

REYPAR MOTOS: un ejercicio estratégico

José David Rozo Marín

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración - MBA
Medellín
2017**

REYPAR MOTOS: un ejercicio estratégico

José David Rozo Marín

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Administración

Director:

Francisco López Gallego

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración - MBA

Medellín

2017

Contenido

Introducción	7
1. Situación de estudio	8
1.1 Descripción de la compañía	8
1.2 Antecedentes	10
1.3 Estructura organizacional	11
1.4 El mercado	13
1.5 El problema	17
1.6 Justificación	18
2. Objetivos	19
2.1 General	19
2.2 Específicos	19
3. Marco conceptual	20
3.1 Definición de estrategia	20
3.1.1 Niveles de estrategia	22
3.2 La planeación estratégica	23
3.2.1 Misión y visión	25
3.2.2 Las metas u objetivos	26
3.3 Etapas del proceso	26
3.3.1 Análisis estratégico	27
3.3.1.1 pestel	27
3.3.1.2 Las 5 fuerzas de Porter	28
3.3.1.3 la matriz DOFA	30
3.3.1.4 La cadena de valor	31
3.3.2 Elección estratégica	33
3.3.2.1 La matriz de ANSOFF	36
3.3.3 Implementación	38
3.3.3.1 La estructura organizacional	39
3.3.3.2 Sistema de control	42
4. Desarrollo del análisis estratégico	44
4.1 El mercado	44
4.1.1 Tamaño	46
4.1.2 Competencia	49
4.1.3 Ventas	52
4.2 Análisis estratégico	55
4.2.1 PESTEL	55

4.2.2 Las 5 fuerzas de Porter	57
4.2.3 La matriz DOFA	61
4.2.4 La cadena de valor	66
5. Formulación de la estrategia elegida	67
5.1 Misión y visión.....	68
5.2 Metas u objetivos	69
5.3 Estrategias corporativas.....	72
5.4 Estrategias competitivas	76
5.5 Estrategias funcionales	77
5.5.1 Estrategia financiera.....	77
5.5.2 Estrategia administrativa	78
5.5.3 Estrategia logística	78
5.5.4 Estrategia operacional.....	79
5.6 Estructura organizacional.....	80
5.7 Cuadro de mando Integral.....	81
6. Conclusiones	84
Referencias	87

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organización actual 1	12
Figura 2. Diagrama de proceso ensamble de motocicletas	13
Figura 3. Comercio exterior de motocicletas 2000-2016	15
Figura 4. Diagrama de proceso ensamble de motocicletas (ANDI, 2017).....	16
Figura 5. Matrícula de motocicletas por segmento 2015-2016	17
Figura 6. El marco PESTEL	28
Figura 7. Las 5 fuerzas de Porter.....	30
Figura 8. La matriz DOFA.....	31
Figura 9. La cadena de valor	32
Figura 10. La matriz de ANSOFF	37
Figura 11. Participación en ventas de repuestos 2016 (Porcentaje).....	48
Figura 12. Promedio de ventas mensuales de importadores 2016.....	49
Figura 13. Tendencia de ventas netas 2015- 2017	54
Figura 14. Las 5 fuerzas de Porter en REYPAR MOTOS.....	58
Figura 15. La cadena de valor en REYPAR MOTOS	67
Figura 16. Matriz de ANSOFF REYPAR MOTOS	72
Figura 17. La oferta de valor propuesta	76
Figura 18. Estructura organizacional propuesta	81

Lista de tablas

Tabla 1. Ventas de unidades de motocicletas de 2000-2016	15
Tabla 2. Ventas de los principales importadores de repuestos	47
Tabla 3. Descripción de principales competidores	52
Tabla 4. Ventas 2014 - 2017	53
Tabla 5. Ventas por región 2016.....	54
Tabla 6. Análisis DOFA de REYPAR MOTOS	62
Tabla 7. Matriz DOFA aplicada a estrategias.....	66
Tabla 8. Indicadores de gestión	83

Resumen

La necesidad de las compañías de perdurar en el tiempo y mantenerse competitivas en el mercado, exige que cuenten con estrategias a corto, mediano y largo plazo; con el fin de que puedan ser ejecutadas, medidas y controladas, y permitan tomar decisiones en las áreas directivas.

De acuerdo a esto, en el presente trabajo de grado, se realizará un ejercicio estratégico aplicado a REYPAR MOTOS, una compañía dedicada a la importación y comercialización de repuestos para motos a nivel nacional, con el objetivo de alcanzar la MEGA (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa) trazada para el 2020, que consiste en vender 1500 millones de pesos mensuales e incrementar un 1% la participación del mercado de los repuestos, pasando del 1% al 2%; garantizando una rentabilidad mínima del 10% para la compañía.

Palabras claves: Estrategia, Planeación, REYPAR MOTOS, Repuestos, MEGA, Motocicleta.

Abstract

The needs of the companies to remain on time and keep the competitiveness on the market, demand to them to get clear strategies at short, middle and long term; with the intention of been executed, measured and controlled and allow to the directive board take decisions.

According to this, in the present degree work, the author will do a strategic exercise applied to REYPAR MOTOS, a company dedicated to import and trade spare parts for motorcycle around national territory, with the objective of aim the MEGA (Great and Ambitious Strategic Goal, for its meaning in spanish) for 2020, that consist in generate sales for 1.500'000.000 COP each month and increase 1% the market share, going of 1% to 2%, guaranteeing at least a profit of 10% for the company.

Key words: Strategy, Planning, REYPAR MOTOS, Spare parts, MEGA, Motorcycle.

Introducción

El presente trabajo de grado hace uso de varias herramientas de diagnóstico, con el fin de formular el direccionamiento estratégico en una compañía de repuestos para motos, que ha logrado estabilizar sus costos operativos y que está lista para desarrollar nuevos mercados a nivel nacional en Colombia.

Luego de hacer una descripción de las características de la compañía y de su presente en el mercado, se realiza una serie de planteamientos conceptuales basados en bibliografía sobre los siguientes temas: misión, visión, estrategia y planeación estratégica. Además, se hace énfasis en el direccionamiento estratégico en sus 3 etapas: análisis, elección estratégica e implementación, donde se utilizan herramientas como: Las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor, PESTEL, la matriz de ANSOFF y la matriz DOFA, para crear los fundamentos que permitan el desarrollo estratégico. Luego de esto, se utiliza este marco conceptual para conocer a fondo la situación actual de la compañía y el entorno. Finalmente, se formula una estrategia que sirva para aplicar en los años 2017 – 2020, a diferentes niveles, corporativo, competitivo y funcional.

Estas estrategias fueron medidas a través de objetivos específicos y generales; además, se plantea una estructura organizacional y se creó un cuadro de mando integral que servirá para medir los resultados de la estrategia y el desempeño de la organización. En el presente ejercicio académico no se profundiza en la implementación, sin embargo, se utiliza para el programa de creación de la MEGA, en la cual está participando REYPAR MOTOS, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Dicho proyecto de MEGA es una iniciativa de la **Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia**, en alianza con la ANDI Seccional Antioquia, Fundación Nutresa y Proantioquia, que tiene como propósito fortalecer la **competitividad empresarial** y de la región, promoviendo procesos empresariales de alto impacto y desempeño (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016), con lo cual REYPAR MOTOS permite mejorar sus procesos internos y su posicionamiento en el mercado.

Cabe aclarar que los diagnósticos y la información obtenida para la aplicación de las herramientas conducentes a la formulación estratégica, fueron recopiladas de entrevistas con propietarios, directivos y miembros del equipo de la empresa. Se recurre a datos consignados en documentos que son propiedad de la compañía, los cuales aparecen en el presente informe con autorización escrita de la alta dirección.

Los resultados del ejercicio de formulación estratégica serán de utilidad y beneficio de la empresa, pensando en su desarrollo a largo plazo.

1. Situación de estudio

En este apartado se describirá la empresa a evaluar y los procesos que ha implementado desde su puesta en marcha, su estructura, y se realizará una breve caracterización del mercado de motocicletas en el que se encuentra. Basados en lo anterior, se describirá el problema y la justificación que existe para realizar el presente trabajo de grado.

1.1 Descripción de la compañía

REYPAR MOTOS S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de repuestos de motocicletas, que lleva cerca de 10 años en el mercado con presencia de asesores comerciales directos en el territorio colombiano; esta compañía fue fundada el 14 de mayo de 2008 en Medellín, Antioquia, y desde sus inicios ha pertenecido a la familia Ortiz (Ortiz F., 2017).

REYPAR MOTOS S.A., por ser una organización enfocada en la importación y comercialización de repuestos a nivel nacional, hace parte de una cadena de suministros, en la que atiende almacenes, los cuales participan como intermediarios de comercialización para asegurar la atención del usuario final, por lo cual se define que la compañía atiende el canal B2B (Ortiz F., 2017).

Actualmente la compañía ha venido en un proceso de desarrollo de marcas propias como MQP INDIA, MPS, CREPOWER y JETAR, con el fin de posicionarlas en los mercados que actualmente atiende, los cuales comprenden Costa norte, Valle del Cauca, Eje cafetero Antioquia, Chocó, Santander, Cundinamarca, Boyacá y Llanos Orientales, para ser reconocidos en el mercado colombiano de los repuestos para motos (Ortiz F., 2017).

A través del trabajo realizado en calle por la compañía y las vivencias de sus colaboradores, se ha identificado que el mercado colombiano está compuesto por tres clases de almacenes, de acuerdo al tipo de productos que comercializan:

1. Aquellos que venden productos originales (productos distribuidos directamente por las ensambladoras de las diferentes marcas).
2. Aquellos que manejan productos genéricos (productos importados o producidos por otros comercializadores y que pueden ser utilizados en cualquier tipo de moto, por ejemplo: las cadenas y los manubrios, los cuales, aunque tienen características específicas, pueden ser utilizados por distintos modelos y marcas de motocicletas).
3. Aquellos que manejan ambos tipos de mercancía.

Además de esta caracterización, también se ha identificado que, a la hora de hacer las compras, los clientes de este mercado tienen muy en cuenta el nivel de calidad que poseen los diferentes repuestos, los cuales son: calidad JAPÓN-INDIA (alta calidad con alto precio), calidad TAIWÁN (baja calidad con bajo precio) y un mercado naciente de nuevos productos que se ubican entre estos dos niveles, los que podríamos definir como calidad COMPETITIVA (calidad aceptable con precios competitivos), (Valderrama, 2014).

1.2 Antecedentes

La compañía comenzó como una iniciativa de negocio de Elkin Ortiz, mientras trabajaba para la ensambladora de vehículos SOFASA en la ciudad de Envigado, Antioquia, como Inspector de repuestos en el área de homologaciones para los vehículos ensamblados en la planta. Debido a que en 1985 ocurrió una situación en la que uno de sus familiares requería un visor para reparar su Renault 9 y, al saber que su trabajo consistía en conseguir piezas para ensamble, le pidió que lo ayudara a adquirir la pieza faltante, ya que la había estado buscando por varios meses sin ningún éxito; al tratar de ayudar a su pariente preguntó a los productores nacionales por la pieza y la halló inmediatamente, por lo cual decidió investigar en el mercado por qué era tan complejo encontrar piezas de repuesto para las personas que no estaban en el gremio, sabiendo que las piezas se producían en la ciudad y existían las cantidades necesarias para satisfacer el mercado. Así descubrió que ninguno de dichos productores tenía la capacidad ni la estructura necesaria para poder comercializar sus productos fuera de las ensambladoras, por lo que decidió comenzar a comprar a cada uno de ellos los productos por los que eran más reconocidos y empezar a venderlos en los diferentes talleres y almacenes de repuestos. De esta forma nació ORQUEZ, como comercializadora de repuestos y partes de vehículos en todo el territorio colombiano; luego de esto y tras años de consolidación de la compañía, se comenzó a estudiar la posibilidad de complementar el portafolio de productos con mercancía importada y ahí fue que nació IMPORTACIONES REYPAR en 1995, con el objetivo de posicionar marcas internacionales de repuestos como EBI, HUTCHINSON y TOR y fortalecer su presencia en el mercado de las autopartes (Ortiz F., 2017).

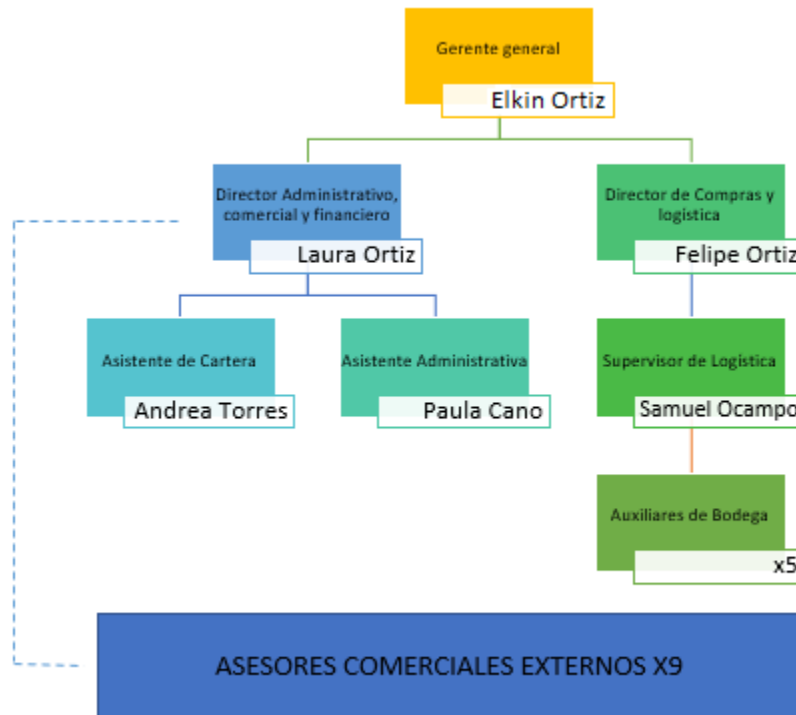
Posteriormente en 2008, y al identificar el creciente mercado de las motocicletas en Colombia, la compañía decidió incursionar en el sector importando repuestos y llantas y, de esta forma, nació REYPAR MOTOS, que en un principio fue dirigido por administradores externos, quienes no lograron posicionar la compañía como líder del mercado de los repuestos, y permitieron que se quedara en un periodo de estancamiento en el que simplemente se mantenía a flote, pero no generaba

ganancias. Al identificar esto, se decidió realizar una transformación de la compañía y se definió que en el año 2014 se realizaría un cambio de administración, en el cual los hermanos Laura y Felipe Ortiz, comenzarían a reestructurar la compañía, de forma que Felipe se encargaría de las áreas de compras y logística, mientras Laura estaría a cargo de la parte administrativa y comercial (Ortiz F., 2017).

1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de REYPAR MOTOS se ha venido transformando con el tiempo, debido a que en sus inicios apareció como una unidad estratégica de negocio de IMPORTACIONES REYPAR, con el fin de desarrollar el mercado de las motocicletas y, en el 2008, luego de la reestructuración, se generó una nueva estructura organizacional independiente con el nacimiento de la compañía, bajo la actual razón social; sin embargo, posteriormente, se presentó una nueva transformación con el ingreso de la segunda generación de dueños en el 2014, quienes aparecen involucrados en el organigrama en diferentes áreas directivas como son compras - logística y administración – comercial y, adicionalmente, se evidencia que en la actualidad se busca un crecimiento a nivel estructural, por lo cual se crea una dirección comercial que evalúe la posibilidad de vincular a los asesores comerciales externos, quienes en la actualidad se encuentran contratados por prestación de servicios; además, para mantener la operación, se utilizan varios servicios *outsourcing* en lo correspondiente a las áreas de tecnología, contabilidad, mercadeo y gestión del talento humano.

Figura 1. Estructura organización actual 1



Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

En REYPAR MOTOS se identifica que la estructura actual es de tipo simple (Mintzberg, 1991), en el cual el director general es uno de los hijos del fundador y muchas de las decisiones se toman por consenso familiar; otras características que se identifican es que la compañía se maneja con un carácter informal, flexible y cuenta con una estructura poco robusta, que está establecida alrededor del producto.

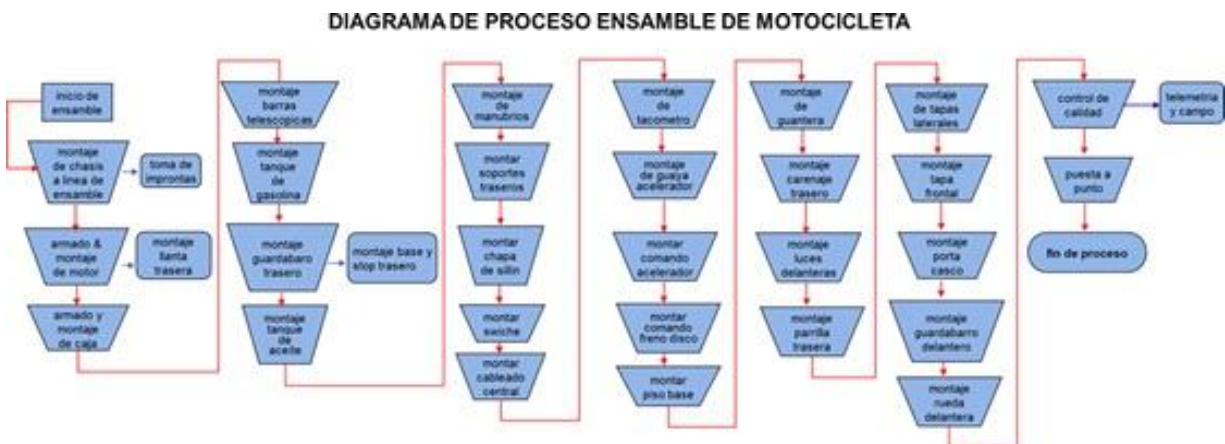
La gestión del capital humano se realiza de una manera no estructurada y se trata de impactar a través de algunas actividades de capacitación y bienestar, sin seguir un plan de desarrollo de competencias centrales; sin embargo, este desarrollo se orienta a través de una visión paternalista que busca que los colaboradores cuenten con un ambiente laboral favorable y una estabilidad de ingreso, esperando que con esto permanezca en la organización, como forma de mostrar lealtad y agradecimiento (Ortiz F., 2017).

