

MODELO DE NEGOCIO DE UN CONCESIONARIO DE MOTOCICLETAS SUZUKI 3S  
EN PEREIRA

Business Model of a Suzuki 3S Motorcycle Dealer in Pereira

CARLOS ALBERTO GRISALES BAÑOL

Trabajo de Grado

Asesor, docente

Gina María Giraldo Hernández

Beatriz Amparo Uribe De Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

PEREIRA

2021

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
JUSTIFICACIÓN .....	15
OBJETIVOS .....	16
GENERAL .....	16
ESPECÍFICOS.....	16
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL .....	17
CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	17
ANÁLISIS DEL ENTORNO EN LOS MODELOS DE NEGOCIO .....	26
El marco PESTEL – análisis del macroentorno .....	27
El diamante competitivo de Porter .....	29
Las cinco fuerzas de la industria .....	31
EL MODELO DE NEGOCIO .....	34
Qué es un modelo de negocio .....	35
Modelo de negocio con el enfoque Odyssee 3.14 .....	37
El modelo de negocio de cuatro cajas .....	41
Modelo del triángulo mágico .....	44
Modelo de negocio CANVAS .....	46
EL ROL DE LA ESTRATEGIA EN LOS MODELOS DE NEGOCIO .....	49
DISEÑO METODOLÓGICO .....	51
DESARROLLO DEL TRABAJO .....	53
COMPRENSIÓN DE LA MARCA .....	53
La marca y representación de Suzuki en Colombia .....	53
Misión.....	53

Visión .....	54
Valores.....	54
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE CONCESIONARIOS DE MOTOCICLETAS SUZUKI	
3S .....	55
Ámbito nacional.....	56
Ámbito local .....	60
Análisis del macro-entorno según el marco PESTEL.....	63
Análisis de las fuerzas de la industria .....	67
Análisis de competitividad .....	75
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	79
El lienzo de la propuesta de valor .....	80
El perfil del cliente .....	80
El mapa de valor .....	83
El encaje .....	85
IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE UN CONCESIONARIO DE	
MOTOCICLETAS 3S SUZUKI.....	87
Segmentos del mercado .....	87
La propuesta de valor .....	88
Los canales.....	89
Relaciones con clientes .....	90
Fuentes de ingresos.....	91
Recursos clave.....	92
Actividades clave .....	93
Asociaciones clave.....	94
Estructura de costos .....	94
El lienzo de modelo de negocio consolidado .....	98

CONCLUSIONES.....	100
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS .....	111

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las tres estrategias genéricas .....	20
Ilustración 2. La cadena de valor. ....	22
Ilustración 3. Los cinco elementos principales de la estrategia.....	23
Ilustración 4. La estrategia del océano rojo versus la estrategia del océano azul.....	25
Ilustración 5. La innovación de valor. ....	26
Ilustración 6. Decisiones estratégicas. ....	27
Ilustración 7. Influencias del macroentorno - el marco PESTEL. ....	28
Ilustración 8. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. ....	30
Ilustración 9. Las cinco fuerzas competitivas. ....	32
Ilustración 10. Modelo de negocio con el enfoque Odyssee 3.14. ....	38
Ilustración 11. El cuadro estratégico del Cirque du Soleil. ....	39
Ilustración 12. Quiénes son los protagonistas de la red de valor de su compañía. ....	41
Ilustración 13. El modelo de cuatro cajas.....	43
Ilustración 14. El modelo del triángulo mágico. ....	45
Ilustración 15. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. ....	48
Ilustración 16. Matrículas nacionales 2020. ....	57
Ilustración 17. Ventas nacionales de motos por marca 2020. ....	58
Ilustración 18. Total venta de motocicletas en Colombia 2019 vs 2020. ....	58
Ilustración 19. Matrícula de motos en Colombia por Cilindraje 2019-2020. ....	59
Ilustración 20. Histórico venta motos a personas con residencia en Pereira. ....	61
Ilustración 21. Participación en ventas por marca en Pereira 2020. ....	61
Ilustración 22. Matrículas motos Pereira – Dosquebradas 2020. ....	62
Ilustración 23. Matrículas por cilindraje residentes en Pereira. ....	62
Ilustración 24. Concesionarios de motocicletas en la ciudad de Pereira.....	63
Ilustración 25. Marco PESTEL Concesionarios de motocicletas 3S Suzuki.....	64
Ilustración 26. Las 5 fuerzas de Porter de un concesionario motos Suzuki. ....	75
Ilustración 27. Diamante de Porter concesionario de motos Suzuki 3S. ....	79
Ilustración 28. El lienzo de la propuesta de valor en el lienzo de modelo de negocio ...	80

Ilustración 29. Perfil del cliente de un concesionario de motos 3S en la ciudad de Pereira.....	83
Ilustración 30. Mapa de valor de un concesionario de motos Suzuki 3S.....	85
Ilustración 31. Propuesta de valor de un concesionario de motos Suzuki 3S .....	86
Ilustración 32. Fases de los canales. ....	90
Ilustración 33. Ejemplo agregado comercial.....	91
Ilustración 34. Detalle de recursos clave de un concesionario de motos 3S Suzuki. ....	93
Ilustración 35. Lienzo modelo de negocio concesionario de motocicletas 3S Suzuki en Pereira.....	99
Ilustración 36. Frustraciones de los clientes por solucionar. ....	103

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio.....	35
Tabla 2. Estimado de ingresos, costos y gastos concesionario de motos 3S. ....	95
Tabla 3. Detalle ingresos y costos con base en estimados.....	96
Tabla 4. Detalle personal con base en estimados.....	97
Tabla 5. Detalle costos y gastos fijos con base en estimados. ....	97
Tabla 6. Estado de resultados por método de costeo variable según estimados.....	98
Tabla 7. Estado de resultados por método de costeo variable por segmento concesionario 3S.....	98

## RESUMEN

Con la elaboración de este trabajo se busca redefinir el modelo de negocio de un concesionario de motocicletas Suzuki tipo 3S en el municipio de Pereira, como un modelo piloto que pueda ser implementado a nivel nacional, dadas las diferencias demográficas, culturales, preferencias y gustos presentes en el mercado de motocicletas en Colombia, que implican un análisis segmentado específicamente por el tipo de cliente, en consecuencia, para el estudio se abordan inicialmente el contexto y los antecedentes relacionados con el sector de las motocicletas y la marca, posteriormente se describen los aspectos conceptuales que sirven de fundamento para el estudio.

El proceso continua con el análisis del entorno del concesionario (factores internos y externos) que sirven de diagnóstico para validar el modelo de negocio actual, y cómo debería redefinirse el modelo de negocio de acuerdo con la propuesta de valor de Suzuki para cumplir con las expectativas de la organización, para lograrlo se hace uso de la herramienta del modelo de negocio CANVAS, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, elegido por sus bondes metodológicas que permiten conocer, profundizar y desarrollar fácilmente los nueve bloques del lienzo de negocio y representar en un esquema simple todos los componentes del negocio.

Palabras clave: Modelo de negocio, estrategia, propuesta de valor.

## **ABSTRACT**

With the elaboration of the work, it seeks to redefine the business model for a Suzuki type 3S motorcycle dealership in the municipality of Pereira, as a pilot model that can be implemented at the national level, given the demographic, cultural, preferences and tastes differences. present in the motorcycle market in Colombia, which involve an analysis specifically segmented by the type of customer, consequently, the study will address the context and background related to the motorcycle sector and the brand, subsequently the conceptual aspects will be described. that serve as the foundation for the study.

The process continues with the analysis of the dealership environment (internal and external factors) that serve as a diagnosis to validate the current business model, and how the business model should be redefined according to Suzuki's value proposition to meet expectations. of the organization, to achieve this, the CANVAS business model tool developed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur is used, chosen for its methodological benefits that allow to know, deepen and easily develop the nine blocks of the business canvas and represent in a diagram simple all components of the business.

Keywords: Business model, strategy, value proposition.

## INTRODUCCIÓN

El estudio tiene el propósito de redefinir el modelo de negocio de un concesionario de motocicletas de la marca Suzuki 3S en la ciudad de Pereira, con el apoyo de la metodología CANVAS, propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, al igual que la herramienta del *lienzo de la propuesta de valor* que permite conocer de forma detallada cuál es el perfil de los clientes en confrontación con el mapa de valor de los productos y/o servicios ofrecidos, comprendiendo de este modo cuál es la propuesta de valor de la marca, con el propósito de definir la estrategia competitiva más adecuada.

El desarrollo del trabajo sugiere la consulta de conceptos clave como estrategia, modelo de negocio y propuesta de valor, mediante las bases de datos proporcionadas por la universidad EAFIT, principalmente en el DESCUBRIDOR, y motores de búsqueda en internet, así mismo, consulta directa en libros propios del estudio como lo son *Generación de modelos de negocio*, *Diseñando la propuesta de valor* y *The execution premium* para comprender el diseño del modelo de negocio, el lienzo de la propuesta de valor y la integración de la estrategia, respectivamente; además, fueron utilizadas fuentes como la ANDI, DANE, RUNT, periódicos digitales, página de Suzuki, al igual que encuestas mediante el aplicativo Qualtrics a usuarios de motos y entrevistas a funcionarios de Suzuki, para conocer la marca, comprender los factores del entorno, validar la propuesta de valor y construir el modelo de negocio.

Por lo tanto, para el desarrollo del objetivo, se estudiaron y tomaron los diferentes conceptos pertinentes al desarrollo del modelo de negocio, definiendo el modelo CANVAS como el más apropiado para el proyecto, luego se realizó un reconocimiento de la marca partiendo de sus orígenes, propósito, valores, seguido de un análisis del entorno con herramientas como el PESTEL, cinco fuerzas y diamante de Porter, seguido a esto, con el apoyo de información estadística, páginas de internet, periódicos digitales, encuesta a usuarios de motos en la ciudad de Pereira y entrevistas a funcionarios de la marca Suzuki, se validó la propuesta de valor de la marca Suzuki, posteriormente, se desarrolla cada uno de los bloques que comprenden lienzo de modelo de negocio, dando como resultado la visualización grafica de este, finalmente

se identifica la estrategia competitiva más adecuada y cómo se debería integrar al modelo de negocio.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La motocicleta se ha convertido en el medio de transporte más utilizado en Colombia, representando el 59% del total del parque automotor nacional (RUNT, 2021) esto se debe en gran medida a que en este medio de transporte se encuentran beneficios como un menor costo frente a otros vehículos, tiempo, versatilidad entre otros, información que se puede evidenciar con el registro de matrículas del Registro Único Nacional de Tránsito RUNT del año 2021, donde se informa que se matricularon 518.520 motocicletas nuevas.

En este contexto el mercado nacional de motocicletas fue durante muchos años dominado por las cuatro marcas japonesas referentes a nivel mundial: Honda, Yamaha, Kawasaki y Suzuki, esta última fue fundada por MICHIO SUZUKI, en un pueblo costero de Hamamatsu, Japón, en el año 1909 con el nombre Suzuki Loom Works. La fábrica inicialmente se desempeñaba en la industria de algodón, realizando telares industriales. Para el año 1920 la fábrica reorganizó su estructura y decidió llamarse Suzuki Loom Manufacturing Co, momento en el cual nace Suzuki motor, construyendo su primer vehículo, la bicicleta motorizada, para 1953 Suzuki produce su segunda bicicleta motorizada, mucho más mejorada y con un motor más grande. Para 1954, la compañía cambió su nombre a Suzuki Motor Co. Ltd., por lo cual construyeron su primera motocicleta.

En 1958, el logo de Suzuki "S" aparece en el mercado, aportando distinción a la marca que crecía con sus logros en las competencias de motocicletas, pues desde 1962 y los seis años siguientes, la marca Suzuki fue campeona mundial en cilindrajes de 50 centímetros cúbicos. De ahí en adelante, los siguientes 20 años estuvieron marcados con victorias en competencias de alto rendimiento, que llevaban a las motocicletas a todos los terrenos y fue durante esta época, que la marca Suzuki estuvo presente en todo el mundo, como el mejor vehículo, no solo por su velocidad, si no por sus diseños, estilo y seguridad. A lo largo del tiempo, Suzuki ha estado a la vanguardia en

tecnología y rendimiento y con más de 100 años de historia ha logrado penetrar en diferentes mercados del mundo, adaptándose a las necesidades de los motociclistas, sin sacrificar estilo y calidad de acabados (Suzuki Motor de Colombia, s.f.).

Dentro de ese proceso de expansión, la compañía fijó su interés en Colombia donde se requería el posicionamiento de la marca y la satisfacción de un mercado que requería un medio de transporte ágil y económico, en este sentido se creó el 28 de enero de 1982 la sociedad Suzuki Motor de Colombia S.A., que compró la ensambladora propiedad de Gemela Ltda. (Suzuki Motor de Colombia, s.f.), ubicada en el municipio de Pereira, capital del departamento de Risaralda con una población de 488.839 personas, con una altitud de 1.411 metros sobre el nivel del mar, una temperatura promedio de 21°, ubicada en el centro la región cafetera con conexión vial a los tres centros urbanos más importantes del país y puertos marítimos y aéreos. (Alcaldía de Pereira, s.f.).

Desde su constitución en Colombia, Suzuki ha sido una marca referente en el mercado de motocicletas a nivel nacional, donde por varios años lideró el mercado junto a sus pares japonesas, destacando con productos de calidad y servicio postventa, sin embargo, durante los últimos años las condiciones del mercado presentaron cambios importantes, un claro ejemplo se presentó con la crisis económica mundial registrada entre los años 2008 y 2009, situación que afectó a potencias como Japón (sede de la casa matriz de Suzuki) y Colombia, a esto se suma la implementación de medidas ambientales con las cuales progresivamente se limitó la circulación de motocicletas con motores de 2 tiempos y por ende su producción e importación por parte de las ensambladoras de motos.

Tras esta situación, la discontinuación de motocicletas como la AX100 (motor 2 tiempos) que hasta entonces era el modelo bandera de la marca Suzuki en Colombia, en cumplimiento de la resolución 910 de 2008, respecto a la emisión de gases contaminantes, se afectó negativamente el nivel de ventas de la ensambladora, y a esto se suman otros factores como la llegada de nuevos actores al mercado con productos competitivos de origen Indio y Chino, además de la falta de recambio en el portafolio de motocicletas de la marca Suzuki, impulsaron a que esta perdiera

participación en el mercado colombiano durante los últimos años, relegándola al quinto puesto en unidades vendidas a nivel nacional, con una participación del 8,4% al cierre del año 2019 (ANDI, 2020, p. 4).

Por su parte, las motocicletas Honda en Colombia son representadas por la compañía Fanalca ubicada en la ciudad de Yumbo, Valle, quien inició con la importación de motocicletas de dicha marca en el año 1981 y 1982 con el ensamble de motocicletas, cuenta con una red de distribución de 450 puntos de venta, 265 talleres de servicio y 1.265 almacenes de repuestos (Fanalca, s.f.), un caso puntual que pudo llevar a esta marca al planteamiento de su propuesta de valor fue la separación de separación en el año 2010 de su aliado Hero motor, con el cual desde el año 2001 bajo el nombre Hero Honda Motors Ltd. fueron los mayores fabricantes de motocicletas del mundo (Publimotos, 2014), esta separación repercute en el modelo de negocio, pues implicó la separación de modelos del portafolio como la Honda eco-delux, importante en su portafolio en Colombia en el segmento de baja cilindrada y que actualmente es distribuido directamente por Hero, no obstante, esta marca cuenta con el apoyo del prestigio de la marca japonesa, que junto a una renovación del portafolio de productos, apoyados con una amplia red de distribución, la han llevado a incrementar sus ventas y encontrarse vigente.

Al igual que Suzuki, Yamaha, representado por Incolomotos-Yamaha, quien recibió autorización para el ensamble de motocicletas en 1975, según su página oficial (Incolomotos-Yamaha, s.f.), presentó inconvenientes con la entrada en vigencia de normas ambientales que restringieron la venta de motocicletas con motores de 2 tiempos, especialmente con su modelo BWS, no obstante, esta compañía realizó la actualización de su portafolio de productos, el cual es amplio y moderno con base en las tendencias actuales, específicamente en los segmentos de motocicletas scooter y enduro, lo que la ha catapultado al primer lugar de ventas en Colombia en el último año, no obstante, es importante recalcar que ambas compañías son empresas colombianas, a diferencia de Suzuki Motor de Colombia, que es 100% de propiedad extranjera, lo cual puede generar limitantes por su dependencia hacia casa matriz.

Para Suzuki, a pesar del contexto presentado, la organización ha realizado esfuerzos con la oferta de un portafolio de modelos de motocicletas renovado y la ampliación de la participación de la marca en los municipios donde no cuenta con presencia, denominadas (zonas abiertas), que sin duda han mejorado los resultados de la compañía en materia de ventas, ya que a pesar del confinamiento y las restricciones ocasionadas para controlar el avance del COVID-19, durante el año 2020, la marca incrementó su participación en el mercado a un 11,46% frente al 2019 (ANDI, 2021, p. 1).

Como parte del ADN Japonés, la organización, en cabeza del presidente, ha impulsado mejoras a nivel interno, dando continuidad a sistemas como el KAIZEN y 5S, principios derivados de la cultura Japonesa aplicados en la organización, así mismo, bajo las directrices de casa matriz en Japón, Suzuki Motor Corporation, se busca dar cumplimiento al plan NEXT 100, implementado desde el año 2015, con motivo del centenario de la compañía en Japón, que consiste en ser sostenible y perdurar en el tiempo durante los próximos 100 años, en este sentido es pertinente comprender la misión corporativa de la compañía establecida en 1962, la cual se encuentra encaminada al desarrollo productos de valor superior, *enfocándose en el cliente*, así mismo, establecerse como una empresa refrescante e innovadora a través del trabajo en equipo y como factor adicional el esforzarse por la excelencia individual a través de la mejora continua (Suzuki Motor Corporation, 2015).

Con base en el anterior contexto, la organización se plantea incrementar año a año la participación en el mercado de motocicletas en Colombia y recuperar los lugares de privilegio como una de las marcas más importantes en el mercado nacional, impulsados por un portafolio de productos renovado y el respaldo de la marca que siempre la ha caracterizado.

No obstante, el crecer en el mercado es una visión genérica que se plantean la mayoría de las empresas que desean prosperar, en este caso la compañía debe evaluarse internamente y comprender el entorno que la rodea para validar cuál es su situación real frente al mercado de motocicletas, qué está realizando en la actualidad para lograrlo y con base en esto entender, en primer lugar la situación actual que deriva en

comprender ¿Cuál es el modelo de negocio de la compañía en la actualidad?, luego de conocer esos factores internos y externos, ajustarlos a la visión de la compañía de cara al corto y mediano plazo, lo cual va de la mano con la declaración de estrategia de la compañía, este proceso implica **redefinir el modelo de negocio actual**, para entender **¿Cuál es el modelo de negocio que debe implementarse en los concesionarios de motocicletas Suzuki 3S?** para cumplir con las expectativas de la empresa, partiendo de los principios planteados en la misión corporativa de la compañía (desarrollar productos de valor superior enfocándose en el cliente).

Con base en lo anterior y para efectos del estudio, es necesario realizar el análisis de los diversos factores indicados con anterioridad, tomando como muestra la ciudad de Pereira, donde se encuentran registradas aproximadamente 91.000 motocicletas, siendo el vehículo de mayor demanda seguida de automóviles con 67.393 unidades matriculadas en la ciudad (El Diario, 2021), para que posteriormente este pueda ser llevado al ámbito nacional, dadas las diferencias demográficas, culturales, preferencias y gustos de los usuarios de motocicletas en Colombia.

## JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se presenta la oportunidad de apoyar los objetivos de la organización con la implementación de un modelo de negocio que permita la vinculación de nuevos inversionistas a la red de distribución de motocicletas Suzuki, en consecuencia, durante la búsqueda de información conceptual sobre los diferentes modelos de negocio, se optó por realizar el proceso bajo los parámetros de la metodología del modelo de negocio CANVAS, el cual ha sido de gran aceptación al prestar múltiples beneficios como la flexibilidad metodológica de su desarrollo, con el cual se puede identificar la propuesta de valor de la organización, identificar sus fortalezas y debilidades, conocer el funcionamiento de la estructura de la organización y sin duda alguna, representa una oportunidad de mejora continua.

En este orden de ideas, el lienzo de negocio se convierte en un mapa de ruta a seguir que muestra de manera simplificada el desempeño de un concesionario de motocicletas tipo 3S, lo cual facilita tanto a sus actuales administradores como a nuevos inversionistas, comprender si un concesionario de motocicletas tipo 3S se ajusta a sus expectativas y márgenes de rentabilidad esperados, de manera que motiven a su decisión de inversión.

La comprensión del modelo de negocio permitirá al concesionario de motocicletas visualizar de una forma didáctica el modelo de negocio para realizar los ajustes necesarios que le permitan desarrollarse de la mejor manera, también ayudará a los directivos de la planta ensambladora en Pereira, a tomar como base el análisis del modelo de negocio y de la propuesta de valor de la ciudad de Pereira, para adaptarla a cada una de las ciudades o regiones donde se distribuyen motocicletas de la marca Suzuki; así mismo, permitirá a los empleados de los concesionarios, no directivos, la comprensión y profundización en la propuesta de valor de la marca y estar en sintonía con esta, además del beneficio implícito para los clientes de la marca Suzuki al lograr comprender sus frustraciones, permitirá a la marca implementar aliviadores para cerrar la brecha a dichas frustraciones, mediante la integración de la estrategia.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Redefinir el modelo de negocio de un concesionario de motocicletas marca Suzuki tipo 3S en el municipio de Pereira, tomando como base la metodología del modelo CANVAS, con el propósito de definir la estrategia competitiva más adecuada.

### **ESPECÍFICOS**

Desarrollar un diagnóstico del entorno de un concesionario de motocicletas tipo 3S de la marca Suzuki en Pereira.

Validar la propuesta de valor de un concesionario de motocicletas tipo 3S de la marca Suzuki en Pereira.

Identificar el modelo de negocio para un concesionario de motocicletas tipo 3S de la marca Suzuki en Pereira.

## MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del trabajo es indispensable aprender los conceptos que giran alrededor de los modelos de negocio, y de esta manera tener una idea clara de los beneficios que representa para una organización el tenerlo definido, por lo que a continuación se informan aspectos relevantes del tema:

### CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El termino estrategia tiene orígenes en los términos griegos "stratos", que significa (ejército) "agein" (guía), que significa guía del ejército, es decir la estrategia surge de una concepción meramente militar que se fue generalizando a través de los años a otros campos del conocimiento como la administración y los negocios.

Estrategia es definida como el "Arte de dirigir las operaciones militares", también como "arte, traza para dirigir un asunto", también proviene del lat. *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgia* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general'. (Real Academia Española (RAE, 2021).

Como se puede identificar en sus conceptos básicos, la definición de estrategia se encuentra llevada al campo de batalla, en este sentido, *El arte de la guerra* de Sun Tzu, ha sido inspirador de grandes figuras históricas que han aplicado con sabiduría el conocimiento del autor, este no solo se puede describir como un libro específico de táctica militar, sino también como un baúl de sabiduría, donde se compila el comportamiento de los seres humanos en dichos ambientes, con base en las experiencias en entornos de guerra y la vida que pueden ser tomados para sacar el mejor provecho en momentos de confrontación, en este no hay una definición tacita de estrategia, sin embargo, se destacan las siguientes frases "la mejor victoria es vencer sin combatir", bajo esta lógica "el supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar", por lo tanto, todo "el arte de la guerra se base en el engaño" (Tzu, 2019, pp. 11-12).

(Chandler, 1962) definió a la estrategia como la “determinación de las metas básicas de largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas” (p. 88).

(Mintzberg, 1987) definió la estrategia desde cinco puntos de vista diferentes, conocidos como las 5 PS, cada una de estos permite la implementación de la estrategia en la organización de una forma más eficaz, así mismo, cada definición tiene una estrecha relación con las demás, por lo tanto, se entiende la estrategia como un **plan** o guía para solucionar situaciones o lograr las metas establecidas, también se define a la estrategia como un **patrón**, determinado por el flujo de acciones y que va seguir la organización bajo determinado modelo, posiblemente tomando como base estrategias anteriores, además se define como una **posición**, desde el punto de vista de la evaluación de los entornos interno y externo, la estrategia como una **perspectiva** es determinada por aquellos aspectos que configuran la entidad de la organización, comprendiendo cómo es percibida esta por los demás, por último, **el poder** o la táctica, corresponden a la maniobra que implementará la organización para vencer a la competencia en un mercado competitivo, como sorprender, por ejemplo, campañas publicitarias (pp. 11-24).

Andrews define la estrategia como “un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (Andrews, 1985, p. 49).

En esta definición se reúne el tiempo pasado de la empresa, cuál ha sido el patrón aplicado en esta, el presente que corresponde a lo que se dedica la empresa y la actividad que desarrolla y el futuro sobre a qué se dedicará la empresa, este concepto se distancia de los demás al no enfocarse solo en el futuro, en este caso se conjugan los tres tiempos, destacando la importancia del pasado de la organización en lo que en la actualidad es y con base en lo que es hoy lograr los objetivos o metas propuestos (Andrews, 1985, p. 49).

En el texto de Porter (1996) *¿Qué es la estrategia?*, el autor hace énfasis en describir la eficiencia operacional, cómo realizar las mismas actividades mejor que la competencia,

a diferencia del posicionamiento estratégico que “implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente” (Porter, 1969, p. 62); en este sentido, estas actividades corresponden a las unidades básicas de la ventaja competitiva de la organización, del mismo modo, la ventaja o la desventaja total es la consecuencia de todas las actividades de una empresa, no sólo de algunas, por lo tanto, “La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” (Porter, 1969, p. 64). También es fundamental el concepto de las renunciaciones o trade-offs como uno de los pilares fundamentales para lograr una posición estratégica única y diferenciada. Los trade-offs se presentan cuando las actividades de la organización no son compatibles, es decir, un trade-off consiste en renunciar a aquello donde no se es fuerte, dónde poner en la balanza aquello que genera valor para la organización vs aquello que no, para obtener más de alguna cosa se debe tener menos de otra, reunidos estos conceptos, Porter (1996) indica que:

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad (p. 75).

Por lo tanto, la estrategia depende de un ajuste al sistema de actividades de la organización, identificando los trade-offs y estableciendo una clara ventaja competitiva, diferenciada de las demás organizaciones.

Respecto a la estrategia, el enfoque de Porter (1991) se centra en el concepto de la diferenciación, por lo tanto, la competencia se encuentra en medio del éxito o del fracaso de las organizaciones. “La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación” (p. 19), de igual manera, Porter manifiesta que “la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia” (p. 19).

Como complemento, Porter (1991) manifiesta que *la ventaja competitiva* es la encargada de describir la forma en que una empresa puede seleccionar e implementar una estrategia genérica con el fin de conseguir y mantener la ventaja competitiva, es decir, se trata del “juego entre los tipos de ventajas competitivas costos y diferenciación y el panorama de las actividades de una empresa” (p. 44).

Según Porter (1991) la posición relativa o ubicación de la empresa dentro del sector industrial permite determinar si las utilidades generadas se encuentran por encima o por debajo del promedio del sector, en este sentido, el eje fundamental del desempeño que puede tener una organización en la industria entre el mediano y largo plazo sobre el promedio, depende de la estrategia competitiva, la cual se pueden dividir en dos tipos: el liderazgo en costos o la diferenciación, sin embargo, existe una tercera estrategia que corresponde a una combinación de ambas, denominada enfoque, a estas se les conoce como las tres estrategias genéricas (pp. 28-29).

*Ilustración 1. Las tres estrategias genéricas*

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo mas bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	<b>1. Liderazgo de costo</b>	<b>2. Diferenciación</b>
	Objetivo limitado	<b>3A. Enfoque de costo</b>	<b>3B. Enfoque de diferenciación</b>

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Porter, 1991, p. 29).

Liderazgo en costos: como su nombre lo indica, en este campo la empresa busca ser la que ofrece el mejor costo del sector, según lo indica Porter (1991) “si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial” (pp. 30-31).

Diferenciación: En este tipo de estrategia, la organización trata de ser única en el sector industrial donde compite, con la inclusión de una serie de aspectos que son muy valorados por quienes compran, en este sentido, consiste en el enfoque que dan las organizaciones a esos atributos, que son importantes para los clientes en determinado sector y por lo pronto dar atención para suplir dichas necesidades, esta exclusividad para las empresas se ve recompensado con mayor precio de venta hacia los clientes (Porter, 1991, pp. 31-32).

Enfoque: Este tipo de estrategia difiere de las demás porque se enfoca en la elección de un panorama estrecho de competencia, dentro de determinado sector de la industria, es decir, el enfocador elige un segmento o grupo del sector y realiza ajustes a su estrategia a servirlos excluyendo otros. Porter (1991) manifiesta que “al optimizar su estrategia para los segmentos en blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco, aunque no posea una ventaja competitiva general” (p. 32).

En este orden de ideas, Porter (1991) indica que cada empresa está compuesta por un conjunto de actividades que se representan de forma gráfica en una cadena de valor, donde se describen todas las actividades que se llevan a cabo para generar el valor entregado a los clientes, este método se compone de una serie de *actividades primarias*, las cuales inician desde un proceso logístico para la fabricación de forma física, hasta la atención final posterior a la venta, de igual manera, las *actividades de apoyo* son las que soportan las actividades de las primarias y corresponden a los recursos en cuanto al talento humano, compras, tecnología, etc.; esta serie de actividades se sustentan entre sí, por otro lado, la infraestructura apoya a todas las actividades (pp. 57-59).

“Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular” (Porter, 1991, p. 62).

Ilustración 2. La cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 1991, p. 55).

En el texto de Porter (1996) *¿Qué es la estrategia?*, el autor hace énfasis en describir la *eficiencia operacional*, cómo realizar las mismas actividades mejor que la competencia, a diferencia del posicionamiento estratégico, que “implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares manera diferente” (p. 62).

Precisamente la comprensión de la estrategia implica el punto de partida para la validación del modelo de negocio CANVAS de Osterwlder y Pigenur (2010), que implica el “cómo reinterpretar la estrategia a través de la lente del modelo de negocio. La interpretación te hará cuestionar constructivamente de los modelos de negocio establecidos y analizar de forma estratégica el entorno de la actuación de tu modelo” (p. 199).

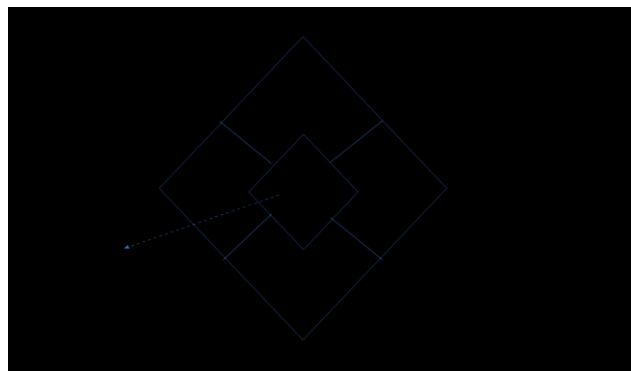
Según Osterwlder y Pigenur (2010)

Un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual podría quedarse obsoleto o anticuado mañana, por lo que es necesario que entendamos mejor el entorno de un modelo y cómo podría evolucionar. No cabe duda de que el futuro es incierto y el entorno empresarial está lleno de complejidades, incertidumbres y posibles disrupciones. Sin embargo, es posible formular una serie de hipótesis sobre el futuro que nos guíen en el diseño de los modelos de negocio del futuro. Las premisas sobre la

evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas nos proporcionan un espacio de diseño en el que desarrollar posibles opciones de modelo de negocio y prototipos para el futuro (p. 210).

Desde una perspectiva académica, Hambrick y Frederickson (2005), definen la estrategia como “un concepto central, integrado y orientado a lo externo, sobre cómo los negocios alcanzan sus objetivos” (p. 52), a este concepto se suma la inclusión de cinco elementos de la estrategia, el primero de ellos son las **arenas**, que se refieren al tipo de cliente que va dirigido, el área geográfica, qué tipo de producto, las tecnologías básicas que requerirá y las fases en las que se creará valor; el segundo elemento son **los vehículos**, es decir, la forma cómo se desarrollará el proceso estratégico y tiene que ver con el crecimiento interno, franquicias, adquisiciones, licenciamientos o figuras como el joint venture; el tercer elemento está conformado por **los diferenciadores**, que tienen que ver con aquellos aspectos o atributos que harán ganar a la empresa respecto a las demás, esto incluye la imagen, estilo, precio, confiabilidad del producto, entre otros, el cuarto elemento define **las etapas** en cuestión de tiempos, movimientos necesarios para el cumplimiento de la estrategia, cuál es la velocidad de crecimiento y expansión para la implementación de las iniciativas; por último, el quinto elemento se define como la lógica económica o **los diferenciadores**, esta nos indica el modo de obtener los retornos esperados producto de la estrategia, precios altos por un servicio inimitable o productos con características muy exclusivas, costos bajos por ventajas de escala (p. 54).

*Ilustración 3. Los cinco elementos principales de la estrategia.*



Fuente: Adaptación realizada a partir de (Hambrick & Fredricson, 2005, p. 54).

Con el paso del tiempo el concepto de estrategia a nivel de las organizaciones ha ido evolucionando y no existe uno en concreto, en este sentido se puede indicar que la “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de establecer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Whittington, Scholes, 2006, p. 10).

Posteriormente este concepto evolucionó al definir a la estrategia como “la dirección a largo plazo de una organización” (Johnson, Whittington, Regner, Scholes, & Angwin, 2017, p. 4), esta definición se enfatiza en tres grandes elementos, el primero de ellos tiene que ver con la dirección a largo plazo, donde se resalta la importancia de una visión a largo plazo sobre la estrategia; como segundo elemento se encuentra la dirección, dado que en el transcurso de los años la estrategia debe tener un tipo de trayectoria o dirección a largo plazo; el tercer elemento se enmarca en la organización, destacando que las organizaciones presentan varias partes involucradas, tanto interna como externamente, es decir, la organización depende de grupos y personas que a su vez estas también dependen de la organización (Johnson, et al., 2017).

Por su parte, desde un punto de vista de la experiencia empresarial, Lafley y Martin (2013), definen la estrategia como “un conjunto coordinado e integrado de cinco elecciones: una aspiración ganadora, dónde jugar, cómo ganar, competencias esenciales y sistemas administrativos” (p. 5), *una aspiración ganadora* se relaciona con el mapa de ruta a seguir, cuál es el propósito que se busca, su visión, *donde jugar* corresponde al campo de batalla en el que interactúan la competencia, canales de distribución, los productos y el servicio; el *cómo ganar* se refiere al tipo de estrategia a elegir, es decir, diferenciación, liderazgo en costos, por su parte las *competencias esenciales* indican los recursos, habilidades, capacidades que se disponen para el desarrollo de la estrategia; por último, los *sistemas administrativos* indican la forma cómo se realiza seguimiento, cómo se ajustan los procesos y se evalúan los resultados de la estrategia. Su concepto tiene gran influencia de Porter (1996) respecto a la ventaja competitiva, tomando como base un sistema de actividades que corresponden al conjunto de habilidades y capacidades que interactúan entre sí para sostenerse.

También en relación con la estrategia Kim & Mauborgne (2015), en su obra *La estrategia del océano azul*, plantean un concepto más elaborado, donde no se limitan a debatir y a luchar contra la competencia, declarados como océanos rojos, si no, más bien, trata de buscar en aquellos espacios inexplorados con oportunidad de crecimiento sumamente rentable y creación de demanda, que representan todos los sectores de actividad llamados océanos azules, tal y como lo plantean “La única manera de vencer a la competencia es dejando de *intentar* la derrota de la competencia” (p. 30).

