



Direccionamiento estratégico para la empresa Disrepart

Camilo Andres Bustos Florez

Diego Enrique Cagua Rueda

Universidad Ean

Facultad de administración

MBA Administración de empresas

Bogotá, Colombia

16/03/2024

Título del Trabajo de Grado

Camilo Andres Bustos Florez

Diego Enrique Cagua Rueda

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de negocios

Director (a):

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Virtual

Universidad Ean

Facultad de administración

MBA Administración de negocios

Bogotá, Colombia

16/03/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Resumen

El Direccionamiento Estratégico es una de las herramientas claves en cualquier compañía, a partir de allí, Disrepart se enfoca en brindar calidad y seguridad en la distribución de autopartes de freno, acompañado de un excelente servicio y un portafolio diversificado para satisfacer las necesidades del mercado nacional automotriz. Se prioriza la mejora de la calidad del producto, la atención al cliente personalizada y eficiente, y la expansión de la gama de productos relacionados con sistemas de frenado. Este enfoque estratégico tiene como objetivo consolidar la posición de Disrepart en el mercado, garantizando un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en la industria de autopartes.

Este trabajo examina en detalle el proceso de planificación estratégica de Disrepart, incluyendo su estructura organizacional, referentes estratégicos, diagnósticos internos y externos, y las estrategias que está considerando implementar. Además, se explora cómo la inteligencia artificial y las herramientas de procesamiento de datos pueden desempeñar un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Palabras clave: Disrepart, planificación estratégica, autopartes de freno y crecimiento empresarial.

Abstract

The Strategic Direction is one of the key tools in any company, from there, Disrepart focuses on providing quality and safety in the distribution of auto brake parts, accompanied by excellent service and a diversified portfolio to meet the needs of the domestic automotive market. Priority is given to improving product quality, personalized and efficient customer service, and expanding the range of products related to braking systems. This strategic focus aims to consolidate Disrepart's position in the market, ensuring sustainable growth and greater competitiveness in the auto parts industry.

This paper examines in detail Disrepart's strategic planning process, including its organizational structure, strategic benchmarks, internal and external diagnostics, and the strategies it is considering implementing. In addition, it explores how artificial intelligence and data processing tools can play a crucial role in the company's strategic decision making.

Keywords: Disrepart, strategic planning, auto brake parts and business growth.

Tabla de contenido

Introducción	15
Objetivos.....	17
<i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
Justificación	18
Marco Institucional.....	19
1. <i>Presentación general de la empresa.....</i>	<i>19</i>
2. <i>Referentes estratégicos</i>	<i>20</i>
3. <i>Estructura organizacional.....</i>	<i>21</i>
4. <i>Productos y servicios ofertados.....</i>	<i>22</i>
5. <i>Análisis del sector</i>	<i>25</i>
6. <i>Variables Macroeconómicas</i>	<i>30</i>
Marco Contextual y Conceptual	33
1. <i>La planeación empresarial</i>	<i>33</i>
2. <i>Estrategia.....</i>	<i>36</i>
3. <i>Nicho de mercado</i>	<i>40</i>
4. <i>Desarrollo y diseño de conceptos corporativos claves</i>	<i>43</i>
5. <i>Modelo de negocio de Allan Afuah.....</i>	<i>44</i>
Diseño Metodológico	46
1. <i>Tipo y Alcance de la Investigación</i>	<i>46</i>
2. <i>Enfoque y Método de Recopilación de Datos.....</i>	<i>46</i>
3. <i>Aplicabilidad de los Resultados.....</i>	<i>47</i>
6. <i>Población, muestra y ficha técnica</i>	<i>50</i>
7. <i>Identificación de variables</i>	<i>52</i>
8. <i>Instrumento de medición</i>	<i>54</i>

Direccionamiento estratégico para la empresa Disrepart	9
9. Validación del instrumento de medición	55
Diagnóstico Organizacional	56
1. Mapa de posicionamiento.....	56
2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	59
3. Análisis PESTEL	62
4. Análisis DOFA.....	70
5. Modelo de negocio de Allan Afuah	76
6. Resultados de la Encuesta Aplicada a Colaboradores y Otros Grupos de Interés	
78	
Análisis de los resultados	85
1. Resultados del Análisis Externo	85
2. Resultados del análisis interno.....	87
Plan de Intervención	91
1. Esquema gráfico	91
2. Esquema de Implementación del Modelo de Direccionamiento Estratégico	92
3..... Presupuesto Actividades	
..... 99	
3.1. Implementación de Mejora de la Eficiencia Operativa y Expansión del Mercado Digital	99
3.2. Sostenibilidad Ambiental y Cumplimiento Normativo.....	100
3.3. Innovación en Productos y Servicios.....	101
Modelo de Direccionamiento Estratégico.....	103
1. Misión y Visión	103
2. Objetivos Estratégicos.....	103
3. Implementación y Seguimiento.....	105
4. Cultura Organizacional.....	105

Direccionamiento estratégico para la empresa Disrepart	10
5. <i>Comunicación y Transparencia</i>	105
Conclusiones y Recomendaciones	106
<i>Conclusiones</i>	106
<i>Recomendaciones</i>	108

Lista de Tablas

Tabla 1. Productos y servicios principales.	23
Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta.	50
Tabla 3. Identificación de variables.....	52
Tabla 4. Resumen análisis PESTEL.....	69
Tabla 5. Matriz EFE.....	72
Tabla 6. Matriz EFI.	73
Tabla 7. Matriz MPC.....	74
Tabla 8. Mejora de la eficiencia operativa y expansión del mercado digital.	92
Tabla 9. Sostenibilidad ambiental y cumplimiento normativo.	95
Tabla 10. Innovación en productos y servicios.	98
Tabla 11. Presupuesto para actividades de eficiencia operativa y expansión digital.....	100
Tabla 12. Presupuesto para actividades de sostenibilidad ambiental.	101
Tabla 13. Presupuesto para actividades de innovación en productos y servicios.	102

Lista de imágenes

Imagen 1. Mapa de posicionamiento..... 56

Imagen 2. Modelo de direccionamiento estratégico para Disrepart..... 91

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Estructura organizacional Disrepart.....	22
Ilustración 2. Portafolio de productos Disrepart.	24
Ilustración 3. Índice de Confianza Industrial.	25
Ilustración 4. Índice de Confianza del Consumidor.	26
Ilustración 5. Indicador depreciación monedas.	29
Ilustración 6. Ingresos comparativos Anuales Disrepart.	30
Ilustración 7. Histórico de la inflación en Colombia.	31
Ilustración 8. Tasa de desempleo nacional.	32
Ilustración 9. Componentes de la planeación estratégica.	34
Ilustración 10. Elementos base de una ventaja competitiva.	41
Ilustración 11. Tamaño de la muestra.	52

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Matriz MPC.	75
Gráfico 2. Estrategia organizacional.	79
Gráfico 3. Plan estratégico.	80
Gráfico 4. Entorno.	81
Gráfico 5. Competitividad.	83
Gráfico 6. Servicio al cliente.	84

Introducción

En el entorno empresarial actual, la planificación estratégica se ha convertido en una piedra angular para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Las empresas que desean prosperar en un mercado cada vez más competitivo deben ser capaces de definir y ejecutar estrategias efectivas que les permitan adaptarse a las cambiantes condiciones económicas, tecnológicas y sociales. Un caso ejemplar en este sentido es el de Disrepart, una empresa colombiana dedicada a la distribución mayorista de autopartes de freno para vehículos de todos los segmentos.

Disrepart inició sus operaciones en Bogotá en 2008 con una plantilla de apenas tres personas. A pesar de su pequeño tamaño inicial, la empresa ha logrado mantener una facturación mensual que oscila entre los USD \$30.000 y los USD \$36.000, con una proyección de ventas anuales que alcanza los USD \$600.000. Esto refleja no solo la capacidad de la empresa para crecer y generar ingresos, sino también la importancia de una estrategia sólida en su dirección.

El mercado de autopartes en Colombia es altamente competitivo y está sujeto a diversas influencias macroeconómicas. Además, las regulaciones ambientales y de seguridad en la industria automotriz han evolucionado con el tiempo, lo que ha requerido que las empresas del sector, como Disrepart, se adapten y busquen constantemente formas de mejorar sus operaciones y su posición en el mercado.

En este contexto, la planificación estratégica se convierte en un elemento crucial para el éxito continuo de Disrepart. Esta empresa se enfrenta a desafíos tales como la volatilidad de los costos de las materias primas, la evolución de las preferencias de los consumidores y la necesidad de mantenerse actualizada en cuanto a las tendencias tecnológicas en la industria automotriz. La formulación de una estrategia efectiva le permitirá a Disrepart no solo sobrevivir en este entorno competitivo, sino también prosperar y alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que el presente documento pretende responder la

siguiente pregunta de investigación: ¿cómo responder a la situación que enfrenta la organización, dándole alternativas estratégicas que sean coherentes con la realidad institucional respecto al consumo de los clientes?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Disrepart que permita posicionar la empresa entre las 3 mejores del sector para el año 2026.

Objetivos específicos

- ▶ Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para proponer un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Disrepart.
- ▶ Realizar un análisis situacional sobre la empresa Disrepart, para conocer el estado actual.
- ▶ Determinar los factores críticos de éxito que impacten en el desarrollo de la compañía.
- ▶ Proponer un esquema de implementación del modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Disrepart.

Justificación

La ejecución de este proyecto se fundamentó en la clara necesidad de Disrepart de realizar ajustes, correcciones e implementaciones en todas sus áreas funcionales. El propósito principal fue establecer una estructura sólida para cada uno de los procesos internos de la empresa y definir estrategias a corto, mediano y largo plazo (García & García, 2020). Esto se debe a la orientación actual basada en la experiencia empírica, que, aunque ha impulsado a la empresa, requiere una revisión exhaustiva para lograr un crecimiento sostenible.

La importancia de llevar a cabo diagnósticos internos radicó en la necesidad de evaluar el estado actual de los procesos. Esto permitió determinar si estaban en óptimas condiciones o si requieren planes de mejora, contribuyendo así a la mejora continua de la organización. Como resultado, se obtienen diversos beneficios, como la optimización de los procesos, un análisis adecuado, una ejecución efectiva y un seguimiento preciso de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones oportunas (García & García, 2020).

Además, este enfoque promueve la colaboración y sinergia entre todas las áreas de la compañía, alineándolas hacia un objetivo común. Desde el punto de vista financiero, la implementación de un modelo de dirección estratégica conlleva un aumento de la competitividad, una mayor grabación de marca y la expansión hacia nuevos mercados. Todo esto se traduce en un incremento de los ingresos económicos para la organización. También brinda a los líderes de área la capacidad de analizar a la competencia, el mercado y las nuevas tendencias, así como de explorar posibles alianzas estratégicas que permitan la expansión tanto horizontal como vertical de la empresa (García & García, 2020).

Marco Institucional

1. Presentación general de la empresa

Disrepart, una empresa dedicada a la distribución mayorista de autopartes de freno en Bogotá desde su fundación en 2008 ha experimentado un crecimiento notable. Aunque comenzó con un equipo de solo tres empleados, ha logrado mantener un crecimiento contante y positivo en su nivel de ventas, llevando de esta manera a alcanzar un índice de rentabilidad superior al 10%. Su cartera de productos abarca una amplia gama, desde bandas y bloques hasta pastillas, discos y líquidos de freno, todos orientados a satisfacer las necesidades de diversos segmentos de vehículos a nivel nacional.

Disrepart, con cobertura en todo el país, realiza envíos desde Bogotá y ha estructurado su fuerza de ventas en seis regionales (Norte, Sur, Oriente, Occidente, Centro y Digital). Estas regionales se dedican a comercializar su variado portafolio a talleres, almacenes y empresas mayoristas. Además, la empresa atiende a consumidores minoristas a través de su página web y Marketplace en Mercadolibre (Disrepart, 2023).

Desde sus inicios, Disrepart ha demostrado un fuerte compromiso con la responsabilidad social. Inicialmente, comercializaban productos basados en asbesto, pero, en cumplimiento de la ley y en un esfuerzo por ser respetuosos con el medio ambiente y la salud, han reemplazado estos materiales por alternativas amigables, como el kevlar y las fibras cerámicas y de vidrio, que ofrecen un rendimiento óptimo en el frenado sin dejar rastro ambiental negativo, que para este caso se refiere a la capacidad de los materiales utilizados en las autopartes de freno de no causar impactos ambientales adversos durante su ciclo de vida, desde el proceso de fabricación hasta su disposición final, sin embargo es importante tener en cuenta que las partículas de Asbesto son perjudiciales para la salud

Además, la empresa ha establecido alianzas estratégicas en su línea de negocio B2B y ha ganado la confianza de empresas líderes en el sector automotriz, como Tecniusuzu, Cointrasur, Autofusa y Madiautos. Estas relaciones comerciales no solo fortalecen su

posición en el mercado sino que también sirven como estrategias para aumentar el reconocimiento de su marca.

2. Referentes estratégicos

Disrepart, como empresa colombiana en el sector de repuestos automotrices para vehículos livianos y pesados a nivel nacional, tiene como objetivo principal ofrecer un suministro eficiente de repuestos, considerando tanto aspectos medioambientales como de sostenibilidad. Consciente de la competencia en el sector, la dirección de la empresa reconoce la importancia de una planificación estratégica sólida para mantenerse competitivo.

La visión y misión de Disrepart, compartida con todos los miembros de la organización, son fundamentales para establecer la dirección correcta. En este sentido, la empresa ha definido claramente su enfoque estratégico, que se refleja en los siguientes apartados.

- ▶ **Misión:** Brindar calidad y seguridad a nuestros clientes por medio de la distribución y comercialización de autopartes de freno, con un excelente servicio acompañado de un portafolio diversificado que permita satisfacer las necesidades del mercado nacional (Disrepart, 2023).
- ▶ **Visión:** Para el 2025 seremos una de las distribuidoras más grandes del país reconocida por una gran variedad de portafolio y amplia cobertura de envíos acompañado de un excelente servicio que permita generar gran impacto y recordación en el mercado a través de las diferentes líneas de negocio (Disrepart, 2023).
- ▶ **Valores:** En Disrepart, es importante que todos los colaboradores adhieran a su vida profesional los siguientes valores:
 - Compromiso
 - Resiliencia
 - Eficiencia

- Dinamismo
- Honestidad
- Servicio
- Innovación

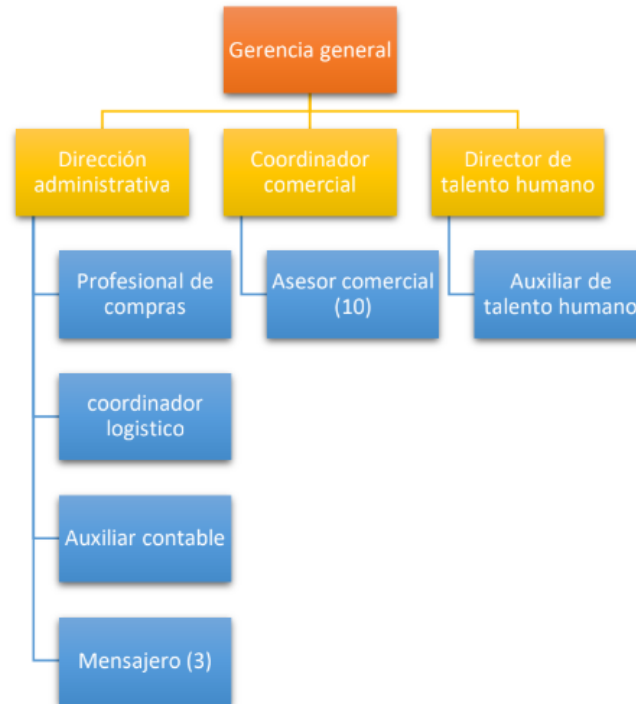
3. Estructura organizacional

En la estructura organizacional de Disrepart, la dirección general ocupa el puesto de liderazgo central, y bajo su supervisión se encuentran las diversas áreas funcionales de la empresa: administración, ventas y talento humano. Cada una de estas áreas está encabezada por un líder de proceso cuyo papel es crucial en la coordinación y ejecución de las actividades específicas de su área.

Dentro del ámbito de la administración, se concentran responsabilidades relacionadas con las operaciones logísticas, contables y de compras, elementos vitales para el funcionamiento eficiente de la empresa. El área comercial, por su parte, desempeña un papel fundamental en la gestión de ventas, y cuenta con un equipo de 10 asesores comerciales que se organizan tanto geográficamente como en función de los tipos de clientes a los que atienden.

El área de talento humano se encarga de la adquisición, selección, capacitación y gestión de inquietudes de todos los colaboradores de la empresa. A pesar de contar con un equipo de colaboradores de tamaño reducido, Disrepart logra una facturación considerable, lo que demuestra su eficiencia operativa. Esta distribución de funciones y responsabilidades en la organización se refleja en el siguiente organigrama de Disrepart.

Ilustración 1. Estructura organizacional Disrepart.



Fuente: (Disrepart, 2023).

A pesar de que cada área cuenta con su propio líder, el gerente mantiene una comunicación directa con todos los miembros de la organización a través de una gestión diaria efectiva y la realización de comités regulares. La estructura organizacional se caracteriza por su enfoque horizontal, lo que significa que la interacción entre los colaboradores es uniforme y constante, independientemente de la jerarquía de liderazgo. Esta dinámica fomenta relaciones interpersonales sólidas entre el personal y promueve la creación de sinergias entre las distintas áreas, lo que a su vez facilita la formación de equipos de alto rendimiento.

4. Productos y servicios ofertados

Disrepart se distingue por ofrecer una amplia gama de soluciones a sus consumidores, aprovechando la diversidad de calidades y marcas disponibles para una misma pieza de repuesto. Esta estrategia agrega un valor significativo y genera ventajas competitivas en




comparación con otras empresas del sector. Además, permite satisfacer de manera eficiente las necesidades de los clientes.

El portafolio de la empresa abarca una amplia variedad de productos para vehículos de todo tipo, desde los pesados, como tractomulas, volquetas y grúas, hasta los livianos, como automóviles, camionetas y motocicletas. Un gráfico ilustrativo facilita la comprensión de la diversidad de productos ofrecidos.

En este portafolio, se incluyen marcas líderes en la industria, como Incolbest, que representa la mayoría de las ventas de la empresa y es ampliamente reconocida en el sector nacional. Además, se comercializan marcas importadas de renombre, como Koyo, NTN, Brake Pak y Forwell, que complementan la oferta de la compañía. Esta estrategia garantiza la satisfacción completa de las necesidades de los clientes, como se detalla en la Tabla 1 y se muestra en la Ilustración 2, que ofrecen una visión más completa del portafolio de productos de Disrepart.

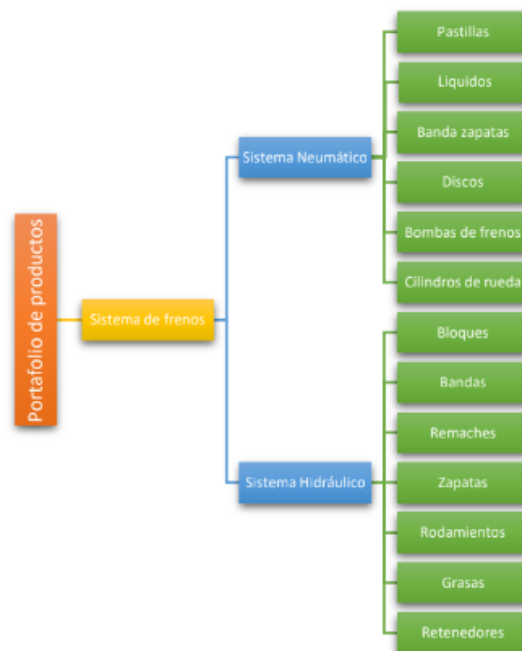
Tabla 1. Productos y servicios principales.

No.	Nombre del Producto	Descripción	Muestra gráfica
1	Discos de frenos	Superficie mecánica de diferentes tipos de materiales que permite la fricción controlada con la pastilla o zapata de freno (Disrepart, 2022).	
2	Pastilla o zapata de frenos	Elemento de desgaste usado para el control de velocidad que disipa energía por medio de la fricción mecánico con los discos de frenos (Disrepart, 2022).	

3	Accesorios de freno de disco	Elementos auxiliares que permiten la operación correcta del sistema de frenado: Antruido, kit de columnas para mordazas, Kit ligas, pistones para mordazas.	
4	Bombas	Elemento necesario para al flujo continuo de líquido de operación (Disrepart, 2022). Se usa para líquido de frenos, liquido de embrague o depósito.	
5	Cilindros	Elemento necesario para la transmisión de fuerza hidráulica en los sistemas de bombeo.	

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 2. Portafolio de productos Disrepart.



Fuente: elaboración propia, 2023.

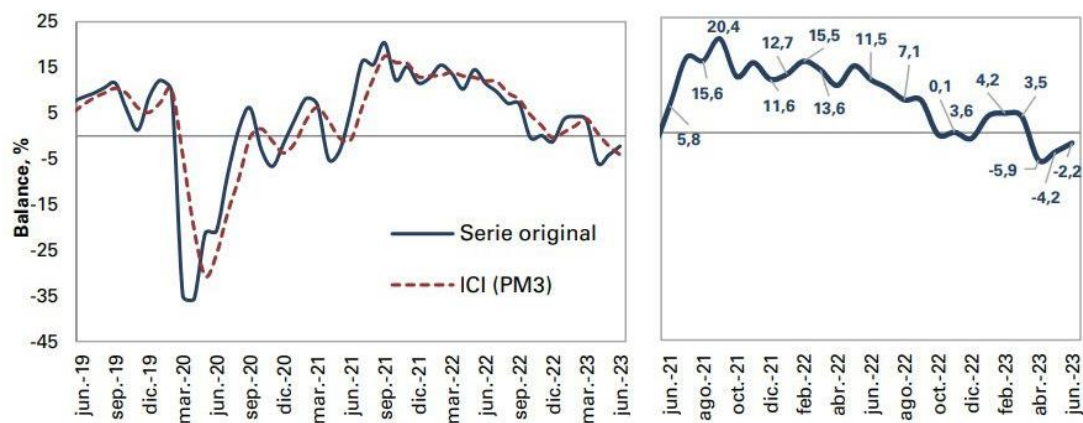
5. Análisis del sector

El entorno económico, tanto a nivel macro como micro, es un factor crítico para considerar en el camino de Disrepart. En este sentido, hemos realizado una exhaustiva revisión y análisis de los indicadores proporcionados por el departamento de análisis de Bancolombia (Bancolombia, 2023). Estos indicadores confirman una desaceleración evidente en la economía.

