



Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Magister en Administración de Empresas

Plan Estratégico de Wheel Company Colombia S.A.S

Juan Pablo Enríquez Roncancio

Jorge Mario Gómez Osorio

Santiago de Cali, noviembre de 2017

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Magister en Administración de Empresas



Plan Estratégico de Wheel Company Colombia S.A.S

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

Magister en Administración de Empresas

Presentado por:

Juan Pablo Enríquez Roncancio

Jorge Mario Gómez Osorio

Director:

Phd. Silvio Borrero

Santiago de Cali, noviembre de 2017

Tabla de Contenido

pág.

Tabla de Contenido.....	<i>i</i>
Lista de Tablas.....	<i>iv</i>
Lista de Figuras.....	<i>v</i>
Lista de Gráficas	<i>vi</i>
Lista de Anexos.....	<i>vii</i>
Resumen	<i>viii</i>
Introducción	<i>1</i>
Reseña Histórica.....	<i>1</i>
2. Descripción de la empresa (Diagnóstico del modelo de negocio).....	<i>2</i>
2.1 Propuesta de valor	<i>2</i>
2.2 Segmento de Clientes	<i>3</i>
2.2.1 Variables demográficas de segmentación.....	<i>3</i>
2.2.2 Variables geográficas de segmentación	<i>3</i>
2.3 Canales de Distribución.....	<i>4</i>
2.4 Recursos Capacidades y Actividades Claves	<i>4</i>
2.5 Estructura de costos	<i>5</i>
2.6 Estructura de Ingresos	<i>6</i>
2.7 Diagrama de Modelo Canvas.....	<i>6</i>

3. Análisis de misión, visión y valores corporativos	8
3.1 ¿Quiénes somos?.....	8
3.2 Visión.....	8
3.3 Misión.....	9
3.4 Valores Corporativos	9
4. Análisis externo	10
4.1 Análisis de la Industria	10
4.2 Análisis del Macroentorno	12
4.2.1 Entorno Económico	13
4.2.2 Entorno Tecnológico.....	13
4.2.3 Entorno Social Demográfico y Cultural.....	13
4.2.4 Entorno Político y Legal	15
4.2.5 Entorno Ambiental	16
4.3 Análisis de las 5 fuerzas	16
4.3.1 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia.....	16
4.3.2 Amenazas de productos o servicios sustitutos.....	17
4.3.3 Poder de negociación de los compradores	17
4.3.4 Poder de negociación de los proveedores	17
4.3.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	17
4.4 Análisis Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	19
5. Análisis interno	22
5.1 Análisis Financiero	22

5.2	Análisis de recursos y capacidades	23
5.3	Matriz EFI	25
5.4	Análisis situacional.....	26
5.4.1	Matriz 3 x 3.....	26
5.4.2	Perfil de Competitividad	27
5.4.3	Matriz Dofa.....	29
6.	<i>Formulación Estratégica</i>	31
6.1	Visión.....	32
6.2	Misión.....	32
6.3	Objetivos estratégicos	32
7.	<i>Implementación</i>.....	33
7.1	Balanced Scorecard	33
7.2	Diagrama de Gantt.....	41
8.	<i>Conclusiones y recomendaciones</i>.....	44
	<i>Referencias Bibliográficas</i>.....	45
	<i>Anexos</i>	46

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Principales Competidores según EMIS – Información Financiera 2016.....	11
Tabla 2. Principales competidores según EMIS ratios financieros 2016.....	12
Tabla 3. Unidades Vendidas en Colombia a Septiembre 2017.....	14
Tabla 4. Análisis Externo Matriz EFE	20
Tabla 5. Indicadores Financieros – Análisis de Competitividad	22
Tabla 6. Matriz EFI.....	26
Tabla 7. Matriz 3 x 3.....	27
Tabla 8. Matriz DOFA	30
Tabla 9. Plan de Acción para Objetivos Estratégicos de la Dimensión Financiera	37
Tabla 10. Plan de Acción para Objetivos Estratégicos de la Dimensión Clientes.....	38
Tabla 11. Plan de Acción para objetivos Estratégicos Dimensión de Perspectiva Interna.....	39
Tabla 12. Plan de Acción para objetivos Estratégicos Dimensión de Aprendizaje & Desarrollo.....	40

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Modelo de Negocio Wheel Company.....	7
Figura 2. Logo de la empresa.....	8
Figura 3. Perfil de Competitividad.....	29

Lista de Gráficas

	pág.
Gráfica 1. Variación acumulada.....	14
Gráfica 2. Market Share por Ciudades y Departamento	15
Gráfica 3. Síntesis análisis externo	18
Gráfica 4. Pareto de Factores del entorno	21
Gráfica 5. Síntesis análisis interno	25

Lista de Anexos

	pág.
Anexos A. Caracterización de los Clientes	46
Anexos B. Principales Clientes 2017	47
Anexos C. Clasificación de Clientes por Tipo y Región	48
Anexos D. Actividades y Recursos Capacidades.....	49
Anexos E. Evolución Financiera.....	50
Anexos F. Estructura de Costos	51
Anexos G. Estructura de Ingresos.....	52
Anexos H. Matriz Pestal y Análisis 5 fuerzas.....	53
Anexos I. Síntesis Análisis 5 Fuerzas	54

Resumen

El presente proyecto de grado tiene como objetivo definir el plan estratégico de la empresa Wheel Company Colombia SAS, mediante la aplicación de metodologías basadas en diagnósticos internos, externos y de competitividad que permiten realizar una revisión, análisis , evaluación y formulación de recomendaciones para el futuro direccionamiento estratégico de la compañía.

Palabras claves: Autopartes, Diseño, Variedad

Abstract

This master disertation aims to define the strategic plan of Wheel Company Colombia SAS through the application of methodologies based on internal, external and competitive diagnostics that allow an review, analysis, evaluation and formulation of recommendations for the future strategic direction of the company.

Keywords: Auto Parts, Design, Variety

Introducción

El mercado de vehículos en el país está sufriendo grandes cambios debido al incremento del precio de los vehículos nuevos a causa del dólar y de la desaceleración económica general. Esto ha generado un impacto negativo en las ventas registradas de vehículos nuevos, pero ha potencializado la venta de vehículos usados, generando grandes posibilidades de crecimiento para Wheel Company S.A.S. (en adelante Wheel Company).