Kim & Mauborgne (2015) indican que los focos de pensamiento estratégico se han orientado a la atención de los océanos rojos, donde domina la competencia, lo que significa estar de acuerdo con los factores limitantes de la guerra, como lo es tratar de derrotar al enemigo para lograr el éxito en un campo limitado de batalla y de este modo negar el factor diferencial en el entorno empresarial (p. 39).

*Ilustración 4. La estrategia del océano rojo versus la estrategia del océano azul.*

<b>ESTRATEGIA OCEANO ROJO</b>	<b>ESTRATEGIA OCEANO AZUL</b>
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio de mercado sin competencia
Batir a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y conquistar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o del coste	Poner fin a la disyuntiva de valor o del coste
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o de bajo coste	Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en búsqueda de la diferenciación y el bajo coste

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de (Kim & Mauborgne, 2015, p. 44).

En la innovación de valor, la piedra angular de la estrategia del océano azul es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo, creando un salto en valor tanto para compradores como para la compañía. Como el valor para los compradores proviene de la utilidad de la oferta, menos su precio, y como el valor para la compañía se genera del precio de la oferta, menos su costo, la innovación de valor solo se logra alineando todo el sistema de utilidad, precio y costo (Kim & Mauborgne, 2015, p. 39).

Ilustración 5. La innovación de valor.



Fuente: Tomado de (Blueoceanstrategy, s.f.)

El eslabón principal de la estrategia del océano azul es reconstruir o redefinir las fronteras del mercado con el fin de alejarse de la competencia y de este modo crear océanos azules (Kim & Mauborgne, 2015, p. 40).

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO EN LOS MODELOS DE NEGOCIO**

El análisis del entorno es un eje fundamental para el desarrollo de los modelos de negocio, puesto que empalma con las estrategias que desarrolla o piensa ejecutar en un futuro la organización, en este sentido, según Osterwalder y Pigneur (2010), los modelos de negocio son diseñados y aplicados en entornos específicos, el tener claridad sobre el entorno que rodea a la empresa facilitará la concepción de modelos de negocio más competitivos y fuertes (p. 200).

Para el desarrollo y análisis de los modelos de negocio se hace indispensable comprender el contexto que rodea a la organización, esto incluye varios factores internos como externos que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de un producto o servicio y su monitoreo, toda vez que se pueden presentar cambios que pueden afectar tanto positiva como negativamente a la organización y la toma de decisiones estratégicas, por lo tanto, antes de realizar la toma de decisiones es indispensable la evaluación del entorno.

*Ilustración 6. Decisiones estratégicas.*



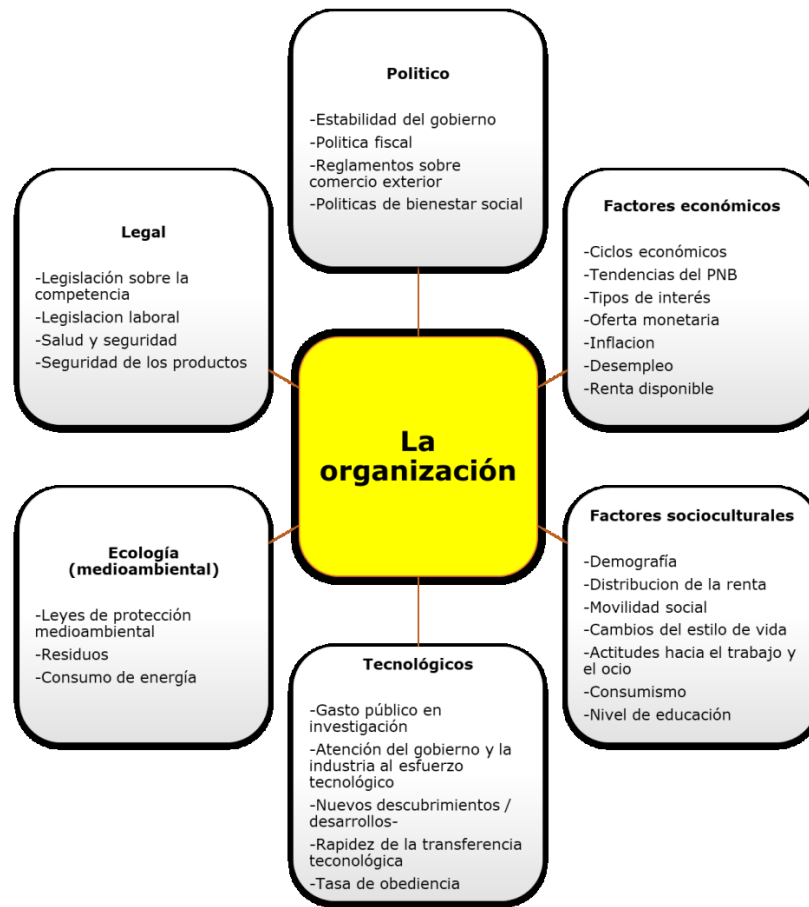
Fuente: Tomado de (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, p. 64).

Según Johnson, Scholes y Wittington, (2006), el entorno puede ser difícil de comprender puesto que alrededor de la organización orbitan múltiples factores con distintas influencias, lo que dificulta comprender su diversidad, además de la complejidad que presenta al tener varias cuestiones independientes que a su vez se encuentran relacionadas, estos factores del entorno se pueden identificar en varias orbitas o capas que giran alrededor de la organización (p. 64).

### **El marco PESTEL – análisis del macroentorno**

Dentro de este marco se ilustran las fuerzas del entorno de las organizaciones en seis grandes categorías (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal) y cómo pueden influir sobre las mismas, aunque estos factores se encuentran independientes, en muchos casos pueden encontrarse relacionados, así mismo, a medida que alguno de estos factores cambia, podrá afectar el entorno competitivo en el que las organizaciones se mueven, por lo tanto es indispensable que cuando se realice el análisis del marco PESTEL, este sea utilizado especialmente para evaluar el impacto futuro del entorno de la organización, que puede ser diferente al impacto actual de la empresa (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, p. 65).

Ilustración 7. Influencias del macroentorno - el marco PESTEL.



Fuente: Elaboración propia a partir (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, p. 68).

El marco PESTEL tendrá un valor limitado si solo se usa como una ilustración con una serie de posibles influencias sobre la organización, por lo tanto, es importante encontrar cuáles son las fuerzas que posiblemente podrán afectar a la industria, el sector donde se desempeña la organización o el mercado, conocidos como *motores clave del cambio*, los cuales se encuentran en función de la industria o sector donde se desempeña la organización, por ejemplo, a un minorista le pueden interesar cuál es el comportamiento y el gusto de un mercado local, un fabricante de PC se preocupará por los nuevos desarrollos tecnológicos, que a medida que avanzan crean obsolescencia de sus productos, también un directivo del sector público se encontrará más preocupado por las políticas públicas en materia de financiación y determinados patrones demográficos (Johnson, et al. 2006, pp. 63-68).

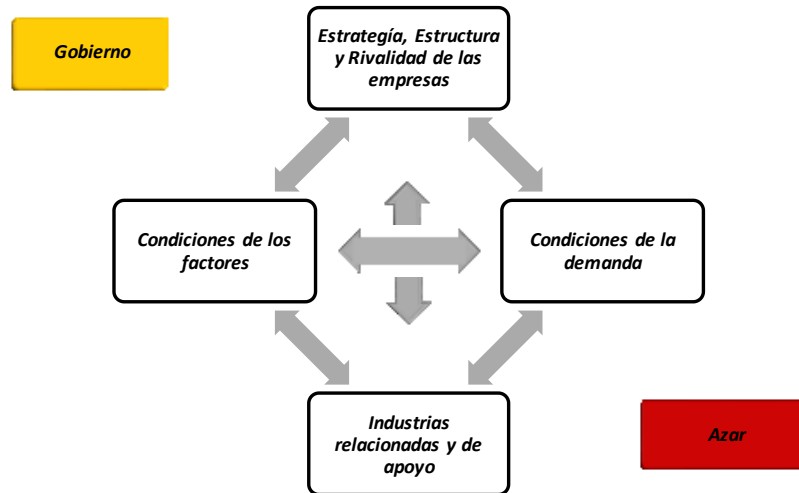
## **El diamante competitivo de Porter**

Según Johnson, et al. (2006) “El diamante de Porter sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras” (p. 72), por lo tanto, se trata de una herramienta para comprender estratégicamente el efecto de los elementos del macroentorno sobre un entorno competitivo.

En el país de origen se pueden encontrar una serie de factores, mediante los cuales las organizaciones pueden crecer e incluso ampliarse para obtener una ventaja competitiva, según Porter (1990), estos son denominados los determinantes de la ventaja competitiva nacional, los cuales forman parte del conocido diamante competitivo de Porter (ver figura 8), y son descritos de la siguiente manera:

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en factores de producción, como la mano de obra calificada o la infraestructura, necesarios para competir en una industria determinada;
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda del mercado nacional para el producto o servicio de la industria;
3. Industrias relacionadas y de apoyo. La presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras y otras industrias conexas que son internacionalmente competitivas;
4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas. Las condiciones en la nación que rigen como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interna. (p. 78)

Ilustración 8. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 1990, p. 78).

Según Porter (1990), estos determinantes son los encargados de crear el entorno en las naciones donde nacen las empresas y aprenden a competir, cada componente del diamante, y el diamante como un sistema, involucra los elementos que son esenciales para lograr el éxito competitivo internacional que comprenden los recursos y habilidades disponibles para una ventaja competitiva, la información sobre las oportunidades que pueden recibir las empresas y el direccionamiento que dan a sus recursos y habilidades, los objetivos de los gerentes, propietarios y particulares de las empresas y con mayor importancia, las presiones que se ejercen sobre las organizaciones para invertir e innovar (pp. 78-79).

También es importante tener en cuenta **el papel del gobierno** en la conformación del diamante, para muchos el gobierno se convierte en un ayudante o partidario indispensable en el desarrollo de la industria mediante la intervención del mercado mediante políticas que pueden aportar directamente al desempeño competitivo de las industrias, por otro lado, también hay quienes consideran que el funcionamiento de la economía debe dejarse a cargo de la “mano invisible”, es decir, del azar. (Porter, 1990, pp. 87-88).

Porter (1990) manifiesta que ambos casos llevados al extremo causarían deterioro en la competitividad de la nación y las organizaciones, por un lado los que apoyan la

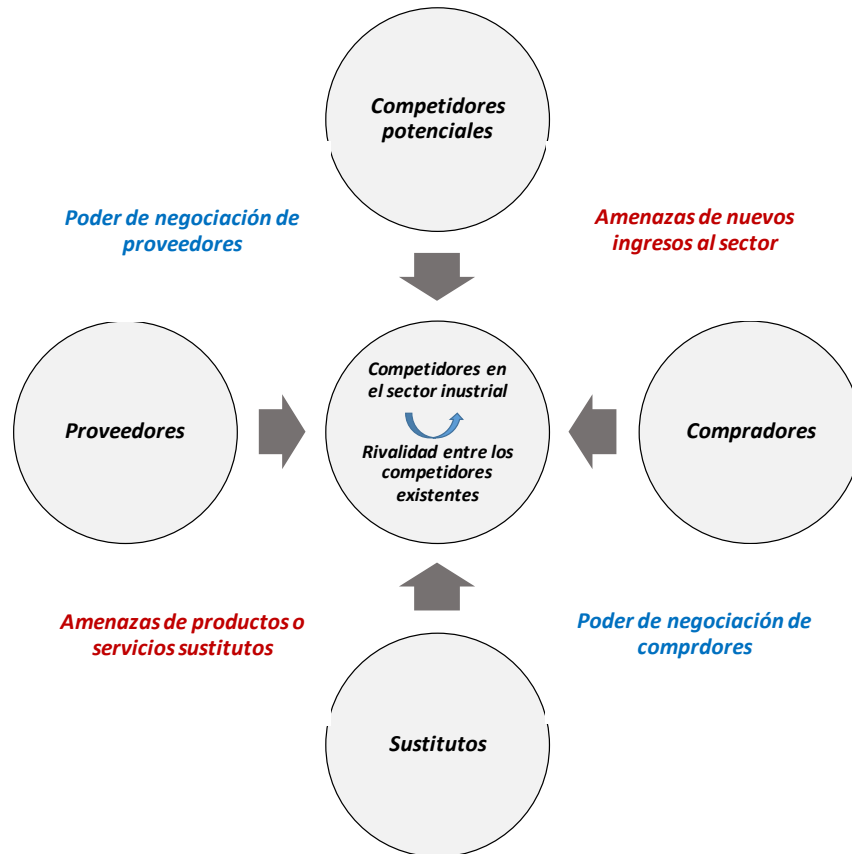
intervención del gobierno en la industria, a menudo proponen políticas que en el largo plazo perjudicarán a las organizaciones y que solo fomentarían la demanda de más ayuda por parte del Estado, por otro lado los partidarios de la disminución de la presencia del Estado ignoran el papel fundamental que juega este en la estructura y configuración del contexto entorno de la empresa que ayuda a crear ventaja competitiva, en este sentido, Porter indica que el rol apropiado del gobierno es el de funcionar “como catalizador y retador; consiste en alentar o incluso empujar a las empresas a elevar sus aspiraciones y pasar a niveles más altos de desempeño competitivo, a pesar de que este proceso puede ser inherentemente desagradable y difícil” (p. 87).

### **Las cinco fuerzas de la industria**

Porter (1991) manifiesta que “La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (p. 19), la elección de dicha estrategia está sujeta al atractivo de los sectores industriales en un largo plazo y los factores que los determinan, dado que cada sector de la industria tiene un panorama diferente de los otros en cuanto a rentabilidad esperada y sostenimiento en el tiempo, por otro lado existen factores significativos relacionados con la posición competitiva dentro de determinado sector industrial, lo cual es el reflejo de la eterna batalla entre competidores.

Con base en lo anterior, el modelo de las cinco fuerzas nos ayuda a comprender aquellas fuentes de competencia dentro y fuera de una industria, fundamentalmente las relacionadas con las de barreras de entrada, por lo tanto, las cinco fuerzas competitivas nos ayudan a comprender qué tan atractivo es el sector industrial y sus aspectos principales, y del mismo modo, establecer cómo estas fuerzas cambian en el tiempo y pueden ser influidas por la estrategia, en este sentido, Porter (1991) señala que las cinco fuerzas son las que permiten que una organización “vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en el sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial y la propia” (p. 25). (Ver figura 9).

Ilustración 9. Las cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 1991, p. 23).

Respecto a las fuerzas de la industria Osterwalder y Pigneur (2010) y su aplicación a los modelos de negocio, indican que las compañías deben identificar a sus *competidores (incubentes)*, es decir, quiénes y cuáles son los principales jugadores del sector, además de comprender sus puntos relativamente fuertes, lo que permite conocer además sus ventajas o desventajas competitivas, comprender su oferta principal, junto con los segmentos de mercado en los cuales se encuentran; en segundo lugar, se deben identificar los *nuevos jugadores (tiburones)* especuladores y con ello determinar si estos se encuentran compitiendo con un modelo de negocio similar o diferente al de la organización, comprendiendo su propuesta de valor, sus ventajas y desventajas competitivas, establecer en qué segmento de mercado se encuentran exactamente (p. 204).

En tercer lugar Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que la empresa debe comprender cuáles son los *productos y servicios sustitutos* de los productos que ofrece la empresa, inclusive teniendo en cuenta aquellos que provengan de otro tipo de mercado o industria; también se deben describir los principales *proveedores y otros actores de la cadena de valor*, determinando además qué tanto depende la organización de estos, además de identificar a los nuevos jugadores emergentes; por último, la empresa debe especificar cuáles son los *inversores* que pueden influir en el modelo de negocio y en la empresa (p. 204).

Sumado a las cinco fuerzas de la industria, existen ciertos elementos que complementan la estructura del sector industrial y que además pueden dirigir la competencia en el mismo, estos elementos planteados por Porter (1991) son los siguientes:

Barreras de entrada: Economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo (Curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo), políticas gubernamentales, retornos esperados.

Determinantes de la rivalidad: Crecimiento de la industria, Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado, sobrecapacidad intermitente, diferencias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, concentración y balance, complejidad de la información, diversidad de competidores, plataformas empresariales, barreras de salida.

Determinantes para el poder del comprador: *Palanca negociadora*: Concentración de compradores contra concentración de empresas, Volumen de compra, negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor, información del comprador, capacidad de integrarse hacia atrás, productos de sustitución, empuje; *Sensibilidad al precio*: Precio / compras totales, diferencias, en

productos, identidad de marca, impacto sobre la calidad / desempeño, utilidades del comprador, incentivos de los tomadores de decisiones.

Determinantes de la amenaza de sustitución: Desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables, propensión del comprador a sustituir.

Determinantes del poder del proveedor: Diferenciación de insumos, costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial, presencia de insumos sustitutos, concentración de proveedores, importancia del volumen para el proveedor, costo relativo a las compras totales en el sector de la industria, impacto de insumos en el costo o diferenciación, amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial. (p. 24)

Comprender el concepto de estrategia al igual que las herramientas existentes para la determinación de los factores del entorno, que de alguna u otra manera afectan la toma de decisiones en la organización, encaja con la comprensión y análisis de los modelos de negocio.

## **EL MODELO DE NEGOCIO**

Para adentrarse en el mundo de los modelos de negocio es importante comprender sus orígenes, la literatura respecto a este término es variada y toma muchos aspectos generales de la organización, en este sentido, Ricart (2009) manifiesta que a pesar de su antigüedad, el concepto del señor Peter Drucker se hizo popular durante el último tiempo gracias a su connotación con el mundo e-business, donde su definición se ha relacionado con la forma de generación de ingresos mediante el negocio del internet, así mismo, refiriéndose a este como la manera en que las empresas llevan a cabo su negocio, el cual para llegar al éxito debe responder quién es el cliente, qué es lo que valora, (percepción de valor) y cuál es la lógica subyacente que describe cómo se puede entregar valor al cliente con unos costos adecuados, estas bases son en gran

parte las tomadas por los autores a la hora de definir el termino modelo de negocio (p. 14).

Como complemento a los orígenes del término, Lehmann-Ortega, Musikas y Schoettl (2019), señalan que el término modelo de negocio se remonta a los años setenta, cuando se generalizó el termino business model con la llegada de nuevas actividades donde se combinaban nuevas tecnologías con el emprendimiento (e-business), en este sentido dichas tecnologías otorgaban a los emprendedores oportunidades para desarrollar actividades totalmente innovadoras, por lo tanto los gestores de las start-up se inclinaron por la noción del business model para explicar su funcionamiento, posteriormente el uso de este término se expandió a las demás ramas de las esferas empresariales de tradición (p. 14).

### **Qué es un modelo de negocio**

La definición de un modelo de negocio no se encuentra plenamente definida, más bien se trata de un concepto que ha ido evolucionando y redefiniéndose día a día, adaptándose a las nuevas condiciones que exige un mundo cada vez más globalizado, siendo de gran utilidad para las organizaciones con el propósito de comprender y evaluar sus métodos o redefinirlos para adaptarlos a los constantes cambios del mercado e impulsar la innovación, en este sentido, a continuación, se comparten algunas de las definiciones de un modelo de negocio:

*Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio.*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Magretta	2002	Historias que explican cómo funcionan las empresas (p. 87) El modelo de negocio es el equivalente gerencial del método científico: Usted comienza con una hipótesis, la cual prueba en acción y revisa cuando sea necesario. (p. 90)
D. Sandulli & Chesbrough	2009	Definir mecanismos tanto para la creación de valor como para la captura de parte de dicho valor (pp. 12-14).

Zott & Amit	2009	La forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades (p. 110)
Ricart	2009	Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones (p. 15).
Osterwalder & Pigneur	2010	Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (p. 14)
Rodríguez Ojeda	& 2013	Un modelo de negocio es el modo como una empresa consigue sus ingresos y obtiene beneficios (p. 41)
Johnson	2018	Un modelo de negocio es una representación de como una empresa crea y entrega valor para un cliente mientras captura valor para sí mismo, haciéndolo de una manera repetible (p. 6).
Lehmann, Musikas, Schoettl	& 2019	El modelo de negocio se define como la descripción de los mecanismos que permiten a una empresa generar su rentabilidad (p. 14).

Fuente: Elaboración propia con base en los referidos.

Con el paso del tiempo han surgido una serie de conceptos respecto a la definición de un modelo de negocio, que han evolucionado y adaptado a las ideas de cada autor, a pesar de esto, la mayoría coinciden en algunos elementos fundamentales como lo son la definición del cliente, cuál es la propuesta de valor que se está proporcionado al cliente, cuáles son las herramientas o recursos con los que cuenta la organización para lograr conjugar esa propuesta de valor a los clientes, todos estos factores funcionan como un sistema donde cada componente afecta a los demás, sin olvidar que el objetivo natural de las organizaciones es generar rentabilidad y lograr perdurar en el tiempo.

Desde una perspectiva más amplia, Alcaraz (2011) indica que “un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor” (p. 40), de igual manera señala que las empresas exitosas son aquellas que cuentan con una especie de “secreto” que las diferencia de las demás, en ese sentido la estrategia en las organizaciones cumple la función de combinar las variables de las distintas áreas de la organización, como lo son: la producción, el capital, administración, mercado, que conjugados determinan un modelo de negocio único.

Otros conceptos como los de Magretta (2002), indican que el modelo de negocio es equivalente desde el punto de vista gerencial al método científico, debido a que se inicia con una hipótesis, la cual posteriormente es probada en acción y es revisada cuando sea necesario (p. 90); por su parte, Rodríguez y Ojeda (2013) señalan que “El modelo de negocio de toda organización, sea con fines de lucro o no (empresa social), describe la lógica que emplea para sostenerse en el tiempo” (p. 37).

Rodríguez y Ojeda (2013) señalan que el modelo de negocio no es la estrategia, tampoco la organización ni las tecnologías de la organización. En este sentido, el concepto de estrategia es mucho más amplio, dado que incluye una visión y los objetivos de dicha iniciativa. De hecho, el modelo de negocio puede corresponder a la materialización de una estrategia, que a su vez puede ser ejecutada mediante distintos modelos de negocio, en este orden de ideas, el modelo de negocio tampoco es la forma en que está organizada la empresa, dado que esta es fluida y sus procesos son improvisados, por último, si bien el desempeño de cualquier organización depende en gran parte de las tecnologías de información y comunicación, estas no representan por sí solas el modelo de negocio (p. 38).

### **Modelo de negocio con el enfoque Odyssee 3.14**

Esta metodología se encuentra establecida para ofrecer una combinación entre innovación y estrategia, con el apoyo de los 3 pilares que componen el modelo de negocio y las 14 direcciones necesarias para inventar o reinventar el modelo de negocio, de allí que su nombre incluye el 3.14.

Bajo este enfoque Lehmann-Ortega, Musikas y Schoettl (2019) definen el modelo de negocio como “la descripción de los mecanismos que permiten a una empresa generar su rentabilidad.” (p. 14), en este sentido, el modelo de negocio se encuentra compuesto y articulado por tres pilares fundamentales correspondientes a la propuesta de valor, la arquitectura de valor y la ecuación de rentabilidad.

Ilustración 10. Modelo de negocio con el enfoque Odyssee 3.14.



Fuente: tomado de (Lehmann-Ortega, Musikas & Schoettl, 2019, p. 17)

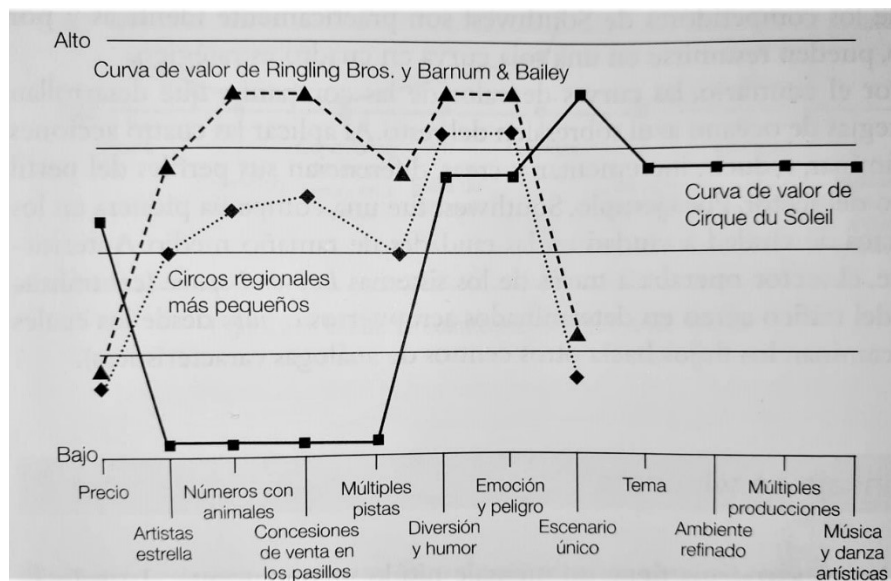
**La propuesta de valor:** Este primer pilar del modelo de negocio donde se representa la oferta propuesta al cliente mediante la identificación del “qué”, correspondiente al atractivo para el cliente de la oferta de productos o servicios propuestos por la empresa, el “quién” corresponde el cliente al cual se dirige la empresa; por último, el precio de los bienes y/o servicios ofrecidos (Lehman-Ortega et al., 2019, p. 16)

Para el análisis de la propuesta de valor, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010) toman como base el cuadro estratégico planteado por Kim y Mauborgne (2015), esta es una herramienta de diagnóstico y de acción para la creación de la estrategia de la organización, su propósito es plasmar el estado de la competencia de la compañía, describiendo las variables alrededor de las cuales se compete en el sector con los

productos, servicios, y canales de distribución donde invierte la competencia, además, lo que los clientes reciben respecto a ofertas (p. 51).

En este orden de ideas, el eje horizontal del cuadro estratégico describe las variables por las cuales se mueve la competencia y se invierte en el sector, por otra parte, el eje vertical muestra el nivel de lo que reciben los compradores respecto a todas las variables competitivas plasmadas (alto – bajo), finalmente la curva de valor indica una representación gráfica del rendimiento relativo de una organización respecto de las variables competitivas del sector donde se desempeña (ver ilustración 11).

*Ilustración 11. El cuadro estratégico del Cirque du Soleil.*



Fuente: Tomado de (Kim & Mauborgne, 2015, p. 66).

Esta imagen nos permite identificar el perfil estratégico del Cirque du Soleil, versus sus competidores, por lo tanto, el cuadro estratégico representa de una manera clara las variables que orbitan en la competencia del sector y aquellas variables que dan lugar a nuevos espacios en el mercado, que a su vez modifican el cuadro estratégico del sector.

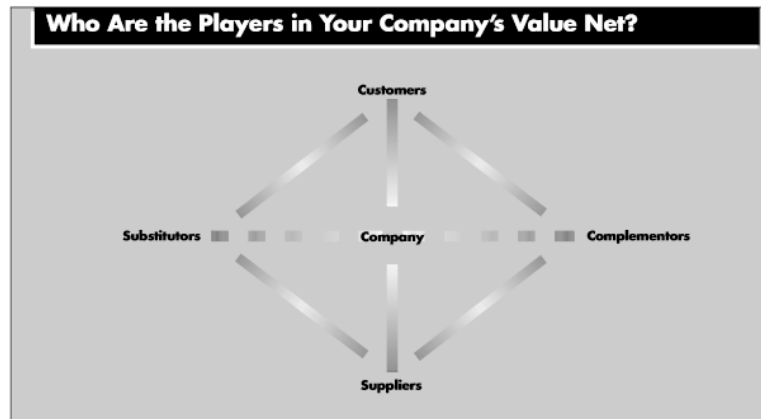
*La arquitectura de valor:* Según Lehmann-Ortega, et al. (2019), este pilar describe el “cómo”, es decir, la forma en que la empresa desarrolla y entrega su propuesta de valor al cliente, este a su vez describe las principales tareas que desarrolla la empresa correspondiente a la cadena de valor interna y externa, los recursos y las competencias

clave llevadas a la práctica para conseguir que dicha propuesta de valor pueda llegar con éxito al cliente (p. 16).

En este orden de ideas, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010) manifiestan que la arquitectura de valor constituye una equivalencia de la cadena de valor planteada por Porter (1987), esta cadena interna de valor describe las etapas en las que incurre la empresa para llegar a entregar la propuesta de valor al cliente, de igual manera, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010) incluyen dentro del pilar la concepción de la red de valor o cadena externa, relacionada con los proveedores, subcontratistas, distribuidores, etc. Como su nombre lo indica, supone la creación de valor que se lleva por fuera de la organización (pp. 270-271), en este sentido para el análisis de este componente se toma como base lo planteado por Brandenburger y Nalebuff (1996), respecto al valor neto para el análisis de los jugadores en el valor neto de la empresa (red de valor), donde se grafican cuatro componentes en torno a la empresa (ver ilustración 12), de la siguiente manera:

Las interacciones tienen lugar en dos dimensiones. A lo largo de la dimensión vertical se encuentran los clientes y proveedores. Recursos como mano de obra y las materias primas fluyen de los proveedores a la empresa, y los productos y servicios fluyen de la empresa a sus clientes. El dinero fluye en la dirección del verso, de los clientes a la empresa y de la empresa a sus proveedores. A lo largo de la dimensión horizontal son los jugadores con los que la empresa interactúa, pero no realiza transacciones. Ellos son sus sustituyentes y complementadores (Brandenburger y Nalebuff, 1996, p. 59).

Ilustración 12. Quiénes son los protagonistas de la red de valor de su compañía.



Fuente: Tomado de (Brandenburger & Nalebuff, 1995, p. 60).

*La ecuación de rentabilidad:* Este corresponde al tercer pilar donde se explica el origen de la rentabilidad de la empresa, realizando la asociación de la cifra de negocio en cuanto a los volúmenes y precios de venta, así como su relación con los costos y capitales utilizados, en este orden de ideas, la ecuación de la rentabilidad de la empresa es el resultado de los dos pilares iniciales procedentes del modelo de negocio, es decir, es su resultado financiero (Lehmann-Ortega, et al., 2019, p. 16).

### **El modelo de negocio de cuatro cajas**

Según Johnson “Un modelo de negocio es una representación de cómo una empresa crea y entrega valor para un cliente mientras captura valor para sí mismo, haciéndolo de una manera repetible” (Johnson, 2018, p. 6), por su parte, la definición inicialmente planteada por Johnson, Christensen y Kagermann (2008), señalaba que un modelo de negocio “consta de cuatro elementos entrelazados que, tomados en conjunto, crean y aportan valor” (p. 52), estos cuatro elementos son encabezados por la propuesta de valor del cliente, la fórmula de ganancias, los recursos clave y los procesos clave (ver ilustración 13).

Cuando la organización logra identificar sistemáticamente todas las partes que componen estos elementos, los ejecutivos de las organizaciones pueden comprender de una manera más fácil cómo el modelo de negocio puede llegar a cumplir una propuesta de valor potente, que sea rentable haciendo uso de los recursos y procesos

clave de la organización (Johnson et al., 2008), en este sentido, el modelo de negocio planteado por Johnson et al., (2008), consta de los siguientes elementos:

*Propuesta de valor del cliente:* Una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una manera de crear valor para los clientes, es decir, una forma de ayudar a los clientes a realizar un trabajo importante. Por «trabajo» nos referimos a un problema fundamental en una situación dada que necesita una solución. Una vez que comprendemos el trabajo y todas sus dimensiones, incluyendo el proceso completo de cómo hacerlo, podemos diseñar la oferta.

*Fórmula de ganancia:* La fórmula de beneficios es el plan que define cómo la empresa crea valor para sí misma mientras proporciona valor al cliente. Consiste en lo siguiente:

*Modelo de ingresos:* precio x volumen

*Estructura de costes:* costos directos, costos indirectos, economías de escala. La estructura de costos se basará principalmente en el costo de los recursos clave requeridos por el modelo de negocio.

*Modelo de margen:* habida cuenta del volumen y la estructura de costos previstos, la contribución necesaria de cada transacción para lograr los beneficios deseados.

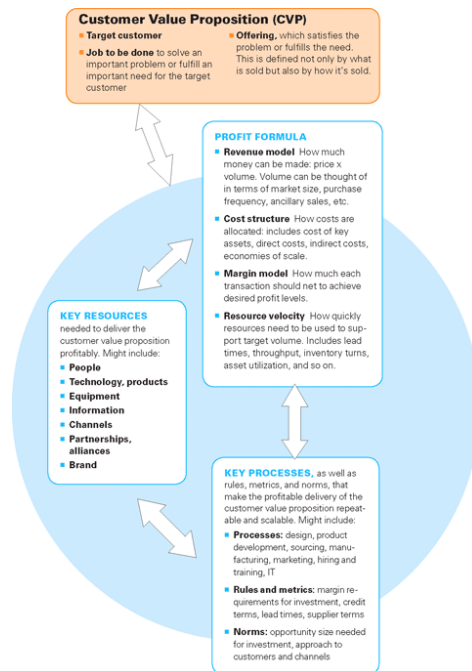
*Velocidad del recurso:* qué tan rápido necesitamos entregar inventario, activos fijos y otros activos y, en general, qué tan bien necesitamos utilizar los recursos para respaldar nuestro volumen esperado y lograr nuestros beneficios esperados.

*Recursos clave:* Los recursos clave son activos como las personas, la tecnología, los productos, las instalaciones, los equipos, los canales y la marca necesarios para entregar la propuesta de valor al cliente objetivo. El enfoque aquí está

en los elementos clave que crean valor para el cliente y la empresa, y la forma en que esos elementos interactúan. (Cada empresa también tiene recursos genéricos que no crean diferenciación competitiva).

Procesos clave: Las empresas exitosas cuentan con procesos operativos y de gestión que les permiten aportar valor de manera que puedan repetir con éxito y aumentar su escala. Estos pueden incluir tareas recurrentes como capacitación, desarrollo, fabricación, presupuestación, planificación, ventas y servicio. Los procesos clave también incluyen reglas, métricas y normas de una empresa. (pp. 52-53).

Ilustración 13. El modelo de cuatro cajas.



Fuente: tomado de Tomado de (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008, p. 54).

Aunque el modelo pueda parecer algo simple, su poder se encuentra en la interdependencia de sus partes, dado que los cambios importantes que se puedan presentar en cualquiera de los elementos que la componen afectan a los demás y el todo, en este sentido, las organizaciones de éxito plantean un sistema más o menos estable en el cual todos estos elementos se vinculan entre sí de una manera complementaria y coherente (Johnson et al., 2008. p. 54).

## Modelo del triángulo mágico

Este hacer parte del proyecto Business Model Navigator dirigido por el Prof. Dr. Oliver Gassmann y el Prof. Dr. Karolin Frankenberger desde 2010, el objetivo de este planteamiento es entender los impulsores de éxito claves del modelo de negocio, como también promover la innovación mediante un enfoque estructurado, por lo tanto, buscan mejorar exponencialmente los resultados en la toma de decisiones frente al contexto de los procesos de innovación del modelo de negocio, facilitando sus fases de iniciación, ideación, integración e implementación (Businessmodelnavigator, s.f.).

