



GIRAL2 CÍA. S.A.S

PRESENTADO POR:

ALEJANDRO GIRALDO ARBOLEDA

ISABELLA MARULANDA SANDOVAL

TUTOR:

THOMAS TEGETHOFF

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

Agradecimientos

Agradecemos a todos los que fueron parte de nuestro proceso, a quienes nos ayudaron a crecer y ser quienes somos hoy en día.

Tabla de contenido

Resumen	3
1. Introducción	5
2. Objetivo General	6
3. Reseña de la Compañía	7
4. Declaraciones Misionales	9
4.1 Misión	9
4.2 Visión	10
4.3 Valores.....	11
5. Modelo de Negocio: CANVAS	12
5.1 Segmento de Clientes	12
5.2 Propuesta de Valor	12
5.3 Canales de Distribución.....	12
5.4 Relación con los Clientes	12
5.5 Recursos Clave	12
5.6 Actividades Principales.....	12
5.7 Alianzas Claves	13
6. Análisis Externo	14
7. Contextualización del Sector	15
7.1 Político.....	15

7.2	Económico	15
7.3	Social y Cultural	16
7.4	Tecnológico	17
7.5	Ambiental	17
7.6	Legal	17
7.7	.Tabla 2: Matriz Pestal	18
7.8	Ilustración 1: Radar sobre análisis Pestal.	24
8	Análisis de la Industria	25
8.1	Poder de Negociación de Proveedores	25
8.2	Poder de Negociación de Competidores	25
8.3	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	25
8.4	Amenaza de Introducción de Productos Sustitutos	26
8.5	Rivalidad de la Industria a Intensidad de la Competencia	26
8.6	Tabla 3: Matriz 5 fuerzas de Porter	27
8.7	Ilustración 2: Radar sobre análisis de las 5 fuerzas de Porter	31
9.	Competidores	32
10.	Análisis Interno	34
11.	Análisis DOFA	36
11.1	Fortalezas	36
12.	Mapa Estratégico	38

13.	Objetivos Estratégicos.....	40
14.	Estructura organizacional.....	43
15.	Recomendaciones.....	44
16.	Conclusiones.....	47
17.	Referencias Bibliográficas.....	48
18.	Tablas e Ilustraciones Tabla 1 Resumen de modelo de negocio CANVAS.....	49
18.8	Ilustración 4: Organigrama de la empresa.....	58

Listado de tablas e ilustraciones

Listado de tablas

18.	Tablas e Ilustraciones	Tabla 1 Resumen de modelo de negocio CANVAS	49
18.2	Tabla 2: Matriz Pestal		37
18.3	Tabla 3: Matriz 5 fuerzas Porter		43
18.4	Tabla 4: Análisis DOFA ampliado		50

Listado de ilustraciones

18.5	Ilustración 1: Radar sobre análisis Pestal		55
18.6	Ilustración 2: Radar sobre análisis de las 5 fuerzas de Porter		56
18.7	Ilustración 3: Cadena de valor- Análisis de competitividad		57
18.8	Ilustración 4: Organigrama de la empresa		58

Resumen

En el siguiente trabajo se encuentra la información del análisis estratégico realizado por estudiantes de la Universidad Icesi, a la empresa Giral2. Giral2 es una empresa de representación que lleva mas de 50 años en el mercado, con productos con la mejor relación Precio-Calidad.

El Análisis Estratégico nos permite identificar factores de amenazas y oportunidades de crecimiento, con el fin de entender el panorama en el que se encuentra la empresa. Es un proceso que se lleva a cabo par investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de esta, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Por medio de lo anterior, se analiza la empresa desde su constitución. Además, se indaga la empresa a nivel interno y externo, teniendo en cuenta los diferentes factores y el valor agregado que brinda la misma, Adicionalmente, identificamos sus competidores y como nos encontramos en comparación con la competencia. Finalmente, se realiza un plan estratégico seguido de un plan táctico de acción, con unas recomendaciones, lo cual nos indica como llevaremos acabo la proyección realizada a la empresa.

Palabras Claves: Autopartes, Representacion, Industria Automotriz

Abstract

In this work you can find the information of the strategic analysis carried out by students of the Icesi University, to the company Giral2. Giral2 is a representation company that has been in the market for more than 50 years, with products with the best Price-Quality relation.

The Strategic Analysis allows us to identify threat factors and growth opportunities, in order to understand the landscape in which the company finds itself. It is a process that is carried out to investigate the business environment within which an organization operates and the study of it, in order to formulate a strategy for decision-making and the fulfillment of objectives.

The company has been analyzed from its constitution. In addition, the company is investigated internally and externally, taking into account the different factors and the added value that it offers. Additionally, we identify its competitors and how we are compared to them. Finally, a strategic plan is made followed by a tactical plan of action, with some recommendations, which indicates how we will carry out the projection made to the company.

Key Words: Auto parts, Representation, Automotive industry

1. Introducción

El presente trabajo diseña un plan estratégico para GIRAL2 a través del planteamiento de estrategias que contribuyan al funcionamiento de la compañía e impulso de la marca, al igual que su ampliación de posicionamiento dentro del mercado. Debido a lo anterior, se expone la historia y la situación actual de la empresa para conocer su razón de ser y el proceso de creación; asimismo, se realiza un análisis tanto interno como externo de la empresa. Por último, pero no menos importante, se plantean oportunidades de mejora para esta.

Con todo, se espera que este análisis afiance los conocimientos y términos adquiridos durante la carrera profesional de administración de empresas que se ha estado cursando en los últimos años en la Universidad ICESI. Dichos conocimientos facilitan el reconocimiento de fortalezas y aspectos de mejora que le permitan a la empresa ser más competitiva y tener un mayor posicionamiento en el sector de las autopartes.

Igualmente, el trabajo genera un beneficio para la empresa mediante el análisis y el descubrimiento de diferentes aspectos que resulten útiles para la empresa, debido a la búsqueda por la implementación y mejora del cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

2. Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico para GIRAL2 mediante el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de la compañía.

3. Reseña de la Compañía

La empresa fue fundada, en 1969, con el nombre de “Rodrigo Giraldo y Compañía Limitada”. Todos los miembros de la familia Giraldo eran socios. Rodrigo Giraldo empezó el negocio de representación en el año 1970 al trabajar con americanos. Después, se centra en el mercado japonés a comienzo de los 80's, ya que era un mercado nuevo con muchas posibilidades. Desde esa fecha hasta el año 2000, trabaja en el mercado japonés y taiwanés. En el año 2000, introduce su compañía a mercados chinos. Además, hace un cambio de nombre a “Rodrigo Giraldo Representaciones” la cual era una sociedad de hecho en la que los miembros eran Rodrigo Giraldo y, su hijo, Carlos Andrés Giraldo. Rodrigo fallece en el año 2004. Debido a esto, la compañía empieza a llamarse “Rodrigo Giraldo Sucesores Compañía Limitada” hasta el 2012.

En el 2012, se establece Giral2 Compañía SAS como representante de casas extranjeras especializada en el ramo automotriz. Representa algunas fábricas asiáticas y a empresas exportadoras de repuestos, dedicadas estas últimas en el tema de repuestos para carros y para motos. Los fabricantes sólo producen líneas específicas en las que están enfocados, mientras que las empresas exportadoras poseen una gama más amplia de productos. De esta manera, se busca tener una oferta o un rango más amplio.

Actualmente la compañía está tomando un nuevo rumbo hacia la importación de repuestos. Esto se debe a varios motivos. En primer lugar, es una oportunidad de negocio, ya que la empresa conoce el mercado, cuenta con la cadena de abastecimiento, tiene proveedores en China y tiene buena oferta de precio. En segundo lugar, debido a que el negocio de representación es cada vez más vulnerable, los clientes buscan contactos directos con las fábricas y los exportadores. Como resultado de la

globalización, este tipo de mercado se ha perdido; por lo tanto, se decide hacer un viraje hacia la importación de repuestos. En tercer lugar, al dirigirse nuestros esfuerzos al futuro, con el fin de tener una oferta amplia de repuestos, la idea es ampliar ese portafolio e ir identificando nuevas oportunidades de negocio.

4. Declaraciones Misionales

4.1 Misión

“Ofrecerles servicios de intermediación a nuestros clientes, proveedores en los que puedan confiar su dinero y sus pedidos con la certeza de que serán atendidos con responsabilidad y de manera oportuna, y ofrecerles a nuestros proveedores del exterior nuestra experiencia desde 1969 en el mercado”.

