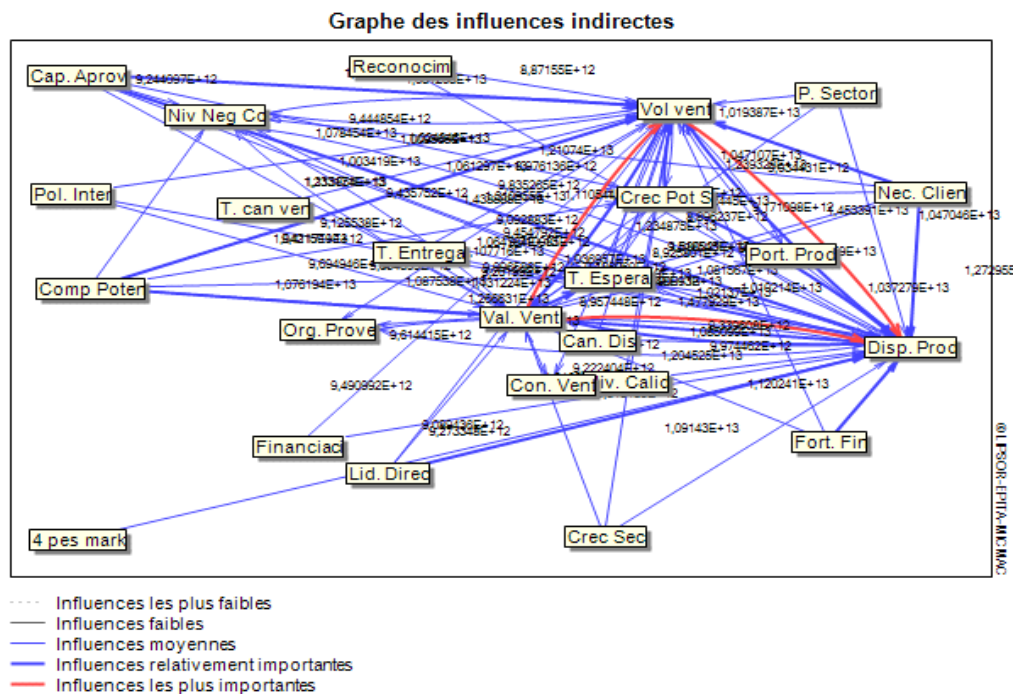
proveedores que también están en el corto plazo, ver Gráfico 14.



Fuente: Herramienta MicMac. Datos obtenidos de expertos.

Respecto a las relaciones de estas variables, se observa en el Gráfico 15 que la mayoría de variables tienen vínculos relativamente importantes y que solamente una parte de estas tienen relaciones de mayor influencia como volumen de venta, valor de las ventas y disponibilidad de producto.