1.4 El mercado

La industria de las motocicletas:

De acuerdo a la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), en la región, Colombia ocupa el segundo lugar en la producción de motocicletas, después de Brasil (El Heraldó, 2017). El proceso de ensamble de motocicletas en Colombia es reconocido en el mercado por su oferta de productos de calidad superior, su respaldo y garantía; además, según la última encuesta Anual de Comercio del Dane, el comercio, el mantenimiento y la reparación de motocicletas contribuye a la generación de 8.250 empleos directos (Autos de primera.com, 2017). Por cada empleo que se genera en la actividad de ensamble, se crean aproximadamente 4 en la actividad de producción de motopartes. A continuación, se presenta el diagrama de proceso ensamble de motocicleta (ANDI, 2016).

Figura 2. Diagrama de proceso ensamble de motocicletas



Fuente: Diagrama de proceso ensamble de motos 1 (ANDI, 2016).

El mercado colombiano cuenta con una de las ofertas más amplias de motocicletas, debido a que existen ensambladoras que producen e importan algunas de las marcas más representativas del mercado. A continuación, se presentan las más

representativas, según Marco Arboleda, Ejecutivo de ventas y mercadeo Akita Motos (Arboleda, 2017).

1. AUTEKO S.A: con sus marcas Bajaj, Kymco, Kawasaki, KTM, Victory.
2. INCOLMOTOS: con su marca Yamaha.
3. FANALCA con su marca Honda.
4. GRUPO CORBETA: con sus marcas AKT, TVS y Royal Enfield.
5. SUZUKI: con su marca del mismo nombre.
6. HERO MOTORS: con su marca Hero.

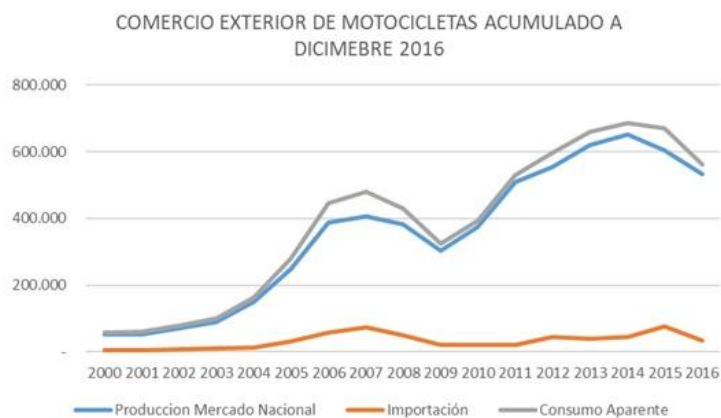
Según las cifras de la DIAN, a marzo de 2017, las motocicletas ensambladas en Colombia participan con el 95% del total del mercado, registrando un incremento de cerca de 2% respecto al acumulado de 2016 (Revista Dinero, 2017).

A continuación, se presenta la tabla con las unidades colocadas en el mercado entre importaciones y producción nacional, entre los años 2000 y 2016; y su representación gráfica (ANDI, 2016).

Tabla 1. Ventas de unidades de motocicletas de 2000-2016

Figura 3. Comercio exterior de motocicletas 2000-2016

Año	Unidades		
	Producción Mercado Nacional	Importación	Consumo Aparente
2000	53.490	4.038	57.528
2001	53.497	5.710	59.207
2002	71.313	8.509	79.822
2003	89.199	9.990	99.189
2004	150.943	13.287	164.230
2005	248.741	31.376	280.117
2006	388.678	57.942	446.620
2007	406.324	74.363	480.687
2008	381.598	49.590	431.188
2009	304.309	21.108	325.417
2010	373.620	19.820	393.440
2011	508.989	21.315	530.304
2012	554.484	43.164	597.648
2013	620.837	40.012	660.849
2014	652.293	44.257	684.989
2015	603.436	75.548	671.615
2016	533.508	33.887	562.648



Fuente: (ANDI, 2016).

Fuente: ANDI, 2016).

Además, se presenta la información suministrada por el Registro Único Nacional de Tránsito, RUNT, en el acumulado a septiembre de 2017, donde se identifica una menor dinámica respecto a 2016.

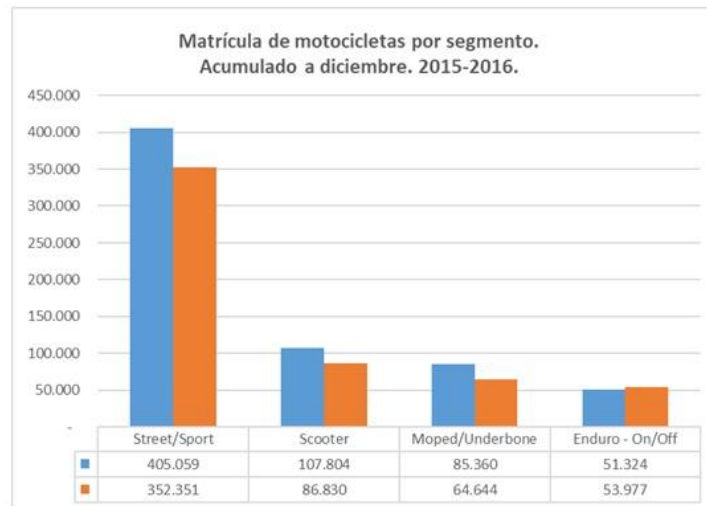
Figura 4. Diagrama de proceso ensamble de motocicletas (ANDI, 2017)



Fuente: (ANDI, 2016).

En el mes de diciembre de 2016 se matricularon en el país 53.489 motocicletas nuevas, un 3,16% menos que el mismo mes en 2015, que presentó registros por 55.233 motocicletas. Del total de motocicletas matriculadas en 2016, la tipo calle: Street/Sport participan con el 63,08% del total del mercado, las Scooter 16,24%, las tipo Moped 11,13% y las de uso deportivo Enduro 7,98% y de alta gama 1,57% (ANDI, 2016).

Figura 5. Matrícula de motocicletas por segmento 2015-2016



Fuente: (ANDI, 2016).

1.5 El problema

El ambiente de alta competencia que existe en el sector de los repuestos de motocicletas en Colombia y la globalización, que permite que cada día más personas puedan tener acceso a información sobre proveedores internacionales de repuestos y formas prácticas de realizar importaciones y un ambiente cada vez más competitivo en Colombia, viene motivando a la compañía a realizar cambios a nivel interno, ya que al inicio en 2008 no presentó los resultados esperados y actualmente con el cambio de administración que se dio en el 2014, se espera que se presente una dinámica de crecimiento de ventas, número de clientes y rentabilidad.

Dado que la compañía ha implementado un modelo basado en la búsqueda de satisfacción del cliente, a través de una promesa de servicio enfocada en la exactitud de las unidades en inventario y en la logística de despacho en el menor tiempo posible, se ha alcanzado un reconocimiento por parte de los clientes que no ha logrado trascender a todo el territorio nacional, por tanto, se considera que el problema es de carácter competitivo en lo que corresponde al área comercial y esto se puede presentar en 3 aspectos principales:

- 1) La falta de un proceso de desarrollo de mercados en el sur del país en la zona de Tolima – Norte del Huila, Sur del Huila – Caquetá y Nariño – Putumayo.
- 2) Un bajo reconocimiento de la compañía y sus marcas en el sector cuando se compara con el tiempo que lleva presente en el mercado.
- 3) La carencia de una selección de productos específicos que representen cada una de las marcas, que sirvan como un referente para la compañía en las diferentes zonas del país.

1.6 Justificación

La oportunidad de crecimiento que ofrece el sector y el momento de madurez con el que cuenta la compañía requiere la formulación de un proceso de direccionamiento estratégico y su posterior ejecución, por tanto, se identifica la necesidad de realizar un estudio a través de un modelo administrativo integral que encamine a la compañía en la dirección del mejoramiento continuo, la expansión comercial y la sostenibilidad a largo plazo.

El éxito de cualquier empresa o proceso depende de la capacidad de establecer objetivos claros, medibles, alcanzables y retadores, que permitan apoyar la estrategia general. Andrews (1965) definió la estrategia como: “El patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1965, p. 79).

REYPAR MOTOS pretende implementar un proceso que le permita generar un modelo de dirección estratégica para seguir en los próximos años y, por medio de éste, tener la capacidad de adaptarse y prever las necesidades del mercado que

garanticen el crecimiento y la generación de riqueza a sus dueños, empleados y clientes.

El presente trabajo de grado se realiza aplicando los conocimientos adquiridos en las diferentes materias que conforman el plan de estudio presentado en el MBA de la Universidad EAFIT, que además de ser prerrequisito para aspirar el grado de Magister en Administración, puede utilizarse para formular una propuesta de direccionamiento estratégico para REYPAR MOTOS, con el fin de posicionar la compañía dentro de las líderes del mercado colombiano de los repuestos y partes de motocicletas, y garantizar su permanencia y crecimiento en el largo plazo.

2. Objetivos

2.1 General

El presente ejercicio académico pretende entregar una propuesta de dirección estratégica para REYPAR MOTOS, con el objetivo de apoyar a la compañía en el proceso de creación de la MEGA para el 2020, que está desarrollando con el apoyo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; cabe aclarar que el alcance de este proyecto no alcanza la etapa de implementación.

2.2 Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual de la compañía y del sector, de manera que permita a REYPAR MOTOS aumentar su comprensión del mercado, para generar propuestas posteriores.

- b) Analizar los conceptos y bibliografía sobre la estrategia, con el fin de identificar aquella que se acomode más a las necesidades de REYPAR MOTOS.

- c) Presentar a los dueños de la compañía un documento que contenga la estructuración del plan estratégico y que pueda utilizarse para el proceso de la creación de la MEGA, que se adelanta en compañía de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

- d) Plantear un modelo de estructura organizacional y unos indicadores que estén alineados con el plan estratégico que podría utilizar REYPAR MOTOS.

3. Marco conceptual

En este apartado se realizará una presentación generalizada del marco teórico y conceptual requerido, para entender cómo la teoría y las necesidades de una compañía confluyen, permitiendo la creación de un ejercicio de planeación estratégica; y para esto se presentarán definiciones de autores reconocidos en dicho tema.

3.1 Definición de estrategia

En la actualidad la palabra estrategia se utiliza de una forma inadecuada para definir cualquier elemento que se considere importante dentro de una organización; por lo cual se tendrán en cuenta algunas definiciones existentes para contextualizar:

Para la Real Academia Española (RAE), “estrategia se define como el arte de dirigir las operaciones militares” (Real Academia Española, 2017); mostrando que inicialmente el término sólo se empleaba para referirse al mundo de la milicia, una muestra de esto se encuentra en el famoso libro *El arte de la guerra* de Sun Tzu, en cual el autor hace referencia acerca de que “El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados” (Sun Tzu, 1999, p. 11), mostrando cómo la adaptación es una habilidad que requieren los líderes y que la estrategia no es una sola para todos los casos, sino que se moldea según la

ocasión. Debido a esto y al crecimiento empresarial, se comenzó a utilizar el término para analizar las ciencias administrativas, especialmente con lo que respecta a la planeación, ejecución y control de actividades, por lo cual varios autores comenzaron a generar sus propias definiciones, como el caso de Charles Hill (2009) quien la define así: “una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 3).

Otras definiciones que se enfocan en el desarrollo administrativo y pueden ser utilizadas para la realización de este trabajo de grado son:

“El patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1965, p. 7).

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Jonhson, Scholes & Richard Whittington, 2006, p. 5).

“La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar” (Porter, 1996, p. 23).

Las anteriores definiciones demuestran cómo los objetivos y los planes definen cómo es una organización y cómo será en el futuro, además, cómo el adecuado manejo de los recursos garantiza la continuidad de las organizaciones en el tiempo y, finalmente, cómo la definición de una posición única otorga a las compañías una ventaja en el mercado.

Además de lo anterior, se debe tener en cuenta la definición de Henry Mintzberg y sus 5 Ps. La estrategia es un **plan** “un camino para llegar de aquí hasta allí”, también es un **patrón** que “examina la conducta pasada” o “la coherencia de conducta en el tiempo”, es una **posición** o “la ubicación de determinados productos en mercados particulares”. La cuarta P de esta definición de Mintzberg es que la estrategia es una **perspectiva**, una mirada más introspectiva y conservadora que valora “la visión principal de la empresa”. Por último, la estrategia es una **estratagema** (**p**auta de acción) o “maniobra realizada con la intención de burlar al oponente” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, p. 26).

En conclusión, se puede decir que la estrategia tiene en cuenta el momento y el entorno de las organizaciones, que no hay una fórmula única para aplicar a todas las compañías, que depende de la participación e interacción de las áreas de la empresa y que se debe garantizar que los llamados a ejecutar dicha estrategia, cuenten con las capacidades y competencias adecuadas para crear un ambiente de innovación y aprendizaje, que facilite las condiciones para otorgar un direccionamiento estratégico óptimo para alcanzar las metas pactadas.

3.1.1 Niveles de estrategia

Como se ha establecido anteriormente, la estrategia debe realizarse a diferentes niveles y con la participación de diferentes áreas, para poder contar con una visión holística que aproveche las diferentes fortalezas y permita generar una propuesta de valor competitiva que sea atractiva en el mercado; por tanto, se utilizará la definición de Johnson y Scholes sobre qué estrategia se identifica, de acuerdo a los niveles de la organización: la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia operativa o funcional (Jonhson, Scholes & Richard Whittington, 2006).

Estrategia corporativa: es aquella que se realiza sobre aspectos generales en los niveles más altos de la organización, sobre objetivos globales que garantizan la permanencia del negocio en el largo plazo, satisfaciendo a los diferentes

stakeholders. “quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa” (Freeman, 1984, p. 51).

Estrategia competitiva o de negocios: “se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado” (Jonhson, Scholes & Richard Whittington, 2006, p. 13). Es aquella estrategia específica que permite tener una posición de superioridad frente a la competencia, estas deben realizarse a través del entendimiento de los factores externos del mercado e internos de la compañía, para satisfacer de la mejor forma las necesidades existentes en el mercado.

Estrategias operativas o funcionales: son aquellas que se realizan en la base de la compañía y son elaboradas para garantizar que cada una de las áreas trabaje en armonía con las estrategias corporativas, apoyando desde las actividades más básicas el alcance de los objetivos.

Por tanto, se puede establecer que la estrategia no es exclusiva de los gerentes y juntas directivas, aunque sí es su deber garantizar que exista una visión general que sirva de guía para las otras áreas, pero que a su vez, también existan otras estrategias que deben ser medidas y controladas para garantizar su duración y permanencia en el tiempo.

3.2 La planeación estratégica

La planeación estratégica es el medio a través del cual se generan las estrategias con las cuales se pueden alcanzar los objetivos establecidos, dentro de los tiempos pautados en las diferentes compañías y tuvo algunos de sus más grandes exponentes en Michael Porter, Peter Drucker y George Steiner y, por tanto, se presentan a continuación sus definiciones:

Peter Drucker: “La planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para

tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (Drucker, 1984, p. 96).

Michael Porter: “La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado” (Porter, 1995, p. 29).

George Steiner: “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner, 1983, p. 7).

Además, en su libro *Safari a la estrategia*, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) afirman que las premisas de la escuela de planificación se dan en 3 elementos:

- 1) “Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas” (p. 82).
- 2) La responsabilidad es del director general y la ejecución de los planificadores.
- 3) El proceso termina con las estrategias completamente acabadas y los detalles de objetivos, presupuestos, programas y planes.

Sin embargo, la herramienta de planeación estratégica también ha contado con críticas, especialmente de Mintzberg en su libro *Apogeo y caída de la planeación estratégica* (1994), cuando dijo de forma satírica “La planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. El mundo debe permanecer inmóvil mientras se despliega el proceso de planificación” (citado en Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, p. 95); mostrando inconvenientes como la inflexibilidad, la burocracia y la poca efectividad;

aunque si se mira en retrospectiva, siempre será mejor contar con la planeación estratégica que no hacerlo, lo que se debe garantizar es poder contar con personas capaces para intervenir en la implementación con el fin de garantizar una correcta finalización.

Dicho esto, se considera que para REYPAR MOTOS es necesario comenzar a cimentar las bases de un planteamiento a largo plazo y, por tanto, se hará uso de la planeación estratégica, con el fin de buscar garantizar su crecimiento en el corto plazo y su permanencia en el mercado y reconocimiento de sus marcas en el largo plazo.

3.2.1 Misión y visión

El proceso de planeación estratégica requiere definir estrategias para que sus miembros la puedan implementar, pero además, también se deben crear una misión y una visión, que les permita a los colaboradores encaminar sus acciones y, por tanto, los de la organización hacia lo que se ha decidido por parte de la gerencia y la junta directiva.

Con el fin de entender más a fondo la teoría, se utilizará la definición de Jack Fleitman, para quien “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000, p. 30).

Mientras que “la visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y define el rumbo estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson, 2015, p. 18).

La visión y la misión siempre deben ir juntas, ya que una apoya el presente de la compañía y la otra garantiza su enfoque hacia el futuro, y se convierten en los pilares en los que se sostiene la identidad de cada organización; uno de los retos más

comunes a la hora de fijarlas es que deben tener un enfoque realista y, a su vez, contar con un carácter ambicioso, que represente un reto y que inspire a los colaboradores a llegar más adelante, y esto sólo se logra superando el segundo reto que consiste en la comunicación: contar con la capacidad de comunicar a cada una de las partes de una organización su misión y visión, lo cual resulta fundamental para poder alcanzarlas, ya que cada miembro jugará un papel importante en la implementación de las estrategias y la consecución de las metas establecidas.