La misión de Giral2 Cía. S.A.S., hace una descripción específica del negocio al señalarlo como de productos automotrices; de igual forma, establece explícitamente el propósito de esta, al mencionar que lo que quiere es ofrecer productos que favorezcan el bolsillo del consumidor final, proveedores confiables a sus clientes y su experiencia a sus proveedores. Sin embargo, no aclara las preguntas de quienes son, qué hacen y para qué lo hacen; tampoco nos habla del cliente que quiere satisfacer, ni presenta la filosofía, imagen pública y prioridades éticas de la compañía.

Por otro lado, la misión habla sobre ofrecerle productos de calidad y de buen precio al consumidor final lo cual no debería, ya que los clientes de esta empresa no son los consumidores finales sino los importadores colombianos. Además, Giral2 no tiene influencia en el precio que cobran los distribuidores al consumidor final, por lo tanto, la relación calidad-precio no la puede determinar del todo, sólo el elegir proveedores confiables, de buena reputación y con excelentes productos.

Con estas observaciones, se propone una misión acorde con la empresa, su modelo de negocio y nuestras recomendaciones.

“Giral2 Cía. S.A.S. es una empresa de representaciones de productos automotrices asiáticos en Colombia, la cual ofrece a importadores automotrices colombianos un grupo seleccionado de proveedores para cada línea, en los que puedan confiar su dinero y sus pedidos, con la certeza de que serán atendidos con responsabilidad y de manera oportuna. De igual manera ofrece a sus proveedores del exterior experiencia en el mercado colombiano para que sus productos sean distribuidos por empresas colombianas de prestigio y tradición.”

4.2 Visión

“Permanecer en continuo crecimiento que se distinga por ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes, buena rentabilidad para sus accionistas, oportunidad de desarrollo a nuestros colaboradores y compromiso con la sociedad en general”.

Habría algunas problemáticas con la visión de la empresa hasta el momento. En primer lugar, se debe entender que una visión estratégica debe incluir la distinción y la especificidad. En efecto, muestra los puntos de referencia de la compañía para una toma de decisiones estratégicas, además que refleja cómo las directivas quieren que se vea su empresa preparándola para el mercado en el largo plazo. En segundo lugar, la visión de la empresa es demasiado general, es decir, se debe focalizar en una sola meta y mercado; de esta forma, se puede medir su factibilidad y progreso.

Con base en estas observaciones, se propone una visión más completa, específica y enfocada:

“En el año 2025, la empresa Giral2 seguirá siendo una empresa familiar, distinguiéndose por ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes y por contar con un

portafolio de proveedores reconocido por sus productos de calidad sobresaliente, mostrando un continuo crecimiento y ofreciéndole buena rentabilidad a sus accionistas, oportunidad de desarrollo a sus colaboradores y compromiso con la sociedad”.

4.3 Valores

- **Transparencia:** la empresa siempre debe actuar de acuerdo con lo pactado y con legalidad.
- **Puntualidad:** con clientes trabajadores ya sea en entregas de productos, pago de salarios u otros costos.
- **Diferencia:** ser diferente a la competencia nos aporta una ventaja competitiva.
- **Servicio al Cliente:** en la empresa todos deben estar en la capacidad de dar soluciones a problemáticas no esperadas.
- **Innovación:** es importante estar en constante movimiento. Cambiar y evolucionar para el mejoramiento y mantenimiento de la organización.

5. Modelo de Negocio: CANVAS

5.1 Segmento de Clientes

- Importadores automotrices colombianos.

5.2 Propuesta de Valor

- Brindarles proveedores confiables a los distribuidores. Estos han de ser seleccionados con base en estudios previos, visitas personales, recomendaciones. Además, de protección al tener un grupo seleccionado de distribuidores para cada línea.
- Ofrecerles a los proveedores experiencia y conocimiento para que sus productos sean distribuidos por empresas de tradición y prestigio.

5.3 Canales de Distribución

- Vía telefónica, e-mail, página web, visitas personales, entre otros.

5.4 Relación con los Clientes

- La relación es directa y personalizada para cada cliente.

5.5 Recursos Clave

- Conocimientos sobre la industria automotriz.
- Personal capacitado.
- Red de contactos.

5.6 Actividades Principales

- Intermediación entre clientes y proveedores de repuestos automotrices.
- Servicio personalizado.
- Innovación y actualización de productos.

5.7 Alianzas Claves

- Proveedores asiáticos.
- Costos fijos.
- Secretaria.
- Asistente.
- Servicios públicos.
- Contabilidad.

Ahora bien, la tabla 1 presenta el modelo de negocio CANVAS para Giral2 con cada uno de sus elementos identificados. Esta tabla se realiza con el propósito de resumir lo anteriormente descrito.

6. Análisis Externo

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar, tanto amenazas potenciales, como oportunidades. La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control. Cualquier estrategia de negocio debe tener en cuenta todas estas fuerzas para que la organización pueda navegar hacia el éxito al hacer coincidir sus fortalezas internas con las oportunidades externas. El análisis externo es de gran ayuda para obtener este conocimiento.

Giral2 es evaluada bajo los diferentes factores del entorno, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Al la empresa estar en constante contacto con el mercado, y estar ligada directamente al mismo; se identifican oportunidades y amenazas para la empresa, teniendo en cuenta su relación con cada uno de los entornos.

7. Contextualización del Sector

7.1 Político.

A nivel político se identificó Las Negociaciones de TLC con China, como un factor de vital importancia para la empresa ya que facilita todas las relaciones comerciales que se tengan entre ambos países. Se crea un mecanismo de negociación bilateral en el cual se promueve la importación-exportación de productos entre ambos países. Esto es un factor de vital importancia para la empresa, para futuro negocios que se tengan en relación con el área automotriz. Sin embargo, se identificó que la sustitución de importación es un factor de gran amenaza para la empresa ya que la mayoría de las autopartes son libre de importación por lo cual es muy fácil encontrar productos sustitutos para importar y/o vender en el mercado.

7.2 Económico

Se identificaron 4 factores que representan una oportunidad para la empresa. En primer lugar, "Asia como potencia" lo cual garantiza que es un país que está al tanto de los cambios del mercado y adicionalmente, está a la vanguardia en la economía mundial. En segundo lugar, "Producto inelástico + Tasa de cambio" lo cual indica que las variaciones en el precio tienen un efecto relativamente pequeño en la cantidad demandada del bien, lo cual genera un beneficio sobre la empresa ya que al trabajar con bienes de uso cotidiano el producto presentará una demanda constante debido a la necesidad del consumidor. Además, se trabaja con la moneda universal (USD) por tanto el precio de los productos va fijado a una tasa de conocimiento público. En tercer lugar, "No hay industria automotriz colombiana fuerte" lo cual representa una gran oportunidad para el sector de las importaciones, debido a la carencia de la industria a nivel nacional se prioriza la importación de productos automotrices. Por último, "Aumento de la

demanda + mal transporte publico en ciudades + Congestionamiento de transito” garantiza una alta rotación de autopartes, lo cual va ligado a una alta demanda. Esto es una gran oportunidad para la empresa ya que garantiza la prevalencia del negocio en el largo plazo. Sin embargo, para Giral2 la “incertidumbre económica (perdida de confianza del consumidor) y las reformas tributarias son una limitante. Por un lado, la incertidumbre económica afecta directamente al mercado ya que por múltiples factores se puede ver vulnerada la confianza del consumidor lo cual lleva a un declive en el consumo de X o Y producto y esto afecta directamente a la industria. Por otro lado, las reformas tributarias afectan directamente a ciertos productos importados, debido a que están poniendo impuestos adicionales (cascos importados) viéndose la empresa amenazada, ya que aumenta el costo de importación. Es decir, las reformas tributarias son una amenaza para Giral2 debido a que aumenta el impuesto de entrada del producto.

7.3 Social y Cultural

La sociedad esta regida por tendencias, a lo largo de los años la industria automotriz ha ido ganando fuerza. Partiendo de lo anterior la “Actitud hacia la industria automotriz (status social)” es una variable de oportunidad para Giral2, ya que hace referencia a que el tener carro da status social debido a que en Colombia no todo el mundo tiene carro y el que tiene adquiere mas poder adquisitivo. Se evidencia una gran desigualdad entre las diferentes clases sociales, y la “gama” del carro te va a generar mucho mas prestigio o status social. Es decir, en Colombia el acceder a un carro es mas difícil que en otros

7.4 Tecnológico

Se evidencian avances tecnológicos en la industria a nivel de transporte, fabricas, producción y producto. Lo anterior demuestra el gran potencial que tiene la industria, el transporte se mantiene en constante evolución. Por tanto, las fabricas se están reinventando constantemente a nivel de producción y producto, para de esta forma brindar lo que el cliente necesita al mejor precio y con la mejor calidad. Sin embargo, aunque Giral2 como empresa busque siempre estar a la vanguardia es inevitable que hoy en día se busque cada vez mas un recorte de intermediación, ya que hoy en día no se quieren intermediarios porque aumentan los costos. A pesar de la inevitable extinción de los intermediarios, Giral2 cuenta con relaciones comerciales de mas de 20 años lo cual garantiza su prevalencia en el mercado.