Gran parte de esta desaceleración se atribuye al impacto de la alta tasa de cambio, que ha ejercido presión sobre los costos de repuestos, equipos y, en general, sobre toda la industria. Además, de acuerdo con el análisis realizado por el DANE, la actividad productiva ha experimentado una disminución en su crecimiento positivo. Asimismo, se puede observar una tendencia de debilitamiento en el comercio, lo que refleja la situación económica en el primer semestre de 2023.

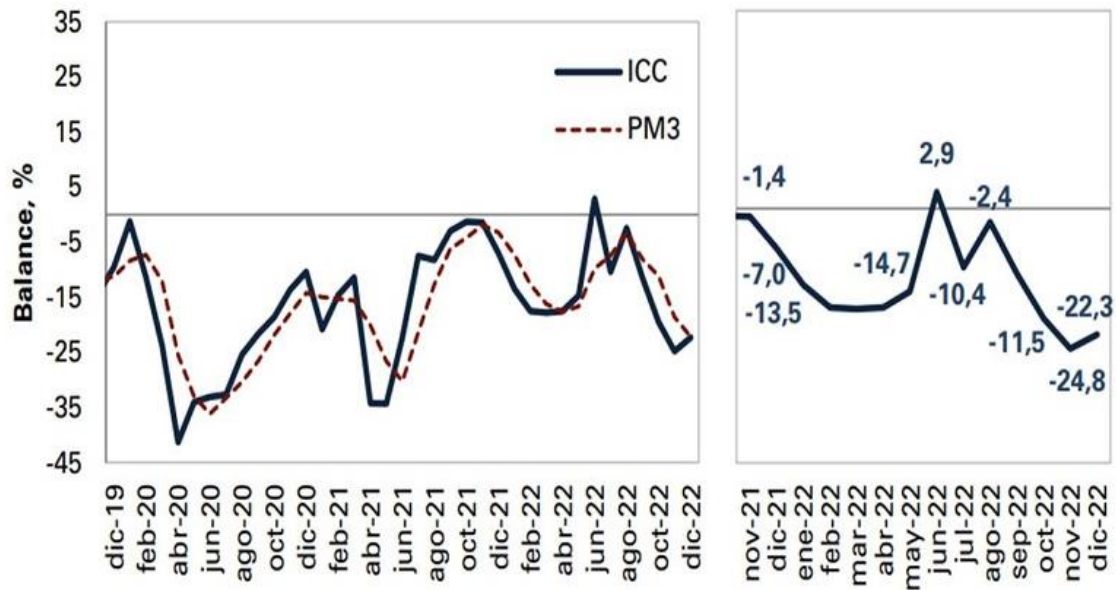
Basándonos en las fuentes de información detalladas en los gráficos adjuntos, podemos concluir que el panorama del sector económico nacional presenta algunos desafíos significativos en varios aspectos.

Ilustración 3. Índice de Confianza Industrial.



Fuente: (Escobar, 2023).

Ilustración 4. Índice de Confianza del Consumidor.



Fuente: (Economista Colombia, 2023).

El Índice de Confianza Industrial y el Índice de Confianza del Consumidor son indicadores económicos que pueden tener un impacto significativo en la empresa Disrepart, que se dedica a la distribución y comercialización de autopartes de freno en Colombia. Estos índices reflejan la percepción y el sentimiento de los agentes económicos, tanto en la industria como entre los consumidores, y pueden influir en varios aspectos de la empresa:

1. **Demanda de productos:** El Índice de Confianza del Consumidor puede tener un impacto directo en la demanda de productos de Disrepart. Si los consumidores tienen una alta confianza en la economía y su situación financiera personal, es más probable que estén dispuestos a gastar dinero en automóviles y reparaciones de frenos, lo que podría impulsar las ventas de la empresa.
2. **Producción y capacidad de respuesta:** El Índice de Confianza Industrial, que mide la confianza de las empresas fabricantes, también es importante. Si la confianza industrial es alta, es probable que las empresas estén dispuestas a

aumentar la producción y expandir sus operaciones. Esto podría requerir una mayor demanda de autopartes de freno, lo que podría beneficiar a Disrepart.

- 3. *Inversión y expansión:*** Si tanto el Índice de Confianza Industrial como el Índice de Confianza del Consumidor son positivos, Disrepart podría considerar la posibilidad de invertir en la expansión de su negocio. Una mayor confianza en la economía podría hacer que sea más atractivo tomar riesgos y buscar nuevas oportunidades de crecimiento.
- 4. *Precios y márgenes de beneficio:*** Los cambios en la confianza económica pueden influir en los precios de los productos y los márgenes de beneficio. Si la demanda de autopartes de freno aumenta debido a una mayor confianza del consumidor, Disrepart podría tener márgenes de beneficio más saludables. Por otro lado, si la confianza industrial conduce a un aumento en la producción de autopartes, podría haber presión sobre los precios.
- 5. *Innovación y adaptación:*** La confianza en la economía también puede influir en la capacidad de Disrepart para innovar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. Una mayor confianza podría proporcionar los recursos y la voluntad de invertir en tecnología y procesos más eficientes.
- 6. *Riesgos y planificación:*** Por último, es importante que Disrepart esté atento a los cambios en estos índices para una planificación estratégica adecuada. La volatilidad en la confianza económica puede llevar a cambios en la demanda y en la estrategia de la empresa.

De esta manera, los indicadores económicos de un país desempeñan un papel crucial como indicadores del entorno macroeconómico que las empresas deben tener en cuenta. Estos indicadores pueden afectar en mayor o menor medida los factores externos relacionados con la empresa, ya sea de manera positiva o negativa. En nuestro caso, una disminución en la ocupación laboral tiene consecuencias inmediatas, ya que resulta en un

deterioro del poder adquisitivo tanto de las personas como de las empresas, lo que puede llegar a influir en nuestro negocio.

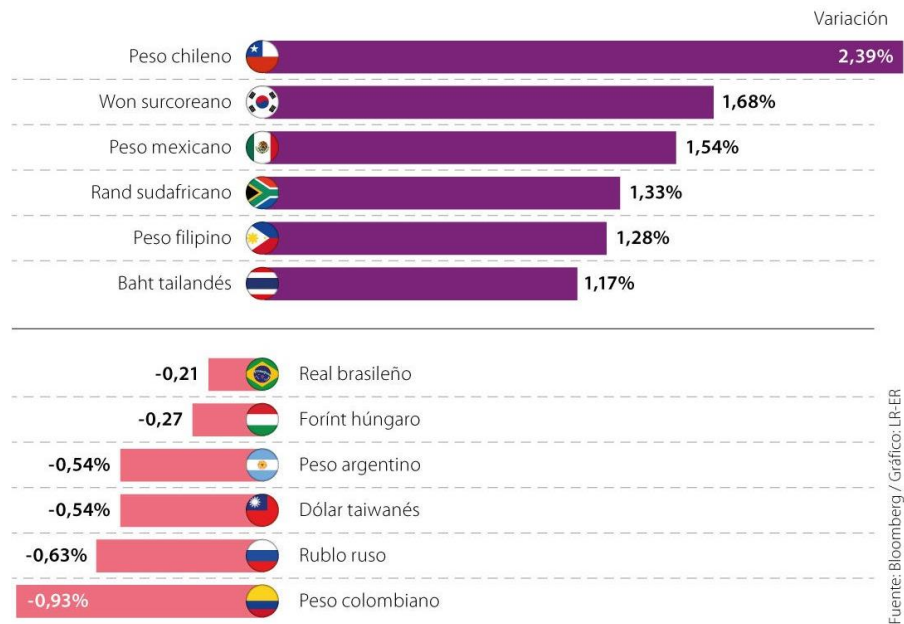
Un dato relevante es el crecimiento del índice de desempleo, que se encuentra en 9,8% (Bancolombia, 2023), lo que representa un desafío significativo en el mercado laboral. Además, la inflación sigue siendo un indicador preocupante en el país, con una tasa anual que alcanza el 11,43% (Bancolombia, 2023). Asimismo, se observa una tendencia a la baja en la confianza de los hogares, comerciantes e industriales.

Estos indicadores, que se detallan en las gráficas que se presentan a continuación, forman parte integral del panorama global tanto del país como de la industria en su conjunto. Su evolución y tendencias son factores que deben ser monitoreados de cerca debido a su potencial impacto en el entorno empresarial y en nuestro negocio en particular.

Adicionalmente, es importante destacar que el peso colombiano ha experimentado un bajo rendimiento en comparación con el dólar estadounidense, lo que ha resultado en un deterioro de la percepción de riesgo país. Desde la perspectiva de las empresas exportadoras, la situación actual presenta aspectos positivos en relación con las exportaciones, especialmente en lo que respecta al comportamiento favorable de la tasa de cambio. Esta tasa ha experimentado una marcada devaluación, tanto en Colombia como en otros países de la región.

Dentro del sector de exportaciones, se observa un rendimiento alentador en las exportaciones no tradicionales y en los minerales, en particular el carbón. Estos datos se reflejan en las gráficas proporcionadas por (Mora, 2023), que ofrecen una visión más clara de esta dinámica. Todo esto nos permite tener una comprensión más completa del entorno al que se enfrenta Disrepart y de las oportunidades que pueden surgir en otros mercados.

Ilustración 5. Indicador depreciación monedas.



Fuente: (Mora, 2023).

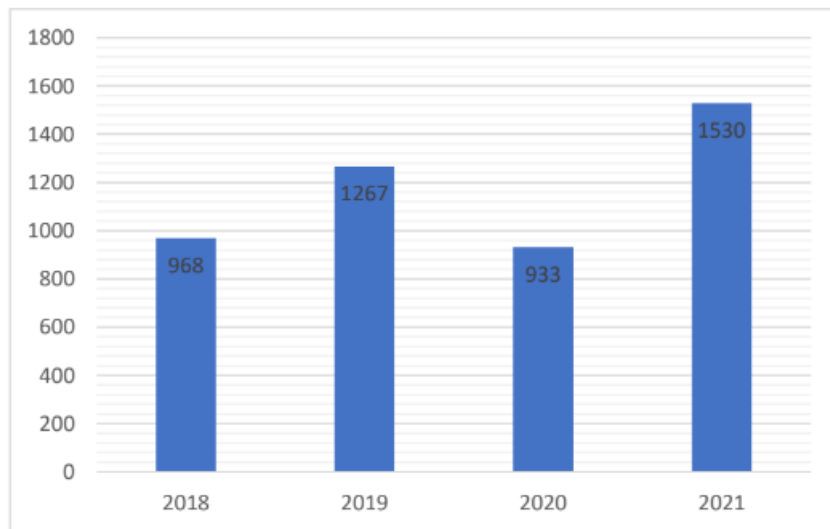
Por otro lado, El sector de autopartes es un campo amplio y diversificado que abarca diversas especialidades. Al analizar el desempeño general del sector, se hace evidente que la participación de Disrepart en el mercado es actualmente limitada. En contraste, competidores como Chaneme o Peláez Hermanos logran un mayor porcentaje de participación en el mercado, en gran parte debido a que sus ingresos principales no provienen únicamente de la comercialización de frenos.

Estos competidores han diversificado su portafolio con una variedad de líneas y productos, como baterías, hojas de resorte, muelles y amortiguadores, que pertenecen a las categorías de suspensión y sistemas eléctricos. Es importante destacar que, si se llevara a cabo un análisis exclusivamente centrado en la comercialización de frenos, los resultados serían similares para todos los competidores, es decir, los productos de freno ofrecidos por diferentes empresas tienden a ser similares en términos de calidad, rendimiento y especificaciones técnicas básicas. Esto se debe a que la industria automotriz está sujeta a regulaciones y estándares estrictos que dictan los requisitos mínimos de

seguridad y funcionamiento para las autopartes de freno. Como resultado, las diferencias significativas en la oferta de productos entre competidores son menos comunes en esta categoría específica.

Esta observación nos lleva a la conclusión de que existe una amplia oportunidad de penetración en el mercado si se adopta la estrategia de diversificación. Para respaldar esta afirmación, proporcionamos una gráfica que ilustra los ingresos operativos de Disrepart.

Ilustración 6. Ingresos comparativos Anuales Disrepart.



Fuente: (Disrepart, 2022).

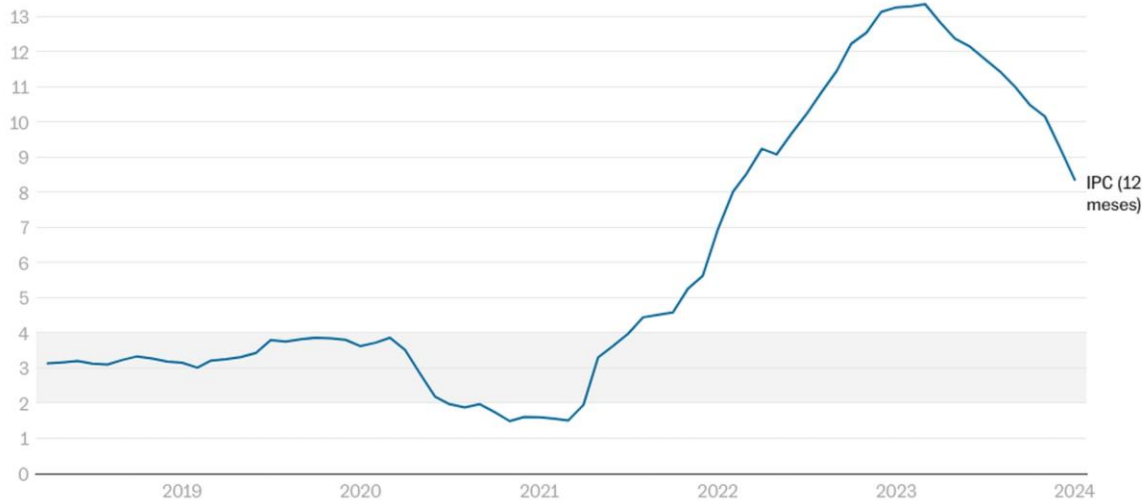
De acuerdo con la Ilustración 6, podemos ver que la empresa a tenido una tendencia al alza en sus ingresos, con un pequeño declive únicamente en el año 2020, pese a ello, se puede apreciar un escenario bastante positivo para la organización, de esta manera, con la adopción de las estrategias que se abordarán en esta investigación la empresa va a seguir potencializando la venta de unidades en el mercado, y a partir de allí logra un aumento contante de la cartera de clientes y de la sutilidades, derivado de un buen posicionamiento dentro del sector.

6. Variables Macroeconómicas

Por otro lado, la inflación es otra de las variables más relevantes, esto debido a la incidencia que tiene en la economía nacional, afectando el bolsillo de los colombianos, y

con ello, determinando en gran medida una variación en la tasa de crecimiento de los ingresos y demás.

Ilustración 7. Histórico de la inflación en Colombia.



Fuente: (DANE, 2024).

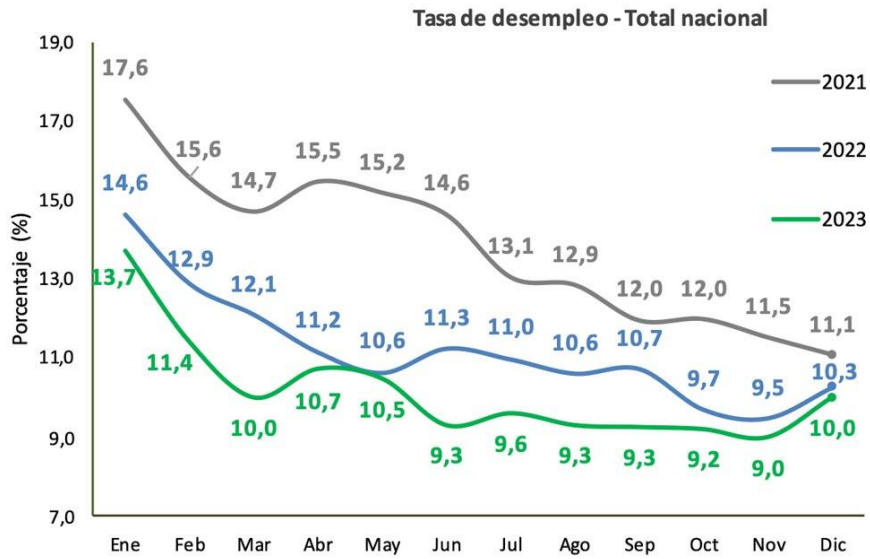
La Ilustración 7 muestra un gráfico del crecimiento constante del IPC (Índice de Precios al Consumidor) en Colombia desde 2019 hasta 2024. Se observa un aumento constante del IPC desde 2019 hasta 2023, con un pico en 2023. En 2024, se observa una ligera disminución del IPC.

Finalmente, nos encontramos con la tasa de desempleo, donde la Ilustración 8 muestra la evolución del desempleo en Colombia entre 2021 y 2023. Como podemos ver, el desempleo en Colombia se mantiene por encima del 10% a lo largo de 2021, mostrando un descenso constante, de tal manera que pasó de 17,6% a inicios de año a ser de 11,1% el final de año. Los altos niveles de desempleo se pueden atribuir a la desaceleración en Colombia y la pandemia de COVID-19.

Por otro lado, el desempleo también disminuyó gradualmente entre 2022 y 2023, llegando a ser de 14,6% a principios de 2022 y de 10% a principios de 2023, una tasa bastante baja en general frente a años previos, sin embargo, es importante mencionar que

en algunos meses esta es inferior a estos valores, pese a ello, en algunos periodos de aumento, esta siguió creciendo, llegando así a la cifra de los dos dígitos.

Ilustración 8. Tasa de desempleo nacional.



Fuente: (DANE, 2024).

Marco Contextual y Conceptual

1. La planeación empresarial

El desarrollo actual de la compañía se ha caracterizado por la proyección de inversiones con rendimientos sólidos y la capacidad de satisfacer las necesidades del mercado. Sin embargo, es esencial considerar un análisis comparativo entre dos enfoques de gestión distintivos: la administración familiar, arraigada en la búsqueda de crecimiento económico y retornos de inversión, y la administración con un enfoque estratégico, que evalúa cada componente de la organización como un componente esencial para alcanzar objetivos definidos y claros.

Para comprender completamente la importancia de la planificación en la empresa en cuestión, es esencial abordar el concepto completo de planificación estratégica. Partimos de una serie de características fundamentales que definen la planificación estratégica (Tzu, 2021):

- ▶ **Retroactiva:** Implica un análisis del pasado.
- ▶ **Actual:** Responde a las necesidades del presente.
- ▶ **Estratégica y prospectiva:** Examina las variables internas y externas y se orienta hacia el futuro.
- ▶ **Situacional:** Considera factores como la política, el tiempo y el espacio.

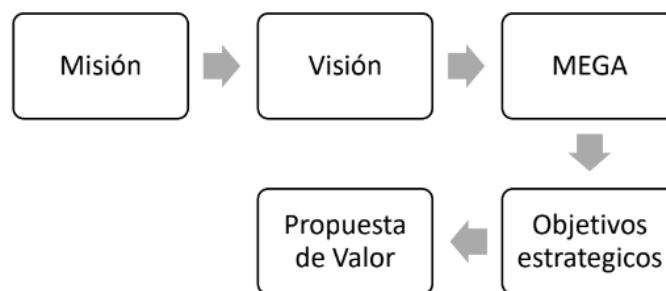
La planificación estratégica no se limita al análisis de variables internas y externas, como las dinámicas del mercado global o las fluctuaciones impredecibles en los costos de las materias primas. También se centra en la consolidación de aspectos históricos, como ventas pasadas, seguimiento de costos de suministros, resultados de gestión e inversiones anteriores, y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambiantes comportamientos del mercado y las oportunidades comerciales (Palacios, 2020). Para definir estas fortalezas, la empresa necesita llevar a cabo un análisis minucioso tanto interno como externo.

La planificación estratégica no establece un conjunto rígido de pasos para que los directivos de la organización diseñen sus actividades, ni reemplaza la intuición o el juicio de estos (Palacios, 2020). En cambio, ofrece una estructura para definir los objetivos estratégicos, que deben revisarse periódicamente para evaluar su efectividad en la operación y ajustarse según la volatilidad del mercado y posibles cambios en las políticas corporativas.

Para avanzar en la dirección estratégica de la empresa en cuestión, es esencial identificar o actualizar, si es necesario, los planes estratégicos existentes. Antes de abordar cualquier otro aspecto, es imperativo definir el nicho de mercado, un componente fundamental en la construcción de los objetivos estratégicos.

El concepto de planeación empresarial está enmarcado dentro de la filosofía que la firma ha resumido en la ilustración siguiente:

Ilustración 9. Componentes de la planeación estratégica.



Fuente: (Palacios, 2020).

Para toda empresa es importante definir una plataforma estratégica, propia y auténtica acorde con la realidad teniendo en cuenta su entorno, su competencia y competitividad y el concepto de negocio por el cual fue creada. Es importante entonces, mencionar unas definiciones que permitirán al lector y sobre todo al empresario, entender y alinearse con lo que estamos buscando en la presente investigación y proyecto en desarrollo. Los componentes de la planeación estratégica mencionados en la ilustración siguiente, a saber, misión o propósito de la empresa, visión de hacia dónde quiere encaminarse la

empresa, MEGA, como una definición actual de señalamiento del camino y seguimiento de este, objetivos corporativos y propuesta de valor los definimos a continuación.