3.2.2 Las metas u objetivos

Éstas se definen en todos los niveles de la organización, el estratégico, el táctico y el operativo, y buscan alcanzar la misión y visión que se ha establecido por parte de la organización; como lo afirman Mintzberg & Quinn (1995) “establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados” (p. 44).

Dichas metas u objetivos pueden definirse en cualitativas o cuantitativas y deben contar con mecanismos de seguimiento y evaluación objetivos, que permitan garantizarlas; sin embargo, esto sólo se puede lograr a través de un direccionamiento estratégico que definirá el “cómo” se alcanzarán.

3.3 Etapas del proceso

El proceso de direccionamiento estratégico está compuesto por 3 etapas principales. La primera es el análisis estratégico donde se analiza la situación actual del entorno y cómo éste influye en las estrategias. La segunda etapa es la elección estratégica en donde se seleccionan un número de estrategias para responder al entorno y establecer las decisiones del futuro de la organización. Por último, la etapa de implementación que son todas las acciones a gestionar para materializar todo lo hecho en las etapas de análisis y elección estratégica (Johnson, Scholes & Richard Whittington, 2006).

3.3.1 Análisis estratégico

El análisis estratégico permite, a través del uso de herramientas, entender cuál es la posición estratégica de la compañía respecto a su entorno y su situación interna. La tarea fundamental que se realiza en esta etapa es analizar y entender las fuerzas alrededor de la organización y la influencia que tienen sobre ella. Estas herramientas permitirán crear capacidades estratégicas, entendidas como “los recursos y competencias que puede utilizar la organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes” (Johnson, Scholes & Richard Whittington, 2006, p. 14).

Con el fin de realizar un análisis se pueden utilizar diferentes herramientas, pero para desarrollar este ejercicio de planeación estratégica, se aplicarán: el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, la matriz DOFA, la cadena de valor y la comprensión de la capacidad estratégica.

3.3.1.1 PESTEL

Esta herramienta hace énfasis en el conocimiento del macroentorno, en el que se mueve la compañía y como éste afecta el desarrollo de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo. El marco PESTEL “clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal” (Johnson, Scholes & Richard Whittington, 2006, p. 65); con esta herramienta se busca identificar cuál es el tipo de variable que está modificando el entorno para poder comprenderla y convertirla en una oportunidad

En la figura 6 se observa la representación de la herramienta y un ejemplo del contenido de cada aspecto que agrupa.

Figura 6. El marco PESTEL



Fuente: (Johnson, Scholes & Richard Whittington, 2006, p. 68)

El análisis PESTEL permite a las compañías comprender de manera holística el entorno donde se mueven; con este conocimiento se pretende anticipar los cambios para garantizar la permanencia de la compañía en el tiempo.

3.3.1.2 Las 5 fuerzas de Porter

Esta es una herramienta creada por Michael Porter, que permite analizar una industria o unidad de negocio y ayudar a la comprensión de la posición en el mercado en el cual interactúa, así como el grado de competencia que existe en ese específico sector en un momento dado (Porter, 1995).

Las 5 fuerzas que la herramienta describe son:

1- Competencia en el mercado: se enfoca en el grado de rivalidad que existe entre los competidores del mercado, mientras más competidores existan aumenta la complejidad, ya que dicha competencia genera barreras de entrada a competidores externos y dificulta la permanencia de los ya existentes.

2- Nuevos entrantes: con respecto a esta variable la compañía debe evaluar la posibilidad de aparición de nuevos competidores dentro del mercado, ya sean provenientes del mismo mercado o de uno internacional.

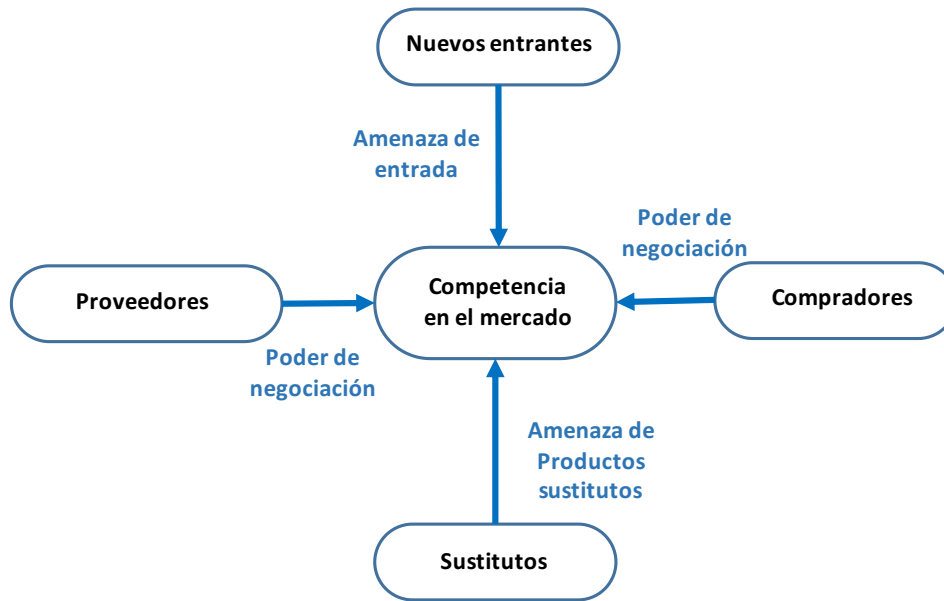
3- Proveedores: en esta variable se debe analizar la capacidad que tiene el mercado de proveer mercancía a través de los diferentes canales; con una gran cantidad de proveedores se disminuirá su capacidad de negociación, mientras que con pocos se puede presentar escasez en el mercado.

4- Compradores: cuando un mercado es pequeño, se deben proteger los clientes con los que cuenta la compañía y, por tanto, esto puede obligarla a ser más abierta a la negociación para poder garantizar su continuidad en el mercado.

5- Sustitutos: las compañías deben estar atentas a aquellos productos que sin ser iguales a los que ofrecen, satisfacen las mismas necesidades, ya que éstos pueden convertirse en una amenaza o un mercado nuevo.

Las fuerzas anteriormente nombradas se muestran en la siguiente figura.

Figura 7. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Johnson, Scholes & Richard Whittington, 2006, p. 79)

Los beneficios de esta herramienta estratégica es que obliga a la compañía a analizarse a sí misma, de manera sistémica y continua, para evaluar las condiciones que tiene para competir en el mercado y generar nuevas oportunidades; con el uso de esta herramienta, se busca que la compañía se mantenga alerta y reflexiva a los movimientos del mercado.

3.3.1.3 La matriz DOFA

Su origen se remonta a la década de los 70 debido a la investigación conducida por un equipo de trabajo del Stanford Research Institute, cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas. El modelo no surgió como un invento producto de la creatividad y el ingenio, fue el resultado de una indagación con abundante fundamento empírico; ya que entre 1960 y 1969 alrededor de 1100 empresas y organizaciones fueron consideradas, encuestando a unos 5000 ejecutivos con un cuestionario de 250 preguntas. (Recuperado de: <http://sobregereciayempresa.blogspot.com.co/2014/03/matriz-foda.html>).

En la matriz DOFA se representan de manera gráfica las (D) Debilidades, (O) Oportunidades, (F) Fortalezas y (A) Amenazas que existen dentro de la compañía, permitiendo así la formulación y evaluación de estrategias; cabe aclarar que las fortalezas y debilidades describen factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas los factores externos y que, por sí sola, la matriz no es una solución, pero al plasmar cada uno de sus componentes, se perciben diferentes combinaciones de factores internos que permiten protegerse o aprovecharse de los factores externos, como se observa en la siguiente figura.

Figura 8. La matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p><u>Opciones estratégicas FO</u> Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p><u>Opciones estratégicas DO</u> Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades</p>
Amenazas (A)	<p><u>Opciones estratégicas FA</u> Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p><u>Opciones estratégicas DA</u> Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas</p>

Fuente: (Johnson, Scholes & Richard Whittington, 2006, p. 343).

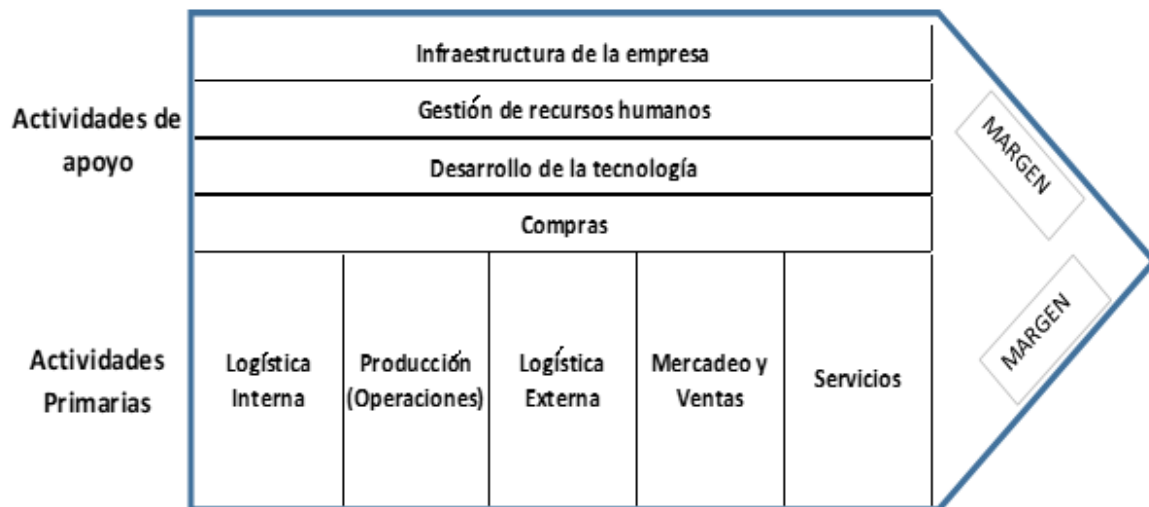
3.3.1.4 La cadena de valor

La cadena de valor es otra herramienta estratégica y fue presentada por Michael Porter, con el fin de evidenciar los procesos que tiene una organización y como están ordenados, para entender cómo generan valor al cliente y crean una ventaja competitiva para la organización.

Con el fin de entender más a fondo la estructura, Porter dividió la cadena de valor en dos partes:

las actividades primarias compuestas como la logística interna (recepción de materias primas, almacenamiento, inventarios, etc.), la producción u operaciones (la transformación en productos), la logística externa o de salida (facturación, despacho), el mercadeo y las ventas (publicidad, promociones, impulsadoras) y la actividad de servicios posventa (soporte técnico, garantías). Luego las actividades secundarias o de apoyo, que corresponden a la infraestructura de la organización (La gerencia, finanzas, contabilidad), la gestión del talento humano, el desarrollo de tecnología (Sistemas, IT) y las compras. (Porter, 1995, p. 102)

Figura 9. La cadena de valor



Fuente: (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1995).

Luego de plantear la cadena de valor, se debe identificar qué actividades generan ventaja competitiva a la compañía, ya sea haciéndola más rentable y/o fortaleciendo su posición en el mercado, y cuáles deben convertirse en un objetivo de reducción de costos; el resultado de estas acciones generará un margen que debe satisfacer a los accionistas y, cuando este margen es mayor que el de la competencia, se afirma que existe una ventaja competitiva.

3.3.2 Elección estratégica

Este es el momento en el que se decide sobre el futuro de la compañía y cómo se va a lograr, a través de las estrategias corporativas y competitivas que se eligen para cumplir con las expectativas de los *stakeholders*, garantizando la coherencia y la visión a futuro.

Debido a lo anterior, en este apartado se estudiará a fondo la matriz de ANSOFF y algunas otras alternativas de estrategia.

Porter (1995) afirmó que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: bajo coste o diferenciación. A partir de esto y según el alcance de cada organización en particular, planteó 3 estrategias genéricas: el liderazgo de costes, diferenciación y concentración, las cuales se definen a continuación:

Liderazgo en costes: esta es una estrategia basada en la eficiencia de los procesos con el fin de disminuir al máximo los costos de la compañía, con el fin de aumentar la rentabilidad; además busca siempre tener una ventaja competitiva enfocada en la producción a gran escala y la negociación de proveedores.

Diferenciación: se basa en la existencia de una condición única que exprese ventaja en el mercado, ya sea en un producto o servicio; esta estrategia puede elegirse cuando se cuenta con una patente o la exclusividad de comercialización de una marca reconocida.

Concentración o focalización: se define por parte de la organización especializarse en un segmento que no se encuentre satisfecho, manteniendo un liderazgo a través de la agresividad comercial hacia aquellos que intenten ingresar a estos mercados; también puede darse con productos de alta tecnología.

Además, también existen diferentes estrategias como:

Estrategias de integración

Es la agrupación de procesos que son de diferentes tecnologías, pero que al complementarse producen el mismo producto o servicio. Buscan ampliar el control de la cadena desde los proveedores hasta la distribución. Se dividen en integración hacia adelante o hacia atrás, también llamadas de integración vertical y la otra es la de integración horizontal (Porter, 1991).

Hacia adelante: sucede cuando los procesos que se integran están ubicados dentro de la cadena productiva, posteriormente a la actividad principal de la organización. Por ejemplo, cuando un productor adquiere el proceso de distribución hasta el consumidor final.

Hacia atrás: sucede cuando los procesos que se integran están ubicados antes de la actividad principal de la organización. El ejemplo aquí, es cuando esta misma organización manufacturera invierte en procesos de transformación de materias primas.

Horizontal: es la agrupación de negocios distintos al principal de la organización que busca dominar el mercado o un segmento específico. Ésta sucede típicamente por adquisidores o fusiones, cuando se busca adquirir acciones de la competencia. El mercado automotriz o tabacalero es un ejemplo de dos marcas que se fusionan para fortalecer su presencia en el mercado.

Estrategias intensivas

Penetración: busca el fortalecimiento en el mercado donde se opera con los productos o servicios presentes. La herramienta más usada es la de hacer mayor inversión en los esfuerzos de ventas y mercadeo, más vendedores, más publicidad, más promociones, etc. Compañías de consumo masivo usan frecuentemente esta práctica para dominar más ampliamente el mercado.

Desarrollo del mercado: se busca la introducción en zonas geográficas nuevas que pueden ser dentro o fuera del país donde la organización opera. La internacionalización es un ejemplo de estrategia de desarrollo de mercado.

Desarrollo del producto: se busca la ampliación o mejora de los productos o servicios actuales para incrementar ventas. Cuando una compañía lanza nuevos sabores, tamaños o presentaciones, busca desarrollar el mercado. Esta estrategia requiere inversiones importantes en proceso de investigación y desarrollo.

Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación hay que analizarla en función de la capacidad estratégica y la viabilidad de que ésta pueda apoyar estas iniciativas, ya que se corre el riesgo de desenfocarse. Con la estrategia de diversificación, la organización busca crecer, llegando a nuevos mercados aumentando su oferta. Y puede ser:

Concéntrica: se adicionan nuevos productos o servicios dentro de la misma línea de negocio.

Horizontal: se adicionan productos o servicios que complementan el portafolio y que no están relacionados con los que produce o comercializa la organización.

Conglomerado: se adicionan nuevos productos buscando nuevos clientes a través de conglomerados que se desmantelan o reenfozan, de acuerdo al beneficio que se busca.

Estrategias corporativas

Fusiones: consiste en que dos o más organizaciones integran sus recursos en forma parcial o total.

Adquisiciones: se da cuando una compañía compra el control de todo el negocio de otra.

Alianzas estratégicas: se da cuando hacen acuerdos dos o más organizaciones con un fin específico y sin necesidad de unir los recursos.

Restructuraciones: se basan en cambios estructurales en alguna o varias áreas de la organización con el fin de repotenciarla.

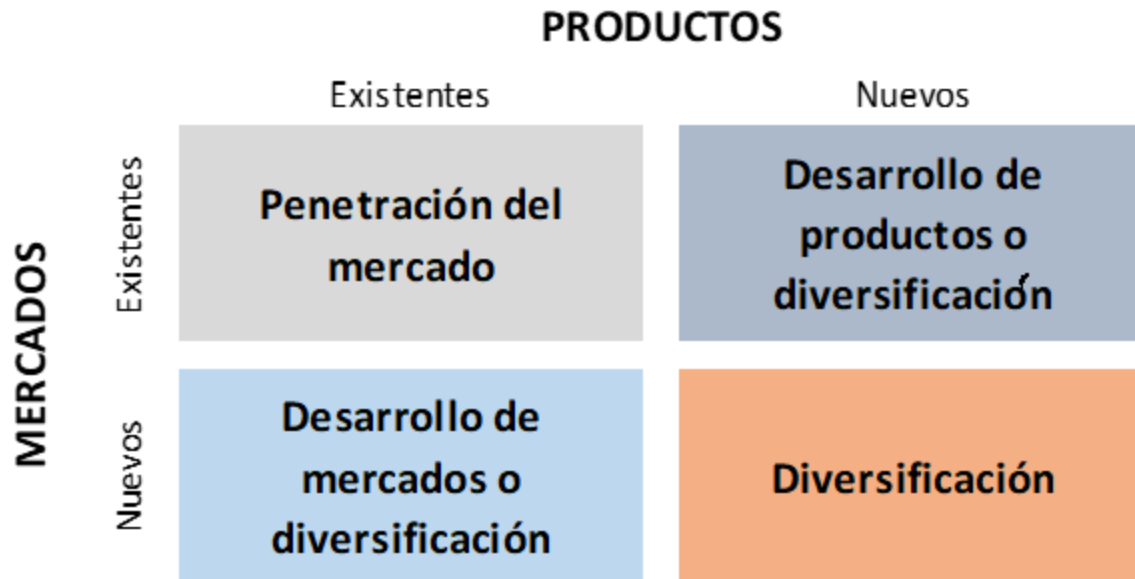
Cabe aclarar que, al utilizar las estrategias corporativas, en la mayoría de los casos, se requiere de grandes inversiones de parte de los socios, y su desarrollo está basado en la confianza entre ellos, buscando obtener mayor ventaja competitiva que si actuaran de manera independiente.