7.5 Ambiental

Con el pasar de los años, la industria automotriz va a cambiar totalmente, al punto en el que los automóviles como los conocemos hoy en día van a estar discontinuados. Es inevitable tener conciencia ambiental, por lo que los carros eléctricos son el futuro de la industria. Lo anterior puede parecer una amenaza para Giral2. Sin embargo, lo anterior representa una oportunidad gracias a la participación que se tiene en el mercado y a las alianzas comerciales ya que facilitaran la transición y mantenimiento en la industria.

7.6 Legal

El medio ambiente es un factor que afecta cada vez mas a las empresas. Identificamos que las “Leyes en pro del medio ambiente + carros con menos emisión de gases (diésel)” son factores de riesgo para Giral2. Lo anterior se debe gracias a que la

industria a futuro va a sufrir una transición hacia los carros eléctricos. Por lo tanto, las políticas ambientales nos afectan porque limitan el comercio, y el consumo de las autopartes. Además, si cada vez hay menos carros con emisión de gases los cuales en un futuro serán eléctricos, nos afecta directamente debido a que la demanda se verá afectada y consigo la industria como tal.

7.7 .Tabla 2: Matriz Pestal

Matriz PESTAL								
<u>EN</u>	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			I	E
	<u>TO</u>	Factor	Imp	Efe	Facto	Imp		
<u>RN</u>	es que	orta	ctivi	res	orta	ctivi	P	E
<u>Q</u>	repres	ncia	dad	que	ncia	dad	N	C
	entan			repre			e	Pr
	o			senta			t	o
	puede			n o			a	m
	n			pued				
	repres			en				
	entar			repre				
	oportu			senta				
	nidade			r				
	s			amen				
				azas				

P	Negociaciones de TLC con China	2	8	Sustitución de Importaciones	5	6	-3	3.14
E	Asia como potencia	8	9	Incertidumbre económica (Pérdida	7	3	12	2.8
	Producto inelástico + Tasa de cambio	5	3					
		10	8					

	<p>No hay industria automotriz colombiana fuerte</p> <p>Aumento de la demanda + mal transporte público en ciudades + congestionamiento</p>	8	9	<p>de confianza del consumidor)</p> <p>Reforma tributaria</p>	7	5		
					5	5		

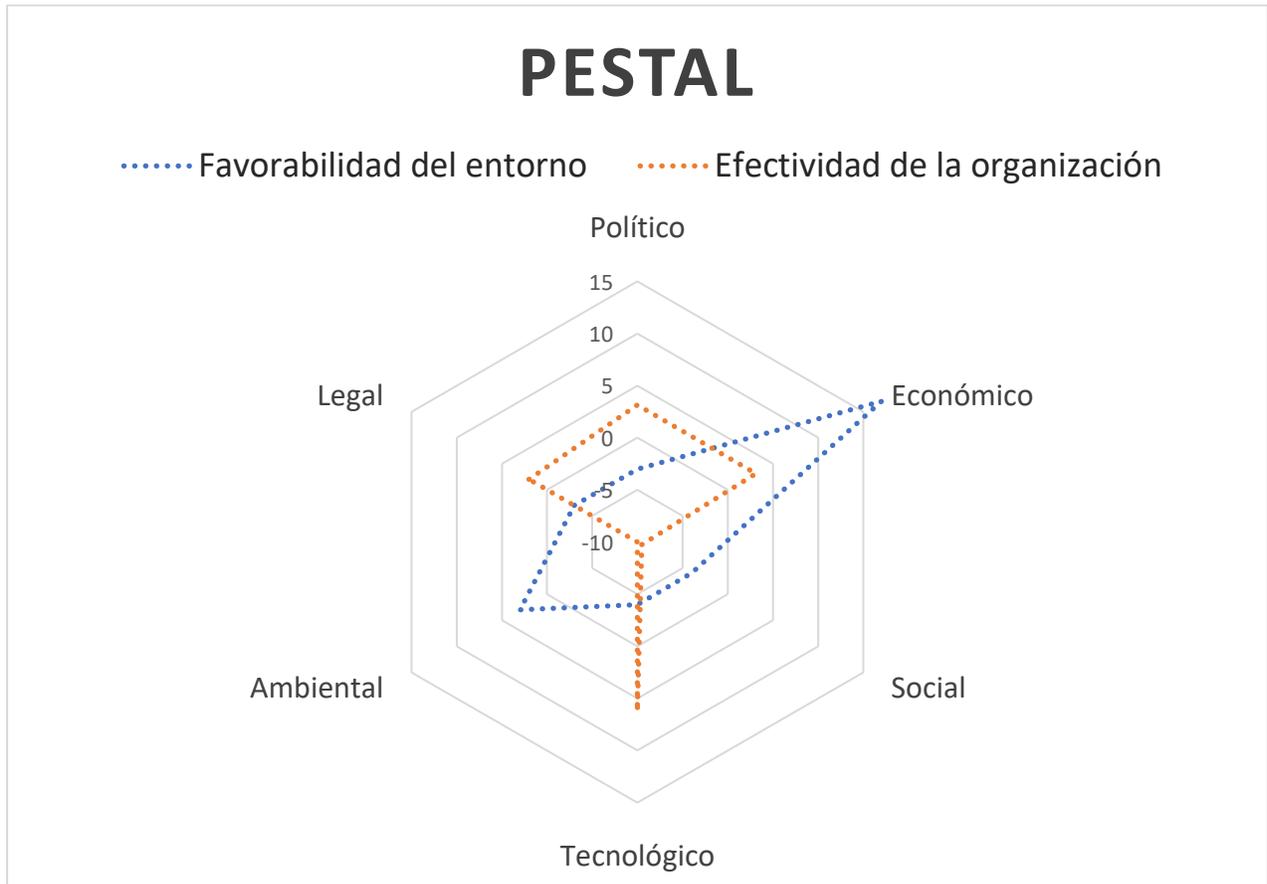
	ento de transit o			COVI D-19				
S	Actitud hacia la industri a autom otriz (status social)	2	1	Tend encia a cuida r el medi o ambi ente + dese stimu lar el uso	6	0	- 4	- 9. 5

				del carro				
T	Avances tecnológicos (transporte, fábricas, producción, producto)	6	5	Recorte de intermediación	10	10	-4	6.25
A	Carros eléctricos	3	0				3	-10
L				Leyes en pro	3	6	-3	2

				del medi o ambi ente + carro s con meno s emisi ón de gase s (diés el)				
<u>TO</u> <u>TAL</u>	Suma total de oportu nidade s	44		Sum a total de amen azas	43		- 2	- 5. 3 1

Fuente: Elaboración propia.

7.8 Ilustración 1: Radar sobre análisis Pestal.



Fuente: Elaboración propia

8 Análisis de la Industria

Para el respectivo análisis de la industria, se tuvo en cuenta dos factores, a saber, oportunidades y amenazas. Mientras que las oportunidades responden a los beneficios, las amenazas son aquellas que afectan a la empresa. Debido a esta división, ambas categorías responden, para nuestro interés, a la importancia y efectividad en el marco de si se genera algún beneficio o riesgo. Las categorías por destacar son el poder de negociación con los proveedores, con los nuevos y antiguos competidores; además, de la introducción de productos que sustituyan el nuestro y la intensa competencia con un rival.

8.1 Poder de Negociación de Proveedores

Esta categoría reconoce los contratos de indemnización a nivel de oportunidad y poca facilidad para cambiar de proveedor como amenaza.

8.2 Poder de Negociación de Competidores

Estas variables fueron valoradas: proveedor-intermediario, relación de LP con los clientes, al igual que diversos distribuidores-clientes. Dado el caso que se presente una situación en la que se deba cambiar de proveedor-intermediario, esta resulta difícil por lo cual representa una oportunidad muy grande para ambos, ya que se garantiza una relación a LP. Esta relación genera un crecimiento mutuo, debido a que los proveedores conocen el mercado chino y, al mismo tiempo, el intermediario conoce el mercado colombiano.

