



CONSULTORÍA EMPRESARIAL – SOCIEDAD AUTOMOTRIZ DE REPARACIONES SAR S.A.

Autor (es)

Recibido: 30 de marzo de 2024

Aceptado: 16 noviembre de 2024

Allynson Venegas Camargo

vcallynson@poligran.edu.co

Docente

Angely Valentina Velarde Gómez

avelarde@poligran.edu.co

Estudiante

Camila Rivera Penagos

criverap@poligran.edu.co

Estudiante

Carlos Eduardo Quintero Claro

cequintero@poligran.edu.co

Estudiante

Daniela Patiño Altamiranda

dpatinoa@poligran.edu.co

Estudiante

Juan Felipe Vargas Delgado

jfelivargas@poligran.edu.co

Estudiante

Introducción

En Colombia, donde la movilidad es esencial para la vida cotidiana de sus ciudadanos, el transporte público desempeña una función crucial. Por esta razón, la industria automotriz debe contar con pilares fundamentales para alcanzar el éxito. En este contexto, se presentó una consultoría para la empresa SAR s. a, evaluando cada proceso para brindar un servicio

de calidad y mejorar su desempeño, además de garantizar la satisfacción del cliente, ofreciendo soluciones óptimas que proporcionen la seguridad y el rendimiento óptimo de cada vehículo que ingrese a las instalaciones, adaptándose a las necesidades de cada vehículo, basado en un objetivo donde se analiza la situación actual de la empresa para identificar sus puntos fuertes y potenciarlos, y mejorar su rendimiento y competitividad al abordar sus debilidades.

Problemática

Después del análisis interno y externo se dieron soluciones a las problemáticas encontradas por medio de una serie de preguntas que se muestran a continuación:

- **La empresa enfrenta problemas significativos por su bajo control:** Es difícil administrar eficientemente los recursos financieros, por lo que la empresa experimenta una pérdida del 23% en su rentabilidad para el periodo 2022-2023, una gestión ineficaz de los costos aumentando un 35,2% en el mismo periodo le genera a la compañía un impacto negativo en la capacidad de competir en el mercado automotriz.
- **Falta de planificación de inversiones y presupuestos de capital:** Esta falla implica una ausencia de estrategias claras para asignar recursos financieros he allí la poca inversión hacia proyectos innovadores o ideas claves como la expansión del negocio, la diversificación de marcas atendidas, o la expansión de sus instalaciones. La empresa puede enfrentarse a decisiones financieras poco elaboradas como el incremento en otras cuentas por cobrar que pasó de 2.015.663 en 2022 a 32.983,722 en 2023, o la elevada cifra presentada en la cuenta de proveedores que en 2023 llegó a 632.586.957 incrementándose más de 340 millones de pesos respecto al periodo anterior, lo que le ha hecho perder oportunidades de crecimiento y poca capacidad para adaptarse a cambios en el mercado.
- **Escases de estrategias de financiamiento:** La empresa enfrenta un gran desafío debido a la escasez de estrategias de financiamiento efectivas. Esta falta de estrategias puede obstaculizar el acceso a fuentes de capital necesarias para mantener y expandir las operaciones, la ausencia de opciones de financiamiento genera dificultades para cubrir gastos operativos que tuvieron un incremento del 35% para los periodos 2022-23, invertir en mejoras tecnológicas que para el mismo periodo solo incremento un 3,5% pasando de 11.000.0000 a 18.000.000 o ampliar la red de talleres. Además, la falta de diversificación en las fuentes de financiamiento puede aumentar la vulnerabilidad de la compañía ante crisis económicas como pudieran ser las deudas por pagos a proveedores los riesgos del sector o del país.
- **Deficiencia en el manejo de efectivo:** La empresa enfrenta una serie de problemáticas debido a deficiencias en el manejo de efectivo. Esto se refleja en una gestión inadecuada de los flujos de efectivo de entradas y salidas en donde pese a que la cuenta efectiva y

equivalentes presento un aumento de 89.956.859 del periodo 2022 a 2023, en este mismo periodo la cuenta de contrapartida proveedores paso de 275.843.199 a 632.586.957 presentando una variación de 356.743.758 lo que puede conducir a problemas de liquidez, dificultades para cumplir con obligaciones financieras, Además, una deficiencia en el control del efectivo puede aumentar el riesgo de errores contables, o pérdidas del valor de la empresa.

- **Comercio ilegal de autopartes:** una amenaza latente que tienen las empresas de venta de autopartes y reparación de vehículos es la del comercio ilegal, al ser una amenaza latente la empresa debe mitigar al máximo verse afectada, ya que esta amenaza genera pérdidas para el sector de aproximadamente 300 millones de dólares al año, para contrarrestar esta problemática la compañía debe de colaborar con autoridades además de orientar tareas de concientización a trabajadores y clientes sobre los riesgos asociados a comprar autopartes ilegales, y en contrapartida mencionar los beneficios tanto legales como económicos a largo plazo que generan la compra de repuestos avalados protegiendo así la integridad del negocio.
- **Servicios clandestinos de reparación:** Una amenaza latente que enfrenta SAR s.a y otras compañías que cuentan con el aval de buenas prácticas por parte de ministerio de transporte y de trabajo para prestaciones de servicios de calidad es la competencia desleal por parte de algunos talleres no avalados y que ofrecen servicios clandestinos de reparación, lo que afecta considerablemente las ganancias de los talleres que si presentan aval, pues los servicios clandestinos suelen ser más económicos esto a razón de la dudosa procedencia de los repuestos, la mano de obra no calificada más barata, entre otros factores que hacen que por “ahorrar algunos centavos” muchos usuarios prefieran estos servicios que a los de las empresas calificadas.
- **Mayor capacidad de los competidores en atención de diversas marcas:** La empresa se enfrenta a un reto significativo debido a la mayor capacidad de sus competidores en la atención de diversas marcas de automóviles. Esto implica que los competidores cuentan con recursos, conocimientos y habilidades para ofrecer servicios de reparación y venta de repuestos a una gama más amplia de marcas. Reflejándose así en la disminución de participación en el mercado de la empresa de un 14,02% en 2022 a un 9,96% para 2023, enfrentando así la pérdida de oportunidad de abrirse camino a ofrecer servicios a más marcas y ampliar su presencia en el sector automotriz.
- **Ventas de repuestos en internet:** La empresa no prevé el factor importante de la creciente a la venta de repuestos por internet. Esta situación representa un cambio en el comportamiento del consumidor quien cada vez se decanta por hacer comprar online ya que en 2022 se registraron 300 millones de ventas por computador razón lógica para que, los usuarios prefieren el bienestar y la accesibilidad en comprar repuestos de plataformas e-commerce; La venta de repuestos por internet amplía la competencia, puesto que permite que nuevos actores ingresen al mercado con plataformas digitales, exigiendo así a la empresa adaptarse a nuevas tecnologías y estrategias de comercialización para no quedar rezagada.

- **Aumento en la variabilidad del dólar que influye altos costos:** al ser SAR s. a una compañía que trae su materia prima en repuestos gracias a una exportación desde china, este factor impacta directamente en los costos operativos. La volatilidad en el precio del dólar genera fluctuaciones imprevistas que pueden llevar a la empresa a que de manera apresurada deben aumentar el costo de sus servicios para mantenerse al margen y no generar una deuda mayor con su proveedor.

Preguntas

- ¿De qué manera la implementación de sistemas de gestión de calidad y la adopción de tecnologías automotrices avanzadas podrían ayudar a las empresas del sector automotor colombiano a optimizar sus procesos internos y reducir sus costos operativos?
- ¿Qué estrategias se podrían implementar para diversificar las líneas de servicios y ampliar la atención a diferentes marcas y modelos, de acuerdo con el objetivo de “agregar nuevas líneas de servicios”?
- ¿Qué importancia tiene la formación y crecimiento del equipo en la detección y reducción de riesgos financieros y en la mejora de la excelencia en la prestación de servicios?
- ¿De qué manera la optimización de los niveles de inventario y el establecimiento de relaciones sólidas con proveedores confiables podrían ayudar a mitigar los riesgos asociados con la crisis en el suministro de autopartes y variabilidad de los costos?
- ¿Cómo el objetivo de “maximizar la productividad de los recursos existentes” podría contribuir a abordar la falta de planeación de inversiones y la escasez de estrategias de financiamiento?

Metodología

Para la consultoría empresarial de SAR s.a, se utilizó la planeación estratégica, esta se define como “Una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivo, elaborar estrategias y determinar acciones que resulte en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” se emplea para identificar y definir las ventajas competitivas de la organización con el fin de lograr sus objetivos empresariales. (chiavenato, 2017)

Para estudiar correctamente la consultoría se usaron diferentes herramientas, que ayudaron a identificar puntos fuertes y débiles de la empresa, oportunidades de mejora y estrategias viables y funcionales. Como la planeación estratégica se busca establecer objetivos de apoyo para alcanzar las metas propuesta, se hizo un análisis interno y externo de la empresa, con las matrices PORTER y PESTEL, MEFI, MEFE, MPC, DOFA, SPACE y CMI.

A continuación, se explicará brevemente cada una de las matrices utilizadas para la consultoría.