3.3.2.1 La matriz de ANSOFF

“Es una herramienta de uso estratégico que permite evaluar las opciones que la organización tiene a la hora de elegir la estrategia que mejor se ajuste a la situación actual y que dé mejor retorno de la inversión” (ANSOFF, 1957, p. 7).

La matriz ha sido denominada también matriz producto-mercado, ya que se muestran varias opciones donde se cruzan los productos o servicios con los mercados existentes para tomar una decisión, especialmente, en momentos en que el crecimiento es el objetivo principal de la organización.

Figura 10. La matriz de ANSOFF



Fuente: (ANSOFF, Estrategias para la diversificación, 1957).

A continuación, se explicará cada una de las estrategias recomendadas por ANSOFF, de acuerdo a cada cruce posible:

Penetración del mercado:

La idea es vender más del mismo tipo de productos que se tiene, utilizando la publicidad, estrategias de precio, mayor actividad en ventas, programas de fidelidad de clientes o aún adquisición de empresas, que compiten con el mismo producto.

Desarrollo de mercados:

Se busca vender más del producto que se tiene, pero a un mercado nuevo que puede ser en una zona geográfica nueva o canales de distribución nuevos o tecnologías nuevas, como es el caso de las ventas por internet.

Desarrollo de productos:

Se invierte en el desarrollo de nuevos productos para venderlos al mismo mercado o grupo de personas que se tiene. Puede presentarse como un nuevo producto o

una variedad del producto existente o una forma de empaque diferente. En el caso de servicios, se trata de modalidades ampliadas o nuevas formas de ofrecer el servicio.

Diversificación:

Es la estrategia más compleja, casi siempre la que requiere más inversión y por lo tanto de más riesgo. Se busca lanzar productos diferentes que pueden ser complementarios o no, que se ofrecen al mismo grupo de persona o aún a mercados desconocidos.

3.3.3 Implementación

Esta es la etapa final, donde el direccionamiento estratégico rinde sus frutos o donde fracasa, ya que es cuando las herramientas se aplican para tratar de alcanzar los objetivos planteados y, a su vez, es el momento donde se aplican las técnicas de seguimiento que se realizan a través de indicadores para medir su desempeño, todo esto mediante el trabajo de equipos de trabajo bien direccionados y enfocados.

Para realizar la implementación estratégica se deben tener en cuenta cuatro componentes:

- Diseño de una estructura organizacional.
- Diseño de un sistema de control.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
- Manejo del conflicto, políticas y del cambio.

Cabe resaltar que, en el presente trabajo de grado, únicamente se dejarán planteados los conceptos de diseño de estructura organizacional y sistema de control.

3.3.3.1 La estructura organizacional

Con el objeto de poner en marcha de manera eficiente las estrategias seleccionadas, la compañía necesita contar con los colaboradores, que tengan las competencias centrales adecuadas para ejecutar las actividades necesarias para llevar a cabo dichas estrategias, independientemente de si éstas se dan a través de un proceso emergente o provienen de un proceso de direccionamiento estratégico. Para lograr lo anterior, se debe realizar un trabajo interno de creación de una estructura jerárquica que permita definir roles, responsabilidades y líneas de mando para luego identificar cuáles son las competencias requeridas en los diferentes cargos para desempeñar cada una de las actividades y procesos; y más importante aún, identificar si dichas competencias se encuentran en los miembros de la compañía o deben ser contratados de forma externa.

Debido a lo anterior, se cita a Alfred Chandler (1962), quien siempre consideró que la estructura se debe adaptar a la estrategia para lograr los resultados deseados y afirmó: “Si la estructura no sigue a la estrategia el resultado final es la ineficiencia” (p. 33).

Además de Johnson et al. (2006), quienes afirmaron: “Tal vez el recurso más importante de una organización sean las personas. Así pues, el papel que desempeñan los individuos, los procesos por los que se relacionan y las relaciones que se crean son cruciales para el éxito de la estrategia” (p. 390). Al respecto, los autores amplían:

El diseño estructural: “describe los papeles, responsabilidades y relaciones jerárquicas”. El diseño de la organización es relevante para el desarrollo de una ventaja competitiva con modelos flexibles y con habilidades para reorganizarse.

Los procesos: la forma como los individuos ejecutan sus responsabilidades y cómo se relacionan entre sí con otros y ponen en ejecución las estrategias.

Las relaciones: cómo se conectan las personas con otras áreas y con personas fuera de la organización.

Debido a que la competencia y el entorno son cambiantes debido a factores como la innovación, el desarrollo de nuevas tecnologías y la globalización, las estrategias deben ser dinámicas y adaptables; características que deben también ser compartidas por las estructuras organizacionales.

Mintzberg (1991) plantea que la responsabilidad del diseño de la estructura organizacional es del gerente general e identifica 5 configuraciones:

Estructura simple: es aquella en que las decisiones se toman desde la gerencia, habiendo poca delegación y por ende poco *staff*. Existe una supervisión directa hecha desde la dirección. La estructura simple es común, propia de compañías familiares o empresas pequeñas, en las que el gerente o el dueño toma las decisiones, se rodea de pocos administrativos y en un nivel más abajo los operativos sólo ejecutan las tareas. No hay estandarización de procesos, ni capacitación al personal, su crecimiento está basado en la capacidad del líder con estilo normalmente autoritario.

Burocracia mecánica: también se llama burocracia maquinista. El protagonista es el proceso y su estandarización del trabajo, por lo que requiere mucho analista para mantener los procesos y la administración adquiere protagonismo engrosándose, para así poder hacer la supervisión que requieren los procesos y sus estándares. Esta configuración es propia de organizaciones estables que tienden a integrarse verticalmente para perdurar en el tiempo y ampliar el control de los procesos. Un ejemplo de este tipo de estructura son las cadenas de negocios con recetas iguales en sus productos, que están en áreas geográficas grandes o internacionales. Para poder crecer, se debe aumentar la burocracia con la cual se pueden controlar mejor los procesos y la organización.

Burocracia profesional: los profesionales y sus conocimientos son los más importantes en esta configuración. Éstos están rodeados de poco *staff* y la supervisión no es importante. Aquí la estandarización no es de procesos sino de técnicas. Como sucede en los hospitales o universidades, los profesionales pueden trabajar con mucha autonomía sin necesidad de relacionarse mucho con su *staff*, como por ejemplo un médico realizando una cirugía con apoyo de instrumentalistas. En estas organizaciones la gerencia no necesariamente tiene las mismas competencias de los profesionales y utiliza su autoridad de una forma más general, sin entrar a fondo en la tarea de los profesionales a su cargo.

Divisional: cuando las organizaciones están divididas en unidades operativas o de negocios en las que cada una tiene su propio gerente y, éstos a su vez, están coordinados por un *staff* centralizado. Se parece en sus características a la burocracia profesional, sólo que aquí no se tienen profesionales sino pequeñas entidades independientes. A pesar de la autonomía de cada división o unidad, funcionan matricialmente bien coordinadas por la dirección central, la cual ejerce una supervisión directa a cada entidad y para esto desarrollan un grupo de *staff* fuerte para diferentes áreas de la organización.

La adhocrática: la organización es más compleja con personal especializado que se agrupa en equipos y unen esfuerzos para ejecutar proyectos. En esta configuración las líneas jerárquicas son difíciles de ver entre línea y *staff*. Estas organizaciones son normalmente innovadoras y deben lograr ambientes en donde se forman equipos autónomos que no funcionan sobre procesos o técnicas estandarizadas, sino en las competencias de cada individuo. Es una estructura atípica, en la que el poder se mueve constantemente, de mucha informalidad en su comunicación, que descansa en individuos bien calificados que se unen con otros para crear.

Con respecto a lo anterior, se debe hacer énfasis en que Mintzberg no buscaba definir cuál estructura era mejor, sino más bien demostrar que existen diferentes

formas de generar una estructura organizacional y que cada organización debe identificar cuál es la más adecuada para alcanzar los logros que ha establecido.

3.3.3.2 El sistema de control

Con el objetivo de identificar si la estrategia se está implementando de manera adecuada, es necesario que existan sistemas de control, los cuales se crean a través de indicadores de gestión; debido a esto Kaplan y Norton desarrollaron el *Balance Score Card (BSC)* (llamado cuadro de mando integral en español). "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización, hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro" (Kaplan & Norton, 1996, p. 9).

Estas mediciones se presentaron basadas en 4 perspectivas del negocio, ya que son aquellas que se encuentran típicamente en los diferentes tipos de negocios:

Perspectiva financiera

Históricamente es la más usada y preferida, dado que se está haciendo seguimiento al retorno de la inversión y, en general, al uso de los recursos financieros puestos al servicio de la organización. Estos indicadores muestran qué tan bien va el negocio en el presente y ayudan a pronosticar el futuro.

Perspectiva de cliente

Reporta información y desempeño de las estrategias orientadas a los clientes. Conocer el comportamiento del cliente es una de las tareas más importantes en la administración. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (Kaplan & Norton, 1996, p. 125).

Perspectiva procesos internos

Son aquellos indicadores que no son de la perspectiva financiera o del cliente, sino que van midiendo la evolución de los procesos internos vs la inversión que se ha realizado para esto; por ejemplo: medir el progreso de la implementación del sistema de ISO 9000 en un proceso o en todo el sistema.

Perspectivas de formación y crecimiento

Se refiere a índices que miden intangibles, tales como la capacitación al personal, desarrollo de software, instalación de máquinas para el caso de procesos manufactureros, tecnología, etc., es decir, todo aquello que hay que poner en marcha para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. Uno muy importante que cae en esta categoría es la medición del desempeño de los empleados.

En resumen, luego de definir la misión, la visión, las metas y las estrategias, se deben establecer indicadores que permitan hacer seguimiento al progreso de lo planeado o realizar ajustes cuando sea necesario; con respecto a esto, se debe tener en cuenta el número de indicadores a elegir. Al respecto Kaplan y Norton recomiendan que se deben utilizar 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor, ya que la idea no es complicar a la organización recogiendo, tabulando y analizando dichos indicadores, sino que es una forma de evaluar el desempeño general de la compañía y si en realidad sí está cumpliendo con la estrategia general de la misma; con este fin, los indicadores deben ser precisos, claros, relevantes y mantenerse actualizados, además deben ser conocidos por la organización y deben contar con un proceso sistemático de seguimiento por parte de la dirección, la cual más que invertir esfuerzos en la obtención del indicador, debe hacerlo en el análisis y entendimiento de las actividades que lo componen, con el fin de generar planes de acción que ayuden a maximizar el uso de los recursos de la organización.

4. Desarrollo del análisis estratégico

En esta etapa del presente ejercicio académico es donde la teoría comienza a volverse práctica e inicia con el análisis de la compañía, y para esto se aplicarán las herramientas descritas anteriormente a REYPAR MOTOS.

4.1 El mercado

La industria de las motocicletas en Colombia

En 2016 el sector de ensamble de motocicletas alcanzó a 7.303 personas, 29.000 incluyendo la industria de proveedores, y unos 70.000 en el comercio, servicio, talleres, importadores y negocios relacionados, lo que demuestra su compromiso por trabajar conjuntamente con las autoridades y otros públicos para lograr el desarrollo sostenible de todos los involucrados en el sector, desde varios aspectos, principalmente en la movilidad segura. Algunas de las cifras reveladas en el estudio *Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país* ponen en evidencia que este vehículo es una solución de movilidad, fundamental en favor de la inclusión social y la reducción de la pobreza (Comité de Ensambladoras de Motocicletas de la Cámara Automotriz de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, 2017).

Actualmente, 1 de cada 7 colombianos que tienen motocicleta la usa para transportarse, realizando más de 50 millones de viajes diarios, así lo revela el estudio *Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país*, que fue presentado en Medellín, dentro del primer día de la Feria de las 2 Ruedas, dedicada a este medio de transporte (Portafolio, 2017).

El 98% de las motocicletas son empleadas por personas de bajos recursos como vehículos de trabajo y transporte, mientras que tan sólo el 2% restante, es empleado para recreación o deporte. Un 53,8% de los usuarios de moto pertenecen a los estratos 1 y 2, y el 98,56% a los estratos 1, 2, 3 y 4. Las mujeres han pasado a

representar el 31,6% de las nuevas compradoras de motos en el país, lo cual corresponde a un incremento de casi el 100%, comparado con 2011, que fue el 16% de participación. En 2016, 59% de los nuevos propietarios de motocicletas están empleados y el 32,9% trabaja como independiente; la motocicleta es un instrumento de trabajo netamente popular utilizada para actividades de mensajería, repartición de correo y periódicos, domicilios y otros oficios de importancia para la vida diaria, con los cuales estos motociclistas sostienen a sus familias.

Entre los años 2011 y 2016, el mayor crecimiento de motos se presentó en la zona rural, donde los hogares con motocicleta pasaron del 15,7% en 2011 a 31,5% en 2016; mientras que en la zona urbana la proporción fue un poco menor (18,7% en 2011 frente a 28,6% en 2016), un crecimiento de casi 50% en el número de hogares con motocicleta en 5 años (Comité de Ensambladoras de Motocicletas de la Cámara Automotriz de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, 2017).

Cabe aclarar que el mercado de los repuestos en Colombia se ve impactado de manera positiva con respecto a los datos presentados anteriormente y mantiene una dinámica creciente, debido a que el desarrollo de este sector no depende de manera directa del crecimiento de las ventas de motocicletas en el mercado, sino que se fortalece con la existencia de vehículos con mayor kilometraje que requieran modificaciones, reparaciones o adaptaciones para continuar rodando de manera segura, cumpliendo con las normas establecidas en el código de tránsito nacional. En el sector de la comercialización de repuestos se encuentran dos tipos de participantes; aquellos que además de ensamblar motocicletas, comercializan los repuestos de las marcas que representan y que quieren ingresar al mercado de los repuestos homologados de otras marcas, como:

- AUTEKO
- AKT- TVS
- HONDA FANALCA
- YAMAHA INCOLMOTOS
- SUZUKI

Y aquellos que desde sus inicios se han dedicado a la comercialización de repuestos homologados bajo sus propias marcas, con el fin de satisfacer una demanda desatendida por las ensambladoras, especialmente por temas de distribución, como:

- AKITA MOTOS
- H.A. BICICLETAS
- IMPORTADORA CALI
- J PARTES
- DISTRIMOTOS
- LEN IMPORTACIONES
- ATMOPEL
- OKLA
- IMPORTADORA GOLDEN BOY (IGB)
- REBUJIAS
- SANTIMOTOS
- IMPORTADORA BIKE
- REYPAR MOTOS

Además de estos tipos de participantes, el mercado de los repuestos también cuenta con la presencia de ciertos importadores itinerantes, que aprovechan las facilidades que otorga el comercio internacional, para ingresar mercancía de alta rotación sin contar con la intención de mantener una continuidad en el mercado. Debido a lo impreciso de este tipo de participantes, no serán tenidos en cuenta en la presentación del presente análisis.

4.1.1 Tamaño del mercado de repuestos

En la siguiente tabla se encuentran las ventas mensuales estimadas del sector de los repuestos en Colombia, teniendo en cuenta las ventas de los ensambladores y de los importadores, donde se identifica que el volumen de ventas es de aproximadamente 74 mil millones, de los cuales REYPAR MOTOS aporta ventas de cerca de 650 millones, lo que presenta un panorama positivo para que la compañía

realice inversiones y esfuerzos para capitalizar un mayor número de ventas y, de esta forma, aumente su participación de ventas del total del mercado disponible.

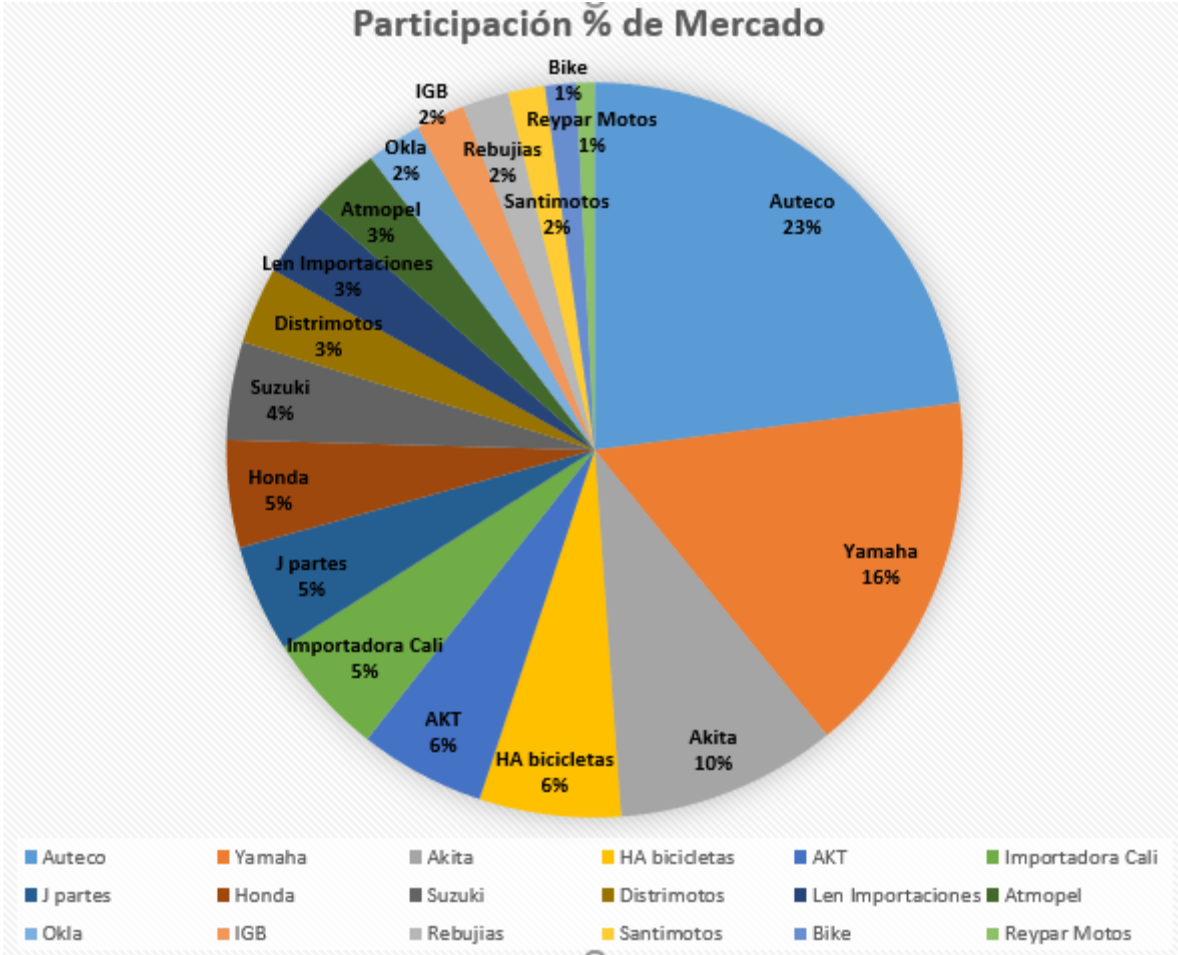
Tabla 2. Ventas de los principales importadores de repuestos

Empresas ensambladoras e importadoras	Ventas Netas mensuales en Millones de pesos
Auteco	\$ 17.000
Yamaha	\$ 12.000
Akita	\$ 7.200
HA bicicletas	\$ 4.600
AKT	\$ 4.100
Importadora Cali	\$ 4.000
J partes	\$ 3.500
Honda	\$ 3.500
Suzuki	\$ 3.200
Distrimotos	\$ 2.500
Len Importaciones	\$ 2.500
Atmopel	\$ 2.300
Okla	\$ 1.800
IGB	\$ 1.600
Rebujias	\$ 1.500
Santimotos	\$ 1.200
Bike	\$ 1.000
Reypar Motos	\$ 650
TOTAL	\$ 74.150

Fuentes: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

En la siguiente figura, se observa la participación porcentual del mercado de cada uno de los principales jugadores del mercado de la comercialización de repuestos para motos en Colombia.