Gráfico 15: Plano de Relaciones Indirectas

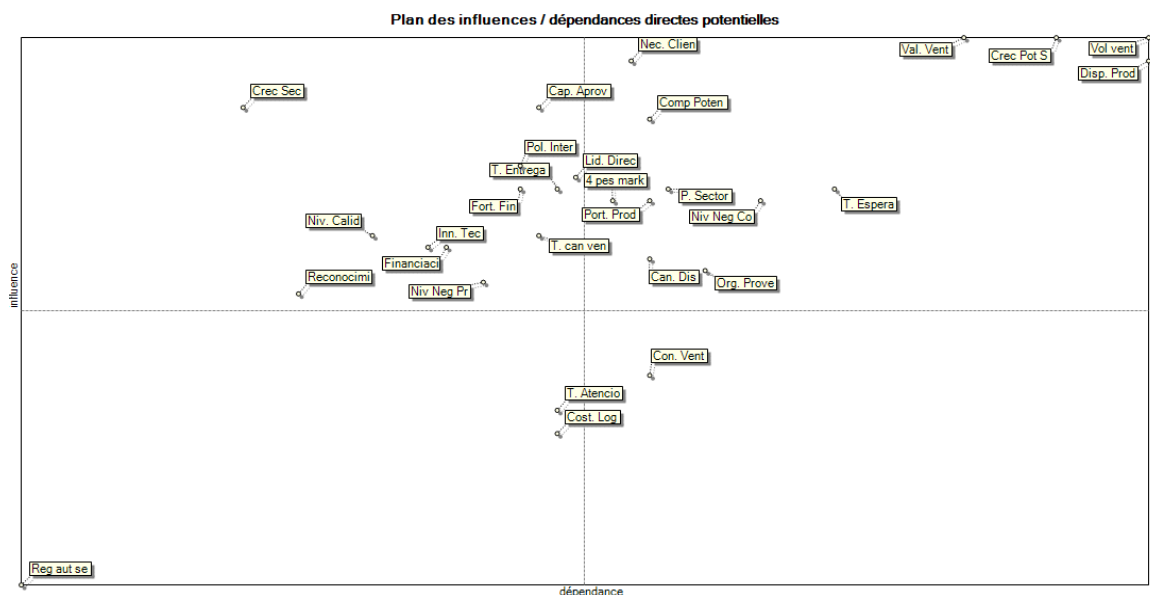


Fuente: Herramienta MicMac. Datos obtenidos de expertos.

➤ Plano de influencias directas potenciales (Largo Plazo)

El último plano de influencias corresponde a las directas potenciales, es decir, las de largo plazo. En el Gráfico 16 se identifican que en cuanto a las variables de poder el crecimiento del sector sigue teniendo gran influencia para la empresa al momento de la toma de decisiones. Respecto a las de conflicto, la variable canales de distribución vuelve a aparecer mientras que el liderazgo de los directivos, el tiempo de entrega y la capacidad de aprovisionamiento, que están en el mediano plazo desaparecen. Por otro lado, los canales de distribución y las cuatro “pes” se ubican en este sector. Sin embargo, para el caso de las variables dependientes al igual que en los planos anteriores, la única variable es la de concentración en las ventas, siendo esta de alta dependencia para la empresa estudiada.

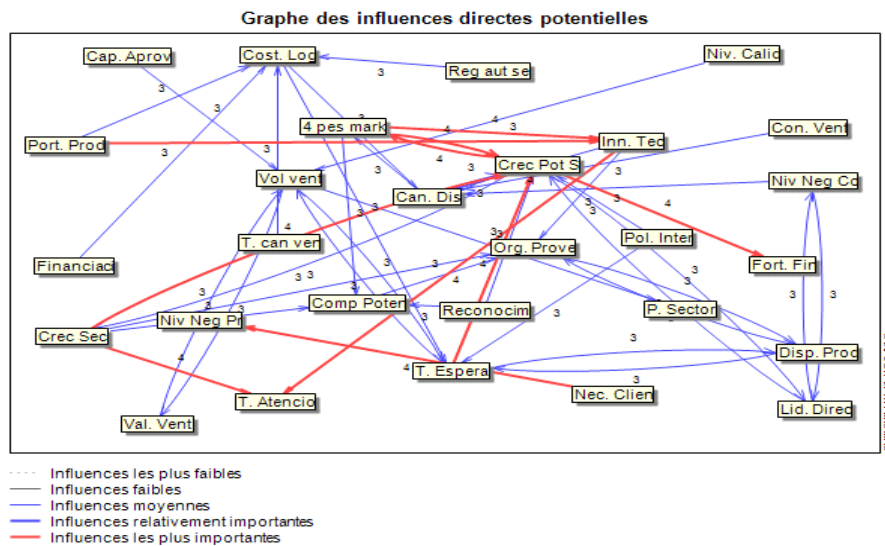
Gráfico 16: Plano de Influencias Indirectas Potenciales



Fuente: Herramienta MicMac. Datos obtenidos de expertos.

Respecto a las variables de indiferencia, fue identificada la regulación de autopartes en el sector, es decir, que esta no se tendrá en cuenta en el futuro. Para las variables camaleónicas, es decir, que no tienen una posición clara (Noguera, 2009), en el largo plazo de la empresa estará determinado por el reconocimiento y el nivel de negociación de los proveedores, Ver Gráfico 16. Adicionalmente, se pueden observar en el Gráfico 17 las relaciones indirectas potenciales de estas variables, en el que se identifican mayor número de variables de alta influencia.

Gráfico 17: Plano de Influencias Indirectas Potenciales



Fuente: Herramienta MicMac. Datos obtenidos de expertos.