PORTER

El análisis PORTER o mejor conocida como las 5 fuerzas de PORTER, este es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael E. Porter de las Escuela de Negocios Harvard en 1980, estas 5 fuerzas moldean la competencia de un sector, identificando la rivalidad entre los competidores existente, el poder de negociación de los competidos, la amenaza de nuevos aspirantes/competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos, este análisis del sector no tiene como objetivo determinar si una industria es atrayente o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y el origen de la rentabilidad. (PORTER, Ser Competitivo, 2009)

PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental en la planificación estratégica, destinada a esbozar el entorno que influirá en el futuro proyecto empresarial de manera estructurada y concisa. Este análisis permite medir la situación actual de la compañía y así diseñar estrategias que capitalicen las oportunidades y mitiguen los riesgos potenciales. Se examinan detalladamente los factores legales, sociales, con ámbitos políticos y económicos, además de tecnológicos, ecológicos comprendiendo así el contexto en el que se opera. Esta comprensión facilita la capacidad de actuar estratégicamente en el entorno, con la meta de anticipar los acontecimientos futuros y utilizarlos en beneficio propio. (eserp, 2024)

MEFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) desglosa la información interna de la empresa mediante una auditoría interna, con la que se identifican tanto las fortalezas como las debilidades. Esta herramienta proporciona una visión detallada de cómo los factores internos están influyendo en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Al analizar estas variables internas, se obtiene una comprensión más clara de la posición actual de la empresa. Esta comprensión facilita el diseño e implementación de estrategias que se ajusten de manera óptima a las necesidades específicas de la empresa en cuestión. (barroeta, 2022)

MEFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es una herramienta esencial en el diagnóstico estratégico, destinada a realizar un análisis exhaustivo de los elementos externos que pueden afectar o influir en el crecimiento y desarrollo de una marca, empresa u organización. Este estudio de campo permite identificar y evaluar diversas variables que pueden tener un impacto significativo en la expansión del negocio. El objetivo principal de

la MEFE es generar un listado ponderado de amenazas y oportunidades que la empresa pueda contrarrestar o aprovechar según sea el caso. Es fundamental que esta evaluación se centre en los aspectos más relevantes y de mayor influencia, ya que su propósito es facilitar la toma de decisiones que impactarán el negocio a corto y mediano plazo. (barroeta, 2022)

MPC

La Matriz de Posición Competitiva es una herramienta analítica fundamental que se emplea para evaluar y comparar el desempeño de una empresa con el de sus competidores en el mercado. Este análisis permite reconocer fortalezas y debilidades, así como resaltar las principales diferencias entre la compañía y su competencia dentro del sector, La matriz proporciona una visión clara de quiénes son los competidores directos de la empresa y hacia qué segmentos del mercado se están orientando. Este proceso de evaluación es crucial para entender la posición relativa de la empresa en el mercado y para elaborar estrategias efectivas que impulsen su ventaja competitiva. (PORTER, Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia , 2015)

DOFA

La matriz DOFA es una herramienta versátil que facilita la comprensión y la toma de decisiones en una amplia gama de situaciones empresariales. Esta matriz evalúa las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que tiene cualquier empresa, proporcionando así una referencia sólida para generar y revisar la(s) estrategia(s), cuadrante dominante y dirección de la compañía. Al identificar y analizar estos aspectos clave, la matriz DOFA permite a los empresarios aprovechar sus fortalezas, trabajar en mejorar las debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar o eliminar las amenazas. Esto ayuda a desarrollar estrategias efectivas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. (Huerta, 2020)

SPACE

La matriz Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) tiene como objetivo principal ayudar a las organizaciones a identificar su posición estratégica a mediano y largo plazo. Esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes que indican si las estrategias son las más convenientes para la organización dependiendo del sector dichas estrategias pueden ser (conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas); Los ejes de la matriz reflejan dos dimensiones internas, como lo son: ventajas competitivas y fortalezas financieras y dos dimensiones externas, presentando la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria. Al evaluar estas dimensiones, la matriz SPACE proporciona una guía para desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas internas, se alineen con las oportunidades externas y aborden las posibles debilidades y amenazas. Esto permite a la organización mejorar su posición competitiva y alcanzar sus objetivos a largo plazo. (Banacloche, 2021)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta empresarial integral que se utiliza para resumir la estrategia de una empresa y visualizar sus principales indicadores de gestión. Esta herramienta ayuda a condensar y aplicar la estrategia empresarial de una organización de manera efectiva. Además, facilita la síntesis de los principales indicadores de gestión necesarios para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos de la organización, el Cuadro de Mando Integral muestra aspectos como el desempeño empresarial, considerando factores como las finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo de la organización. Esto permite a los líderes empresariales tener una comprensión completa y clara del estado y la dirección de la empresa, lo que les ayuda a tomar decisiones informadas y estratégicas. (Torres, 2019)

Marco contextual

Análisis Externo

Político

Prevención y mitigación de riesgos laborales: Los talleres de reparación mecánica son lugares donde por su actividad económica implican ciertos riesgos laborales que pueden afectar la salud e integridad física de los empleados y clientes, por lo tanto, es de gran importancia que se conozcan los riesgos más comunes que se pueden tener en estos establecimientos y de la mano de un comité copasst se trabaje en la prevención, mitigación y atención de dichos riesgos desde los altos mandos, pero con un compromiso de todo el equipo.

La importancia de la seguridad en las empresas recae en la buena gestión de seguridad, en torno a los riesgos y los peligros en los lugares de trabajo, para lograr adoptar medidas para controlar con eficacia, asegurando que dichos peligros y riesgos no causen daños a los trabajadores. (Linked in-Serpresur , 2023)

Aumento de tasas de interés y volatilidad del dólar influye en los altos costos de autopartes: El sector de autopartes en Colombia ha experimentado dificultades a lo largo del año, en parte debido a las altas tasas de interés, la inflación y un dólar volátil, según la Asociación del Sector Automotriz y sus Partes (asopartes, 2021). Aunque en 2022 este sector generó ventas anuales por 18,13 billones, en los primeros cinco meses de 2023 cayó un 0,5 % en comparación al mismo período estudiado del año 2023. Los repuestos más vendidos incluyen filtros, bujías, frenos y llantas. Empresas como Hankook Tire Colombia y Automundial reportan variaciones en las ventas, destacando un buen desempeño a nivel de importación, pero con una disminución en las ventas al mercado interno. La volatilidad del dólar hasta junio también ha contribuido al incremento de precios en autopartes, como llantas, neumáticos y rines, afectando en especial a productos como lubricantes, aceites y líquidos para frenos. (henao, 2023)

Legal

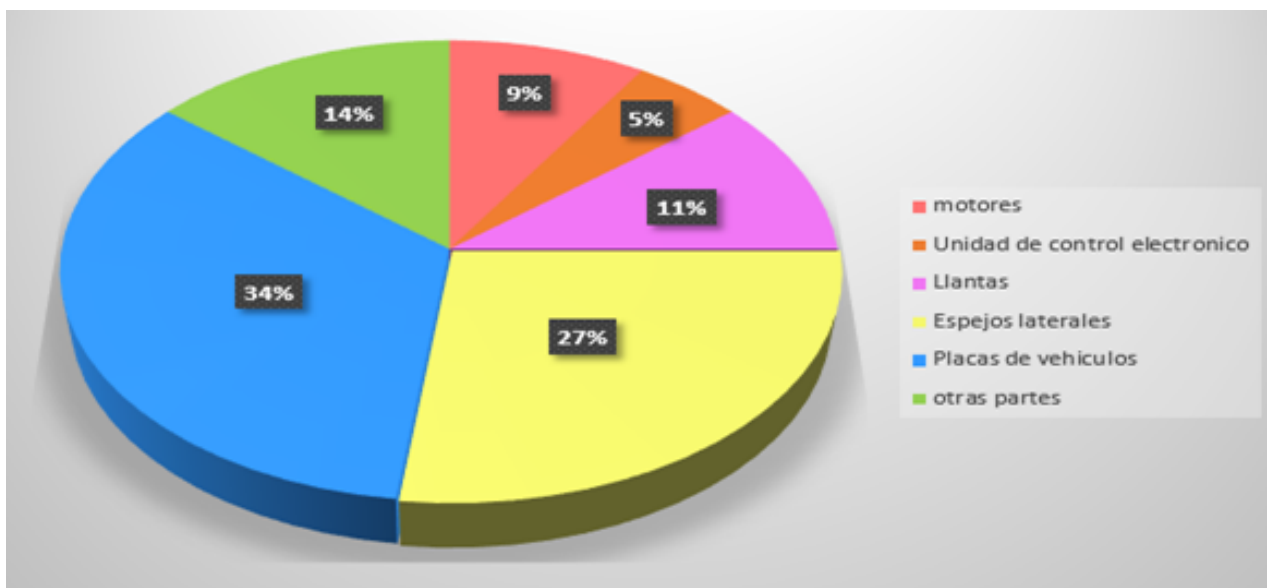
Comercio ilegal de autopartes: Las autoridades de Bogotá llevaron a cabo una operación contra la venta ilegal de autopartes en la ciudad, ocupando 12 inmuebles donde se comercializaban repuestos ilegales, este golpe representa un avance significativo en la lucha contra las estructuras delincuenciales dedicadas a este tipo de actividad ilícita. La acción se enmarca en un contexto de inseguridad relacionado con pequeños delincuentes y mercados informales e ilícitos en la región.

En lo corrido del año 2024(03/01/2024) la policía metropolitana de Bogotá gracias a diferentes operativos realizados en diferentes localidades como lo son, Los Mártires, Bosa y Rafael Uribe Uribe donde se concentraron el mayor número de partes y vehículos robados, como lo fueron un total 164 vehículos y 174 motocicletas, que demuestra la gran inseguridad en la ciudad en torno al robo de vehículos, que claramente aumenta la venta de repuestos (monsalve, 2024).

En el año 2023, el 22 de abril, golpeo significativo a una red de venta de repuestos de vehículos robados donde se estima que se incautaron bienes por 14.000\$ millones de pesos en mercancía, distribuidos en 12 inmuebles y 4 establecimientos de comercio utilizados para almacenar y vender estas autopartes robadas, que demuestra el gran mercado de las autopartes robadas. (lugo, 2023)

Figura 1.