Wheel Company, empresa dedicada a la importación y comercialización al por mayor y detal de autopartes de lujo, es una organización vallecaucana que mediante el presente plan estratégico busca conocer y diagnosticar la situación actual de la empresa, definir junto a los accionistas la estrategia corporativa que trace el futuro de la organización, proporcionar un sentido de dirección a la organización, diagnosticar, conocer y gestionar los riesgos del negocio y su impacto que lleven a mejorar la generación de valor para la empresa, los accionistas y sus colaboradores.

Reseña Histórica

El comienzo de Wheel Company se remonta con el establecimiento del negocio Superservicios que nació en la ciudad de Cali en el año 2010 como una empresa privada dedicada a la prestación de mantenimiento y servicio automotriz. En el año 2015, tras el aumento en las ventas de vehículos a nivel nacional, los socios deciden viajar a China con el ánimo de realizar contactos comerciales para importar rines y autopartes de lujo. Es así como se da apertura a Wheel Company SAS.

Esta es una empresa privada que tras la apertura de operaciones se ha consolidado como uno de los mayores importadores de autopartes del suroccidente del país. A su vez se ha destacado por sus ventas al por mayor y al detal, con clientes en las principales ciudades capitales del país (Bogotá, Medellín, Pasto, Popayán, Bucaramanga y Barranquilla).

Tras su primer año de operaciones, la empresa alcanzó ventas por \$1.200 millones de pesos. Al cierre del segundo año, la empresa logró un crecimiento en ventas del 391% con respecto al 2015 cerrando con \$4.700 millones consolidándose como una empresa líder en el mercado de autopartes (Wheel Company, 2017) .

2. Descripción de la empresa (Diagnóstico del modelo de negocio)

En el siguiente párrafo se presenta la descripción del modelo de negocio de la empresa con el propósito de identificar su funcionalidad. Se describe a través del modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009), el cual permite analizar la empresa en nueve variables que resumen sus recursos operacionales, de infraestructura y financieros.

2.1 Propuesta de valor

Wheel Company Ofrece una amplia gama de rines de aleación fabricados de aluminio y magnesio, con altos estándares de calidad y seguridad que le ofrecerán a su vehículo mayor resistencia y ligereza mejorando la apariencia de su automóvil deportivo. El ofrecimiento de valor se resume en cuatro elementos fundamentales: variedad, exclusividad, amplia disponibilidad y fácil financiación.

Eslogan: “Para quienes buscan ser genuinos, empieza personalizando tu vehículo junto a Wheel Company”

2.2 Segmento de Clientes

Los clientes de Wheel Company se clasifican en Personas Naturales y corporativos o distribuidores. (Ver Anexo A. Clasificación de Clientes)

2.2.1 Variables demográficas de segmentación

- Estatus socioeconómico: los clientes de Wheel Company tienen ingresos superiores a los 3 SMLV, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 que les permite acceder a bienes de lujo suntuosos y de calidad, así mismo se ven abocados a invertir en su mantenimiento y embellecimiento.

- Sexo: el 80% de los actuales clientes son hombres apasionados por los vehículos, sus gamas, sus servicios y sus accesorios.

2.2.2 Variables geográficas de segmentación

- Región y Clima: Predomina la demanda de los productos en climas cálidos como Cali, barranquilla, Villavicencio y Medellín, existe un gran culto al cuidado de los automóviles, a la pasión por las marcas, por la exuberancia de los accesorios, y por el alto cuidado de los vehículos.

El 88% de los clientes está compuesto por personas naturales con y sin negocio y el 22% corresponden a personas jurídicas (Wheel Company, 2017) Tomado del Informe Anual Mercadeo 2016.

(Ver Anexo B. Principales Clientes)

Con el objetivo de conocer a profundidad el tipo clientes de Wheel Company se realizó una clasificación por tipo y región. (Wheel Company, 2017)

(Ver Anexo C. Clasificación de tipos por cliente y sector)

2.3 Canales de Distribución

Estos son los medios a través de los cuales la compañía llega a los diferentes segmentos de clientes. Para la venta de productos y prestación de servicios se hace directamente en los puntos de venta de la empresa (Sede principal), donde se cuenta con el espacio suficiente, la maquinaria, las zonas de protección y almacenamiento. De igual forma se aprovechan los canales con los que la empresa ha desarrollado a través de sus Distribuidores-Mayoristas ubicados en distintas zonas de todo país.

Por otra parte, el comercio electrónico toma cada vez más auge y a través de la página de internet www.wheelcompanycolombia.com se ha abierto un canal efectivo de compra donde los clientes actuales y potenciales pueden disponer de una galería completa de imágenes de los productos y servicios. ([Wheelcompanycolombia, 2017](#))

2.4 Recursos Capacidades y Actividades Claves

La constante y amplia competencia en el sector automotriz lleva a que Wheel Company identifique la inversión en investigación y desarrollo como una actividad clave para aportar al desarrollo de su oferta de valor, esta se logra a través de la constante capacitación y actualización del personal de diseño y ventas en temas propios de la industria automotriz,

relacionada no solo con tendencias vanguardista en rines y llantas sino también en tecnología de punta para la prestación de servicios en mecánica rápida especializada.

Así mismo las relaciones forjadas con los proveedores en el exterior para la fabricación y distribución de rines y llantas han permitido desarrollar una cadena de abastecimiento sólida que han generado ventajas comparativas fuertes al momento de la determinación de precios frente a la competencia. (Ver Anexo E. Actividades, Recursos y Capacidades)

El músculo financiero de los accionistas (Luis Miguel Astaiza y Julio Jiménez) incentiva la permanente responsabilidad de la Gerencia en preservar y potenciar relaciones estratégicas con estos, que les permita cumplir y exceder sus expectativas de permanencia, control y gobernabilidad a través de la generación de utilidades y la posible distribución de dividendos.

2.5 Estructura de costos

Dentro del nuevo marco normativo de información financiero aplicable en Colombia, Wheel Company se encuentra catalogado en el grupo 3 pymes (Decreto reglamentario 2548 del 12 de diciembre de 2014) dado su nivel de activos y el número de empleados que tenía al momento de su constitución. El método empleado para el reconocimiento del costo es por absorción, reconociendo todas las actividades de importación y comercio exterior incurridas en el proceso de importación desde China, siendo su costo más representativo la compra de mercancía no fabricada por la empresa por concepto de rines, llantas, accesorios y la prestación del servicio que equivalen aproximadamente al 73% de los ingresos. Sus costos fijos están compuestos por rubros como: Arrendamiento, nómina, servicios públicos, publicidad,

honorarios, servicios de la deuda y otros equivalen al 20 % de los ingresos (Wheel Company, 2017) (Ver Anexo F Evolución Financiera Wheel Company- Anexo G Estructura de Costos).