8.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Se reconoce la dificultad de acceder al mercado de motos, puesto que existen restricciones del gobierno para venta de productos-importaciones (certificados de calidad para las pastillas de freno, % de reciclaje para importadores de baterías, cascos requieren

de unas normas Icontec). Si se quisiera acceder al mercado de motos, esto sería sumamente relevante y posible de realizar al contar con los proveedores y el conocimiento del mercado.

8.4 Amenaza de Introducción de Productos Sustitutos

Si surge la posibilidad de encontrar en el mercado productos más baratos o de menor calidad (por deficiencia en piezas, en materia prima y en procesos de fabricación), esto sería una amenaza, pues puede generar un mal reconocimiento de marca por cuestiones de la inconciencia del mercado. Como resultado, se vende un mal producto lo que ataca directamente la confianza del consumidor.

8.5 Rivalidad de la Industria a Intensidad de la Competencia

Se garantiza una ventaja en esta categoría, ya que, si se parte del presupuesto que los concesionarios venden los repuestos más caros y hay pocos competidores nacionales, esto genera una oportunidad y beneficio con nuestros proveedores. Por un lado, hay que tener en cuentas las condiciones socioeconómicas del país, lo que implica que los consumidores demanden productos OEM de la mejor calidad. Estos productos, en los concesionarios, pueden resultar demasiado costosos. Por otro lado, al haber pocos intermediarios nacionales y llevar una relación de más de veinte años con los proveedores, no sería un hecho preocupante, porque para ambas partes es de gran relevancia la confianza y crecimiento de mercado que se ha generado a lo largo de los años.

En suma, este análisis se resume y se analiza en la tabla 3 e ilustración 2 basados en las cinco fuerzas de Porter.

8.6 Tabla 3: Matriz 5 fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter								
<u>ENTORN</u> <u>O</u>	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMP Net a	EFE C Pro m
	Factores que representan o pueden representar oportunidades	Importan cia	Efectivid ad	Factores que representan o pueden representar amenazas	Importan cia	Efectivid ad		
Poder de negociación	Contrato de indemnización	8	10	Poca facilidad para cambiar de proveedor	7	2	1	2.53

Poder de negociación de compradores	Les es difícil cambiar de proveedor-intermediario (Bajo poder de negociación)	9	10					
	Relación de LP con los clientes	8	10				25	6.16
	Hay muchos distribuidores/clientes	8	4					

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Es difícil entrar al mercado de motos	5	7					
	Restricciones del gobierno para la venta de productos-importaciones (Certificados de calidad para las pastillas de freno, % de reciclaje para importadores de baterías, cascos requieren de unas normas Icontec)	5	7	No hay barreras de entrada para empresas de representaciones	7	5	3	2.35

Amenaza de introducción de productos sustitutos				<p>Productos más baratos o de menor calidad (Por diferencia en piezas, en materia prima y en procesos de fabricación)</p>	7	8	-7	6

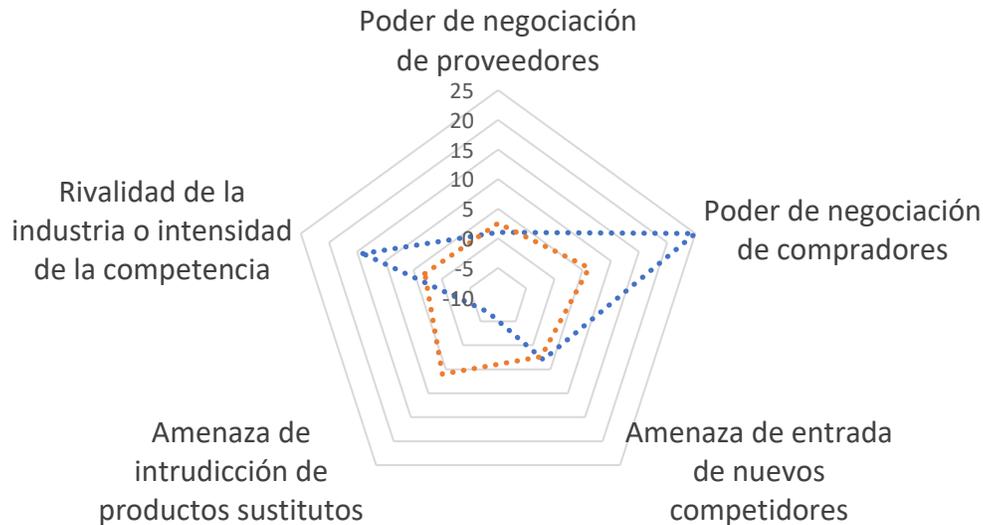
Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Concesionarios venden repuestos más caros	7	9				14	3
	Pocos competidores (intermediarios) nacionales	7	4					
<u>TOTAL</u>	Suma total de oportunidades	57		Suma total de amenazas	21		36	

Fuente: Elaboración propia

8.7 Ilustración 2: Radar sobre análisis de las 5 fuerzas de Porter

PORTER

..... Favorabilidad del entorno Efectividad de la organización



Fuente: Elaboración propia

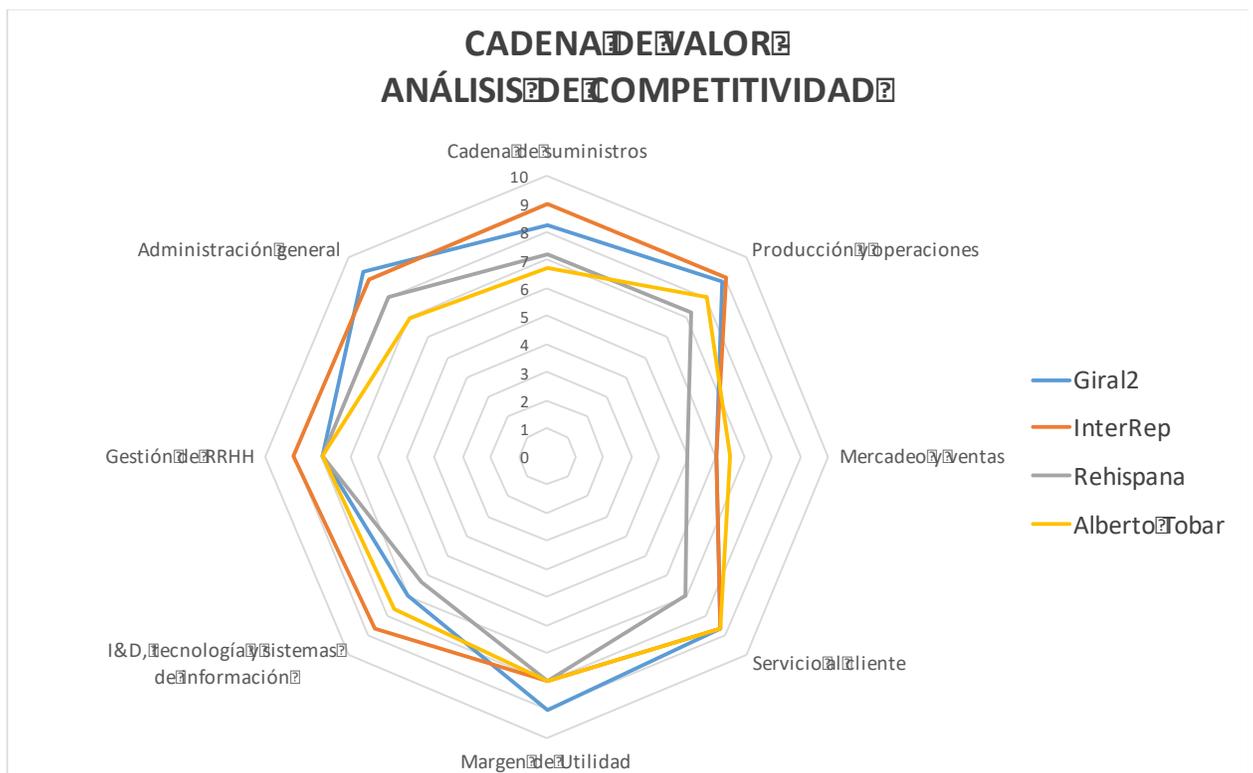
9. Competidores

En la ciudad de Cali no hay oficinas de representaciones. La mayoría están en la ciudad de Bogotá y en Medellín. La competencia más relevante y directa es Quinteros, InterRep, Rehispana, Alberto Tobar, Alfonso Buitrago y Fatco. Incluso, Quinteros y Fatco son los más grandes, lo que explica porque son consideradas compañías grandes, marcas posicionadas y con variedad de líneas.