Figura 11. Participación en ventas de repuestos 2016 (Porcentaje)

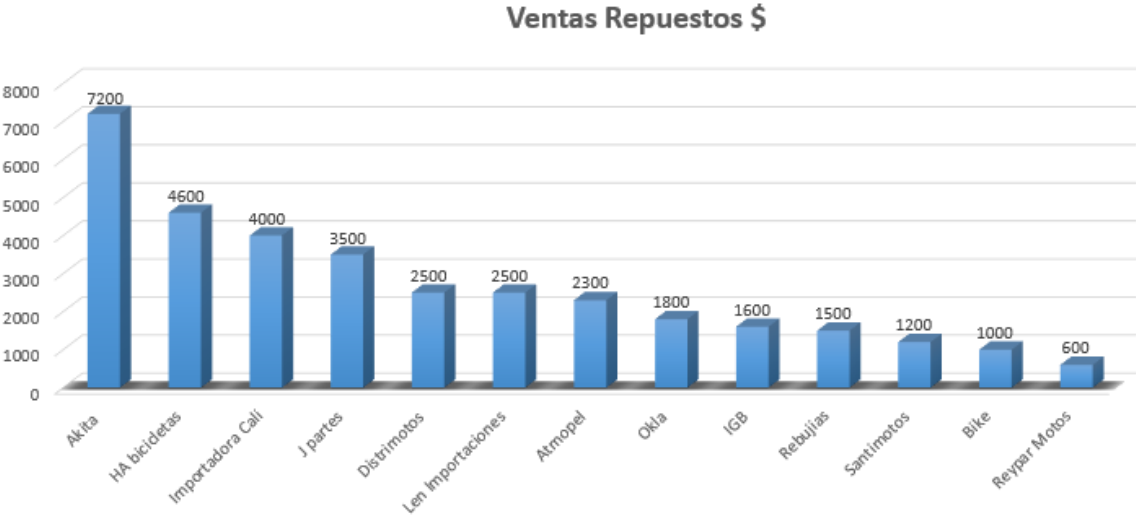


Fuentes: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

Allí se observa que existe un mercado dividido con muchos participantes, pero de igual forma, se identifica que existen tres jugadores que dominan el mercado con una participación del mercado de 49% (Auteco, Yamaha y Akita), mientras que el resto del mercado se encuentra repartido entre otros jugadores que cuentan con una participación promedio del 3%; por tanto se observa que REYPAR MOTOS se encuentra por debajo de la media de la mayoría de las empresas, y esto se convierte

en una oportunidad y una motivación para aumentar la participación en el mercado colombiano.

Figura 12. Promedio de ventas mensuales de importadores 2016



Fuentes: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

En la gráfica anterior se muestran las ventas de los importadores que se encuentran en el mercado, con el objetivo de identificar cuáles compañías tienen similitudes con REYPAR MOTOS para tenerlas como referentes y absorber las mejores prácticas de cada una ellas, para generar una propuesta de valor atractiva que contenga las mejores prácticas que el mercado solicita.

4.1.2 Competencia

La industria de los repuestos para el sector de motocicletas

En la tabla 3 se presenta la información acerca de las fortalezas, debilidades, portafolio y tiempo en el mercado, que llevan las empresas que se han seleccionado como referentes H.A Bicicletas, Importadora Golden Boy (IGB), OMNIPARTS y Akita Motos para la realización del análisis que se hará a REYPAR MOTOS en el sector de

los repuestos de motocicletas; cabe aclarar que estas compañías tienen una gran participación en el tema de llantas y neumáticos con sus marcas ChaoYang, Timsun, Kenda y MaxLine, respectivamente, se utilizarán únicamente como referentes en el mercado de miscelánea, ya que REYPAR MOTOS ha tomado como decisión estratégica, abandonar el sector de llantas y neumáticos en el 2017 para enfocar su atención, recursos y operación en la comercialización de repuestos y, por tanto, se realizará un análisis de cada una de estas compañías.





H.A. Bicicletas es una compañía fundada en Medellín que ingresa en el mundo de los repuestos hace aproximadamente 10 años, ya que su nicho de mercado siempre había pertenecido al sector de las bicicletas; luego del ingreso en el sector comienza con un desarrollo de marcas tales como Everest, GX, Yahosuka y KMC; las cuales son importadas directamente desde China con un estándar de calidad medio bajo, basando su estrategia comercial en productos de precios bajos, vendiendo principalmente a crédito con un plazo de 60 días, sin otorgar descuentos adicionales; distribuidos a través de asesores comerciales externos repartidos por todo el territorio nacional y un centro de distribución en Medellín.

Importadora Golde Boy (IGB) es otra compañía fundada en Medellín que lleva en el mercado aproximadamente 20 años y que en sus inicios arrancó como importador de llantas, para luego comenzar a desarrollar las líneas de repuestos importados desde China, con una calidad media alta con marcas propias como Sukiparts, Genui y Revo, enfocadas en motocicletas y que posteriormente amplió su portafolio a través de la representación de marcas internacionales como Varroc, Endurance y Apple Gasket, importados desde India con un estándar de calidad medio alto, que le permitió ingresar al mercado de los motocarros; basando su estrategia comercial en productos de precio medio, vendiendo principalmente a crédito con un plazo de 60 días, otorgando descuentos por escalas de compras; distribuidos a través de asesores comerciales externos repartidos por todo el territorio nacional y un centro de distribución en Medellín.

OMNIPARTS es una compañía fundada en Bogotá que ingresa en el mundo de los repuestos de motocicletas hace aproximadamente 4 años, ya que su nicho de mercado siempre había pertenecido al sector de carros; que ha buscado consolidarse a través del desarrollo de marcas propias, sin mucho éxito, por lo cual decide representar una marca de productos que ya estaba consolidada en el mercado como lo es VITRIX, luego de que esta tuviera problemas con su representante en Colombia; además inicia con la importación de productos originales BAJAJ traídos directamente de India con un estándar de calidad medio alto, basando su estrategia comercial en productos de precios bajos en sus marcas propias, vendiendo principalmente a crédito con un plazo de 30 días, otorgando descuentos por escalas de compras; distribuidos a través de asesores comerciales externos repartidos por la zona centro del país (Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Huila y Llanos Orientales) y un centro de distribución en Bogotá.

Akita Motos es otra compañía fundada en Medellín que lleva en el mercado aproximadamente 28 años, y que desde sus inicios arrancó como importador autorizado de llantas KENDA para Colombia, para luego comenzar a desarrollar las líneas de repuestos importados desde China, con una calidad media baja con marcas propias como Akita y otra marca de calidad media baja, con el nombre de Mototec; basando su estrategia comercial en productos de precio bajo, vendiendo principalmente a crédito con un plazo de 60 días, sin otorgar descuentos; distribuidos a través de asesores comerciales externos repartidos por todo el territorio nacional y un centro de distribución en Cartagena.

Tabla 3. Descripción de principales competidores

Competencia	Fortaleza	Debilidad	Portafolio	Años
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo Costo 2. Líneas completas 3. Lider llantas 4. Experiencia (Conocimiento) 5. Marcas líderes 6. Solvencia económica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja calidad 2. Poca credibilidad 3. Cartera 4. Políticas comerciales 5. Compran a agrupadores 6. Alto costo logístico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repuestos motos y bicicletas 2. Equipos Gimnasio 	10 años
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación producto Premium 2. Calidad A 3. Innovación 4. We'll know 5. Trayectoria 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio alto 2. Constante cambios de marca 3. Poco mercadeo 4. Catálogo complejo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repuestos y accesorios para moto 2. Indumentaria para motociclistas 	20 años
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza marca posicionada 2. Mercadeo agresivo por alianza 3. Crecimiento exponencial 4. Personal capacitado 5. Respaldo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación bajo con alianza 2. Tiempo en el mercado 3. Portafolio reducido 4. Pocos proveedores 5. Poca cobertura 6. Capital limitado 7. No tiene marcas propias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repuestos para motos y carros 	3 años en las motos
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos , calidad alta 2. Trayectoria 3. Conocimiento del mercado 4. Respaldo (4 empresas) 5. Cobertura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una sola marca 2. Portafolio reducido 3. Burocracia 4. Pérdida de credibilidad I 5. Alto costo logístico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repuestos y accesorios para moto 	Más de 20 años

Fuentes: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

Debido a lo anterior, se identifica que al igual que las otras empresas, REYPAR MOTOS cuenta con la oportunidad de adueñarse de un porcentaje del mercado que le permita mejorar sus indicadores y volúmenes de venta, que garanticen la permanencia de la compañía en el largo plazo, además puede concluir que las perspectivas del sector son positivas, con jugadores de todos los tamaños, luchando por un porcentaje de participación en este mercado, ya que las tendencias económicas, sociales y de movilidad permiten augurar un periodo de crecimiento en el sector de las motocicletas y, a su vez, el de los repuestos en Colombia; esto se evidencia en que varias de estas empresas hayan tenido sus inicios en un sector diferente.

4.1.3 Ventas

El crecimiento de las ventas en REYPAR MOTOS se ha venido dando desde la reestructuración realizada en el 2014, cuando se comenzó a generar un proceso lógico y más estructurado a nivel interno, que permitió llegar a los clientes mediante las visitas de los asesores externos en las zonas establecidas, quienes presentan el portafolio de la compañía, utilizando listados de precios, catálogos de imágenes

y muestras para comerciales para tratar de concretar los pedidos. Como resultado de la realización del proceso antes mencionado, se alcanzaron los resultados de ventas, crecimiento y utilidad que se observan en la siguiente tabla.

Tabla 4. Ventas 2014 - 2017

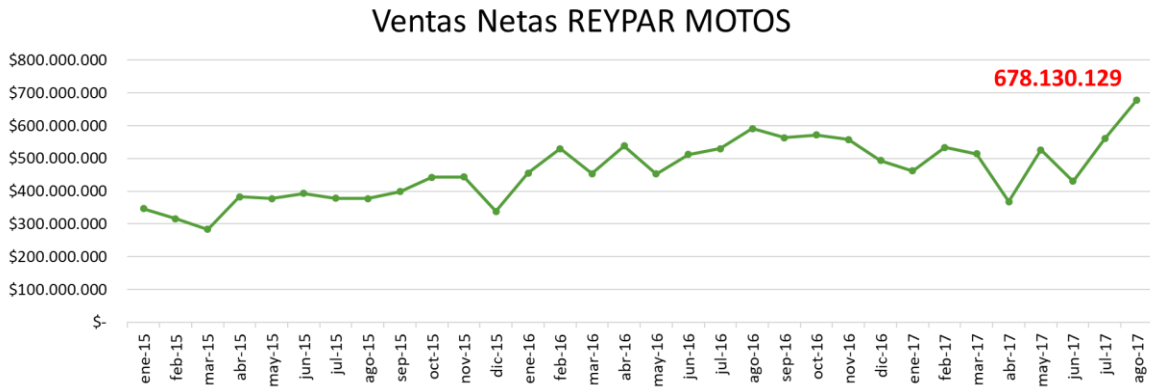
Periodo	Ventas Netas totales		Utilidad bruta en ventas promedio	Utilidad del Ejercicio promedio
2014 (12 meses)	\$ 2.836.475.820		30,07%	3,15%
2015 (12 meses)	\$ 4.478.289.144	Crecimiento 57,88%	28,44%	5,53%
2016 (12 meses)	\$ 6.248.802.198	Crecimiento 39,54%	30,97%	8,49%
Hasta Agosto 2017 (8 meses)	\$ 4.072.930.211		32,60%	8,49%
Expectativa Ventas 4 meses	\$ 2.320.000.000			
Expectativa cierre 2017	\$ 6.392.930.211	Crecimiento 2,31%		9,5%

Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

El crecimiento que ha tenido REYPAR MOTOS se ha dado especialmente por la mejora de los procesos de abastecimiento y suministro de mercancía, más por una mejora en la gestión comercial, ya que se identificaron cuáles eran los proveedores más eficientes y cumplidores de las políticas comerciales y se mejoraron las relaciones con ellos, para garantizar un flujo de mercancía constante; además, se identificaron cuáles eran los productos de alta rotación para modificar las cantidades solicitadas y los inventarios de seguridad, con el fin de contar con mercancía para satisfacer la demanda del mercado.

En la tabla 4 se muestra la facturación de REYPAR MOTOS desde el 2015 hasta el 2017, mostrando una tendencia de crecimiento; lo que muestra que los cambios que se han realizado han servido para aumentar las ventas y se ha logrado una sostenibilidad que permitirá a la compañía permanecer en el mercado, pero a su vez, y en comparación con la competencia, también se identifica que se deben continuar realizando más adecuaciones y nuevos cambios para continuar con la dinámica actual.

Figura 13. Tendencia de ventas netas 2015- 2017



Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017

Cabe aclarar que las ventas representadas anteriormente, provienen del desempeño que ha tenido cada asesor en las zonas que actualmente se están atendiendo, las cuales son: Cundinamarca-Boyacá, Costa alta, Antioquia-Chocó, Cauca-Valle del Cauca, Medellín, Santanderes, Eje cafetero, Costa baja y Bogotá y que aún existen otras zonas del país que actualmente se encuentra desatendidas; además, también se identifica que las diferentes zonas cuentan con volúmenes diferentes al compararse entre sí y, por tanto, se realiza la tabla 4 con el fin de identificar cuál es la participación de las zonas en la totalidad de las ventas en el 2016, cuál es la mejor y cuáles tienen oportunidades de mejora.

Tabla 5. Ventas por región 2016

ZONA	2016	% PARTICIPACIÓN
CUNDINAMARCA - BOYACÁ	\$ 221.106.796	3,59%
COSTA ALTA	\$ 702.667.944	11,40%
ANTIOQUIA - CHOCÓ	\$ 325.512.328	5,28%
CAUCA - VALLE DEL CAUCA	\$ 774.092.097	12,56%
MEDELLÍN	\$ 1.213.595.158	19,69%
SANTANDERES	\$ 594.622.649	9,65%
EJE CAFETERO	\$ 710.356.885	11,53%
COSTA BAJA	\$ 882.702.950	14,32%
BOGOTÁ	\$ 738.643.017	11,98%
TOTAL	\$ 6.163.299.824	100%

Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017

4.2 Análisis estratégico

En este apartado se realizará un análisis de REYPAR MOTOS, haciendo uso de herramientas que permitan entender la situación actual de la compañía y su relación con el entorno que la rodea y, de esta manera, lograr realizar una formulación estratégica que permita a la compañía garantizar su permanencia en el mercado de una manera rentable y eficiente.

4.2.1 PESTEL

A continuación, se realizará una descripción ampliada de cada uno de los componentes del diagrama, tal y como lo propone Porter, con el fin de conocer el entorno macro económico en el cual se encuentra REYPAR MOTOS.

4.2.1.1 Entorno político - legal

Las leyes que regulan la comercialización de repuestos y partes se rigen por el Código de comercio y el Régimen legal de importaciones. En Colombia se encuentra vigente la ley 769 de 2002 del Código de Tránsito en sus artículos 28 y 50, 51, 52, 53 y 54 y las resoluciones 3500 de 2005 y 2200 de 2006 de los Ministerios de Medio Ambiente y Transporte, que establece que los vehículos y, para este caso las motos, deben realizar la revisión técnico-mecánica a los 2 años de ser comprada y luego debe ser anual, lo que obligará al usuario de la motocicleta a mantener las partes de su vehículo en buen estado, haciendo obligatoria la reparación y el mantenimiento preventivo, garantizando la compra de repuestos y llantas.

4.2.1.2 Entorno económico

En la última década, se ha incrementado el ensamble de motocicletas a bajo costo en Colombia, logrando captar un nuevo mercado de los niveles socioeconómicos 2 y 3, ofreciendo facilidades de crédito y de pago.

Desde la psicología del consumidor, se evidencia que la población está prefiriendo el uso de la motocicleta, debido a las facilidades de compra disponibles, bajo costo

de mantenimiento y los bajos consumos de gasolina, donde este último es un factor preponderante, dado que siempre está al alza y para agosto de 2017 el galón alcanzó un precio de \$8.659 (Periódico El Tiempo, 2017).