Gráfico de las autopartes robadas en Colombia en el 2023



Económico

Retroalimentando la información obtenida en el análisis externo se logró evidenciar que uno de los factores económicos que más influye en el macroentorno y por ende a la compañía, es el comercio de autopartes en Colombia, el cual ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con un avance acumulado del 80% entre 2021 y 2022, según Carlos Andrés Pineda, presidente de la Asociación del Sector Automotriz y sus Partes "Este crecimiento se debe en parte a la retracción en las ventas de nuevos vehículos, lo que ha llevado a propietarios a mejorar sus carros por mantenimiento y así evitar la devaluación en el mercado de usados". El sector de repuestos es cíclico, por ende, cuando las ventas de vehículos nuevos disminuyen, el mercado de repuestos, partes y piezas aumenta. A pesar de la moderación en el crecimiento en 2023, el mercado de autopartes sigue un camino austero, con un tercer año consecutivo de cifras medianas. (alpopular, 2024)

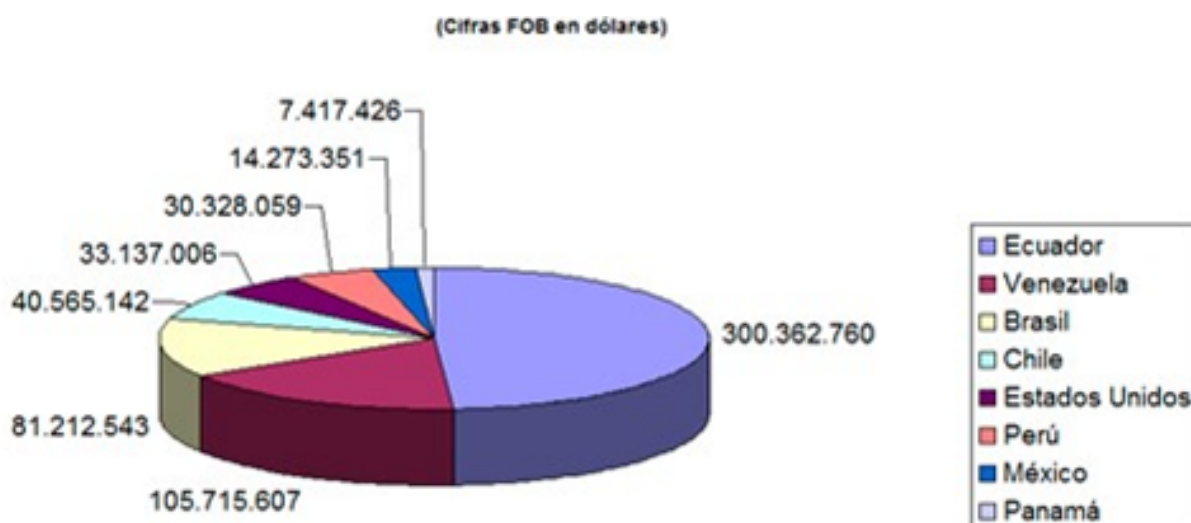
Del lado de las importaciones el 90% de los repuestos en Colombia son importados, mientras que el 10% restante es producción de fabricación local, impulsada por las ensambladoras de vehículos y motos. Por otra parte, desde la perspectiva del empleo el sector de ensamblaje genera directamente 8.500 empleos y un entorno de 120.000 puestos de trabajo, incluyendo talleres, mantenimiento, asesoramiento y ventas. Bohórquez: "Suben las ventas de repuestos por alta demanda de carros usados" este es el panorama. El gerente de Cesvi col. John Suárez indicó que, "dada la directa relación entre el índice del valor de los repuestos y la reducción del dólar para el mes de junio del 2023 y en caso tal que el dólar se contenga en los valores que viene presentando al transcurso del mes, esperamos contar con una estabilidad y un crecimiento mayor a un punto en la tendencia del valor de los repuestos para el segundo semestre". (castañeda, 2021)

Con respecto a las ventas, El área de automotores en Colombia se desplaza entre la venta de automóviles y la comercialización de repuestos, y aunque diversas fuentes afirman que ha disminuido la venta de carros nuevos en la nación, como contrapartida la compra y comercialización de repuestos está tomando fuerza. Esto se debe a la realidad económica, ya que muchos ciudadanos han optado por comprar vehículos de segunda mano para beneficiar su bolsillo. Se prevé que en lo que resta de 2023 el comercio de las autopartes y servicios de posventa incrementen en un gran porcentaje, ya que las empresas que se dedican a este negocio buscan convertirse en la solución a la crisis del sector que hay en Colombia. (portafolio, 2023)

Buscando superar la problemática causada por la pandemia, además de sobrevivir a la falta de suministros, el sector automotor colombiano, enfrenta una nueva crisis donde se refleja un descenso del 39,3 % en las ventas de carros nuevos, donde para el segundo semestre del 2023 se contabilizan apenas 118.527 unidades frente a los 171.385 en el mismo periodo del 2022. (motor, 2023)

Figura 2.

Exportación de autopartes y vehículos por país de destino en Colombia en 2021



Social

Los talleres de reparación de vehículos o montaje de repuestos en Colombia se han visto afectados por la percepción negativa de los clientes, quienes los consideran "usureros, aprovechados y mentirosos" debido a experiencias previas de malos tratos o servicio deficiente. Sin embargo, el subsector de la industria automotriz ha logrado generar ganancias anuales significativas, estimadas en alrededor de 52,3 billones de pesos. En el año 2024, la industria automotriz colombiana ha experimentado una transformación notable en la percepción de los clientes hacia los talleres de reparación. Según datos recientes, se ha observado un cambio positivo en la percepción de los consumidores, quienes ahora valoran la transparencia, la calidad y la honestidad en el servicio automotriz. Además, la implementación de prácticas éticas y profesionales en los talleres de reparación ha sido fundamental para este cambio de percepción. Los clientes aprecian cada vez más la transparencia en los procesos, la claridad en los presupuestos y la calidad en la ejecución de las reparaciones. Esta evolución permite que los talleres de reparación no solo mantengan su rentabilidad, sino que también aumenten su clientela y mejoren su imagen en el mercado automotor. (ANDI, 2024)

En el contexto de los talleres de reparación mecánica, es fundamental abordar de manera proactiva los riesgos y la seguridad. Según el Ministerio de Trabajo de Colombia, los talleres de reparación mecánica se encuentran entre los sectores con mayor incidencia de accidentes laborales, lo que resalta la importancia de implementar medidas preventivas efectivas para mitigar dichos riesgos, se recomienda seguir las directrices establecidas en la Resolución 1401 de 2007, Esta regula la implementación en el sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. (SG-SST) en el país, cabe recalcar que solo 80 talleres a nivel nacional cuentan con un aval de buenas prácticas por parte del ministerio de trabajo y de Mintransporte lo que representa solo un 20 % del total de talleres registrados en Colombia. Este sistema requiere la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales específi-

cos de cada actividad, incluyendo los relacionados con la manipulación. de herramientas y maquinaria, exposición a sustancias químicas, riesgos ergonómicos, entre otros. Además, se destaca la importancia de promover una cultura de prevención en el taller, donde se fomente la participación de todo el equipo en identificación y control de riesgos, una formación continua, sumado a la supervisión constante y el uso adecuado de equipos de protección personal lo que contribuye a mejorar la logística y la distribución, centrándose en satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. (Ministerio de Protección Social, 2023)

Tecnológico

El sector automotor en Colombia ha enfrentado una alta volatilidad desde la pandemia debido a factores macroeconómicos como la inflación y la devaluación de la moneda, lo que ha llevado a un aumento de precios y a que muchos colombianos opten por hacer mantenimiento a sus vehículos en lugar de renovarlos. No obstante, en diciembre del año pasado, la fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos disminuyó en un 31,8% con respecto al periodo anterior. En este contexto, la integración de la inteligencia artificial en el sector automotriz es un factor clave para fabricantes y proveedores del sector, al optimizar procesos, mejorar la seguridad y permitir una comercialización de productos de autopartes personalizada y efectiva para los clientes. La adopción de nuevas tecnologías, como plataformas de "Automotive cloud", es una estrategia para impulsar las cifras en un sector que cuenta con diversos actores clave en su cadena de valor. Estas herramientas pueden simplificar el proceso de selección de autopartes, mejorar las ventas y la fidelidad del cliente, así como gestionar el marketing y las promociones de manera más efectiva. Dado que el parque automotor del país cuenta con un promedio de 20 años de vejez tecnológica, el uso de estas plataformas tecnológicas será fundamental para el crecimiento del sector de autopartes en Colombia. (Portafolio, 2024)

La escasez de repuestos automotores es un tema muy discutido en el sector de autopartes en Colombia. Los desarmadores están solicitando aumentar los porcentajes de recuperación legal de partes para abordar esta situación. Esto es especialmente relevante en un mercado en constante evolución como el colombiano, donde la disponibilidad de repuestos es un factor crítico para mantener y reparar los vehículos en circulación. En este contexto, iniciativas como Dynt que a la fecha cuenta con más 2,900 taxistas inscritos en la app, que busca facilitar el acceso a repuestos de manera directa y eficiente, son fundamentales para enfrentar los desafíos derivados de la escasez en el sector de autopartes. Dynt, como plataforma valuada en 13 billones de pesos al año, con un enfoque inicial en un segmento que vale 7 billones, una estrategia incluye alianzas con marcas reconocidas y convenios con talleres certificados para la instalación de repuestos, además de ofrecer información y videos para que los usuarios realicen instalaciones por sí mismos. que conecta directamente a fabricantes de autopartes con clientes finales, elimina el costo de intermediación y permite a los clientes obtener repuestos a precios más competitivos. (Morante, 2017)

cos de cada actividad, incluyendo los relacionados con la manipulación. de herramientas y maquinaria, exposición a sustancias químicas, riesgos ergonómicos, entre otros. Además, se destaca la importancia de promover una cultura de prevención en el taller, donde se fomente la participación de todo el equipo en identificación y control de riesgos, una formación continua, sumado a la supervisión constante y el uso adecuado de equipos de protección personal lo que contribuye a mejorar la logística y la distribución, centrándose en satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. (Ministerio de Protección Social, 2023)

Ecológico

La industria de automóviles se encuentra en constante exploración en materiales ecológicos para afrontar el reto latente de la contaminación, la industria siendo una de las más influyentes a nivel global, se encuentra haciendo esfuerzos para hallar y trabajar con materiales ecológicos que reduzcan las emisiones de efecto invernadero; La idea revolucionaria que llegó hace unos años fue el cambio de autos a gasolina por autos eléctricos, pero ciertamente para el 2024 esto ya es una realidad y muchos países y gobiernos están creando leyes donde dentro un futuro no muy distante la venta de autos convencionales será un delito. En el 2023 la comisión económica de Europa en las Naciones Unidas anota que el transporte por carretera es causante del 18% en las emisiones globales de gases efecto invernadero, con un 96% de la energía consumida proveniente de combustibles fósiles. (Linkedin, 2024)