2.6 Estructura de Ingresos

Los ingresos de la compañía están representados en un 66% por la venta de rines, seguido del 34% de llantas, 6% de accesorios y 1% de servicios. (Ver Anexo H. Estructura de Ingresos)

La facturación se realiza directamente de la oficina ubicada en la ciudad de Cali, las formas de pago van desde contado hasta políticas de crédito que van desde 30-60 y 90 días respaldada por firma de carta de crédito y pagaré.

2.7 Diagrama de Modelo Canvas

El modelo Canvas muestra como Wheel Company logra durante el segundo año de operaciones un crecimiento del 233% al cierre del año 2016, proyectando un crecimiento más conservador durante el 2017 como consecuencia de la actual recesión económica del 15%. A continuación se presenta el modelo de negocio utilizado bajo el modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder – 2009, allí se describen los módulos que cubren el modelo (ver figura 1).



SOCIOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores: Jinhua Hajcheng import & Export, Interbarques, World Cargo International, Chaneme, Pierco, Allmark, Accionista: Julio Jimenez Sector Financiero: Bancos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en investigación y desarrollo - Variedad y disponibilidad de producto - Relación con proveedores y clientes a largo plazo 	Wheel Company personaliza tu vehículo ofreciendo variedad, exclusividad, con disponibilidad inmediata de producto y con diferentes opciones de financiación. 	Relaciones a largo plazo con clientes corporativos y la co-creación de diseños junto a usuarios finales. 	 <p>Distribuidores de autopartes y personas naturales</p>
	RECURSOS CLAVES Músculo Financiero <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de proveedores - Capacidad instalada (almacenamiento) 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN Dos Locales comerciales para venta directa en la ciudad de Cali y mediante distribuidores de autopartes nacionales. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos Mercancia Directa 73%, Gastos administrativos y operativos 15,2% Gastos Financieros 3.9% 			FLUJO DE INGRESOS Ingresos generados principalmente por venta de rines, y otros productos como plumillas, pernos, tapetes y oferta de servicios mecánica rápida, alineación, balanceo, y alistamiento de vehículos 	

Figura 1. Modelo de Negocio Wheel Company

3. Análisis de misión, visión y valores corporativos

En este capítulo se analizarán la misión, visión y valores corporativos existentes dentro del archivo de Wheel Company. En la actualidad, están vigentes dentro de la organización.

3.1 ¿Quiénes somos?

Wheel Company Colombia SAS es una compañía nacional dedicada a la importación, distribución, comercialización de autopartes, venta accesorios de vehículos automotriz al por mayor y al detal y a la prestación de servicios mecánicos de alineación montaje y balanceo, siendo reconocida por la innovación, calidad, y variedad de sus productos y servicios.



Figura 2. Logo de la empresa

3.2 Visión

Seremos reconocidos en el 2018 dentro del mercado nacional como una de las mejores alternativas en el suministro de autopartes, accesorios y de la prestación de servicios para vehículos automotores, generando un modelo empresarial sólido, rentable y sostenible enmarcado en principios de sana competencia, eficiencia, responsabilidad social y ambiental.

3.3 Misión

Somos una compañía comprometida con la generación de valor agregado y sostenible para la organización y sus accionistas, contribuyendo al desarrollo regional a través de la generación de empleo directo e indirecto y al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familiares

3.4 Valores Corporativos

- **Seguridad:** Refleja nuestro compromiso con el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias. Nos preocupamos por crear un ambiente sano, saludable que promueva la gestión y detección de riesgos operativos dentro y fuera de la organización

- **Calidad:** Es nuestro objetivo fundamental exceder las necesidades de nuestros clientes, accionistas y colaboradores. Trabajamos bajo estrictos estándares que garantizan la minimización de riesgos y errores en nuestras tareas.

- **Integridad:** Actuamos con rectitud, seriedad, sinceridad y bajo el principio fundamente de la buena fe, no somos partícipes de actividades que vayan en contra de la ley ni de nuestra ética laboral.

- **Respeto:** Promovemos y actuamos con dignidad defendiendo la libertad del ser humano y su sentir, somos abiertos a los pensamientos individuales que profesen la diferencia de opinión, raza, sexo y credo religioso.

• **Excelencia:** No dudamos en poner toda nuestra capacidad y actitud al desarrollar una tarea o labor, somos entusiastas y conscientes que la excelencia se logra solo con disciplina y esfuerzo.

• **Innovación:** Tenemos la gran responsabilidad de no quedarnos en el punto donde estamos, deseamos avanzar a través del autoaprendizaje, la capacitación y la actualización sobre nuevas necesidades del entorno y de nuestros clientes.

4. Análisis externo

Es importante para el desarrollo de la formulación estratégica el conocimiento del entorno que le permita a Wheel Company conocer todos aquellos aspectos externos que pueden incidir en la consecución de los resultados futuros y en los cuales si bien es cierto no tiene un control directo sobre ellos, si puede elegir un entorno favorable que le permita aprovechar las ventajas de un factor o tal vez influir en la evolución de estos.

4.1 Análisis de la Industria

El sector automotor en Colombia ha venido presentando un bajo dinamismo en la venta de vehículos nuevos debido al precio del dólar principalmente.

Colombia es importador de vehículos, por lo tanto, la tasa representativa del mercado siempre será un indicador relevante a la hora de fijar los precios al consumidor de los vehículos. Frente a este panorama, el mercado de vehículos usado por el contrario ha venido repuntando mes a mes.

Mientras tanto, el sector de autopartes que hace parte indispensable del sector automotriz ha venido presentando un crecimiento anual del 4%. Las importaciones de autopartes representan el 8.5% de las importaciones industriales que realiza Colombia. Esto da muestra de su potencial. Cabe recordar, que autopartes son un sinnúmero de piezas posibles a instalar a los vehículos, siendo los rines una autoparte de lujo. Las autopartes que más ingresan al país son llantas, embragues, motores, vidrios y espejos. También, es un sector amenazado por el mercado negro, que tiene dos fuentes: los robos y el contrabando ([Aktiva, 2016](#)).

La importación, comercialización y distribución de autopartes se encuentran ubicados en el grupo de venta de automóviles, partes y motores. Por esta razón, al momento de analizar información del mercado se incluye a Wheel Company como competidor directo de los concesionarios y distribuidores de Autos.