- ▶ **Misión o propósito:** La misión o propósito se define como la razón de ser de la empresa. Debe definirse de la manera más corta posible, expresada en un lenguaje amigable. En esquemas de planeación estratégica actual, la Misión se refiere al logro general que la empresa debe alcanzar o, en algunos casos, ese propósito general que se debe lograr (Palacios, 2020).
- ▶ **Visión:** Se origina desde el mismo concepto de negocio, reúne la energía interior de las personas de la organización para ser lograda mancomunadamente. Debe ser convincente, vendedora, retadora pero posible de alcanzar. El liderazgo de los fundadores o propietarios de la empresa y en otros casos el liderazgo apasionado de los directores hace que esa visión permee en las personas que laboran en la organización (Palacios, 2020).
- ▶ **MEGA:** Se define como un número mágico en la organización, con el cual, todo funcionario se identifica, literalmente es una Meta Grande y Ambiciosa. Genera un desafío enorme en todos los empleados para conseguir ese número retador, claro y que requiere esfuerzo para ser logrado y una comunicación clara de que se ha logrado. Esa meta grande y ambiciosa debe ser bien conocida entre los miembros de la empresa y generar en el día a día ese afán de llegar a ella (Palacios, 2020).
- ▶ **Objetivos corporativos:** Los objetivos son la forma de volver operativa la misión de la empresa y encaminarse a llegar a la visión. Estos objetivos se convierten en los pilares a desarrollar por cada uno de los responsables de la empresa y claramente se debe identificar su responsable (Braskem, 2023). Estos deben cumplir con lineamientos como:
 - Claros
 - Expresarse en infinitivo

- Medibles
- Alcanzables
- ▶ **Propuesta de valor:** Para Disrepart, la propuesta de valor es más que ofrecer autopartes de freno, incluye el servicio ofrecido. La Propuesta de valor debe tener en cualquier compañía, unos componentes que la hacen atractiva, distinta y única. Es el elemento diferenciador en un ambiente competitivo. Una propuesta de valor es un acto distintivo que genera en la empresa la diferenciación frente a la competencia. Si se logra tener una excelente propuesta de valor con atributos diferenciadores en los productos o servicios ofrecidos, generara una ventaja competitiva importante frente a la competencia. Nuestra labor pretende trabajar con la dirección de la empresa para encontrar cual puede ser la adecuada. La propuesta de valor debe ser una definición de la alta dirección y debe tener en cuenta:
 - Segmentación de clientes teniendo en cuenta los productos ofrecidos y el posicionamiento que la empresa quiere tener en el mercado
 - Definición de las características del producto o servicio que hacen un match casi que perfecto con el segmento de clientes a atender, teniendo en cuenta aspectos como, los atributos del producto / servicio ofrecido, la imagen del producto y de la empresa misma, y las relaciones que la empresa logra construir con sus Stakeholders (Palacios, 2020).
 - Redacción de la propuesta de valor que tiene en cuenta los elementos mencionados. Esta redacción debe ser clara y concisa.

2. Estrategia

Por más de dos décadas, los ejecutivos han estado aprendiendo a desempeñarse de acuerdo con reglas cambiantes de mercado y competencia (Porter, 2021). Estos dirigentes deben ser flexibles para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado.

Deben, permanentemente, buscar mejores prácticas. Igualmente, contemplar la posibilidad de tercerizar con el fin de adquirir eficiencia en diferentes ámbitos. Hoy en día, no existe posicionamiento estático; este debe revisarse permanentemente teniendo en cuenta los cambios del mercado y de las tecnologías de nuestros días. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

El estratega y filósofo Sun Tzu en el año 500 antes de Cristo, en la antigua China, presentó ideas sobre estrategias, que aún los líderes actuales, empresariales y militares siguen estudiando cuidadosamente, donde enfatizó en aspectos creativos y engañosos de la estrategia, convirtiéndose en el primer documento bibliográfico que referencia la estrategia como el medio para el logro de objetivos (Tzu, 2021). Seis siglos después, en el año 70 después de Cristo, se convierte en realidad lo que se le puede denominar el mejor y más famoso de estrategia, el caballo de Troya, una estatua de madera gigante dentro de la cual los soldados griegos ingresaron a Troya, de allí su nombre, y atacaron desde adentro (Tzu, 2021).

Así las cosas, la estrategia desde siempre se ha considerado un aspecto muy importante para la toma de decisiones ya sean sociales, militares, empresariales o personales y donde se encuentran implícitos todo tipo que se deben utilizar de manera eficiente para lograr los objetivos trazados. La estrategia es el arte o traza para dirigir un asunto, un proceso regulable, conjunto de reglas que buscan una decisión óptima en cada momento (RAE, 2023), esto nos lleva a deducir que es el resultado de un proceso planificado y dirigido hacia un fin. La estrategia tiene su origen en el ejército; la palabra, proviene del griego Strategos (líder) combina las palabras stratos (ejército) y ago (liderar) y que conlleva a obtener una ventaja competitiva, en este sentido llevado a las organizaciones la estrategia permitirá que se tenga una ruta de acción desde un enfoque proactivo para anticiparse a la competencia y la dinámica del mercado.

La estrategia es definida también como el grupo de alternativas o cursos de acción que establecen recursos a fin de poder lograr los diferentes objetivos propuestos (Agudelo-Orrego, 2019), es por ello por lo que la organización debe ser cuidadosa en el diseño de estrategias para que se focalice estratégicamente los recursos humanos, tecnológicos y financieros hacia el logro de las metas planteadas. A lo largo de la historia se han generado distintos tipos de estrategias, en el presente trabajo uno de los modelos a analizar es el descrito se enfoca en la principalmente en la participación y penetración de nuevos mercados (Agudelo-Orrego, 2019).

La estrategia es un conjunto de acciones conocidas y compartidas buscando un cambio para lograr un sueño propuesto por toda la organización. Es imperativo que exista coherencia entre el pensamiento, la actitud e intención buscando la perfecta correlación entre la estrategia, la táctica y el desarrollo de las actividades conforme a lo definido en la planeación estratégica, para ello es importante una definición con directrices bottom up, iniciativas operacionales convertidas en estrategias y Top down, definidas por los directivos de la empresa y comunicadas a toda la organización. Igualmente, hay un enfoque interactivo, cuando los directivos y los empleados definen la estrategia mancomunadamente.

La Estrategia por definir está condicionada a una dinámica entre la empresa y el entorno. Es decir, si cambia el entorno cambia la estrategia de la empresa, igualmente, si hay una necesidad de reenfoque en la empresa, debe tenerse en cuenta el entorno y cambiar la estrategia. Las estrategias se adecuan de acuerdo con ese momento dependiente de la dinámica de la empresa y el entorno. Las estrategias deben ser priorizadas dependiendo de los recursos de la organización y obvio, debe tener recurso asignado para la ejecución de esta. Una forma de definir estrategias es aplicando metodología de Design Thinking, teniendo en cuenta los siguientes factores (Palacios, 2020):

- ▶ Personal, teniendo en cuenta el problema y las personas involucradas en el mismo
- ▶ Experimental, definiendo prototipos, planteando hipótesis
- ▶ Social, generando interacción entre las personas involucradas en los procesos internos y externos de la Compañía, además de personas externas influyentes
- ▶ Articular, definiendo la planeación como un sistema interdependiente.
- ▶ Racional, analizando y buscando soluciones.

La definición de estrategia, hoy en día, debe contemplar una visión de innovación disruptiva, contemplando la cantidad de cambios del entorno y la empresa. Otro factor primordial en la definición de la estrategia de la compañía debe tener en cuenta cual es o cual va a ser la ventaja competitiva. Esta, se puede definir como el set de características que la distinguen del resto y la sitúan en una posición superior. Esta ventaja competitiva se consigue teniendo en cuenta el entorno y el conocimiento profundo de la organización.

Una ventaja competitiva puede surgir de uno o unos de los siguientes enfoques:

- ▶ Anticipación, definir una ventaja que ningún competidor haya visualizado
- ▶ Innovación, Cambiar las reglas de juego del sector
- ▶ Creación, definir un nuevo espacio a competir y adaptarlo a las fortalezas de la compañía
- ▶ Brechas dejadas por la competencia que se pueden aprovechar
- ▶ Definición de multitud de ventajas inimitables

Para una definición de la estrategia es imperativo, siempre, no perder de vista las diversas necesidades del cliente, entre ellas calidad, precio, imagen, etc. Así mismo, las estrategias tendrán en cuenta la necesidad de retención de clientes y la rentabilidad de estos para la empresa.

3. Nicho de mercado

Gran parte del direccionamiento estratégico de una compañía tiene que ver directamente con la identificación de los mercados objetivo que tiene la empresa y en la búsqueda de los subsegmentos de la industria en donde puede ser exitosa su planeación estratégica.

Teniendo siempre en cuenta que cogida de la mano de este análisis también se encuentra la identificación de los competidores principales de su industria, y ¿por qué no?, la identificación temprana de la estrategia promedio de dicha competencia. Si bien parte de las características del direccionamiento estratégico se define como el análisis interno de la corporación, también debe tener en cuenta aspectos como:

- ▶ Direccionamiento
- ▶ Fuerzas competitivas
- ▶ Mercado o segmento atendido actualmente
- ▶ Mercado o segmento deseado
- ▶ Concepto de negocios actual

La definición correcta de un nicho o segmento de mercado, así como la identificación de los competidores sugiere una primera decisión estratégica en la compañía, ya que con esta información estamos decidiendo en qué sector competir, con quiénes competir, si vamos a mantenernos en un mercado o a salirnos de ese negocio, o si tal vez vamos a introducir un nuevo producto a ese segmento (Palacios, 2020).

Ilustración 10. Elementos base de una ventaja competitiva.



Fuente: (Palacios, 2020).

Si bien la dirección estratégica de una compañía la definen varios actores y situaciones que afectan globalmente cada ámbito de su estructura, podemos apreciar en la Ilustración 10 como, de manera importante, se define la ventaja competitiva que se puede tener en el mercado, al identificar completamente los factores que atañen al producto que se comercializa: costo, calidad, diseño, precio y servicio (Tzu, 2021). Y es que es la definición del mercado de la empresa lo que genera una planeación correcta, y esto lo podemos validar en algunos, de los muchos, modelos de dirección estratégica que existe; Si bien no existen modelos únicos para la toma de decisiones estratégicas, en la actualidad existen una serie de modelos confeccionados por diversos autores con la finalidad de dotar a los directivos que día a día se enfrentan a la realidad empresarial de una tecnología capaz de adaptar a las organizaciones a las condiciones del entorno (Agudelo-Orrego, 2019).

El modelo de Stoner enmarca su proceso en los “pasos del proceso formal de planeación”:

- ▶ ¿Qué queremos?
- ▶ ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

- ▶ ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?
- ▶ ¿Qué somos capaces de hacer de lo que se necesita hacer?
- ▶ ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?

Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, ¿podremos llegar a dónde queremos? Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos. Hazlo. Verifique frecuentemente para asegurarnos que lo que estamos haciendo está bien.

El modelo Rogelio Gárciga contempla etapas de análisis, evaluación y soluciones, basadas en información contemplada de cada área de intervención empresarial:

- ▶ **Dimensión cultural y sociopolítica:** Plantea que las estrategias están influenciadas por elementos culturales y por objetivos e intereses de diferentes actores internos y externos, cada uno con diferentes niveles de jerarquía y poder de negociación.
- ▶ **Dimensión organizacional:** Parte de que la interrelación dialéctica entre cultura, estrategia y estructura exige de la mayor complementación y sinergias entre ellas.
- ▶ **Dimensión técnico- económica y social:** Considera que esta dimensión ha estado siempre en el centro de atención de los modelos y enfoques de estrategias, pues la empresa realiza una función técnica- económica y productiva, que realiza inmersa en un entorno en el que las cuestiones sociales y comunitarias están en estrecha relación con el negocio. Pero en este sentido enfatiza en que la empresa debe considerar no solo los aspectos sociales internos, sino desarrollar acciones que posibiliten una posición positiva en la comunidad.

Como los anteriores, hay muchos modelos de direccionamiento que generan la apertura natural para analizar los nichos o focos de mercado que la empresa necesita para continuar con los pasos estratégicos.

4. Desarrollo y diseño de conceptos corporativos claves

Así como la identificación de los aspectos anteriores, también es igual de válido e importante el diseño estratégico de los conceptos de la política corporativa de una empresa. Si bien en muchas ocasiones se piensa que las políticas empresariales son generales o genéricas, éstas deben reflejar la profunda investigación por la cual se llegaron a dichas conclusiones o directrices.

Se considera en esta investigación que algunos conceptos que deben ser evaluados en la compañía de estudio son precisamente los estratégicos, los cuales pueden ser analizados a la luz de diferentes autores que aportan bastantes claridades en su definición. Para la definición del concepto de misión de una empresa, podemos tener en cuenta algunos aspectos de Pearce: una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados (Barraza, 2019).

Diferentes autores concuerdan en que definitivamente la misión de una empresa se debe definir con aspectos tangibles de como desea estar a largo plazo y basados en la política estratégica definida con los conocimientos del mercado objetivo. ¿Cuál es el objetivo de una organización? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué nos compran?

Una misión de negocios con base en el cliente, en vez de ser formulada sobre la base del producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización (García & García, 2020). Otro aspecto que se debe tener en cuenta en la definición de este factor estratégico es precisamente el rol que desempeña actualmente la empresa para el logro de su visión, teniendo en cuenta que es la razón de ser de la organización. Dentro de la proyección de intervención empresarial es necesario evaluar la estructura estratégica, empezando precisamente por los aspectos más básicos de definición y planeación.

5. Modelo de negocio de Allan Afuah

Allan Afuah es un destacado autor y académico en el campo de la estrategia empresarial y la innovación. Aunque no tiene un modelo de negocio específico, ha desarrollado conceptos y teorías que pueden ser aplicadas en diversos modelos de negocio. A continuación, se presentarán algunas de las ideas y de los enfoques claves que para el desarrollo de esta investigación son importantes, principalmente entorno a la formulación de modelos innovadores:

1. **Innovación Abierta:** Afuah ha contribuido a popularizar el concepto de "innovación abierta". Este enfoque sugiere que las empresas pueden y deben buscar innovación tanto dentro como fuera de sus fronteras organizativas (Gavilán, 2019). En un modelo de negocio, esto podría implicar colaboraciones con otras empresas, instituciones académicas o startups para desarrollar productos o servicios innovadores.
2. **Plataformas de Negocios:** Afuah ha investigado las estrategias de plataforma y cómo las empresas pueden crear y aprovechar plataformas para impulsar el crecimiento y la innovación..
3. **Competencia y Estrategia:** Afuah ha investigado la dinámica competitiva y cómo las empresas pueden ganar ventaja competitiva. Los modelos de negocio deben considerar cómo pueden diferenciarse de la competencia y crear una propuesta de valor única para los clientes.
4. **Estrategias de Innovación:** Afuah ha analizado diferentes estrategias de innovación, como la innovación disruptiva o la innovación incremental. Los modelos de negocio deben considerar qué enfoque de innovación es más adecuado para su mercado y su posición en la industria (Gavilán, 2019).
5. **Gestión de la Tecnología:** Afuah también se ha centrado en la gestión de la tecnología y cómo las empresas pueden utilizarla de manera efectiva para lograr

sus objetivos estratégicos. En un modelo de negocio, esto implica considerar cómo la tecnología puede habilitar nuevas oportunidades o mejorar la eficiencia operativa.

6. Estrategias de Monetización: En el contexto de modelos de negocio, Afuah ha explorado estrategias de monetización, como la fijación de precios, las estrategias de suscripción y las estrategias de freemium. Estos aspectos son fundamentales para la viabilidad financiera de cualquier modelo de negocio (Gavilán, 2019).

Diseño Metodológico

1. Tipo y Alcance de la Investigación

El proyecto en cuestión se basa en una investigación de tipo aplicada, orientada a brindar resultados prácticos y concretos para la empresa Disrepart, aunque fundamentada en la teoría. En términos de profundidad, se clasifica como una investigación descriptiva, ya que parte de una recopilación de información a través de encuestas, datos históricos y análisis detallados para abordar y resolver una problemática específica (Tobar, 2019).

Desde la perspectiva de las fuentes de datos, esta investigación adopta un enfoque mixto, ya que involucra la recolección y el análisis de información proveniente de entrevistas, estudios de caso, contextualizaciones y la recopilación de datos a través de los Stakeholders relacionados con la organización. Además, se caracteriza por su enfoque descriptivo como se había mencionado en el párrafo anterior, dado que se comienza con una exploración del panorama general para poder entender las características de la población que se está estudiando y lograr dar respuesta al objetivo general de acuerdo con los datos resultantes.

En cuanto a la temporalidad, se considera una investigación transversal, ya que se centra en el punto actual y particular en el que se encuentra la empresa, estableciendo un intervalo de tiempo específico.

2. Enfoque y Método de Recopilación de Datos

El alcance de esta investigación es descriptivo y tiene como objetivo identificar los factores que la organización necesita fortalecer para mejorar y aumentar su competitividad en el mercado. Esto se logrará a través de un diagnóstico completo de la empresa, que abarca su portafolio, procesos, procedimientos y mercado. Además, el enfoque de la investigación es cuantitativo, lo que implica la recopilación de datos respaldados por estándares de validez y confiabilidad, con mediciones numéricas y análisis estadísticos. Esta información se obtendrá mediante encuestas aplicadas a una muestra seleccionada

de empleados de la organización, lo que permitirá llevar a cabo un análisis detallado de la empresa.

3. Aplicabilidad de los Resultados

Dado que esta investigación es de tipo descriptiva y se centra en la situación actual de Disrepart, los resultados y las conclusiones se enfocarán exclusivamente en la realidad de esta empresa en particular. Por lo tanto, las recomendaciones y planes de acción que surjan de esta investigación no serán aplicables a otras organizaciones, ya que se basarán en la situación específica de Disrepart en relación con su desarrollo interno y su posicionamiento en el mercado.

4. Análisis Externo

El marco de la investigación debe ser analizado con relación al entorno, teniendo en cuenta la incidencia que representan para una organización los factores externos (económicos, sociales y de mercado). Las empresas deben identificar con precisión los aspectos relevantes para su operación desde su ubicación, país, sector e industria específica. La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que una organización 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 (García & García, 2020). Con el fin de completar este importante análisis de manera integral se desarrollarán las siguientes herramientas:

- ▶ **Mapa de posicionamiento:** Permite comparar la ubicación de la empresa en la arena competitiva versus las empresas del sector con el fin de encontrar brechas o huecos más rentables donde se aprovechen las ventajas competitivas de la compañía.
- ▶ **Análisis de las 5 fuerzas de Porter:** Apunta a la valoración de aspectos clave alrededor del contexto, fuerzas que representan efectos contundentes para la

operación de acuerdo con la industria, se encuentra en esta herramienta el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores o productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. (seguido de esto... Meso entorno)

- ▶ **PESTEL (Análisis político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal):** Este permite obtener un panorama del contexto que rodea la empresa, arroja información valiosa para entender los elementos que podrían tener mayor impacto con relación al entorno. Esto es lo primero que deben incluir (macroentorno)
- ▶ **DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas),** determina tanto el panorama interno como externo de la empresa, evidenciando aspectos propios de la organización e identificaciones del entorno.

5. Análisis Interno

Teniendo en cuenta los problemas identificados a lo largo del diagnóstico realizado se realizará una encuesta con base en una muestra no probabilística la cual es seleccionada por conveniencia y perfilación. Se hará uso de la escala de Likert, estableciendo de 20 a 25 afirmaciones, segmentadas en 5 variables (posición estratégica, posición de mercado, esquema de financiación, capacidad de las personas, competitividad) que representan la estructura del objeto de estudio de esta investigación hacia el direccionamiento estratégico de Disrepart, cada encuestado brindará su respuesta de 1 a 5 (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo).

El Modelo de direccionamiento estratégico debe brindar mayor competitividad, permitir incrementar la participación de mercado, la proyección de la Compañía y su sostenibilidad. Definir un esquema metodológico, teniendo en cuenta que a través de este se establece el tipo de investigación a aplicar para la consecución de la información necesaria que

brinde un panorama actual y crítico de la organización. El diseño del proyecto se basa en los planteamientos desde un marco conceptual originado en la revisión de la literatura y de documentos disponibles y relacionados con el problema del direccionamiento estratégico, estableciendo de esta manera los antecedentes, componentes teóricas e institucionales, así como el ajuste, si aplica de este mismo diseño.

La encuesta podrá identificar la percepción, conocimiento y visión de los colaboradores de la empresa analizando cinco variables, las cuales son:

- ▶ **Estrategia organizacional:** Este concepto de estrategia concibe a la organización como un todo hasta llegar a soportar las decisiones de en qué negocios se deberían participar y asigna los recursos para la ejecución. Se busca medir en esta variable la efectividad de la comunicación de la estrategia, la alineación de los procesos al logro de los objetivos y la efectividad de su planeación estratégica.
- ▶ **Plan estratégico:** Documento que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su Misión y Visión. Se desea validar Misión, Visión y objetivos estratégicos, medir su direccionamiento estratégico y definir un Balance Score Card.
- ▶ **Entorno:** Conjunto de factores específicos del sector en el que se desempeña una organización. Se busca medir el nivel de satisfacción de los clientes, evaluación de factores internos y externos, adaptabilidad de la empresa al mercado actual y transferencia del conocimiento.
- ▶ **Competitividad:** Capacidad de una organización para comercializar su portafolio y hacer rentable su negocio, mediante la implementación de estrategias.

- ▶ **Servicio al Cliente:** Capacidad de la organización para atender y satisfacer las necesidades de los clientes, desarrollar alternativas de valor que permitan implementar modelos ágiles que satisfagan los requerimientos y expectativas de los consumidores.

6. Población, muestra y ficha técnica

A continuación, describimos cada uno de los apartes referidos a análisis interno en Disrepart para conocer la información de los grupos interesados (empleados, proveedores, clientes) mediante la aplicación de una encuesta tipo formulario Google u Office.