Según lo expuesto anteriormente se puede concluir que la empresa objeto de estudio debe establecer control sobre las variables que se encuentran en el primer y segundo sector de la matriz de influencias indirectas potenciales, es decir las variables que a largo plazo influyen sobre el rendimiento de la empresa. Según las tendencias del sector, las empresas deben implementar o desarrollar acciones que sean innovadoras para mejorar el desempeño de estas, así mismo debe estar focalizado hacia un mercado específico y viable.

Otra tendencia importante por resaltar es la el posicionamiento de las empresas como fabricante; es por esto que la empresa estudiada se ha destacado por la venta de productos de su marca enfocándose específicamente en autopartes eléctricas como las escobillas, manejando alta tecnología e ítems innovadores en sus productos.

Las variables de poder y conflicto reflejan la problemática en la cual se encuentra la empresa objeto de estudio se debe tener en cuenta el crecimiento del sector (velocidad de su crecimiento a partir de la participación de nuevas empresas) debido a que sí emergen nuevas compañías, el crecimiento potencial sostenible se verá afectado ya que la empresa tiene la alternativa de seguir enfocándose en distribuidores mayoristas o lograr el punto de equilibrio junto con los nuevos mercados a los que se puede acceder.

6.4. Identificación de Variables Claves, Problemáticas Y Soluciones

A continuación se presentan las variables claves identificadas a partir del gráfico de relaciones indirectas potenciales (Ver Tabla 22), además se describen los problemas y las soluciones de cada una de ellas (Noguera, 2009).

Tabla 22: Relaciones de Variables, Problemas, Soluciones e Hipótesis

VARIABLES	RELACIONES	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Crecimiento del Sector	SALIDA	Las bajas barreras de entrada que el sector ha establecido permiten que nuevas empresas ingresen al mercado incrementando la competencia de la compañía.	Fortalecer las relaciones con los clientes a través de su satisfacción, y así alcanzar la fidelización hacia la marca, convirtiéndose en la primera opción para el consumidor final.
	Competencia potencial		
	Organización de los proveedores		
	Canales de distribución		
	Tiempo de atención		
	Crecimiento potencial sostenible		
Crecimiento Potencial Sostenible	ENTRADA	La empresa está enfocada principalmente en la venta de sus productos a mayoristas, debido al volumen de producto que se maneja. Lo que impide que direcciona sus esfuerzos hacia nuevos consumidores.	Diversificar el enfoque de la empresa direccionándose hacia nuevos mercados en donde los productos comercializados por la empresa sean atractivos para sectores como ferreterías, maquinarias pesadas, maquinaria agrícola, entre otros.
	4 pes del marketing		
	Liderazgo directivos		
	Crecimiento del sector		
	Canales de distribución		
	Tiempo de espera		
	Políticas internas		
	Reconocimiento		
	SALIDA		
	Liderazgo directivos		
	4 pes del marketing		
	Fortalecimiento financiero		

Las 4 Pes del Marketing	ENTRADA	Las empresas del sector de autopartes se caracterizan por manejar la misma estrategia en precio, plaza, producto y promoción. Lo que conlleva a tener poca diferenciación con la competencia y no obtener las utilidades esperadas, es decir, las empresas tienen el mismo mercado objetivo, fijan los precios de acuerdo al mismo, utilizan estrategias similares y las características de los productos no cambian salvo por su calidad.	Establecer una estrategia de marketing integral (combinando la mezcla de las 4 pes del marketing) enfocada hacia el mercado actual y los nuevos mercados, con el propósito de diferenciarse en el sector. Además de habilitar la opción de compra a través de la página web para diferenciarse de sus competidores en los canales de venta.
	Crecimiento potencial sostenible		
	Innovación tecnológica		
	Competencia potencial		
	SALIDA		
	Canales de distribución		
	Crecimiento potencial sostenible		
Competencia Potencial	ENTRADA	No hay diferenciación ya sea en publicidad, canales de distribución o en las características del producto; entre las empresas competidoras. Esto genera mayor crecimiento en el hacinamiento del sector, permitiendo que las barreras de entrada no sean lo suficientemente excluyentes a la hora de prevenir el ingreso de nuevos competidores lo que aumenta el nivel de rivalidad.	Establecer volúmenes de ventas con cada uno de los mayoristas nacionales con el propósito de aumentar las barreras de entrada para aquellos importadores que no poseen los altos volúmenes de mercancía que la empresa estudiada maneja.
	Nivel de negociación proveedores		
	4 pes del marketing		
	SALIDA		
	Organización proveedores		