Un último balance de Fenalco, junto a la ANDI, registró que en agosto se matricularon 45.206 nuevas motocicletas, lo que representa un acumulado al año de 325.120 unidades (Diario La República, 2017).

Bogotá y Medellín son las ciudades con mayor número de motocicletas nuevas registradas, con una contribución del 13,7% y 12,5% respectivamente. En tercer lugar, se encuentra Cali con el 9,9% de participación en el mercado, seguido por el sur del país con el 5,9% (conformado por los departamentos del Cauca y Nariño) y Montería con el 5,9% (Portafolio, 2017).

4.2.1.3 Entorno social

Debido al acelerado crecimiento poblacional en el país, al atraso en materia de infraestructura vial, donde “menos del 1% de las carreteras en Colombia son modernas o de doble calzada” tal como lo expresa Víctor Gabriel Valencia Alaix, profesor del Departamento de Ingeniería Civil de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional, Sede Medellín (Universidad Nacional de Colombia, 2015) y al déficit en la calidad del transporte público, que ha ocasionado dificultades en la movilidad; dado que desde hace unos años, los estratos que más utilizaban el transporte masivo, compraron moto (Publímetro, 2017), ha suscitado el aumento del uso del transporte propio, en donde el individuo busca satisfacer esta necesidad a través de la adquisición de un vehículo, que sea ágil, asequible y de bajo consumo de combustible, condiciones que llena en su totalidad la motocicleta; esto le permite disminuir los tiempos de traslado, usarlo como medio de subsistencia, optimizar los costos de su transporte, etc.

4.2.1.4 Entorno tecnológico

El comercio electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria, realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), dice que “el 76% de los más de 33 millones de colombianos mayores de 18 años están conectados a internet. El 85% de los colombianos asegura que su dispositivo favorito para acceder a la web es el celular; alrededor del 70% de quienes han comprado por internet están dispuestos a hacerlo nuevamente” (CEPAL, 2017, p. 27). Esto es un asunto que se debe analizar, dado que esto puede ser un canal de comercialización y de promoción de alto impacto, que puede utilizar REYPAR MOTOS para diferenciarse de la competencia, siempre y cuando pueda encontrar una forma de generar valor diferente a las utilizadas en el gremio.

4.2.1.5 Entorno ecológico

Las restricciones de movilidad para las motocicletas de 2 tiempos, dadas por las instituciones estatales en Colombia, con el fin de desincentivar la compra de este tipo de motocicleta, por ser altamente contaminante para el ambiente, debe ser considerado para evaluar la importación de repuestos para este mercado en particular.

La mega-tendencia mundial hacia lo ecológico, "salvemos el medio ambiente" no es ajena en Colombia, donde "El calentamiento global, el cambio climático y la mayor frecuencia e intensidad de los desastres naturales han incrementado la conciencia de los colombianos por aportar a la conservación del medio ambiente"; por tanto se ha creado una nueva oportunidad de crecimiento para la industria mediante la innovación en el segmento de los productos "verdes" y el adecuado manejo de los residuos contaminantes (Finanzas Personales, 2011).

4.2.2 Las 5 fuerzas de Porter

En la figura 14, se encuentra el análisis de las 5 fuerzas de Porter para REYPAR MOTOS y a cada uno de los análisis sugeridos por Porter, se le ha agregado un porcentaje para asignarle un rango de importancia, de tal manera que permita priorizar el análisis; para ello se realizará un breve análisis de cada uno de ellos.

Figura 14. Las 5 fuerzas de Porter en REYPAR MOTOS



Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

4.2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Con respecto a esta variable, se asigna un peso del 20%, es decir, que en el análisis que se realizó al entorno de REYPAR MOTOS es un entorno donde no existen barreras de entrada establecidas, por lo cual es muy común que existan competidores potenciales entrando al mercado, ya sea de manera temporal o que permanezcan en él; por tanto, el hecho de que REYPAR MOTOS no haya generado un impacto y posicionamiento en el sector desde el momento de su fundación, permitió que en ese tiempo otros competidores con menor tiempo en el mercado, cuenten con una

presencia más amplia en el territorio nacional y que, en algunos casos, su facturación sea mucho mayor; a continuación se listarán algunas:

- Omniparts
- Importadora Bike
- Santi Motos
- PPG
- Mastech
- Zodix
- Importadora NASA

Lo anterior demuestra lo fácil que es ingresar al mercado de repuestos en Colombia, pero el verdadero reto se encuentra en mantenerse y contar con la capacidad de atender el mercado, de una manera eficiente, que soporte los costos de prestar un servicio que satisfaga a los compradores.

4.2.2.2 Rivalidad competitiva

Se considera que este rubro representa el 35%, debido a que este sector se cataloga como una competencia monopolística, donde el mercado se caracteriza por contar con varios compradores y varias empresas de distribución y comercialización de repuestos mayoristas, pero pocas con diferenciación, ya que para su montaje y mantenimiento requieren de altas inversiones de capital en bodegas, stock de repuestos y flujo de efectivo, debido a que para satisfacer las necesidades del mercado es necesario incurrir en la compra de altos volúmenes de mercancía; y al ser un producto importado, se debe contar con conocimiento en aspectos técnicos aduaneros y cambiarios, lo que podría verse como un factor limitante de la participación de varias empresas en el sector. Actualmente, y debido a las nuevas tecnologías, el aumento del comercio internacional, a la desregularización arancelaria y al precio de dólar estable, se ha venido incrementando el número de competidores; no obstante, existe un líder en el mercado colombiano, Auteco (Auto técnica Colombiana SAS), muchos retadores como H.A. Bicicletas e IGB; que otorgan al mercado condiciones comerciales agresivas, con el fin de captar la mayor participación de mercado posible. Sin embargo, debido a la complejidad y al gran número de piezas que puede contener

una moto y al gran número de modelos de motos existentes, siempre existirá espacio para que aparezcan nuevos jugadores en el sector de los repuestos en Colombia; pero en este ejercicio académico los comercializadores informales que importan productos de manera esporádica, no serán tenidos en cuenta para el análisis, ya que las cifras de este segmento son inexistentes.

4.2.2.3 Poder de los clientes

Para este rubro se asignó un 30%, ya que se considera que el poder con el que cuentan los clientes de REYPAR MOTOS es alto; la compañía define como su mercado objetivo los almacenes de repuestos y grandes comercializadores ubicados en las diferentes regiones de Colombia, desde ciudades capitales hasta pequeños pueblos, es decir, que la prestación del servicio de la compañía se extenderá adonde haya una cantidad considerable de motos, siempre y cuando los establecimientos existentes en dichas zonas, cumplan con todos los requisitos de existencia legal establecidos por la normatividad en Colombia; y aprovechando que el crecimiento de la demanda de transporte en motocicleta se ha incrementado así como la creación de estos establecimientos, aumentando la demanda y disminuyendo el grado de concentración de los clientes, se diversifica la fuente de ingresos de la compañía; sin embargo, al existir una amplia gama de oferentes, el cliente puede inclinarse hacia aquellos que considere que le brinden un mayor grado de satisfacción en la prestación del servicio.

4.2.2.4 Poder de los proveedores

A este rubro se le asigna un 10%, ya que se considera que los proveedores de la compañía cuentan con un poder bajo, debido a que en el mundo existe una alta oferta de proveedores de repuestos para motocicletas, ubicados alrededor del mundo, especialmente en Brasil, China, Taiwán, India y otros países asiáticos, que cuentan con altos estándares de calidad (de acuerdo al solicitado por el importador), que le permite a la empresa tener gran poder de negociación frente a éstos y contar con diferentes alternativas para atender las necesidades del mercado, sin depender

estrictamente de un solo proveedor; algunos de estos proveedores son: Motorcycle & Spare, Sukida, Dongying Monday Ruber Technology, Rave, etc.

Además, con respecto a las operaciones que se realizan en Colombia, se cuentan con varias SIA's (Sociedad de Intermediación Aduanera) como Panalpina, Roldán Hoyos, Cifuentes Roa, entre otras, que pueden apoyar los procesos de nacionalización y logística internacional y, en cuanto a la cadena de distribución dentro del territorio nacional, se puede afirmar que a través de los convenios realizados con varias de las grandes firmas transportadoras como TCC, Rápido Ochoa, Coordinadora, Cootrascal y Colvanes, se cuenta con un adecuado número de vehículos para garantizar el cumplimiento en la entrega de los productos al cliente final. Finalmente, el único segmento que se considera que cuenta con un número de proveedores limitado, es aquel encargado del manejo ambientalmente responsable de baterías donde sólo se cuenta con Pro-energía y Eco eficiencia, las que garantizan la recolección y disposición final adecuada del material contaminante de las baterías y, de este modo, cumplir con el fin de aplicar la normatividad del control y manejo de materiales y sustancias peligrosas.

4.2.2.5 Productos sustitutos

A este rubro se le ha asignado un peso del 5%, ya que aunque existen varios productos que pueden sustituir a las motocicletas y a su vez los repuestos, la penetración de estos productos es tan alta que ha permeado a casi toda la población del país, lo cual genera una gran dificultad para realizar una sustitución masiva de estos productos y realmente la demanda continúa creciendo, lo que demuestra que es un sector con una dinámica muy interesante, que permite el crecimiento de las empresas que allí participan, entre ellas REYPAR MOTOS.

4.2.3 La matriz DOFA

El proceso realizado para la consecución de estos resultados fue una lluvia de ideas, en la que participaron los directivos de la compañía y personas allegadas al gremio, quienes cuentan con un amplio conocimiento de la compañía y del sector, ya que dadas las características de la matriz DOFA, se requiere de observadores autocríticos e imparciales. Para este ejercicio se requiere de participantes externos a la compañía, con el fin de que enriquezcan y validen el análisis.

Tabla 6. Análisis DOFA de REYPAR MOTOS

Fortaleza	Debilidad
1. Catálogo	1. Disponibilidad
2. Variedad	2. Cobertura
3. Precios competitivos	3. Ausencia de marca reconocida en el gremio
4. Marcas propias	4. Poco conocimiento técnico
5. Tiempo de respuesta	5. Bajo reconocimiento de la compañía en el mercado
6. Tiempo de entrega	6. Ausencia de un software de análisis de información
7. Buena relación con los bancos	
8. Personal capacitado y altamente motivado	
Oportunidades	Amenazas
1. Debilitamiento de empresa líderes del sector	1. Restricciones ambientales (baterías)
2. Crecimiento del sector moto partista	2. Ingreso de ensambladores a la venta de repuestos y partes.
3. Bajo costo de una moto = aumenta compra de unidades	3. Malas prácticas de la competencia
4. Aumento de la clase media	4. Tendencia ambientalistas (Uso de bicicleta)
5. Mal servicio y cobertura del servicio público	5. Cambio climático = Época de lluvias
6. Prohibición del parrillero	6. Fluctuación del dólar
7. Tráfico: ahorro de tiempo	7. Paros (Puerto, camioneros)

Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

En la tabla 6 se encuentra el análisis hecho con el equipo directivo para la creación de la matriz DOFA de REYPAR MOTOS, sin embargo, está planteado de una manera muy sencilla por temas de presentación y, por lo tanto, requiere de un análisis y una explicación más profunda que se presentará a continuación, para poder ser considerada determinante y útil en el actual ejercicio académico.

4.2.3.1 Debilidades

Se ha identificado que la mayor debilidad que tiene REYPAR MOTOS es que, a pesar de llevar 10 años en el mercado, no es suficientemente conocida en el mercado colombiano, debido a que sólo hasta su reestructuración hace cuatro años, se comenzó a trabajar de manera continua en este tema; por tanto, tampoco cuenta con productos que sean reconocidos como propios, con los que pueda comenzar a impactar el mercado de una forma más agresiva, que lo lleve a normalizar la cadena de suministro y las cantidades necesarias que sustenten la demanda del mercado.

Además, debido a lo anterior y a que apenas se está desarrollando como tal el área comercial, existen falencias de tipo procedimental a la hora de realizar las ventas por parte de algunos de los asesores externos, ya que basan sus afirmaciones en creencias y asunciones y no en cifras y datos reales, que aporten un sustento real a sus diálogos de valor; esto se ha visto empeorado debido a la inexistencia de un CRM que permita hacer seguimiento puntual a cada una de las variables del negocio, comparadas con el comportamiento de los clientes.

4.2.3.2 Oportunidades

REYPAR MOTOS tiene grandes oportunidades fundamentadas en los cambios que ha venido realizando, ya que mientras la compañía ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años, también ha surgido un fenómeno de desaceleración en el mercado por parte de las compañías líderes, lo cual ha permitido ingresar en nuevos clientes, quienes han buscado otras opciones de proveedores al sentirse mal atendidos por estas empresas. Además, el aumento de la clase media en el país hace que las personas sean más conscientes de los problemas de movilidad y del pésimo servicio de transporte público que existe en la mayoría de las ciudades colombianas; por tanto prefieren invertir en vehículos propios, especialmente en motocicletas, que les permita contar con cierta independencia a la hora de transportarse; esto, atado al agresivo mercadeo que realizan las compañías ensambladoras de motocicletas, garantiza que el mercado siga creciendo y expandiendo sus posibilidades, especialmente para el mercado de los repuestos, que atiende tanto a motocicletas nuevas como a usadas.

Además, se ha identificado una gran oportunidad en el mercado de los motocarros, donde existe un limitado número de empresas que importan este tipo de productos, dejando únicamente a Auteco para atender la demanda; sin embargo, en la actualidad los clientes de este segmento, consideran que esta marca ha venido abusando en sus políticas comerciales y en sus precios, por lo cual el terreno está servido para que ingresen otros jugadores y satisfagan la demanda insatisfecha de dichos productos.

4.2.3.3 Fortalezas

REYPAR MOTOS ha acumulado gran experiencia en los procesos de importación de mercancía, almacenamiento y logística, tanto nacional como internacional, lo que le permite entregar un excelente servicio en el despacho de las mercancías que actualmente importa, además cuenta con una actitud abierta al cambio, que le permitirá solucionar cualquier inconveniente que se vaya presentando en el día a día.

Por otra lado, es una compañía que escucha y analiza las necesidades del mercado en busca de soluciones creativas e innovadoras, que posteriormente le permitirá ganar un nombre y gran reconocimiento en el mercado; otro de los factores fundamentales que se reconoce como fortaleza de la compañía, es la flexibilidad que tiene en sus procesos de toma de decisiones a la hora seleccionar los productos nuevos que va a ofrecer al mercado, ya que se ha identificado que en el gremio este es uno de los factores fundamentales que los clientes reconocen, a la hora de calificar el servicio prestado por los diferentes jugadores del sector.

4.2.3.4 Amenazas

Al analizar las amenazas de REYPAR MOTOS, se identifica que aquella que se puede considerar como la mayor, es la continua entrada de nuevos importadores al mercado de los repuestos, algunos para permanecer y generar una competencia duradera en el tiempo y otros para aprovechar oportunidades puntuales o para realizar actividades de lavado de activos; además, también existe una amenaza latente que se fundamenta en las nuevas tendencias de movilidad, específicamente en el uso de la bicicleta, el cual viene tomando fuerza en todo Colombia.

Luego de haber contextualizado las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de REYPAR MOTOS, a continuación, se presenta la matriz DOFA, con un enfoque estratégico que tiene por objetivo generar opciones e ideas que pueden terminar en acciones reales, que permitan planear estrategias a largo plazo a partir del resultado del análisis de la matriz.

Tabla 7. Matriz DOFA aplicada a estrategias

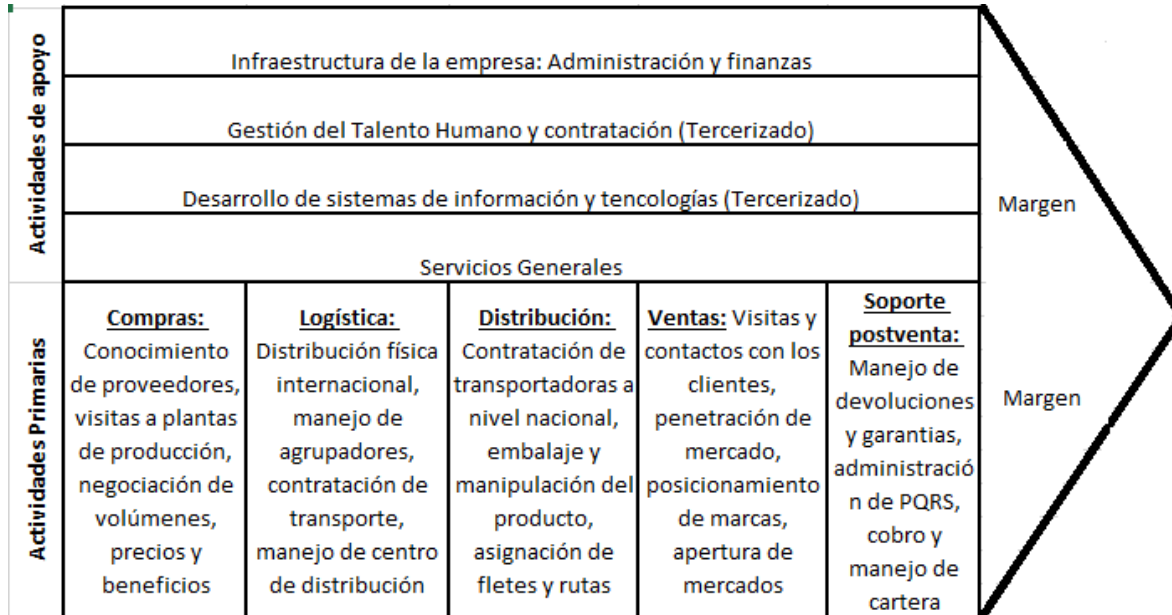
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Opciones estratégicas FO Utilizando el conocimiento en los procesos de importación y distribución a nivel nacional, se iniciará la penetración al mercado de Tolima, Huila, Caquetá, Nariño y Putumayo; además se aprovechará la mercancía original de BAJAJ usándola como gancho para impactar mayor número de clientes y de esta forma posicionar las marcas propias de la compañía.	Opciones estratégicas DO Se desarrollarán líneas de producto que representen a cada una de las marcas MQP, MRS y JETAR y de esta forma comenzar a crear identidad de marca en cada una de ellas, además se expandirá la línea de motocarro para ganar reconocimiento en el mercado y continuar la especialización de la compañía en el sector de repuestos
Amenazas (A)	Opciones estratégicas FA Se fortalecerá la red de despacho, consiguiendo más proveedores de transporte para poder continuar manteniendo los niveles de servicio de despacho en las nuevas zonas que se están desarrollando, se aumentará el número de referencias y los volúmenes de compra para poder garantizar el suministro de mercancía que el mercado demanda	Opciones estratégicas DA Se fortalecerán las habilidades comerciales de la fuerza de venta externa para lograr impactar el mayor número de clientes en el mes, de forma que las marcas de la compañía estén presentes en las diferentes zonas del país, permitiendo posicionar a la compañía como líder del sector y con esto dificultará la entrada de nuevos competidores al mismo.

Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

4.2.4 La cadena de valor

En la figura 15 se observa la cadena de valor para REYPAR MOTOS, una empresa de importación y comercialización de repuestos para motos, donde se muestra el proceso de compras, logística, distribución, ventas y soporte post venta, que se convierten en las actividades primarias del proceso.

Figura 15. La cadena de valor en REYPAR MOTOS



Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

La capacidad estratégica de REYPAR MOTOS, aquella que le genera valor al cliente y diferencia a la empresa de otras, está basada en su experiencia en el manejo del despacho y transporte, que permite enviar los pedidos a los clientes en menos de 48 horas, garantizándoles que de la totalidad del pedido, se despachará como mínimo el 95% de los ítems solicitados.

El recurso estratégico más importante de REYPAR MOTOS, por la naturaleza del negocio de comercialización, son las marcas propias, que le permitirán garantizar la permanencia de la compañía en el mercado a largo plazo. Además, se debe continuar manteniendo el desarrollo del talento de todos los miembros de la compañía, que les permita aportar en el crecimiento de la misma.

5. Formulación de la estrategia elegida

En este apartado se planteará de forma concreta, las estrategias corporativas, competitivas y funcionales, complementado con una nueva definición de la misión y

la visión, una nueva estructura organizacional a implementar y la propuesta de indicadores de gestión para REYPAR MOTOS.

5.1 Misión y visión

La misión definida por REYPAR MOTOS es la siguiente:

Comercializar repuestos y partes para motocicleta de alta calidad a precios competitivos en todo el país, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente en el corto y el largo plazo.

En esta misión se pueden identificar elementos poco favorecedores, ya que no habla acerca de la necesidad que la compañía quiere satisfacer, sino de la actividad que va a realizar, lo cual no genera emotividad ni inspira a tratar de desarrollarla; por tanto, se genera la siguiente propuesta como misión para REYPAR MOTOS.

Generar bienestar al satisfacer las necesidades laborales, de movilidad y recreación de todos sus clientes, entregando repuestos y partes para motocicleta de alta calidad, precios competitivos, variedad y entrega eficiente, a través de nuestra cultura organizacional y valores, que permitan crear oportunidades y crecimiento sostenible.

La visión actual es la siguiente:

Liderar el mercado colombiano con marcas que brinden calidad y bajos precios, apoyados por el talento humano y la estrategia comercial de la compañía.

La visión de REYPAR MOTOS también será redefinida, plasmándole un horizonte de tiempo claro y un objetivo numérico y cuantificable, de modo que sea más

comprensible para cada uno de los empleados de la compañía, de forma que puedan sentirse identificados e incluidos, para esto se da la siguiente visión:

Seremos una empresa líder en el mercado de los repuestos colombianos, con marcas que brinden un equilibrio entre excelente calidad y bajos precios, con un portafolio amplio de productos y una cobertura a nivel nacional, que permita atender las exigencias y necesidades de los clientes y alcanzar ventas de mil quinientos millones de pesos mensuales al cierre de 2020.

5.2 Metas u objetivos

Los objetivos que se han establecido se dividirán en objetivos generales y objetivos específicos y en cada uno de ellos se han designado fechas y responsables para que se puedan alcanzar dichos objetivos.

Objetivos generales:

Los objetivos generales apuntarán al plan estratégico de la organización, o sea, a aquellas iniciativas que permitirán el desarrollo de REYPAR MOTOS.

- **Comercial.** Crear la dirección de “Ventas” con foco 100% en el manejo de cifras, seguimiento en ventas y acompañamiento en calle de todos los asesores comerciales externos, con el fin de alcanzar los objetivos de ventas establecidos en mil quinientos millones; esta iniciativa estará en manos de la Dirección Administrativa y se debe comenzar a ejecutar a partir de Octubre de 2017.
- **Crecimiento.** Crear 2 nuevas rutas de ventas que aún no han sido atendidas por la compañía “Nariño – Putumayo” y “Tolima – Huila – Caquetá” y reestructurar la zona denominada “Costa Norte” para dividirla en “Atlántico –

Magdalena” y “Cesar – Guajira” que alcancen ventas nuevas de \$300 millones y apoyen la expansión de las marcas en el territorio nacional; esta iniciativa estará en manos de la Dirección de Ventas y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.

- Producto. Desarrollar y presentar los repuestos de motocarro al mercado bajo la marca MQP India; además, se desarrollará un producto insignia en cada una de las marcas, que permita aumentar las ventas hasta alcanzar la mega de mil quinientos millones en el 2020; esta iniciativa estará en manos de la Dirección de Compras y Dirección de Ventas y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.
- Desarrollo de proveedores. Realizar al menos 2 misiones comerciales a China e India, con el propósito de mejorar las relaciones comerciales con los proveedores existentes y obtener al menos 3 nuevos proveedores que permitan mantener un suministro garantizado; esta iniciativa estará en manos de la Dirección de Compras y se debe comenzar a ejecutar a partir de Agosto de 2017.
- Calidad. Elevar el nivel de percepción de calidad de los productos importados por REYPAR MOTOS, con el fin de disminuir al 5% las devoluciones realizadas a la compañía por este rubro, de forma que logre posicionarse en el mercado como una empresa líder en productos tipo originales; esta iniciativa estará en manos de la Dirección Administrativa y Dirección de compras y se debe comenzar a ejecutar a partir de Noviembre de 2017.

Objetivos específicos:

Estos objetivos apoyan el cumplimiento de los objetivos generales y, aunque pueden tener un menor impacto, son parte del proceso integral de transformación de REYPAR MOTOS.

- Control. Generar mecanismos de seguimiento que permitan medir a los asesores en varias variables como: ventas por línea, cantidades de productos específicos e impacto de número de clientes, con el fin de garantizar los objetivos de venta planteados desde la Dirección de Ventas; se debe comenzar a ejecutar a partir de Diciembre de 2017.
- Marca. Cambiar el logo y el nombre de la marca MOP por MPS, debido a que no se cuenta con el registro de marca frente a la Superintendencia de comercio y, por tanto, se desarrollará la marca luego del cambio y la presentación en el mercado; esta iniciativa estará en manos de la Dirección de Ventas y la Dirección de Compras y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.
- Comunicación. Rediseñar la página Web (www.reyparmotos.com) y el material publicitario con base en nueva estrategia; esta iniciativa estará en manos de la Dirección Administrativa y se debe comenzar a ejecutar a partir de Octubre de 2017.
- Tecnología. Modificar los formatos existentes en los informes históricos existentes en la compañía, con el fin de contar con información más precisa que permita a las diferentes áreas tomar decisiones en corto y mediano plazo; esta iniciativa estará en manos de la Dirección Administrativa y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.
- Operaciones. Rediseñar las funciones del personal de logística y despachos para despachar pedidos de manera inmediata a los clientes existentes en la zona de influencia de la bodega; esta iniciativa estará en manos de la Dirección de Compras y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.

- Transporte. Aumentar el número de proveedores de transporte interno, con el fin de garantizar unos fletes competitivos en las nuevas zonas del sur del país; esta iniciativa estará en manos de la Dirección de Compras y Dirección de Ventas y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.
- Seguimiento. Establecer indicadores de gestión en todas las áreas de la organización e implementar el proceso de seguimiento en el comité directivo mensual; esta iniciativa estará en manos de la Dirección Administrativa y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.
- Gestión del Talento. Se modificará el tipo de contratación de los 9 asesores comerciales externos, que pasarían de tener un contrato por prestación de servicios a estar vinculados por la compañía; esta iniciativa estará en manos de la Dirección Administrativa y se debe comenzar a ejecutar a partir de Enero de 2018.

5.3 Estrategias corporativas

En primer lugar, en la figura 16 se presenta la matriz de ANSOFF para REYPAR MOTOS para posteriormente plasmar el detalle de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

Figura 16. Matriz de ANSOFF REYPAR MOTOS

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Modificación y relanzamiento de la marca MOP por MPS con el fin de refrescar la marca e impactar nuevamente a los clientes existentes	Crear línea de productos insignia para cada una de las marcas de la compañía Jetar, Crepower, MQP y garantizar su presencia en los actuales clientes.

NUEVOS

Crear 2 zonas nuevas "Tolima - Huila - Caquetá" y "Nariño - Putumayo", además de la reestructuración de la zona "Costa Norte", dividiéndola en "Atlántico - Magdalena" y "Cesar - Guajira"

Desarrollo comercial de la línea de motocarro en el territorio nacional, aumentando así el número de clientes existentes.

Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

Penetración del mercado: (Mercados existentes-productos existentes):

Relanzar la marca MPS en reemplazo de la marca MOP; es un imperativo, debido a que con esto se garantiza contar con una marca propia de la compañía, ya que el nombre MOP actualmente ya se encuentra registrado, por lo cual es necesario iniciar el proceso de posicionamiento de marca y sólo se hará con una marca que pertenezca a REYPAR MOTOS, este proceso de posicionamiento se realizará en todo el 2018.

Desarrollo de productos o diversificación (Mercados existentes-productos nuevos):

Extender la oferta de productos nuevos dentro del mismo mercado de los repuestos de motocicletas. De hecho, REYPAR MOTOS ya ha realizado la importación de productos nuevos que le permitan ampliar su portafolio, en este caso con "Amortiguadores y Cilindros", lo que permitirá mejorar la facturación y aumentar los volúmenes de unidades vendidas, lo cual le permitirá aumentar el reconocimiento de las marcas propias dentro del mercado.

Desarrollo de mercados o diversificación (Mercados nuevos-productos existentes):

Aunque REYPAR MOTOS ya ha vendido sus productos en varias zonas de las que se desarrollarán, no ha logrado atender este mercado de una manera continua, debido a que no ha contado con un equipo comercial sólido y constante, que realice visitas

periódicas y ofrezca los productos de la compañía, por tanto, se contratarán 2 asesores en cada una de las zonas que permita la penetración de la compañía con todas sus marcas.

Diversificación: (Mercados nuevos-productos nuevos):

Esta iniciativa debe enfocarse para el territorio colombiano. El plan es desarrollar la línea de repuestos de motocarro, permitiéndole a REYPAR MOTOS ingresar en el mercado de las cooperativas de transporte y en aquellos almacenes especializados en este sector, especialmente en poblaciones intermedias como Soledad, Santa Fe de Antioquia, Andes, Tibú, Aguachica, Tuluá, Samaná, etc., lo que le permita seguir creciendo utilizando la diversificación.

Las estrategias corporativas seleccionadas para REYPAR MOTOS son las siguientes:

*1). Crear el área de “Dirección comercial” que pueda enfocarse de lleno en el desarrollo de nuevos negocios y nuevos clientes que permita aumentar y mantener la facturación mensual hasta los 1.500 millones para el año 2020. Dicha área será la encargada de diseñar y desarrollar las estrategias competitivas necesarias para alcanzar los objetivos trazados en cada una de las zonas y **mantener al equipo motivado, comprometido y participativo.***

*2). Basados en la capacidad estratégica de REYPAR MOTOS, la empresa debe buscar “penetrar” en mercados desatendidos, que cuentan con una gran cantidad de motocicletas inscritas, donde la empresa no ha logrado presentar sus marcas y su propuesta de valor, **ampliando su cobertura y aumentando la frecuencia de atención y visita.***

*3). Fortalecer y comunicar la oferta de valor a los clientes, a través de la prestación de un excelente servicio, basado en la **diferenciación, haciendo énfasis en el manejo de devoluciones, trámite de***

garantías, para hacer más eficientes los tiempos de respuesta a cualquier tipo de solicitud u objeción que presente el cliente.

4). *Fortalecer la estructura de compras de la organización, **garantizando la disponibilidad constante de productos**, especialmente los de alta rotación; manteniendo un enfoque innovador, con el desarrollo de nuevas líneas y marcas de motocicletas que satisfagan las necesidades del mercado.*

5). *Generar políticas de compras estandarizadas que permitan a la parte directiva identificar los beneficios de comprar altos volúmenes o las oportunidades de realizar negociaciones de suministro, con el objetivo de dar a entender al equipo comercial la importancia de los compromisos de venta, a la hora de realizar las importaciones, ya que a través de esto es que se logra **contar con precios competitivos y obtener una rentabilidad** que permita a la compañía mantenerse en el mercado.*

6). *Continuar con el desarrollo y complementación de los **sistemas de información (SIPE) y los catálogos de productos** que dinamizan la oferta de la alta gama de productos que maneja la compañía, permitiendo aumentar los volúmenes de venta y el reconocimiento de la compañía.*

En la figura 17 se encuentra en forma gráfica una explicación de cada uno de estos elementos de la oferta de valor que ofrece REYPAR MOTOS a sus clientes, ya que el propósito principal es modificar la percepción de que se venden partes y repuestos de moto y hacer sentir a los clientes que lo que realmente están adquiriendo es seguridad y tranquilidad, de tal forma que estos valores permeen la organización y la compañía sea reconocida por ello.

Figura 17. La oferta de valor propuesta



Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

5.4 Estrategias competitivas

1). Ampliar la **oferta comercial** a nuevos clientes en la zona de "Nariño-Putumayo", "Tolima-Huila-Caquetá" y dividir la zona Costa Norte en "Atlántico-Magdalena" y "Cesar-Guajira", de tal manera que se consigan ventas de 50 millones en cada una, inicialmente, para hacer un trabajo de desarrollo comercial y aumentar sus ventas hasta 100 millones cada una en el 2018; además de garantizar que las zonas ya existentes también alcancen ventas por mínimo 100 millones de pesos mensuales de manera sostenida.

2). Desarrollar como mínimo 10 clientes por zona que cuenten con compras superiores a los 8 millones de pesos mensuales, de manera

sostenida, para eso se utilizarán las herramientas comerciales de otorgamiento de descuentos de acuerdo a los volúmenes de compra que realicen los clientes.

3). Enfocar los esfuerzos de atención y mejoramiento de la frecuencia de visitas a los clientes Pareto de cada zona, con el objetivo de garantizar una base de ventas constante, que permita alcanzar los objetivos establecidos por el área directiva y maximizar los resultados de cada una de las visitas a los diferentes municipios, a través de un adecuado uso de los viáticos entregados a cada asesor.

4). Introducir la línea de repuestos para motocarro y baterías Crepower, en cada una de las diferentes zonas, impactando a los clientes enfocados en esta línea, permitiendo a la compañía diversificar su mercado y ampliar el número de clientes y su portafolio.

5.5 Estrategias funcionales

En este apartado se describirán estrategias funcionales que se deben aplicar en las áreas de finanzas, administración, logística y operaciones, con el fin de alcanzar el objetivo principal que se ha planteado desde el área directiva.

Estas estrategias permitirán fortalecer procesos de cada una de estas áreas que se consideran claves, para garantizar la MEGA de facturar 1500 millones de pesos mensuales para el 2020, aumentando la participación de mercado en 1 punto porcentual.

5.5.1 Estrategia financiera

Garantizar que la utilidad de la compañía se mantenga por encima del 10%, manteniendo una relación y comunicación con las áreas de compras, generando compromisos de disminución de costos en la

operación de suministro de mercancía y mejores negociaciones con el área comercial, generando compromisos de eficiencia en el uso de descuentos y volúmenes de ventas.

5.5.2 Estrategia administrativa

Esta estrategia se enfocará en el desarrollo de talento humano y en el análisis de la modificación del tipo de contratación con el que actualmente cuentan los asesores comerciales externos, quienes se encuentran bajo la modalidad de prestación de servicios y por tanto lo que se busca en REYPAR MOTOS es:

Estudiar la viabilidad de modificar el tipo de contratación con el que actualmente se encuentran los asesores comerciales externos, pasando de prestación de servicios a vinculación directa; sin que esto afecte los resultados financieros de la compañía.

Adicionalmente, se buscará mantener una capacitación y retroalimentación constante con cada uno de los miembros de la organización, para que conozcan su situación de desempeño y se genere un mejoramiento en las competencias centrales de cada uno de ellos, lo cual garantice el cumplimiento de los objetivos planteados por el área directiva.

5.5.3 Estrategia logística

Esta estrategia está encaminada a mejorar las negociaciones existentes con los proveedores para garantizar y mejorar la rentabilidad y el precio de venta de la mercancía con que cuenta la compañía, para alcanzar el objetivo trazado por el área directiva.

Mejorar el relacionamiento y la comunicación con los proveedores de productos importados y de servicios tercerizados, como transporte, nacionalización y seguros para la mercancía, con el objetivo de disminuir

los costos operacionales y aumentar los márgenes de rentabilidad de cada producto, referencia y operación.

5.5.4 Estrategia operacional

El área de operaciones es actualmente la que más cambios ha tenido y es gracias a estas mejoras que se ha logrado mantener una posición estable en el mercado, por tanto, estas estrategias son basadas especialmente en actividades de mantenimiento y retroalimentación.