La composición del mercado según la base de datos EMIS, ubica a la compañía Wheel Company con los siguientes competidores relacionadas en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Principales Competidores según EMIS – Información Financiera 2016
cifras en Pesos Colombianos**

Num	Country	Company	Total operating revenue	Net sales revenue	EBITDA	Operating profit (EBIT)	Net Profit (Loss)	Total assets	Non-current asse
1	Colombia	Wheel Company Colombia S.A.S.	4.689.595,70	4.689.596	n/a	780.235,19	413.517,30	3.252.176,30	240.997
2	Colombia	Ford Motor Colombia S.A.S.	1.085.410.541,00	1.085.410.541	n/a	50.809.925,00	10.969.830,00	253.885.975,00	11.105.781
3	Colombia	Automotores Toyota Colombia S.A.S.	1.077.242.073,00	1.063.774.853	124.271.519	123.803.178,00	67.537.355,00	208.496.502,00	18.140.474
4	Colombia	Metrokia S.A.	1.034.320.001,00	1.028.392.220	111.509.050	107.067.212,00	59.141.700,00	595.269.221,00	244.886.691
5	Colombia	Mazda de Colombia S.A.S.	993.001.865,00	978.065.186	61.518.624	61.202.086,00	36.131.052,00	244.433.046,00	7.962.156
6	Colombia	Daimler Colombia S.A.	724.463.321,00	709.082.061	49.851.104	45.960.383,00	12.035.314,00	462.391.988,00	57.547.911
7	Colombia	General de Equipos de Colombia S.A.	644.196.852,00	538.653.653	33.880.840	8.563.673,00	-1.902.380,00	574.297.003,00	121.481.839
8	Colombia	Hyundai Colombia Automotriz S.A. en L.	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
9	Colombia	Porsche Colombia S.A.S.	592.508.504,00	591.180.603	26.969.879	18.903.448,00	1.797.852,00	219.528.186,00	50.550.181
10	Colombia	Autogermana S.A.	471.375.634,00	471.375.634	34.738.455	33.020.776,00	4.694.586,00	431.051.156,00	133.393.959
11	Colombia	Praco Didacol S.A.S.	470.508.401,00	462.133.934	32.680.702	28.763.605,00	13.711.456,00	415.936.038,00	199.114.382

Tabla 2. Principales competidores según EMIS ratios financieros 2016.

Ratios Financieros

Num	Country	Company	Return on Assets	Return on Equity	EBITDA Margin (%)	Operating Profit	Return on Sales (%)	Total Operating R	Net Sales Revenue	Net Income	Trend (%)
1	Colombia	Wheel Company Colombia S.A.S.	12,72	50,01	n/a	16,64	8,82	236,84	236,84	274,60	
2	Colombia	Ford Motor Colombia S.A.S.	4,32	n/a	n/a	4,68	1,01	114,93	114,93	-35,20	
3	Colombia	Automotores Toyota Colombia S.A.S.	32,39	108,04	11,68	11,64	6,35	n/a	n/a	n/a	
4	Colombia	Metrokia S.A.	9,94	17,52	10,84	10,41	5,75	-7,70	-7,70	5.316,70	
5	Colombia	Mazda de Colombia S.A.S.	14,78	47,40	6,29	6,26	3,69	26,58	26,58	48,06	
6	Colombia	Daimler Colombia S.A.	2,60	18,50	7,03	6,48	1,70	7,22	7,22	-152,52	
7	Colombia	General de Equipos de Colombia S.A.	-0,33	-0,93	6,29	1,59	-0,35	-21,90	-21,90	-92,27	
8	Colombia	Hyundai Colombia Automotriz S.A. en L	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
9	Colombia	Porsche Colombia S.A.S.	0,82	2,60	4,56	3,20	0,30	46,16	46,16	-242,85	
10	Colombia	Autogermana S.A.	1,09	5,27	7,37	7,01	1,00	17,14	17,14	-1,30	
11	Colombia	Praco Didacol S.A.S.	3,30	7,40	7,07	6,22	2,97	2,62	2,62	13,53	

A pesar de la clasificación realizada por EMIS se conoce como directos competidores de Wheel Company las siguientes empresas: Colombian Competition, Geinford y Emotion quienes comparten similitud en los bienes y servicios que ofrecen así como en el mercado que compiten.

4.2 Análisis del Macroentorno

Para realizar un análisis externo de la industria, sin dejar de lado algunos aspectos importantes, se implementó la matriz PESTAL, que tiene en cuenta en el análisis de los aspectos: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

(Ver Anexo I . Matriz Pestal y Modelo 5 fuerzas)

4.2.1 Entorno Económico

El crecimiento económico del país una vez transcurrido los dos primeros trimestres del 2017 no sobrepasará el 2% y podrá situarse entre el 1.7% el 1.8% según los expertos (Portafolio.com – Edición Económica Agosto 29-2017) panorama crítico para el sector productivo que tras un año poco alentador en términos de variables macroeconómicas continua con un alta devaluación del peso afectada por la caída de los precios del petróleo, un bajo consumo conducido por la reforma tributaria estructural del Iva que incrementó 3 puntos básicos a la tarifa, y en general por la baja inversión en sectores productivos generada por la desconfianza observada en términos de desempeño económico.

4.2.2 Entorno Tecnológico

El mercado de autopartes tiene como característica relevante un permanente desarrollo de tecnologías y en especial los rines y llantas que les permite mejorar condiciones de seguridad, adaptación, velocidad, y fabricación responsable que genere en su cadena de valor un menor impacto ambiental . En este campo la posibilidad de la cocreación de diseños propios bajo estándares de calidad exigentes aplicadas en la fabricación de rines de aluminio y magnesio que privilegien la suspensión y la velocidad del automóvil deportivo, exige a los proveedores nacionales y extranjeros que en términos de inversión en tecnología aumenten sus presupuestos de investigación y desarrollo para que entreguen productos con atributos de calidad y seguridad.