- ▶ **Población:** La población a encuestar son colaboradores de la organización clientes, proveedores e influenciadores conocedores del sector. La planeación estratégica es un trabajo de los gerentes de línea no solo de la alta gerencia (Porter, 2021), con la colaboración de grupos de interés conocedores del sector.
- ▶ **Muestra:** El instrumento de recolección de información se dirigirá a una población de 43 empleados, 350 clientes grandes clasificados como cliente comercial. Adicionalmente se incluirán 10 proveedores. A partir de allí, y con un nivel de confianza del 95%, se establece una muestra de 197 personas.
- ▶ **Ficha técnica:** La definición de la ficha técnica se describe en la Tabla 2, teniendo en cuenta sus características para ser aplicadas a clientes, proveedores, empleados y en general grupos de interés en la empresa.

Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta.

Periodo de recolección de los datos	Primer semestre de 2023
Ciudad de Aplicación	Bogotá, Colombia
Personas entrevistadas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directores ▶ Asesores comerciales ▶ Auxiliares ▶ Coordinadores

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Profesionales ▶ Clientes ▶ Proveedores
Población	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 43 empleados ▶ 127 clientes grandes ▶ 10 proveedores
Medio de recolección Digital	Medio de recolección Digital

Fuente: elaboración propia, 2023.

De acuerdo con la información anterior, podemos calcular la muestra, que para este caso se hará teniendo en cuenta el tamaño de la población que es de 403, el nivel de confianza, que para este caso se estipula en 95%, esto teniendo en cuenta que es el más factible, ya que proporciona un equilibrio óptimo entre precisión y riesgo. Esto significa que existe un 95% de probabilidad de que los resultados obtenidos en la muestra estén dentro de un intervalo de confianza alrededor de la verdadera población. Este nivel de confianza es ampliamente aceptado en la investigación científica y estadística, ya que brinda una alta fiabilidad sin comprometer la eficiencia del estudio, y dando paso a que existe un margen de error de los datos que será equivalente al 5%.

Teniendo en cuenta estos datos, se puede calcular entonces el tamaño de la muestra que en este caso obedece a una población finita. A partir de allí, se selecciona al azar los datos para evitar sesgos y tener un tamaño suficiente para garantizar la validez estadística de los resultados.

Ilustración 11. Tamaño de la muestra.

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

197

Fuente: (SurveyMonkey, 2022).

7. Identificación de variables

Las variables se determinan teniendo en cuenta el objetivo de la investigación y las bases fundamentales de la misma. En la tabla 3 se identifican los ítems de medición, los cuales se clasificarán como mixtos a partir de la información recopilada de la empresa, que en este caso se obtendrá de acuerdo con las preguntas que se establezcan en la encuesta para cada categoría:

Tabla 3. Identificación de variables.

A. Estrategia organizacional (Cualitativo)
1. Disrepart transmite con claridad su estrategia Empresarial
2. La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores
3. Los procesos organizacionales están alineados con la estrategia
4. Disrepart se interesa por incluir en su estrategia el talento humano, los procesos y herramientas de trabajo para la compañía.
5. La estrategia planteada apunta al cumplimiento de los objetivos estratégicos
6. Disrepart tiene definido un plan estratégico que suministra detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos
7. Disrepart se enfoca en implementar estrategias que la diferencie de la competencia
8. En Disrepart se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permiten evaluar su situación actual, y así generar planes de acción.
9. Los colaboradores están enfocados al correcto desarrollo de la estrategia

10. Los recursos económicos y materiales están enfocados al correcto desarrollo de la estrategia

B. Plan estratégico (Cualitativo)

1. Disrepart tiene una Misión y Visión definidas en su direccionamiento Estratégico.
 2. Disrepart cuenta con un sistema de medición de indicadores de gestión enfocado en la estrategia en todos sus procesos.
 3. Disrepart transmite a los colaboradores la estrategia e invita a tener una participación activa en ella.
 4. Disrepart incluye en su direccionamiento estratégico investigación de mercados para ganar participación
 5. Los objetivos de desempeño y desarrollo de los colaboradores están alineados con la estrategia corporativa de Disrepart
 6. La planeación estratégica actual le permite a DISREPART tener una ventaja competitiva en el sector
-

C. Entorno (Cualitativo)

1. El tiempo de entrega y calidad de los productos y servicios supera las expectativas de los clientes.
 2. Disrepart adapta su estrategia de acuerdo con oportunidades y amenazas del mercado y conociendo sus fortalezas y debilidades.
 3. Las herramientas de trabajo empleadas por los colaboradores permiten cumplir con los tiempos de respuesta esperados por los clientes
 4. En Disrepart se llevan a cabo análisis de la situación de la empresa, tanto a nivel interno como externo y a nivel micro y macro ambiental
 5. En Disrepart se cuenta con un direccionamiento estratégico que muestre con precisión la evaluación del entorno y, en especial de la competencia
 6. Servicio al cliente está preparado para las necesidades del mercado
 7. El conocimiento transferido los empleados es suficiente para desarrollar las responsabilidades del rol de cara a las exigencias de los clientes
-

D. Competitividad (Cuantitativo)

1. Disrepart tiene presencia con su portafolio en segmentos y clientes estratégicos del mercado.
 2. Los valores agregados de Disrepart son la principal diferencia vs los competidores en el mercado
-

-
3. Disrepart tiene desarrollada una adecuada cadena de suministros que le permitan brindar el nivel de calidad esperado por sus clientes
-

E. Servicio al cliente (Cuantitativo)

1. El portafolio y asistencia que Disrepart ofrece es justo a las necesidades.
 2. Los tiempos de entrega y asistencia ofrecidos por Disrepart son acordes a sus expectativas.
 3. Disrepart cuenta con la disponibilidad de productos para suplir cualquier requerimiento
 4. El personal de Disrepart es receptivo y demuestra conocimiento en las actividades que realizan.
 5. Disrepart tiene desarrollada una adecuada cadena de suministros que le permitan brindar el nivel de calidad esperado por sus clientes
-

Fuente: elaboración propia, 2023.

8. Instrumento de medición

En el marco de esta investigación, se ha diseñado un instrumento de medición que toma la forma de una encuesta en línea alojada en Google Forms. Este instrumento tiene como objetivo principal recabar la percepción de los colaboradores y otros grupos de interés de Disrepart en relación con su proceso de planificación estratégica. Las preguntas se centran en cada una de las áreas funcionales de la organización y también se extienden para incluir la perspectiva de los clientes y proveedores.

La encuesta desempeña un papel fundamental en este proyecto, ya que proporcionará datos precisos y valiosos para el desarrollo del proceso de direccionamiento estratégico de Disrepart. Será distribuida electrónicamente a través de los correos electrónicos de los miembros de la organización y otros stakeholders relevantes.

El instrumento de medición se compone de preguntas cerradas, y para su evaluación se utilizará la escala de Likert, desarrollada en 1932, que abarca desde (1) "Totalmente de acuerdo" hasta (5) "Totalmente en desacuerdo" (Zendesk, 2021).

9. Validación del instrumento de medición

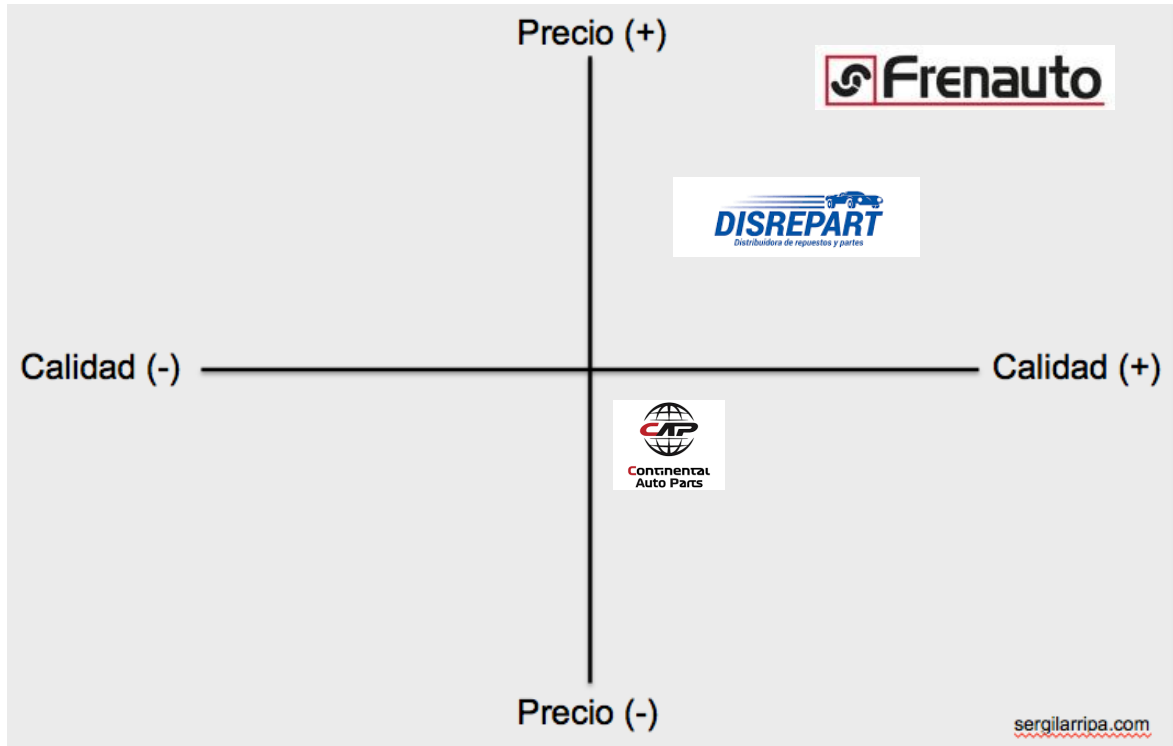
Para realizar la evaluación del instrumento de medición, se siguió el método de la V de Aiken, una de las más implementadas en la evaluación de contenido por criterio de expertos. Consiste en solicitar la aprobación o la desaprobación de los ítems de prueba por parte de varios jueces o expertos (Guillen, 2021). Para el modelo, se solicitó la valoración y comentarios de cinco expertos en el área de investigación, planeación y ejecución de estrategias en diferentes compañías, así como docentes de la universidad EAN.

Como se explicó anteriormente, cada pregunta se calificó con (1) Totalmente de acuerdo, (2) De acuerdo (3), Ni de acuerdo ni desacuerdo (4), Desacuerdo y (5) Totalmente en desacuerdo; teniendo en cuenta el grado de claridad, pertinencia y relevancia. Cuando hablamos de claridad se refiere a si la pregunta está bien redactada; pertinencia, tiene que ver si la pregunta mide con precisión la variable que se está midiendo y, relevancia denota si su enfoque es teóricamente aceptado. El coeficiente V de Aiken se interpreta de la siguiente manera. 5, la pregunta es validada y no requiere ajustes; si el coeficiente esta entre 4.50 y 5.00, la pregunta está bien, pero requiere algunos ajustes; pero si el coeficiente es inferior a 4,5 debe reemplazarse la pregunta.

Diagnóstico Organizacional

1. Mapa de posicionamiento

Imagen 1. Mapa de posicionamiento.



Fuente: elaboración propia, 2023.

Disrepart tiene la oportunidad de capitalizar sus ventajas competitivas en el sector de autopartes en Colombia. Su compromiso con la calidad, sostenibilidad y eficiencia operativa son pilares clave. La diversificación de productos y un enfoque estratégico en el mercado nacional son áreas de crecimiento potencial. Con una adaptabilidad tecnológica y una estrategia de penetración de mercado enfocada, Disrepart puede fortalecer su posición competitiva y alcanzar un crecimiento sostenible en el mercado de autopartes colombiano.

Tabla 4. Competencia.

Frenos Andinos	Chaneme
	
Peláez Hermanos	Autopartes Continental
	

Fuente: elaboración propia, 2023.

A partir del mapa de posicionamiento, podemos ver que Disrepart se encuentra en un punto con una buena relación calidad- precio, sin embargo, podemos ver que Frenauto tiene una mejor relación, de tal manera, evidencia una mejor oferta de mercado, llevando de esta manera a que se analicen los aspectos donde Frenauto tiene ventaja competitiva para lograr establecer un estándar de mejoramiento.

En el competitivo sector de autopartes en Colombia, Disrepart busca identificar brechas estratégicas para capitalizar sus ventajas competitivas. El mapa de posicionamiento se enfoca en comparar la ubicación de Disrepart con respecto a sus competidores clave, como Chaneme y Pelaez Hermanos, para encontrar oportunidades más rentables.

- ▶ **Calidad y sostenibilidad:** Disrepart se ha destacado por su compromiso con la responsabilidad social y la sustitución de materiales dañinos por alternativas sostenibles. Su enfoque en ofrecer productos de alta calidad y respetuosos con el medio ambiente podría posicionarlo como una opción preferida para los

consumidores conscientes. Esto podría diferenciarlo de competidores que aún no han adoptado prácticas sostenibles.

- ▶ **Diversificación de productos:** Competidores como Chaneme y Pelaez Hermanos han diversificado su portafolio con productos como baterías y sistemas eléctricos. Disrepart podría explorar oportunidades de expansión en líneas de productos relacionados, aprovechando su experiencia en autopartes de freno y construyendo una oferta más completa para satisfacer diversas necesidades del mercado.
- ▶ **Enfoque en mercado nacional:** Aunque la tasa de cambio favorece las exportaciones, Disrepart se centra en el mercado nacional. Este enfoque podría ser una fortaleza si se adapta estratégicamente a las tendencias y demandas específicas del mercado colombiano, construyendo relaciones sólidas con talleres, almacenes y empresas mayoristas.
- ▶ **Eficiencia operativa:** A pesar de contar con un equipo reducido, Disrepart ha demostrado eficiencia operativa al lograr una facturación considerable. Este aspecto puede ser utilizado como ventaja competitiva al optimizar procesos, mantener costos bajos y ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad.
- ▶ **Oportunidad de penetración en mercado:** A diferencia de competidores más consolidados, Disrepart tiene una participación limitada en el mercado. Esto presenta una oportunidad estratégica para penetrar en segmentos específicos del mercado de autopartes, especialmente si se enfoca en estrategias de marketing dirigidas y ofertas personalizadas.
- ▶ **Adaptabilidad tecnológica:** La confianza en la economía puede influir en la capacidad de Disrepart para innovar y adaptarse. Si la empresa demuestra agilidad en la adopción de tecnologías emergentes y procesos eficientes, podría destacarse en un mercado en constante evolución.

2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

a. Poder de negociación de los proveedores: En la industria de autopartes de freno, el poder de negociación de los proveedores es moderado. Aunque hay varios proveedores de materiales y componentes, la especialización y la calidad de ciertos productos pueden concentrar el poder en manos de algunos proveedores clave. Sin embargo, la diversidad de marcas y materiales en la oferta de Disrepart le brinda cierta flexibilidad para negociar términos y precios con diferentes proveedores. Además, la capacidad de Disrepart para establecer alianzas estratégicas con proveedores líderes le otorga una posición más sólida en las negociaciones.

Por otro lado, respecto a la libertad estratégica, Disrepart goza de un alto nivel de en las negociaciones con los proveedores. Gracias a su posición establecida en el mercado y sus relaciones sólidas, la empresa puede imponer sus propios términos y condiciones. La diversificación de su cartera de proveedores y el establecimiento de alianzas estratégicas le brindan a Disrepart una amplia variedad de opciones y flexibilidad para elegir las mejores ofertas y condiciones. Finalmente, la empresa puede aprovechar su reputación y volumen de compras para obtener descuentos adicionales y beneficios exclusivos de los proveedores.

b. Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores en la industria de autopartes de freno es alto. Los compradores, que incluyen talleres, almacenes y empresas mayoristas, tienen acceso a una variedad de opciones y pueden comparar precios y calidades fácilmente. Además, la presencia de Disrepart en plataformas digitales como Mercadolibre brinda a los consumidores una mayor visibilidad y opciones de compra. La calidad del servicio, la diversificación del portafolio y la eficiencia logística se vuelven factores cruciales para retener a los compradores en un mercado altamente competitivo.

Adicionalmente, Disrepart ejerce un alto nivel de libertad estratégica al tratar con los compradores. Gracias a su sólida reputación, amplia gama de productos y servicios diferenciados, sin embargo, la empresa adapta los términos de la negociación de acuerdo con los clientes y lograr retenerlos de esta manera en su cartera. Además, la empresa ofrece programas de fidelización, descuentos por volumen y servicios personalizados para asegurar la lealtad de los compradores y mantener su posición competitiva en el mercado.

c. Amenaza de Productos Sustitutos:

- ▶ *Servicio por servicio:* Los servicios de mantenimiento y reparación de frenos proporcionados por talleres y concesionarios pueden considerarse como alternativas a la compra de autopartes. Disrepart podría enfrentar la amenaza de perder clientes si estos deciden externalizar sus necesidades de mantenimiento en lugar de comprar autopartes directamente para lograr ahorrar dinero.
- ▶ *Por necesidad:* Si los consumidores encuentran formas alternativas de mantener sus vehículos en funcionamiento sin reemplazar las autopartes de freno, como utilizar sistemas de frenado regenerativo en vehículos eléctricos o modificar vehículos para usar frenos de rendimiento mejorado, podría reducirse la demanda de los productos de Disrepart, minimizando con ello el nivel de ingresos y con ello se puede afectar en gran medida el nivel de utilidades de la organización.
- ▶ *Sustitución general:* Los cambios en las preferencias del consumidor o los avances tecnológicos que hagan obsoletos los sistemas de frenado tradicionales podrían representar una amenaza para la demanda de autopartes de freno convencionales.

d. Amenaza de Nuevos Competidores:

- ▶ *Economías de escala:* Disrepart puede tener economías de escala que hagan difícil para nuevos competidores ingresar al mercado. La capacidad de comprar grandes volúmenes de autopartes de freno a precios reducidos puede minimizar los costos unitarios y proveer una ventaja competitiva, siempre y cuando los clientes permanezcan en la cartera.
- ▶ *Requerimientos de capital:* La entrada a la industria de autopartes de freno puede requerir grandes inversiones en infraestructura, como instalaciones de almacenamiento y distribución, así como en tecnología y relaciones con proveedores. Esto puede ser un impedimento para nuevos competidores con recursos financieros limitados.
- ▶ *Lealtad de consumidores y proveedores:* Disrepart ha establecido relaciones sólidas tanto con sus clientes como con sus proveedores a lo largo de los años. La lealtad de estos Stakeholders puede dificultar que los nuevos competidores ganen una cuota de mercado de manera rápida y fácil.
- ▶ *Experiencia de la empresa:* La experiencia y el conocimiento acumulados por Disrepart en la industria de autopartes de freno representa una ventaja competitiva difícil de igualar para los nuevos competidores del mercado, llevando así a que sea fácil acaparar a clientes, sobre todo teniendo en cuenta que en este sector, los clientes se suelen casar con una marca.
- ▶ *Legislación:* Cumplir con las regulaciones y normativas gubernamentales en la industria automotriz puede ser un desafío para los nuevos competidores, especialmente si implica la certificación de productos y procesos, algo que puede ser bastante complejo por la cantidad de requerimientos, además de costoso.

- ▶ *Diferenciación del servicio:* La capacidad de Disrepart para ofrecer servicios diferenciados, como asesoramiento técnico experto o una amplia gama de productos, puede generar dificultades para los nuevos competidores ganar cuota de mercado.

e. Rivalidad entre Competidores Existentes: La rivalidad entre competidores existentes en la industria de autopartes de freno es alta. La diversidad de marcas y la amplia oferta de productos generan una intensa competencia en precios y servicios. La presencia en el mercado digital intensifica aún más la competencia, ya que los consumidores pueden comparar fácilmente ofertas y realizar compras en línea. La diferenciación a través de la calidad del servicio, la innovación en productos y la construcción de relaciones sólidas con clientes y proveedores se convierten en estrategias clave para sobresalir en un mercado saturado.

3. Análisis PESTEL

3.1. Políticas

- ▶ *Regulación medioambiental:*
 - Impacto Microentorno: La adaptación a materiales respetuosos con el medio ambiente ha requerido inversiones en investigación y desarrollo para el desarrollo de nuevas autopartes, afectando directamente los costos operativos.
 - Impacto Macroentorno: La adhesión a regulaciones ambientales fortalece la imagen de la empresa y su posición en un mercado donde la sostenibilidad es cada vez más valorada.
- ▶ *Acuerdos comerciales:*
 - Impacto Microentorno: La estabilidad en acuerdos comerciales asegura relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos, facilitando la gestión logística y la oferta de productos de calidad.

- Impacto Macroentorno: Cambios en acuerdos comerciales podrían afectar los costos de importación y exportación, influenciando los márgenes de ganancia y la competitividad.
- ▶ *Políticas fiscales:*
 - Impacto Microentorno: Variaciones en las políticas fiscales pueden afectar directamente los costos y la rentabilidad de la empresa.
 - Impacto Macroentorno: Cambios en las tasas de impuestos pueden influir en la estructura de precios de Disrepart y su competitividad en el mercado.
- ▶ *Estabilidad política:*
 - Impacto Microentorno: La estabilidad política garantiza un entorno empresarial predecible, facilitando la planificación a largo plazo y la toma de decisiones estratégicas.
 - Impacto Macroentorno: Inestabilidades políticas podrían generar incertidumbre, afectando la inversión y las decisiones de expansión en el sector.
- ▶ *Incentivos gubernamentales:*
 - Impacto Microentorno: Incentivos gubernamentales pueden afectar positivamente la rentabilidad de Disrepart, especialmente si se centran en prácticas sostenibles.
 - Impacto Macroentorno: Estos incentivos pueden influir en la adopción generalizada de prácticas empresariales sostenibles en la industria.

3.2. Económicas

- ▶ *Tasa de cambio:*
 - Impacto Microentorno: La alta tasa de cambio aumenta los costos de importación de repuestos y equipos, afectando directamente los márgenes de beneficio.