El modelo del triángulo mágico consiste en cuatro dimensiones o preguntas, el ¿Quién?, el ¿Qué?, el ¿cómo? y el ¿por qué? (valor), cada una de estas dimensiones se encuentran interrelacionadas y proporcionan un enfoque más simplificado que el de otros autores como el desarrollado en un lienzo del modelo de negocio, según (BMILAB, 2020), estas dimensiones describen el modelo de negocio, así mismo, el hecho de plasmarse en solo cuatro dimensiones lo hace fácil de usar, pero lo suficientemente extenso para comprender el modelo de negocio (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014, p. 1)

La primera dimensión describe ¿**QUIÉN** es nuestro cliente?, el no tener claro este factor clave ha llevado a muchas empresas al fracaso (Gassmann et al., 2014. p. 2), por lo tanto, el cliente se encuentra como eje central del modelo de negocio y razón de ser de las organizaciones, dado que sus problemas o necesidades son la base del cómo y por qué funcionan las empresas, sin esto no habría quien pagara (BMILAB, 2020).

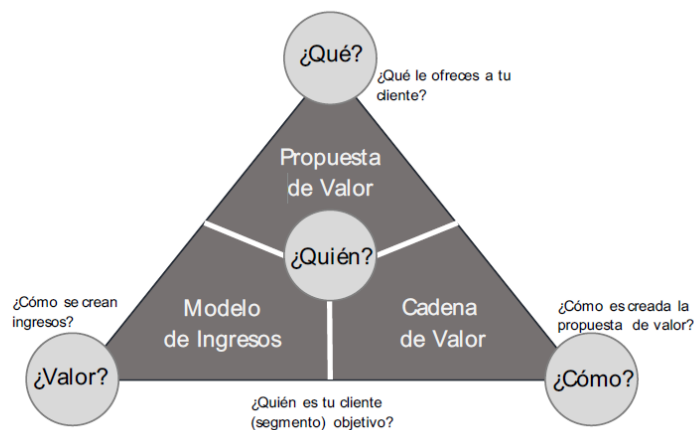
La segunda dimensión es el ¿**QUÉ** entregamos a nuestros clientes?, Aquí, se describe la propuesta de valor para el cliente, es decir, los productos y servicios que son ofrecidos a los clientes para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas (BMILAB, 2020).

La tercera dimensión nos indica el ¿**CÓMO** se crea la oferta? para entregar la propuesta de valor a los clientes, para esto las organizaciones deben ejecutar ciertos procesos y actividades, haciendo uso de sus recursos y capacidades, así como coordinarse con quienes hacen parte de la cadena de valor (BMILAB, 2020).

La Cuarta dimensión nos indica el ¿**POR QUÉ** el modelo de negocio es financieramente viable?, en este se describe tanto la estructura de costos, como la de los flujos de ingresos para responder a una pregunta elemental de cada empresa y es el cómo ganar dinero con ese modelo de negocio (BMILAB, 2020).

Bajo la lógica de estas cuatro dimensiones planteadas por Gassmann et al., 2014, en la ilustración 14 se describe de forma gráfica el modelo del triángulo mágico.

*Ilustración 14. El modelo del triángulo mágico.*



Fuente: Adaptación tomada de The Business Model Navigator (Gassmann et al., 2014, p. 2).

Dar respuesta a cada una de las preguntas refleja una imagen tangible y concreta de la organización o unidad de negocio, aplicado al campo de la innovación al momento de presentarse cambio en dos o más dimensiones, se habla de innovación en el modelo de negocio, realizar cambios solo en la dimensión QUÉ implica una innovación de producto, por otro lado, un cambio en el CÓMO implica una innovación en de proceso (BMILAB, 2020).

Bajo el contexto de innovación el proyecto The Business Model Navigator también comprende una serie de 55 patrones de modelos de negocio plenamente identificados, mediante los cuales se puede llegar a la innovación, sea con la aplicación de uno de estos patrones (tarjetas) o mediante la combinación de estos dentro de determinado contexto (Dooley, 2015, pp. 610-611).

## **Modelo de negocio CANVAS**

En su obra *Generación de modelos de negocio* Osterwalder y Pigneur (2010) indican que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

Con el objetivo de facilitar la comprensión en la innovación de modelos de negocio en las empresas, desarrollaron un lenguaje común, con un concepto simple, relevante y fácilmente entendible que a su vez no simplificara en exceso el funcionamiento real de la empresa, el resultado es el “Lienzo del modelo de negocio” el cual permite describir, visualizar, evaluar y modificar los modelos de negocio, así como la implementación de nuevas opciones estratégicas, según los autores, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en 9 módulos que cobijan las cuatro principales áreas de cualquier negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura con la que se cuenta y la viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15).

En vista de lo anterior, Osterwalder y Pigneur (2010) describen cada uno de los módulos de la siguiente manera:

**1 El segmento de mercados:** “En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (p. 20), en este orden de ideas, se describe para quién crea valor la organización y se identifican cuáles son los clientes más importantes de la empresa.

**2 La propuesta de valor** “describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (p. 22), por lo tanto, este módulo permite identificar cuáles son las necesidades que satisface la empresa a sus clientes, cuáles son los problemas que soluciona, es decir, cuáles son las ventajas que ofrece la organización a los clientes de cada segmento.

**3 Los Canales:** Este módulo “explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (p. 26), en este orden de ideas, los canales (de comunicación, distribución y venta) permiten que los clientes evalúen y conozcan los productos ofrecidos, que estos compren los productos o servicios, además de comprender cómo

se establece contacto con ellos, cuáles son aquellos canales que prefieren, cuáles presentan mejores resultados, entre otros.

**4 Relaciones con clientes:** “En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (p. 28), estas relaciones entre empresa y clientes pueden ser de tipo personal o automatizada y se pueden fundamentar en cómo se desarrolla la captación de clientes, cómo se fidelizan y cómo se estimulan las ventas.

**5 Fuentes de ingresos:** “El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos)” (p. 30), entre otros aspectos permite identificar el valor que están dispuestos a pagar los clientes de la empresa por la propuesta de valor ofrecida por la empresa.

**6 Recursos clave:** Estos “describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (p. 34), en otras palabras, son los que permiten a las organizaciones el desarrollar y entregar la propuesta de valor, además de llegar a los diferentes mercados, lograr establecer conexiones con los diferentes segmentos de mercado y por supuesto, la recepción de ingresos.

**7 Actividades clave:** Este módulo describe “las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (p. 36), dichas actividades son susceptibles a cambios en función del modelo de negocio y se pueden encontrar en las actividades de producción, el cómo son solucionados los problemas y las plataformas o redes con las que se cuentan.

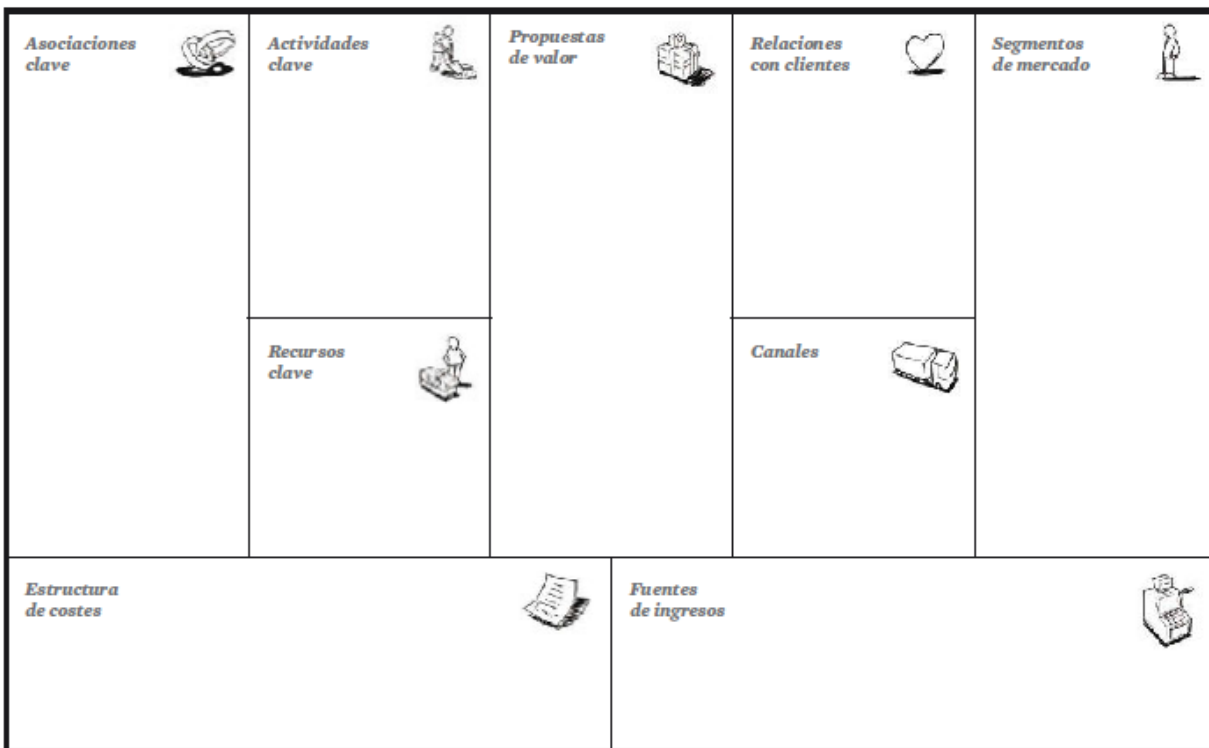
**8 Asociaciones clave:** básicamente es dónde “se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (p. 38), estas asociaciones cada vez son más importantes, dado que permiten a las organizaciones crear determinadas alianzas que permiten la reducción de riesgos, adquirir los recursos y mejorar los modelos de negocio.

**9 Estructura de costes:** Allí “se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (p. 40), esto implica los costes necesarios para el desarrollo y entrega de la propuesta de valor a los clientes, así como el mantenimiento de las relaciones con estos.

Esta herramienta es similar al lienzo de un pintor, puesto que permite trabajar sobre modelos de negocio nuevos o los ya establecidos, ya que refleja en una sola imagen la descripción del funcionamiento de la empresa con la cual se logra una comprensión clara y didáctica, además, promueve la creatividad, el debate y el análisis.

Definidos los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio (ver ilustración 15), se puede observar una descripción gráfica con la integración de todos sus componentes.

*Ilustración 15. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.*



Fuente: Tomado de Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 44).

**El lienzo de la propuesta de Valor:** Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), la propuesta de valor es definida como una “descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios” (p. 6), por lo tanto,

Osterwalder et al. (2015) proponen el lienzo de la propuesta de valor como una herramienta que “amplia los detalles de dos elementos clave del lienzo del modelo de negocio” (p. XIV), haciendo “que las propuestas de valor sean visibles y tangibles para que así sean más fáciles de analizar y gestionar” (p. XIV).

Osterwalder et al. (2015) señalan que el lienzo de la propuesta de valor se compone de dos importantes elementos, **el perfil del cliente** que “describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías” (p. 9), por otra parte, se encuentra **el mapa de valor**, el cual “describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías” (p. 8).

Un tercer elemento del lienzo de modelo de negocio es el encaje, “al que se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abor das trabajos importantes, alivias frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos” (p. 42).

Una vez efectuada una revisión de los tipos de modelo de negocio y sus estructuras, para el desarrollo del trabajo de redefinición del modelo de negocio de un concesionario de motocicletas Suzuki en la ciudad de Pereira, se confirma que el modelo CANVAS desarrollado por Osterwalder y Pigneur es el que más se ajusta a los requerimientos de la investigación, teniendo en cuenta su practicidad, además de su facilidad de comprensión y de relacionar todos sus elementos de forma separada, pero a su vez consolidados en un lienzo que visualmente permiten comprender la organización, así mismo, este se complementa con la herramienta del lienzo de la propuesta de valor sugerida por Osterwalder et al. (2015) que permitirá comprender la propuesta de valor de una forma más detallada.

## **EL ROL DE LA ESTRATEGIA EN LOS MODELOS DE NEGOCIO**

Kaplan y Norton (2012) señalan que “el éxito en la ejecución de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de la gestión que vincula la estrategia y las operaciones, y saber qué herramientas utilizar en cada fase del ciclo” (p. 22), la primera fase constituye el desarrollo de la estrategia, es en este punto donde todos los

elementos son conjugados para comprender cómo estos se encuentran involucrados dando como resultado el modelo de negocio de la organización.

Según Kaplan y Norton (2012), dentro del desarrollo de la estrategia, primero debemos comprender en qué negocio estamos y el porqué, esta indagación debe resolver las preguntas sobre cuál es la misión, la visión y los valores de la organización, en este sentido, “**la misión** es una declaración breve, normalmente de una o dos frases, que define el porqué de la existencia de la empresa, especialmente lo que ofrece a sus clientes” (p. 61), por su parte “**la visión** es una declaración concisa que define los objetivos de la organización a mediano y largo plazo (de tres a diez años)” (p. 62), esta visión debe contener un *objetivo ambicioso* que debería corresponder a algo difícil de conseguir para la empresa, teniendo en cuenta la situación actual, así mismo debe definir el *área del mercado* objetivo y definir un *plazo* para la ejecución de la misma, por último, “**los valores** (a menudo denominados valores básicos) de una empresa determinan la actitud, el comportamiento y el carácter de una empresa”. (p. 61).

Posterior al análisis de misión, visión y valores, Kaplan y Norton (2008) nos indican que se debe realizar un análisis estratégico mediante el cual se logre comprender la situación interna y externa de la empresa, en este punto se debe resolver qué problemas clave afronta la organización, lo cual se puede desarrollar con el uso de herramientas como el PESTEL (entorno macroeconómico), el análisis de las cinco fuerzas que describen la economía del sector y el diamante competitivo de Porter, comparando la dinámica de la organización versus la competencia (p. 72).

El siguiente paso lleva a las empresas a comprender cómo pueden competir mejor, esto significa la formulación de la estrategia y el modo en el que la organización espera lograrla, para ello se debe definir cuáles son los clientes objetivo, cuál es la propuesta de valor de la empresa que la diferencia de las demás y cuáles son aquellos procesos clave que le otorgan una ventaja competitiva a la organización, así como comprender cuáles son aquellas capacidades de capital humano, cuáles son los facilitadores tecnológicos y organizacionales para llevar a cabo la estrategia, estos elementos finalmente son los que componen el modelo de negocio, en otras palabras, el modelo de negocio es el resultado de la estrategia.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación tiene un enfoque cualitativo, en cuanto a este tipo de metodología, Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifiestan que este método “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 5), en este sentido, el desarrollo del trabajo sugiere la consulta de conceptos clave para la investigación, como lo son estrategia, modelo de negocio y propuesta de valor, con base en las diferentes definiciones y postulados de los autores, esta búsqueda es realizada principalmente mediante las bases de datos proporcionadas por la plataforma virtual de la universidad EAFIT, principalmente mediante DESCUBRIDOR y motores de búsqueda como Google, que ayudan a complementar la información que no lograba ser extraída directamente desde las bases de datos, de igual manera, se realiza consulta directa en textos físicos que se encuentran relacionados con el estudio, como lo son *Generación de modelos de negocio*” de Osterwalder y Pigneur, un libro de complemento al modelo CANVAS como lo es *Diseñando la propuesta de valor* para comprender todo lo relacionado al diseño del lienzo de la propuesta de valor y *The execution premium* de Kaplan y Norton, que ayuda a comprender la integración de la estrategia y el modelo de negocio.

Por otra parte, el estudio implica la consulta de factores propios de la marca, como su historia, misión, visión, valores, los cuales fueron extraídos directamente de las páginas web oficiales de Suzuki en Colombia y de Suzuki Motor Corporation de Japón, así mismo, el estudio sugiere el análisis del entorno, especialmente bajo lineamientos de marco PESTEL, las cinco fuerzas y el diamante competitivo de Porter, para esto, se realizaron consultas por internet que arrojaran información relacionada con estadísticas del sector de las motocicletas, encontrando en la página de la ANDI, la mayor fuente de información relacionada con el sector de las motocicletas, otras páginas como lo son el RUNT, el DANE, periódicos digitales como *La Republica*, la misma página oficial de la Alcaldía de Pereira: Pereira cómo vamos, permitieron nutrir al recolección de información, además de documentos internos propios de Suzuki como la red de distribución, y estadísticas generales del RUNT, que no se encuentran en la página

oficial y fueron suministrados por el área comercial de Suzuki para el desarrollo del estudio.

Para el análisis de la propuesta de valor se realizó una encuesta de 21 preguntas mediante la herramienta Qualtrics, posteriormente difundida mediante un enlace por WhatsApp, que permitiera obtener resultados de cómo se encontraba la percepción de los motociclistas sobre la marca Suzuki en la ciudad de Pereira, por lo tanto, para el cálculo de la muestra, se tomó como base de población 91.000 motociclistas en la ciudad de Pereira, que con un porcentaje de error del 5% arrojó una muestra de 383 personas, sin embargo, posterior a la ejecución de las encuestas realizadas entre el 12 y 14 de Febrero de 2021, se obtuvo el resultado de 84 muestras que finalmente indican una probabilidad de error del 10,7% para el estudio.

De igual manera, se realizó entrevista a cuatro funcionarios de Suzuki Motor de Colombia el día 17 de Julio de 2021, la primera de ellas a la señora Brenda Giraldo, quien se desempeña como jefe regional de concesionarios del suroccidente Colombia, que incluye a la ciudad de Pereira, al igual que al señor Gonzalo Bedoya, gerente del almacén de motocicletas ubicado en la sede del parque Olaya de Pereira; a la señora Jennifer Valencia, quien se desempeña como auxiliar de facturación y crédito; y finalmente al señor Anderson García, asesor comercial de motocicletas, información que alimenta la estructura del lienzo de la propuesta de valor, además que aporta información adicional para el análisis del entorno y la construcción de los nueve bloques del lienzo de valor.

Una vez recolectada la información, se realizó uso del aplicativo Stormboard que facilitó la elaboración didáctica del lienzo de la propuesta de valor y posteriormente el lienzo del modelo de negocio con una dinámica similar a la plasmada en los libros, es decir, mediante el uso de stikers.

Una vez visualizados, tanto la propuesta de valor como el lienzo del modelo de negocio, se procede con el desarrollo de las conclusiones, tomando como base los anteriores pasos, para bridar el detalle de la propuesta de valor, además de definir, cuál es la estrategia competitiva de la marca Suzuki en Pereira y cómo es integrada al modelo de negocio.

## **DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **COMPRENSIÓN DE LA MARCA**

#### **La marca y representación de Suzuki en Colombia**

La compañía Suzuki cuenta con la letra distintiva “S” como marca registrada, la cual tiene reconocimiento a nivel mundial como una marca que ofrece productos de calidad que a su vez brindan confiabilidad y originalidad, sus inicios se remontan al año 1909 con el nombre Suzuki Loom Works, fundada por el señor Michio Suzuki en la ciudad de Hamamatsu en Japón, que se dedicaba a la fabricación de telares, posteriormente en 1920 la compañía se constituye como Suzuki Loom Manufacturing Co, luego de la Segunda Guerra Mundial, Suzuki incorpora al mercado su primera bicicleta motorizada “Power Free”, con un motor de 36 cc, posteriormente en 1954 construyen su primera motocicleta completa llamada “Colleda”, con un motor monocilíndrico de 90 cc, posteriormente durante 1955 la marca introdujo automóviles y en 1965 incursiona en el mercado de los motores fuera de borda a su portafolio; de igual manera, en Colombia se constituyó en 1982, bajo la razón social Suzuki Motor de Colombia S.A., con sede principal en el municipio de Pereira, dedicada al ensamble y comercialización de motocicletas y repuestos, durante el año 1997 se incorpora la línea de motores fuera de borda en Colombia (Suzuki Motor de Colombia, s.f.).

La compañía en Colombia cuenta con una red de almacenes directos, concesionarios, respuesteros y talleres, encargados de realizar la distribución de la marca a nivel nacional, el negocio tanto de concesionarios como de almacenes directos es ofrecer el portafolio de productos de la marca que incluyen los tres servicios “3S”, es decir, comercialización de motocicletas, comercialización de repuestos y servicio de taller, en este sentido, los protocolos contractuales obligan a que tanto almacenes como concesionarios tengan destinado un local comercial para la venta exclusiva de los productos de la marca, donde cuentan con el respaldo de la ensambladora de motocicletas.

#### **Misión**

Según Kaplan y Norton (2012) la misión es una breve declaración que define el porqué de la existencia de la organización (p. 61), en este sentido, la declaración de misión

establecida en Suzuki Motor Corporation desde 1962, es la que se indica en la política corporativa de la organización bajo los siguientes lineamientos: “Desarrollar productos de valor superior centrándose en el cliente”, “Establecer una empresa refrescante e innovadora mediante el trabajo en equipo” y “Luchar por la excelencia individual a través de la mejora continua” (Suzuki Motor Corporation, s.f.).

### **Visión**

La visión consiste en una breve declaración en la cual se definen los objetivos de la organización en el mediano y largo plazo, por lo general de tres a 10 años (Kaplan & Norton, 2012, p. 62). Desde esta perspectiva, en la búsqueda en páginas oficiales de la marca tanto en Colombia como en Japón, no se encuentra divulgada la visión, sin embargo, cuentan con un plan de gestión denominado NEXT 100 como directriz para el crecimiento continuo de la organización durante los próximos 100 años, este incluye el plan estratégico para las líneas de negocio que maneja la organización en un periodo de 5 años, más no cuenta con los requisitos establecidos para denominarlos como visión (Suzuki Motor Corporation, 2015).

### **Valores**

Los valores de la organización son los que establecen el comportamiento, la actitud y el carácter de la organización (Kaplan & Norton, 2012, p. 61), en este sentido parte del código de conducta establecido desde Suzuki Motor Corporation en Japón, dirigido a los clientes y el cual es aplicable a todos directores, funcionarios y empleados que hacen parte del grupo Suzuki, este se encuentra publicado en la página oficial de Suzuki Motor Corporation, descrito de la siguiente manera:

Realizar productos y servicios de valor superior: Suzuki Group proporcionará a los clientes productos y servicios que superen sus expectativas de acuerdo con el espíritu "Desarrollar productos de valor superior concentrándose en el cliente", que figura como el primer elemento de nuestra "Declaración de misión".

Haremos todo lo posible para proporcionar productos y servicios que satisfagan a nuestros clientes, colocándonos en el lugar de nuestros clientes en todo momento.

Desarrollar productos de calidad: Suzuki Group desarrollará y producirá productos de alta calidad que los clientes pueden utilizar como alivio y proporcionará servicios posventa teniendo en cuenta la seguridad de los clientes como primera prioridad.

Nunca descuidaremos ningún problema relacionado con la calidad en nuestro producto que pueda afectar la seguridad de nuestros clientes, detectado durante el desarrollo, la producción o el servicio posventa.

Nunca llegaremos a una conclusión a nuestro favor al reaccionar a las indicaciones de nuestros clientes relacionados con la calidad de nuestros productos.

Trataremos los problemas relacionados con la calidad antes mencionados y las indicaciones de calidad de los clientes con la máxima sinceridad, y dedicaremos nuestros mejores esfuerzos para no estropear la confianza de los clientes. (Suzuki Motor Corporation, 2016)

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO DE CONCESIONARIOS DE MOTOCICLETAS SUZUKI 3S**

Para este análisis es necesario el uso de fuentes como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, que encabeza el gremio del comité de ensambladoras, entidad que genera informes mensuales respecto al mercado de las motocicletas a nivel nacional, así mismo, información RUNT interna de Suzuki Motor de Colombia suministrada por el área comercial, al igual que la página oficial de la marca que permite complementar los datos estadísticos a detalle en relación con la comercialización de motos, de igual manera, son complemento de esta información aquellos suministrados por fuentes como periódicos digitales, paginas oficiales como el DANE, el municipio de Pereira, incluyendo la información recolectada en la entrevista realizada a cuatro funcionarios de Suzuki Motor de Colombia, que son de gran valor y permiten comprender de forma más detallada el entorno de la marca.

La importancia del sector de las motocicletas, según estudio Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2019), está dada porque la motocicleta se ha

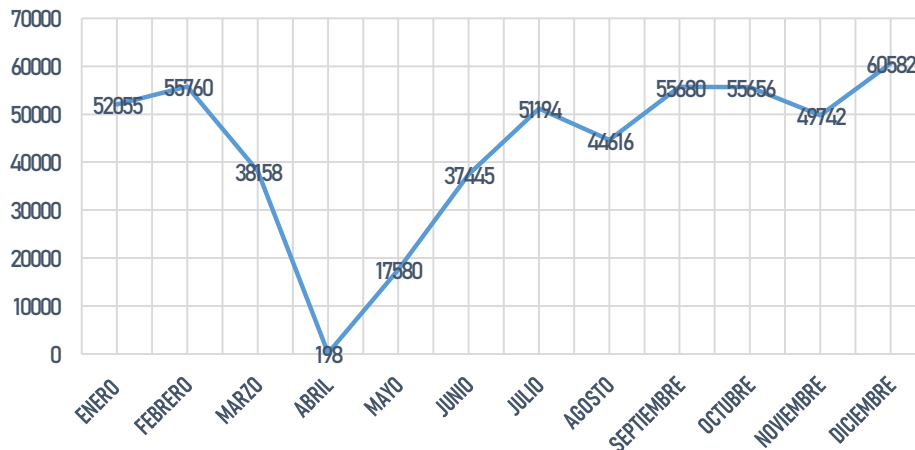
convertido en la forma de transporte motorizado más asequible en muchos lugares del mundo, incluyendo a Colombia, donde son el tipo de transporte a motor más utilizado, convirtiéndose en un elemento crucial para la economía del país, dado que gran parte de la economía se encuentra organizada en torno a este medio de transporte, como son los desplazamientos de la casa al trabajo y viceversa, las entregas a domicilio, la distribución de correo, la fuerza pública, etc. En comparación con países con un alto nivel de ingresos, la motocicleta pasa a un segundo plano, puesto que allí es más utilizado el transporte en automóviles personales y el transporte público, por ejemplo, en los Estados Unidos, las motocicletas representan menos del 5% del parque motor, en este sentido, las motocicletas son utilizadas en gran medida por grupos específicos encaminados a las actividades de esparcimiento, turismo y deportes (p. 21).

### **Ámbito nacional**

A lo largo de las últimas décadas, el uso de la motocicleta ha venido aumentando significativamente, presentándose incrementos sin precedentes, tanto en la producción como en la comercialización de esta industria en Colombia, una referencia de esta tendencia es que en el año 1998 se encontraban en circulación menos de un millón de este tipo de vehículos, en junio 2019 la cifra superó los 8,6 millones, en este mismo sentido el mercado de motocicletas en Colombia paso de ser de 57.528 unidades en el año 2.000 a ser de 576.360 unidades en el año 2018 (ANDI, 2019, p. 18).

Según el informe de matrículas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2021), con base en los datos estadísticos suministrados por el RUNT, durante el año 2020 se presentó un acumulado total de matrículas de motocicletas de 518.666 unidades que sugieren una disminución del 14,26% frente a las 604.960 unidades registradas en el año 2019, esta disminución corresponde en gran parte a la inactividad presentada en la economía nacional durante los meses de marzo, abril, mayo y Junio de 2020 (ver Ilustración 16) por cuenta de la pandemia COVID-19, a pesar de esto, la motocicleta hace parte de las alternativas de transporte que ayudaron a promover el distanciamiento social necesario por el contexto COVID-19, además de consolidarse como un medio de transporte económico, eficiente y una herramienta de trabajo que impulsa la economía, lo que ayudó al sector a recuperarse después de la reactivación paulatina de la economía (p. 1)

Ilustración 16. Matrículas nacionales 2020.

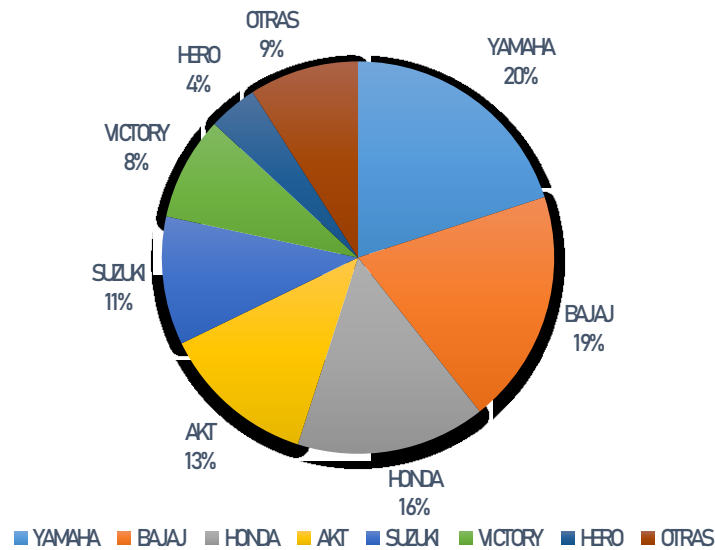


Fuente: Elaboración propia a partir de (ANDI, 2021, p. 2).

Según la ANDI (2021), durante el año 2020, de los 16.042.336 vehículos registrados que componen el parque automotor en Colombia, el 59% (9.419.374) corresponde a motocicletas, así mismo, indica que, según los datos suministrados por el DANE, 1 de cada 7 colombianos posee motocicleta, del mismo modo, se estima que durante el año 2021 las matrículas totales oscilen entre 610.000 y 630.000 unidades (p. 1).

En cuanto a las marcas, según información de las motos vendidas del diario *La República*, durante el año 2020, la marca de motocicletas líder en el mercado nacional fue Yamaha, con una participación del 20%, seguida por Bajaj 19%, Honda 16%, AKT 13%, Suzuki ocupó el quinto lugar con el 11% de participación, frente al año 2019 se presentó una disminución del 13,86% en las ventas totales, afectando a la mayoría de los distribuidores, sin embargo, Suzuki a diferencia de la mayoría de marcas, presentó un incremento del 9,53%, apoyado por la renovación del portafolio de motocicletas que impulsó este incremento, así mismo, la marca Victory que presentó un incremento del 90,53%, siendo la marca con mejor proyección en este periodo (González, 2021).

Ilustración 17. Ventas nacionales de motos por marca 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de información diario *La República* (González, 2021).

Ilustración 18. Total venta de motocicletas en Colombia 2019 vs 2020.

MARCA	2019	2020	VARIACION%
YAMAHA	113.780	105.464	-7,31 %
BAJAJ	141.740	102.022	-28,02 %
HONDA	104.011	82.305	-20,87 %
AKT	84.743	67.646	-20,18 %
SUZUKI	50.917	55.767	9,53 %
VICTORY	23.664	45.087	90,53 %
HERO	24.697	21.381	-13,43 %
OTRAS	68.534	47.564	30,60%
TOTAL	612.086	527.236	-13,86 %

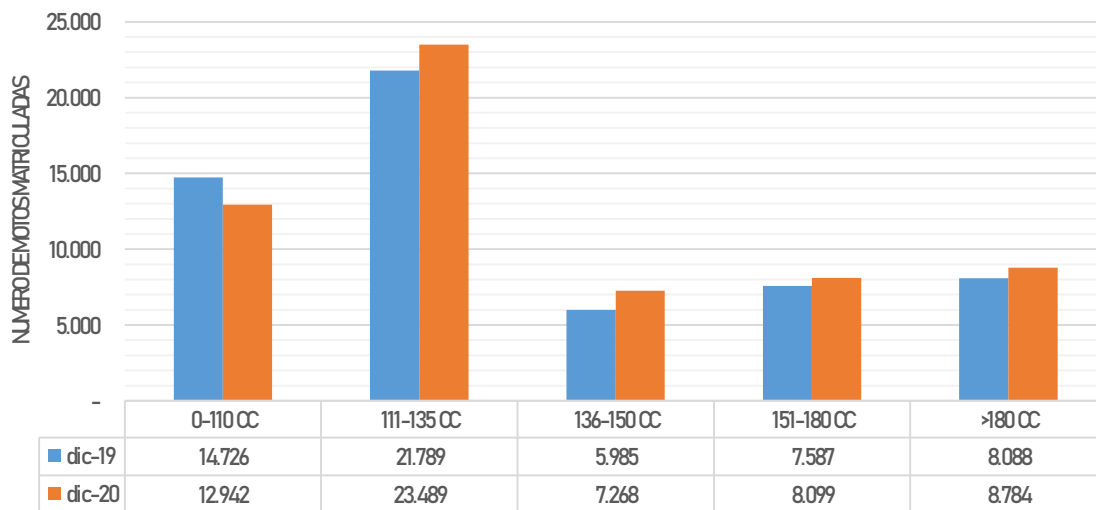
Fuente: Elaboración propia a partir de información diario *La República* (González, 2021).

Por otro lado, según la ANDI (2021) al corte del año 2020, los departamentos con mayor índice de matrículas registradas fueron Antioquia, con una participación del 17,83%; seguido de Cundinamarca, con un 17,01%; en tercer lugar se ubica el departamento del Valle del Cauca, con el 11,68% (p. 4). Este orden corresponde a una constante que se presenta mes a mes, en este caso en el informe de matrículas de motocicletas presentado por la ANDI (2021) corte a mayo de 2021, con el 22,29%, 19,73% y 6,42% respectivamente, confirmando que el departamento de Antioquia es el que a nivel nacional cuenta con el mayor número de matrículas mes a mes (p. 3).

Respecto al cilindraje de motocicletas, según la ANDI (2021), en Colombia se presenta mayor preferencia por las motocicletas entre los 111 y 135 cc, con un registro de 23.489 motocicletas (ver ilustración 19), que en diciembre de 2020 presentaron el 39%, seguido por el rango de 0 a 100 cc, con el 21%, el tercer y cuarto lugar se encuentra entre los cilindrajes > 180, con el 15% y 151-180 con un 13%, respectivamente, estos últimos dos segmentos son particularmente muy luchados, dado que mes a mes se encuentra muy cerca en el número de matrículas, por último se encuentra el cilindraje de 136 a 150 cc (p. 4).

Ilustración 19. Matrícula de motos en Colombia por Cilindraje 2019-2020.

CLINDRAJE	díc-19	díc-20	VARIACIÓN	%
0-110 CC	14.726	12.942	- 1.784	-12,1%
111-135 CC	21.789	23.489	1.700	7,8%
136-150 CC	5.985	7.268	1.283	21,4%
151-180 CC	7.587	8.099	512	6,7%
>180 CC	8.088	8.784	696	8,6%
TOTAL	58.175	60.582	2.407	4,1%



Fuente: Elaboración propia a partir de (ANDI, 2021, p. 4).

Según la ANDI (2019), con base en la encuesta nacional de calidad de vida realizado por el DANE en 2018, el 25,6% de los hogares en Colombia posee Motocicleta (p. 18); respecto al medio de transporte utilizado por las personas para desplazarse en zonas urbanas, el estudio indica que el 17,1% lo realiza en motocicleta, frente a un 15,4% en

zonas rurales (pp. 32-33); esto respecto a otras formas de desplazamiento como andar a pie, transporte urbano, automóvil particular, etc.

Respecto a la marca Suzuki, esta cuenta con una red nacional total de 240 establecimientos tipo 3S (190 concesionarios y 50 almacenes directos con corte a mayo de 2021), donde se ofrece la venta directa de motocicletas de la marca, así como la venta de repuestos genuinos y servicio de taller (Suzuki motor de Colombia).