Poder de negociación de los clientes

Los vehículos nuevos en el mercado tuvieron una gran disminución en ventas con una Caída del 20,2% dadas cifras del año 2023, en comparación con el mismo periodo de 2022, esto a razón de la elección de las personas dadas a ahorrar y cuidarse de elevados costos de autos nuevos, por ende, los usuarios evitan cambiar de auto a corto plazo, sin embargo, esto no quiere decir que los usuarios no se preocupen por su mantenimiento al día. (Portafolio, 2024)

El crecimiento de las ventas en el sector automotriz de vehículos usados ha aumentado el ritmo de venta de repuestos, se sabe que por cada auto nuevo que se vende se realizan 3 intercambios en usados, lo que denota un gran aumento en la comercialización y circulación de vehículos usados en Colombia; Según explicó Carlos Andrés Pineda, presidente de la Asociación de la Industria Automotriz y Repuestos (Asopartes), en 2021 y 2022 la industria de autopartes experimentó un fuerte crecimiento, sumando 80% en dos años. (Semana, 2021) En un mercado de usados muy activo, el mercado de repuestos para automóviles está creciendo a medida que los propietarios actualizan sus automóviles para mantenerlos y evitar daños, mientras que las ventas de repuestos nuevos están disminuyendo. No es exagerado decir que el mercado es 'cíclico'. "Si las ventas de coches nuevos son difíciles y lentas, las ventas de piezas y repuestos aumentarán", explica Pineda. "Sin embargo, el primer trimestre de este año fue difícil. Esperamos que las ventas disminuyan a lo largo del año. Sin embargo, también creemos que, si la tendencia a la baja

del dólar continúa en la segunda mitad del año, veremos una nueva fase. "En Colombia, el 90% del mercado de repuestos son representados por importaciones" en la industria nacional el fortalecimiento de estas ha sido comandado gracias a las actividades de ensambladoras de automóviles y motos, dando como resultado la existencia un gran mercado local de reposición de las piezas suministradas. (Asopartes, 2021)

Poder de negociación de los proveedores

El conflicto que se presenta entre Rusia y Ucrania / Israel-Palestina que afecta a muchos sectores económicos en el mundo, debido a que el volumen comercial de Colombiano permite estar en los primeros lugares de las listas de distribución de productos por las marcas de autos y fabricantes de autopartes, esto genera que el mercado de autopartes en Colombia tenga mayores costos y más demora en el tiempo de entrega, los costos de adquisición de autopartes tuvieron un alza del 25% con respecto al valor de compra en el 1er trimestre del 2021. (Chávez, 2022)

En Colombia se producirán más de 62.000 vehículos en 2021, según la última información de la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (Acolfa). Sólo tres plantas de montaje se encargan de incrementar la producción de automóviles del país. Se trata de Renault Sofa, que produce alrededor de 40.000 vehículos. Colmotores (Chevrolet) tiene 17.000 unidades y Hino 5.000 unidades. En 2011 se fabricaron en el país aproximadamente 154.000 vehículos. Ese mismo año cesó su actividad la Compañía Colombiana Automotriz, una de los cuatro imputados. Renault-Sofa cerró el año acumulando 49.682 unidades en la planta de Envigado, un 25% más que en 2021. Por el lado de las exportaciones, al cierre del año se vendieron 15.393 unidades en América y el Caribe (31% de las ventas globales). construcción). General Motors (GM) apunta a Colombia para impulsar sus planes de crecimiento en América Latina. El principal líder de esta búsqueda es Chevrolet Joy, que se encarga de revivir la serie de autos producidos en Colombia. Este modelo ya no se importa de Brasil, sino que también se exporta a Ecuador y Argentina. Las exportaciones de autopartes también tuvieron un buen desempeño el año pasado. Las exportaciones de autopartes finalizaron 2022 con un fuerte crecimiento interanual, aumentando un 24% hasta 2021, con la mayoría de las exportaciones a países de América Latina y el Caribe. (López, 2023)

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La consolidación del e-commerce de repuestos en el país, DERCO anuncio la expansión de autoplanet por Colombia, esta plataforma 100% electrónica se dedica a la comercialización de autopartes enfocada en ofrecer una alternativa para que los usuarios puedan acceder de una forma confiable a la compra de piezas y productos del mercado automotor con calidad garantizada y precios competitivos, esta compañía de e-commerce tiene una amplia experiencia en la región, donde llevan más de 10 años ofreciendo un amplio catálogo de respuesta para distintas marcas de autos en un solo lugar satisfaciendo así todas las necesidades que pueda tener un dueño de un auto en Colombia en relación con la necesidad de autopartes. (DERCO, 2024)

El Ministerio de Transporte dio aval a 10 empresas para ofrecer el servicio de taxis por aplicación, dicho ministerio ha anunciado que las empresas de tecnología que ya recibieron licencias de funcionamiento como aplicaciones en el nuevo sistema de servicio de taxi. Según el informe, dichas empresas sólo pueden brindar estos servicios a compañías donde haya un compromiso ético en modalidad taxi para así operar por carreteras nacionales sin restricciones. (La República, 2017)

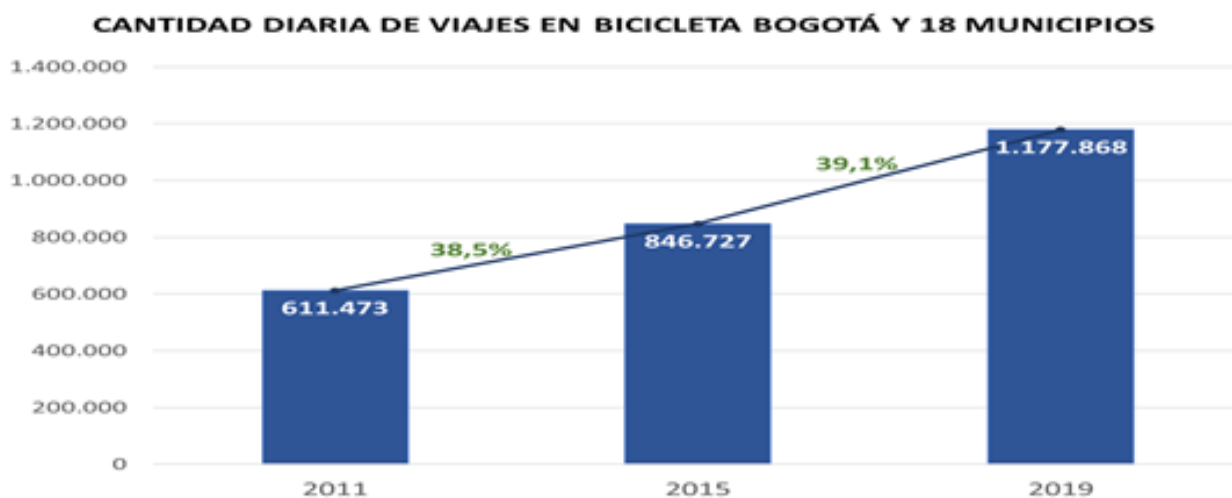
Amenaza de nuevos productos sustitutos

Comprar autopartes de segunda mano puede ser una opción muy fácil debido a un menor costo, pero según expertos la mejor opción es acudir a concesionarios autorizados a comprar respuestas originales ya que son previamente avalados y con garantías, aun así, como una guía de presupuesto las personas buscan productos de dudosa procedencia solo por reducir el costo de reparación, El más reciente informe de Cesvi sobre la CBR de vehículos sedán más vendidos en el país y con precios de hasta 41 millones de pesos indica que el Chevrolet Beat es el que tiene los repuestos más baratos en comparación con su precio. Al finalizar el año 2020, dicho vehículo tendrá un valor comercial sin incluir el impuesto de valor agregado (IVA) de 34,2 millones de pesos y sus repuestos un valor de 14,4 millones, presentando una relación costo-repuesto de 42,3%. (Semana, 2021)

Para un gran porcentaje de la población colombiana la moto es el medio de transporte preferido en las grandes ciudades gracias a los ahorros en tiempo que pueden ofrecer para la ciudad, (done se pueden reducir los tiempos de desplazamiento en un 25%-30%) comparado con otros medios de transporte, adicionando a estos factores que la economía y eficiencia en consumo de combustible son factores de gran impacto para que sea el transporte elegido frente a la oferta de autos para uso de transporte público. (Auteco, 2022)

Figura 3.

Cantidad diaria de viajes en bicicleta Bogotá y sus alrededores



Rivalidad entre competidores

De acuerdo con Adriana Casadiego, directora de marca de Jeep y Peugeot para Colombia, comprar repuestos originales es la opción más indicada, no solo porque su proceso de adaptación es más eficiente que el de los genéricos, sino porque así se garantiza el buen funcionamiento del vehículo, se ha visto un aumento en la compra de autopartes de empaque original. En contrapartida por año, se hurtan más de 3.000 vehículos según la secretaria de seguridad de Bogotá, en el año 2021 hubo un crecimiento del 9% (3.331) en robos, gracias a múltiples investigaciones que han revelado que el negocio de las ventas de autopartes genera ganancias mayores al 300% según Asopartes. Además en el mercado “negro” se pueden presenciar cifras de 300 millones de dólares al año, según lo señaló la dependencia distrital, en conjunto con el comando elite de la policía metropolitana. En la capital hay un total de 9.324 talleres lo que representa un 52% del total de Colombia, la mayoría de los establecimientos están ubicados en la localidad de barrios unidos (con 1.612 talleres), seguido de mártires (1.299) y Kennedy con (1.115), de todos los talleres de la ciudad solo 94 son avalados por marcas distribuidoras. (Portafolio, 2020)

Las previsiones para la industria automotriz y de motocicletas este año son desalentadoras, con una esperada disminución en las ventas de vehículos nuevos y motocicletas. Según un informe de la Alianza Andi y Fenalco, se espera que las ventas de vehículos retrocedan a 260,000 unidades en 2023, comparadas con las 262,340 unidades registradas en 2022, mientras que las motocicletas podrían caer de 805,920 unidades el año pasado a 750,000 este año en un escenario medio. Este declive se atribuye a varios factores, incluyendo la volatilidad del dólar, las tasas de interés, la crisis de suministro de partes a nivel internacional, retrasos en trámites administrativos y problemas relacionados con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (Soat). El vicepresidente de comercio exterior de Fenalco, Eduardo Visbal, destacó que la disminución de la demanda de motocicletas, especialmente en los estratos 1, 2 y 3 se da debido al aumento de la inflación, ha contribuido a esta situación. Las ventas de motocicletas y vehículos en enero reflejan esta tendencia a la baja, con una disminución del 10.1% y 20.3%, respectivamente, en comparación con el mismo período del año anterior, marcando así el peor comienzo de año en ventas de los últimos cinco años. (Deloitte, 2022)

De lo mencionado, se puede concluir que la industria automotriz y de autopartes en Colombia ha crecido mucho con estos años, incentivado por la demanda de repuestos para vehículos usados y el desarrollo de la industria nacional de autopartes, pese a desafíos como lo son, la decadencia en ventas de vehículos nuevos, la crisis del suministro de autopartes y la volatilidad del dólar. Sin embargo, se observa una tendencia hacia la innovación y la digitalización en la industria, como se evidencia en iniciativas como Autoplanet. Por eso es muy importante que las empresas del sector no se queden rezagadas y busquen alternativas contrarresten los retos del sector en un mercado tan cambiario y en un país con sensación de incertidumbre, para estas empresas deben lanzar nuevos productos atendiendo las necesidades del público objetivo, sumando a esto satisfecho, además de buscar alianzas estratégicas que hagan sostener la fuerza que el sector automotriz representa para la economía.