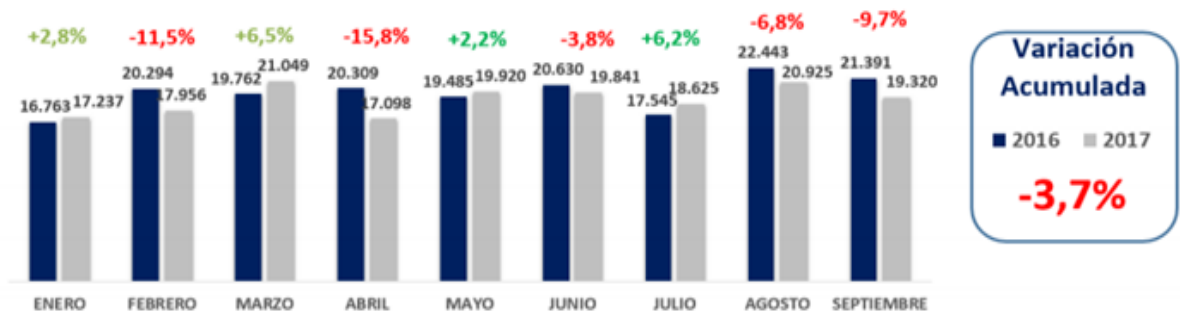
4.2.3 Entorno Social Demográfico y Cultural

Según cifras de la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores en su reporte mensual indica que la venta de vehículos acumulado en el 2017 ha disminuido un - 3.7%, a causa

de la desaceleración económica de la cual el segmento automotriz no ha sido ajeno. Si bien es cierto que en el segmento objetivo de Automóviles se evidencia una caída de 0.9 puntos básicos, en el segmento Pick up se evidencian oportunidades para la venta de rines quien es el único segmento con crecimiento sostenido durante el 2017.

Tabla 3. Unidades Vendidas en Colombia a Septiembre 2017

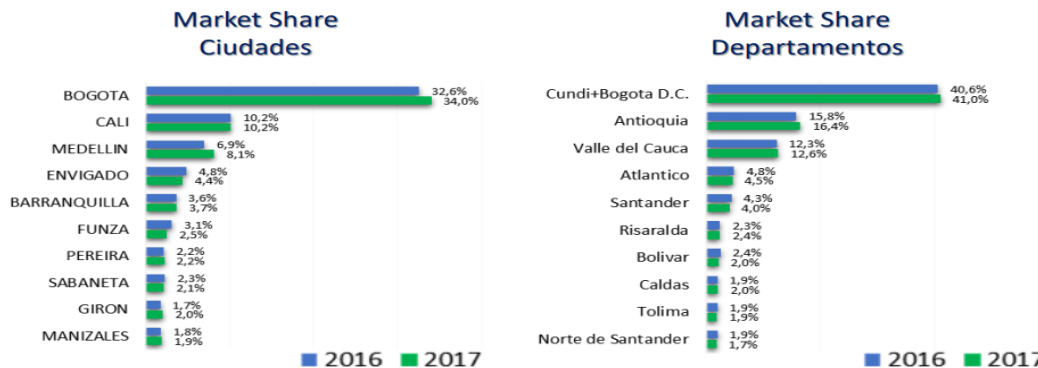
SEGMENTO	MES			ACUMULADO		MARKET SHARE (MS)			
	2016-9	2017-9	Variación Porcentual	2016	2017	Variación Porcentual	2016	2017	Var. MS Puntos
Automovil	11.601	10.151	-12,5%	97.674	92.499	-5,3%	54,7%	53,8%	-0,9
Utilitario	6.060	6.047	-0,2%	49.015	52.033	6,2%	27,4%	30,3%	2,8
Comercial Carga <10,5T	1.125	832	-26,0%	8.486	7.323	-13,7%	4,8%	4,3%	-0,5
Pick Up	1.088	1.085	-0,3%	7.956	8.677	9,1%	4,5%	5,0%	0,6
Taxi	852	707	-17,0%	7.493	6.419	-14,3%	4,2%	3,7%	-0,5
Comercial Pasajeros	291	247	-15,1%	4.081	2.537	-37,8%	2,3%	1,5%	-0,8
Van	200	156	-22,0%	2.185	1.405	-35,7%	1,2%	0,8%	-0,4
Comercial Carga >10,5T	174	95	-45,4%	1.732	1.078	-37,8%	1,0%	0,6%	-0,3
Total	21.391	19.320	-9,7%	178.622	171.971	-3,7%	100%	100%	



Gráfica 1. Variación acumulada

La participación de mercado por ciudades y departamentos como lo sugiere la tabla 11 demuestra como Cali y Valle del Cauca lugares donde se concentra la actividad de Wheel Company es privilegiada para la venta de autopartes, sin embargo sugiere a la gerencia como la

posibilidad de expansión de futuros puntos de venta podrían darse apertura en Bogotá o Antioquia. ([Andemos, 2017](#))



Gráfica 2. Market Share por Ciudades y Departamento - fuente Andemos 2017

4.2.4 Entorno Político y Legal

Los acuerdos actuales en virtud del marco de negociación de la Paz con los grupos alzados en armas Farc y ELN brindan elementos para el mejoramiento de las condiciones de percepción seguridad, inversión, desarrollo, y empleo en algunas zonas vulnerables donde por causa del conflicto armado era improbable la apertura de nuevos mercados, es este el caso del Sur del País donde regiones como el putumayo, Nariño, Florencia, Huila y el Cauca se potencian como regiones propicias para incursionar con la venta de productos como los rines y las llantas.

A lo largo de los años los múltiples problemas por la falta de impulso y desarrollo del puerto del pacifico ubicado en Buenaventura Valle del Cauca, han generado en el último año diversos paros y confrontaciones de la población civil en contra del gobierno y las fuerzas militares llevándose a cabo múltiples paros y ceses de actividades que han perjudicado la actividad de importación de Wheel Company, no solo retrasando la promesa de entrega de productos sino encareciendo el costos de los productos como consecuencia de los sobre costos

por concepto de bodegaje y almacenamiento. Amenaza que obliga a la Gerencia a tomar diferentes planes de acción para mitigar el riesgo de transporte y llegada de mercancía en una zona alternativa como la costa Atlántica.

4.2.5 Entorno Ambiental

En la actualidad las empresas comercializadoras e importadoras de llantas deben observar lo dispuesto en la Resolución 1457 de 2010 emitida por el Ministerio del Medio Ambiente, que regula la forma de implementar los sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de llantas usadas, con el objetivo de prevenir y evitar efectos negativos al medio ambiente. En la actualidad Wheel Company adelanta este proceso bajo el acompañamiento de la empresa Sistema Verde con sede principal en la ciudad de Medellín, entidad autorizada por ANLA para acompañar a las empresas en el proceso industrial de disposición de llantas de desecho. Este acompañamiento incluye a Wheel Company en la selecta lista de organizaciones que contribuyen a disminuir el impacto ambiental en virtud del desarrollo de actividades industriales y comerciales.