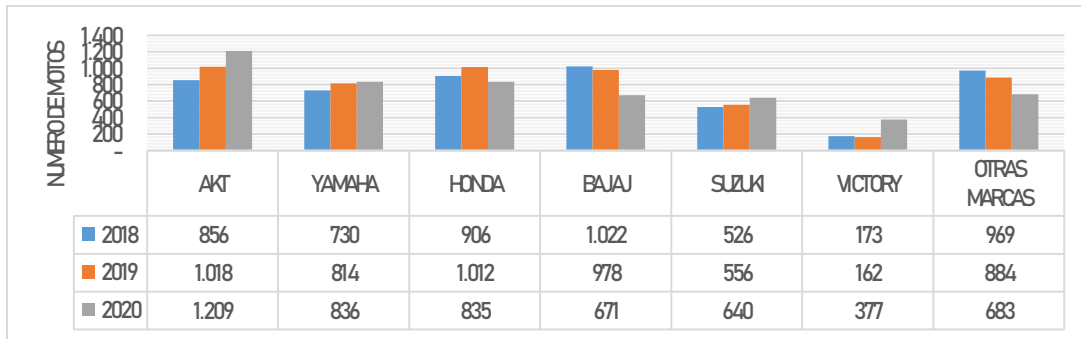
### **Ámbito local**

La ciudad de Pereira es la capital del departamento de Risaralda y se encuentra estratégicamente ubicada en el centro del eje cafetero, con una extensión geográfica de 702 km<sup>2</sup> a una altura promedio de 1.411 msnm, una temperatura promedio de 21°, además cuenta con una población de 488.839 personas, distribuida en 410.535 que habitan en la zona urbana, mientras que 78.304 habitan en zona rural (Alcaldía de Pereira, s.f.), así mismo, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), el último censo realizado en la ciudad de Pereira durante 2018, indica que el 47,1% de la población corresponde a hombres, mientras el 52,9% son mujeres (p. 18).

Según información de *El Diario* (2021), el parque automotor de la ciudad de Pereira era de 195.858 vehículos a noviembre de 2020, de los cuales 90.430 corresponden a motocicletas.

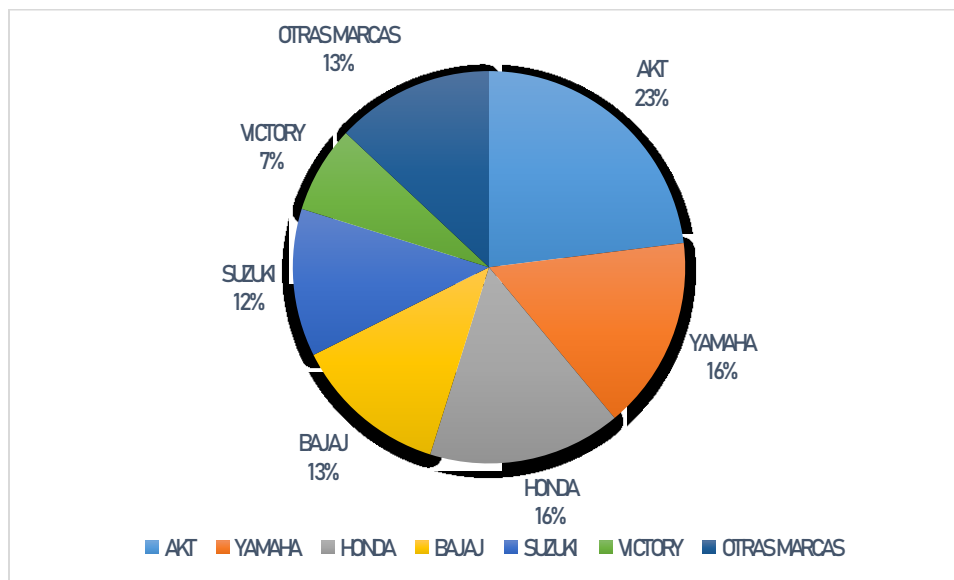
Así mismo, según el informe de calidad de vida realizado en 2019 de Pereira cómo vamos (s.f.), en Pereira se registró un parque automotor total de 187.426 vehículos, de los cuales 86.180 (46%) correspondían a motocicletas, además señala que el 19% de los ciudadanos en Pereira se transporta en motocicleta, siendo el tercer medio de transporte más utilizado frente al 28% del transporte masivo Megabus, que ocupa el primer lugar y la movilización en bus o buseta que ocupa el segundo lugar con el 22%.

Ilustración 20. Histórico venta motos a personas con residencia en Pereira.



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa RUNT (Suzuki Motor de Colombia, s.f).

Ilustración 21. Participación en ventas por marca en Pereira 2020.



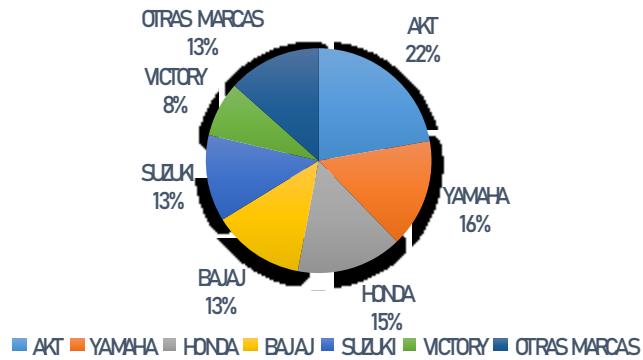
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa RUNT (Suzuki Motor de Colombia, s.f.).

No obstante, si esta misma medición es trasladada al municipio de Dosquebradas, municipio aledaño que se conecta a la ciudad de Pereira mediante el viaducto Cesar Gaviria Trujillo y que, por su cercanía hace parte del área metropolitana centro occidente, facilitan el transporte y el interés de las personas de este municipio a trasladarse al municipio de Pereira, donde se concentran la mayoría de concesionarios de motocicletas, el número de unidades se incrementa fuertemente en 302, pasando, de 604 con solo personas con residencia en Pereira, a 642 sumando las personas que

habitan en el municipio de Dosquebradas, aunque según ilustración 22, para Suzuki este no representa un cambio significativo en la participación total del mercado (Pereira – Dosquebradas), sigue siendo estable.

Ilustración 22. Matrículas motos Pereira – Dosquebradas 2020.

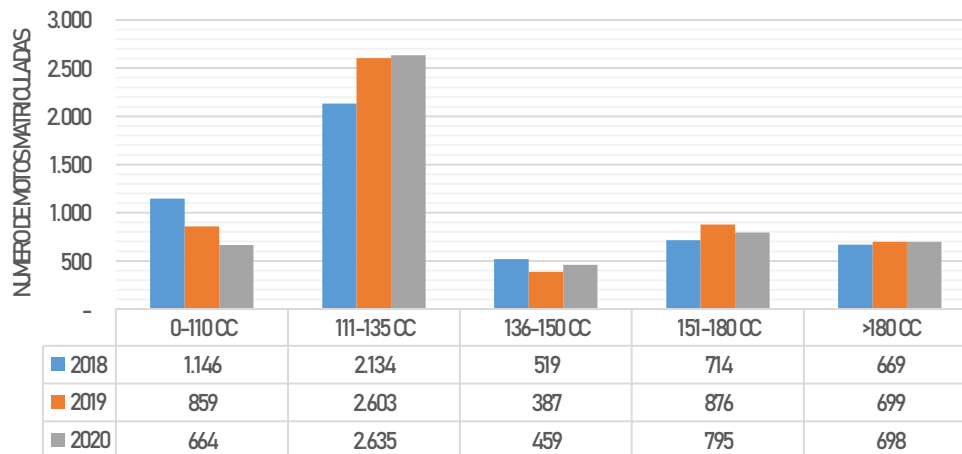
MARCA	AÑO 2020	%
AKT	1.679	22,2%
YAMAHA	1.180	15,6%
HONDA	1.149	15,2%
BAJAJ	1.002	13,2%
SUZUKI	942	12,5%
VICTORY	601	7,9%
OTRAS MARCAS	1.013	13,4%
TOTAL	7.566	100%



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa RUNT (Suzuki Motor de Colombia, s.f)

Respecto al cilindraje de las motocicletas, se puede inferir que en la ciudad de Pereira se repite la tendencia nacional, donde se presenta una mayor compra de motocicletas que oscilen entre los 110 y 135 cc con 26.354 unidades matriculadas, seguidos por las motocicletas con un cilindraje inferior o igual a 100 cc, con 634 motocicletas.

Ilustración 23. Matrículas por cilindraje residentes en Pereira.



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa RUNT (Suzuki Motor de Colombia, s.f)

Respecto a la red de concesionarios de motocicletas en la ciudad de Pereira, esta cuenta con un total de 23, identificados por pertenecer a las principales marcas, donde se ofrecen motocicletas con diferentes rangos de precio, origen, calidad; aquí se puede identificar que la marca Suzuki cuenta con 2 concesionarios en la ciudad, según ilustración 24.

Ilustración 24. Concesionarios de motocicletas en la ciudad de Pereira.



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa (Suzuki Motor de Colombia, s.f.)

### Análisis del macro-entorno según el marco PESTEL

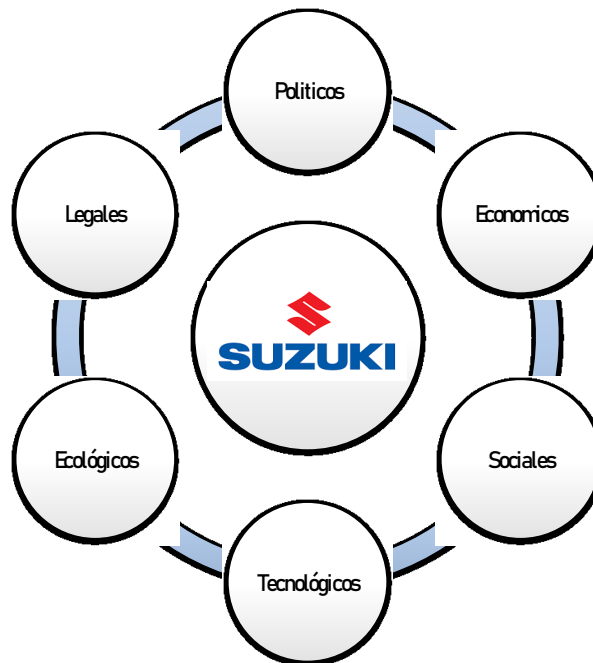
Según Osterwalder y Pigneur (2010) el análisis del entorno ha cobrado mayor relevancia, dado el incremento en la complejidad del panorama económico, como los nuevos modelos de negocio en red, así mismo, la incertidumbre provocada por la innovación y los cambios tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, por lo tanto, el análisis del entorno ayudará a adaptar el modelo de negocio con mayor eficacia. El entorno no debe predefinir o limitar la creatividad del modelo de negocio, en cambio sí debe aportar nuevas opciones de diseño y aportar a la toma de decisiones mucho más informadas (p. 200).

Con base en lo sugerido por Johnson, Scholes, & Wittington (2006), respecto al análisis del entorno, se realiza uso del marco PESTEL, con el cual se validarán aquellas seis grandes categorías (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal) que giran alrededor de los concesionarios de motocicletas 3S de la marca Suzuki, que

puedan afectar de alguna manera el entorno competitivo del establecimiento en el presente o en el futuro, esto ayudará a comprender los factores de riesgo a los cuales se expone el establecimiento:

A continuación se detallan los diferentes factores del entorno bajo el marco PESTEL asociados a un concesionario de motocicletas 3S de la marca Suzuki (figura 25):

*Ilustración 25. Marco PESTEL Concesionarios de motocicletas 3S Suzuki.*



Fuente: Elaboración propia a partir de (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, p. 68).

### *Políticos*

- Reformas tributarias.
- Normatividad en regulación de emisión de gases contaminantes.
- Regulación en materia de peajes para motociclistas.
- Contratos de licitación pública (suministro-servicio).
- Políticas nacionales o locales que afecten la apertura de establecimientos.
- Impuestos establecidos por el gobierno en la compra de motocicletas, sus partes y el servicio técnico (IVA-IMPOCONSUMO) a las motocicletas.
- Regulaciones que fomenten la compra de vehículos movidos mediante fuentes de energías renovables.

- Regulaciones que puedan desmotivar la importación o fabricación de motocicletas como incremento en aranceles.
- Rigidez en las políticas públicas que incrementen los costos para los usuarios, basados en cifras de accidentalidad. (SOAT, revisión técnico-mecánica)

### *Económicos*

- Costos de importación.
- Riesgo cambiario (TRM).
- Economía en países proveedores.
- Aseguradoras.
- Inestabilidad de países vecinos.
- Demoras en la llegada de mercancía.
- Capacidad de producción y disposición en países origen para el suministro de material CKD para el ensamble de motos o motos CBU (completamente armadas) para venta directa.
- Suministro de repuestos de países origen.
- Productos financieros.
- Reputación de la marca.
- Guerras comerciales.
- Riesgo cambiario.
- Nuevos modelos de negocio (servicio de transporte, por suscripción, alquiler, etc).

### *Sociales*

- Transporte público y movilidad en zonas urbanas y rurales.
- Estado de la malla vial.
- Sistemas de transporte masivo, metro, cable.
- Pandemias o enfermedades de afectación general.
- Marchas, paros nacionales o locales.
- Vandalismo, extorsión.
- Problemas en las vías para el suministro de mercancía.

- Adecuación de vías aledañas a los concesionarios que afectan el tráfico de personas.
- Costumbres e idiosincrasia de las personas según el área geográfica.
- Compromisos en materia de movilidad respecto a la seguridad (para la disminución de los índices de accidentalidad).
- Índices de accidentalidad.
- Seguridad en el suministro de mercancía.
- Desempleo, inflación.
- Desastres naturales (Terremotos, huracanes).
- El clima (Un invierno constante afecta el tráfico de público en salas de venta).
- Riesgo de reputación de marca a nivel global, nacional o local. (Noticias, redes sociales, influencers).

#### *Tecnológicos*

- Evolución en la mecánica de las motocicletas (tecnología LED, frenos ABS, tableros digitales TFT – LCD, sistemas de encendido, sistemas de refrigeración, sistemas de inyección de combustible, motores más eficientes).
- Nuevas formas de movilidad sostenible y amigable con el medio ambiente (Motos eléctricas, Bicicletas eléctricas, patinetas eléctricas).
- Incremento en la autonomía y capacidad de baterías eléctricas o nuevas tecnologías que puedan reemplazar los motores a combustión.
- Redes sociales, internet, e-commerce, aplicaciones móviles.
- Nuevos sistemas de información.
- Métodos de pago electrónico (pse, wompi, código QR, nequi, daviplata, etc.).
- Inteligencia artificial, análisis de datos, chatbots.

#### *Ecológicos*

- Recolección y disposición de baterías y residuos peligrosos (clínicos, aceite quemado en talleres, etc.).
- Normas Nacionales y/o locales en de emisión de gases (Euro3).
- Regulaciones para una adecuada clasificación de los residuos.
- Reducción en el uso de bolsas plásticas.

- Normas que fomentan el uso de energías limpias para la disminución de las emisiones contaminantes.

### *Legales*

- Normatividad en movilidad vehicular nacional y local.
- Revisión técnico-mecánica obligatoria.
- Matrícula e impuestos departamentales.
- Normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Tratamiento de datos personales.
- Información o requerimientos solicitados por entidades públicas (exógena de la DIAN, superintendencias, etc.).
- Normas en materia de comercio (superintendencia de industria y comercio).
- Regulaciones de orden municipal (pico y placa, parrillero).
- Declaración y pago de impuestos nacionales y municipales (RENTA, IVA, IMPCONSUMO, INDUSTRIA Y COMERCIO, SOBRETASAS, ESTAMPILLAS, SAYCO ACINPRO).
- SAGRLAFT.
- Permiso para Uso de suelos.

### **Análisis de las fuerzas de la industria**

Con base en lo planteado por Porter (1991), el modelo de las cinco fuerzas nos ayuda a comprender aquellas fuentes de competencia dentro y fuera de una industria, especialmente aquellas relacionadas con las de barreras de entrada (p. 25), por lo tanto, las cinco fuerzas competitivas nos ayudan a obtener una visión más amplia de la complejidad del sector al cual nos enfrentamos, cuáles son aquellos factores más críticos, así como las innovaciones estratégicas que mejorarán la utilidad del sector industrial al igual que la propia, estos elementos se describen en el siguiente análisis de la industria dirigido a los concesionarios de motos de la marca Suzuki:

#### *Barreras de entrada*

Dentro de este aspecto, se destaca el acceso a la distribución de la marca Suzuki, dado que se requiere pasar en un principio con los requisitos en materia documental exigidos por la ensambladora para hacer parte de la red de distribución (conocimiento

del cliente), los retornos esperados del negocio puede que no sean llamativos para inversionistas que cuentan con otras líneas de negocio más rentables, o que puedan acceder a la distribución de otras marcas que se encuentren en expansión, así mismo, se requiere por lo general de una fuerte inversión inicial en la adecuación de los locales a los estándares exigidos por la marca, además del acceso a un local comercial que se encuentre en una parrilla comercial de motos y con los permisos de uso de suelos exigidos por los municipios dependiendo de la ubicación, tampoco podemos dejar de lado la inestabilidad social y económica del país que afecta la comercialización (paros nacionales, pandemias, desempleo).

#### *Determinantes de la rivalidad*

Sin duda alguna, el crecimiento de la industria ha provocado que las marcas tradicionales se preocupen por ofrecer un portafolio más amplio, dada la inminente llegada de nuevas marcas de motos, incluso de grandes fabricantes a nivel mundial que se han involucrado en el mercado nacional y por su condición de capital también en la ciudad de Pereira, ensambladoras nacionales como AUTEKO, CORBETA, que trabajan con la figura de comercialización, es decir, pueden realizar la fabricación y posterior comercialización de muchas marcas ya reconocidas o buscar la realización de marcas propias con precios más económicos y tecnologías acordes a las actuales exigencias del mercado, buscando especialmente en China; mientras que la marca Suzuki depende única y exclusivamente del portafolio ofrecido en Colombia, previo visto bueno de matriz en Japón o el portafolio de motocicletas ofrecidos en otros países y que sean aptos para el mercado nacional.

Frente a las demás marcas, en la ciudad de Pereira, Suzuki cuenta con años de trayectoria y se distingue de las demás por su excelente ubicación en el almacén principal de venta de motos ubicado en el parque Olaya de Pereira, además el contar con la planta ensambladora en misma ciudad, que otorga facilidades especialmente en temas de disponibilidad de inventario.

Por otro lado, los costos de fabricación son altamente sensibles al factor cambiario, teniendo en cuenta que la mayoría del material CKD empleado para la fabricación y las motocicletas CBU o armadas provienen en su mayoría del continente asiático, compras

realizadas en moneda extranjera, por lo general en dólares, es decir, los pagos son convertidos a la TRM de la fecha de pago, lo que implica que los costos fluctúen en función de ese factor de conversión, frente a otras marcas es un factor determinante para asignar los precios de venta al público final.

Con base en lo anterior es normal observar que las marcas japonesas manejen un nivel de precios similar, mientras que las demás marcas ofrecen unos precios más asequibles, sin embargo, según los resultados de entrevistas realizadas, la marca Suzuki se destaca en la ciudad de Pereira por su calidad, tradición y especialmente los productos y servicios postventa donde sobresale frente a las demás marcas, también cabe destacar que a pesar de solo contar dos 2 concesionarios de un total de 23 almacenes en la ciudad de Pereira entre todas las marcas, esta cuenta con una participación del 12,5%, al cierre de 2020, según cifras corporativas RUNT (Suzuki Motor de Colombia, s.f.).

#### *Determinantes para el poder del comprador*

Respecto a este factor es importante resaltar que el acceso a internet desde un computador o mediante el celular, además de las redes sociales y las aplicaciones móviles, entre otros, han llevado a tener posibles clientes mucho más informados sobre el producto ofrecido, esto puede llevar a que su compra sea definida por la exigencia de algún agregado para finiquitar la compra.

Los concesionarios de motocicletas por lo general se encuentran ubicados en una “parrilla” de motocicletas, es decir una zona donde se encuentran ubicadas varias marcas, el estar ubicado en una parrilla de motocicletas es un factor a favor.

Los precios de la marca Suzuki no son los más económicos, por lo tanto, aquellos clientes que son sensibles al precio son persuadidos con las diferentes opciones de financiación directa o mediante los diferentes convenios con financieras con base al perfil y capacidad de endeudamiento del cliente, de no resultar esta opción los clientes se dirigen a otras marcas que ofrezcan productos más económicos.

Para aquellos clientes que compraron motocicletas mediante un crédito directo, en el cual presentaron un excelente comportamiento, son beneficiarios de la campaña

“retanqueo” mediante la cual pueden acceder a beneficios en tasa de financiación para la compra de una nueva motocicleta.

El precio de las motocicletas es definido por la planta ensambladora, por lo tanto, el cliente se debe ajustar a estos, sin embargo, existen casos en los cuales se ordenan descuentos (bonos) o agregados (como el SOAT o la matrícula) para impulsar la compra de motocicletas que la ensambladora considera necesarios para mejorar la rotación de estos.

Por otro lado, el servicio postventa ofrecido por la marca es de los mejores en cuanto a la disponibilidad de los repuestos, su precio y el servicio técnico que es de alta calidad y es realizado por técnicos que son certificados en diferentes niveles por la planta ensambladora, estos factores son creadores de fidelidad por parte de los clientes.

Con base en las entrevistas realizadas a funcionarios de la planta ensambladora y el almacén de motocicletas en la ciudad de Pereira, se identifica la preferencia que tienen los usuarios por el modelo GIXXER 150, perteneciente a la categoría sport de motocicletas entre 151 y 180 CC, que para el 2020 reflejo matrículas totales de 795 unidades, frente al segmento de motocicletas entre 111 a 135 cc, que para el mismo periodo registro 2.635 unidades matriculadas, según cifras corporativas RUNT (Suzuki Motor de Colombia, s.f.), esto indica que las personas en Pereira tienen mayor preferencia por motocicletas de menor cilindraje, por otro lado, las entrevistas confirman que la marca cuenta con un solo modelo en la categoría enduro (modelo DR150), en vista de que las otras dos referencias que tenía (DR-X y DR650) fueron discontinuadas por las regulaciones del gobierno nacional en materia de emisión de gases, puesto que estas no cumplían con las exigencias de la norma Euro III, la cual entró en vigencia a inicios de 2021, lo que deja a la marca en desventaja frente al portafolio ofrecido por para marcas como Honda, Yamaha, Victory, AKT en este segmento.

Por otro lado, se presenta desventaja en los segmentos Scooter, donde cuenta con dos referencias de alta calidad (ACCES 125 y ADDRES), pero con un estilo más clásico, lo que hace que los usuarios se decidan por marcas como Yamaha, que cuenta con un portafolio más amplio y con diseños más actuales (en las líneas N-MAX – BWS), en

este sentido, mientras que de la marca Suzuki se matricularon un total de 80 motocicletas del segmento Scooter, Yamaha matriculó en el mismo periodo 362 unidades, algo similar sucede en el segmento de motocicletas sport de 125 cc, donde la marca Suzuki cuenta con dos modelos (GSX125 – GN125), que en 2020 representaron un total de 76 matrículas, mientras que Honda, con un solo modelo (CB125), registró matrículas de 229 unidades, según información RUNT (Suzuki Motor de Colombia, s.f.).

La información anterior donde se compara la marca Suzuki con sus pares japonesas que manejan precios similares y productos de calidad, indica que los clientes optan por factores como diseño o un portafolio más variado a la hora de comprar motocicletas para los clientes que no presentan sensibilidad al precio.

#### *Determinantes de la amenaza de sustitución*

Con un notable crecimiento de la industria durante los últimos años, donde se pasó de tener en circulación durante el año 1998 de menos de un millón de motocicletas, a romper la barrera de los 9 millones de motocicletas en 2020, según registros de la ANDI (2021), el sector de las motocicletas se ha convertido muy atractivo para nuevos competidores que ven el mercado nacional con un gran potencial, por lo tanto su llegada se hace eminente, al igual que estas incursiones provengan con productos más llamativos visualmente (diseño) y tecnologías acordes a las exigencias del mercado y especialmente de China.

Con los avances tecnológicos y un cambio de mentalidad de la sociedad respecto al cuidado del medio ambiente, el transporte mediante el uso de energías limpias avanza lentamente en Colombia, tal y como lo indica la ANDI (2021) durante 2020 se matricularon 24 motocicletas eléctricas y 236 ciclomotores (pp. 11-12), que sumados representan el 0,05% del total de las motocicletas a combustión matriculadas en Colombia, donde según las cifras del RUNT (2020), al cierre de 2020 el parque automotor en Colombia fue de 16.042.336 vehículos, de los cuales el 59% corresponde a motocicletas (9.419.374), siendo oportuno precisar que se cataloga como motocicleta o Scooter eléctrico aquel vehículo con 2 ruedas en línea con un motor eléctrico y de potencia nominal superior a 4KW, aquel que esté por debajo de este rango, se

encuentra catalogado como un ciclomotor, según resolución 160 de 2017 del Ministerio de Transporte.

Aunque en Colombia ya existe un portafolio interesante de este tipo de vehículos ofrecido por empresas que apuestan a la movilidad sostenible, al parecer aún no hay sintonía con los usuarios al momento de realizar la compra, en parte por el miedo al cambio en cuanto a la autonomía de las baterías que equipan, la calidad, la confiabilidad y servicios post venta de estos y los costos iniciales que pueden conllevar este tipo de vehículos frente a sus pares a combustión, esto a pesar de contar con el beneficio de una tarifa de IVA del 5% y su impacto positivo al medio ambiente.

Respecto a este tipo de vehículos, los avances tecnológicos que se han presentado en los últimos años han promovido que el costo de las baterías y sus tiempos de carga disminuyan y que por el contrario su autonomía se extienda significativamente, estos avances promovidos en gran parte por India y China, los dos fabricantes de motocicletas más importantes del mundo.

Según reporte del diario *The Wall Street Journal*, estos países ven en este tipo de tecnologías el futuro del mercado, en parte impulsados en por regulaciones gubernamentales como en India, donde han ejercido presión sobre los grandes fabricantes para realizar cambios en procura de mejorar la calidad del aire, un problema de salud pública en el cual es indispensable reducir la cantidad de vehículos a combustión, en este sentido, manifiesta que el gobierno de este país dice que quiere que el 30% de los vehículos nuevos sean eléctricos durante la próxima década, del mismo modo, en China se han otorgado beneficios a los fabricantes de vehículos eléctricos de dos ruedas, y por el contrario se han impuesto restricciones a los vehículos que funcionan a combustión y sus objetivos sean más altos, dado que el AIE estima que para el año 2030 el 90% de los vehículos de dos ruedas serán eléctricos (Bellman, 2020).

También hay iniciativas como las de Hero Moto Corp. de India (el mayor fabricante de motocicletas del mundo) y Gogoro de Taiwán, especializados en la implementación de estaciones de intercambio de baterías, alianza que cuenta con el suficiente potencial

para revolucionar el mercado con el desarrollo de motocicletas y estaciones a la medida de ambos (García, 2021).

A medida que India y China continúen con un desarrollo exponencial e innovación de estos vehículos, haciéndolos más eficientes a menor costo, se repercutirá positivamente al país, considerando que la mayoría de estas partes para ensamble (CKD) o motos armadas (CBU) tienen como origen estos dos gigantes de la economía mundial.

En la misma línea de las motocicletas eléctricas, se encuentran las bicicletas eléctricas como una alternativa de movilidad responsable con el medio ambiente, que durante los últimos años ha venido cogiendo fuerza, especialmente con productos como los de la marca Auteco y Piaggio para el uso diario, sin embargo, se apunta que mientras no se popularice el uso de bicicletas eléctricas urbanas y sus precios sean más bajos frente a las motocicletas, se torna difícil la competencia (Coneo, 2020).

No obstante, empresas como HA BICICLETAS, el mayor exponente de bicicletas en Colombia reportó la importación de 192.155 unidades a Colombia, y AKT se encuentran incursionando en el mercado, ampliando el portafolio de productos a los usuarios, también el efecto post-COVID-19 aceleró la demanda de bicicletas durante el año 2020, en parte para realizar ejercicio de manera individual y a su vez como un medio de transporte más saludable y limpio, donde en ciudades como Bogotá, se realizan cerca de 1,2 millones de viajes en bicicleta, también teniendo en cuenta la red de ciclo vías (González, 2021).

En cuanto a la ciudad de Pereira, esta cuenta con ciclovías, pero no con las suficiente infraestructura y cultura por parte de los ciudadanos para hacer un uso responsable de estas.

La falta de movilidad en la ciudad por el vertiginoso crecimiento del parque automotor puede provocar que las personas hagan uso del sistema de transporte Masivo Megabus de la ciudad de Pereira, el cual se encuentra en proyecto de integración con un nuevo sistema de cable, que brinda a los ciudadanos otra opción alternativa de transporte, antes de decantarse por la compra de una motocicleta, este puede ser a

favor o en contra, dependiendo de la calidad del servicio del sistema de transporte Masivo.

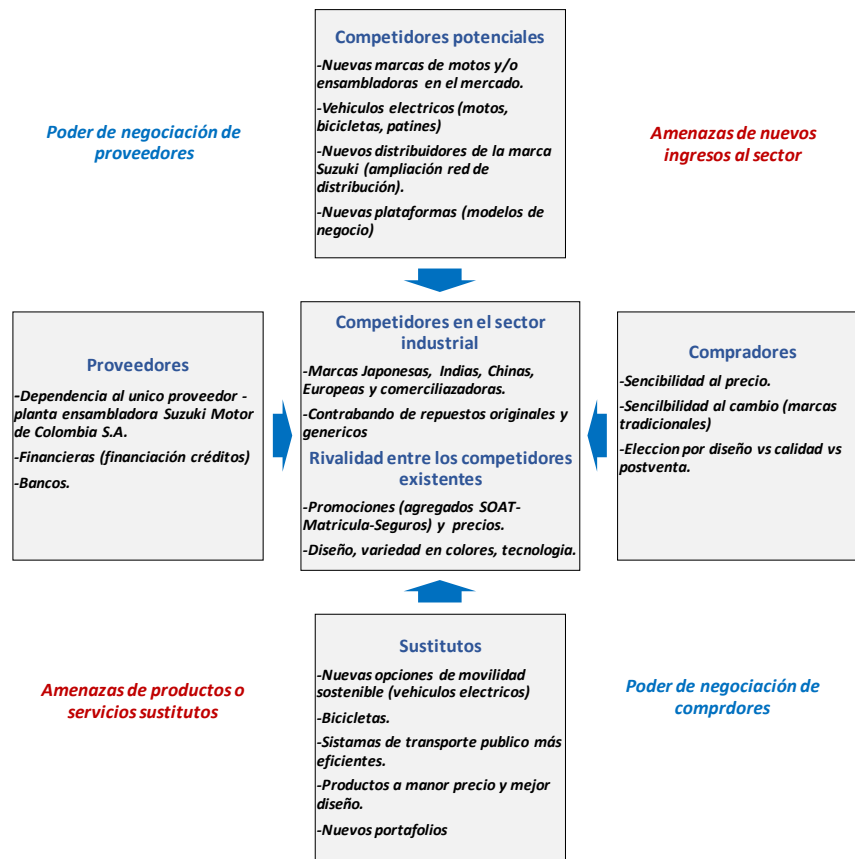
*Determinantes del poder del proveedor:*

La distribución de la marca Suzuki en su segmento de motos es exclusiva de la planta ensambladora, por lo tanto, el concesionario de motos depende completamente del suministro de motocicletas y repuestos realizados por parte de esta.

Del mismo modo la planta ensambladora realiza la capacitación de los mecánicos en diferentes niveles para cumplir con un servicio de taller con calidad, también otorga las pautas publicitarias como banners para toda la red de distribución, así como los avisos ubicados en la fachada de los almacenes, también, como se indicó anteriormente, los precios de los productos son establecidos directamente por la planta.

En cuanto al funcionamiento de los establecimientos, es muy importante contar con un local comercial bien ubicado y el tener un buen manejo o incluso relación con el propietario del local son indispensables. Por otro lado, las alianzas con bancos o entidades financieras forman parte fundamental del negocio, puesto que la tendencia registrada en el último tiempo es que las personas adquieran las motocicletas mediante crédito.

Ilustración 26. Las 5 fuerzas de Porter de un concesionario motos Suzuki.



Fuente: Elaboración propia a adaptada partir de (Porter, 1991, p. 23).

### Análisis de competitividad

Con base en los planteamientos de Johnson, et al. (2006), el diamante de Porter propone que hay ciertas razones inherentes a las naciones por lo que estas son más competitivas que otras y del mismo modo, existen algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras (p. 72), en este sentido nos ayuda a comprender aquellos elementos del macro entorno descritos sobre un entorno competitivo, respecto al sector de las motocicletas, se trata de un sector económico muy competitivo al convertirse en un producto de alta demanda para aquellas personas que requieren una solución de movilidad, bien sea para que este medio de transporte sea utilizado como para desplazarse al trabajo, al estudio, por recreación, como una herramienta de trabajo, entre otros.

En el país de origen se pueden encontrar una serie de factores mediante los cuales las organizaciones pueden crecer e incluso ampliarse para obtener una ventaja competitiva, denominados como los *determinantes de la ventaja competitiva nacional*, que forman parte del conocido diamante competitivo de Porter (1990) a continuación descritos.

#### *Condiciones de los factores.*

“La posición de la nación en factores de producción, como la mano de obra calificada o la infraestructura, necesarios para competir en una industria determinada” (p. 78)

La economía nacional se encuentra en el año 2021 todavía afectada con los efectos de la pandemia COVID-19, que inició en el año 2020, esto ha generado unos grandes índices de desempleo en el país y a nivel local, se ve reflejado en las cifras de desempleo nacional de un 15% (DANE, 2021, p. 7), mientras que en la ciudad en Pereira, esta corresponde al 16,4% (DANE, 2021, p. 22), un hecho que desacelera la economía y afecta directamente a un concesionario, sea por la disminución en ventas o el recaudo de créditos directos.

Por otro lado, según Aristizábal (2019), Colombia es el cuarto país en la región donde más impuestos deben pagar las organizaciones, con una carga tributaria del 71.3% al año 2018, sin duda alguna, un dato muy relevante al momento de realizar inversión en el país.

Es un factor determinante la ubicación del concesionario, este en parte puede ayudar al éxito, teniendo en cuenta que debería encontrarse en un lugar reconocido, de alto tráfico de personas, preferiblemente en una parrilla de motocicletas o un sitio potencial para este, que además cuente el permiso de uso de suelo necesario para un concesionario de motos, además de esto, se debe contar con el suficiente capital para realizar la compra de inventario, así como el necesario para realizar las adecuaciones locativas necesarias para asimilarse a la imagen corporativa de la marca.

#### *Estrategia, estructura y rivalidad empresarial*

En Colombia operan 7 ensambladoras de motocicletas vinculadas al comité nacional de ensambladoras, lo que representa casi la totalidad del mercado a nivel nacional, estas

son: Auteco y Auteco Mobility con sus marcas (TVS, KTM, HUSQVARNA) y, (VICTORY, BENELLI, COMBAT, KYMCO, KAWASAKI) respectivamente, Fanalca (HONDA), Incolmotos (YAMAHA), Corbeta (AKT, ROYAL ENFIELD), Hero, Suzuki (ANDI, 2019, p. 11) y Grupo UMA (BAJAJ), que finalizando el año 2020 inició operaciones en la zona franca del municipio de la Tebaida en Quindío, además en la ciudad de Pereira también se encuentra la ensambladora de motos y motocarros AYCO.

Como se indicó con alteridad, en la ciudad de Pereira existen un total de 23 concesionarios de motos, la mayoría de estos concentrados en parrillas de motocicletas, donde los usuarios tienen la facilidad de escoger entre varias marcas, así mismo, en sector de la avenida del Ferrocarril se encuentra la parrilla de repuestos y servicio de taller más grande de la ciudad, en este caso son personas o empresas particulares que comercializan repuestos (genuinos y no genuinos) de todas las marcas y ofrecen el servicio de taller, los cuales se convierten en rivales especialmente por el diferencial en precio de repuestos, favorecidos por la sensibilidad al precio de las personas en Pereira.