- Impacto Macroentorno: La volatilidad en las tasas de cambio afecta los precios finales de los productos y la competitividad en el mercado nacional e internacional.
- ▶ *Crecimiento económico:*
 - Impacto Microentorno: La desaceleración económica puede traducirse en una disminución en la demanda de autopartes, afectando directamente las ventas de Disrepart.
 - Impacto Macroentorno: La salud económica general influye en la capacidad de expansión y crecimiento de la empresa.
- ▶ *Tasa de desempleo:*
 - Impacto Microentorno: El aumento en la tasa de desempleo puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores, afectando la demanda de productos.
 - Impacto Macroentorno: El desempleo elevado puede llevar a una disminución general en el gasto del consumidor y la actividad económica.
- ▶ *Inflación:*
 - Impacto Microentorno: La inflación afecta los costos operativos y la estructura de precios de Disrepart.
 - Impacto Macroentorno: La inflación alta puede influir en la confianza del consumidor y la demanda de productos y servicios.
- ▶ *Confianza del consumidor:*
 - Impacto Microentorno: Una baja confianza del consumidor puede reducir la disposición a gastar en servicios de mantenimiento y reparación de vehículos.
 - Impacto Macroentorno: La confianza del consumidor influye directamente en la demanda de productos y servicios a nivel nacional.

3.3. **Sociales**

- ▶ *Tendencias de movilidad:*
 - Impacto Microentorno: Cambios en las preferencias de movilidad pueden afectar la demanda de autopartes específicas.
 - Impacto Macroentorno: La adaptación a tendencias de movilidad puede influir en la oferta general de productos en el mercado automotriz.
- ▶ *Conciencia ambiental:*
 - Impacto Microentorno: La creciente conciencia ambiental ha sido positiva para Disrepart, fortaleciendo su imagen y atractivo para clientes conscientes del medio ambiente.
 - Impacto Macroentorno: La tendencia hacia la sostenibilidad afecta la demanda y oferta de productos a nivel industrial.
- ▶ *Diversidad de vehículos:*
 - Impacto Microentorno: La diversificación del portafolio de Disrepart se alinea con la variedad de vehículos en Colombia, asegurando una cobertura completa de necesidades.
 - Impacto Macroentorno: La diversificación del parque automotor nacional influye en la demanda general de autopartes.
- ▶ *Hábitos de compra en línea:*
 - Impacto Microentorno: La preferencia por compras en línea requiere una fuerte presencia digital y estrategias de comercio electrónico efectivas.
 - Impacto Macroentorno: La digitalización del comercio influye en los patrones de consumo a nivel nacional.
- ▶ *Cultura de mantenimiento vehicular:*

- Impacto Microentorno: La promoción de la cultura de mantenimiento vehicular es crucial para el negocio de Disrepart, asegurando una demanda constante de repuestos.
- Impacto Macroentorno: La cultura de mantenimiento vehicular contribuye al desarrollo sostenible del sector automotriz en el país.

3.4. Tecnológicas

▶ *Avances en materiales:*

- Impacto Microentorno: La innovación en materiales afecta directamente el desarrollo de productos y la competitividad de Disrepart.
- Impacto Macroentorno: Los avances tecnológicos en la industria automotriz influyen en la oferta general de repuestos y servicios.

▶ *Automatización en la cadena de suministro:*

- Impacto Microentorno: La automatización mejora la eficiencia operativa, reduciendo costos y tiempos de entrega.
- Impacto Macroentorno: La automatización en la cadena de suministro afecta la competitividad y eficiencia general de la industria.

▶ *Plataformas de comercio electrónico:*

- Impacto Microentorno: La optimización de plataformas de comercio electrónico es esencial para mantener una presencia efectiva en el mercado digital.
- Impacto Macroentorno: La expansión del comercio electrónico influye en los patrones de consumo a nivel nacional e internacional.

▶ *Big Data y análisis:*

- Impacto Microentorno: El análisis de datos mejora la toma de decisiones internas y personalización de ofertas.

- Impacto Macroentorno: La utilización de Big Data afecta la eficiencia y adaptabilidad de la industria automotriz en su conjunto.
- ▶ *Tecnologías de vehículos:*
 - Impacto Microentorno: La adaptación a tecnologías de vehículos afecta la oferta específica de autopartes.
 - Impacto Macroentorno: Avances en la tecnología de vehículos influyen en la demanda general de repuestos y servicios.

3.5. Ambientales

- ▶ *Sostenibilidad en la cadena de suministro:*
 - Impacto Microentorno: La implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro puede afectar los costos operativos.
 - Impacto Macroentorno: Contribuye a una imagen sostenible de la empresa en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente.
- ▶ *Impacto ambiental de productos:*
 - Impacto Microentorno: Reducir el impacto ambiental de los productos afecta directamente el desarrollo y fabricación de autopartes.
 - Impacto Macroentorno: Contribuye a la sostenibilidad de la industria automotriz en general.
- ▶ *Cambios climáticos:*
 - Impacto Microentorno: Variaciones en el clima pueden influir en la demanda de productos específicos, como frenos de alto rendimiento.
 - Impacto Macroentorno: Los cambios climáticos afectan la demanda de repuestos y servicios en la industria automotriz.
- ▶ *Regulaciones medioambientales futuras:*
 - Impacto Microentorno: La anticipación y adaptación a regulaciones futuras es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de Disrepart.

- Impacto Macroentorno: Las regulaciones medioambientales futuras afectan la dirección y estrategias de toda la industria.
- ▶ *Energías renovables:*
 - Impacto Microentorno: La transición hacia energías renovables puede influir en la demanda de autopartes específicas.
 - Impacto Macroentorno: Contribuye a la sostenibilidad y adaptabilidad del sector automotriz en el contexto de cambios en fuentes de energía.

3.6. Legales

- ▶ *Normativas de seguridad vehicular:*
 - Impacto Microentorno: Cambios en normativas afectan directamente la oferta y desarrollo de productos específicos.
 - Impacto Macroentorno: Contribuye a la seguridad general en el sector automotriz y afecta la demanda de repuestos.
- ▶ *Leyes laborales:*
 - Impacto Microentorno: Cambios en leyes laborales pueden influir en la gestión de recursos humanos y costos asociados.
 - Impacto Macroentorno: La adherencia a leyes laborales contribuye a la estabilidad y responsabilidad social en la industria.
- ▶ *Protección al consumidor:*
 - Impacto Microentorno: Rigurosidad en regulaciones de protección al consumidor afecta directamente la calidad de productos y servicios ofrecidos.
 - Impacto Macroentorno: Contribuye a la confianza general del consumidor en la industria automotriz.

- ▶ *Propiedad intelectual:*
 - Impacto Microentorno: La protección de propiedad intelectual asegura la competitividad de productos y procesos.
 - Impacto Macroentorno: Contribuye a la innovación y competitividad general en la industria automotriz.

- ▶ *Normativas de comercio electrónico:*
 - Impacto Microentorno: Estar al tanto de las normativas de comercio electrónico es esencial para evitar conflictos legales en operaciones en línea.
 - Impacto Macroentorno: Contribuye a la eficiencia y legalidad del comercio electrónico a nivel nacional.

Tabla 5. Resumen análisis PESTEL.

Variable	Impacto Microentorno	Impacto Macroentorno
Políticas		
Regulación medioambiental	Neutro	Positivo
Acuerdos comerciales	Positivo	Negativo
Políticas fiscales	Neutro	Neutro
Estabilidad política	Positivo	Negativo
Incentivos gubernamentales	Positivo	Positivo
Económicas		
Tasa de cambio	Negativo	Negativo
Crecimiento económico	Negativo	Positivo
Tasa de desempleo	Negativo	Negativo
Inflación	Negativo	Neutro
Confianza del consumidor	Negativo	Neutro
Sociales		
Tendencias de movilidad	Neutro	Neutro
Conciencia ambiental	Positivo	Positivo
Diversidad de vehículos	Positivo	Positivo
Hábitos de compra en línea	Positivo	Positivo
Cultura de mantenimiento vehicular	Positivo	Positivo

Tecnológicas		
Avances en materiales	Positivo	Positivo
Automatización en la cadena de suministro	Positivo	Positivo
Plataformas de comercio electrónico	Positivo	Positivo
Big Data y análisis	Positivo	Positivo
Tecnologías de vehículos	Positivo	Positivo
Ambientales		
Sostenibilidad en la cadena de suministro	Positivo	Positivo
Impacto ambiental de productos	Positivo	Positivo
Cambios climáticos	Neutro	Neutro
Regulaciones medioambientales futuras	Positivo	Positivo
Energías renovables	Positivo	Positivo
Legales		
Normativas de seguridad vehicular	Positivo	Positivo
Leyes laborales	Neutro	Positivo
Protección al consumidor	Positivo	Positivo
Propiedad intelectual	Positivo	Positivo
Normativas de comercio electrónico	Neutro	Positivo

Fuente: elaboración propia, 2023.

4. Análisis DOFA

4.1. Debilidades

- ▶ *Dependencia de Proveedores:* Disrepart puede depender en gran medida de ciertos proveedores de autopartes. Esto podría ser una debilidad si los proveedores aumentan los precios o enfrentan problemas de suministro.
- ▶ *Capacidad de Almacenamiento Limitada:* La capacidad limitada de almacenamiento puede restringir la disponibilidad de productos y afectar la satisfacción del cliente.
- ▶ *Falta de Diversificación de Productos:* Si la empresa depende en gran medida de un solo tipo de producto, podría ser vulnerable a cambios en la demanda del mercado.

- ▶ *Comunicación Interna Deficiente:* Una comunicación interna deficiente puede llevar a malentendidos y problemas en la ejecución de la estrategia.

4.2. Oportunidades

- ▶ *Crecimiento del Mercado de Vehículos Eléctricos:* El aumento de la demanda de vehículos eléctricos presenta una oportunidad para la venta de autopartes específicas para este tipo de vehículos.
- ▶ *Tendencias de Sostenibilidad:* La creciente conciencia ambiental abre oportunidades para productos y prácticas comerciales más sostenibles.
- ▶ *Tecnología Avanzada:* La adopción de tecnologías avanzadas en la industria automotriz puede requerir nuevas autopartes y componentes, lo que ofrece oportunidades de negocio.

4.3. Fortalezas

- ▶ *Calidad de Productos:* La empresa es percibida como ofreciendo productos de alta calidad, lo que es una ventaja competitiva.
- ▶ *Precio Competitivo:* Disrepart ofrece precios competitivos, lo que atrae a una amplia base de clientes.
- ▶ *Relaciones con Clientes y Proveedores:* Las relaciones sólidas con clientes y proveedores son una fortaleza importante.
- ▶ *Conocimiento del Mercado:* La empresa tiene un profundo conocimiento del mercado de autopartes y las necesidades de los clientes.

4.4. Amenazas

- ▶ *Competencia Feroz:* La industria de autopartes es altamente competitiva, lo que puede ejercer presión sobre los márgenes de beneficio.
- ▶ *Cambios en la Legislación:* Cambios en las regulaciones ambientales o de seguridad pueden requerir adaptaciones costosas.

- ▶ *Tecnología Disruptiva:* La llegada de nuevas tecnologías puede cambiar drásticamente la demanda de ciertas autopartes.

4.5. Matriz EFE

Tabla 6. Matriz EFE.

Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
La industria de autopartes es altamente competitiva, lo que puede ejercer presión sobre los márgenes de beneficio.	0,1	2	0,2
Cambios en las regulaciones ambientales o de seguridad pueden requerir adaptaciones costosas.	0,08	3	0,24
La llegada de nuevas tecnologías puede cambiar drásticamente la demanda de ciertas autopartes.	0,09	2	0,18
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
El aumento de la demanda de vehículos eléctricos presenta una oportunidad para la venta de autopartes específicas para este tipo de vehículos.	0,21	3	0,63
La creciente conciencia ambiental abre oportunidades para productos y prácticas comerciales más sostenibles.	0,28	4	1,12
La adopción de tecnologías avanzadas en la industria automotriz puede requerir nuevas autopartes y componentes, lo que ofrece oportunidades de negocio.	0,24	3	0,72
Total	1		3,09

Fuente: elaboración propia, 2023.

El resultado de la matriz EFE es de 3,09, lo cual significa que Disrepart es fuerte a nivel externo, en donde, sus amenazas son de menor trascendencia que sus oportunidades.

4.6. Matriz EFI

Tabla 7. Matriz EFI.

Debilidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Disrepart puede depender en gran medida de ciertos proveedores de autopartes. Esto podría ser una debilidad si los proveedores aumentan los precios o enfrentan problemas de suministro.	0,04	2	0,08
La capacidad limitada de almacenamiento puede restringir la disponibilidad de productos y afectar la satisfacción del cliente.	0,06	3	0,18
Si la empresa depende en gran medida de un solo tipo de producto, podría ser vulnerable a cambios en la demanda del mercado.	0,06	3	0,18
Una comunicación interna deficiente puede llevar a malentendidos y problemas en la ejecución de la estrategia.	0,08	3	0,24
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
El aumento de la demanda de vehículos eléctricos presenta una oportunidad para la venta de autopartes específicas.	0,3	3	0,90
La creciente conciencia ambiental abre oportunidades para productos y prácticas comerciales más sostenibles.	0,23	5	1,15
La adopción de tecnologías avanzadas en la industria automotriz puede requerir nuevas autopartes y componentes, lo que ofrece oportunidades de negocio.	0,31	4	1,24
Total	1		3,73

Fuente: elaboración propia, 2023.

El resultado de la matriz EFI es de 3,73, lo cual significa que Disrepart es fuerte a nivel interno, en donde, sus debilidades son de menor impacto que sus fortalezas.

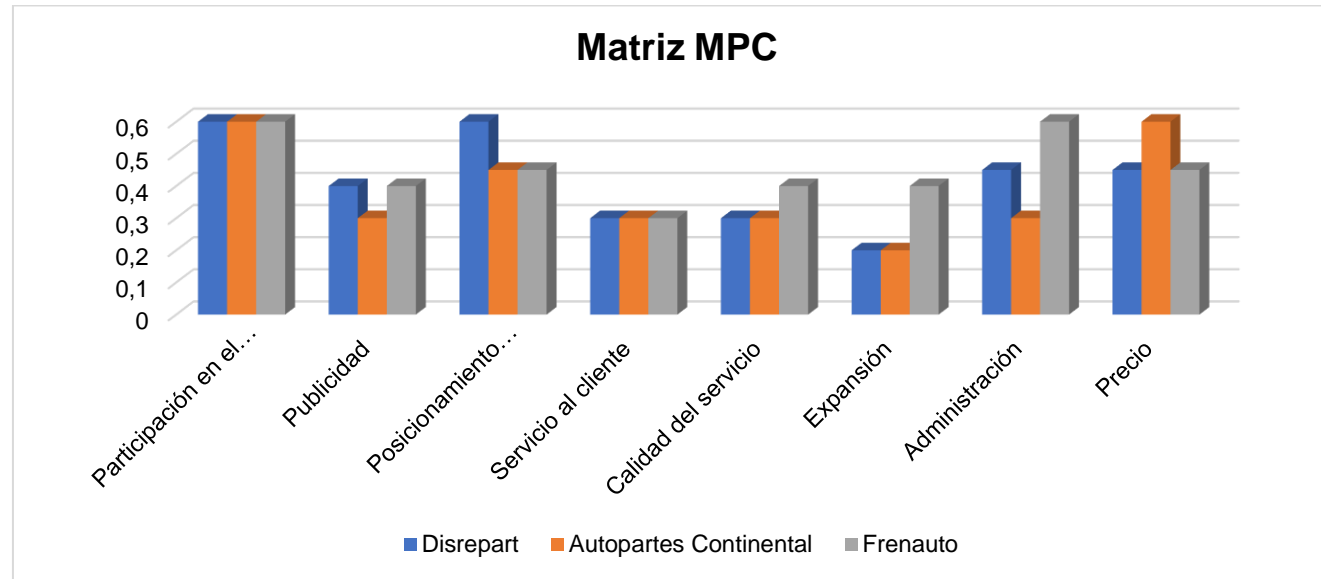
4.7. MPC

Tabla 8. Matriz MPC.

Factor	Disrepart			Autopartes Continental		Frenauto	
	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Participación en el mercado	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Publicidad	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Posicionamiento financiero	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del servicio	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Expansión	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Administración	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Precio	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
			3,3		3,05		3,6

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfico 1. Matriz MPC.



Fuente: elaboración propia, 2023.

En la matriz MPC, observamos que los principales competidores son Autopartes Continental y Frenauto. Por lo tanto, vemos que Frenauto es el mayor competidor. Por lo tanto, es necesario formular algunas estrategias para aumentar la participación de mercado, la publicidad, la atención al cliente, la calidad del servicio y otros aspectos de competencia y expansión, gestión y precios.

5. Modelo de negocio de Allan Afuah

5.1. *Innovación Abierta*

La innovación abierta es un componente esencial del modelo de negocio propuesto por Allan Afuah. Actualmente, la empresa muestra señales de adopción de prácticas de innovación abierta al colaborar con actores externos como startups, instituciones académicas y otras empresas del sector. Esto se refleja en la capacidad de la empresa para incorporar nuevas ideas y tecnologías de manera efectiva. Sin embargo, existe un espacio para mejorar la integración de estos elementos innovadores en productos y servicios tangibles.

5.2. *Plataforma de Servicios*

La empresa ha implementado con éxito una plataforma de servicios que facilita la interacción con clientes, proveedores y otros socios comerciales. La plataforma actual ha demostrado ser eficaz para la gestión de transacciones y la prestación de servicios. Sin embargo, el análisis revela que podría ser más escalable y adaptable para acomodar futuras expansiones o cambios en el modelo de negocio. Además, es crucial mantenerse al tanto de las tendencias tecnológicas emergentes para garantizar la relevancia continua de la plataforma.

5.3. *Diversificación de Oferta*

La estrategia de diversificación de oferta ha sido implementada de manera parcial por la empresa. Se han introducido nuevos productos y servicios para satisfacer las cambiantes demandas del mercado. Aunque ha habido avances positivos, existe una oportunidad de explorar nichos de mercado adicionales y expandir la cartera de productos de manera más agresiva. Este enfoque permitirá a la empresa mitigar riesgos asociados con la dependencia de una única línea de productos y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

5.4. Estrategias de Precios Innovadores

La implementación de estrategias de precios innovadores ha sido exitosa en algunos aspectos. Se ha demostrado flexibilidad en la adaptación de los precios a las dinámicas del mercado. No obstante, el análisis sugiere que hay espacio para la mejora en la personalización de las estrategias de precios para satisfacer las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Además, la empresa debe estar atenta a las estrategias de precios de la competencia y a las expectativas cambiantes de los clientes.

5.5. Gestión de la Tecnología

La gestión de la tecnología en la empresa ha evolucionado positivamente, con inversiones significativas en infraestructura y sistemas. La adopción de tecnologías emergentes ha mejorado la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Sin embargo, se identifica la necesidad de una mayor agilidad tecnológica para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno empresarial. La empresa debe centrarse en la actualización constante de sus capacidades tecnológicas para mantenerse a la vanguardia.

5.6. Servicios de Valor Agregado

Los servicios de valor agregado ofrecidos actualmente han generado impactos positivos en la satisfacción del cliente y la fidelización. No obstante, existe una oportunidad de ampliar esta oferta mediante la identificación de nuevas necesidades y la introducción de servicios innovadores. La personalización de los servicios de valor agregado para adaptarse a segmentos específicos de clientes puede resultar crucial para fortalecer la propuesta de valor de la empresa.

5.7. Internacionalización

La estrategia de internacionalización ha avanzado con éxito, con la presencia de la empresa en diversos mercados. A pesar de esto, es esencial reconocer la diversidad cultural y las dinámicas del mercado en cada región. Se requiere un análisis más profundo

de los factores locales que puedan influir en la aceptación de productos y servicios. Además, la empresa debe considerar la posibilidad de una mayor expansión en mercados aún no explorados.