Portafolio de productos	SALIDA	La empresa maneja un amplio portafolio de productos lo que impide que esta se concentre en las líneas principales, causando así problemas de agotados en la mayoría de productos.	Concentrarse en aquellos productos que generen mayor rentabilidad y que permitan que la empresa sea sostenible. Y que estos a su vez sean los más representativos y tengan mejor rotación en el mercado.
	Costos logísticos		
	Innovación tecnológica		
Innovación Tecnológica	ENTRADA	La empresa cuenta con la tecnología básica que ayuda a facilitar los procesos pero se necesita de software que mejore el control de inventarios y las finanzas de empresa objeto de estudio.	Invertir en nueva tecnología y nuevos software de ventas que permitan facilitar y tener mayor control sobre las operaciones, para así generar análisis de rotación de inventarios, de ventas, de compras, entre otros.
	4 pes del marketing		
	Portafolio de producto		
	SALIDA		
	Tiempo de atención		
	Organización proveedores		
	Canales de distribución		

Fuente: Datos obtenidos de expertos, elaboración Propia

7. Recomendaciones para el Direccionamiento Estratégico

Dados los hallazgos de caracterización del sector se encontró que 1) este ofrece las mismas referencias de productos con poco o nada de diferenciación; 2) las empresas no cuentan con su propio parque automotor para realizar los envíos por lo que tienen que subcontratar agencias que se encarguen de esos procesos; 3) los medios promocionales son de poco interés, la publicidad se realiza a través de artículos como esferos y banners con información del negocio. Igualmente el voz a voz es una herramienta muy utilizada; 4) la capacidad económica puede perjudicar al sector ya que existe la posibilidad que las empresas del sector tengan mayor poder adquisitivo y crezcan las importaciones. Además de describir los hallazgos del sector, se identificaron las debilidades de la empresa objeto de estudio que afectan su funcionamiento. Estas son logística, falta de áreas funcionales, falta de articulación, y el desconocimiento de las tendencias del sector.

De las evidencias anteriores se recomienda al empresario orientar sus esfuerzos para atender sus debilidades, una vez solucionadas se puede considerar la posibilidad de implementar las líneas de productos que no son atendidas pero que reflejan mercados potenciales. De igual forma a través de este trabajo se logró identificar el estado de la empresa frente a su competencia y los cambios que debe realizar para mejorar su participación en el mercado nacional y emerger en mercados internacionales.

Las empresas que conforman el sector deben establecer nuevas estrategias que estén destinadas a las mejoras de las 4 P's, se sugiere que para la perspectiva de producto se implementen líneas complementarias (arranques y alternadores); en cuanto al precio, se recomienda subirlo para que el consumidor perciba mayor calidad, además se pueden otorgar descuentos por pronto pago. De igual forma para aumentar la plaza se aconseja ampliar los canales de distribución, ya que actualmente cuenta con dos (vendedores y distribuidor externo), se pueden abrir locales en ciudades capitales y a la vez incentivar las compras a través del sitio web. Respecto a la promoción, la empresa desarrolla un buen trabajo entregándole a los consumidores obsequios

con el objetivo de generar recordación de marca, aunque también puede apoyarse entregando folletos con información sobre la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, las TIC's son herramientas que la empresa estudiada debe contemplar para mejorar su estrategia y con estas acompañar a la sostenibilidad de la empresa, es decir se pueden aplicar mejoras en la página de internet en donde se puedan realizar compras a través de esta y se hagan así mismo promociones sobre estas ventas. De igual forma el uso de tecnología permite tener un mejor control sobre la economía de la empresa, pues a través de software se pueden identificar productos con bajo inventario, estatus de cartera, pedidos facturados, entre otros.

Si la empresa decide incursionar en el mercado internacional lo puede realizar por medio de su sitio web exportando principalmente las líneas más representativas. Se llega a esta recomendación después de haber evaluado su situación actual en el país, puesto que la empresa como se ha mencionado tiene algunas debilidades que deben ser mejoradas antes de establecer una sucursal en otro país. A futuro y con un plan estratégico definido la empresa puede mejorar su desempeño ya que tendrá más claridad en cuanto a las actividades que se deben realizar para cumplir los objetivos. Adicionalmente, puede ganar reconocimiento a nivel internacional y abarcar nuevos mercados.