#### *Condiciones de demanda*

La naturaleza del mercado se encuentra dada por la necesidad de las personas para movilizarse, al tratarse de una economía en desarrollo el grueso de la población que adquiere motocicleta, según estudio las motocicletas en Colombia ANDI (2019) se encuentra entre los estratos 1, 2 y 3, teniendo en cuenta que en 2018 dichos estratos socioeconómicos representaron el 91,5% de las motocicletas compradas en ese periodo, por otro lado, el uso de la motocicleta es del 79,5% para transporte diario, mientras que el 16% la utilizan como un medio de trabajo y el 4,5% para la recreación (p. 46). En lo que respecta a Pereira, según el DANE (2019), las viviendas en estratos 1, 2 y 3 representan el 72,3% (p. 28), por lo tanto en la ciudad de Pereira, y en especial con la marca Suzuki, se puede presentar sensibilidad al precio.

#### *Industrias relacionadas y de apoyo:*

Al representar el medio de transporte más común y utilizado por los colombianos, su producción directamente por ensambladoras de motocicletas de las principales marcas

a nivel mundial se ha masificado, gran parte de estas ensambladoras se encuentran en el departamento de Antioquia, por otro lado, la ensambladora de motocicletas Suzuki se encuentra en la ciudad de Pereira, lo cual representa para los concesionarios del municipio, tener una disponibilidad y atención más inmediata a diferencia del resto del país, no solo en el suministro de motocicletas, sino también en el de repuestos.

Por otra parte el sistema financiero es fundamental en el sector de las motocicletas, puesto que el crédito y/o las opciones de financiación que este otorga a los clientes entre bancos, financieras, cajas de compensación, corporativas entre otros, ayuda a que el concesionario pueda realizar su venta, mientras que el usuario pueda adquirirla contando con un portafolio de opciones de crédito, que se acomode a la capacidad de pago del cliente, ante una sensibilidad al precio, la opción de crédito ayuda a los clientes a aspirar a productos de mejor calidad.

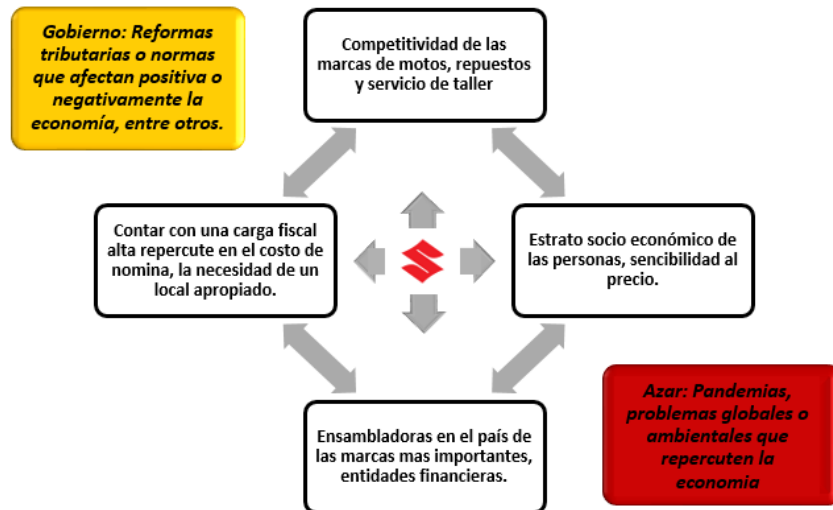
### *El azar y el gobierno*

Cada país o región se encuentra sujeto a situaciones que suceden en el entorno y que de alguna manera repercuten en la sociedad y la economía de las naciones, un caso como el de la pandemia COVID-19, que pasó de convertirse de una situación país como China a una de orden mundial, genero caos, desaceleración de la economía, mayor pobreza, desempleo, múltiples factores con los cuales no se contaba; de igual manera, la dependencia de países como China o India, hace que cualquier situación presentada en estos, como una guerra comercial, desabastecimiento, afecten fuertemente la economía nacional y de paso la local, incluso los factores ambientales asociados al cambio climático con climas extremos repentinos, huracanes, granizadas, heladas, veranos, repercuten en la economía y en la capacidad adquisitiva de las personas.

Por otra parte, las decisiones tomadas por los gobiernos nacionales o locales son de gran importancia, en la medida que sus decisiones afectan la capacidad adquisitiva de las personas, un claro ejemplo, como se indica en *El Espectador* (2021) fue el paro nacional convocado en contra de una nueva reforma tributaria planteada por el gobierno nacional radicada el 15 de abril de 2021, en medio de una crisis económica y social causada por la pandemia, desató varias protestas que se alargaron por más de

un mes, donde se presentaron actos vandálicos y saqueos, de los cuales el sector de las motocicletas no fue ajeno, por otro lado, una política pública que fomente el empleo y mejore la economía sin duda repercutirá positivamente el mercado.

*Ilustración 27. Diamante de Porter concesionario de motos Suzuki 3S.*



Fuente: Elaboración propia adaptada a partir de (Porter, 1990, p. 78).

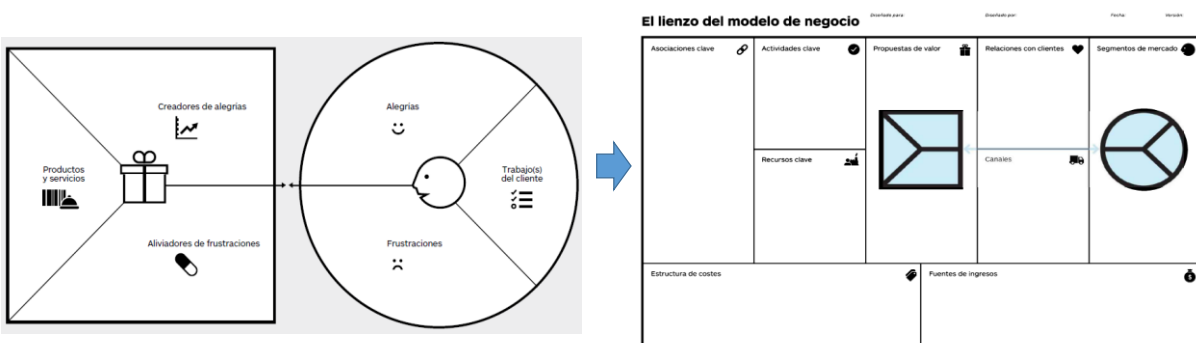
## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015), la propuesta de valor es una “descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios” (p. 6), vale la pena indicar que en este apartado se destaca el factor diferencial de las organizaciones, puesto que describe cómo un cliente se decanta entre una organización u otra, para esto se realizó una encuesta de 21 preguntas mediante la herramienta Qualtrics, difundida mediante un enlace por WhatsApp a 84 personas usuarios de motocicleta de la ciudad de Pereira, que posean o hayan tenido motocicleta, para comprender su percepción frente a la marca en la ciudad, de igual manera, se realizó entrevista a cuatro funcionarios de Suzuki Motor de Colombia el día 17 de Julio de 2021, con el propósito de complementar y comprobar los hallazgos de las encuestas desde el punto de vista de la organización y de este modo lograr comprender la propuesta de valor de la marca en la ciudad de Pereira, esta información también sirvió de apoyo para el análisis del entorno.

## El lienzo de la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor es una representación visual que amplía aquellos aspectos clave de los segmentos de mercado y la propuesta de valor que hacen parte de los nueve bloques del lienzo del modelo de negocio planteado por Osterwalder y Pigneur (2011), así mismo, en la obra “Diseñando la propuesta de valor” de Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015), se indica que el lienzo de la propuesta de valor consta de dos partes: la primera compuesta por el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas y se aclara la comprensión que tiene la organización de los mismos; por otra parte, el mapa de valor especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes, finalmente, se consigue el encaje entre estas dos partes cuando ambas coinciden. (p. 3)

*Ilustración 28. El lienzo de la propuesta de valor en el lienzo de modelo de negocio*



Tomado de: Diseñando la propuesta de valor de (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015, p. 61) y (p. XVII).

## El perfil del cliente

La base de los negocios está conformada por los clientes, es por esto que en el lienzo de la propuesta de valor planteada por Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015), el perfil del cliente es donde se describe de una forma más detallada y estructurada el segmento de clientes específico del modelo de negocio, que a su vez se encuentra dividido en tres grandes categorías: los trabajos del cliente, sus frustraciones y alegrías (p. 9).

Para el estudio, se realiza el análisis del perfil del cliente de un concesionario de motocicletas 3S en la ciudad de Pereira, con base en los resultados obtenidos producto de la encuesta realizada a 84 personas de la ciudad de Pereira, usuarios de motocicletas donde la gran mayoría corresponden a personas que utilizan o han utilizado la marca, según filtro incluido en la encuesta, la cual fue realizada entre el 12 y 14 de Febrero de 2021, además de las entrevistas realizadas a los siguientes funcionarios de Suzuki Motor de Colombia el día 17 de Julio de 2021:

Brenda Giraldo: Jefe regional de concesionarios del suroccidente Colombia, que incluye la ciudad de Pereira.

Gonzalo Bedoya: Gerente del almacén de motocicletas ubicado en la sede del parque Olaya de Pereira.

Jennifer Valencia: Auxiliar de facturación y crédito.

Anderson García: Asesor comercial de motocicletas.

#### *Trabajos del cliente:*

Estos describen aquellas actividades que los clientes quieren lograr resolver en su vida personal o laboral, las cuales podrían considerarse como tareas pendientes por terminar, aquellos problemas que intentan solucionar, además de las necesidades que tratan de satisfacer (Osterwalder et al., 2015 p. 9).

En lo que respecta a un concesionario de motos 3S de la marca Suzuki en la ciudad de Pereira, los trabajos que realizan los clientes se encuentran enfocados en solucionar la necesidad de movilidad bien sea hacia el trabajo, el estudio, el mototaxismo o de uso cotidiano, de igual manera, otros aspectos relacionados con el servicio postventa son indispensables, como el servicio de taller y la compra de repuestos; por otro lado, se incluyen otros factores relacionados con trabajos emocionales, relacionados con la sensación de libertad, por diversión y otros como el factor de ahorro, bien sea monetario o en tiempo, dadas las ventajas en materia de consumo de gasolina y la facilidad para desplazarse, incluso en condiciones de tráfico.

### *Frustraciones del cliente*

Estas describen aquello que causa molestia a los clientes, antes, durante y después de que la organización intenta resolver un trabajo o aquello que lo impide, por lo tanto, describe los malos resultados, los riesgos y obstáculos que se encuentran relacionados con los trabajos de los clientes (Osterwalder et al., 2015 p. 9).

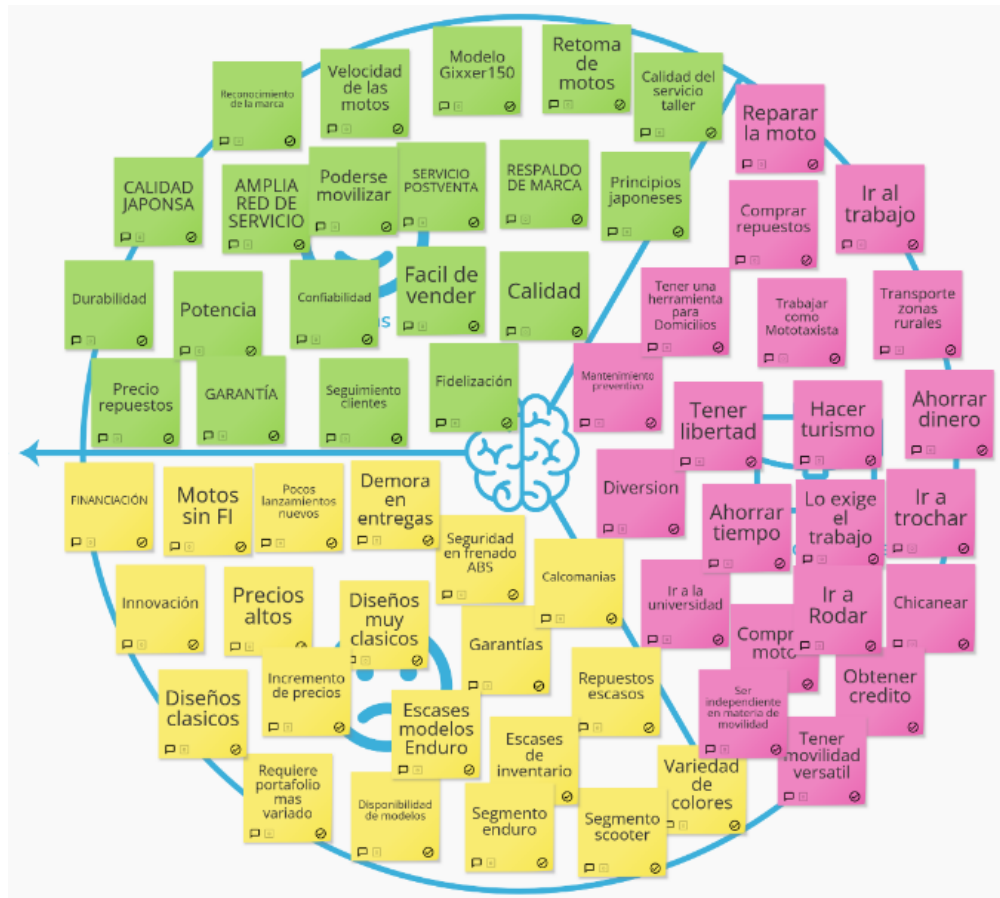
Las frustraciones que tienen los clientes de la marca Suzuki están relacionadas en gran medida con los diseños, colores, estilos, calcomanías, tecnología, tableros, es decir, características físicas de las motocicletas, dado que la marca se caracteriza por tener ciertos modelos con estilos clásicos, de igual manera, no tener un portafolio más fuerte en los segmentos enduro y scooter, las motos Suzuki no son económicas, por lo tanto se puede generar sensibilidad al precio, también causa frustración la demora en entrega o la no disponibilidad de algunas referencias.

### *Alegrías del cliente*

Estas describen los resultados al igual que los beneficios concretos que desean obtener los clientes o frustraciones a eliminar (Osterwalder et al., 2015 p. 9).

Respecto a los concesionarios de la marca Suzuki se destaca el reconocimiento de marca por su origen Japonés, que denota calidad, durabilidad, resistencia, confiabilidad, entre otros aspectos propios del producto, igualmente favorece que la planta ensambladora se encuentra en la ciudad de Pereira, a esto se añade el servicio postventa de la marca, el cual se destaca de las demás marcas por ser de muy buena calidad y ofrecer unos precios de repuestos competitivos, específicamente en la ciudad de Pereira se recalca la venta del modelo GIXXER 150, que es la bandera de la marca en la ciudad, también se resalta la facilidad de vender estas motocicletas de segunda mano, además del acompañamiento que realiza la marca a sus clientes después de realizar la venta, al igual que campañas como “retanqueo” que fidelizan al cliente.

Ilustración 29. Perfil del cliente de un concesionario de motos 3S en la ciudad de Pereira.



Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la herramienta Stormboard, según (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015, p. 19).

### El mapa de valor

Según lo planteado por Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015), el mapa de valor es donde se describen de una manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor, por lo tanto, sirve para explicar cómo los productos y servicios ofrecidos pueden crear alegrías a los clientes, este mapa de valor es dividido en productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías (p. 8).

#### Productos y servicios

Se trata de una lista con todos los productos o servicios artículos que los clientes pueden reconocer y sobre los cuales se construye la propuesta de valor (Osterwalder et al., 2015 p. 8).

Con base en lo anterior, los productos y servicios ofrecidos por los concesionarios 3S de la marca Suzuki, se encuentran simplificados en la comercialización de motocicletas, repuestos y accesorios de la marca Suzuki, así como el servicio técnico autorizado.

#### *Aliviadores de frustraciones*

En este se describe de manera clara cómo los productos y servicios ofrecidos alivian las frustraciones de los clientes, por lo tanto, resumen de manera explícita el cómo se quieren eliminar o disminuir aquellas cosas que molestan al momento de resolver un trabajo, o que por el contrario impiden hacerlo (Osterwalder et al., 2015 p. 8).

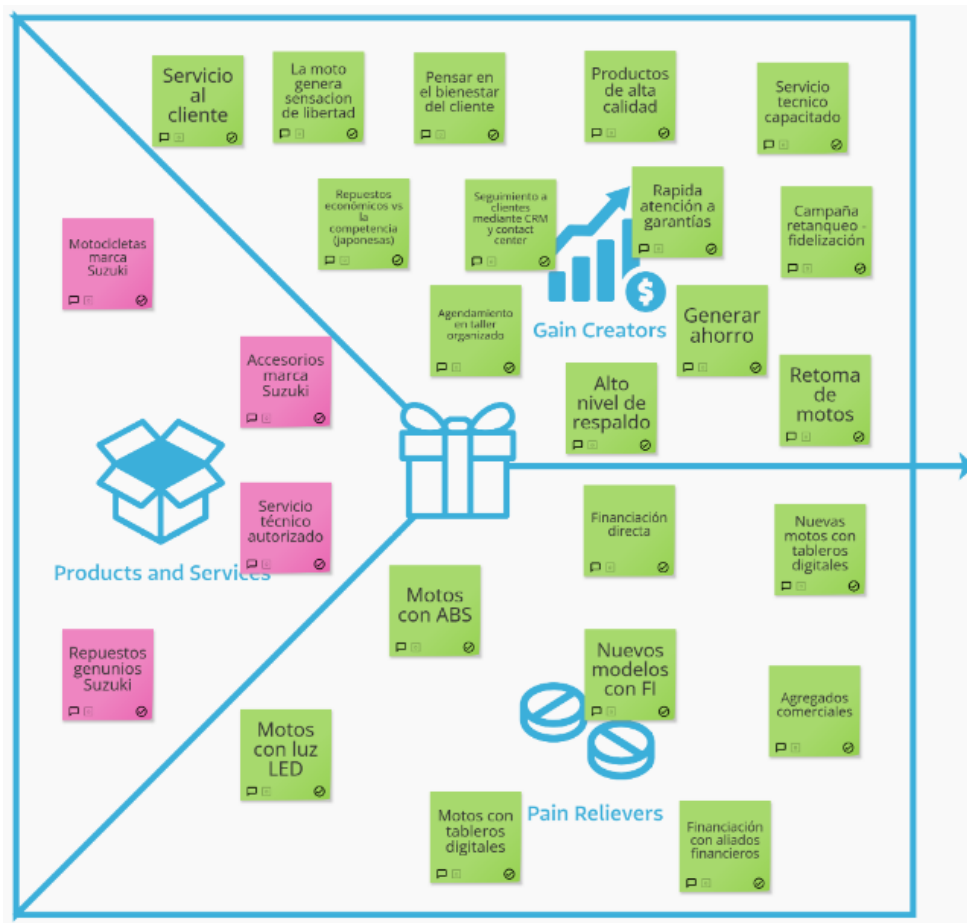
En el marco de las frustraciones, en lo que compete a la marca Suzuki, estos se limitan a la atención que pueda brindar el concesionario en sala de ventas, como el ofrecimiento de líneas de financiación, los agregados comerciales que contrarrestan la sensibilidad al precio y las mejoras en producto que se han realizado en productos.

#### *Creadores de alegrías:*

Describen cómo los productos y servicios ofrecidos son creadores de alegrías para los clientes, es decir, se trata de un resumen de manera explícita de cómo se pretenden producir los beneficios y resultados que el cliente espera, e incluso con los que se sorprendería (Osterwalder et al., 2015 p. 8).

En cuanto a los creadores de alegrías, de un concesionario 3S de la marca Suzuki en la ciudad de Pereira, se resalta la atención y acompañamiento al cliente, al igual que la calidad de sus productos y servicios, frente a la competencia.

Ilustración 30. Mapa de valor de un concesionario de motos Suzuki 3S.

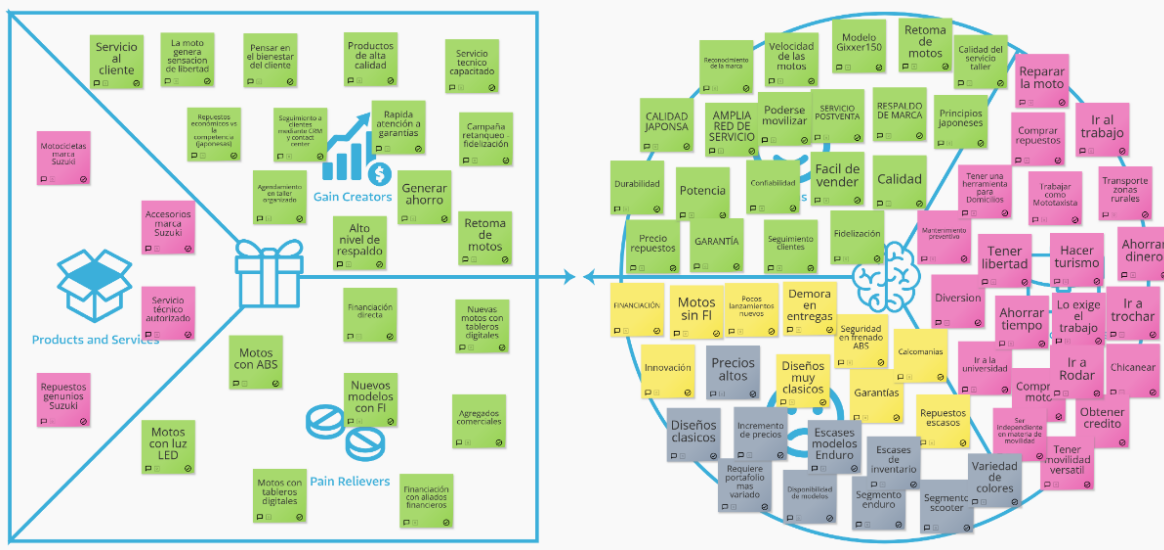


Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la herramienta stormboard, según (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015, p. 34).

### El encaje

Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015), a este se llega cuando los clientes se entusiasman con la propuesta de valor ofrecida, lo cual ocurre cuando son abordados los trabajos importantes, son aliviadas las frustraciones y son creadas alegrías primordiales para los clientes (p. 42).

Ilustración 31. Propuesta de valor de un concesionario de motos Suzuki 3S



Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la herramienta stormboard, según (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015, pp. 44-45).

Con base al calce realizado en el lienzo de la propuesta de valor (Ilustración 31), cabe destacar que dentro de las frustraciones se encuentran varias que no son de responsabilidad del concesionario, estas frustraciones involucran al producto de forma física, ya que visualmente las motocicletas de la marca Suzuki presentan estilos o diseños muy clásicos que afectan la decisión de compra de alguna persona en la ciudad, este tipo de atribuciones son propias de la planta ensambladora en la ciudad de Pereira, dado que los precios son suministrados por la ensambladora, así como los modelos de motocicletas, colores y diseños, entre otros, son los que suministra y presenta disponible la ensambladora.

Con base en lo anterior, la propuesta de valor para un concesionario 3S de la marca Suzuki, pasa por ofrecer motocicletas, repuestos y servicio de taller de alta calidad para los nuevos y actuales usuarios de motocicletas, que quieren tener un medio de transporte ágil, versátil que les represente libertad, para evitar al mínimo las quejas o reclamos por parte de los usuarios de motocicleta, basándose en el suministro de productos y servicios de valor superior, especialmente en comparación con sus pares japonesas.

## **IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE UN CONCESIONARIO DE MOTOCICLETAS 3S SUZUKI**

El modelo de negocio planteado por Osterwalder y Pigneur (2010), es definido como aquel que “describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14), por lo tanto, bajo este concepto y los fundamentos planteados en su obra *Generación de modelos de negocio*, se valida el modelo de negocio, con el fin de ajustarse al que mejor se adapte a las condiciones de un concesionario de motocicletas 3S Suzuki en la ciudad de Pereira, con base al lienzo de modelo de negocio y sus nueve bloques.

### **Segmentos del mercado**

Con base en lo planteado por Osterwalder y Pigneur (2010), en este bloque o modulo del lienzo de modelo de negocio, es donde se detallan los diferentes grupos de personas o entidades a las cuales se dirige la organización, lo cual es descrito de la siguiente manera:

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. (p. 20).

Tomando como base la anterior descripción del segmento de clientes respecto a la marca Suzuki en la ciudad de Pereira, se destaca en primera medida la importancia del estrato socio económico, dado que la marca Suzuki no es económica, las personas que regularmente compran motos Suzuki son del estrato 3, teniendo en cuenta que el 46% de los encuestados se encuentra en dicho nivel socio económico, no obstante, le

siguen los estratos 2, con un 21% y el 4 con un 15%, realmente proporciones no muy parejas.

Por otra parte, se encuentran las personas independientes, estudiantes, trabajadores que requieren de la motocicleta como una opción de movilidad que a su vez es ágil, económica y representa ahorro en tiempo y dinero.

El servicio posventa ofrecido por el concesionario para la atención a clientes que ya poseen la marca e incluso a talleres externos o distribuidores que requieran de repuestos originales.

También se pueden presentar negocios para el suministro tanto de motocicletas como el servicio postventa con empresas o entidades del estado como la Policía que requieren de la atención de sus motocicletas, dado que la marca Suzuki ha sido proveedor de esta entidad.

Dos casos puntuales se pueden considerar de extremos, es el caso del segmento de motos de alto cilindraje que son adquiridas por personas con un mayor poder adquisitivo y que además cuentan con un mayor conocimiento e información, frente a los mototaxistas o informales, que por lo general adquieren las motocicletas más económicas, aunque en la ciudad de Pereira no se encuentra tan arraigada esta práctica como en las ciudades de la costa, donde este segmento es el más fuerte.

### **La propuesta de valor**

El segundo bloque del lienzo del modelo de negocio, planteado por Osterwalder y Pigneur (2010), es donde se detalla el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, como a continuación se describe:

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. (p. 22).

Con base en lo planteado en la descripción de la propuesta de valor, para un concesionario de motocicletas de la marca Suzuki 3S en la ciudad de Pereira, la calidad y confiabilidad de las motocicletas son un factor determinante, sin embargo, este se potencia con el servicio postventa ofrecido por la marca, especialmente por la asequibilidad de repuestos, al presentar precios más económicos que el de sus pares japonesas (Honda, Yamaha, Kawasaki), además de la fidelización y seguimiento a los clientes.

Para los clientes de la marca también representa prestigio, sea por una persona de bajos ingresos que adquiere una motocicleta de la marca o bien sea lo que puede representar el tener una motocicleta de alto cilindraje. También va de la mano de la propuesta de valor, satisfacer la necesidad de transporte o movilidad, con ahorro de tiempo y dinero.

### **Los canales**

En este módulo se explica la forma en que la organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado con el propósito de llegar a ellos, al tiempo que se les proporciona una propuesta de valor, por lo tanto, estos canales de comunicación, distribución y venta son los encargados de establecer el contacto entre la empresa y los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010, 26).

Los productos y servicios ofrecidos por un concesionario de motocicletas 3S de la marca Suzuki en Pereira, se da principalmente mediante sala de ventas, donde el cliente acompañado por un asesor comercial puede concretar una compra, del mismo modo, las redes sociales, actividades de volanteo, la asistencia a ferias o stand de motos facilitan la cercanía con el cliente.

Ilustración 32. Fases de los canales.

Tipos de Canal	Fases del canal				
	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
Directos de fabrica.	Salas de venta Ferias Stands Pagina Web Redes sociales.	Visualización del producto en sala (sentidos).	Compras de contado (efectivo o tarjeta).	Al momento de adquirir la motocicleta, se genera el beneficio de la garantía.	Posterior a la venta, la marca se preocupa por ofrecer el mejor servicio
Distribuidores autorizados.	Whats App Volanteo Contact Center.	Atención del vendedor al cliente.  Proponer las bondades y ventajas de la marca.	Financiación directa.  Transferencia o deposito a cuenta bancaria.  Financiación con otros aliados.		posventa, precio repuestos, garantía, alistamientos.

Elaboración propia con base en (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 27).

### Relaciones con clientes

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el módulo de relaciones con clientes es donde “se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (p. 28), por lo tanto, las organizaciones deben establecer el tipo de relación que desean tener con cada segmento de mercado, las cuales se pueden basar en fundamentos como la captación del cliente, la fidelización, y la estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Respecto a la fidelización de cliente, la planta ensambladora pone a disposición de la red de distribución una plataforma llamada SAASCO (CMR), un software desarrollado en función de la marca Suzuki para la gestión del relacionamiento con los clientes, realizando seguimiento posterior a la compra, ofreciendo nuevos productos o servicios, donde se destaca la campaña retanqueo, la cual consiste en ofrecer una nueva motocicleta con una tasa de interés más favorable a aquellos clientes que tengan o hayan tenido un buen comportamiento de pago, vale la pena destacar la relevancia de los datos que se encuentra depositados en esta aplicación, teniendo en cuenta la importancia de un activo como lo es la información de los clientes.

La marca Suzuki ofrece agregados comerciales mediante la página web oficial en Colombia, como los bonos de descuento o el obsequio de Casco, información que es transmitida también a las redes sociales o actividades de Volanteo, entre otros.

Así mismo, desde la planta ensambladora en Pereira, se realiza un monitoreo constante a la red, para medir con una serie de encuestas el nivel de satisfacción y felicidad de los clientes con la marca.

Ilustración 33. Ejemplo agregado comercial.

The image shows two promotional banners from Suzuki. The left banner is for the 'NEW BEST 125 FI 2022' with a suggested price of \$8,980,000 and a \$200,000 redeemable bonus. The right banner is for the 'ACCESS 125 FI 2021' with a current price of \$6,977,000 and includes a helmet. Both banners include detailed terms and conditions regarding taxes, insurance, and the validity of the promotion.

Fuente: Tomado de la página oficial de Suzuki (<https://suzuki.com.co>) el 05 de agosto de 2021.

## Fuentes de ingresos

Este bloque del lienzo de modelo de negocio se refiere al flujo de caja de la organización que es generado por los diferentes segmentos de mercado, por lo tanto, en una analogía, si los clientes representan el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso se asemejan a sus arterias (Osterwalder y Pigneur, 2010, 30).

Respecto a un concesionario de motocicletas de categoría 3S, sus principales fuentes de ingresos provienen de los siguientes:

**Venta de motocicletas:** Se considera como la mayor fuente de ingresos de un concesionario, estos son recibidos mediante pago directo en caja, bien sea en efectivo, mediante tarjeta, también se puede optar por realizar el pago mediante el uso de aplicaciones bancarias, transferencias a las cuentas designadas, o nuevas opciones como Wompi.

Los precios sugeridos al público son fijados desde la planta ensambladora en la ciudad de Pereira, los cuales son de forma quincenal, es decir, su fijación se da en tiempo real, para ajustarlos en función de la dinámica del mercado de oferta y demanda, además de ser actualizados en la página web de Suzuki.

*Venta de Repuestos:* Al igual que las motocicletas, los precios de los repuestos son fijados directamente desde la planta ensambladora, por lo general los pagos son realizados en caja, con los medios de pago indicados en el anterior punto.

*Servicio técnico:* Corresponde a la mano de obra en los talleres de servicio, por lo general su pago se realiza junto con el de los repuestos requeridos para

*Financiación directa:* El concesionario puede optar por incluir dentro de su portafolio este tipo de producto, sin embargo, para llevarlo a cabo de la mejor manera, se requiere un músculo financiero importante.

*Financieras o bancos:* Es una práctica muy común en el mercado de las motocicletas que las personas las adquieran mediante estas entidades, las cuales brindan facilidades de crédito que se ajusten a su capacidad de pago, el ingreso de un concesionario está dado por el desembolso que realizan estas entidades a la cuenta bancaria informada para tal fin.

*Licitación:* Esta es una opción de ingresos que se puede presentar si el concesionario se involucra en este tipo de negociaciones, por lo tanto, el ingreso recibido será el correspondiente a lo pactado, respecto al suministro de motocicletas o servicio posventa, según lo establecido en el contrato.

### **Recursos clave**

Osterwalder y Pigneur (2010), plantean que en este módulo se deben describir cuáles son los activos más importantes o valiosos para que un modelo de negocio funcione, en este sentido, todo modelo de negocio requiere de recursos clave, que le permitirán a las organizaciones crear y ofrecer la propuesta de valor, así mismo, lograr llegar a los mercados, poder construir relaciones con segmentos de mercado para percibir ingresos (p. 35), en este sentido, cada modelo de negocio necesita diferentes recursos clave.

Con base en lo anterior, los recursos clave se pueden clasificar en Físicos, Intelectuales, Humanos y Económicos, en estos aspectos se describen los puntos clave para que un concesionario de motocicletas 3S en la ciudad de Pereira pueda entregar la propuesta de valor a sus clientes.

*Ilustración 34. Detalle de recursos clave de un concesionario de motos 3S Suzuki.*

<b>Físicos</b>	<b>Intelectuales</b>	<b>Humanos</b>	<b>Económicos</b>
<p>Locales comerciales o puntos de venta con buena ubicación y tráfico de personas, que cumpla con los estándares corporativos de la marca Suzuki.</p> <p>Inventario de motocicletas y repuestos suficientes para atender la demanda.</p>	<p>Contar con el nombre de la marca Suzuki, que cuenta con reconocimiento a nivel mundial y goza de prestigio.</p> <p>Las bases de datos de clientes que contribuyan a la fidelización y seguimiento de estos (SAASCO - CHIE)</p>	<p>Asesores comerciales en salas de venta, altamente consientes de la marca, que cuenten con capacidad de convencimiento hacia los clientes.</p> <p>Técnicos en mecánica altamente capacitados que puedan dar cumplimiento a las expectativas de la marca en cuanto a calidad y servicio.</p>	<p>Un concesionario de motocicletas 3S debe contar con suficiente capital que le permita tener una sala de ventas surtida y stock para atender las ventas proyectadas.</p> <p>Contar con capacidad de endeudamiento con entidades financieras</p> <p>Contar con crédito directo con la planta ensambladora, para el suministro de motos y repuestos.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 35).

### **Actividades clave**

En este módulo son descritas las acciones de mayor importancia que una organización debe realizar para que su modelo de negocio tenga éxito, estas varían dependiendo del tipo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 36).

Tomando como base el anterior concepto, para el caso de un concesionario de motocicletas de la marca Suzuki 3S, las siguientes son algunas de las acciones más relevantes de debe realizar:

*Calidad de las motos:* Aunque el concesionario recibe el producto final y que se entiende que las motocicletas son fabricadas con altos estándares de calidad, es indispensable que este realice seguimiento y se encuentre atento a la calidad del producto, dado que un problema particular por temas de calidad se puede generalizar en pocos minutos por medios como las redes sociales, generando desprestigio inmediato, que podría afectar las ventas.

*Servicio posventa de alta calidad:* Los concesionarios deben garantizar que el servicio posventa ofrecido en cuanto al suministro de repuestos y calidad del servicio técnico sea el mejor, dado que este es el mayor factor diferenciador de la marca frente a la competencia.

*Fidelización de los clientes:* Hacer un constante seguimiento a los clientes, promueve que estos continúen siendo fieles a la marca y puede garantizar una futura recompra.

*Convenios con entidades financieras y bancos:* Para un concesionario de motocicletas es indispensable contar con convenios con estas entidades, dado que esto garantiza que las personas que no cuenten con suficiente dinero para comprar motocicleta Suzuki de contado, lo pueda realizar mediante alguno de estos convenios, con base en su capacidad de pago, lo que a su vez representa para el concesionario ingresos fijos.