4.3 Análisis de las 5 fuerzas

4.3.1 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia

En este mercados se encuentran empresas muy consolidadas, con una gran experiencia no solamente en la de parte de importaciones sino en el área de mercadeo y ventas, lo cual es una amenaza latente para Wheel Company que es una empresa con poco tiempo en el mercado, sin embargo, para la compañía es un reto fundamental conseguir participación de mercado.

4.3.2 Amenazas de productos o servicios sustitutos

Los rines y las llantas no cuentan con productos sustitutos, pertenece al selecto grupo de productos diferenciados que suplen una necesidad de reconocimiento confianza y respeto, según clasificación de la pirámide de Abraham Maslow artículo “A Theory of Human Motivation 1943” no se encuentra en la escala de necesidades básicas y para su ejecución se requieren excedentes de caja.

4.3.3 Poder de negociación de los compradores

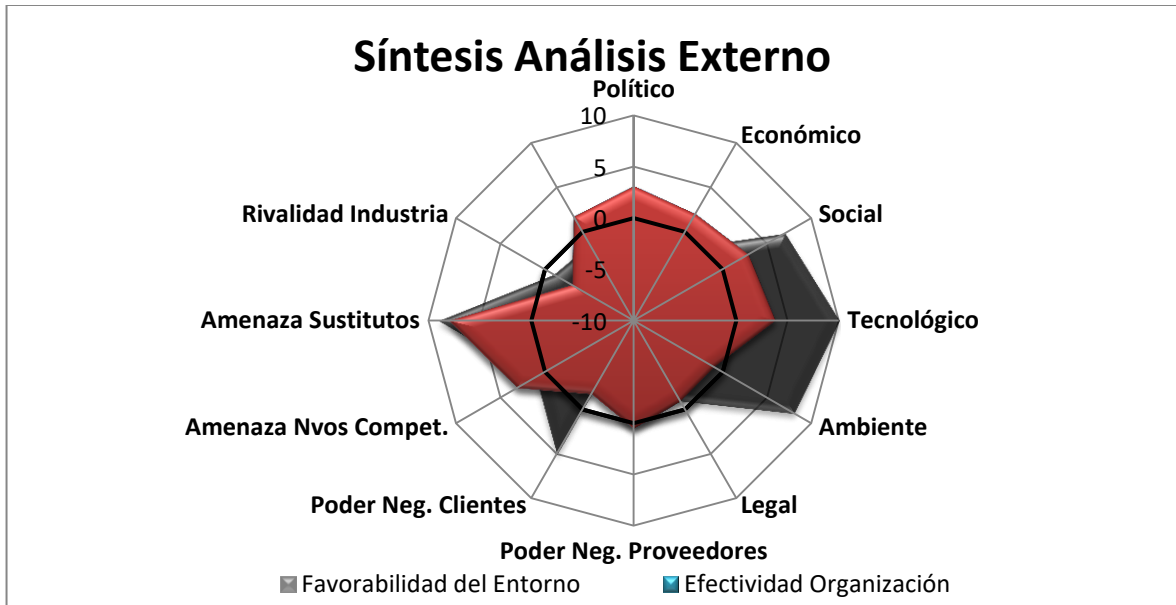
La estrategia de diferenciación con la cual Wheel Company ha alcanzado posicionamiento en los dos años de operaciones con lo que cuenta, le ha permitido establecer precios de acuerdo con su estructura de costos y con la valoración de los atributos de calidad e innovación en gama de automóviles alta que el cliente le ha dado.

4.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Wheel Company tiene un poder de negociación fuerte en virtud de las relaciones duraderas hechas por su socio capitalista Julio Jiménez a través de los últimos 15 años, logrando precios competitivos y plazos de pago que superan los 120 días.

4.3.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es un mercado abierto no existen barreras comerciales para la entrada de nuevos competidores, basta con establecer relaciones comerciales con fabricantes chinos y tener el músculo financiero suficiente para soportar los requerimientos de capital de trabajo de los primeros años.



Gráfica 3. Síntesis análisis externo – Fuente elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que existe un alto impacto del entorno traducido en amenaza por rivalidad de la industria en donde la organización no se encuentra con un nivel de efectividad adecuado para hacer frente a estos efectos, dado que se trata de un mercado altamente competido donde crear nichos de mercado bajo la estrategia de diferenciación es difícil y retador, sumado al gran número de importadores a bajo costo que están incursionando en la zona. Así mismo debe resaltarse la ventaja de la compañía en el ambiente tecnológico donde parece liderar con el tema de “co-creación de diseño” una ventaja competitiva que genera valor y mayores oportunidades en el sector. Debe aprovecharse el factor de la inexistencia de productos sustitutos donde abre el espacio para la generación de valor en productos innovadores que satisfagan necesidades insatisfechas no solo de productos de lujo sino de seguridad y preservación.

4.4 Análisis Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

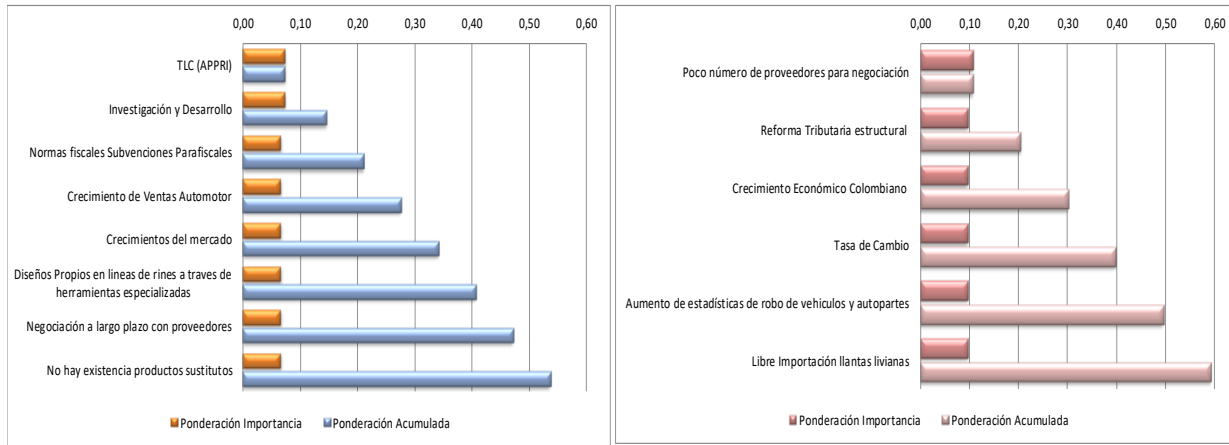
Con base en la información obtenida en la matriz PESTAL, se evalúan los factores que representan oportunidades y amenazas para la compañía, a través de la matriz EFE que se puede observar en la Tabla 5 Análisis Externo Matriz EFE.