Análisis Interno

La consultoría de diagnóstico empresarial se realizó a una pequeña empresa del sector automotriz, SAR s. a cuenta con más de 15 años de operación, cuya principal actividad es el mantenimiento, reparación y comercio de vehículos automotores o de piezas (Autopartes) y accesorios con código CIU 4520 en cámara de comercio, ubicada en Bogotá. La empresa se encuentra en un ambiente empresarial lleno de competencia, donde resulta crucial que la compañía planifique, controle y evalúe su situación interna para implementar estrategias eficaces y lograr así un alto desempeño. Dentro de este contexto, el análisis interno emerge como una herramienta esencial para reconocer tanto fortalezas como debilidades de una organización, En los siguientes párrafos se profundizará el análisis interno para SAR s. a utilizando un marco conceptual para diagnosticar la situación de una compañía.

Ventas: Este rubro para 2023 presento una disminución con respecto al año anterior de un 9,20%, esto dado a que si bien el costo de venta disminuyo de 2022 a 2023 no lo hizo proporcionalmente a las ventas puesto que la reducción del primer rubro se dio en un 2% (50.466.457) mientras que para la cuenta de ventas se presentó una disminución del 9% representado así (257.944.750) con respecto al periodo anterior. Además, se reflejan ciertas ganancias en la venta de repuestos automotrices. Pero es de suma importancia que la empresa lleve un control meticuloso de la relación beneficio/perdida que se da en las ventas frente a los costos de venta y los gastos operacionales de administración que se incrementaron en un 29% representando una variación de 125.267.036 cuando sus ventas decrecieron en un 9%.

Área de talento humano: La empresa no presenta una rotación de personal, lo que refleja buenas condiciones de ambiente laboral, se resalta que para el periodo 2021/2023 de los 17 trabajadores que hacen parte de la nómina, estos siguen vinculados a la empresa hoy en día; de igual modo, la mayoría de los trabajadores llevan más de 9 años prestando sus servicios y conocimientos a la organización reflejando así que la empresa tiene una estabilidad laboral.

Responsabilidad social empresarial: En la búsqueda de contribuir de manera positiva frente a la comunidad y el medio ambiente, la empresa ha desarrollado iniciativas como la implementación de prácticas y procesos que reduzcan en el consumo de energía y desperdicio de agua, se resalta la adecuación de un sistema de recolección de aguas lluvias en un tanque de 4000 litros para actividades relacionadas con lavado de autos lo que ayuda a ahorrar aproximadamente 300 litros en dichas actividades, así mismo es importante mencionar el sistema de recolección y separado de residuos y sobrantes de aceites y grasas que evita la contaminación de fuentes hídricas por el contacto de dichos residuos con el alcantarillado de la ciudad.

Otro aspecto a destacar el compromiso de la empresa con la comunidad y sus empleados lo que la ha llevado a proporcionar una inversión en capacitación de 11.000.000 para el 2023 presentando un incremento del 57% respecto al año anterior, además de realizar actividades de integración para con los trabajadores y sus familias.

Tecnología: Para la compañía se ha transformado en una necesidad invertir en la actualización y obtención de nuevas máquinas, para esto en el 2023 se realizó una inversión de 35.500.000 frente a los solo 18.000.000 invertidos para el año anterior, no obstante, si se quiere utilizar a la tecnología como un aliado para la implementación de estrategias se debe presentar un índice de inversión en tecnología mayor puesto que la inversión realizada en 2023 solo representa un 9,34% de los costos y gastos de la empresa respecto a sus ingresos. Representado en softwares para las áreas de la compañía y en los sistemas de comunicación internos de la misma.

No se evidencia un gran sistema de comunicación externo, puesto que no hay un canal de difusión amplio como una red social o aplicativo donde se puedan dar a conocer los productos o servicios ofrecidos.

Administrativa: La misión y visión y organigrama de la organización se encuentra desactualizada, pese a que se cuentan con manuales de función estos no son conocidos por todos los miembros de la empresa, lo que se demuestra una falta de comunicación organizacional, en contrapartida se destaca la buena implementación del sistema de riesgos operativos que con una completa señalización regida por normas nacionales como la circular 028 de 2014 o la Resolución 2400 de 1979, expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Donde se establecen las disposiciones de seguridad y salud en el trabajo, incluyendo requisitos específicos para la señalización de lugares de trabajo, señales de seguridad, señalización de rutas de evacuación, y demás indicaciones necesarias para prevenir accidentes y garantizar la seguridad de los trabajadores. CITA. Al cumplir con todas estas indicaciones la empresa recibe certificaciones nacionales de buenas prácticas laborales dadas por el ministerio de trabajo como la ISO 45001.

Por otra parte, se recalca la medición y consecución de tareas y actividades mediante indicadores de gestión, como el nivel de servicio, la entrega a tiempo, la rotación de clientes o del personal, entre otros.

Producción/servicios: Uno de los factores que más afecto a la organización fue el incremento del costo de la materia prima pues de pagar 275.843.199 en 2022 la empresa paso a pagar 632.586.957 en 2023 presentando un incremento de más de 300 millones de pesos. Aun así, es necesario mencionar que la organización trabaja para mantener su gran nivel de servicios y satisfacción, alcanzando así un 98,5% en el indicador de entregas a tiempo pues de los 536 servicios realizados para 2023, 528 fueron entregados en el tiempo pactado.

Una gran ventaja para la empresa es que no presenta cifras de devolución lo que realmente muestra el compromiso con ofrecer servicios y productos y de calidad, sumado a esto la capacidad de utilización de la maquinaria ronda entre el 90 y 95% de utilización siendo esto para la empresa una fortaleza puesto que debido al alto pago de gastos operacionales por lo menos se está haciendo uso de en lo que se gasta.

Por último, al ser una empresa que depende de 1 solo proveedor se destaca el cumplimiento de los plazos por parte de este pues de los 4 pedidos realizados en 2023 los 4 fueron entregados en el tiempo pactado, logrando así no afectar las actividades de la empresa esto por un buen manejo y control del stock de inventario

Mercadeo: Para la compañía no representa una gran oportunidad la inversión en mercadeo, es por esto por lo que no se realizan ventas por canales digitales, o se invierte en campañas publicitarias, se nota que al tener unos elevados costos y gastos de operación y venta la empresa no quiere gastar en algo que no considera realmente necesario pues al contar con un nicho reducido de clientes y ser los únicos distribuidores de repuestos de la marca ofrecida no divisa necesitar publicidad para su compañía, esta opta por mantener la fidelidad de los clientes existentes contando con una tasa de retención de clientes efectiva del 100%

En el informe financiero se detalla que para sus ventas se presentó una disminución de 257.944.750 para el año 2023 frente al 2022, además el costo de ventas también presentó una disminución de 50.466.457, sin embargo, es de cuidado reducir el costo de ventas pues su descenso no es proporcional a la baja en ventas pues de tener una utilidad bruta en operaciones de 511.017.247 para el 2022 se pasó a tener 303.538.954 para 2023.

Para la cuenta de gastos operacionales de administración también se observó un aumento del 29% pasando de 429.171.278 en 2022 a 554.438.314 esto a razón de un aumento en el costo de la materia prima que para el año anterior aumento además del incremento que representa mantener el pago de una nómina al día y beneficios a los empleados pues esta cuenta aumento en un 35% teniendo así que para el 2022 por este rubro se pagó 65.045.405 y en 2023 se pagaron 87.952.473.

Se destaca que se logró reducir la cuenta de gastos extraordinarios pasando de 16.659.653 en 2022 a 4.700.376, esta cuenta es especial ya que se necesita que no existan gastos imprevistos puesto que desequilibran las operaciones normales de la compañía.

Para el rubro de los inventarios también se presentó una disminución del 9%, una de posibles razones es la disminución en la demanda de los productos o servicios de la empresa. Si la demanda disminuye, la empresa puede estar adquiriendo menos productos para mantener su inventario alineado con las ventas esperadas.

La cuenta de propiedad planta y equipo presentó una disminución del 19% representada en una variación de 30.950.165 puesto que para el 2023 esta cuenta tiene un valor de 134.403.741 esto a razón de la depreciación de la maquinaria.

Para los pasivos de la empresa la cuenta de proveedores es la que más le genera gastos teniendo un aumento de 356.743.758 está a razón del aumento de los costos de transporte y del dólar al ser una mercancía traída desde el exterior. En resumen, en total de los pasivos pasó de costarle a la empresa 491.499.391 millones para 2022 a 795.222.944 millones en 2023. lo que es preocupante ya que los pasivos supera en gran medida a los activos corrientes que generó la empresa los periodos mencionados.