Giral2 y estas empresas se pueden cruzar en el mercado con cierto tipo de productos, a saber, como los Kit de Clutch, pero estos productos son de distintos fabricantes. Es decir, cada empresa representante maneja sus proveedores, sus fábricas y sus marcas. Cada uno promociona su producto de acuerdo con sus beneficios y

ventajas. Sin embargo, hay cierta mercancía en la que se compite con el mismo producto y marca. Esto sucede, por ejemplo, cuando se venden repuestos originales para carros Hyundai, hechos en India. De esta manera, puede haber varios exportadores asiáticos que venden el mismo producto y son representados por empresas colombianas, lo que provoca que las diferencias en precio sean muy pequeñas. Esto obliga a los distribuidores colombianos escoger el proveedor con base en condiciones de pago, en tiempo de entrega o por confianza.

9.1 Ilustracion 3: Cadena de valor- Análisis de competitividad.



10. Análisis Interno

Giral2 es una empresa de representaciones en la cual el proveedor se consigue de acuerdo con su necesidad. Para ejemplificar, las ferias internacionales van ligadas a una visita posterior a sus fábricas para tener conocimiento acerca de cómo funcionan. Otra posibilidad es de referidos, es decir, por medio de ex proveedores se consiguen diferentes representados. En China es común que estos se conozcan entre sí.

Más adelante, se firma un contrato de representación con las condiciones contractuales en el cual se describe campo de acción, honorarios, condiciones, responsabilidades, entre otras. Por tanto, se deja por escrito el proceso por comenzar con ese nuevo proveedor. Luego, se realiza la selección de clientes potenciales, ya que se debe encontrar clientes que quieran vender esos productos. Se les ofrece a los proveedores/clientes un contrato de exclusividad o ser parte de un pequeño grupo selecto para garantizar una relación y beneficios a LP. Posteriormente, nuestro papel descansa en la intermediación entre el proveedor y el cliente al acordar todos los detalles de la representación (volumen de ventas, precios, etcétera), ya que todo debe salir según lo acordado.

Con todo, hay diversas funciones que son claves. En primer lugar, se debe garantizar la justicia de ambas partes, esto es, velar por los intereses del proveedor y del representado. En segundo lugar, se debe estar atentos a los nuevos desarrollos y, a su vez, que los clientes hagan sus pedidos periódicamente como está acordado. En tercer lugar, debe tener disposición a resolver inquietudes y problemas, brindando la mejor atención, escuchando los comentarios y asesorando día a día; de esta forma, se satisfacen las necesidades de ambas partes al garantizar, por encima de todo, una

relación a largo plazo basada en la confianza y en la calidad de nuestro trabajo. A continuación, se exponen algunas subdivisiones de las funciones.

Actividades y costos esenciales: actividades, recursos o habilidades claves para este tipo de organización

Cadena de suministros: proveedores como socios claves, información y conocimiento sobre las fábricas asiáticas. Conocimiento del mercado colombiano.

Referencias/catálogos de vehículos

Producción y operaciones: contactar a sus socios estratégicos con importadores prestigiosos. Conocer personalmente las fábricas que representan y ofrecer a sus clientes proveedores confiables. Innovación en productos.

Logística y distribución: no aplica.

Mercadeo y ventas: realizar mercadeo y promoción a las líneas que manejan (marcas de fábrica). Apoyo técnico al equipo de ventas de los clientes (marcas propias de los clientes).

Servicio al cliente: relación directa y personalizada. Generar confianza por parte del cliente. Realizar seguimiento de los pedidos.

Margen de utilidad: pago por comisiones; Giral2 (escalonado: 2-10 %).

I&D, tecnología y sistemas de información: base de datos de proveedores, clientes y estudios de mercados. Estar al día en referencias y catálogos de los productos.

Gestión de RRHH: personal experimentado.

Administración general: costos fijos en su mayoría. Participación en ferias. Atención a los clientes.

11. Análisis DOFA

11.1 Fortalezas

- Negociación de precios para todos los distribuidores.
- Marcas de fábricas están registradas.
- Servicio personalizado.
- Proveedores como socios claves.
- Información y conocimiento sobre fábricas asiáticas.
- Conocimiento del mercado colombiano.
- Confianza del cliente.
- Atención a los clientes.

11.2 Debilidades

- Protección a clientes causa pérdida de oportunidades de negocio.
- Alcance en el mercado (gestión de ventas).
- Referencias/ catálogos de productos.
- Innovación en productos.
- Apoyo técnico al equipo de ventas de los clientes.
- Poca facilidad para cambiar de proveedores.

Se consideran las siguientes fortalezas y debilidades (véase la tabla 4), debido a que Giral2 es una empresa que lleva años en el mercado. Por tanto, la percepción se ubica desde el papel del proveedor y del representado al entender sus necesidades e intentar satisfacerlas. Giral2 es una empresa que garantiza la mejor relación. Protege sus marcas, garantiza un servicio personalizado con los proveedores-socios claves. Adicionalmente, cuenta con la información y conocimiento sobre el mercado colombiano, mientras que los proveedores conocen el mercado asiático. De esta forma, se vela por el mejor desarrollo y atención a clientes al hacer una prioridad la confianza.

Por otro lado, habría ciertos factores por fortalecer. Se debe tener en cuenta que, como en todo hay un margen de error, puede presentarse problemas de despacho o malos productos. No obstante, cada problema debe abordarse de manera personalizada: hay que resolver el inconveniente con el menor costo y tiempo posible garantizando la satisfacción de las partes. Igualmente, habría que expandir la gestión de ventas y añadir nuevas referencias a la representación, ya que, de no hacerlo, habría un limitante. Giral2 brinda conocimiento por medio de capacitaciones a los grupos de venta de diferentes representados para garantizar un progreso de ellas. A través de la confianza, se piensa generar altos niveles de satisfacción en el terreno de la representación.

12. Mapa Estratégico

Visión: En el año 2025, la empresa Giral2 seguirá siendo una empresa familiar, distinguiéndose por ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes y por contar con un portafolio de proveedores reconocido por sus productos de calidad sobresaliente, mostrando un continuo crecimiento y ofreciéndole buena rentabilidad a sus accionistas, oportunidad de desarrollo a sus colaboradores y compromiso con la sociedad.

Finanzas: Recuperar un volumen de ventas de 4.000.000 USD \$ en el año 2021.

Clientes:

- Entrar en Perú en el año 2021 con una línea de motores de arranque y alternadores con 3 clientes.
- Conseguir de 7-10 clientes nuevos en Colombia para el año 2021

Procesos internos: Concretar negociación con dos proveedores nuevos: uno para bobinas de ignición y otro de filtros de aire. Empezar a trabajar con ellos en el año 2021.

Aprendizaje y desarrollo: capacitar al nuevo empleado en el primer periodo del 2021 en la facturación de ventas.

Misión: Giral2 Cía. S.A.S. es una empresa de representaciones de productos automotrices asiáticos en Colombia, la cual ofrece a importadores automotrices colombianos un grupo seleccionado de proveedores para cada línea, en los que puedan confiar su dinero y sus pedidos, con la certeza de que serán atendidos con responsabilidad y de manera oportuna. De igual manera ofrece a sus proveedores del

exterior experiencia en el mercado colombiano para que sus productos sean distribuidos por empresas colombianas de prestigio y tradición

13. Objetivos Estratégicos

- Genéricas

Diferenciación: Giral2 tendrá como estrategias de diferenciación la rapidez y calidad de su sistema de servicio al cliente, debido a que contará con una efectiva logística que permite manejo rápido y eficiente de la información. Esto posibilita el buen manejo de sus bases de datos para intercomunicar distribuidores y proveedores. La empresa se asegurará que los productos ofrecidos por sus proveedores sean de las mejores calidades del mercado, garantizado su duración, garantía y confiabilidad.

Estrategia de enfoque: La empresa enfocará sus diferentes servicios de manera especializada con cada uno de sus clientes, de manera que pueda asegurarles un excelente servicio.

- Particulares

A futuro, la empresa pensará en establecer alianzas con alguna carrocería. Esto le ayudaría a aumentar su nivel de ingresos y probablemente su margen de utilidades. Por otra parte, podría pensar en establecer relaciones con continentes diferentes al asiático, puesto que le permitiría diversificar riesgos, ya que la totalidad de los productos que ofrece no provendrían de un solo continente.