### **Asociaciones clave**

En este bloque del lienzo del modelo de negocio, se detalla la red de proveedores y socios que ayudan al funcionamiento de un modelo de negocio, en este sentido, las organizaciones se asocian y crean alianzas para optimizar el modelo de negocio, adquirir recursos, y la disminución del riesgo (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 38).

En cuanto al tipo de asociaciones que debe tener un concesionario de motocicletas 3S Suzuki, se destacan los siguientes:

*Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:* Se encuentran los acuerdos con entidades financieras o bancos que garantizan la compra de motocicletas, reduciendo el riesgo de impago, dado que este es trasladado a la entidad.

*Coopetición:* La que se realiza con talleres de servicio que a su vez son proveedores de la marca como apoyo para la realización de tareas que requieren de herramientas especializadas con las cuales no cuenta el taller de servicio Suzuki, como por ejemplo un torno.

*Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros:* Corresponde a la ensambladora de motocicletas Suzuki Motor de Colombia S.A. y es responsabilidad del concesionario mantener unas optimas relaciones con esta a fin de garantizar el suministro de motos y repuestos, su importancia radica en que es el único proveedor, por lo tanto, se presenta una dependencia absoluta.

### **Estructura de costos**

El último modulo del lienzo del modelo de negocio planteado por Osterwalder y Pigneur (2010), es la estructura de costos, la cual implica poner a rodar un modelo de negocio,

por lo tanto, en este se describen cuáles son los principales costos en los que se incurre en determinado modelo de negocio (p. 40).

Con base en lo anterior, un concesionario de motocicletas 3S, tienen que lidiar especialmente con el costo del arrendamiento del local, ya que dependiendo de su costo, la empresa debe exigirse a nivel de ventas para cubrirlo, del mismo modo, el gasto de personal entre administrativo y las demás áreas comerciales suelen ser los gastos más representativos, teniendo en cuenta la carga prestacional que estos acarrearán, del mismo modo, se presentan otros gastos de tipo variable como el de las comisiones por ventas, además de los otros gastos que hacen parte regular del giro del negocio como los servicios, papelería, publicidad, entre otros.

La estructura de costos es indispensable en el desarrollo del modelo de negocio, dado que con este se encuentra un panorama de los egresos que implica poner en funcionamiento el establecimiento y por ende cual es el nivel de ingresos requerido para ser rentable.

Con base en lo indicado en el bloque de la estructura de costos del lienzo de modelo de negocio, se realiza un caso práctico, según la información depositada en la tabla Nro. 2, donde se indican datos hipotéticos en los cuales tendría que incurrir un concesionario de motocicletas Suzuki 3S para determinado número de unidades vendidas por mes y unas ventas de repuestos y servicio técnico estimadas por día.

*Tabla 2. Estimado de ingresos, costos y gastos concesionario de motos 3S.*

<b>Supuestos para análisis por mes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>
Venta de motos / Mes	32		
Venta de Repuestos / diario			1.790.000
Ingresos por trabajos en taller / diario			220.000
Número de empleados	8		
Factor prestacional		65%	
Comisión Asesores comerciales / Moto		6%	
Comisión almacenista repuestos		2%	
Arriendo local / mes			7.000.000
Servicios públicos			1.300.000
Depreciación			266.667
Otros gastos (papelería, publicidad, etc.)			1.200.000
Trabajos fuera de taller			600.000

Fuente: Elaboración propia bajo los supuestos

Con base en la lista de precios al público para motocicletas tomados de la página oficial de Suzuki Motor de Colombia ([suzuki.com.co/motocicletas](http://suzuki.com.co/motocicletas)), durante el mes de agosto de 2021, se realiza un estimado de ventas por unidades, donde el modelo GIXXER150 FI ABS es el que más unidades aporta al cálculo, teniendo en cuenta el previo análisis de entorno, el cual sugiere que es el modelo de mayores ventas en la ciudad de Pereira, del mismo modo, se incluye un estimado diario de ventas de repuestos y servicio que complementan los ingresos generados por el almacén, los cuales son calculados con base en los márgenes del negocio indicados en el anexo del portafolio de productos ofrecido a la red de distribución por parte de la marca.

*Tabla 3. Detalle ingresos y costos con base en estimados.*

Ventas motos por modelo	Precio venta publico sin iva e impoconsumo*	Margen	Costo x unidad	Uds ventas	Ingresos motos	Costo motos
ADDRESS	5.629.412	18%	4.616.118	1	5.629.412	4.616.118
ACCESS	5.863.025	18%	4.807.681	1	5.863.025	4.807.681
AX4 EIII	3.755.462	18%	3.079.479	2	7.510.924	6.158.958
AX4H EVOLUTION EIII	3.797.479	18%	3.113.933	1	3.797.479	3.113.933
VIVAR COOL EIII	5.075.630	18%	4.162.017	2	10.151.261	8.324.034
VIVAR STYLE EURO 3	5.235.294	18%	4.292.941	2	10.470.588	8.585.882
BEST 125 FI	7.546.218	18%	6.187.899	1	7.546.218	6.187.899
GN125 EIII	4.527.731	18%	3.712.739	2	9.055.462	7.425.478
GSX125R	4.991.597	18%	4.093.109	2	9.983.193	8.186.218
GSX-S150	8.554.622	18%	7.014.790	1	8.554.622	7.014.790
GIXXER FI ABS	7.157.143	18%	5.868.857	9	64.414.286	52.819.713
GIXXER SF FI ABS	7.557.983	18%	6.197.546	1	7.557.983	6.197.546
GIXXER 250 (2022) *	9.889.764	18%	8.109.606	3	29.669.291	24.328.818
GIXXER SF 250 (2022)	10.834.646	18%	8.884.409	1	10.834.646	8.884.409
DR150	7.428.571	18%	6.091.429	3	22.285.714	18.274.287
<b>Total</b>	<b>97.844.578</b>		<b>80.232.553</b>	<b>32</b>	<b>213.324.105</b>	<b>174.925.764</b>

Venta repuestos y taller	Precio venta publico sin IVA	Margen	Costo diario	Días / mes	Ingresos	Costo
Repuestos	1.350.000	30%	945.000	24	32.400.000	22.680.000
Lubricantes	330.000	25%	247.500	24	7.920.000	5.940.000
Llantas	110.000	25%	82.500	24	2.640.000	1.980.000
Mano de obra	220.000			24	5.280.000	
<b>Total</b>	<b>2.010.000</b>				<b>48.240.000</b>	<b>30.600.000</b>

Fuente: Elaboración propia con base en precios de lista motos Suzuki agosto 2021, repuestos y taller según estimados de ventas.

En la tabla 4 es descrito el número de personas que se estima son necesarias para un óptimo funcionamiento del establecimiento, del mismo modo, se debe tener en cuenta que, al valor de salarios informados, se les debe agregar el factor prestacional que, para efectos del ejercicio práctico, se encuentra en un 65%, por lo pronto, este se convierte en una carga adicional a la que debe incurrir el concesionario para cumplir con los requerimientos de ley en materia laboral.

*Tabla 4. Detalle personal con base en estimados.*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario</b>	<b>Total</b>
Gerente / Administrador	1	2.800.000	2.800.000
Caja	1	908.526	908.526
Cartera	1	1.000.000	1.000.000
Almacenista repuestos	1	1.200.000	1.200.000
Asesor comercial / Vendedor	2	908.526	1.817.052
Técnico taller	2	1.000.000	2.000.000
<b>Total</b>	<b>8</b>		<b>9.725.578</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se observa el detalle de los costos fijos del concesionario, los cuales son de alta importancia, dado que independiente del nivel de ventas que pueda presentar el concesionario, estos tienen que ser cubiertos.

*Tabla 5. Detalle costos y gastos fijos con base en estimados.*

<b>Detalle</b>	<b>\$ / mes</b>	<b>%Participación</b>
Arrendo local comercial	7.000.000	27%
Servicios públicos	1.300.000	5%
Salario Administración	7.769.068	30%
Salario Asesores comerciales	2.998.136	12%
Salario almacenista repuestos	1.980.000	8%
Salario técnicos	3.300.000	13%
Depreciación	266.667	1%
Otros	1.200.000	5%
<b>Total Fijos</b>	<b>25.813.870</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en estimados

Una vez procesados los datos estimados en la tabla 6, la información es organizada utilizando el método de costeo variable, el cual permite establecer la incidencia de los costos y gastos variables vs el margen de contribución que permita cubrir los costos y gastos fijos del concesionario de motocicletas 3S, con base en lo planteado la utilidad

operacional resultante es del 5% (\$12.193.464), resultante después de cubrir los costos y gastos fijos.

*Tabla 6. Estado de resultados por método de costeo variable según estimados*

Detalle	Taller	Repuestos	Motos	Total	Part
INGRESOS	5.280.000	48.240.000	213.324.105	266.844.105	100%
CMV VAR (Costo Variable Total)	600.000	30.600.000	174.925.764	206.125.764	77%
<b>MC BRUTO (Margen de Contribución Bruto)</b>	<b>4.680.000</b>	<b>17.640.000</b>	<b>38.398.341</b>	<b>60.718.341</b>	<b>23%</b>
GVAR OPER (Gastos Variables Total)	-	1.591.920	21.119.086	22.711.006	9%
<b>MC TOTAL (Margen de Contribución Total)</b>	<b>4.680.000</b>	<b>16.048.080</b>	<b>17.279.255</b>	<b>38.007.335</b>	<b>14%</b>
FIJOS				25.813.870	10%
<b>UOPER (Utilidad Operacional)</b>				<b>12.193.464</b>	<b>5%</b>
Impuesto de Renta (2021 - 31%)				3.779.974	1%
<b>Margen Neto</b>				<b>8.413.490</b>	<b>3%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en estimados

Continuando con el ejercicio y asignando a cada fuente de ingresos, los costos fijos de nómina por cada segmento, con base en el número de empleados y posteriormente realizando una distribución de los demás costos fijos correspondiente en su mayoría a arriendo y los gastos de nómina de administración, según tabla 7, se puede establecer que la segunda fuente de ingresos, “la venta de repuestos” es la que mayor margen operativo genera.

*Tabla 7. Estado de resultados por método de costeo variable por segmento concesionario 3S.*

Detalle	Taller	Repuestos	Motos	Total	Part
INGRESOS	5.280.000	48.240.000	213.324.105	266.844.105	100%
CMV VAR (Costo Variable Total)	600.000	30.600.000	174.925.764	206.125.764	77%
<b>MC BRUTO (Margen de Contribución Bruto)</b>	<b>4.680.000</b>	<b>17.640.000</b>	<b>38.398.341</b>	<b>60.718.341</b>	<b>23%</b>
GVAR OPER (Gastos Variables Total)	-	1.591.920	21.119.086	22.711.006	9%
<b>MC TOTAL (Margen de Contribución Total)</b>	<b>4.680.000</b>	<b>16.048.080</b>	<b>17.279.255</b>	<b>38.007.335</b>	<b>14%</b>
FIJOS Nomina por segmento	3.300.000	1.980.000	2.998.136	<b>8.278.136</b>	3%
FIJOS (Administracion - Otros)	346.977	3.170.105	14.018.653	<b>17.535.735</b>	7%
<b>UOPER (Utilidad Operacional)</b>	<b>1.033.023</b>	<b>10.897.975</b>	<b>262.466</b>	<b>12.193.464</b>	<b>5%</b>
Impuesto de Renta (2021 - 31%)	320.237	3.378.372	81.364	3.779.974	1%
<b>Margen Neto</b>	<b>712.786</b>	<b>7.519.603</b>	<b>181.102</b>	<b>8.413.490</b>	<b>3%</b>

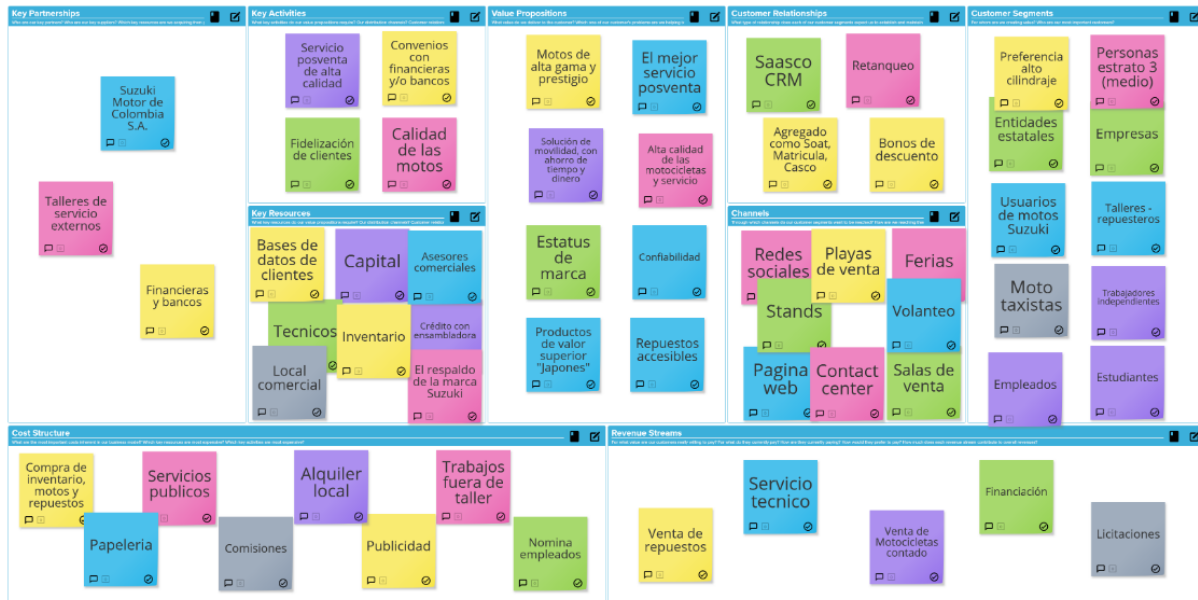
Fuente: Elaboración propia con base en estimados

### El lienzo de modelo de negocio consolidado

Como lo manifiestan Osterwalder y Pigneur (2010), el lienzo es “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (p. 12).

En vista de lo anterior y tomando como base la información recolectada en cada uno de los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio bajo la metodología CANVAS descrita por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, en la figura 35, se consolida el modelo de negocio de un concesionario de motocicletas Suzuki 3S en la ciudad de Pereira.

*Ilustración 35. Lienzo modelo de negocio concesionario de motocicletas 3S Suzuki en Pereira.*



Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la página Stormboard (<https://stormboard.com>)

Con base en la ilustración del modelo de negocio de un concesionario de motocicletas 3S en la ciudad de Pereira, se logran identificar de forma gráfica las distintas facetas del modelo de negocio, facilitando además la revisión y validación.

## CONCLUSIONES

La marca Suzuki cuenta con gran trayectoria y reconocimiento a nivel mundial, desde sus orígenes y principios propios de la cultura japonesa, son conscientes de la responsabilidad de fabricar productos de alta calidad enfocados en el cliente, es decir, se esfuerzan por realizar productos que se ajusten a estos y también se esmeran por proporcionar una buena atención, realizar seguimiento y de esta manera no estropear la confianza del cliente, estos valores no solo son para el país origen (Japón), si no que corresponden a principios de que deben ser difundidos a todos los miembros de la familia Suzuki.

En Colombia la marca Suzuki cuenta con representación desde el año 1982, lo que la ha llevado a construir una amplia red de distribución y se ha consolidado en el país como una marca de tradición con motocicletas que ofrecen muy buenas prestaciones, de igual manera, cuenta con gran reconocimiento por su ubicación en la sede principal en el sector del parque Olaya y además está el factor de contar con la planta ensambladora en la ciudad.

La motocicleta es el medio de transporte más utilizado por los colombianos, a nivel nacional, siendo el segmento de motocicletas sport el más usado, en particular la marca Suzuki se ubicó al cierre del año 2020 en el quinto lugar de ventas, con una participación del 11%, en este aspecto se encuentra por debajo de sus principales referentes (Yamaha, Honda); sin embargo, presentó una excelente recuperación posterior a los efectos de la pandemia COVID durante dicho periodo, puesto que registró un incremento en ventas del 9,53% en comparación con al año 2019, teniendo en cuenta que las demás marcas decrecieron a excepción de Victory.

En el ámbito Local, la marca se ubicó en el corte del año 2020 en el quinto lugar de ventas del municipio de Pereira, con un 12% de participación, en este caso la marca líder en la ciudad es AKT 23%, la cual ofrece motocicletas de la categoría sport de 125 CC, siendo su fuerte y otras referencias que se destacan por ser productos económicos, frente a marcas como Suzuki y las demás japonesas que manejan unos precios más altos, por lo tanto el hecho de que la marca AKT se encuentre en primer

lugar está relacionada con que hay una gran cantidad de personas que son más sensibles al precio, donde la calidad del producto no es tan relevante.

El mercado de las motocicletas presenta un entorno hostil, muchas marcas de origen chino e indio han incursionado en el mercado nacional y local durante los últimos años, incluso instalando sus propias ensambladoras, esto hace que el mercado sea cada día más competitivo y resalta la necesidad de contar con un variado portafolio de productos.

Respecto a la propuesta de valor del concesionario de motocicletas 3S de la marca Suzuki en la ciudad de Pereira, según los lineamientos del mapa de valor planteado por Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015), se destacan los siguientes Hallazgos.

- Las motocicletas de la marca Suzuki cuentan con gran prestigio por factores como su calidad, fiabilidad, durabilidad, además de contar con un muy buen respaldo postventa.
- Las motocicletas Suzuki están más enfocada a un tipo de clientes de estrato medio (3).
- La marca realiza constante trabajo de fidelización con los clientes, posterior a la venta.
- Las motos Suzuki son fáciles de vender en caso de una futura venta.
- Los repuestos son asequibles y económicos en comparación con sus pares japonesas (Yamaha, Honda).
- El concesionario debe tener opciones de financiar a los clientes, sea de forma directa o mediante alguna financiera o banco.
- El modelo GIXXER 150 FI ABS es el más vendido de la marca Suzuki en la ciudad de Pereira.
- Los clientes enfatizan que la debilidad de la marca se encuentra en los diseños de las motocicletas, colores, calcomanías.
- El estilo de algunos modelos como el de las Scooter es muy clásico, lo cual motiva a las personas a buscar alternativas como en Yamaha, que sí cuenta con un portafolio amplio en esta categoría.

- Respecto a las motocicletas del segmento sport 125, la marca cuenta con dos modelos igualmente clásicos, a diferencia de Honda que cuenta con uno de sus productos estrella en este segmento.
- El segmento de las motocicletas enduro Suzuki solo está representado por la marca con la motocicleta DR150, “carburada”, Mientras que Yamaha y Honda cuentan con un portafolio más amplio y moderno.
- En ocasiones se presenta escases de modelos, situación que se ha visto profundizada por factores externos como el COVID en los países de origen.

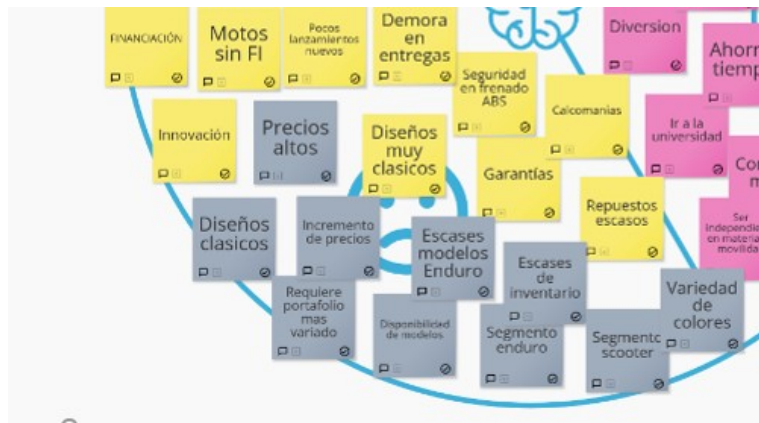
En vista de todos los aspectos detallados en el análisis del entorno y el mapa de valor, se concluye que la propuesta de valor de un concesionario de motocicletas 3S de la marca Suzuki en Pereira, consiste en **ofrecer productos de calidad superior, con el mejor servicio posventa.**

La ventaja competitiva de un concesionario 3S de la marca Suzuki en Pereira, según lo planteado por Porter y con base los resultados de encuestas, entrevistas y análisis del entorno, es la **diferenciación en el servicio posventa**, avalado por un menor precio de los repuestos frente a sus pares japonesas, seguimiento y fidelización constante de los clientes después de la compra de una motocicleta.

La propuesta de valor que mejor se adapta a las condiciones del mercado en la ciudad de Pereira es aquella en la cual se continúe con el propósito de prestar el mejor servicio posventa, realizando acciones que permitan sostener la calidad del servicio posventa, no bajar los brazos y seguir constantes con el seguimiento continuo y la fidelización de los clientes, es decir, continuar, mejorar y potencializar el factor diferenciador de la marca en la ciudad de Pereira, aprovechando su cercanía con la planta ensambladora.

Como complemento al punto anterior, al momento de realizar el calce del mapa de valor, se detectaron varios casos de inconformismo de los clientes (stickers en color gris ilustración 36), los cuales se salen de control por parte del concesionario y tienen que ver en gran medida con el suministro y portafolio de productos de la planta ensambladora.

Ilustración 36. Frustraciones de los clientes por solucionar.



Fuente: Elaboración propia, con base al perfil del cliente

En la medida que la marca se plantee objetivos como incrementar su participación en el mercado, se debe concentrar en garantizar el suministro constante de motocicletas y repuestos al concesionario, manteniendo siempre stock en sala de ventas para exhibición, reserva y almacén de repuestos, como un ejemplo, el modelo GIXXER 150 FI ABS es indispensable por ser el producto bandera de la marca en la ciudad de Pereira, así mismo, la optimización de las frustraciones de los clientes identificadas en el estudio, (como las que indican que las motocicletas de la marca Suzuki son distinguidas como clásicas, con poca variedad de colores, calcomanías y la falta de un portafolio mucho más amplio, con diseños y tecnologías modernos que se adapten a las exigencias del público), podrían impulsar la marca.

Con base al análisis del modelo de negocio CANVAS, se ratificó la dependencia de un concesionario al de la planta ensambladora como único proveedor, siendo este un factor sensible en caso de que esta no pueda realizar un óptimo suministro de inventario o un portafolio de productos óptimo, al igual que el suministro de repuestos, del mismo modo, en el segmento de costos se detectó la relevancia de la venta de repuestos sobre el margen de utilidad operativa del concesionario, es claro que la figura de concesionario 3S debe manejar tanto la comercialización de repuestos como el servicio técnico, por lo tanto, estos establecimientos deben centrar esfuerzos en tener estas 2S bien cubiertas, además, porque contribuyen con el propósito de estar a la par con la propuesta de valor de la marca en la ciudad de Pereira.

La estrategia juega un rol muy importante en el diseño del modelo de negocio del concesionario de motocicletas 3S en la ciudad de Pereira y con base en lo planteado por Kaplan y Norton (2012):

Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella (p. 31).

La anterior descripción es fundamental para realizar un engranaje completo entre todos los elementos que comprenden el modelo de negocio, con el propósito de cumplir los objetivos de la organización al mediano y largo plazo (visión), por lo tanto, partir de lo más básico que constituye la misión y valores de la marca, ayudan a comprender la razón de ser de la propuesta de valor (el énfasis al cliente), un aspecto fundamental que todo miembro de la marca debe conocer, comprender y hacerlo parte de su ADN, por lo tanto un plan de expansión o crecimiento en ventas, por ejemplo, no solo debe ser de conocimiento de los altos directivos de la marca o el gerente de un concesionario, la visión u objetivos deben ser de conocimiento general con el ánimo de que todas las personas también realicen su aporte, ya sea con clientes externos o internos.

Con base en lo anterior, los objetivos planteados por la marca en el mediano y largo plazo para un concesionario de motos Suzuki 3S en la ciudad de Pereira, deben contemplar el conocimiento de la propuesta de valor con énfasis en el factor diferenciador de la marca Suzuki por todos los miembros del concesionario, teniendo en cuenta además que la “estrategia” planteada para cumplir la visión de la marca, implica que el modelo de negocio se evalúe y/o ajuste en la medida en que los objetivos o los cambios en un mercado dinámico así lo requieran.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Pereira. (s.f.). *Mi municipio*. Recuperado el 10 de Julio de 2021, de Informacion del municipio. Obtenido de: <http://www.pereira.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Alcaraz, R. (2011) *El Emprendedor del Éxito 2011*. Recuperado de [http://redmotiva.com/publicaciones/Evaluacion\\_del\\_emprendedor\\_EL%20emprededor\\_del\\_exito.pdf](http://redmotiva.com/publicaciones/Evaluacion_del_emprendedor_EL%20emprededor_del_exito.pdf)
- Andrews, K. (1985). *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Aristizábal, M. (2019, Diciembre 17). *El último reporte de PwC volvió a situar a Suramérica como la zona en la que hay más carga impositiva para las empresas. La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-cuarto-pais-en-la-region-donde-las-empresas-pagan-mas-impuestos-2944940>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2019). *Las motocicletas en Colombia: aliadas al desarrollo del país, Estudio del sector, 2019, Vol. 2*. El Motero S.A.S.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2020). *Informe de matrículas de motos a diciembre de 2019*
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2021). *Informe de matrículas de motos a diciembre de 2020*.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2021). *Informe de matrículas de motos a mayo de 2021*.
- Blueoceanstrategy. (s.f.). La innovación de valor. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de Blue Ocean Strategy & Shift Tools: <https://www.blueoceanstrategy.com/value-innovation/>

- BMILAB. (2020, Enero 23). *Business Models – Definition and Reason*.  
<https://bmilab.com/blog/2020/01/23/business-models-definition-and-reason>
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1995). *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. (cover story)*. *Harvard Business Review*, 73(4), 57–71.
- Businessmodelnavigator. (s.f.). *About*. Recuperado el 06 de Junio de 2021, de About this project: <https://businessmodelnavigator.com/about>
- CHANDLER, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (0th ed.). The Mit Press.
- Coneo, M. (2020, Septiembre 22). *Las cinco recomendaciones de bicicletas eléctricas diseñadas para el uso dentro la ciudad*. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/las-cinco-mejores-bicicletas-electricas-disenadas-para-el-uso-urbano-en-el-dia-a-dia-3063464>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019,Julio 31). *Resultados censo nacional de población y vivienda 2018*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190731-CNPV-presentacion-Risaralda-Pereira.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021, Julio 31). *Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dooley, L. (2015). The Business Model Navigator. *R&D Management*, 45(5), 610–612. Obtenido de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1111/radm.12145>
- D. Sandulli, F. & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia Business Review*, 22, 12–39.
- El Diario. (2021, Enero 06). *Abundan los carros y motos en Pereira, pandemia no detuvo crecimiento del parque automotor*. Obtenido de <https://www.eldiario.com.co/noticias/pereira/abundan-los-carros-y-motos-en-pereira-pandemia-no-detuvo-crecimiento-del-parque-automotor/>

Elespectador (2021, Mayo 28). Un paro que no para: cronología de un mes de paro nacional. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/colombia/un-paro-que-no-para-cronologia-de-un-mes-de-paro-nacional/>

Fanalca (s.f.) Honda Motocicletas. Obtenido de <https://fanalca.com/negocios/honda-motocicletas/>

García, G. (2021, abril 23). *Se acercan cambios en el sector de las motocicletas eléctricas: acuerdo Gogoro - Hero MotoCorp*. Obtenido de <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/motocicletas-electricas/gogoro-hero-motocorp-revolucionaran-sector-motocicletas-electricas/20210422185836044499.html>

Gassman, O., Frankenberger, K. y Csik, M. (2014). *St. Gallen The Business Model Navigator*. Working Paper. University St. Gallen.

González, B. J. (2021, Enero 22). El mercado de motos del país cerraría con más de 600.000 unidades vendidas este año. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-de-motos-del-pais-cerraria-con-mas-de-600000-unidades-este-ano-3114247>

González, J. (2021, Febrero 27). La pandemia hizo que se importaran más de 87.000 bicicletas durante el año pasado. *La Republica*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/la-pandemia-hizo-que-se-importaran-mas-de-87000-bicicletas-el-ano-pasado-en-el-pais-3132197>

Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51–62.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Incolmotos-Yamaha (s.f.) Historia. Obtenido de <https://www.incolmotos-yamaha.com.co/45aniversario/historia.html>

- Johnson, G., Whittington, R. y Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=4421>
- Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Scholes, K. & Angwin, D. (2017). *Exploring Strategy*: Vol. 11 ed. Pearson Education.
- Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your business model: The Idea in 5. How to Seize the White Space for Transformative Growth*. Obtenido de <https://www.innosight.com/insight/the-idea-in-5-reinvent-your-business-model/>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. (cover story). *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2012). *The execution premium*. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Profit Editorial
- La República. (2020, Abril 26). Las motocicletas y scooters eléctricos pronto podrían tener su momento en India, China y otros mercados emergentes, *The Wall Street Journal*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-futuro-de-los->
- Lafley, A. G. & Martin, R. L. (2013). Playing to Win. How strategy really works, *Enterprise/Salt Lake City*, 42(31), 9.
- Lehmann-Ortega, L., Musikas, H. & Schoettl, J. (2019). *(Re) inventa tu modelo de negocio Con el enfoque Odyssee 3.14*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Marmol, T. del, Feys, B. & Hidalgo, M. S. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. Obtenido de 50Minutos.es.

- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy, *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Creation and Implementation of a New Business Model: a Disarming Case Study, *M@n@gement*, 13(4), 266–297.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generacion de Modelos de Negocio* (14 ed.). Bogota: Editorial Planeta Colombia.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Pereira cómo vamos. (s.f.). *Informe de Calidad de vida 2020*. Obtenido de <http://www.pereiracomovamos.org/es/informes-de-calidad-de-vida>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 2, marzo-abril, pp. 73-93.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación Y Sostenimiento De Un Desempeño Superior*. Argentina: Editorial Rei.
- Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Publimotos (2014, Abril 01). *Hero la marca de motos 1 del mundo en volumen de ventas*. Obtenido de <https://www.publimotos.com/index.php/noticia/actualidad/731-hero-la-marca-de-motos-1-del-mundo-en-volumen-de-ventas>
- Real Academia Española (2021) *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [consultado el 15 de Mayo 2021].
- Registro Unico Nacional de Transito (RUNT). (2020, Diciembre 31). *RUNT en Cifras*. Obtenido de Balance del año 2020, sector tránsito y transporte: <https://www.runt.com.co/runt-en-cifras>
- Resolución 160 de 2017. *Por el cual se reglamenta el registro y la circulación de los vehiculos automotores tipo ciclomotor, tricimoto y cuadr ciclo y se dictan otras disposiciones. Febrero 02 de 2017. DO. 50135.*

- Resolución 910 de 2008. *Por la cual se reglamentan los niveles permisibles de emisión de contaminantes que deberán cumplir las fuentes móviles terrestres, se reglamenta el artículo 91 del Decreto 948 de 1995 y se adoptan otras disposiciones. Junio 24 de 2008. DO. 47030.*
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica, *Universia Business Review*, 23, 12–25.
- Rodríguez, A. & Ojeda, E. (2013). El modelo de negocio: la lógica para hacer dinero y crear valor, *Debates IESA*, 18(3), 37–41.
- Suzuki Motor Corporation. (s.f.). *Top Message*. Recuperado el 05 de Febrero de 2021, de <https://www.globalsuzuki.com/corporate/message/index.html>
- Suzuki Motor Corporation. (2015, Junio 30). *Suzuki next 100*. Obtenido de <https://www.globalsuzuki.com/ir/library/financialpresentation/pdf/2015/suzukinext100.pdf>
- Suzuki Motor Corporation. (2016, Abril 12). *SUZUKI GROUP CODE OF CONDUCT*. Obtenido de <https://www.globalsuzuki.com/corporate/message/conduct/index.html>
- Suzuki Motor de Colombia. (s.f.). Concesionarios de motocicletas en la ciudad de Pereira.
- Suzuki Motor de Colombia. (s.f.). Informe RUNT.
- Suzuki Motor de Colombia. (s.f.). Number of Showroom.
- Suzuki Motor de Colombia. (s.f.). *Nuestra compañía*. Obtenido el 06 de Febrero de 2021, de <https://suzuki.com.co/nuestra-compa%C3%B1ia>
- Tzu, S. (2019). *El Arte de la Gerra*. Colombia: Blanco & Negro.
- Zott, C. & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108–121.

## ANEXOS

### Anexo 1: Portafolio de la marca Suzuki

# ¿POR QUÉ INVERTIR EN SUZUKI?



Way of Life

### La Industria

Es un sector que ha crecido hasta llegar a duplicar el mercado de vehículos. Su recuperación en los últimos años es notoria

#### Mercado de motocicletas en Colombia



Las motocicletas se han consolidado como uno de los medios preferidos por los colombianos a tal punto que en 2015, el 26.1% de los Hogares tenían por lo menos una motocicleta en contraste con el 8.5% del año 2003. La industria automotriz ha visto desde 2009 como la motocicleta ha tomado el liderato por encima de los automóviles.

Además, la capacidad de pago relativa de los colombianos ha mejorado pues en 1990 una motocicleta de 100 centímetros cúbicos tenía un precio equivalente a 20 SMMLV y en el 2020 el valor relativo equivale a menos de 5 SMMLV.

#### Parque automotor: Motocicletas - Automóviles



	Últimos 3 años			Últimos 3 meses		
	2017	2018	2019	Diciembre	Enero	Febrero
SUZUKI (Unids)	38380	43153	50954	5421	4728	4898
MOT share SUZUKI	7.8%	7.8%	8.3%	5.2%	5.8%	6.6%

### Producto

Introducción de nuevos modelos para segmentos en los cuales no se tenía producto o solo se contaba con una referencia.

Doble propósito: al cierre del 2019 representaba 9 de cada 100 motos vendidas en Colombia.



**NUEVO MODELO DR150**

Scooter: al cierre del 2019 representaba 13 de cada 100 motos vendidas en Colombia.



**NUEVOS MODELOS ADDRESS - BURGMAN 125**

Sport 250: cuenta con un crecimiento superior al 30% en los últimos dos años, siendo uno de los que más ha ganado participación.



**NUEVOS MODELO GIXXER 250 - GIXXER SF 250**

## NUESTRA MARCA

En esta industria de brillante crecimiento, Suzuki ha empezado a ganar terreno gradualmente mediante una estrategia integral, pero práctica, que consta de nuevos productos, precios competitivos, ampliación de cobertura y promociones efectivas.



# ¿POR QUÉ INVERTIR EN SUZUKI?



Way of Life!

## Precios Competitivos

Nivelación de precios respecto al mercado. Datos a Marzo de cada año.

	2018	Difer.	2020	Difer.
GRXER (Suzuki)	\$ 8.990.000		\$ 8.569.000	
FZ150 (Yamaha)	\$ 8.090.000	-\$ 300.000	\$ 7.100.000	\$ 531.000
CB150 STD (Honda)	\$ 6.590.000	-\$ 400.000	\$ 6.790.000	\$ 221.000

	2018	Difer.	2020	Difer.
Viva R Style (Suzuki)	\$ 5.090.000		\$ 5.599.000	
Crypsis (Yamaha)	\$ 4.990.000	-\$ 700.000	\$ 5.550.000	-\$ 49.000

	2018	Difer.	2020	Difer.
Viva R Cool (Suzuki)	\$ 4.990.000		\$ 5.090.000	
Ware (Honda)	\$ 4.890.000	-\$ 100.000	\$ 5.400.000	\$ 310.000

## Cobertura

Ampliación de la red de distribución identificando poblaciones y clusters sin presencia y amplio potencial de crecimiento.