6. Resultados de la Encuesta Aplicada a Colaboradores y Otros Grupos de Interés

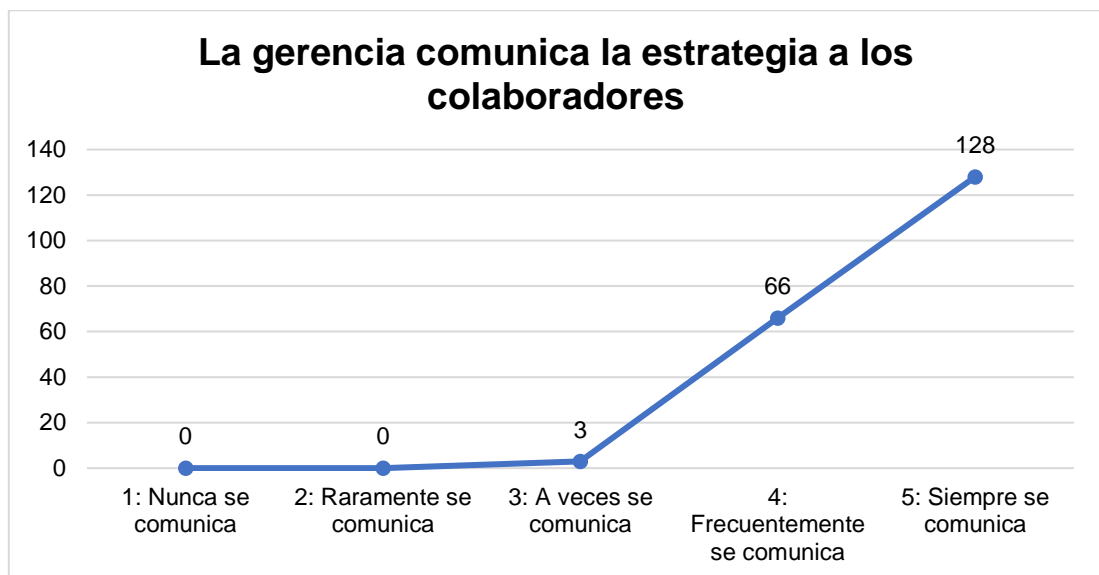
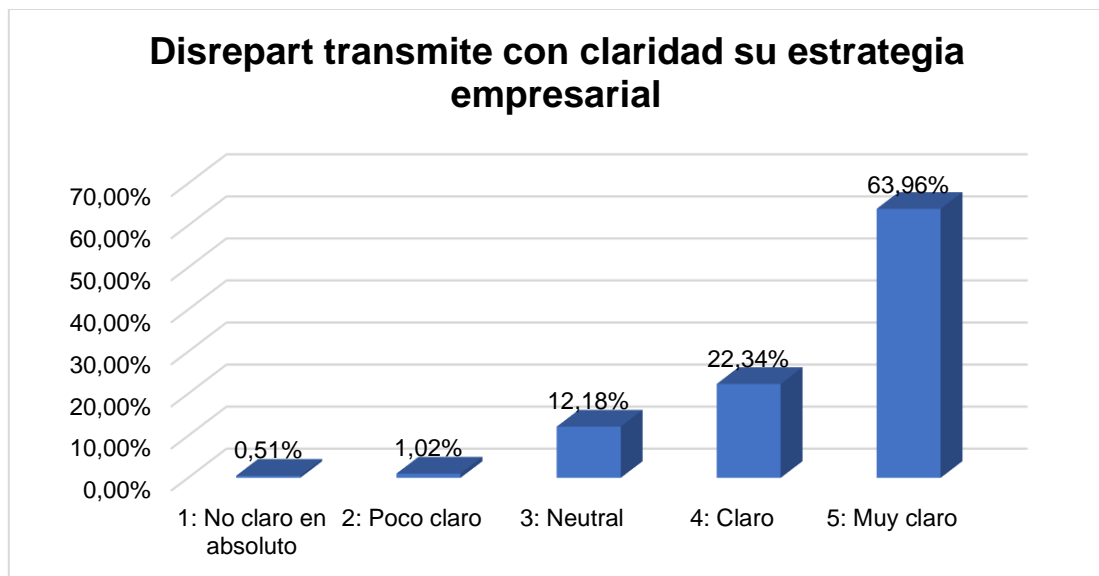
La encuesta aplicada a colaboradores y otros grupos de interés proporciona una visión valiosa sobre diversos aspectos clave relacionados con la estrategia organizacional, el plan estratégico, el entorno, la competitividad y el servicio al cliente en Disrepart. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos.

A. Estrategia organizacional

- ▶ *Transmisión de la estrategia empresarial:*
 - La mayoría de los encuestados (63,96%) considera que Disrepart transmite claramente su estrategia empresarial, lo cual indica una fuerte percepción de claridad en la comunicación estratégica.

- ▶ *Comunicación de la estrategia por la gerencia:*
 - El 33,5% de los encuestados afirma que la gerencia comunica frecuentemente la estrategia a los colaboradores, mientras que un 64,97% indica que la comunicación es clara. Estos resultados sugieren una comunicación estratégica efectiva por parte de la gerencia.

Gráfico 2. Estrategia organizacional.



Fuente: elaboración propia, 2023.

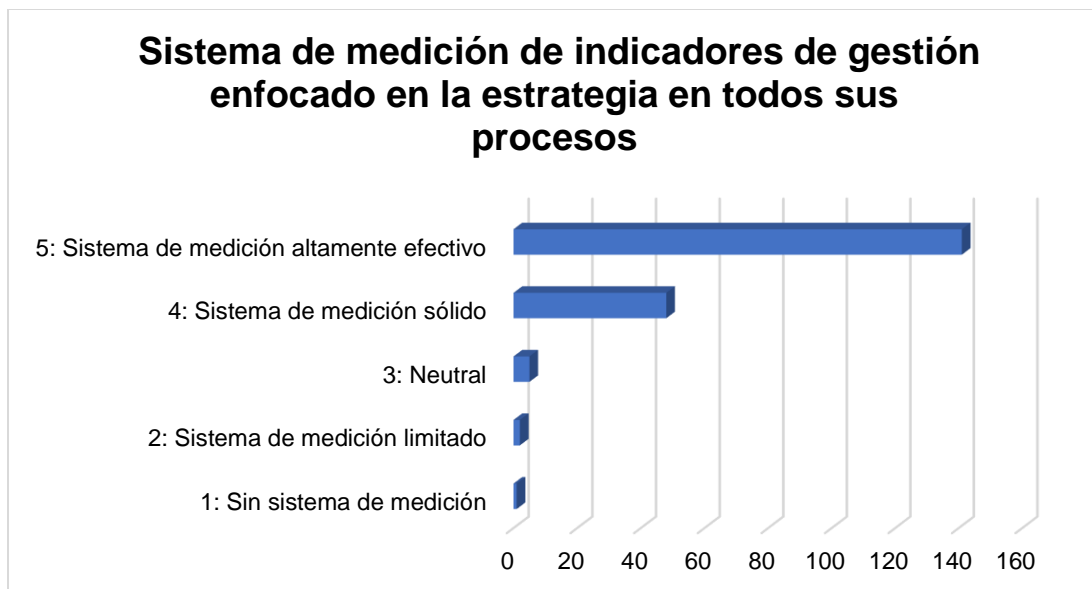
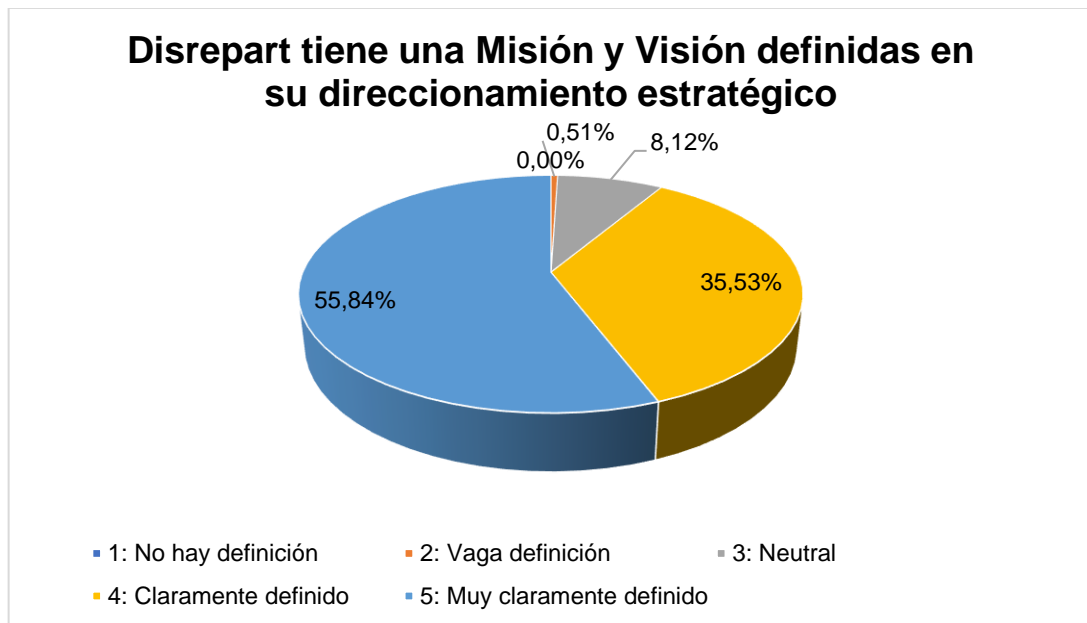
B. Plan estratégico

▶ *Definición de misión y visión:*

- El 55,84% de los participantes opina que la Misión y Visión de Disrepart están claramente definidas, lo que indica una percepción positiva en cuanto a la claridad en el direccionamiento estratégico.

- ▶ **Sistema de medición de indicadores:**
 - Un sólido 71,57% de los encuestados cree que Disrepart cuenta con un sistema de medición de indicadores enfocado en la estrategia. Estos resultados sugieren que la empresa está comprometida con la medición y evaluación de su desempeño estratégico.

Gráfico 3. Plan estratégico.



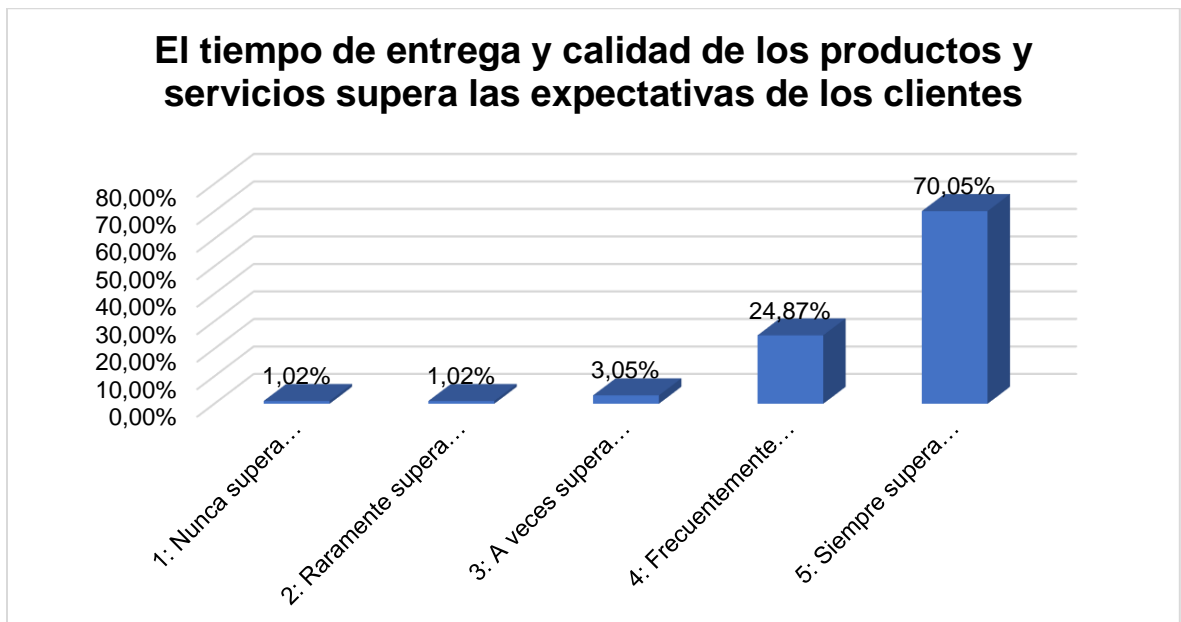
Fuente: elaboración propia, 2023.

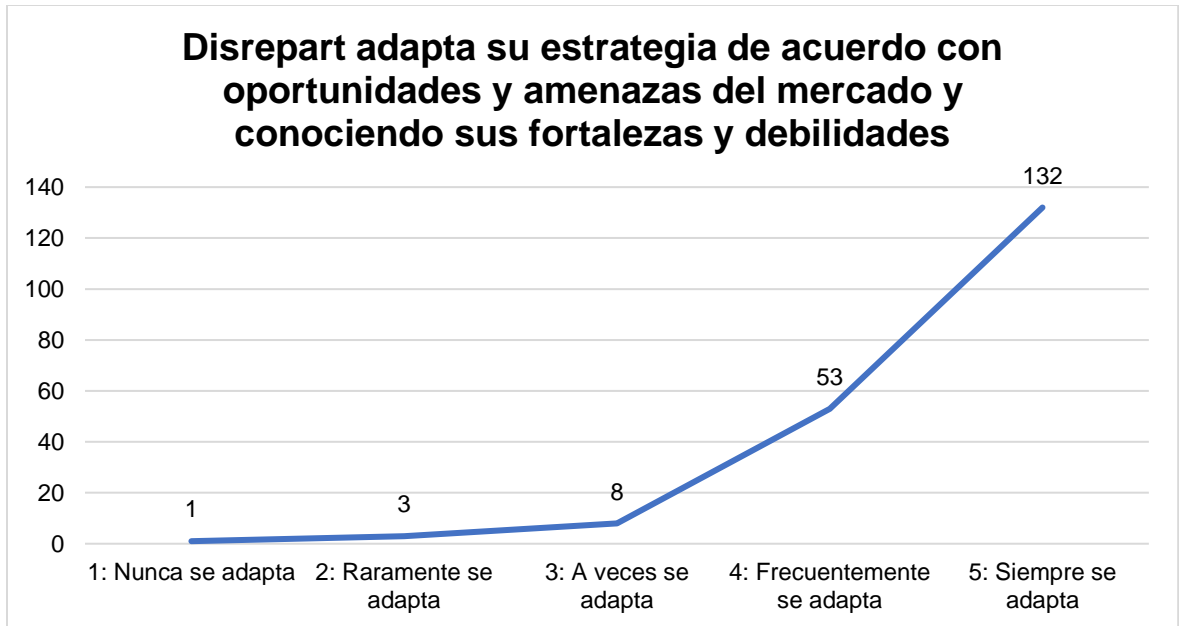
C. Entorno

- ▶ *Superación de expectativas en entrega y calidad:*
 - La mayoría (70,05%) indica que Disrepart siempre supera las expectativas en cuanto a tiempo de entrega y calidad de productos y servicios. Esto destaca un nivel positivo de satisfacción del cliente.

- ▶ *Adaptación estratégica al entorno:*
 - El 67% de los encuestados cree que Disrepart se adapta de manera satisfactoria a oportunidades y amenazas del mercado, lo que refleja una capacidad de respuesta a cambios en el entorno.

Gráfico 4. Entorno.





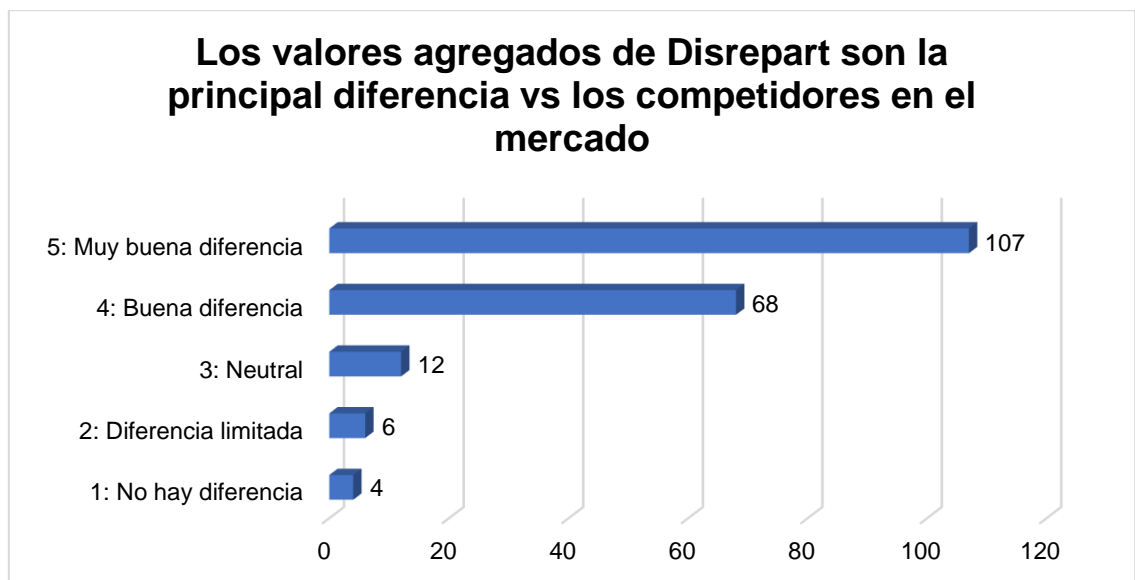
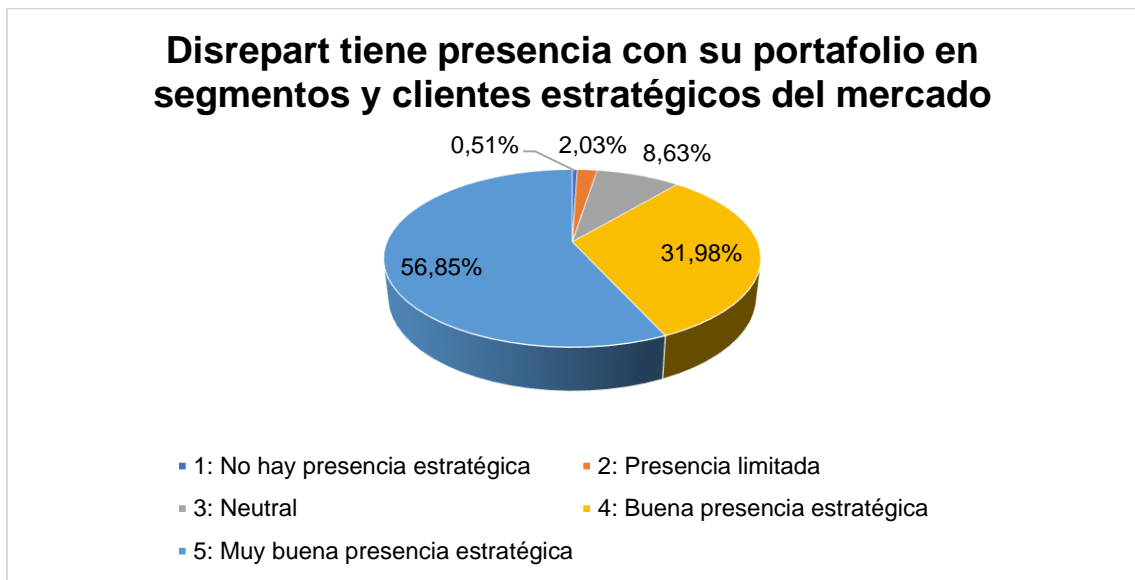
Fuente: elaboración propia, 2023.

D. Competitividad

▶ *Presencia estratégica y diferenciación:*

- La mayoría (56,85%) considera que Disrepart tiene buena o muy buena presencia estratégica en segmentos y clientes clave del mercado. Además, un 54,31% ve una buena o muy buena diferencia en los valores agregados respecto a los competidores. Estos resultados indican una posición competitiva sólida.

Gráfico 5. Competitividad.



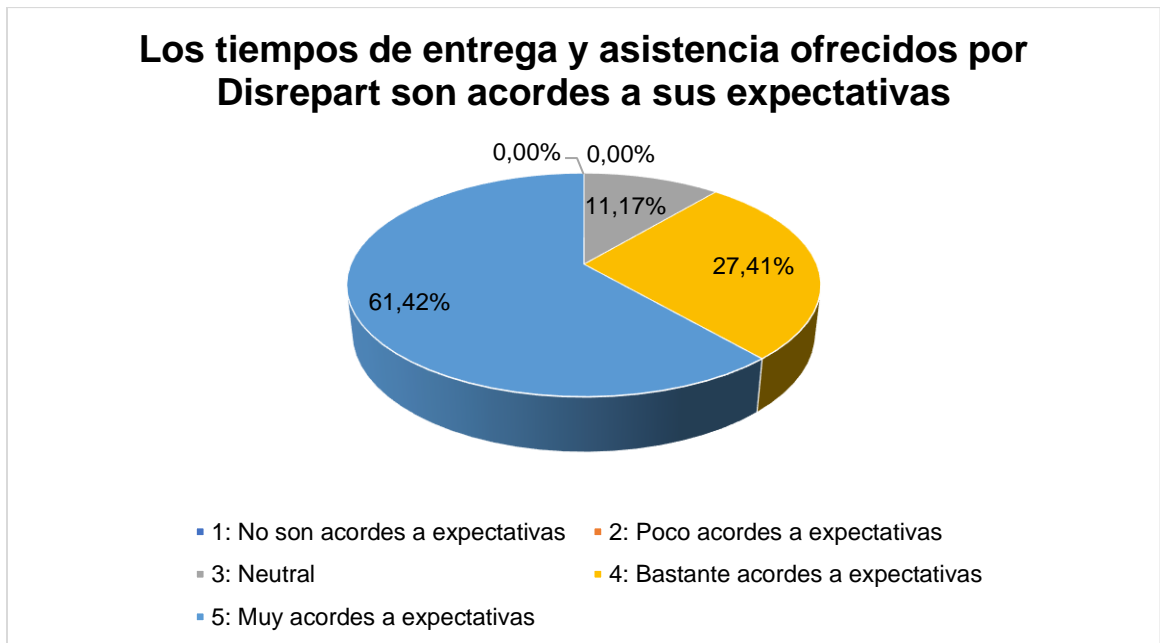
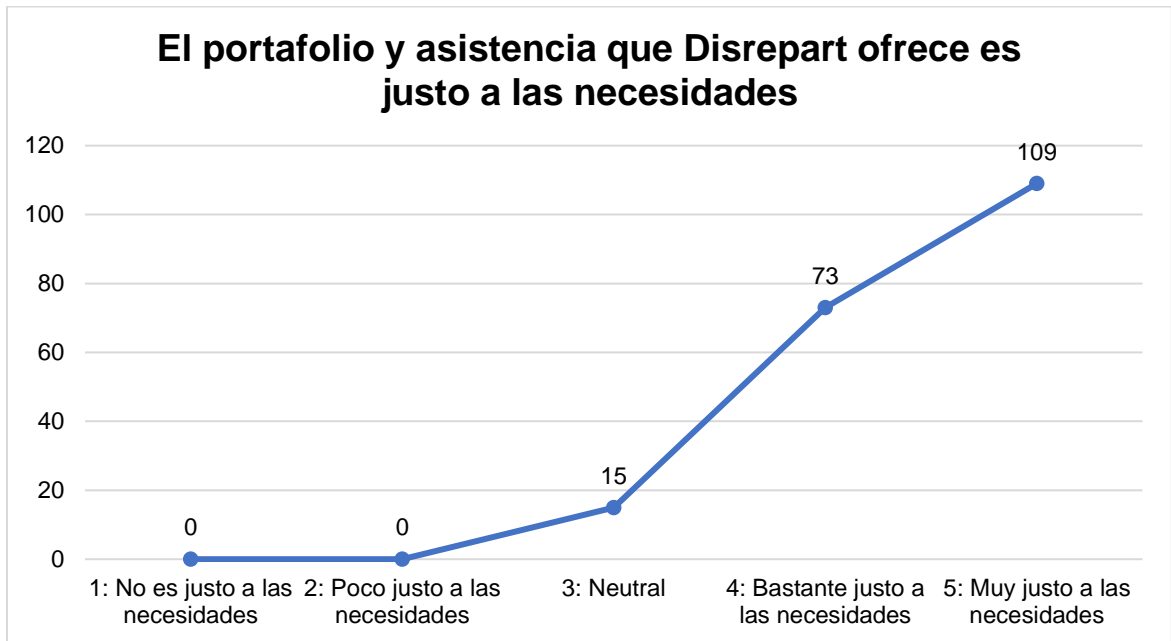
Fuente: elaboración propia, 2023.