Por último, no se presenta una utilidad en el ejercicio antes de impuestos ya que la compañía para el 2023 perdió 275.363.883 en el ejercicio, y después del beneficio de impuesto para el año anterior se presentó una pérdida de 266.262.015 millones.

Su margen de KTNO o capital de trabajo neto operativo es de -\$354,376,156. Esto significa que la empresa tiene más pasivos corrientes operativos que activos corrientes operativos, lo que afirma las dificultades financieras y la necesidad de obtener financiamiento para cubrir sus obligaciones a corto plazo relacionadas con sus operaciones comerciales.

Resultados y Análisis

Análisis MPC

Figura 4.

Matriz MPC (competidores)

MATRIZ MPC															
			Sar automotriz S.A			Autolab			Lavafante S.A.S			Talleres de garaje			
NÚMERO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN			CALIFICACIÓN			CALIFICACIÓN			CALIFICACIÓN			
			Tipo	Número	PUNT AJE	Tipo	Número	PUNT AJE	Tipo	Número	PUNT AJE	Tipo	Número	PUNT AJE	
1	CRECIMIENTO EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (ULTIMOS CINCO AÑOS)	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Debilidad	1	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	
2	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (ACTUAL)	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Debilidad	1	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	
3	CRECIMIENTO EN VENTAS (ULTIMOS CINCO AÑOS)	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20	Gran Debilidad	1	0,10	
4	ENDEUDAMIENTO	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20	
5	RENTABILIDAD ACTIVO NETO	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Debilidad	1	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	
6	EXPORTACIONES COMO % DE LAS VENTAS	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	Debilidad Menor	2	0,20	Gran Debilidad	1	0,10	
7	KTNO	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20	Gran Debilidad	1	0,10	
8	CERTIFICACIONES DE GESTIÓN (ISO 9000, ISO 45001)	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Debilidad	1	0,10	
9	NIVEL DE INNOVACIÓN (MARCAS Y PRODUCTOS NUEVOS (ULTIMOS CINCO AÑOS))	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Debilidad	1	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	
10	CRECIMIENTO UTILIDAD OPERACIONAL (ULTIMOS CINCO AÑOS)	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Debilidad	1	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	
		1,00				2,30				3,00				1,70	1,50

Gracias a la realización de la matriz MPC observamos a los competidores más agresivos frente a la empresa donde el competidor más destacado en el mercado, donde Autolab se destaca por sus ingresos netos en el año 2023 con un valor de 2.870.000 dólares, y para la empresa SAR s. a con un ingreso de 668.513 dólares; Uno en los factores en donde la empresa se destaca es su nivel de endeudamiento es del 0% por otro lado la empresa Lavafante presenta un endeudamiento del 2%, Un gran contraste que se ve reflejado es la participación en el mercado exterior, donde Autolab tendrá un presupuesto de 4.1 millones de dólares para expandirse a México y Colombia, aumentando su participación en el mercado, en comparación a las otras empresas que no han mostrado un fuerte interés en aumentar sus sedes.

Análisis MEFE (matriz de factores externos)

Figura 5.

Tabla MEFE (oportunidades)

MEFE					
OPORTUNIDADES					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación Tipo	Número	Puntuación
1	incremento de mantenimiento de vehiculos usados	0,07	Respuesta Media	2	0,14
2	Comercio de autopartes y servicios postventa	0,10	Respuesta Superior a la Media	3	0,30
3	crecimiento del ritmo de venta de repuestos	0,07	Respuesta Superior a la Media	3	0,21
4	aumento en la compra de autopartes de empaque original	0,06	Respuesta Media	2	0,12
5	avances tecnologicos en la industria automotriz	0,06	Respuesta Media	2	0,12
6	Incremento de demanda de repuestos en el 2021-2022	0,04	Respuesta Superior a la Media	3	0,12
7	numero de talleres avalados por el ministerio		Respuesta Superior a la Media	3	
8	mercado de repuestos versatil	0,04	Respuesta Media	2	0,08
9	prevencion y mitigación de riesgos laborales	0,03	Respuesta Superior a la Media	3	0,09
10	aval de empresas para prestacion de servicios como taxis	0,02	Respuesta Media	2	0,04
11	Materiales ecologicos que contribuyen a reducir las emisiones de gases	0,02	Respuesta Superior a la Media	3	0,06
12	condiciones laborales para trabajadores	0,03	Respuesta Superior	4	0,12
13					
14					
15					
SUBTOTAL OPORTUNIDADES					1,40

En el rubro de oportunidades, se evidenciaron 12 factores críticos de éxito, entre ellos tras estudiarse y compararse, se evidenció que factores como:

- El comercio de autopartes y servicio postventa es una excelente oportunidad ya que la compañía al estar enfocada en servicios de calidad y buen mantenimiento tiene en enfoque una oportunidad excelente para prosperar, sumando así que para el periodo 2022-2023 el sector de venta de repuestos presento un alza 42% y se espera que la tendencia siga creciendo al mucho usuario preferir comprar autos usados y sus respectivas partes de mantenimiento.
- El incremento de mantenimiento de vehículos usados es una ventaja para la compañía, ya que los servicios en Colombia han aumentado desde el 2021 donde en los periodos entre 2021/2023 el mantenimiento de usados ha incrementado su demanda en un 80% por las restricciones de venta de vehículos nuevos, llevando así a los propietarios a invertir más en mantenimiento y evitando la devaluación del vehículo usado.
- El crecimiento en el ritmo de venta de repuestos de empaque original, además de los avances tecnológicos implementados en la industria automotriz, son claves para que la empresa puede y deba aprovechar y contrarrestar los riesgos del sector, y estar enfocado en conseguir una (s) estrategias de crecimiento.

Figura 6.

Tabla MEFE (amenazas)

AMENAZAS					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación Tipo	Número	Puntuación
1	comercio ilegal de autopartes	0,08	Respuesta Media	2	0,16
2	servicios clandestinos de reparacion	0,06	Respuesta Media	2	0,12
3	mayor capacidad de los competidores en atencion de diversas marcas	0,07	Respuesta Mala	1	0,07
4	venta de repuestos por internet	0,06	Respuesta Mala	1	0,06
5	Aumento de tasas de interes y volatilidad del dólar influye en los altos costos de autopartes	0,04	Respuesta Mala	1	0,04
6	Plataformas y app de comercio de repuestos	0,04	Respuesta Mala	1	0,04
7	caida de venta de vehiculos nuevos	0,04	Respuesta Mala	1	0,04
8	crisis en el suministro de autopartes	0,05	Respuesta Media	2	0,10
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
SUBTOTAL AMANEZAS					0,63
TOTAL		1,00			2,07

Caso contrario para los factores críticos que amenazan la compañía se evidenciaron 8 factores, dentro de los cuales el comercio ilegal de autopartes dado por el aumento de establecimientos que realizan comercio ilegal ha aumentado notablemente y pese a los esfuerzos de las autoridades este factor sigue estando latente, sumado a lo anterior la mayor capacidad de los competidores para prestar servicios a diversas marcas hace que el poder de presencia de SAR s. a no pueda aumentar y estar a la par de otros competidores.

Por último, la venta de repuestos por internet es una amenaza latente que presenta la empresa pues puede estar perdiendo un considerable porcentaje de ventas electrónica puesto que la empresa que vende repuestos por e-commerce está generando más de 300 millones en ventas para el último año, por lo que se debe tener en cuenta para crear una estrategia que las contrarreste.

Análisis MEFI (matriz de factores internos-fortalezas)

En cuanto a las fortalezas La compañía se centra en la capacitación y conocimientos del personal vinculado para dar un buen servicio, para ello realiza capacitaciones cada semestre invirtiendo entre 9 y 11 millones en este rubro en el último año. Además la empresa se compromete con programas de responsabilidad empresarial donde dentro de la compañía tiene sistemas de ahorro de agua y de energía además de sistemas de recolección de residuos como el tanque recolectar de agua lluvia con capacidad para 4000 litros o el sistema de ventilación para eliminar el polvillo de residuo proveniente de algunos procesos técnicos, lo que la hace acreedora de certificados avalados por el ministerio de transporte en buenas prácticas obteniendo así la certificación ISO 45001, por último se ofrece procesos de reparación eficientes gracias a la innovación en servicios y productos y la inversión en tecnología que para el 2023 fue de 35.500.000.

Figura 7.

Tabla MEFI (fortalezas)

MEFI					
FORTALEZAS					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Eficiencia en procesos de reparación	0,06	Fortaleza Mayor	4	0,24
2	Capacitacion técnica y desarrollo del personal	0,08	Fortaleza Mayor	4	0,32
3	Gestión eficiente del tiempo	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
4	Eficiencia en la rotacion de inventarios	0,03	Fortaleza Menor	3	0,09
5	control de riesgos operativos	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
6	Gestión de inventario eficiente	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
7	Compromiso con la sostenibilidad	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
8	Innovación en servicios y productos	0,06	Fortaleza Menor	3	0,18
9	Inversion en tecnologia	0,06	Fortaleza Mayor	4	0,24
10	Manejo de costos de inventario	0,04	Fortaleza Menor	3	0,12
11	Gestión de deudas y créditos	0,03	Fortaleza Menor	3	0,09
12	Atención al cliente personalizada	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
13					
14					
15					
SUBTOTAL FORTALEZAS					2,24

Análisis MEFI (matriz de factores internos-debilidades)

Figura 8.

Tabla MEFI (debilidades)

DEBILIDADES					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Bajo control de gastos operativos	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
2	Presupuesto capital	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
3	Gestión financiera no eficaz	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
4	Diversidad de productos disponibles	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
5	Escazes de estrategia de financiamiento	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
6	Deficiencia en el manejo de efectivo	0,03	Debilidad Menor	2	0,06
7	Analisis riesgos financieros	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
8	Ausencia en canales digitales y de difución	0,04	Debilidad Menor	2	0,08
9			N/A		
10			N/A		
11					
12					
13					
14					
15					
SUBTOTAL DEBILIDADES					0,47
TOTAL		1,00			2,71

En contrapartida la compañía presenta debilidades principalmente en el tema financiero dónde el bajo control de sus gastos operativos genera una gestión financiera poco eficaz dado a que la empresa experimenta una pérdida del 23% en su rentabilidad para el periodo 2022-2023, una gestión ineficaz de los costos aumentando un 35,2% en el mismo periodo le genera a la compañía un impacto negativo en la capacidad de competir en el mercado automotriz. Añadiendo su escasa diversidad de productos disponibles frente a la competencia frena a la empresa a expandir su negocio y por ello recibir mayor capital por operaciones.