- Acciones

Entre las acciones que consideramos debe implementar la empresa para continuar con su proceso y mejorar su gestión empresarial, se encuentran las siguientes:

Fidelización de los clientes: aunque la empresa ya cuenta con él, debe tenerse en cuenta y seguir desarrollándose para evitar la entrada de nuevos competidores.

Mejoramiento de la página web: si bien la compañía tiene su propia página web, es importante trabajar un poco más en el posicionamiento de esta a través de herramientas online. Adicionalmente, puede mejorarse el contenido de la página de forma que sea más atractiva a la vista de los clientes.

Uso de redes sociales: la empresa podría implementar el uso de algunas de las principales redes sociales como Instagram, Facebook, entre otras. Esto genera mayores canales de comunicación con sus clientes.

Capacitación del personal: a pesar de ser una compañía con pocos empleados, es importante tener en cuenta que deben estar en constante capacitación para poder resolver de forma eficaz cualquier situación que surja en un momento determinado.

Ampliar su portafolio de clientes: además de la fidelización de los clientes con los que la empresa cuenta, es indispensable captar nuevos para optimizar sus operaciones.

Entrar a nuevos mercados: con el propósito de avanzar hacia el crecimiento de la empresa, se ingresaría a nuevos mercados para ampliar su portafolio de productos, ya sea con nuevas líneas o tecnologías.

Implementación de otras tecnologías: en la medida que el cuidado del medio ambiente está en auge, la compañía podría aprovechar esta situación haciendo alianzas con empresas más sostenibles que implemente tecnologías para vehículos eléctricos. De esta forma, podría ganar mayor aceptación y aumentar su crecimiento.

A su vez, las estrategias avanzadas del DOFA aparecen en el mapa estratégico

Con el propósito de medir el funcionamiento de las estrategias desarrolladas en la empresa, se usan los siguientes indicadores:

- Para accionistas: desde la perspectiva financiera, se decidió utilizar las ventas brutas como indicador de esta. Esto se debe a que el objetivo financiero es aumentar un volumen de ventas de 4.000.000 USD para el 2021.
- Para clientes: el número de quejas presentadas por estos, ya que esto permite medir la perspectiva de las personas con respecto a los servicios que presta la compañía.
- En procesos internos: el número de negocios materializados, por lo que nuestro objetivo para este ítem es concretar negociación con dos proveedores nuevos: uno para bobinas de ignición y otro para filtros de aire, y empezar a trabajar con ellos en el 2021. Desde el ámbito interno, la firma debe asegurar calidad por parte de sus proveedores.
- En capacidad para innovar y crecer: desde el enfoque del aprendizaje y desarrollo, el indicador sería el número de clientes nuevos traídos por el nuevo empleado en Colombia, pues se quiere conseguir de 7-10 clientes nuevos en Colombia para el año 2021.

14. Estructura organizacional

Se considera que la estructura que tiene la empresa actualmente es la correcta ya que es muestra de la poca jerarquía que existe y de las relaciones cercanas que en ella se dan. Adicionalmente, esta estructura permite que no haya burocracia y que la información pueda fluir de manera eficiente, para así poder brindar un servicio personalizado e inmediato.

Por otro lado, el gerente, aunque no tiene muchas personas bajo su mando, delegó a su asistente general la capacitación y el control del nuevo asistente técnico para que fuera ella quien le enseñara lo necesario sobre el negocio. Esta decisión se considera estratégica ya que la asistente general ha estado con la empresa más de 20 años y sabe cómo opera y qué se requiere para su buen funcionamiento. De esta manera, el nuevo integrante, al estar en constante contacto con ella, va a poder aprender rápidamente y encargarse de los aspectos más técnicos (búsqueda de referencias y de catálogos, contactar nuevos clientes, etc.), mientras que ella y el gerente van a poder concentrarse en el servicio al cliente y sus relaciones.

15. Recomendaciones

Para lograr los objetivos propuestos para Giral2 en el 2021, y que estos estén alineados con las estrategias presentadas anteriormente. La empresa debe: En primer lugar, Giral2 debe seguir brindando un valor agregado, por el cual se diferencia. Para esto, debe brindar información verídica sobre el conocimiento que tiene del mercado, para de esta forma, continuar basando sus relaciones en la confianza. Deben demostrar la calidad de sus proveedores en cuestiones de duración, garantía y confiabilidad, siendo los clientes la prioridad de esta. En segundo lugar, Giral2 tiene una estrategia de enfoque hacia los clientes, la compañía es reconocida por la calidad que brinda a nivel de producto y servicio. Debe seguir trabajando sobre este pilar que ha venido construyendo a lo largo de los 50 años que lleva en el mercado, lo anterior con el fin de brindar servicios de manera especializada. En tercer lugar, Giral2 ha venido construyendo sus relaciones comerciales por mas de 20 años, siendo esta un valor agregado que no tienen las empresas hoy en día. El negocio de la representación se ve cada vez mas afectado ya que hoy en día no se quieren intermediarios por cuestiones de costos. Sin embargo, como los proveedores desconocen el mercado Colombiano y Giral2 desconoce el mercado Asiático ambas partes sacan provecho de esos conocimientos y construyen una relación de confianza basada en el crecimiento y beneficio mutuo. Por tanto, aunque exista el riesgo por trabajar con un solo continente, se saca ventaja de la relación que se tienen con los proveedores garantizando la exclusividad de ambas partes y aunque no puede diversificar los riesgos, cuenta con el valor agregado de la relación que se ha construido a lo largo de los años.

Para hacer posible lo mencionado anteriormente, Giral2 debe tratar de implementar las acciones propuestas ya que estas garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos para el 2021. Vivimos en una época en el cual la tecnología hace mas fácil múltiples procesos, la empresa debe de reinventarse para tener un alcance mayor en el mercado. Se debe buscar un posicionamiento de la pagina web porque, aunque se conoce la empresa en el sector automotriz muchos desconocen la pagina de la empresa. Adicionalmente, Las redes sociales hoy en día permitirían que Giral2 llegué a un publico objetivo el cual no había considerado, para que por medio de las diferentes redes sociales pueda generar mayores canales de comunicación con sus clientes. Esto con el fin garantizar la prevalencia de la empresa a lo largo del tiempo, adaptándonos a los cambios presentados por el entorno y de esta forma satisfacer las necesidades de los consumidores.

Giral2 cuenta con el personal adecuado según la función que desempeña cada uno de los mismos dentro de la empresa. Sin embargo, debe brindar las capacitaciones necesarias a sus empleados para garantizar su supervivencia en el mercado. Capacitaciones en el manejo del "SAI OPEN" para temas de contabilidad y/o en el manejo de divisas para futuras negociaciones con los proveedores.

La empresa no se conforma con las relaciones que ha creado a lo largo de sus años en el mercado, ya que esta en constante evolución ya sea a nivel de producto, competidores o clientes. Giral2 esta un estudio constante del mercado para poder captar futuros clientes potenciales para de esta forma seguir garantizando el crecimiento en el mercado. Adicionalmente, Giral2 debe hacer estudios de mercado de las líneas principales en diferentes países potenciales con el fin de seguir avanzando en el

crecimiento de mercado generado por la firma. Finalmente, Giral2 debe generar conciencia del impacto ambiental que tiene el sector automotriz. Ya que, aunque Giral2 no genere impacto ambiental directamente, algunas líneas específicas tienen controles ambientales de los cuales Giral2 debe ser parte para ayudar a sus clientes.

Por ejemplo, en la venta de baterías se debe tener una logística inversa de recolección ya que según la Resolución No. 0372 del 2009 tienen como objeto establecer los elementos que deben incluir los fabricantes o importadores de baterías plomo ácido, para lograr el retorno a la cadena de este tipo de elementos una vez se convierten en residuos o son desechados por los consumidores, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.

16. Conclusiones

Este proyecto, nos permitió hacernos una idea de lo que pasa actualmente en el mercado automotriz, mas que todo en el área de la Representación, permitiéndonos tener una idea global y específica de la empresa, y su participación en el mercado. Adicionalmente, por medio del proyecto y gracias a la necesidad expresada por la empresa, este trabajo permite hacer un feedback y plantear estrategias que serán de mucha utilidad para la empresa en un corto y largo plazo.

Al finalizar el proyecto nos damos cuenta que estamos en la capacidad de explicar el concepto de estrategia, y formular planes estratégicos para diferentes tipos de organizaciones, a través de la comprensión y la aplicación de diferentes modelos y herramientas conceptuales. Este proyecto nos permitirá aplicar a futuro el conocimiento adquirido durante todo el trabajo brindándonos experiencia en la realización de análisis estratégicos para que un futuro, cuando necesitemos proponer estrategias de negocio, ya tengamos una experiencia pasada y contemos con más seguridad y confianza sobre nuestro conocimiento.