De acuerdo con la evaluación de los factores externos se puede concluir que Wheel Company es una compañía que aprovecha las oportunidades que tiene pero con respecto a algunas amenazas no se encuentra preparada. Tal es el caso de la amenaza latente de conocer un poco número de proveedores para negociar sus productos, los líderes de Wheel Company deberán fortalecer sus relaciones comerciales con nuevos proveedores chinos, y no depender de un solo proveedor. Adicionalmente, la importación de rines a bajo costo de china por comerciantes colombianos puede generar que Wheel Company pierda terreno en el mercado. En este aspecto los socios, también deberán pensar en estrategias que puedan minimizar dicho impacto.

Tabla 4. Análisis Externo Matriz EFE

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE 2.0				
Factores del Entorno que Representan Oportunidades	Importancia	Ponderación Importancia	Mi Efectividad	Mi Efectividad Ponderada
TLC (APPRI)	10	0,04	2	0,09
Investigación y Desarrollo	10	0,04	5	0,22
Normas fiscales Subvenciones Parafiscales	9	0,04	5	0,19
Crecimiento de Ventas Automotor	9	0,04	8	0,31
Crecimientos del mercado	9	0,04	9	0,35
Diseños Propios en líneas de rines a través de herramientas especializadas	9	0,04	9	0,35
Negociación a largo plazo con proveedores	9	0,04	6	0,23
No existe un sustituto para rines de vehículos. La importancia está en el diseño	9	0,04	9	0,35
Acuerdo de Paz Farc y ELN	8	0,03	8	0,28
Recolección Selectiva y gestión Ambiental de llantas	8	0,03	5	0,17
Responsabilidad Social Empresarial	8	0,03	4	0,14
Normatividad Cotecna	8	0,03	4	0,14
crear un nicho con diseños propios de rines	8	0,03	4	0,14
Comportamientos del Consumidor	7	0,03	5	0,15
Crédito directo a distribuidores y a clientes personas naturales facilidades de pago: tarjetas debito, crédito	7	0,03	3	0,09
Posicionamiento dentro de los distribuidores actuales de autopartes	6	0,03	7	0,18
Tasa de Cambio (Devaluación)	4	0,02	6	0,10
Factores del Entorno que Representan Oportunidades	Importancia	Ponderación Importancia	Mi Efectividad	Mi Efectividad Ponderada
Poco número de proveedores para negociación	10	0,04	3	0,13
Reforma Tributaria estructural	9	0,04	8	0,31
Crecimiento Económico Colombiano	9	0,04	9	0,35
Tasa de Cambio	9	0,04	8	0,31
Aumento de estadísticas de robo de vehículos y autopartes	9	0,04	6	0,23
Libre Importación llantas livianas	9	0,04	5	0,19
Tasa de cambio para la importación de producto	9	0,04	7	0,27
Grandes competidores con precios bajos importando rines de China podrían afectar el mercado	9	0,04	3	0,12
Condiciones Socio-Políticas del Puerto de Buenaventura	7	0,03	5	0,15
TLC (APPRI)	6	0,03	2	0,05
Producto de tendencias y moda y el mercado chino puede motivar a otros a ingresar al mercado	5	0,02	6	0,13
Mercado informal	2	0,01	8	0,07
TOTAL	231	1,00		5,81

ANÁLISIS EXTERNO - PARETO DE FACTORES DEL ENTORNO



Gráfica 4. Pareto de Factores del entorno. Fuente elaboración propia.

Este Pareto nos indica los factores favorables y desfavorables del entorno sobre los cuales Wheel Company debe priorizar en especial como amenaza la fuerte oferta de importación de llantas, el aumento de las estadísticas de robo de vehículos y autopartes que desincentiva la opción de compra, y la tasa de cambio que puede traer materiales impactos en la rentabilidad neta del negocio. Por otro lado, debe aprovecharse la no existencia de productos sustitutos, el amplio plazo de financiación obtenidos con los proveedores en China y el nicho de mercado creado a través de la co-creación de modelos propios de rines.

5. Análisis interno

En el presente capítulo, se analizará la situación interna de la organización y de acuerdo a los resultados, se determinarán estrategias de mejora para alcanzar mejores niveles de competitividad.

5.1 Análisis Financiero

La Tabla 6 resume los indicadores financieros de Wheel Company correspondiente a los años cerrados 2015-2016 y al corte de Septiembre de 2017.

Tabla 5. Indicadores Financieros – Análisis de Competitividad

	Período	2015	2016	2017
1	RENTABILIDAD			
	Rentabilidad Financiera (ROE)	47,2%	53,2%	22,8%
	Rentabilidad Económica (ROA)	6,9%	10,6%	7,1%
	Rentabilidad del Capital Social	99,3%	210,3%	193,5%
	Rentabilidad Neta de las Ventas	7,1%	7,2%	7,5%
	Rentabilidad Bruta de las Ventas	29,8%	27,6%	28,0%
2	FONDO de MANIOBRA (Capital de trabajo)			
	Fondo de Maniobra o Capital Neto Trabajo	425.227	823.752	1.891.330
	Ratio Fondo Maniobra	1,4	1,4	1,9
	Ratio Fondo Maniobra sobre exigible CP	0,4	0,4	0,9
	Ratio FdM en días	1.573	141,3	319,0
3	LIQUIDEZ			
	Prueba Acida	0,63	0,58	0,77
	Solidez	1,17	1,25	1,45
	Liquidez inmediata	0,01	0,05	0,07
	Intervalo Básico defensivo	177,32	103,27	132,54

Fuente: Informe de Gestión Financiera Mensual a Septiembre de 2017

Con base en la liquidez, se observa que Wheel Company en su prueba ácida arroja un resultado para 2017 de 0,77 frente a 0,58 en el año inmediatamente anterior. Esto quiere decir, que mejoró su indicador, teniendo una mejor capacidad de liquidez para asumir pasivos de corto plazo, pero sin llegar a la relación 1:1, es decir, en el 2017 de cada peso que debe la compañía tiene 77 centavos para pagar.