Análisis DOFA

La empresa presenta una combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la sitúan en un contexto agresivo. Entre las fortalezas se pueden encontrar la eficiencia en procesos de reparación y la capacitación técnica del personal que permiten ofrecer un servicio de alta calidad. Sin embargo, debilidades como el bajo control de gastos operativos y la falta de planificación de inversiones pueden afectar la rentabilidad y el crecimiento.

Las oportunidades, como el incremento de mantenimiento de vehículos usados y la expansión de servicios postventa, ofrecen posibilidades de crecimiento y desarrollo. Por otro lado, las amenazas, como el comercio ilegal de autopartes y la competencia digital, pueden afectar negativamente la empresa. Para abordar estas condiciones, la empresa puede implementar estrategias que combinen elementos del cuadrante que más le beneficie según calificaciones dadas en el estudio de MEFE y MEFI y la misma DOFA; Para Autoreparaciones cars sus estrategias están enfocadas a ser agresivas por lo que se propone:

- Establecer alianzas estratégicas que impulsen la demanda de servicios postventa y repuestos.
- Incrementar el mantenimiento de vehículos usados y demanda de repuestos originales para ofrecer programas de mantenimiento preventivos y personalizados.
- Expandir la red de talleres avalados para potencializar la eficiencia en procesos y la capacidad técnica del personal.
- Maximizar el uso de la maquinaria y mano de obra para desarrollar programas de mantenimiento a diferentes modelos de automóviles y nuevas marcas.

Análisis SPACE

Figura 9.

Posición SPACE



La ubicación de las estrategias para la empresa está en el cuadrante "Agresivo" del gráfico SPACE debido principalmente a dos factores clave. En primer lugar, la organización cuenta con una sólida ventaja competitiva interna, lo que otorga fortalezas distintivas en el mercado. Esto podría incluir aspectos como, procesos eficientes en reparación, personal altamente capacitado, un buen manejo del inventario o una marca reconocida. En segundo lugar, el entorno externo en el que opera la empresa es favorable, con una industria atractiva que ofrece oportunidades de crecimiento gracias al gran ritmo de ventas de repuestos que se han presentado en los últimos años teniendo como referente el aumento 42% en el último año. Estos factores positivos, tanto internos como externos, permiten que la compañía adopte una postura agresiva, implementando estrategias de crecimiento y expansión para aprovechar al máximo su ventaja competitiva y capitalizar las condiciones favorables del mercado. Aunque enfrenta desafíos financieros mencionados con anterioridad en el análisis interno, su sólida posición estratégica la impulsa a seguir una trayectoria agresiva en busca de un mayor crecimiento y participación en el mercado.

Análisis MCPE

Sabiendo que la empresa después de analizar su posición confrontando las fortalezas y debilidades con amenazas y oportunidades, opta por unas estrategias del cuadrante agresiva se tiene:

Un plan de alianzas estratégicas: Que impulsen la demanda de servicios postventa y repuestos donde se aproveche el aval de la empresa para la prestación servicio como taxi, esta estrategia puede ser beneficiosa aprovechando el incremento de la demanda de repuestos que viene en incremento año a año, además de la capacitación técnica del personal para sacar el máximo provecho a las ventajas y fortalezas que se tienen. Para dicha estrategia evaluando los factores estratégicos de éxito entre muy atractivos, razonablemente atractivos, poco atractivos y nada atractivos se obtuvo una calificación global de 3,5 puntos.

El aumento del mantenimiento de vehículos usados y la demanda de repuestos originales para ofrecer programas preventivo personalizado a propietarios de vehículos: esta estrategia se apoya en la creciente demanda de repuestos de empaque original, sumado al incremento de servicios de reparación aprovechando las ventajas de la innovación en servicios y productos y la atención personalizada para los clientes de la compañía; pero es importante considerar factores como el bajo control de gastos operativos y la poca eficiencia en el manejo de efectivo. Pues esta estrategia conlleva ciertos gastos que la compañía probablemente no podrá acarrear. Para dicha estrategia evaluando los factores estratégicos de éxito entre muy atractivos, razonablemente atractivos, poco atractivos y nada atractivos se obtuvo una calificación global de 5 puntos.

Expansión geográfica: Expandir la red de talleres avalados por el ministerio para potencializar la eficiencia en procesos de reparación y la capacidad técnica del personal es la estrategia más agresiva aprovechando el nivel de mantenimiento de vehículos en querer contrarrestar los servicios clandestinos de reparación, y sacándole el mayor provecho a la

capacitación que tiene el personal de la organización la innovación en servicios y la inversión en tecnología; aun así, es crucial que la empresa revise sus gastos y el capital destinado a la inversión puesto que la estrategia tiene un costo elevado y debido a la situación financiera de la empresa no es muy factible. Para dicha estrategia evaluando los factores estratégicos de éxito entre muy atractivos, razonablemente atractivos, poco atractivos y nada atractivos se obtuvo una calificación global de 5,58 puntos.

Maximizar el uso de la maquinaria y mano de obra capacitada para el desarrollo de programas de mantenimiento a diversos modelos de automóviles y nuevas marcas: aprovechando las fortalezas en el excelente servicio ofrecido, la maquinaria con que ya se cuenta y el conocimiento de los trabajadores, sin embargo, es crucial la obtención de alianzas donde se dé un “ganar ganar”; es decir ofrecer los factores en los que empresa se desenvuelve para así buscar un aliciente que pueda solventar los problemas económicos. Para dicha estrategia evaluando los factores estratégicos de éxito entre muy atractivos, razonablemente atractivos, poco atractivos y nada atractivos se obtuvo una calificación global de 6,08 puntos.

Propuesta

Después de calificar las 4 estrategias preseleccionadas y obtenido una calificación global del 6,08 punto la estrategia escogida es la cual pretende maximizar las ganancias de la empresa, y se aproveche al máximo la maquinaria y mano de obra buscando desarrollar programas de mantenimiento a diferentes modelos de automóviles y nuevas marcas donde se logre aumentar el posicionamiento de la empresa en el mercado y penetrar este con nuevos productos, por lo que se ha optado por diferentes alternativas:

- **Estudio de mercado exhaustivo:** Realizar un análisis detallado del mercado para identificar las necesidades y preferencias específicas de los propietarios de automóviles en las áreas geográficas objetivo.
- **Investigación de la demanda:** Utilizar datos confiables de la superintendencia de sociedades y cámaras de comercio para identificar empresas potenciales como clientes reales para programas de mantenimiento.
- **Desarrollo de productos:** Introducir programas de mantenimiento que cumplan con los más altos estándares de calidad y originalidad, adaptados a las necesidades del mercado identificadas durante el análisis.

Penetración de Mercado - Captación de Nuevos Clientes

- **Estrategia de Marketing Agresiva:** Implementar una estrategia de marketing agresiva que incluya anuncios, descuentos, promociones exclusivas y campañas en redes sociales para captar la atención de nuevos clientes en las áreas geográficas objetivo.

- **Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con socios locales, como talleres mecánicos, para impulsar la distribución y promoción de los programas de mantenimiento, ofreciendo incentivos atractivos para atraer clientes y fomentar las primeras compras.

Incremento de Ventas - Indicadores de Medición

- **Definición de Metas de Ventas:** Establecer metas de ventas específicas para cada área geográfica objetivo, estimulando las adquisiciones mediante la oferta de paquetes de programas de mantenimiento atractivos.
- **Seguimiento de Indicadores Clave de Desempeño:** Mantener un seguimiento constante de las ventas utilizando indicadores clave como las ventas totales, el número de nuevos clientes adquiridos, la participación en el mercado y la tasa de retención de clientes.

Formación y Capacitación - Equipo de Ventas

- **Diseño de Estrategias Comerciales:** Diseñar estrategias comerciales que se enfoquen en consolidar la compra desde el primer contacto con el cliente potencial, ofreciendo beneficios como descuentos y bonos de fidelización.

Colaboraciones Estratégicas

- **Asociaciones Complementarias:** Buscar asociaciones con empresas que ofrezcan productos o servicios complementarios, como talleres mecánicos, para acceder a su base de clientes y beneficiarse de sinergias mutuas.
- **Promociones Cruzadas:** Ofrecer paquetes conjuntos o promociones cruzadas con socios estratégicos para aumentar la visibilidad y el posicionamiento de los programas de mantenimiento.

Estrategia Seleccionada

Maximización en los procesos: Maximizar el uso de la maquinaria y mano de obra para desarrollar programas de mantenimiento a diferentes modelos de automóviles y nuevas marcas.

Solución

Lograr reducir los gastos operacionales de la empresa en un 15% en los primeros 12 meses es crucial para abordar el control de gastos y la eficiencia en la gestión financiera. Es necesario implementar medidas efectivas de control y monitoreo de gastos, así como opti-

mizar los procesos internos para garantizar una gestión financiera sólida y sostenible a largo plazo. Además, ser reconocidos como líderes de mecánica automotriz, destacando por su excelencia técnica, compromiso con la calidad y honestidad, puede contrarrestar la competencia desleal al posicionar a la empresa como un proveedor confiable y ético.

Agregar dos nuevas líneas de servicio permitiría ampliar la gama de marcas y modelos atendidos, mientras que mantener una sólida reputación en la comunidad sugiere el uso de canales digitales y revisiones en línea. Para abordar la problemática financiera, es fundamental explorar alternativas de financiamiento, crear relaciones sólidas con instituciones financieras y desarrollar estrategias financieras a largo plazo que respalden el crecimiento y la estabilidad del negocio, buscando mejorar las ganancias en un 15%. Maximizar la productividad de los recursos en un 20% implica optimizar los recursos actuales antes de adquirir mayores inversiones y optimizar los niveles de inventario para una mejor gestión del capital de trabajo.