Analizar a Giral2 nos brindo la posibilidad de que, ya sea como empresarios o intraempresarios, sepamos analizar contextos organizacionales externos y globales, y sepamos identificar fortalezas y debilidades, para así estar en la capacidad de proponer estrategias corporativas que vayan de la mano con las empresas y sus modelos de negocio.

17. Referencias Bibliográficas

Página web de la empresa www.giral2.com

Matriz BCG: herramienta estratégica esencial en la empresa. Tomado de <http://www.matrizbcg.com>

DANE. 2016. Muestra trimestral de servicios – MTS. Tomado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IIItrim_16.pdf

<https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/546-plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-sin-galeria-42>

https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Programa_posconsumo_existente/Resolucion_372_de_2009.pdf

18. Tablas e Ilustraciones Tabla 1 Resumen de modelo de negocio CANVAS

Giral2 Cía S.A.S.



Fuente: elaboración propia

18.2 Tabla 2: Matriz Pestal

Matriz PESTAL								
<u>ENTOR</u>	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IM	EF
<u>NO</u>	Factores que representan o pueden representar oportunidades	Importancia	Efectividad	Factores que representan o pueden representar amenazas	Importancia	Efectividad	P Ne ta	EC Pro m
P		2	8	Sustitución de	5	6	-3	3.1 4

	Negociaciones de TLC con China			Importaciones				
E	Asia como potencia							
	Producto inelástico + Tasa de cambio	8	9				12	2.8
	No hay industria	5	3	Incertidumbre económica (Pérdida	7	3		

	<p>automotriz colombiana fuerte</p> <p>Aumento de la demanda + mal transporte público en ciudades + congestión de tránsito</p>	10	8	<p>de confianza del consumidor)</p> <p>Reforma tributaria</p>	7	5		
--	--	----	---	---	---	---	--	--

				COVID-19	5	5		
S	Actitud hacia la industria automotriz (status social)	2	1	Tendencia a cuidar el medio ambiente + desestimu	6	0	-4	-9.5

				lar el uso del carro				
T	Avances tecnológicos (transporte, fábricas, producción, producto)	6	5	Recorte de intermedia ción	10	10	-4	6.2 5
A	Carros eléctricos	3	0				3	-10
L				Leyes en pro del	3	6	-3	2

				medio ambiente + carros con menos emisión de gases (diésel)				
<u>TOTAL</u>	Suma total de oportunidades	44		Suma total de amenazas	43		-2	-5.31

Fuente: Elaboración propia.

18.3 Tabla 3: Matriz 5 fuerzas Porter

5 Fuerzas de Porter								
ENTORN O	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMP Net a	EFE C Pro m
	Factores que representan o pueden representar oportunidades	Importan cia	Efectivid ad	Factores que representan o pueden representar amenazas	Importan cia	Efectivid ad		
Poder de negociación	Contrato de indemnización	8	10	Poca facilidad para cambiar de proveedor	7	2	1	2.53

Poder de negociación de compradores	Les es difícil cambiar de proveedor-intermediario (Bajo poder de negociación)	9	10				25	6.16
	Relación de LP con los clientes	8	10					
	Hay muchos distribuidores/clientes	8	4					

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Es difícil entrar al mercado de motos	5	7					
	Restricciones del gobierno para la venta de productos-importaciones (Certificados de calidad para las pastillas de freno, % de	5	7	No hay barreras de entrada para empresas de representaciones	7	5	3	2.35

	reciclaje para importadores de baterías, casco requieren de unas normas Icontec)								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Amenaza de introducción de productos sustitutos				Productos más baratos o de menor calidad (Por diferencia en piezas, en materia prima y en procesos de fabricación)	7	8	-7	6
---	--	--	--	---	---	---	----	---

Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Concesionario s venden repuestos más caros	7	9				14	3
	Pocos competidores (intermediarios) nacionales	7	4					
<u>TOTAL</u>	Suma total de oportunidades	57		Suma total de amenazas	21		36	

Fuente: Elaboración propia

18.4 Tabla 4: Análisis DOFA ampliado

Matriz DOFA ampliada	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none">- Negociación de precios para todos los distribuidores.- Marcas de fábricas están registradas.- Servicio personalizado- Proveedores como socios claves	<ul style="list-style-type: none">- Protección a clientes causa pérdida de oportunidades de negocio- Alcance en el mercado (gestión de ventas)- Referencias/ catálogos de productos

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Información y conocimiento sobre fábricas asiáticas - Conocimiento del mercado colombiano - Confianza del cliente - Atención a los clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Innovación en productos - Apoyo técnico al equipo de ventas de los clientes - Poca facilidad para cambiar de proveedores. |
|--|---|

OPORTUNIDADES

Estrategias FO

Estrategias DO

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Representaciones en otros países - Asia como potencia | <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el bajo poder de negociación de los | <ul style="list-style-type: none"> - La empresa puede abrir su mercado potencial de clientes |
|--|--|---|
-

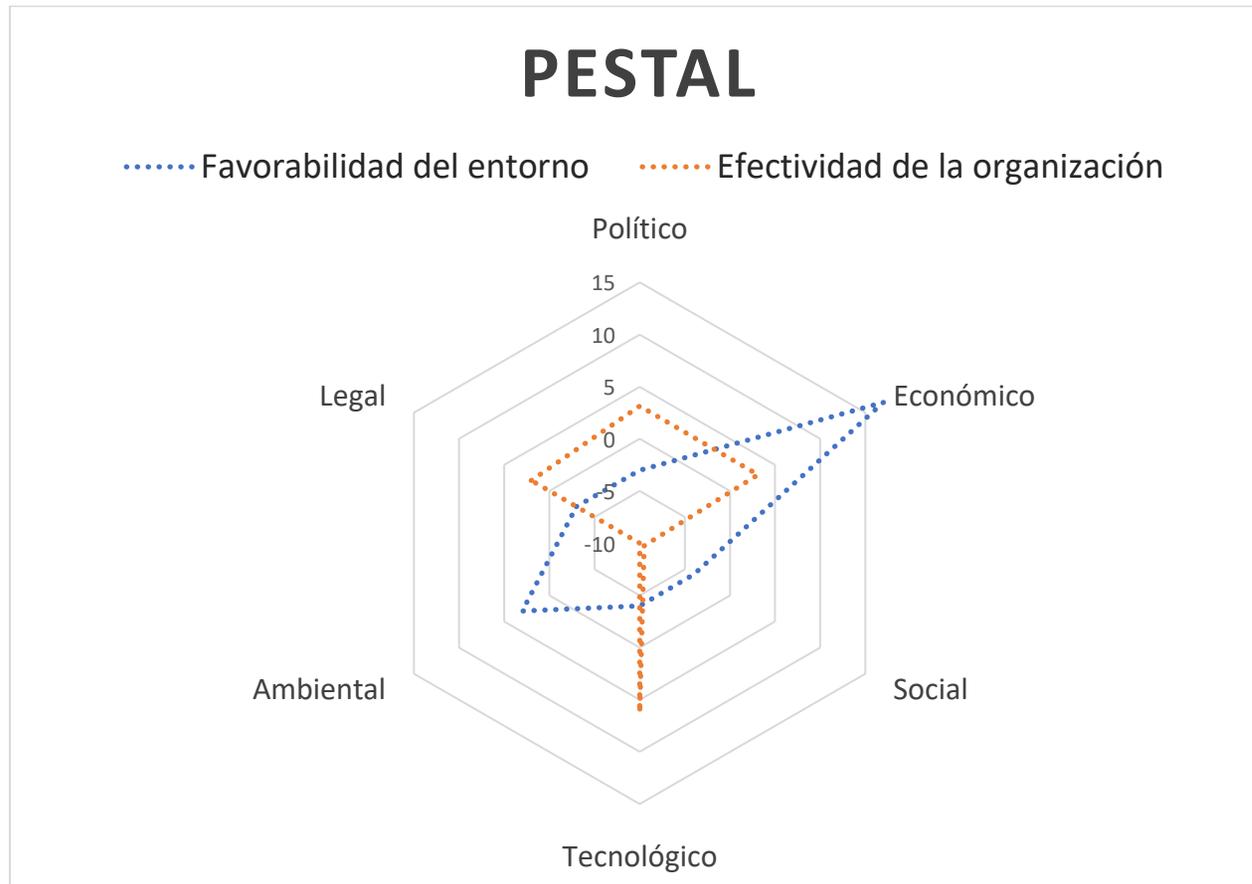
- Negociación de TLC con China.	proveedores para negociar precios	en otros países, es decir, abrir sus
- Pocos competidores nacionales.	más favorables para para los clientes y	oportunidades de negocio en otros
- Aumento de la tasa de cambio.	para la empresa.	países del continente latinoamericano.
- Producto inelástico		
- Industria local débil		
- Aumento de la demanda de vehículos		
- Carros eléctricos		
- Avances tecnológicos.		