- 1) Aumentar la capacidad instalada del Centro de Distribución y Almacenamiento de la compañía, permitiendo la ampliación del portafolio y las cantidades de los productos ya existentes.*
- 2) Modificar la distribución de las estanterías y los productos dentro del Centro de Distribución y Almacenamiento, con el fin de disminuir los desplazamientos de cada uno de los empleados y permitir el uso de herramientas y montacargas que ayuden a aumentar la velocidad de despacho.*
- 3) Capacitar a 2 de los empleados del Centro de Distribución y Almacenamiento en el manejo de montacargas, lo cual permitirá contar con personal capacitado para el adecuado uso de las herramientas físicas existentes dentro de la compañía y, de este modo, aumentar las competencias de los colaboradores.*
- 4) Realizar una medición clara de desempeño, de cada uno de los colaboradores, restructurando o suprimiendo posiciones y funciones de bajo rendimiento*

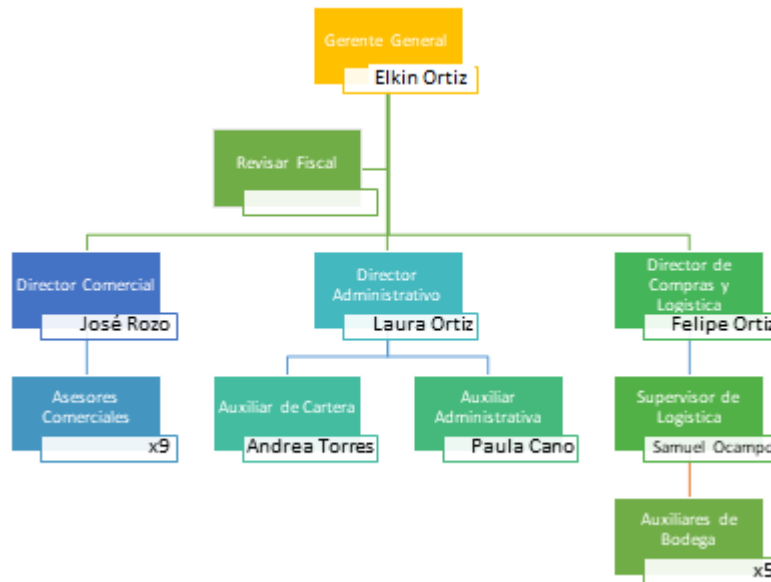
Las estrategias operativas antes mencionadas están enfocadas a prestar el mejor servicio posible y soportar las estrategias generales, que garanticen la permanencia de la compañía en el mercado.

5.6 Estructura organizacional

En esta estructura se busca dar a la parte comercial la importancia que debe tener dentro de REYPAR MOTOS, que al ser una compañía comercializadora, es imperativo que cuente con un área de ventas clara y definida, por lo cual se crea la figura de Director Comercial y se modifica el vínculo laboral existente entre la compañía y los asesores externos, pasando de una vinculación por prestación de servicios, a una vinculación directa con la compañía; todo esto enfocado a aumentar la motivación y el sentido de pertenencia que permita a REYPAR MOTOS alcanzar los objetivos trazados en la MEGA.

En la siguiente figura se encuentra la nueva propuesta de estructura organizacional para REYPAR MOTOS.

Figura 18. Estructura organizacional propuesta



Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

5.5.7 Cuadro de mando integral

El establecimiento de indicadores de gestión en REYPAR MOTOS es un proceso nuevo, por lo cual se realizará en conjunto con cada una de las áreas, ventas, administración y finanzas y compras y logísticas, con el objetivo de medir el progreso de las estrategias y objetivos definidos, además de generar una cultura organizacional de seguimiento y generación de procesos claros, definidos y medibles.

En la tabla 8 se presentará el resumen de los indicadores que formarán parte del cuadro de mando integral de REYPAR MOTOS, para esto se han elegido 8 indicadores claves que cubren todas las áreas estratégicas de la compañía y que, de cumplirse, garantizarán el logro del objetivo general.

% de crecimiento: se representará en el porcentaje de crecimiento en facturación en general de la compañía, sin embargo, también se realizará seguimiento a cada

una de las zonas de venta para identificar su aporte en el cumplimiento del objetivo general.

Número de clientes impactados: se presentará el mínimo número de clientes a los que el asesor comercial externos estará obligado a impactar (generar facturación), para garantizar unas compras mínimas mensuales que apalanquen el objetivo general de la organización.

EBITDA (por sus siglas en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortización): con este indicador, la dirección de la organización entenderá la caja real disponible que queda en la operación, después de cumplir con los compromisos con el gobierno y con las entidades bancarias y otras obligaciones a terceros relacionadas con inversiones.

Utilidad operativa: este indicador financiero ayudará a guiar a la dirección hacia la búsqueda de una operación rentable. Dado el estilo familiar con la que se han venido tomando las decisiones del uso de las utilidades, este indicador ayudará a controlar el nivel de gasto de la operación.

Días de vencimiento: este indicador servirá para identificar cuáles son los clientes que repetitivamente están superando los plazos de pago de las facturas emitidas, al igual que controlar los montos que superen dichos plazos.

Promesa de servicio en despacho: la promesa de despacho se establece para garantizar que todos los pedidos tengan un proceso de despacho ágil en sus diferentes procesos: separación, armado, revisión y facturación, antes de ser entregado a la transportadora correspondiente.

% de productos despachados: una de las principales frustraciones de los clientes en el sector de los repuestos es que soliciten una mercancía y que por alguna razón no se despache, esto se da cuando los vendedores no pueden ver la cantidad de

unidades existentes en el inventario y eventualmente se confían de que sí haya el producto, sin embargo, de acuerdo a las políticas de REYPAR MOTOS, todos los asesores externos tienen la posibilidad de saber las cantidades de inventario, por lo cual se puede evitar este tipo de inconvenientes.

% de devoluciones: debido a los altos volúmenes de mercancía y a la cantidad de referencias importadas y comercializadas por la compañía, se debe mantener un constante seguimiento a la calidad de los productos, garantizando que cuenten con un aspecto bien presentado y pulido y, principalmente, que correspondan a la aplicación adecuada en el momento de ser instalados en la motocicleta, cumpliendo con las especificaciones técnicas de diseño, de material y de funcionalidad que espera cada uno de los clientes; debido a lo anterior, se deben minimizar los hechos que vayan en contra de este indicador, con el objetivo de que no afecte los niveles de servicio de cara al cliente.

Tabla 8. Indicadores de gestión

#	INDICADOR	ÁREA	PERIODICIDAD	DESCRIPCIÓN	META
1	% CRECIMIENTO	COMERCIAL	ANUAL	Valor de ventas actuales menos ventas del periodo anterior, divididas el periodo anterior.	25%
2	N° DE CLIENTES IMPACTADOS	COMERCIAL	MENSUAL	Se debe garantizar que se impacte el mayor número de clientes cada mes para garantizar la presencia de las marcas en el mercado.	Mínimo 50 clientes por asesor
3	EBITDA	FINANCIERA	MENSUAL	Son las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones y reflejan el flujo de efectivo real que general el negocio.	10%
4	UTILIDAD OPERATIVA (%)	FINANCIERA	MENSUAL	Resultado de tomar los ingresos de la operación y restarles los costos y los gastos operacionales. El resultado de este valor se divide entre los ingresos de la operación y de esa	10%

				forma se obtiene el porcentaje del indicador.	
5	DÍAS DE VENCIMIENTO	CARTERA	MENSUAL	Este indicador se obtiene al sacar el promedio de días de las facturas pendientes de pago	Máximo 60 días
6	PROMESA DE SERVICIO EN DESPACHOS	OPERACIONES	MENSUAL	Se define como el promedio del tiempo que se toma el área de logística en despachar un pedido, una vez sea tomado de manera adecuada por el asesor.	48 horas
7	% DE PRODUCTOS DESPACHADOS	OPERACIONES	MENSUAL	Se define dividiendo la cantidad de unidades despachadas entre la cantidad de unidades solicitadas	95%
8	% DE DEVOLUCIONES	COMERCIAL	MENSUAL	Se define dividiendo la cantidad de unidades devueltas entre el total de las unidades despachadas en el mes	5%

Fuente: REYPAR MOTOS para presentación de proyectos MEGA, 2017.

6. Conclusiones

Se identifica que en el gremio de los repuestos para motos es muy común encontrar compañías comerciales familiares, que ingresan en el mercado de manera empírica y comienzan a desarrollar un proceso a través del ensayo y error, además de esto el conocimiento técnico del mercado se hace a través de visitas al mercado en busca de oportunidades latentes, en vez de un proceso lógico de análisis de necesidades del consumidor, sin embargo, esto no es exclusivo del sector de repuestos para motos, sino que es un comportamiento común en el tramado empresarial colombiano.

Las sucesiones generacionales dentro de las compañías familiares generan grandes cambios dentro de las compañías, por lo cual es recomendable que estas transiciones se realicen de una manera sistémica, siguiendo un proceso claro y estructurado, que permita comunicar a cada una de las áreas, las modificaciones que se deben realizar y cómo esto las afectará, ya sea positiva o negativamente; por tanto, es necesario contar con procesos de preparación y de gestión del cambio que permitan a los colaboradores adaptarse a las nuevas formas y estilos de dirección, que serán aplicadas dentro de las organizaciones.

El sector de repuestos en Colombia cuenta con grandes posibilidades para las empresas que decidan invertir en él, debido a que mantiene un comportamiento creciente en ventas y en número de usuarios de motocicletas, además porque es un mercado que tiene presencia en todo el territorio nacional, desde el municipio más pequeño al más grande y del estrato más alto hasta el más bajo; además de oportunidades, también genera amenazas ya que las barreras de entrada en este mercado son casi inexistentes y por tanto ingresan una cifra considerable de importadores estacionales que buscan vender mercancías de forma rápida, obteniendo alguna rentabilidad sin contar con una estructura de organizacional fija, por tanto REYPAR MOTOS tiene que adaptarse a las condiciones del mercado para hallar la competitividad necesaria para llegar al liderato.

El sector de los repuestos se encuentra en un momento coyuntural en el que las empresas que tienen mayor participación del mercado, como Auteco, Akita, IGB y Atmopel se están viendo afectadas por procesos internos que se han visto reflejadas en sus resultado en el mercado y en la percepción de servicio que tiene el cliente; por lo cual es un momento propicio para que las empresas más pequeñas, tomen ventajas y aumenten su participación en el mercado; por tanto, este es un gran momento para que REYPAR MOTOS se posicione en el gremio como un fuerte jugador del mercado de los repuestos y las partes, con sus marca propias y el desarrollo de la línea de motocarros.

La definición de objetivos debe ser prioridad para todas las compañías, dado que esto les permitirá generar estrategias y modelos de proceso que garanticen su cumplimiento y permanencia en el tiempo, además el control y el seguimiento de los indicadores es una parte del ejercicio estratégico, que debe permear toda la organización, ya que es la única forma de identificar si se están alcanzando o no los objetivos establecidos por la alta gerencia.

Con todo lo anterior, se puede afirmar que REYPAR MOTOS es un negocio viable, con gran futuro y que a pesar del rezago en el que se encontraba, tiene una capacidad estratégica, una actitud hacia el crecimiento y la implementación de una estructura organizacional firme que ya cuenta con una buena experiencia para construir el desarrollo estratégico que se plantea. La implementación de este estudio debe continuar liderándose, como se ha venido haciendo desde el principio a través de un equipo directivo motivado y ambicioso, para lograr aplicar las herramientas estratégicas entregadas anteriormente, haciendo énfasis en área comercial para garantizar el crecimiento en ventas, volúmenes, posicionamiento de marca y calidad de atención al cliente.

Referencias

- ANDI (Octubre de 2016). *Cámara de la Industria Automotriz*. Obtenido 11 de Septiembre de 2017 de <http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx>
- ANDI (10 de Octubre de 2017). *ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - Detalle de la noticia*. Obtenido el 25 de Octubre de 2017 de En lo que va del año se comercializan 367.929 motocicletas y en septiembre del 2017, 42.809 nuevas unidades: http://www.andi.com.co/Paginas/Ver_Mas.aspx?CustomID=1443
- Andrews, K. (1965). *El concepto de estrategia de la empresa*. Navarra: S.A. EUNSA EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA.
- Ansoff, I. (1957). Estrategias para la diversificación. *Harvard Business Review*.
- Ansoff, I. (1965). *La Estrategia Corporativa*. Madrid: McGraw Hill.
- Arboleda, M. (Agosto de 2017). Mercado de motocicletas colombiano. (J. D. Marín, Entrevistador)
- Autos de primera.com. (8 de Febrero de 2017). *Motos*. Obtenido el 19 de Septiembre de 2017 de 40.642 motocicletas nuevas se vendieron en Colombia en el primer mes de 2017, un 6,26% menos frente a 2016: <http://www.autosdeprimera.com/Motos/motocicletas-nuevas-colombia-ventas-enero-2017>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (Julio de 2016). *Afiliados en trayectoria MEGA*. Obtenido el 27 de Octubre de 2017 de <http://www.camamedellin.com.co/site/Afiliados/Afiliados-en-trayectoria-MEGA.aspx>
- CEPAL (Mayo de 2017). *CEPAL: Aumenta fuertemente el uso y el acceso a Internet en América Latina y el Caribe*. Obtenido el 05 de Octubre de 2017 de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-aumenta-fuertemente-uso-acceso-internet-america-latina-caribe>
- Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure*. Washington DC.: Bear Books.
- Collins, D., & Montgomery, C. (1990). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*.
- Comité de Ensambladoras de Motocicletas de la Cámara Automotriz de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (Mayo de 2017). *Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país*. Obtenido el 25 de Octubre de 2017

- de <https://www.auteco.com.co/content/comite-de-ensambladoras-de-motocicletas-de-la-camara-automotriz-andi-presenta-estudio-las-0>
- Comité de Ensambladoras de Motocicletas de la Cámara Automotriz de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (Mayo de 2017). *Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país*. Obtenido el 22 de Octubre de 2017 de <https://motos.honda.com.co/las-motocicletas-en-colombia-aliadas-del-desarrollo-del-pais>
- Diario La República (Septiembre de 2017). *Andi reportó 45.206 nuevas matrículas de motos en agosto*. Obtenido el 19 de Septiembre de 2017 de <https://www.larepublica.co/empresas/andi-repoto-45206-nuevas-matriculas-de-motos-en-agosto-2547001>
- Dinero.com. (14 de 4 de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido el 04 de Septiembre de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Drucker, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- El Heraldo (2017). *AKT y TVS crecen en ensamble de motos en Colombia*. Obtenido 15 de Octubre de 2017 de <https://www.elheraldo.co/economia/akt-y-tvs-crecen-en-ensamble-de-motos-en-colombia-270929>
- Finanzas Personales (Octubre de 2011). *Colombianos continúan apostándole a la 'tendencia verde'*. Obtenido el 17 de Octubre de 2017 de <http://www.finanzaspersonales.co/ultimas-noticias/articulo/colombianos-continuan-apostandole-tendencia-verde/43383>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (May-Jun de 1990). The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Johnson, G., Scholes, K., & Richard Whittington (2006). *Dirección estratégica* (Séptima ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando Integral*. Buenos Aires: Gestiones 2000.

- L.Hill, C. W. (2009). *Administración estratégica*. En C. W. L.Hill. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Marketing y Gerencia Estratégica (Marzo de 2014) Matriz Foda: Origen y características. Obtenido 14 de Agosto de 2017 de <http://sobregereciayempresa.blogspot.com.co/2014/03/matriz-foda.html>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1994). *Apogeo y caída de la planeación estratégica*. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1995). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ortiz, F. (05 de Octubre de 2017). Inicios Importaciones REYPAR. (J. D. Rozo, Entrevistador)
- Ortiz, L. (23 de Septiembre de 2017). Cambio de administración REYPAR MOTOS. (J. D. Rozo, Entrevistador)
- Periódico El Tiempo (Agosto de 2017). *Precio de la gasolina en Colombia para agosto de 2017*. Obtenido el 9 de Septiembre de 2017 de <http://www.eltiempo.com/economia/precio-de-la-gasolina-en-colombia-para-agosto-de-2017-1>
- Piña, J. (2017). *TechTarget*. Obtenido el 19 de Octubre de 2017, de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/podcast/El-crecimiento-de-big-data-en-AL-requiere-innovacion-y-talento-IDC>
- Portafolio (Febrero de 2017). *Cobro del IVA afectó las ventas de motocicletas en el arranque del año*. Obtenido 25 de Agosto de 2017 de <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-de-motocicletas-en-colombia-enero-de-2017-503247>
- Portafolio (Mayo de 2017). *El 98% de las motos en el país son para trabajar*. Obtenido el 09 de Octubre de 2017 de <http://www.portafolio.co/negocios/el-98-de-las-motos-en-el-pais-son-para-trabajar-505572>
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*.

- Publímetro (Marzo de 2017). *Calidad del transporte masivo en Colombia está en déficit*.
Obtenido el 29 de Septiembre del 2017 de
<https://www.publimetro.co/co/colombia/2017/03/27/calidad-transporte-masivo-colombia-deficit.html>
- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido el 12 de Septiembre de 2017 de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Revista Dinero (20 de Junio de 2017). *EMPRESAS*. Obtenido el 19 de Septiembre del 2017 de Top de las 15 motos más vendidas en Colombia:
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-motos-mas-vendidas-en-colombia-2017/246674>
- Semana (Febrero de 2017). ¡Muy Taquilleros! *Semana*, 1813, pp. 58-59.
- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Continental.
- Thompson, A. A. (2015). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos* (11 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Tsu, S. (1999). *El arte de la guerra*. México: Ediciones Martínez Roca.
- Universidad Nacional de Colombia (6 de abril de 2015). *minas.medellin.unal.edu.co*.
Obtenido 19 de Septiembre de 2017 de La actual infraestructura vial del país no favorece la movilidad: <https://minas.medellin.unal.edu.co>
- Valderrama, E. (Agosto de 2014). Caracterización de clientes en el sector Motocicletas. (J. D. Roza, Entrevistador).