Análisis de la estrategia

La maximización en los procesos implica invertir en compra de repuestos para nuevas marcas, así como la adecuación de la maquinaria existente para captar a clientes potenciales de otras marcas y ofrecerles un servicio de calidad maximizando la capacitación de los empleados, en general esta estrategia busca hacer más con lo que ya se tiene, por la poca disponibilidad de efectivo para nuevos proyectos, por lo que se espera maximizar las ganancias aprovechando factores claves de la empresa ya posee.

Al ofrecer servicios a más marcas se quiere expandir la base de clientes atendidos, además, se pretende que estos nuevos clientes logren fidelizarse a la compañía y, por ende, le generen mayores ingresos.

Diversificación de riesgos: Buscando un aumento en la penetración del mercado ofreciendo servicio a más marcas y modelos de autos, directamente se mitiga el riesgo de depender de un solo proveedor lo que provoca un riesgo latente al dejar que la empresa dependa al 100% de un solo proveedor.

Mayor competitividad: Expandiendo las marcas y modelos ofrecidos se puede generar más ingresos lo que influirá directamente en el poder adquisitivo de la empresa, si es que esta logra un buen manejo de sus costos operativos logrará generar un resultado del ejercicio positivo, por ende, aumentará su presencia en el mercado y podrá ser más competitiva en el sector.

Para implementar la estrategia de maximización en proceso servicios con éxito, la empresa debe establecer indicadores de desempeño que ayuden a medir la consecución de actividades y la eficacia de la estrategia propuesta que aporten al crecimiento empresarial. Algunos indicadores que ayudaran a medir la obtención de lo propuesto pueden ser: margen beneficio/costo, índice de retención de clientes, aumento de ventas en las nuevas líneas ofrecidas, etc.

Plan de acción inicial de la propuesta

1. Segmentación e investigación del mercado: Se debe de realizar un estudio de mercado para saber cuál (es) de las marcas que existen en el mercado, tienen más acogida y comercialización en el país, además para analizar que marca se adapta más a los sistemas y maquinaria ya existente para que los costos de actualización no sean elevados.

2. Actualización de sistemas y maquinaria: se debe programar la actualización de la maquinaria para que sea funcional a las nuevas marcas atendidas, además se debe capacitar a los técnicos en el embalaje y fruncimiento de las marcas adquiridas.

3. Inversión financiera- (inversión en marketing): la inversión debe ser medida debido a que no se cuentan con recursos suficientes por eso se debe destinar recursos a la actualización del software de las instalaciones, de la maquinaria ya además invertir en la capacitación del personal para los nuevos modelos atendidos. Un plan de inversión meticulosamente estructurado para un proyecto empresarial, abarcando 12 estrategias tácticas distintas. La inversión total necesaria se estima en \$10.356.564.426 pesos colombianos (COP), distribuidos en cuatro categorías principales: activos fijos, activos intangibles, costos hundidos y capital de trabajo. En cuanto a los activos fijos, se prevén inversiones significativas en bienes raíces, maquinaria y equipo, equipos informáticos y vehículos/transporte, con un desembolso total de \$4.270.024.472 COP.

Respecto a la estructura de financiamiento, se propone que el 80% provenga de recursos propios de la empresa, el 10% de aportaciones de socios adicionales, y el 10% restante de un crédito financiero con una tasa de interés efectiva anual del 15%, un plazo de 4 años y amortización semestral. Es crucial destacar que este documento presenta un plan de inversión detallado y estructurado, con asignaciones significativas destinadas a diversas áreas para el desarrollo del proyecto o empresa, contemplando una combinación de recursos propios, contribuciones de socios y financiamiento externo para hacer frente a las inversiones requeridas.

4. Captación y retención de clientes: Se debe generar una base de clientes solidas donde además de ofrecer un servicio de calidad se brinden un servicio personalizado con el afán de retener los clientes y que la estrategia se mantenga en flote.

Referencias bibliográficas

Alpopular. (2024, enero). *Sector automotriz en Colombia 2024*. <https://blog.alpopular.com.co/operador-logistico/sector-automotriz-en-colombia-2024>

ANDI. (2024, febrero). *Cámara de la industria automotriz*. <https://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>

Asopartes. (2021, 14 de diciembre). *Demanda de vehículos usados acelera el ritmo de ventas de repuestos*. <https://asopartes.com/demanda-de-vehiculos-usados-acelera-el-ritmo-de-ventas-de-repuestos/>

Auteco. (2022, 6 de diciembre). *La moto es la mejor alternativa como medio de transporte en Colombia*. <https://www.auteco.com.co/la-moto-es-la-mejor-alternativa-como-medio-de-transporte-en-colombia/>

Banacluche, J. D. (2021). *Análisis económicos a partir de matrices de insumo-producto*. Santiago: CEPAL.

Barroeta, M. R. (2022, 3 de junio). *MEFE y MEFI: Herramientas para el análisis estratégico*. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Castañeda, F. R. (2021, 28 de mayo). *Importaciones, pandemia y bloqueos preocupan a industria automotriz nacional*. Bogotá, Colombia. <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/importaciones-pandemia-y-bloqueos-preocupan-a-industria-automotriz-nacional/>

Chávez, E. (2022, 13 de septiembre). *¿Crisis en el suministro de autopartes en Colombia?* <https://noticias.autocosmos.com.co/2022/09/13/crisis-en-el-suministro-de-autopartes-en-colombia>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Deloitte. (2022, 14 de marzo). *Industria automotriz: ¿Cómo ‘acelerar’ y superar los desafíos de 2022?* <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/desafios-para-la-industria-automotriz-2022.html>

DERCO. (2024). *Autoplanet: Repuestos y accesorios*. <https://derco.com.co/autoplanet-colombia/>

ESERP. (2024, marzo). *Análisis PESTEL de una empresa: Qué es y cómo hacerlo*. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

Henao, D. A. (2023, 18 de agosto). *Industria de autopartes también ha sentido la caída de ventas del sector durante 2023*. <https://www.larepublica.co/empresas/la-industria-de-autopartes-tambien-ha-sentido-el-decrecimiento-de-ventas-en-el-sector-3682803>

Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.L. <https://www.perlego.com/es/book/1984563/anlisis-foda-o-dafo-el-mejor-y-ms-completo-estudio-con-9-ejemplos-prcticos-pdf>

La República. (2017, 19 de diciembre). *MinTransporte avaló a 10 empresas para prestar servicio de taxis por aplicación*. <https://www.larepublica.co/economia/mintransporte-avaló-a-10-empresas-para-prestar-servicio-de-taxis-por-aplicacion-2583139>

LinkedIn-Serpresur. (2023, 3 de julio). *Riesgos más comunes en un taller mecánico*. <https://www.linkedin.com/pulse/riesgos-m%C3%A1s-comunes-en-un-taller-mec%C3%A1nico-serpresur-s-a->

LinkedIn. (2024, 2 de mayo). *Hacia un futuro sostenible: Transformando la industria automotriz*. <https://es.linkedin.com/pulse/hacia-un-futuro-sostenible-transformando-la-industria-ixcqf>

López, E. (2023, 24 de febrero). *Estas son las tres empresas que están dominando en el ensamble de los vehículos*. <https://www.larepublica.co/empresas/estas-son-la-tres-empresas-que-estan-dominando-en-el-ensamble-de-los-vehiculos-3553566#:~:text=Solo%20tres%20plantas%20ensambladoras%20fueron%20las%20encargadas%20de,trata%20de%20una%20cifra%20que%20viene%20en%20ca%C3%A>

Lugo, R. C. (2023, 22 de diciembre). *La economía colombiana se despide del 2023 dejando estas cifras como legado*. <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2023/la-economia-colombiana-se-despide-del-2023-con-el-legado-de-estas-cifras-3771490>

Ministerio de Protección Social. (2023). *Accidente de trabajo*. https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma_temas.jsp?i=53497

Monsalve, E. T. (2024, 2 de marzo). *Policía de Bogotá recuperó 84 carros que habían sido robados, ¿alguno es suyo?* <https://www.eltiempo.com/bogota/carros-robados-policia-recupero-84-carros-y-se-los-entrego-a-sus-duenos-860190>

Morante, A. (2017, 3 de noviembre). *Dynt: La aplicación que quiere ser el 'Amazon' de los repuestos*. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/aplicacion-dynt-funciona-como-el-amazon-de-los-repuestos-148000#:~:text=Esta%20plataforma%20desarrolla%20un%20sistema%20f%C3%A1cil%20y%20sencillo>

Motor. (2023, 8 de septiembre). *El desplome de las cifras de la industria automotriz*. <https://www.motor.com.co/industria/El-desplome-de-las-cifras-de-la-industria-automotriz-20230908-0007.html>

Portafolio. (2020, 21 de agosto). *Comercio de repuestos para vehículos mejora desempeño*. <https://www.portafolio.co/economia/comercio-de-repuestos-para-vehiculos-mejora-desempeno-543873>

Portafolio. (2023, 2 de enero). *Venta de vehículos en Colombia durante 2022 subió 4,8%*. <https://www.portafolio.co/economia/venta-de-vehiculos-en-colombia-en-2022-576383>

Portafolio. (2024, 3 de abril). *Así es la plataforma de soluciones de IA para el mercado de autopartes*. <https://www.msn.com/es-co/noticias/other/as%C3%AD-es-la-plataforma-de-soluciones-de-ia-para-el-mercado-de-autopartes/ar-AA1nCrK3?ocid=BingNewsSearch>

Portafolio. (2024, 30 de enero). *Baja de inflación y menores tasas dinamizarían venta de vehículos en Colombia en 2024*. (J. Acosta, Ed.). <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/pronostico-de-venta-de-vehiculos-en-colombia-para-el-2024-597223>

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. (Edición actualizada). Barcelona: Ediciones Deusto.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Patria.

Semana. (2021, 3 de marzo). *¿Cuáles son los carros con repuestos más baratos y más caros en Colombia?* <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/cuales-son-los-carros-con-repuestos-mas-baratos-y-mas-caros-en-colombia/202149/>

Torres, I. (2019, 14 de febrero). *Cuadro de mando integral: Qué es y cómo implementarlo en tu empresa (incluye gráficos)*. <https://iveconsultores.com/cuadro-de-mando-integral/>