E. Servicio al cliente

- ▶ *Adecuación del portafolio y asistencia:*
 - La mayoría (55,33%) opina que el portafolio y la asistencia ofrecidos por Disrepart son bastante o muy justos a las necesidades, señalando una alineación efectiva con las expectativas del cliente.

- ▶ *Tiempos de entrega y asistencia acorde a expectativas:*
 - El 61,42% cree que los tiempos de entrega y asistencia ofrecidos por Disrepart son bastante o muy acordes a sus expectativas, indicando una satisfacción general en este aspecto.

Gráfico 6. Servicio al cliente.



Fuente: elaboración propia, 2023.

Análisis de los resultados

Luego de llevar a cabo un minucioso análisis externo e interno de Disrepart, es esencial evaluar los resultados y definir las estrategias adecuadas para el futuro de la compañía. Esta fase de análisis y planificación estratégica es crucial para garantizar que Disrepart pueda abordar sus debilidades, capitalizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades, al tiempo que mitiga las amenazas que enfrenta en su entorno empresarial.

1. Resultados del Análisis Externo

- ▶ **Mapa de posicionamiento:** El análisis de posicionamiento de Disrepart revela su ubicación en la arena competitiva en comparación con otras empresas del sector de autopartes. Este análisis indica que Disrepart está posicionada como un proveedor de alta calidad con precios competitivos. Sin embargo, también muestra que la empresa enfrenta competencia feroz en un mercado altamente competitivo. La identificación de brechas en el posicionamiento puede ayudar a la empresa a centrarse en áreas donde puede aprovechar sus ventajas competitivas y mejorar su posición en el mercado.
- ▶ **Análisis de las 5 fuerzas de Porter:** En la industria de autopartes de freno, Disrepart enfrenta un entorno desafiante. Aunque tiene cierta flexibilidad en las negociaciones con proveedores debido a la diversidad de su oferta, el poder de los compradores es alto, destacando la importancia de la calidad del servicio. La baja amenaza de productos sustitutos y barreras de entrada moderadas se contrarrestan con una intensa rivalidad entre competidores, especialmente en el ámbito digital. Para destacar, Disrepart debe centrarse en la innovación, eficiencia operativa y la construcción de relaciones sólidas con clientes y proveedores.
- ▶ **Análisis PESTEL:** El análisis PESTEL revela la compleja interconexión entre Disrepart y su entorno. En el ámbito político, la adaptación a regulaciones

medioambientales fortalece la posición de la empresa, pero cambios en acuerdos comerciales pueden influir en los costos y la competitividad. En lo económico, las variaciones en tasas de cambio y la salud económica general impactan directamente en costos operativos y expansión. En el aspecto social, la conciencia ambiental y hábitos de compra en línea destacan como elementos clave, mientras que las tendencias tecnológicas, como la automatización y plataformas de comercio electrónico, exigen adaptabilidad. En el plano ambiental, la sostenibilidad en la cadena de suministro y la anticipación a regulaciones futuras son críticas. Finalmente, en el ámbito legal, la protección al consumidor y la propiedad intelectual emergen como aspectos fundamentales para la competitividad y la confianza del cliente en la industria automotriz. La capacidad de Disrepart para gestionar estos factores determinará su resiliencia y éxito futuro.

► ***Esquema de implementación del modelo de direccionamiento estratégico:***

El esquema de implementación del modelo de direccionamiento estratégico para Disrepart se divide en tres áreas clave: mejora de la eficiencia operativa y expansión del mercado digital, sostenibilidad ambiental y cumplimiento normativo, e innovación en productos y servicios.

En la primera área, se prioriza la eficiencia operativa mediante la implementación de un sistema de gestión logística integrada, estrategias de marketing digital, expansión de alianzas estratégicas y programas de formación en innovación. Cada actividad tiene indicadores específicos, metas cuantificables, responsables designados y un tiempo de ejecución establecido, lo que facilita la monitorización y evaluación del progreso.

En la segunda área, se destaca el compromiso de Disrepart con la sostenibilidad ambiental y el cumplimiento normativo. Se establecen metas claras para la

transición a materiales más sostenibles, la obtención de certificación ambiental y la implementación de prácticas de reciclaje. Estas acciones no solo demuestran responsabilidad ambiental sino que también pueden generar reconocimiento positivo en el mercado.

En la tercera área, la innovación en productos y servicios se aborda mediante la investigación y desarrollo de nuevos productos, la mejora continua de la experiencia del cliente y la implementación de servicios posventa. Estas actividades buscan mantener la relevancia en el mercado y fortalecer la fidelización de los clientes.

Este enfoque integral refleja la adaptabilidad de Disrepart ante los desafíos del entorno y su compromiso con la excelencia operativa, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente.

2. Resultados del análisis interno

- ▶ **Análisis DOFA:** El análisis DOFA identifica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta Disrepart. Algunas de las debilidades incluyen la dependencia de proveedores, la capacidad limitada de almacenamiento y la falta de diversificación de productos. Estas debilidades deben ser abordadas para fortalecer la posición de la empresa. Por otro lado, las oportunidades incluyen el crecimiento del mercado de vehículos eléctricos y las tendencias de sostenibilidad, que pueden ser áreas de enfoque estratégico para el futuro. Las fortalezas de Disrepart, como la calidad de sus productos y sus relaciones sólidas con clientes y proveedores, deben mantenerse y fortalecerse. Las amenazas, como la competencia feroz y los cambios en la legislación, deben ser monitoreadas y gestionadas de manera proactiva.
- ▶ **Resultados de la encuesta aplicada a colaboradores y otros grupos de interés:** Los resultados de la encuesta proporcionan información valiosa sobre

la percepción y el conocimiento interno de Disrepart en áreas clave como estrategia organizacional, plan estratégico, entorno, competitividad y servicio al cliente. Estos resultados sugieren que la comunicación de la estrategia es efectiva, pero que existe margen de mejora en la validación de la Misión y Visión, la alineación de procesos y la medición del direccionamiento estratégico. Además, la satisfacción de los clientes y la capacidad de la organización para atender sus necesidades son fortalezas que deben mantenerse y mejorar.

► **Definición de estrategias:** Con base en los resultados del análisis externo e interno, es posible definir estrategias específicas para el futuro de Disrepart:

✚ *Diversificación de proveedores:* Para reducir la dependencia de proveedores, Disrepart debe explorar la posibilidad de establecer relaciones con nuevos proveedores y diversificar su base de suministro.

✚ *Expansión de la línea de productos:* Para abordar la falta de diversificación de productos, la empresa puede considerar la expansión de su línea de productos para incluir autopartes relacionadas, como componentes para vehículos eléctricos y productos sostenibles.

✚ *Validación de la misión y visión:* Es importante que la empresa valide su Misión y Visión con los colaboradores y otros grupos de interés para garantizar un entendimiento común y un compromiso compartido con los objetivos estratégicos.

✚ *Medición del direccionamiento estratégico:* Disrepart debe implementar un sistema efectivo para medir y evaluar el grado de cumplimiento de su dirección estratégica, utilizando herramientas como el Balanced Scorecard.

✚ *Monitoreo del entorno:* La empresa debe establecer un proceso continuo de monitoreo del entorno económico y regulatorio para anticipar y adaptarse a los cambios.

- ✚ *Desarrollo de estrategias de marketing y comunicación:* Para mantener y mejorar la satisfacción de los clientes, Disrepart puede desarrollar estrategias de marketing y comunicación efectivas que resalten su calidad de productos y servicio al cliente.
- ✚ *Exploración de oportunidades de exportación:* La empresa debe explorar activamente oportunidades en el mercado de exportaciones, especialmente en productos no tradicionales y minerales, diversificando así sus fuentes de ingresos.
- ▶ **Modelo de negocio de Allan Afuah:** la aplicación del modelo de negocio de innovación de Allan Afuah a Disrepart, una empresa de distribución y comercialización de autopartes de freno en Colombia tendrá un impacto significativo en su competitividad y capacidad de adaptación en un mercado en constante cambio. Mediante la adopción de los principios de innovación abierta, Disrepart establecerá colaboraciones estratégicas con fabricantes de frenos y talleres de reparación, lo que permitirá una mayor diversificación de su oferta de productos y servicios. La creación de una plataforma en línea mejorará la accesibilidad y comodidad para los clientes, facilitando la búsqueda y adquisición de autopartes de freno.

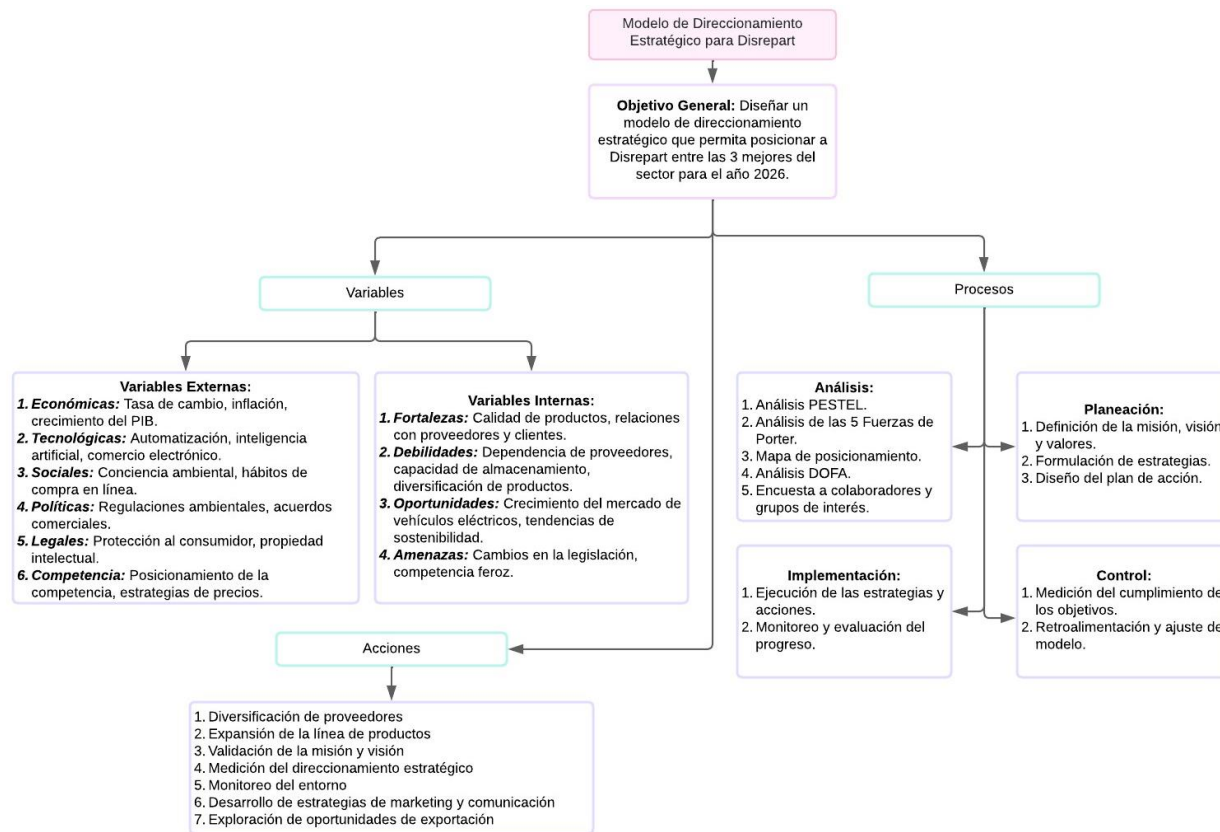
La empresa innovará en estrategias de precios, como modelos de suscripción para talleres recurrentes, impulsando así la fidelización de clientes. La gestión de tecnología avanzada mejorará la eficiencia operativa y la toma de decisiones basadas en datos. Disrepart también diversificará su cartera de servicios, ofreciendo capacitación técnica y análisis de datos a talleres de reparación, fortaleciendo su propuesta de valor. La aplicación exitosa de estos conceptos permitirá a Disrepart mantenerse relevante en un mercado automotriz competitivo y en constante evolución, consolidando su posición como líder en la

distribución de autopartes de freno en Colombia y expandiendo sus operaciones en mercados internacionales.

Plan de Intervención

1. Esquema gráfico

Imagen 2. Modelo de direccionamiento estratégico para Disrepart.



Fuente: elaboración propia, 2024.

2. Esquema de Implementación del Modelo de Direccionamiento Estratégico

2.1. Mejora de la Eficiencia Operativa y Expansión del Mercado Digital

En el actual y dinámico escenario empresarial, es fundamental potenciar la eficiencia operativa y adaptarse al entorno digital para fomentar el crecimiento y asegurar la competitividad. La tabla 9 ofrece un desglose detallado de estrategias clave, con indicadores, metas, responsables, pruebas de ejecución y plazos de implementación. Este enfoque estratégico se vuelve esencial en medio de la constante necesidad de adaptación, permitiendo que la empresa evolucione con agilidad y capitalice las oportunidades del mercado digital. La planificación minuciosa proporciona un marco claro para la exitosa implementación de medidas que refuercen la posición de la empresa en el cambiante panorama empresarial.

Tabla 9. Mejora de la eficiencia operativa y expansión del mercado digital.

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Evidencia de Ejecución	Tiempo de Ejecución
Implementación de un Sistema de Gestión Logística Integrada	Reducción de tiempos de entrega	Reducir en un 20% los tiempos de entrega actuales	Director de Logística	Informes mensuales de tiempos de entrega	6 meses
Desarrollo de Estrategia de Marketing Digital	Aumento en las ventas en línea	Incrementar las ventas en línea en un 30%	Gerente de Marketing	Informes mensuales de ventas en línea	9 meses
Expansión de Alianzas Estratégicas	Crecimiento en la cartera de clientes	Aumentar en un 15% la cartera de clientes a través de alianzas	Director Comercial	Registro de nuevas alianzas y crecimiento en clientes	12 meses
Implementación de Programa de Formación en Innovación	Niveles de satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente en un 15%	Gerente de Recursos Humanos	Evaluaciones de satisfacción y retroalimentación	8 meses

Fuente: elaboración propia, 2023.

Es importante mencionar que las metas que se establecen en la tabla 9 para cada actividad están establecidos por la compañía dentro de sus objetivos. Por otro lado, se destaca:

2.1.1. Implementación de un Sistema de Gestión Logística Integrada:

- ▶ **Importancia:** La eficiencia logística es crucial para cualquier empresa, especialmente en un entorno digital donde la rapidez en la entrega es valorada por los clientes. Un sistema integrado de gestión logística puede optimizar los procesos, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.
- ▶ **Necesidad:** Con la creciente competencia y las expectativas de los clientes en cuanto a la rapidez de entrega, implementar un sistema de gestión logística integrada es esencial para mantenerse competitivo y eficiente.
- ▶ **Criterio:** La reducción del 20% en los tiempos de entrega actuales es un objetivo específico y medible que indica el éxito de la implementación del sistema. Los informes mensuales proporcionan datos tangibles para evaluar el progreso y ajustar estrategias según sea necesario.

2.1.2. Desarrollo de Estrategia de Marketing Digital

- ▶ **Importancia:** En el mercado actual, la presencia en línea es crucial para llegar a los clientes y competir de manera efectiva. Una estrategia de marketing digital bien desarrollada puede aumentar la visibilidad de la empresa, generar leads y aumentar las ventas.
- ▶ **Necesidad:** Con el aumento del comercio electrónico y la influencia de Internet en las decisiones de compra, es esencial para las empresas desarrollar una presencia sólida en línea para expandir su base de clientes y aumentar las ventas.
- ▶ **Criterio:** El aumento del 30% en las ventas en línea es una medida clara del éxito de la estrategia. Los informes mensuales proporcionan datos sobre el

rendimiento de las ventas en línea y permiten ajustes según sea necesario para alcanzar la meta.

2.1.3. *Expansión de Alianzas Estratégicas:*

- ▶ **Importancia:** Las alianzas estratégicas pueden proporcionar acceso a nuevos mercados, tecnologías o recursos que una empresa no podría obtener por sí sola. Esto puede acelerar el crecimiento y fortalecer la posición competitiva.
- ▶ **Necesidad:** En un mercado dinámico, la colaboración con otras empresas puede ser una estrategia clave para expandir la base de clientes y diversificar los servicios ofrecidos.
- ▶ **Criterio:** El aumento del 15% en la cartera de clientes a través de alianzas es un objetivo específico que indica el éxito de la estrategia. El registro de nuevas alianzas y el crecimiento en clientes proporcionan evidencia concreta de progreso.

2.1.4. *Implementación de Programa de Formación en Innovación:*

- ▶ **Importancia:** La innovación es fundamental para mantenerse relevante y competitivo en un entorno empresarial en constante cambio. Proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para innovar puede impulsar la creatividad y mejorar la satisfacción del cliente.
- ▶ **Necesidad:** Con la rápida evolución de la tecnología y las demandas cambiantes de los clientes, es esencial que las empresas fomenten una cultura de innovación y brinden oportunidades de desarrollo profesional a su personal.
- ▶ **Criterio:** La mejora del 15% en la satisfacción del cliente es una medida tangible del impacto del programa de formación en innovación. Las evaluaciones de satisfacción y la retroalimentación proporcionan datos sobre el éxito del programa y áreas de mejora.

2.2. Sostenibilidad Ambiental y Cumplimiento Normativo

En el actual entorno empresarial, la necesidad apremiante de sostenibilidad ambiental y la conformidad normativa se han erigido como pilares fundamentales. La tabla titulada "Sostenibilidad Ambiental y Conformidad Normativa" presenta estrategias clave enfocadas en la transición hacia el uso de materiales sostenibles, la obtención de certificaciones ambientales reconocidas y la instauración de prácticas de reciclaje. Estas iniciativas, respaldadas por metas concretas, indicadores específicos y responsables designados, buscan afianzar el compromiso de la organización con la responsabilidad ambiental. La ejecución de estas acciones se fundamenta en la evidencia proporcionada por informes periódicos, auditorías y certificaciones, contribuyendo así a la edificación de un horizonte empresarial más sostenible dentro de los plazos establecidos.

Tabla 10. Sostenibilidad ambiental y cumplimiento normativo.

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Evidencia de Ejecución	Tiempo de Ejecución
Transición a Materiales Sostenibles	Uso de materiales sostenibles	Aumentar en un 25% el uso de materiales sostenibles	Director de Operaciones	Informes trimestrales de cambios en materiales	12 meses
Certificación Ambiental	Cumplimiento de normativas ambientales	Obtener certificación ambiental reconocida	Coordinador de Sostenibilidad	Certificado ambiental y auditorías	10 meses
Implementación de Prácticas de Reciclaje	Reducción de residuos	Reducir en un 30% los residuos generados	Coordinador de Sostenibilidad	Informes mensuales de reducción de residuos	9 meses

Fuente: elaboración propia, 2023.

Es importante mencionar que las metas que se establecen en la tabla 10 para cada actividad están establecidos por la compañía dentro de sus objetivos. Por otro lado, se destaca:

2.2.1. *Transición a Materiales Más Sostenibles:*

- ▶ **Importancia:** La adopción de materiales sostenibles reduce la huella ambiental de la empresa al disminuir la dependencia de recursos no renovables y mitigar los impactos negativos en el medio ambiente.
- ▶ **Necesidad:** En un contexto global de preocupación por el cambio climático y la conservación de recursos naturales, las empresas deben adoptar prácticas más sostenibles para mantener su relevancia y reputación en el mercado.
- ▶ **Criterio:** El aumento del 25% en el uso de materiales sostenibles es una medida clara del progreso hacia la sostenibilidad. Los informes trimestrales de cambios en materiales proporcionan evidencia tangible de la implementación efectiva de esta estrategia.

2.2.2. *Certificación Ambiental:*

- ▶ **Importancia:** Obtener una certificación ambiental reconocida demuestra el compromiso de la empresa con la protección del medio ambiente y su cumplimiento de estándares ambientales reconocidos.
- ▶ **Necesidad:** En un entorno regulatorio cada vez más estricto y ante la creciente demanda de los consumidores por productos y servicios ecoamigables, las certificaciones ambientales son cruciales para mantener la credibilidad y la competitividad.
- ▶ **Criterio:** La obtención del certificado ambiental y las auditorías exitosas son indicadores sólidos del cumplimiento normativo y la implementación efectiva de prácticas sostenibles dentro de la empresa.

2.2.3. *Implementación de Prácticas de Reciclaje:*

- ▶ **Importancia:** La reducción de residuos y la implementación de prácticas de reciclaje contribuyen significativamente a la preservación del medio ambiente

al disminuir la cantidad de desechos que van a parar a los vertederos y promover el uso eficiente de recursos.

- ▶ Necesidad: En un mundo donde la gestión responsable de los recursos naturales es imperativa, las empresas deben adoptar prácticas de reciclaje para minimizar su impacto ambiental y cumplir con las expectativas de la sociedad.
- ▶ Criterio: La reducción del 30% en los residuos generados es un indicador claro del éxito de la implementación de prácticas de reciclaje. Los informes mensuales de reducción de residuos proporcionan evidencia concreta del progreso hacia esta meta.