AMENAZAS	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a cuidar el medio ambiente y desestimular el uso del carro. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa debe ofrecer un producto lo suficientemente fuerte y competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comenzar la búsqueda de proveedores de
<ul style="list-style-type: none"> - Sustitución de importaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> como para poder hacer frente al 	<ul style="list-style-type: none"> autopartes eléctricas para prever su
<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre económica. 	<ul style="list-style-type: none"> menor precio de los otros. De esta 	<ul style="list-style-type: none"> impacto en un futuro.
<ul style="list-style-type: none"> - Recorte de intermediación 	<ul style="list-style-type: none"> manera, la relación costo-beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación interna.
<ul style="list-style-type: none"> - Productos más baratos o de menor calidad (por 	<ul style="list-style-type: none"> sería mayor para los clientes, pues pagarían un precio 	

diferencia en	un poco mayor,
piezas, en materia	pero de gran
prima y en procesos	calidad.
de fabricación).	- Estrategia de
- Barreras de entrada	fidelización de
bajas.	clientes
	(Descuentos,
	atención
	personalizada,
	prelación de
	clientes importantes
	sobre menos
	importantes).

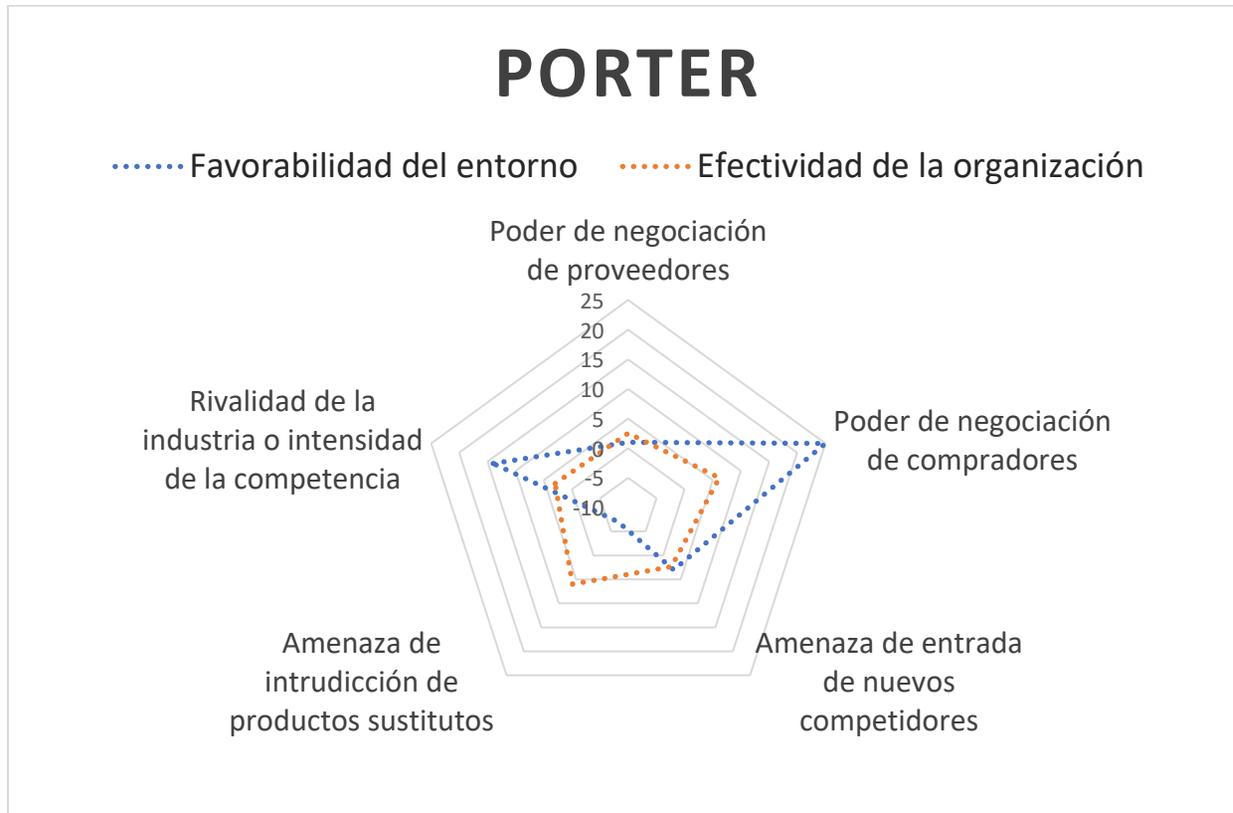
Fuente: elaboración propia.

18.5 Ilustración 1: Radar sobre análisis Pestal.



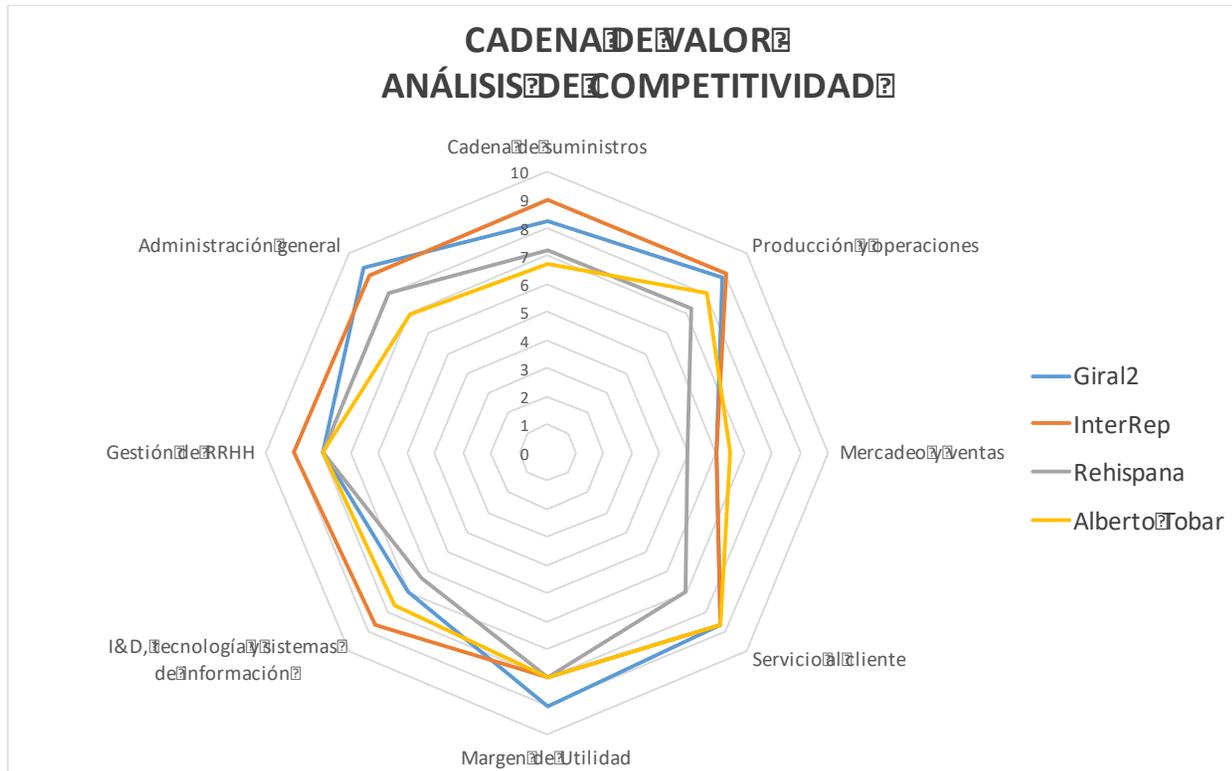
Fuente: Elaboración propia

18.6 Ilustracion 2: Radar sobre análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

18.7 Ilustracion 3: Cadena de valor- Análisis de competitividad.



18.8 Ilustración 4: Organigrama de la empresa