- 33 áreas abiertas identificadas.
- Más de 10 clusters en ciudades principales de más de 100.000 habitantes.

## Márgenes del negocio

Suzuki ofrece los márgenes más atractivos del sector, con altos porcentajes que favorecen un pronto retorno sobre el capital invertido.

	Otros	SUZUKI	Primo pago	Rapel	TOTAL SUZUKI
MOTOCICLETAS	16%	18%	2%	N/A	20%
REPUESTOS	30%	30%	7%	3%	40%
LIBRICANTES	25%	25%	N/A	N/A	25%
LLANTAS	25%	25%	N/A	3%	28%

## Nuestro margen operativo en tiendas propias

Al cierre del año 2019 todas nuestras tiendas propias (33) alcanzaron utilidad gracias a una mejora sustancial en ventas producto de la estrategia general de la marca.

**Utilidad Operativa 2019 10,1%**

## Escenarios de operación

La inversión inicial estará sujeta al volumen de ventas esperadas y la locación definida. Estos son algunos escenarios de acuerdo a la dimensión.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Inversión inicial	\$180.000.000	\$320.000.000	\$590.000.000
Promedio ventas mensual (unids)	15	30	60
Logro del punto de equilibrio	MES 4	MES 4	MES 4
Recuperación de la inversión	AÑO 3	AÑO 3	AÑO 3
TIR (al año 4 con reinversión)	21%	19%	17%

## Apoyos para apertura

Aviso fachada e imagen interna  
La marca subsidia un 50% del valor del aviso y brinda apoyo económico para la imagen interna.

### Formación

Acompañamiento de los coordinadores comerciales, de repuestos y postventa previo a la inauguración para formación en producto, competencia, pedidos y políticas de la compañía.

100<sup>th</sup> ANNIVERSARY

# ¿POR QUÉ INVERTIR EN SUZUKI?

## Academia virtual



Plataforma de formación On-line de producto, habilidades comerciales y atención al cliente. Comprende niveles y evaluaciones.

## Plataforma de CRM

La marca facilita la adhesión al aplicativo de CRM que ya cuenta con todos los procesos y elementos requeridos para una excelente administración de clientes.



## Actividades de promoción y apertura

Apoyos mensuales durante el primer semestre para eventos, inversiones digitales, activaciones de sala y comunicación general, estos apoyos oscilan entre \$1.000.000 y \$1.500.000 mensuales, de acuerdo con el tipo de actividad propuesta.

100<sup>th</sup> ANNIVERSARY



PARA MAYOR INFORMACIÓN ACERCA DE NUESTROS PRODUCTOS VISITA:  
[WWW.SUZUKI.COM.CO](http://WWW.SUZUKI.COM.CO)

## Anexo 2. Encuesta a usuarios de motocicletas

### Encuesta percepción\_Suzuki\_motos

Agradecemos su valiosa colaboración con el diligenciamiento de la presente encuesta sobre **LA PERCEPCIÓN DE LOS MOTOCICLISTAS CON LA MARCA SUZUKI EN LA CIUDAD DE PEREIRA**. La información que nos suministra voluntariamente tendrá un tratamiento estrictamente académico, confidencial y no será utilizada para fines comerciales; diligenciar este formulario le tardará aproximadamente 3 minutos.

---

1 ¿Tiene actualmente o ha tenido motocicleta?

Si (1)

No (2)

---

*Saltar a: Fin de la encuesta Si ¿Tiene actualmente o ha tenido motocicleta? = No*

---

2 ¿Vive en la ciudad de Pereira?

Si (1)

No (2)

---

*Saltar a: Fin de la encuesta Si ¿Vive en la ciudad de Pereira? = No*

---

3 ¿Qué edad tiene?

---

---

*Saltar a: Fin de la encuesta Si Condición: ¿Qué edad tiene? Es menor que 18. Saltar a: Fin de la encuesta*

---

4 ¿Indique su ocupación actual?

- Empleado (1)
  - Independiente (2)
  - Estudiante (3)
  - Desempleado (4)
  - Otra (7) \_\_\_\_\_
- 

5 ¿Estado civil?

- Soltero (1)
  - Casado (2)
  - Unión libre (3)
  - Viudo (4)
  - Separado (5)
- 

6 ¿Nivel educativo?

- Básica media Primaria, secundaria) (1)
  - Técnico (2)
  - Profesional (Universitario, postgrado) (3)
- 

7 ¿Sexo?

- Masculino (1)
- Femenino (2)

---

8 ¿Estrato socioeconómico?

- Estrato 1 (1)
  - Estrato 2 (2)
  - Estrato 3 (3)
  - Estrato 4 (4)
  - Estrato 5 (5)
  - Estrato 6 (6)
- 

9 ¿Tiene o ha tenido moto marca Suzuki?

- SI (1)
- NO (2)

*Saltar a: 19 Si ¿Tiene o ha tenido moto marca Suzuki? = NO*

---

10 ¿Qué tipo de motocicleta tiene o ha tenido?

Puede seleccionar una o varias opciones

- Sport (AX / GSX125 / GIXXER / GN125 / GSX-S150 / GSX-R150) (1)
  - Enduro (DR 150 / 200 / 650) (2)
  - Scooter (Lets / Burman / Address) (3)
  - Semiautomática (Best / Viva R) (4)
  - Alto cilindraje (5)
  - Otra (6) \_\_\_\_\_
- 

11 ¿Cuál fue el motivo que lo impulso a comprar su motocicleta?

Puede seleccionar una o varias opciones

- Como transporte (1)
  - Para trabajar (2)
  - Por recreación (3)
  - Sueño por cumplir (4)
  - Otro (5) \_\_\_\_\_
-

12 ¿Cómo considera los atributos de la marca Suzuki? En

una escala de 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 Muy buena

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)
Calidad (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respaldo de marca (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-					



13 ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por una moto Suzuki?

Escribir valores sin puntos ni comas.

---

14 ¿Qué atributos mejoraría de las motos marca Suzuki?

Favor marcar las características que usted considere.

- Tablero (1)
- Rendimiento del motor (5)
- Comodidad (6)
- Velocidad (7)
- Variedad colores motos y calcomanías (10)

Seguridad (Sistema de frenado) (11)

Otra (9) \_\_\_\_\_

---

15 ¿Califique los siguientes aspectos de la marca?

Califique de 1 a 5: siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)
a. Suzuki es una marca que me ofrece lo que necesito (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Es una marca que me evoca sensaciones (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Es una de las mejores marcas que conozco (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Presenta diseños novedosos y aerodinámicos (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Me siento a gusto con el servicio posventa (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Los precios de la marca (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 En el momento que decidió comprar una motocicleta, ¿Cuál considera fue el factor más determinante para elegir la marca Suzuki?  
Ordene deslizando las opciones de 1 a 6; donde 1 es el de mayor importancia y 6 menor importancia.

- \_\_\_\_\_ Seguridad (1)
- \_\_\_\_\_ Garantía y posventa (2)
- \_\_\_\_\_ Tecnología, diseño e innovación (3)
- \_\_\_\_\_ Precio y facilidades de pago (4)
- \_\_\_\_\_ Tiempo de entrega (6)
- \_\_\_\_\_ Funcionalidad (7)

17 Agradecemos su valioso tiempo

Mostrar esta pregunta:

*If ¿Tiene o ha tenido moto marca Suzuki? = NO*

18 ¿Qué marca de motocicleta tiene?

- Honda (1)
- Yamaha (2)
- AKT (Tvs) (3)
- Auteco (bajaj / Kimco / Victory / Ktm / Kawasaki) (4)
- Otra (5) \_\_\_\_\_

Mostrar esta pregunta:

*If ¿Tiene o ha tenido moto marca Suzuki? = NO*

19 ¿Por qué razón eligió esta marca?

- Tecnología e innovación (1)
- Diseño (2)

- Precio y financiación (3)
- Respaldo y servicio al cliente (4)
- Calidad y seguridad (5)
- Imagen de marca (7)
- Otra (6) \_\_\_\_\_

---

Mostrar esta pregunta:

*If ¿Tiene o ha tenido moto marca Suzuki? = NO*

20 ¿Por qué no escogió Suzuki?

- Seguridad (4)
- Garantía y posventa (10)
- Tecnología, diseño e innovación (11)
- Precio y facilidades de pago (12)
- Tiempo de entrega (13)
- Funcionalidad (14)
- Imagen de marca (17)
- Otra (18) \_\_\_\_\_

---

Mostrar esta pregunta:

*If ¿Tiene o ha tenido moto marca Suzuki? = NO*

22

Agradecemos su valioso tiempo

### **Anexo 3. Descripción y resultados de la encuesta**

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada es la cuantitativa de índole descriptiva, es utilizada para comprender la experiencia de la marca Suzuki de los diferentes usuarios de las motocicletas en la ciudad de Pereira.

Los métodos utilizados en la investigación, consisten principalmente en la observación, experimentación y técnicas de encuestas. Según su enfoque esta investigación es cuantitativa, ya que se comparan dos unidades de análisis cómo lo son:

- Principalmente las marcas de motocicletas SUZUKI
- La experiencia con otras Marcas.

Según su aplicabilidad es una investigación aplicada, ya que se hará uso de instrumentos y de programas para el proceso de la información obtenida lo cual es útil para tener mayores conocimientos.

#### TIPO DE ESTUDIO

Según el alcance es un estudio exploratorio por qué sirve para formular problemas para estudios más precisos, establecer prioridades de la marca Suzuki, recopilar información, aumentar conocimientos y aclarar conceptos, también se considera exploratorio por que no ha sido estudiado del cual no hay conocimientos existentes.

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos es un estudio Prospectivo: porque hace referencia a hechos actuales, que ocurren dentro de un periodo de tiempo establecido. Según su amplitud es un estudio transversal ya que se realiza en un plazo corto cómo lo es el primer semestre del año 2021.

Para el desarrollo de este trabajo y con el objetivo de realizar un instrumento válido que nos arrojara lo esperado, fue importante consultar las fuentes primarias y secundarias, donde en las primarias se observaron encuestas realizadas anteriormente, la percepción de usuarios que tuvieran motocicleta principalmente de la marca Suzuki y las secundarias se tomaron de publicaciones de los medios de comunicación relacionadas al sector de las motocicletas.

## SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó con base de las fuentes primarias, para la cual se diseñó una encuesta de 21 preguntas, que permitió obtener resultados de cómo se encontraba la percepción de los motociclistas sobre la marca Suzuki en la ciudad de Pereira, para que de esta manera se pudiera decidir cuáles serían las más apropiadas para su aplicación.

### MUESTRA

Las características de la muestra se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de la población, las deducciones que vinculan características de muestra y parámetros de población:

<b>MUESTRA DE UNA POBLACION FINITA TENIENDO LA POBLACION Y EL % DE ERROR</b>	
Z para nivel de confianza-Z= 1,96	
<b>383 MUESTRA</b>	
5,00% ERROR	
91.000 POBLACIÓN	
<b>% DE ERROR PARA UNA POBLACION FINITA TENIENDO LA MUESTRA Y EL UNIVERSO</b>	
<b>- NC 95%</b>	
	<b>10,7%</b>
	<b>ERROR</b>
	84 MUESTRA
	91.000 POBLACIÓN

Al aplicar la formula se obtuvo una muestra de 383, es el número de usuarios de motocicletas de la marca SUZUKI en la ciudad en Pereira.

Al realizar el trabajo de campo, se aplicaron 84 encuestas, debido a lo difícil de encuestar a las personas que utilizan las marcas de motocicletas estudiadas,

### Tipo de muestreo

Probabilístico: Este tipo de muestreo se ha diseñado para reducir los errores muestrales. Es adecuado cuando la población que se desea estudiar se puede definir varios grupos o estratos, se tomarán todos los estratos socioeconómicos de los

usuarios de motocicletas en la ciudad de Pereira, para que proporcionen la información necesaria para llevar a cabo el estudio.

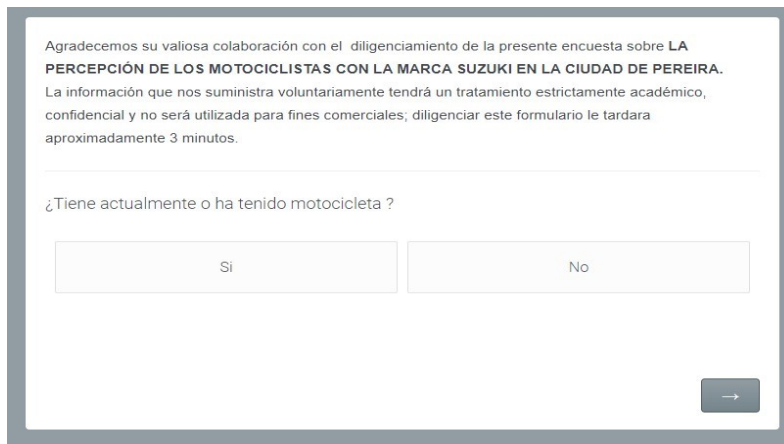
### Técnicas de Recolección de datos

Encuesta: obtuvimos información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Diseño de la Herramienta:

Encuesta: [https://eafitnegocios.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_3eg9BIrWvwsh3Js](https://eafitnegocios.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_3eg9BIrWvwsh3Js)

Protocolo:



Agradecemos su valiosa colaboración con el diligenciamiento de la presente encuesta sobre LA PERCEPCIÓN DE LOS MOTOCICLISTAS CON LA MARCA SUZUKI EN LA CIUDAD DE PEREIRA. La información que nos suministra voluntariamente tendrá un tratamiento estrictamente académico, confidencial y no será utilizada para fines comerciales; diligenciar este formulario le tardara aproximadamente 3 minutos.

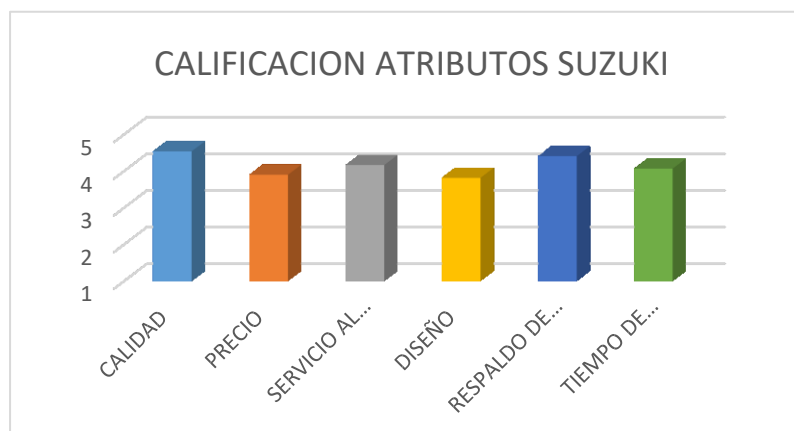
¿Tiene actualmente o ha tenido motocicleta ?

Si No

→

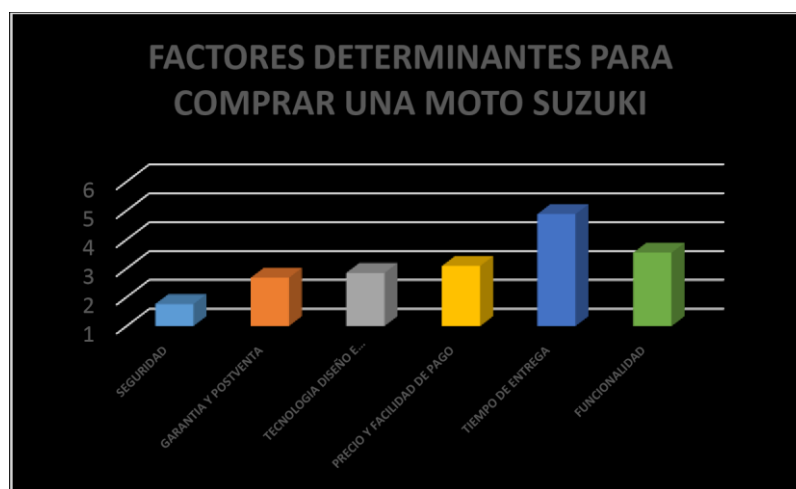
### GRAFICOS

A la pregunta: ¿Cómo considera los atributos de la marca Suzuki?



Interpretación: tomando como base la calificación realizada por las personas que tienen motocicletas de marca Suzuki, se puede identificar que la calidad es atributo mejor calificado con un promedio de 4,5, por el contrario, el aspecto con peor calificación es el diseño con 3,8; en términos se observa que la marca presenta una buena calificación.

A la pregunta: En el momento que decidió comprar una motocicleta, ¿Cuál considera fue el factor más determinante para elegir la marca Suzuki?

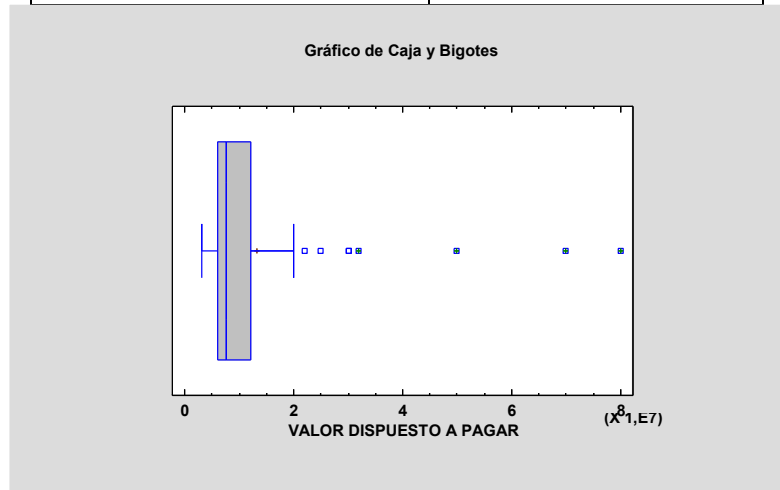


Interpretación: de acuerdo a los resultados, a la hora de comprar motocicleta de la marca Suzuki, el factor más determinante es la seguridad, seguido del servicio postventa, mientras que el tiempo de entrega fue el factor menos determinante

A la pregunta: ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por una moto Suzuki?

Recuento	50
Promedio	13.264.000
Mediana	7.500.000
Moda	7.000.000
Media Geométrica	9.396.530
Varianza	2,42E+14
Desviación Estándar	

	15.571.800
Coefficiente de Variación	117,40%
Mínimo	3.000.000
Máximo	80.000.000
Rango	77.000.000
Cuartil Inferior	6.000.000
Cuartil Superior	12.000.000
Sesgo Estandarizado	8,70998
Curtosis Estandarizada	13,7486

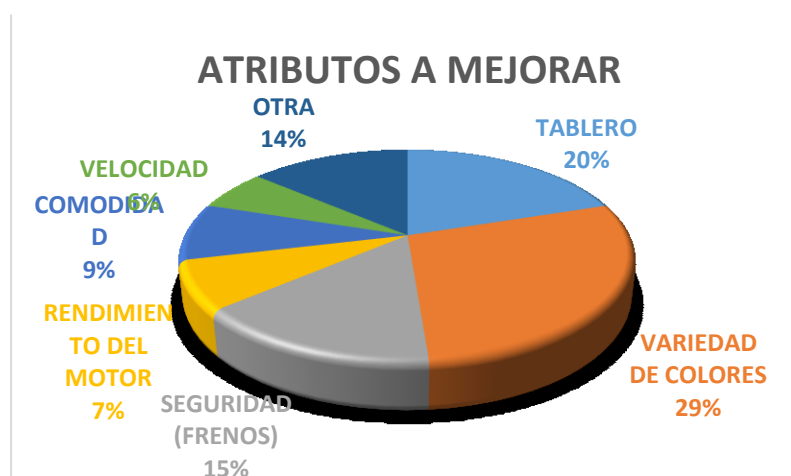


Interpretación: Presentamos una distribución bastante asimétrica de los datos del valor que estarían dispuestos a pagar los motociclistas por una motocicleta Suzuki (Coeficiente de simetría lejos de 0) y leptocurtica (Coeficiente de Curtosis mayor que 0), esto también se puede visualizar en la caja de bigotes. En la muestra se observó que el 50% de los datos se concentran entre \$6.000.000 y \$12.000.000 con una media de \$7.500.000; así mismo se puede inferir que las personas estarían dispuestas a pagar un promedio de \$9.396.530.

A la pregunta: ¿Qué atributos mejoraría de las motos marca Suzuki?

Tabla de Frecuencia para ATRIBUTOS A MEJORAR					
			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia

Clase	Valor	Frecuencia	Relativa	Acumulada	Rel. acum.
1	TABLERO	16	20,00%	16	0,2
2	VARIEDAD DE COLORES	23	28,75%	39	0,4875
3	SEGURIDAD (FRENOS)	12	15,00%	51	0,6375
4	RENDIMIENTO DEL MOTOR	6	7,50%	57	0,7125
5	CÓMODIDAD	7	8,75%	64	0,8
6	VELOCIDAD	5	6,25%	69	0,8625
7	OTRA	11	13,75%	80	1

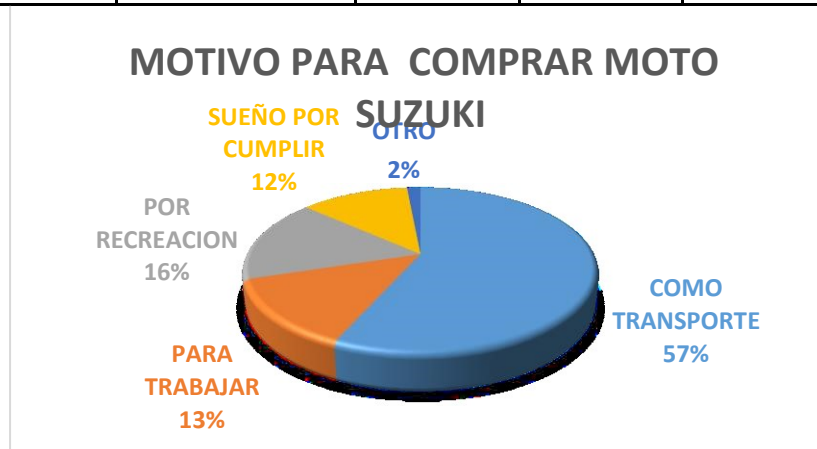


Interpretación: el primer atributo que mejorarían los motociclistas es la variedad de colores con un 28,75%, seguida de los tableros con un 20% y el aspecto con menor relevancia es la velocidad con un 6,25%; cabe resaltar que los usuarios que eligieron la opción otra con un 13,75% destaca que mejorarían los diseños.

Ala pregunta: ¿Cuál fue el motivo que lo impulso a comprar su motocicleta?

Clase	Valor	Frecuencia	Relativa	Acumulada	Rel. acum.
1	CÓMO TRANSPORTE	38	0,5672	38	0,5672

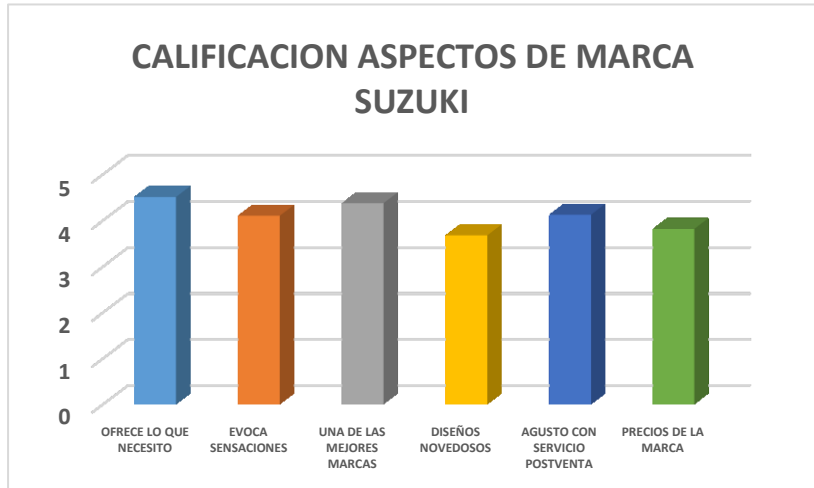
2	PARA TRABAJAR	9	0,1343	47	0,7015
3	POR RECREACION	11	0,1642	58	0,8657
4	SUEÑO POR CUMPLIR	8	0,1194	66	0,9851
5	OTRO	1	0,0149	67	1



Interpretación: La razón que más motivo a las personas a comprar motocicletas es para utilizarlas como un medio de transporte con un 56,74%, seguido de recreación con un 16,42%, además como transporte con un 13,43%.

A la pregunta: ¿Califique los siguientes aspectos de la marca?

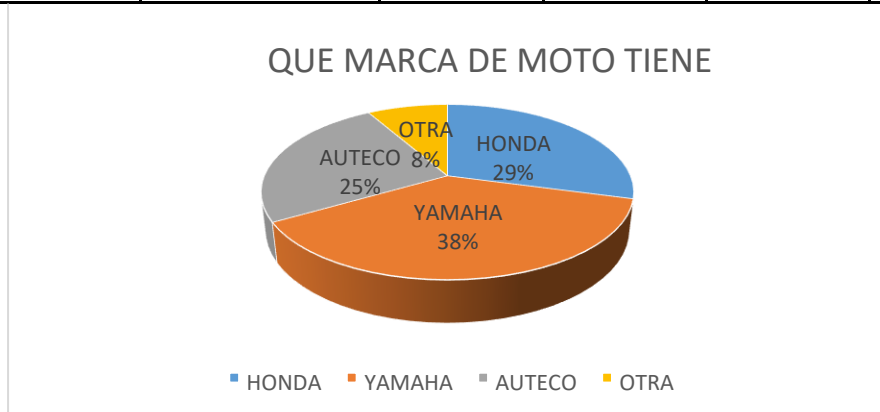
	OFRECE LO QUE NECESITO	QUE EVOCA SENSACIONES	UNA DE LAS MEJORES MARCAS	DISEÑOS NOVEDOSOS	AGUSTO CON SERVICIO POSTVENTA	PRECIOS DE LA MARCA
Recuento	50	48	50	50	50	49
Promedio	4,54	4,1875	4,44	3,78	4,22	3,87755
Mediana	5	4	5	4	4	4
Moda	5	5	5	4	5	4
Media Geométrica	4,50641	4,0996	4,37297	3,67568	4,12257	3,8119
Varianza	0,294286	0,666223	0,537143	0,746531	0,705714	0,484694
Desviación Estándar	0,542481	0,816225	0,7329	0,86402	0,840068	0,6962
Coefficiente de Variación	11,95%	19,49%	16,51%	22,86%	19,91%	17,95%
Mínimo	3	2	3	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5	5
Rango	2	3	2	3	3	3
Cuartil Inferior	4	4	4	3	4	3
Cuartil Superior	5	5	5	4	5	4
Sesgo Estandarizado	-1,62741	-1,72406	-2,65031	-0,411469	-2,5211	-0,618703
Curtosis Estandarizada	-1,27759	-0,712146	-0,745379	-0,996704	0,22332	0,062436



Interpretación: el aspecto mejor valorado es que Suzuki ofrece lo que necesito con un promedio de 4,5, seguido del reconocimiento cómo una de las mejores marcas con un promedio 4,4, así mismo el atributo con menor calificación son los diseños novedosos con un promedio de 3,78; lo que nos hace comprender que la marca cuenta con una buena calificación y se reitera la necesidad de mejora en los diseños.

A la pregunta: ¿Que marca de motocicleta tiene?

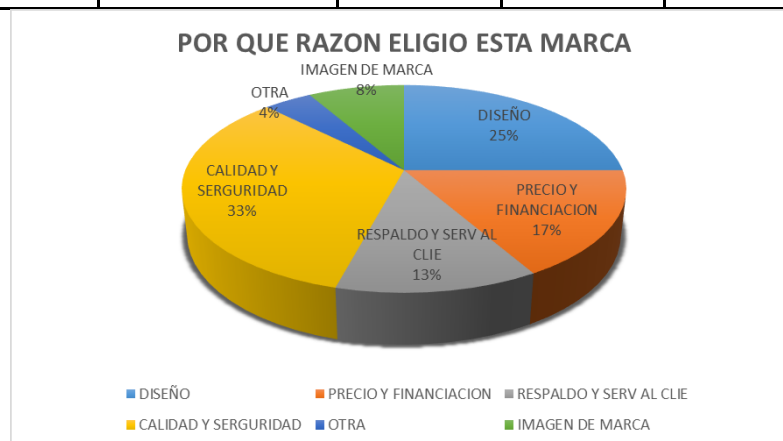
			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
Clase	Valor	Frecuencia	Relativa	Acumulada	Rel. acum.
1	HONDA	7	0,2917	7	0,2917
2	YAMAHA	9	0,375	16	0,6667
3	AUTECO	6	0,25	22	0,9167
4	OTRA	2	0,0833	24	1



Interpretación: según los datos recolectados de los motociclistas de la ciudad de Pereira, la marca con mayor representación diferente a Suzuki es Yamaha con un 37,5%, seguido por Honda con un 29,17%, Auteco con un 25% y otras marcas con un 8,33%.

A la pregunta: ¿Por qué razón eligió esta marca?

			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
Clase	Valor	Frecuencia	Relativa	Acumulada	Rel. acum.
1	DISEÑO	6	0,25	6	0,25
2	PRECIO Y FINANCIACION	4	0,1667	10	0,4167
3	RESPALDO Y SERV AL CLIE	3	0,125	13	0,5417
4	CALIDAD Y SERGURIDAD	8	0,3333	21	0,875
5	OTRA	1	0,0417	22	0,9167
6	IMAGEN DE MARCA	2	0,0833	24	1



Interpretación: La razón por la cual eligieron otra marca está muy relacionada con el factor calidad y seguridad con un 33,33% seguido del diseño con un 25%, en tercer lugar se encuentra el precio y financiación como aspectos más relevantes, por último se encuentra el Respaldo y Servicio al cliente con un 1,25%; esta información nos indica que la calidad y seguridad (Frenos) son un factor determinante a la hora de elegir una marca, también destaca la baja importancia que dan al respaldo y servicio al cliente.

A la pregunta: ¿Por qué no escogió Suzuki?

			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
Clase	Valor	Frecuencia	Relativa	Acumulada	Rel. acum.
1	GARANTIA Y POSTVENTA	2	8,3%	2	0,0833
2	TECNOLOGIA DISEÑO E IN	4	16,7%	6	0,25
3	PRECIO Y FACILIDADES DE	4	16,7%	10	0,4167
4	FUNCIONALIDAD	1	4,2%	11	0,4583
5	IMAGEN DE MARCA	3	12,5%	14	0,5833
6	OTRA	9	37,5%	23	0,9583
7	SEGURIDAD	1	4,2%	24	1



Interpretación: los resultados indican que otros factores diferentes a los del enunciado con un 37,5% son los más relevantes, seguido de tecnología, diseño e innovación junto con el precio y las facilidades de pago con un 16,67% en ambos casos, seguido de la imagen de marca con un 12,5%, garantía y postventa con un 8,33% y por ultimo funcionalidad y seguridad con un 4,2%; dentro de los otros aspectos se destaca el diseño.

## **CONCLUSIONES ENCUESTAS:**

1. La marca SUZUKI es valorada en el mercado por la calidad y respaldo de marca, porque representa tecnología japonesa.
2. La marca SUZUKI, es recordada entre los usuarios por ofrecer un muy buen servicio post venta.
3. Los motociclistas perciben en SUZUKI cómo una marca que ofrece motocicletas con alta seguridad.
4. Los Motociclistas valoran el precio que ofrece SUZUKI en sus motocicletas, pagando un valor media aritmética \$9.396.530.
5. Los Motociclistas consideran que los atributos a mejorar de la marca SUZUKI es proponer diversidad en los colores, diseño y tecnología.
6. La marca SUZUKI se reconoce cómo una motocicleta de difícil financiamiento.

## **Anexo 4. Entrevistas a funcionarios Suzuki Motor de Colombia**

Se realizó entrevista a cuatro funcionarios de Suzuki Motor de Colombia el día 17 de Julio de 2021, para validar la propuesta, factores del entorno y el modelo de negocio:

1. Brenda Giraldo, quien se desempeña como jefe regional de concesionarios del suroccidente Colombia, que incluye a la ciudad de Pereira,
2. Gonzalo Bedoya, gerente del almacén de motocicletas ubicado en la sede del parque Olaya de Pereira,
3. Jennifer Valencia, auxiliar de facturación y crédito
4. Anderson García, asesor comercial de motocicletas en sala de ventas parque Olaya.

## **ENTREVISTA 1 – BRENDA GIRALDO**

Carlos Grisales

Buenos días, mi nombre es Carlos Alberto Grisales Bañol, actualmente estudiante del MBA de la Universidad EAFIT en la ciudad de Pereira, me encuentro con la señorita Brenda Katherin Giraldo, que actualmente se desempeña como jefe regional de Concesionarios del Suroccidente Colombia, que comprende los departamentos de El Valle del Cauca, Nariño, el Caquetá y en general el Sur Occidente, que también incluye el Eje Cafetero y específicamente la ciudad de Pereira; esta entrevista se realiza con fines académicos y es necesaria para el trabajo de grado con el cual busco obtener el título de Magister en Administración de la Universidad EAFIT, por lo tanto, las preguntas es que vamos a realizar en la entrevista están enfocadas a conocer cuál es la propuesta de valor de la marca Suzuki en su segmento de motos en la ciudad de Pereira, contribuirá a la definición del modelo de negocio de los concesionarios de dicha marca, un cordial saludo Brenda, Buenos días, vamos a iniciar entonces con las preguntas.

Brenda Giraldo

Hola, buenos días, Carlos. Claro que sí. Bueno.

Carlos Grisales

La primera pregunta, ¿Respecto a la marca Suzuki de motos en la ciudad de Pereira, esta tiene una buena representación frente a la competencia?

Brenda Giraldo

Claro que sí, Carlos. Nosotros en Pereira tenemos nuestro almacén principal, es como la insignia a nivel nacional y tenemos otras, sede ubicada en el Olaya, tenemos otras en el centro y una en Dosquebradas, pues que es digámosles muy cercana a Pereira, próximamente tendremos una nueva sede en Cuba, y lo más importante en cuanto a la competencia respecto a nuestros almacenes con las que hacemos presencia en nuestra planta ensambladura que queda ubicada en el kilómetro 15 vía Cartago Pereira, que adicional de proveer un medio de transporte a los Pereira, nos generamos

empleos para contribuir con el desarrollo de la región, es algo que pueden darle de las diferencias a la competencia adicional, según las cifras del RUNT respectó julio, el 2020 versus Julio 2021 tenemos en el departamento de Risaralda una variación positiva del 58%, hemos crecido y la mayoría de las ventas se realizan en la ciudad de Pereira.

Carlos Grisales

De hecho, el tener la ensambladora acá en la ciudad de Pereira es una cierta ventaja entendería que frente a la distribución de inventario y digamos tenderla la casa matriz acá y ayuda a esa distribución, digamos el apoyo que está mucho más cercano de la planta.

Brenda Giraldo

Sí cierto, pensaría yo que también es una ventaja porque tenemos facilidad de inventario de los ensambles. La capacidad de transporte es mucho más fácil. Entonces tenemos esa ventaja, pues con respecto a la competencia que tiene sus ensambladoras en ciudades como Medellín y Cali.

Carlos Grisales

Respecto a los clientes, ya vamos a enfocarnos en los clientes de la marca y ¿cuál sería el perfil de los clientes que compran motocicletas aquí en la ciudad de Pereira? Me refiero a al tema de edad, sexo, su estrato económico, el nivel de educación.