8. Conclusiones

La metodología del análisis estructural de sectores estratégicos es pertinente para caracterizar sectores y de esta manera poder encontrar los elementos para el direccionamiento. Es decir, es posible unir el AESE y el MIC MAC para identificar las variables claves las cuales debido a su importancia afectan el desarrollo del sector como de la empresa. De igual forma cabe resaltar que, estas variables condicionan el sistema y un pequeño cambio en estas determinará las condiciones a futuro.

Los elementos identificados para el direccionamiento estratégico de la empresa de estudio fueron:

- Crecimiento del sector: Velocidad de su crecimiento a partir de la participación de nuevas empresas
- Crecimiento potencial sostenible: Capacidad de la empresa para emerger en sectores diferentes o de sostener la demanda del sector
- 4 “pes” del marketing: Imitación por parte de las empresas competidoras en cuanto a precio, plaza, producto y promoción
- Competencia potencial: Riesgo que representan los actuales competidores y el surgimiento de nuevos
- Portafolio de producto: Líneas de productos y referencias específicas de los mismos
- Innovación tecnológica: Capacidad tecnológica con la que cuenta la empresa para generar ventaja

Después de haber encontrado las variables claves y su relación potencial con los demás elementos del sistema, se identificaron los problemas en relación al desempeño de estas, posteriormente se trazaron posibles soluciones que a futuro contribuirán con el desarrollo y rendimiento de la empresa en el sector. Además la empresa actualmente cuenta con varias características que la identifican respecto a las demás, como el servicio post-venta, marca propia, la fidelidad de los clientes, la buena percepción hacia los productos, el reconocimiento por su participación en el mercado; las cuales permiten que la compañía tenga la capacidad para ampliar su línea de productos y aprovechar el mercado nacional e internacional.

Durante el desarrollo de la investigación se llegó a la conclusión que la empresa objeto de estudio debe esperarse un tiempo pertinente para emerger en mercados internacionales, es decir, haber solucionado los problemas actuales y tener un plan estratégico definido para sus operaciones nacionales. Una vez puesto en marcha ese plan la empresa estudiada tendrá la capacidad y preparación para ingresar a otros países. Por otro lado, es importante tener en cuenta que el sector y las condiciones del sistema son cambiantes, lo que requiere de toda la preparación por parte de la empresa para atender y afrontar correctamente las nuevas necesidades del mercado.

Este trabajo realizado es la base para que a futuro se desarrolle una propuesta de direccionamiento estratégico en el que la empresa objeto de estudio mejore su desempeño en el sector, las anteriores variables mencionadas se deberán tener en cuenta como elementos constitutivos.

Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, (2012). *Cámara automotriz*. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>.
- Bujes y Escobillas, (2010). *Perfil*. Recuperado de: <http://byeltda.com.co/bye.html>.
- Castro, L. (2009). *Industria Automotriz. Adelante a pesar de la crisis mundial*. Ed. 13. Recuperado de: http://www.metalactual.com/revista/13/mercados_autopartes.pdf
Revisado: Octubre 2012.
- Godet, M. (1993). De la Anticipación a la Acción: *Manual de la Prospectiva y Estrategia*. Barcelona: MARCOMBO S.A.
- Godet, M (2009). *La propectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: Cuaderno del Lipsor
- Kotler, P; & Armstrong, G. (2008). *Principios del Marketing*. Madrid (España): Pearson Educación S.A., pág. 14.
- Noguera, A. (2009). *Enseñando Prospectiva*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario
- Porter, M. E. (1996) *What is strategy?*. Boston: Harvard Business Review.
- Proexport Colombia, (2012). *Industria Automotriz Colombia*. Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/automotriz.html>.
- Proexport Colombia, (2014). *Registros Importaciones a Colombia. Base de datos BECEX*. Recuperado de: www.bacex.mincit.gov.co.
- Restrepo, L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Restrepo, L.F. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos. Universidad & Empresa*, Vol. 8 (10), p138
- Restrepo, L. F, & Rivera, H., (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, H. & Malaver, M. (2006). *La importancia de la prospectiva en la sociedad*. Bogotá, Colombia: Univ. Empresa.
- Toca, C. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Documentos de investigación No. 98. Universidad del Rosario.