2.3. Innovación en Productos y Servicios

La tabla a continuación, denominada "Innovación en Productos y Servicios" engloba estrategias cruciales centradas en la mejora continua y la innovación en el portafolio empresarial. Con un enfoque integral, estas actividades abarcan investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos, la optimización de la experiencia del cliente y la implementación de servicios posventa para fortalecer la fidelización. Estas iniciativas, con metas bien definidas y plazos de ejecución establecidos, tienen como objetivo mejorar la satisfacción del cliente y consolidar la posición competitiva de la empresa en el mercado. Este enfoque estratégico busca no solo la expansión del portafolio, sino también la creación de una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación constante y la atención centrada en el cliente, garantizando a partir de allí un aumento constante del posicionamiento en el mercado, y de manera conjunta el aumento de la percepción positiva frente a los clientes.

Tabla 11. Innovación en productos y servicios.

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Evidencia de Ejecución	Tiempo de Ejecución
Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos	Lanzamiento de nuevos productos	Lanzar 3 nuevos productos al mercado	Director de Innovación	Registro de nuevos productos y análisis de mercado	12 meses
Mejora Continua de la Experiencia del Cliente	Índice de satisfacción del cliente	Aumentar el índice de satisfacción en un 10%	Gerente de Atención al Cliente	Encuestas de satisfacción y retroalimentación	8 meses
Implementación de Servicios Posventa	Fidelización de clientes	Aumentar en un 15% la retención de clientes	Director de Operaciones	Informes trimestrales de retención de clientes	10 meses

Fuente: elaboración propia, 2023.

Es importante mencionar que las metas que se establecen en la tabla 11 para cada actividad están establecidos por la compañía dentro de sus objetivos. Por otro lado, se destaca:

2.3.1. Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos:

- ▶ **Importancia:** La innovación de productos es fundamental para mantener la relevancia en el mercado y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Lanzar nuevos productos permite a la empresa mantenerse competitiva y explorar nuevas oportunidades de crecimiento.
- ▶ **Criterio:** El lanzamiento de 3 nuevos productos al mercado en un plazo de 12 meses proporciona un criterio claro y medible para evaluar el éxito de la iniciativa. El registro de nuevos productos y el análisis de mercado son evidencia de la ejecución efectiva de la estrategia.

2.3.2. Mejora Continua de la Experiencia del Cliente:

- ▶ **Importancia:** La satisfacción del cliente es clave para la retención y lealtad del cliente, así como para la reputación de la marca. Mejorar continuamente la

experiencia del cliente fortalece la relación empresa-cliente y promueve la recomendación positiva.

- ▶ Criterio: El aumento del índice de satisfacción en un 10% dentro de los 8 meses establecidos proporciona un criterio claro para evaluar el éxito. Las encuestas de satisfacción y la retroalimentación del cliente son evidencia de la mejora en la experiencia del cliente.

2.3.3. Implementación de Servicios Posventa:

- ▶ Importancia: Los servicios posventa son fundamentales para mantener la satisfacción del cliente a largo plazo y fomentar la lealtad del cliente. Proporcionar servicios posventa efectivos fortalece la relación con el cliente y aumenta la retención.
- ▶ Criterio: El aumento del 15% en la retención de clientes en un plazo de 10 meses proporciona un criterio claro para evaluar el éxito de la estrategia. Los informes trimestrales de retención de clientes son evidencia del impacto positivo de los servicios posventa en la lealtad del cliente.

3. Presupuesto Actividades

3.1. Implementación de Mejora de la Eficiencia Operativa y Expansión del Mercado Digital

3.1.1. Implementación de un sistema de gestión logística integrada:

- ▶ Meta: Reducir en un 20% los tiempos de entrega actuales.
- ▶ Responsable: Director de Logística.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Informes mensuales de tiempos de entrega.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 6 meses.

3.1.2. Desarrollo de estrategia de marketing digital:

- ▶ Meta: Incrementar las ventas en línea en un 30%.
- ▶ Responsable: Gerente de Marketing.

- ▶ Evidencia de Ejecución: Informes mensuales de ventas en línea.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 9 meses.

3.1.3. *Expansión de alianzas estratégicas:*

- ▶ Meta: Aumentar en un 15% la cartera de clientes a través de alianzas.
- ▶ Responsable: Director Comercial.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Registro de nuevas alianzas y crecimiento en clientes.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 12 meses.

3.1.4. *Implementación de programa de formación en innovación:*

- ▶ Meta: Mejorar la satisfacción del cliente en un 15%.
- ▶ Responsable: Gerente de Recursos Humanos.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Evaluaciones de satisfacción y retroalimentación.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 8 meses.

3.1.5. *Presupuesto para actividades de eficiencia operativa y expansión digital:*

Tabla 12. Presupuesto para actividades de eficiencia operativa y expansión digital.

Actividad	Presupuesto Estimado
Implementación de un Sistema de Gestión Logística Integrada	\$ 1.500.000
Desarrollo de Estrategia de Marketing Digital	\$ 2.000.000
Expansión de Alianzas Estratégicas	\$ 1.000.000
Programa de Formación en Innovación	\$ 750.000
Total:	\$ 5.250.000

Fuente: elaboración propia, 2023.

3.2. **Sostenibilidad Ambiental y Cumplimiento Normativo**

3.2.1. *Transición a materiales más sostenibles:*

- ▶ Meta: Aumentar en un 25% el uso de materiales sostenibles.
- ▶ Responsable: Director de Operaciones.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Informes trimestrales de cambios en materiales.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 12 meses.

3.2.2. *Certificación ambiental:*

- ▶ Meta: Obtener certificación ambiental reconocida.
- ▶ Responsable: Coordinador de Sostenibilidad.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Certificado ambiental y auditorías.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 10 meses.

3.2.3. *Implementación de prácticas de reciclaje:*

- ▶ Meta: Reducir en un 30% los residuos generados.
- ▶ Responsable: Coordinador de Sostenibilidad.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Informes mensuales de reducción de residuos.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 9 meses.

3.2.4. *Presupuesto para actividades de sostenibilidad ambiental:*

Tabla 13. Presupuesto para actividades de sostenibilidad ambiental.

Actividad	Presupuesto Estimado	
Transición a Materiales Más Sostenibles	\$	3.000.000
Certificación Ambiental	\$	500.000
Implementación de Prácticas de Reciclaje	\$	1.000.000
Total:	\$	4.500.000

Fuente: elaboración propia, 2023.

3.3. **Innovación en Productos y Servicios**

3.3.1. *Investigación y desarrollo de nuevos productos:*

- ▶ Meta: Lanzar 3 nuevos productos al mercado.
- ▶ Responsable: Director de Innovación.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Registro de nuevos productos y análisis de mercado.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 12 meses.

3.3.2. *Mejora continua de la experiencia del cliente:*

- ▶ Meta: Aumentar el índice de satisfacción en un 10%.
- ▶ Responsable: Gerente de Atención al Cliente.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Encuestas de satisfacción y retroalimentación.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 8 meses.

3.3.3. *Implementación de servicios posventa:*

- ▶ Meta: Aumentar en un 15% la retención de clientes.
- ▶ Responsable: Director de Operaciones.
- ▶ Evidencia de Ejecución: Informes trimestrales de retención de clientes.
- ▶ Tiempo de Ejecución: 10 meses.

3.3.4. *Presupuesto para actividades de innovación en productos y servicios:*

Tabla 14. Presupuesto para actividades de innovación en productos y servicios.

Actividad	Presupuesto Estimado
Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos	\$ 2.500.000
Mejora Continua de la Experiencia del Cliente	\$ 1.000.000
Implementación de Servicios Posventa	\$ 1.500.000
Total:	\$ 5.000.000

Fuente: elaboración propia, 2023.

Modelo de Direccionamiento Estratégico

1. Misión y Visión

- ▶ **Misión:** Ser el principal proveedor de autopartes de freno en Colombia, ofreciendo productos de alta calidad, servicios innovadores y un compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.
- ▶ **Visión:** Consolidarnos como líderes en la distribución de autopartes de freno en América Latina, manteniendo nuestra reputación por la excelencia operativa y el compromiso con la innovación y el desarrollo sostenible.

2. Objetivos Estratégicos

- ▶ **Diversificación de proveedores:**
 - *Objetivo:* Reducir la dependencia de proveedores clave.
 - *Estrategia:* Establecer relaciones con nuevos proveedores y diversificar la base de suministro.
 - *Indicadores de éxito:* Porcentaje de compras a nuevos proveedores, número de proveedores adicionales.
- ▶ **Expansión de la línea de productos:**
 - *Objetivo:* Ampliar la oferta de productos para incluir componentes para vehículos eléctricos y productos sostenibles.
 - *Estrategia:* Investigación y desarrollo de nuevos productos, adquisición de líneas de productos complementarios.
 - *Indicadores de éxito:* Número de nuevos productos introducidos, crecimiento de las ventas de productos sostenibles.
- ▶ **Validación de la misión y visión:**
 - *Objetivo:* Asegurar un entendimiento común y compromiso compartido con los objetivos estratégicos.

- *Estrategia:* Encuestas internas y externas para validar la comprensión y aceptación de la Misión y Visión.
- *Indicadores de éxito:* Puntuación de comprensión de la Misión y Visión en las encuestas, nivel de compromiso del personal.
- ▶ **Medición del direccionamiento estratégico:**
 - *Objetivo:* Evaluar el grado de cumplimiento de la dirección estratégica.
 - *Estrategia:* Implementación de un sistema de Balanced Scorecard (BSC) para medir el desempeño en relación con los objetivos estratégicos.
 - *Indicadores de éxito:* Cumplimiento de los objetivos estratégicos según el BSC, mejora en los indicadores clave de desempeño.
- ▶ **Monitoreo del entorno:**
 - *Objetivo:* Anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno económico y regulatorio.
 - *Estrategia:* Establecer un equipo dedicado al monitoreo continuo del entorno empresarial.
 - *Indicadores de éxito:* Número de alertas tempranas sobre cambios significativos en el entorno, eficacia de las respuestas anticipadas.
- ▶ **Desarrollo de estrategias de marketing y comunicación:**
 - *Objetivo:* Mejorar la satisfacción del cliente y promover la marca.
 - *Estrategia:* Desarrollo de campañas de marketing centradas en la calidad del producto y el servicio al cliente.
 - *Indicadores de éxito:* Incremento en la satisfacción del cliente, aumento en el reconocimiento de marca.
- ▶ **Exploración de oportunidades de exportación:**
 - *Objetivo:* Diversificar las fuentes de ingresos explorando mercados internacionales.

- *Estrategia*: Investigación de mercados internacionales, establecimiento de alianzas estratégicas para la exportación.
- *Indicadores de éxito*: Ingresos generados por exportaciones, penetración en nuevos mercados internacionales.

3. Implementación y Seguimiento

- ▶ **Responsables**: Designar equipos o individuos responsables de cada objetivo estratégico.
- ▶ **Indicadores de desempeño**: Definir métricas específicas para cada objetivo y establecer metas claras.
- ▶ **Evaluación periódica**: Realizar revisiones periódicas del progreso hacia los objetivos estratégicos y ajustar las estrategias según sea necesario.

4. Cultura Organizacional

- ▶ Promover una cultura de innovación y aprendizaje continuo dentro de la organización.
- ▶ Integrar prácticas sostenibles en todas las operaciones y decisiones empresariales.

5. Comunicación y Transparencia

- ▶ Mantener una comunicación abierta y transparente sobre los objetivos estratégicos, el progreso y los desafíos.
- ▶ Transmitir los valores de la empresa y el compromiso con la calidad y la sostenibilidad a los clientes y otras partes interesadas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El objetivo primordial de la investigación era diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Disrepart que permita posicionar la empresa entre las 3 mejores del sector para el año 2026, para lo cual se identificaron los referentes teóricos necesarios, además de aplicar los instrumentos de medición necesarios. Este objetivo se cumplió a través de la aplicación de herramientas analíticas clave como se menciona a continuación: el análisis PESTEL proporcionó una comprensión exhaustiva del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que impacta a Disrepart. Este marco teórico se sustentó en las obras de autores que abordan la importancia de considerar estos factores externos en la formulación de estrategias empresariales. Además, la aplicación del modelo de las 5 Fuerzas de Porter permitió un enfoque específico en las dinámicas competitivas de la industria de autopartes de freno, respaldando así la construcción de un modelo de direccionamiento estratégico.

El segundo objetivo, realizar un análisis situacional sobre Disrepart para conocer su estado actual, se abordó integralmente a través de varios componentes de la investigación. El mapa de posicionamiento destacó la ubicación de Disrepart en la arena competitiva, proporcionando información valiosa sobre sus ventajas competitivas y áreas de mejora. Por otro lado, el análisis DOFA identificó debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, proporcionando una visión más detallada de la situación interna y externa de la empresa. Este análisis se basó en conceptos teóricos de la gestión estratégica que enfatizan la importancia de comprender la situación actual de una empresa antes de desarrollar estrategias a largo plazo.

El tercer objetivo, determinar los factores críticos de éxito que impacten en el desarrollo de la compañía, se abordó indirectamente a través de la identificación de fortalezas y oportunidades clave en el análisis DOFA. Es crucial destacar la importancia de los factores

críticos de éxito (FCE) en el desarrollo y sostenibilidad de una compañía. Aunque en el análisis DOFA se abordaron indirectamente algunas fortalezas y oportunidades clave, no se explicitaron los FCE. Reconocemos la necesidad de proporcionar una evaluación más detallada y explícita de estos elementos cruciales para el éxito futuro de Disrepart. A continuación, se presenta una reestructuración que incluye un análisis específico de los Factores Críticos de Éxito:

1. Calidad del Servicio:

La calidad del servicio se erige como un FCE para Disrepart. La satisfacción del cliente y la reputación de la marca están intrínsecamente ligadas a la excelencia en el servicio. Mantener altos estándares en la entrega de productos y servicios garantiza la retención de clientes y la atracción de nuevos, respaldando el crecimiento continuo de la compañía.

2. Diversificación de Proveedores:

La gestión de proveedores es un aspecto clave para mitigar riesgos y garantizar la continuidad operativa. La diversificación de proveedores reduce la dependencia de fuentes únicas, minimizando vulnerabilidades ante posibles interrupciones en la cadena de suministro. Este enfoque estratégico fortalece la resiliencia de Disrepart frente a cambios en el mercado y posibles desafíos logísticos.

3. Adaptación a Regulaciones Ambientales:

Dada la creciente importancia de la sostenibilidad, la adaptación proactiva a regulaciones ambientales se presenta como un FCE. Cumplir con normativas y adoptar prácticas ecoamigables no solo responde a demandas éticas y legales, sino que también resalta el compromiso de la empresa con la responsabilidad corporativa, generando confianza entre los clientes y la comunidad.

4. Innovación Continua:

La innovación es un motor esencial para el crecimiento sostenible. La capacidad de Disrepart para innovar en productos, servicios y procesos le otorga una ventaja

competitiva. La inversión en investigación y desarrollo, así como la adaptación ágil a las tendencias del mercado, son elementos críticos para asegurar la relevancia y competitividad a largo plazo.

El cuarto objetivo, proponer un esquema de implementación del modelo de direccionamiento estratégico, se logró de manera detallada y específica en la investigación. Se presentó un esquema dividido en tres áreas clave: mejora de la eficiencia operativa y expansión del mercado digital, sostenibilidad ambiental y cumplimiento normativo, e innovación en productos y servicios. Cada área incluyó actividades con indicadores específicos, metas cuantificables, responsables designados y tiempos de ejecución establecidos. Este esquema se fundamentó en la literatura de gestión estratégica que aborda la importancia de la implementación efectiva de estrategias para el éxito a largo plazo.

En conclusión, la investigación sobre Disrepart cumplió satisfactoriamente con los objetivos establecidos. Se logró un análisis exhaustivo del entorno y situación de la empresa, identificando áreas clave para el desarrollo estratégico. La propuesta de un esquema de implementación detallado proporciona un camino claro para la ejecución de estrategias específicas que fortalezcan la posición de Disrepart en la industria de autopartes de freno. La combinación de teoría y aplicación práctica en la investigación contribuye a una comprensión integral y aplicable de los principios de la gestión estratégica en el contexto específico de Disrepart.

Recomendaciones

Basándose en el análisis exhaustivo realizado y en la comprensión de los desafíos y oportunidades que enfrenta Disrepart, se formulan las siguientes recomendaciones para guiar el futuro de la empresa hacia un crecimiento sostenible y un mayor éxito en la industria de autopartes:

1. **Diversificación de proveedores:** Disrepart debería reducir la dependencia de un solo proveedor, buscando establecer relaciones con múltiples proveedores de confianza. Esto contribuirá a mitigar el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y permitirá negociar mejores condiciones comerciales.
2. **Expansión de la línea de productos:** Se sugiere ampliar la gama de productos más allá de las autopartes de freno. Considerar la adición de líneas de productos relacionados, como baterías, hojas de resorte, muelles y amortiguadores, para atender de manera más integral las necesidades de los clientes.
3. **Exploración de oportunidades de exportación:** Disrepart debería investigar la posibilidad de ingresar a mercados internacionales, aprovechando su experiencia y calidad en autopartes como un activo valioso en otros países. Realizar estudios de mercado para identificar los destinos potenciales más adecuados.
4. **Mejora en la comunicación interna:** Se recomienda fortalecer la comunicación interna en la organización. Asegurarse de que todos los colaboradores comprendan claramente la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. Fomentar la participación activa de los empleados en la implementación de la estrategia.
5. **Desarrollo de un sistema de medición:** Establecer un sistema de medición del direccionamiento estratégico que permita monitorear el progreso hacia los objetivos. Utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el desempeño en áreas críticas.
6. **Evaluación periódica de la estrategia:** Realizar revisiones periódicas de la estrategia para asegurarse de que siga siendo relevante y efectiva en un entorno empresarial en constante cambio. Ajustar la estrategia según sea necesario para abordar nuevas oportunidades y desafíos.
7. **Inversión en investigación y desarrollo:** Destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías relacionados con las autopartes.

Mantenerse a la vanguardia de las tendencias de la industria puede generar ventajas competitivas significativas.

- 8. *Compromiso con la responsabilidad social:*** Continuar con el compromiso de ser una empresa socialmente responsable. Seguir utilizando materiales amigables con el medio ambiente y buscar oportunidades para contribuir al bienestar de la comunidad.
- 9. *Capacitación y desarrollo del talento humano:*** Se sugiere invertir en la capacitación y desarrollo del personal. Un equipo altamente capacitado y motivado puede marcar la diferencia en la ejecución de la estrategia.
- 10. *Mantenimiento de relaciones de confianza:*** Disrepart debe seguir fortaleciendo las relaciones de confianza con sus clientes y proveedores actuales. La lealtad a largo plazo puede ser una ventaja competitiva valiosa.

Bibliografía

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 116-137. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007
- Bancolombia. (2023). *Indicadores Financieros*. Obtenido de Bancolombia: <https://www.bancolombia.com/negocios/herramientas/indicadores-financieros-sectores>
- Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión. *Revista Entrepreneur*, 3. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000300003
- Braskem. (2023). *Metas Corporativas*. Obtenido de Braskem: <https://www.braskem.com/ciclo-de-pa/metas-corporativas-es#:~:text=Las%20metas%20corporativas%20representan%20las,contribuir%20para%20lograr%20nuestros%20objetivos.>
- DANE. (2024). *La inflación en Colombia baja al 8,35% en enero*. Obtenido de Diario El País: <https://elpais.com/america-colombia/2024-02-07/la-inflacion-en-colombia-baja-al-835.html>
- DANE. (2024). *La tasa de desempleo de 2023 fue de 10,2%*. Obtenido de DNP: [https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/tasa-de-desempleo-diciembre-2023.aspx#:~:text=En%20este%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o%2C%20se,pre-pandemia%20\(10%2C9%25\).](https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/tasa-de-desempleo-diciembre-2023.aspx#:~:text=En%20este%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o%2C%20se,pre-pandemia%20(10%2C9%25).)
- Disrepart. (2022). *Productos*. Obtenido de Disrepart: <https://www.disrepart.com/tiendaonline/>

- Disrepart. (2023). *Nosotros*. Obtenido de Disrepart: <https://www.disrepart.com/nosotros/>
- Economista Colombia. (2023). *Confianza del consumidor mejoró a fin de año pero siguió en terreno negativo*. Obtenido de Economista Colombia: <https://economistacolombia.com/actualidad/confianza-del-consumidor-mejoro-a-fin-de-ano-pero-siguio-en-terreno-negativo/>
- Escobar, J. (2023). *Confianza comercial cayó en junio por las expectativas de la situación económica para el segundo semestre*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/colombia/2023/07/25/confianza-comercial-cayo-en-junio-por-las-expectativas-de-la-situacion-economica-para-el-segundo-semester/>
- García, Y. T., & García, J. P. (2020). El diseño organizacional en las organizaciones. *Revista Granmense de Desarrollo Local*, 1047-1061. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000200004
- Gavilán, I. (2019). *Innovando en modelos de negocio con Allan Afuah*. Obtenido de IO: <https://ignaciogavilan.com/innovando-en-modelos-de-negocio-con-allan-afuah/>
- Guillen, A. (2021). *Aitken*. Obtenido de WordPress: <https://arturoguillen90.wordpress.com/aceleracion-de-convergencia/aitken/>
- Mora, V. (2023). *Peso colombiano se ubica como la moneda emergente más depreciada de la semana*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/devaluacion-del-peso-colombiano-3559795>
- Palacios, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Obtenido de SciELO: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
- Porter, M. (2021). *Estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

RAE. (2023). *Estrategia*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/estrategia>

SurveyMonkey. (2022). *Calcula el tamaño de tu muestra*. Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Tobar, L. A. (2019). La investigación aplicada a los estudios de mercado. *Realidad y Reflexión*, 19-30. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20aplicada%20busca%20la,la%20teor%C3%ADa%20y%20el%20p roducto.>

Tzu, S. (2021). *El arte de la guerra y la clave en la estrategia*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/el-arte-de-la-guerra-y-la-clave-en-la-estrategia/>

Zendesk. (2021). *¿Qué es escala de Likert y cómo funciona?* Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/#:~:text=La%20escala%20de%20likert%20es,s%C3%AD%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cno%E2%80%9D.>