Brenda Giraldo

Sí, claro que sí, mira pues nosotros en Suzuki, nosotros no perfilamos los clientes de acuerdo a la ciudad, sino que los perfilamos de acuerdo a de acuerdo al producto, cierto porque tú sabes qué pues es más fácil saber cuáles son los usuarios de nuestros productos y ya por ciudades, pues ahí no, que se vende más, que lo vemos pues en nuestras ventas en la ciudad de Pereira, nosotros somos muy buenos y tenemos, digamos, muy buena distribución de lo que es el modelo sport, ¿Cuál es la sport? son las motocicletas como la GIXXER150, GIXXER 250, o sea, ese es el modelo que más se vende en la ciudad de Pereira, de acuerdo a este modelo, podríamos decir que la

mayoría de usuarios se puede decir que un 70 por ciento son hombres, en 30 por ciento son mujeres, porque aunque las motos es sean, digamos, catalogadas para hombres, hoy se está dando la tendencia de que las mujeres también estamos haciendo uso de ellas, en cuanto al estrato socioeconómico, normalmente es un es en un estrato 3 o 4 porque es una motocicleta, pues que está por encima de los 7 millones y normalmente lo utilizan como para transporte personal, para ir a la universidad, para salir los fines de semana a rodar, normalmente la educación o nivel educativo que tienen los usuarios son tecnológicos, profesionales etc., teniendo en cuenta que este es el modelo que más se vende en Pereira, les podríamos decir que más que todo hombres en un estrato socioeconómico 3 o 4 y que normalmente son estudiantes o que sacaron la tecnología con de acuerdo a lo que les digamos, al perfil profesional suyo.

Carlos Grisales

Entiendo que también ha estado en varias ciudades antes de este cargo ya recorrió varias ciudades, a nivel nacional e y digamos que puede ser una tendencia que dependiendo de la ciudad hay unos modelos de motocicletas que son muy marcados, por eso es la razón de ese perfil.

Brenda Giraldo

Claro que sí, Por ejemplo, depende mucho de la ciudad como está haciendo, porque en otras ciudades y que puedo notar esto en Pereira, digamos, el nivel de vida es diferente al de otras ciudades, te puedo decir un ejemplo de la costa, en la costa el modelo que más se vende son las motocicletas sport pero de bajo cilindrada porque ahí se usa mucho esa moto, entonces las motos que compran no son para ir a estudiar, a rodar, sino que son para trabajar entonces la moto que más se vende, la motocicleta pequeña, que tenga un valor económico menor para poder que puedan laborar, en el Valle del Cauca, a pesar de estar tan cerca de Risaralda, la motocicleta que más se vende es la modelos underbone o semiautomáticas, casi que la motocicleta la vio ahí restalla. Son motocicletas que de pronto se usan más para el transporte en general para uso de las casas, pero la mamá, los papá, o sea le llama, considera que pueden usar en todas las casas hombres y mujeres, aunque la mayoría de personas que la compran son mujeres, entonces por eso no podemos, digamos de por ciudades

exactamente quién es quién, sino que de acuerdo al modelo se va perfilando como quiénes son los usuarios.

Carlos Grisales

También basándose en su experiencia Brenda, ¿por qué considera que los clientes prefieren la marca Suzuki?

Brenda Giraldo

Yo considero que, y de acuerdo a las encuestas que nosotros realizamos, una de las ventajas, digamos, de los factores que llevan a los clientes a comprar Suzuki es el reconocimiento que tiene la marca, Suzuki es una marca que lleva muchos años en el mercado colombiano, lo cual genera mucha confiabilidad, confiabilidad en que adicional del comprar la moto no es solo comprarla, sino que debe venir servicio de postventa con el cual el cliente debe contar durante todo el tiempo que la tenga, es algo que somos una marca muy confiable y adicional, tenemos que nos prefieren por la durabilidad, nosotros tenemos unas motos que son muy duraderas y la calidad en nuestros productos pues todo se sabe que todo lo de tecnología japonesa es de las mejores en el mercado, incluyéndonos a nosotros y a otras marcas como Yamaha y Honda que somos como las más fuertes por ser de procedencia japonesa.

Carlos Grisales

Digamos que esas se podrían considerar las fortalezas de la marca respecto a la competencia, digamos con los pares japoneses, porque entiendo que las empresas japonesas siempre se miden inicialmente con esas mismas organizaciones del país de origen, entonces, Suzuki, al ser japonés en Colombia, se mediría con empresas como Yamaha, como Honda y Kawasaki creo que tiene representación más baja, uno es tan fuerte, pero digamos que con base en comparación con esa marcas específicamente ¿En qué se podría decir en que es más fuerte Suzuki?

Brenda Giraldo

Hay algo y lo que pasa es que nosotros tenemos más arraigado los principios japoneses porque la administración de Suzuki es totalmente japonesa, tenemos un

presidente directamente desde Japón, mientras que las otras marcas, aunque tienen lineamientos japoneses, son lideradas por personal colombiano, nosotros somos muy apegados a la perfección, manejamos en normas de Icontec que regulan todos nuestros procesos, lo que garantiza la calidad de todos nuestros productos y confiabilidad, confiabilidad en cuanto a que nosotros tenemos la capacidad de responder por las garantías y cualquier no conformidad, entonces pienso que la calidad, cuando la gente piensa eso es lo que piensa en un producto de calidad y que sea duradero.

Carlos Grisales

Podría decirse que ese tema de la calidad, la durabilidad, son como las fortalezas de la empresa y digamos que es lo que le causa como o la razón por la cual las personas compran la marca Suzuki, entonces básicamente.

Carlos Grisales

Bueno, ya tenemos como la parte, bien, digamos dulce del tema, pero si vamos al tema ya de las debilidades frente a la competencia. ¿No solo de los pares japoneses sino en general de toda esa otra banda de empresas que son de origen indio chino, que también han entrado en el mercado últimamente y que tienen una porción grande del mercado ¿cuáles podrían ser esas esas debilidades que tiene la marca Suzuki frente a las demás marcas? Bueno, y también digamos en la ciudad de Pereira. ¿Cómo podría manejarse ese tema?

Brenda Giraldo

Bueno, yo antes de llamarlo debilidades la podría ver como una oportunidad de mejora, nosotros tenemos oportunidad de mejora en la inclusión con nuevos modelos, pues en comparación con las otras marcas, nosotros tenemos menos lanzamientos que ellos en un año, ellos pueden lanzar dos o 3 modelos, y Suzuki es un poquito más conservador en ese tema porque prefiere asegurar la posventa antes de enviar los modelos, entonces muchas ocasiones dentro de las recomendaciones que nos hacen los usuarios es que necesitamos, digamos, tener nuevos modelos, más variedad, en el año 2020 logramos tener un portafolio muy grande de productos, en el 2021 se redujo un

poco, nuevamente por las por las decisiones de las leyes colombianas, donde algunos modelos no cumplían con las certificaciones euro y de salimos, tuvimos que dejar de distribuir unos modelos muy importantes para la marca. Entonces yo siento que una debilidad, así es que nos tenemos que tener más lanzamientos de motocicletas, no diseños como para que la marca se pueda hacer refrescando, mientras que la competencia si lo hace constantemente.

Carlos Grisales

Ya digamos propiamente de la Atención al cliente y el de los usuarios que están en un almacén directo ¿cuál podría ser la mayor queja de ellos frente a frente de la marca?, aunque pues ya hablamos, hablamos algunos en el punto anterior, pero ¿de qué es lo que se queja más la gente o alguien del común que no necesariamente? ¿cuál podría ser ese motivo de que el cliente no comprar Suzuki?

Brenda Giraldo

Bueno, algo que pueda hacer que el cliente tenga una decisión negativa de compra que sea comprando otra parte es lo mismo, la falta de modelos, por ejemplo, si usted hoy quiere comprar una motocicleta para un terreno enduro que usted quiere ir a trochar, claro que quiera ir a una finca, mientras que la competencia tiene 2, 3, 4 modelos nosotros en este momento solo tenemos un modelo porque no tenemos modelos exitosos como fue la DR650 y la DRX200, que es la que maneja la policía, esas motos fueron descontinuadas a principios de año, entonces, en ocasiones puede pasar eso, o sea, la gente deja de comprar Suzuki porque no tiene el modelo que de pronto satisface sus necesidades, su gusto, en ocasiones, a pesar de tener la planta tan, tan, digamos cerca, con lo del paro, la pandemia, hemos tenido dificultades, disponibilidad de algunos modelos, entonces también a veces la gente quiere comprar la moto pero no la tenemos disponible debido a que se retrasaron todos los procesos de ensamble, porque por las restricciones, algunos proveedores nacionales e no pudieron cumplirnos.

Carlos Grisales

O sea, que podría decirse que el nivel de inventarios no es el óptimo para el que quisiera es que quisiera tener un almacén para poder vender.

Brenda Giraldo

No, de algunos modelos no, algunos modelos estamos cortos de inventario, entonces qué es algo que le puede pasar más que todo a Risaralda, nosotros tenemos, digamos, el producto estrella en Pereira es la GIXXER y la GIXXER y de procedencia india y en India, en ese momento las cifras de contagio de COVID está superando las expectativas, el oxígeno, que es con lo que hacen los catalizadores, lo están usando para las clínicas entonces adicional de las cuarentenas que hay en ese país, eso nos tiene retrasado la llegada de algunas piezas y algunas motocicletas que vienen CBU, que vienen directamente ensambladas desde allá, y ese es el modelo que más se vende en Pereira, por decirlo así, puedo ponerlo como ejemplo adicional porque algunos que lograron salir de India llegaron a Buenaventura, pero los containers no pudieron salir por la situación que conocemos, cierto de los bloqueos que están digamos, represados, adicional a esto, los costos de distribución se han incrementado un poco, por lo cual se han visto afectados los precios, casi todas las marcas, Suzuki no es económica, Suzuki es una de las marcas más costosas y adicional a eso tiene que ajustar los precios porque los costos de distribución han subido demasiado, por el tema, pues de las navieras y de todos los gastos adicionales que ha generado el represamiento de eso allá entonces, otra queja también de pronto, por lo que la cliente, los clientes, pueden dejar de comprar sus pies por el tema del precio, sabemos que hay otras marcas mucho más económicas, pero ahí es donde jugamos nosotros con nuestra calidad y la durabilidad que tenemos.

Carlos Grisales

En ese sentido se podría decir que el servicio posventa de la marca, ya con todo el análisis que hemos hecho, es su fuerte y que digamos donde la empresa realiza mayores esfuerzos, esa vendría siendo su factor diferencial principal frente a las otras marcas, pensaría yo, con base de lo que hemos hablado.

Brenda Giraldo

En ese momento, la marca ha tenido un proceso de cambio de mejoramiento continuo, en cuanto a los servicios de taller de todo lo de posventa, Suzuki es una marca que se preocupa por satisfacer a sus clientes en los talleres de Suzuki se manejan software o un CRM que cuando la moto sale de la sala de ventas es agenda en su primera revisión y tenemos un contactcenter que está llamando a los clientes para recordarles cada revisión con el fin de garantizar el cumplimiento de la garantía, después de que las motocicletas asisten a los talleres, hay un agente de contactcenter que los llama para hacerles una encuesta de satisfacción, nosotros analizamos todos nuestros almacenes con un IFC índice de felicidad cliente, dependiendo del resultado que nos den mensual, se levantan unas no conformidades y se generan los planes de acción, porque pues lo importante es que digamos la gente vuelve compra Suzuki a pesar de que las motos duran mucho, la idea es que cuando la gente ya piensa en vender motocicletas adicional, que es muy fácil vender una sus porque es como un cheque al portador, tú vas a vender una súper fácilmente, la gente las compra porque es una marca reconocida que esté en buen estado y que la gente vuelva a comprar Suzuki.

Carlos Grisales

Pues realmente creo que le hemos dado la un checklist para muchas cosas, hasta aquí, llegamos con la entrevista, muchísimas gracias como por su tiempo, por su paciencia y creo que la respuesta que nos han dado, pues ha sido bastante concretas frente a lo que estamos buscando.

Brenda Giraldo

Muchas gracias por tenernos en cuenta y estudiar nuestra marca.

Carlos Grisales

Claro que sí, muchísimas gracias.

## **ENTREVISTA 2 – GONZALO BEDOYA**

Carlos Grisales

Buenas tardes, me encuentro en ese momento cuando el señor Gonzalo Bedoya, gerente del almacén de Suzuki motor de Colombia en la ciudad de Pereira, en ese momento le voy hacer una entrevista que se realizará única y exclusivamente con fines académicos necesarios para trabajo de grado relacionado con el modelo de negocio de Suzuki motor de Colombia, como requisito previo para adquirir el título de Magíster en Administración de la Universidad EAFIT, Por lo tanto, las preguntas que voy a realizar están enfocadas a la marca Suzuki en la ciudad.

¿Cómo se encuentra Gonzalo?

Gonzalo Bedoya

Buenas tardes. Mi nombre es Gonzalo Bedoya, yo soy el gerente del almacén de Suzuki Motor de Colombia, ubicado en la calle 21 núm. 284 esquina contiguo al parque Olaya, nosotros comercializamos en este almacén la venta de motocicletas, la venta de repuestos genios y tenemos un taller con personal altamente calificado, con todos los diplomas y los cursos y niveles que posee la compañía en este almacén.

Carlos Grisales

Ok Gonzalo, Bueno, vamos a entrar acá con las preguntas que indican relacionado con la marca, la primera es algo a manera general, en tal es la representación de la marca en Pereira, ¿cómo consideras que se encuentra la marca campera frente a las demás?

Gonzalo Bedoya

El almacén de Pereira tiene una alta recordación en la ciudad de Pereira, ya que contamos con la planta ensambladora, ese es un factor muy importante en la ciudad, por tal motivo tiene una muy buena recordación, adicional a que tenemos unas muy buenas ventas, una alta calidad y un buen desempeño que la gente lo reconoce.

Carlos Grisales

¿Cuáles considera que son las fortalezas de la marca Suzuki frente a las demás marcas?

Gonzalo Bedoya

Eso es una de las cualidades más importantes es la calidad, el respaldo que tiene la compañía, ya que después de que usted adquiere una motocicleta Suzuki, es de muy buena calidad y adicional a eso, tiene un servicio posventa con repuestos y un taller que le garantiza un buen mantenimiento.

Carlos Grisales

Ya hablamos de las fortalezas. Pero entonces, respecto a las debilidades ¿qué podría decirse que son los factores por los que la gente se pueda quejar? o ¿por qué puede afectar la decisión de compra de una persona entre Suzuki, otras marcas? ¿por qué la gente no compra Suzuki?

Gonzalo Bedoya

¿Eh? La gente si compra Suzuki, pero cuando hay personas que son más enfocadas al diseño, al estilo de pronto la marca tiene unos diseños más clásicos que no permiten que tengamos más ventas, aunque Suzuki viene trabajando en el desarrollo de altas tecnologías, los cuales han permitido e aumentar las ventas, dar a conocer los nuevos productos que tenemos, es un trabajo que venimos realizando ya que empezamos con el Euro 3 y al tener el Euro 3 las motocicletas que vienen para este año ya poseen alta tecnología, unos tableros digitales que dan una muy buena información adicional de unos motores inyección que minimizan el consumo de combustible y contribuye a al medio ambiente.

Carlos Grisales

Respecto al tema Gonzalo, lo que entiendo es que la marca es muy fuerte, digamos que podría ser como su factor diferencial frente a la competencia y es servicio posventa, ¿cómo es el seguimiento que realiza a los clientes en ese sentido?, se les hace un seguimiento a los clientes, los repuestos son caros, son baratos, el servicio de taller en esa parte que me podría comentar.

Gonzalo Bedoya

Después de que adquiere un cliente una nueva motocicleta de Suzuki, tiene un periodo de garantía entre un año y 18000 km, lo que primero se venza, cada 1000, 3000, 6000, 9000, 12000, 15000 y 18000, lo que primero se venza entre un año o 18000 km, en ese tiempo estamos pendientes de que la motocicleta tenga un óptimo desempeño y que cumpla con los estándares que ofrecemos al momento de la venta, al igual que los repuestos son garantizados por 10 años, después de que un cliente adquiere la motocicleta, se le garantiza que va a tener repuestos por 10 años.

Carlos Grisales

Y también respecto a este tema de los clientes, la empresa internamente realiza algún tipo de medición como para estar evaluando que eso, algún indicador, donde podamos hablar que el cliente este satisfecho, alguna encuesta o algo así que se realizó un monitoreo para eso.

Gonzalo Bedoya

Hay un departamento que se llama The Contact Center, Ellos hacen llamadas aleatorias para verificar ese tipo de información, adicional cuando se adquiere la nueva motocicleta también se le hace una llamada al cliente para, para revisar varios aspectos, 1. ¿Cómo fue la atención que obtuvo en el momento de entrar a la sala de ventas?, ¿Cómo le ha ido con la motocicleta?, entonces todos esos puntos influyen sobre el índice de satisfacción al cliente.

Carlos Grisales

Bueno, Gonzalo, agradezco su valioso apoyo con esta entrevista, realmente como lo indicó, es un trabajo que estamos realizando con fines educativos para poder cumplir con la maestría y le agradezco por su atención en este momento, muchas gracias.

Gonzalo Bedoya

Mucho gusto bienvenido.

### **ENTREVISTA 3 – JENNIFER VALENCIA**

Carlos Grisales

Buenas tardes, me presento mi nombre es Carlos Alberto Grisales Bañol, estudiante del MBA EAFIT Pereira y realizamos una encuesta en este momento a la señorita Jennifer Valencia, quien se desempeñó como auxiliar de facturación y crédito y cartera en el almacén de Pereira de Suzuki.

¿Qué tal Jennifer, cómo se encuentra?

Jennifer Valencia

Muy bien, muchas gracias.

Carlos Grisales

Bueno, Jennifer, le recuerdo que esta entrevista es única y exclusivamente con fines académicos y no para comerciales, por lo tanto y bueno para dar un parte de tranquilidad respecto a este tema y este estudio se está enfocado a ayudar al proyecto de grado que me encuentro desarrollando para el título de mi maestría en EAFIT, por lo tanto, las preguntas están relacionadas frente a la marca Suzuki, bueno, como lo indica Jennifer, se encuentra en la parte de facturación y de cierta manera, tiene mucha relación con los clientes en lo que hemos investigado hemos encontrado que el muchas veces el precio de las motocicletas o los productos puede ser una barrera para adquirir los productos, preguntó a Jennifer respecto a ese tema, ¿El perfil de los clientes que maneja son de un estrato específico 3, 4?, se pueden clasificar los clientes dentro de eso y en cuanto si requiere algún título universitario?, algún estudio de pronto?

Jennifer Valencia

No, no, no requiere de ningún estudio, siempre y cuando tenga la solvencia económica para adquirir la motocicleta, pues no importa si es estrato 1,2,3.

Carlos Grisales

Respecto a la compra, en Suzuki hay un, digamos, un porcentaje nos puede decir, las compras se distribuyen en x porcentaje de motos contado y X porcentaje crédito regularmente ahí como un estándar más o menos.

Jennifer Valencia

Si en la cantidad si siempre sale, pues como la moto a crédito, lo general.

Carlos Grisales

Por lo general, se podría decir que es un 80-20, un 70-30

Jennifer Valencia

70-30, es el la más acertado a la realidad.

Carlos Grisales

Y respecto a eso de la empresa, ¿Qué opciones de pago? Da la empresa a los clientes para comprar las motocicletas de crédito.

Jennifer Valencia

Si nosotros trabajamos con la financiera Finaval, en este momento estamos trabajando con el Fondo Regional de Garantías, también trabajamos con Sufi para pensionados, en este momento estamos trabajando con Libracoop porque es una cooperativa nueva y pues nosotros buscamos día a día como la facilidad y la forma de atrapar, pues obviamente todos los clientes para que puedan adquirir la motocicleta y brindarles facilidad de pago y comodidad obviamente.

Carlos Grisales

Estas financieras, digamos que por la variedad que tenemos se podrían ajustar a casi cualquier cliente, es decir, no sería una excusa que el cliente no compre la marca, no por alguna opción de financiación porque digamos, tenemos avanzadas varias posibilidades.

Jennifer Valencia

Sí, sí, tenemos abarcadas varias posibilidades y pues cualquier cliente puede adquirir como les reitero siempre y cuando tenga la solvencia, nosotros hacemos la perfilación del cliente y ya le brindamos al cliente opciones para que él escoja, pues la que más se ajuste aquí.

Carlos Grisales

Respecto a la competencia de las otras marcas, ¿Las opciones de crédito, tanto la opción de directo que pueda presentar la empresa es bien, digamos Eh? ¿Se destaca o está en, digamos, una tasa de interés que es muy similar a la de las otras partes?

Jennifer Valencia

¿Nosotros estamos en promedio con las otras marcas, estamos en este momento en promedio Eh? La facilidad con nosotros es como el perfil, o sea no tiene que llevar un año trabajando ni ganarse 3 millones de pesos para poder adquirir el crédito con 5 meses, nosotros buscamos la posibilidad de poder otorgar el crédito al cliente.

Carlos Grisales

Y ese crédito que ofrece la empresa directo ¿es para un perfil de cliente específico, o sea que tenga un nivel de ingresos bien?, digamos lo clásica, y ¿si el cliente es bien puede clasificar al crédito directo y si no se busca otra posibilidad?

Jennifer Valencia

Otra posibilidad sí, pero nosotros verificamos los ingresos, pues la verdad, lo primero que miramos y la solvencia económica es la capacidad de deuda miento que tenga el cliente. Entonces a partir de eso, verificamos que opción le podemos brindar.

Carlos Grisales

¿El nivel de ingresos, más o menos cuánto tiene que ser?

Jennifer Valencia

El mínimo, con el mínimo está bien.

Carlos Grisales

Y obviamente, supongo con lista restrictiva, consultas en datacrédito, normales.

Jennifer Valencia

Lo normal sí.

Carlos Grisales

Ok, en cuánto es lo que conoce de las financieras, sabe de pronto cuál es la forma de pago de ellos hacia Suzuki, los desembolsos, o sea, cada cuanto, ellos realicen los pagos.

Jennifer Valencia

Con Finaval, venimos trabajando de la siguiente manera, ellos e intervienen en el crédito, siempre y cuando el cliente se ponga en mora, si el cliente paga común y corriente, ellos cobran un aval y el aval aproximadamente lo cobran a los 70 - 75 días de factura de la moto y ellos ya llevan el procedimiento de cobrar el aval, pero pues asegurando obviamente tener una cartera sana con la compañía es el cliente, llega a 30 días de Mora, ellos nos desembolsan a nosotros la cuota.

Carlos Grisales

Bueno, Jennifer, muchísimas gracias, le agradezco por la entrevista y esta nos servirá para el estudio que estamos realizando, muy amable una feliz tarde.

Jennifer Valencia

Bueno gracias, hasta luego.

## **ENTREVISTA 4 – ANDERSON GARCIA**

Carlos Grisales

¿Buenas tardes, me presento mi nombre es Carlos Alberto Grisales Bañol, Actualmente estudiante en la Universidad EAFIT, optando por el título de Magíster en Administración, me encuentro en este momento con el señor Anderson García, que se desempeña como asesor comercial que la marca Suzuki en la ciudad de Pereira; esta entrevista la estamos realizando con fines meramente educativos, puesto que se requieren para el estudio del trabajo de grado que me encuentro desarrollando para obtener el título de Magíster en la Universidad EAFIT. Por lo tanto, las preguntas que voy a realizar al señor Anderson se encuentra enfocadas a la marca Suzuki y como lo indicó, tienen un fin meramente educativo; Buenas tardes Anderson, ¿cómo se encuentra?

Anderson García

Muy bien, muy bien.

Carlos Grisales

Bueno, Anderson de acuerdo a labor que desempeña aquí en el almacén, pues le realizare algunas preguntas que van muy relacionadas al perfil de los clientes de la marca y aspectos generales que usted haya detectado y que conozca por su experiencia. Por lo tanto, le quería preguntarle con base a su experiencia ¿por qué las personas prefieren la marca Suzuki? ¿Respecto a otras marcas?

Anderson García

Lo que sucede en este caso es que, por ejemplo, Suzuki siempre se ha caracterizado por ser una empresa de muy buena calidad, en sus motores, motos en cuanto a tema de potencia y velocidad, siempre se ha venido destacando frente a las otras marcas, entonces muchos clientes prefieren la marca porque ya conocen el recorrido de Suzuki. Es una empresa que es mundial y se conoce bastante bien, siempre se ha caracterizado por esa parte y hay otro punto importante que destaca Suzuki, es que a pesar de que maneja motos de precios muy similares a la competencia, el tema de

repuestos y mantenimiento son mucho más económicos, entonces, en ese caso, los clientes siempre van a preferir mucho del tema de economía para post venta para repuestos y eso siempre ha caracterizado a sufrir la calidad y el tema de economía, repuestos y mantenimiento.

Carlos Grisales

Es decir, cuando usted está vendiendo una moto a una persona, enfatiza mucho en esa parte de la posventa, digamos, para un cliente que tenga una idea de que está ya entre Suzuki o una motocicleta de otra marca ¿En que profundiza como para elegir una Suzuki y no otra marca?

Anderson García

Sí, porque es ¿qué es lo que pasa?, el cliente, la idea es que no se enfoque solo en el en la moto como tal en la compra de la moto y el valor, de la moto sabemos que la moto es de muy buena calidad y todo, pero también hay que pensar en el futuro del cliente en cuanto a poder ahorrar en cuanto va a tener que gastar el en un futuro se invierte en una moto Suzuki, entonces son ventajas que tiene Suzuki frente a otra marca y créame que ahí va a tener un punto muy a favor Suzuki para poder que el cliente tome la decisión con nosotros.

Carlos Grisales

¿Qué es lo que más le gusta a la gente de Suzuki, de la marca?

Anderson García

Pues el tema es que Suzuki ha venido mejorando mucho en el diseño de las motocicletas, entonces, por ejemplo, por el ejemplo de la GIXXER se destacó muchísimo frente a otras marcas por el diseño, es con ese diseño, la verdad. Se han destacado muy bien, es una moto que se diferencia bastante si usted la ve en la calle, entonces da para robarse las miradas, son cosas que le ha gustado mucho el cliente y el tema de del desempeño de los motores es algo que les gusta mucho a las personas, que se comprara unas 150 de Suzuki con 150 de otra marca y bueno, tengo una diferencia bastante grande en potencia, velocidad es algo que gusta mucho.

Carlos Grisales

Y en cuanto a los modelos de motocicletas acá en Pereira en su experiencia y bueno, digamos, hay estadísticas que se manejan también. ¿Cuál es el segmento que es más fuerte acá en Pereira?

Anderson García

Acá sí o sí, el que más se mueve es el segmento Sport deportiva. Por eso, pues la GIXXER en ese momento es la moto más vendida que nosotros tenemos, sin decir pues que no vendemos otras referencias ni otras marcas, porque todas se venden, pero en mayor cantidad y la más pedida siempre va a ser la GIXXER en ese momento.

Carlos Grisales

Y en ese tema de estilo de modelos de motocicletas ¿Qué cree que la competencia vende más y le falte a Suzuki? ¿Qué tipo de motocicletas?

Anderson García

Hay una falencia de pronto de Suzuki y es el tema del segmento enduro, porque nosotros en este momento estamos manejando solo la de 150, pero contábamos anteriormente con DRX 200, DR650, que eran modelos que se vendían muy bien, la gente los busca bastante y a pesar de los valores que manejan esas motos se vendían. ¿Qué pasó con esas motos? Eran euro dos y ahora se exige que sean euro 3 cuatro en adelante, pues esas motos tuvieron que salir del mercado y por lo tanto, quedamos solo con el segmento de DR 150, sí es algo que de pronto han pedido muchos clientes que se reemplace, que empecemos a manejarlas en cilindraje un poco más alto, con más tecnología, porque pues la de 150 solo es Carburada, y ahora hay motos en la competencia que vienen full inyección en ese mismo segmento enduro y con más cilindraje, eso es algo que de pronto es una falencia que tiene Suzuki en ese momento, pero que probablemente sí o sí van a empezar a mejorar porque es algo que están pidiendo muchos clientes.

Carlos Grisales

Uno percibe que las motos semiautomáticas en la ciudad se venden bien, pero en cuanto al tema de scooter, ¿cómo está el tema?

Anderson García

En cuanto a scooter, si tenemos como una escases en cuanto a diseños, porque solo prácticamente estamos contando con dos diseños que es la ADDRESS 115, que es una moto, una mezcla entre semiautomática y automática por el diseño que maneja y la ACCES125, lo que sucede con esas dos motos son motos que son muy buenas, de muy buena tecnología, porque las dos son full inyección, pero particularmente las 125 maneja un diseño muy clásico, y la gente ahora busca un diseño más agresivo en las motos automáticas, en las scooter que sean más novedosas, de más tecnología, que traigan más accesorios, hay motos en la competencia que traen que puertos USB que Bluetooth, la cosa es que de pronto le pueden agregar a las motos para que la persona se sienta más a gusto y la sienta un poco más cómoda para un viaje.

Carlos Grisales

Respecto a este tema, pues ya que entramos como a evaluar la competencia, ¿cuáles serían esas debilidades de la marca frente a los otros? ¿Qué es lo que debería mejorar Suzuki? o ¿Qué fortaleza tienen ellos? ¿Qué Suzuki no ha podido lograr suplir?

Anderson García

Pues la debilidad en estos momentos el tema de los segmentos que acabamos de tocar, la del segmento enduro, que es algo que se tiene que mejorar sí o sí, y el scooter se sabe que es más diseños, en cuanto a esas motos scooter que hay muchas personas no solo del sexo femenino, sino también los hombres que piden ese tipo de motocicleta y algunas mejoras en cuanto al tema de diseños, en calcomanías sí, porque hay muchas motos que siempre se han vendido, por ejemplo, la VIVAR es una moto que se vende muy bien, muy comercial, es una de las reinas de las semiautomáticas de Suzuki, pero hay algo que los clientes piden y es mejoras en el diseño de las calcomanías que sean más llamativas, como más agresivas, que impacten más a la vista del cliente, es como eso que se puede mejorar en Suzuki..

Carlos Grisales

¿Qué hace la empresa para fidelizar a sus clientes? ¿O sea, como para que la persona vuelva a comprar Suzuki, que hace algún seguimiento, ¿Cómo se maneja ese tema?

Anderson García

Si, el tema con Suzuki es que Suzuki no termina con el cliente cuando le vende la moto, sino que ellos buscan que la persona se sienta muy a gusto con la marca, por lo tanto, primero después de que se vende la motocicleta, ellos hacen un seguimiento, llamar al cliente, le preguntan cómo le fue con la moto, ¿cómo le fue?, ¿cómo fue la atención con el asesor?, si ¿se sintió a gusto?, ¿qué tal le ha parecido la marca? Son llamadas que se hacen al poco tiempo de la venta del cliente, y aparte de eso, el cliente lo están invitando constantemente a que le haga las revisiones a su motocicleta, es lo mantienen al día y pendiente de que la moto esté funcionando bien, que se acuerde que tiene unas revisiones, aparte de eso, hay una opción que nosotros manejamos con el tema de créditos, que es algo, pues que no le mencionó, es una opción que se llama “retranqueo”, los clientes que han tenido créditos con nosotros y tuvieron un muy buen manejo del crédito tiene una opción para que tengan una tasa de interés mucho más baja que la que obtuvieron inicialmente, entonces es una ventaja muy grande, para que los clientes puedan volver a financiar con nosotros y tener, pues como he una nueva motocicleta, hay otra cosa, y es que nosotros, pues también le brindamos la posibilidad del cliente de que pueda ser retomada la motocicleta que tiene actualmente, para que pueda sacar una nueva sin necesidad de que el cliente vaya y busque dónde venderla a quien vendérsela y todo es un proceso muy rápido porque se retoma, tenemos el aliado que nos retoma, la motocicleta se paga automáticamente en caja y el cliente paga la diferencia o financiar la diferencia.

Carlos Grisales

Respecto al nivel de inventario que maneja la empresa, digamos, ¿es el óptimo para responder a los que los clientes están pidiendo o de puede tener alguna falencia en ese sentido la marca? ¿O el tiempo de entrega de las motocicletas?

Anderson García

Teniendo en cuenta de que hubo pues el inconveniente con la pandemia, los paros nacionales que ha habido, hay varios retrasos en el tema de inventario y no solo en inventario, sino también repuestos, porque pues también así había enseñado que muchos clientes no tienen los repuestos para las revisiones o cosas así, pero en el tema de inventario se ha visto afectado más que todo por el tema de pandemia y por el tema de paros, los bloqueos que han sucedido, si hay muchos clientes que están pidiendo motocicletas y motocicletas que no hay en este momento, estamos conscientes de eso y pues se han manifestado para que sepan que las motocicletas que hay en este momento en moto es muy buena, se están vendiendo muy bien, pero la cantidad de inventario que hay es menor a la demanda que tiene la motocicleta, entonces es necesario que de pronto se mejore un poco en ese tema para que siempre estemos contando con las referencias que más el cliente pide.

Carlos Grisales

Se podría decir que la empresa o el almacén debe tener como un stock que por lo general debería de tener todos los modelos, pero digamos que no es el adecuado siempre, no se encuentran, ¿esto es cierto?

Anderson García

Exacto, entonces, Incluso en ese momento está manejando muchos por el tema de reservas cliente, reserva la moto y espera alrededor de unos 15 días para que llegue ese modelo y se le empieza a entregar, pero hay muchos clientes que quieren la moto inmediata, entonces sí es mejorar un poco el tema de disponibilidad de inventario, pero pues también hay que ser conscientes de la situación que ha pasado el país durante estos años y medio. Dos años prácticamente.

Carlos Grisales

¿Cuánto es el tiempo que el promedio que se demora la entrega de una motocicleta, desde que el cliente digamos, ya pasó su estudio de crédito, este tema cuánto es ese?

Anderson García

Si nosotros contamos con la disponibilidad del inventario en ese momento la moto está disponible en sala, normalmente la entrega de una motocicleta, si es por un crédito aprobado, digamos que apenas lo hace el estudio de crédito, el estudio tarda entre 24 y 48 horas máximo el estudio, cuando lo aprueban al cliente le dan dos o 3 días después para la entrega de la motocicleta. Entonces la prueba viene para la inicial y a los dos o 3 días hábiles después le entregaría la motocicleta, diferente es cuando es de contado, el cliente viene y paga, si hay disponibilidad de la moto se le factura y a los dos días hábiles 3 días hábiles como máximo se estaría entregando la moto, dependiendo del proceso, pues que se hacen matrícula en tránsito y todo.

Carlos Grisales

¿La empresa ofrece tiene que ofrecer algún agregado adicional para que enganche al cliente, algún bono, SOAT, matrícula que a veces de pronto puede ser como general en el comercio?

Anderson García

¿Cuándo hay de pronto referencias que uno considera que necesitarían salir más fácil y que se muevan, más la empresa en ocasiones se opta por el tema de bonos de descuentos, ya sean matrícula, SOAT para que incentivar la compra del cliente sobre esos modelos en particular, entonces, es algo que es bueno porque aumenta las ventas de pronto de modelos que uno considera que están quedados en ese momento, Sí, hay algo particular en las motos automáticas y es que las automáticas que manejamos la ADDRESS y la ACCES 125, las dos obsequian, casco, entonces, algo que motiva al cliente hallo, compró esa moto y me obsequió en el caso porque son ventajas que se tienen ahí, en ese caso.

Carlos Grisales

Bueno, Anderson, yo creo que aquí ya tenemos una lista grande de preguntas que nos pueden ayudar con el estudio que estamos realizando.

Anderson García

Listo, no con mucho gusto.

Carlos Grisales

Le agradezco su atención y su apoyo con esta con esto que estamos haciendo.