El nivel de endeudamiento de la compañía se encuentra en un intervalo aceptable, de hecho, ha disminuido un 11.3% con respecto al 2016. La carga financiera es decir el % de las ventas que se destina al cargo de intereses de la deuda se encuentra con un crecimiento del 2% pasando del 2% al 4%, lo que se corrobora con un crecimiento del endeudamiento en el Largo plazo originado por un empréstito hecho por un de los socios como inyección de capital al proyecto de expansión.

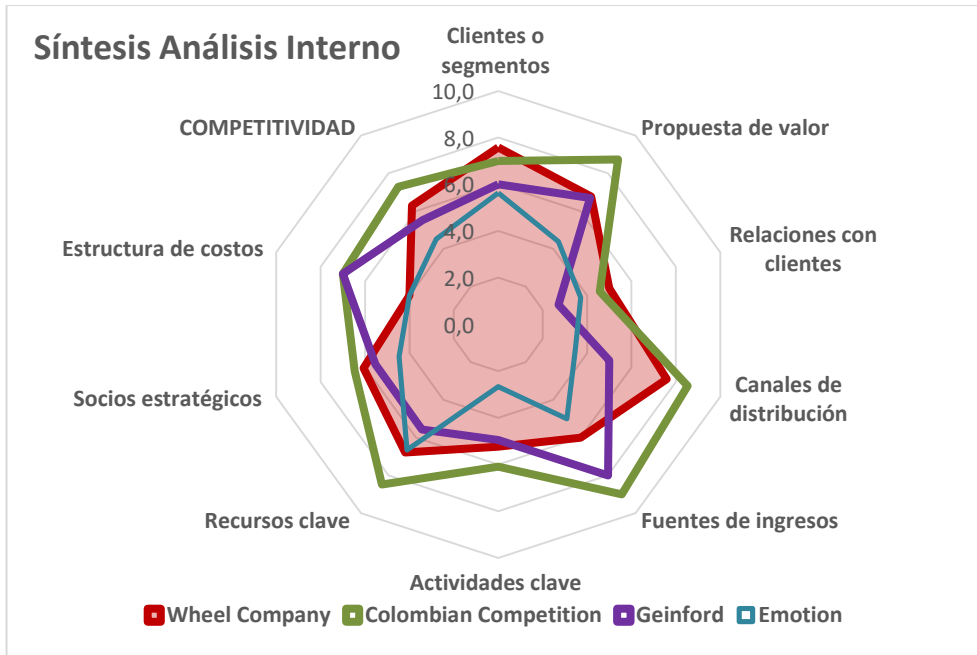
También es preocupante los días de inventario, la gerencia deberá realizar grandes esfuerzos por mejorar su rotación de inventario, que para 2017 se encuentra en 292 días. Esto golpea la liquidez de la compañía y aumenta los costos de almacenamiento y operación. Al cierre del 2017 se evidencia un deterioro del indicador EVA, pasando a la destrucción de valor lo que debe llevar a la gerencia a mejorar la combinación de apalancamiento y administración del activo.

5.2 Análisis de recursos y capacidades

Wheel Company es una compañía relativamente nueva en el mercado que incursionó en un segmento competitivo, encontrándose organizaciones como Colombian Competition,

Geinford y Emotion con cobertura nacional. Esa coyuntura, genera un análisis detallado de los recursos o competencias claves de Wheel Company frente a sus competidores directos.

Dentro de sus competencias clave encontramos el tener buenas relaciones con distribuidores nacionales, prestar un buen servicio con sus clientes finales en su tienda de venta directa, su variedad de producto, disponibilidad por su alta capacidad de almacenaje, exclusividad por ser pioneros en el diseño de piezas propias (co-creación de diseño), y financiación directa. Uno de sus capacidades por mejorar, donde la competencia ya ha tomado ventaja, es en el diseño y venta de rines para concesionarios, donde Geinford lleva la delantera. Ese es un segmento apetecido, teniendo en cuenta que una parte importante de la demanda conserva los rines de su vehículo nuevo cuando lo adquiere. Otro de los aspectos a mejorar, es su supervisión de costos, aunque se tiene con claridad el costo directo e indirecto del producto, no se monitorea permanente el impacto en los cambios de los costos indirectos a través de un programa de presupuesto o control de costos, de manera que permita establecer precios de venta mucho más competitivos. A continuación, se adjunta la gráfica No. 5 donde se evidencia la comparación punto por punto entre Wheel Company y su competencia directa.



Gráfica 5. Síntesis análisis interno. Fuente elaboración propia

En la siguiente tabla se puede observar una síntesis del análisis interno de las compañías.

5.3 Matriz EFI

Con base en la información anteriormente descrita, se realiza el análisis de factores internos mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para determinar la importancia o fortaleza de cada uno de los factores clave.

Tabla 6. Matriz EFI.

ANÁLISIS INTERNO MATRIZ EFI				
Recursos, Capacidades y Competencias claves para este modelo de negocio	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Fortaleza relativa (0-10)	Ponderación fortaleza (0-10)
Concesionarios	3,00	0,02	0,38	0,01
Cientes genuino	4,00	0,03	0,57	0,02
Cientes corporativos	6,00	0,04	0,63	0,03
Relación con clientes largo plazo	5,00	0,04	0,83	0,03
Experiencia	6,00	0,04	0,71	0,03
Supervisión de costos	8,00	0,06	0,57	0,03
Accionistas de capital	7,00	0,05	0,71	0,04
RD	9,00	0,06	0,57	0,04
Venta de productos	9,00	0,06	0,67	0,04
Musculo financiero	9,00	0,06	0,67	0,04
Locales comerciales	8,00	0,06	0,75	0,04
Distribuidores	7,00	0,05	1,00	0,05
Variedad, Exclusividad, Disponibilidad, Financiación	9,00	0,06	0,84	0,05
Cientes finales	9,00	0,06	0,89	0,06
Capacidad bodega	8,00	0,06	1,00	0,06
Distribuidores	9,00	0,06	1,00	0,06
Proveedores extranjeros	8,00	0,06	1,17	0,07
Variedad y disponibilidad de producto	7,00	0,05	1,40	0,07
cocreación de diseños	8,00	0,06	2,50	0,14
Totales	139,00	1,00		0,91

Fuente elaboración propia.

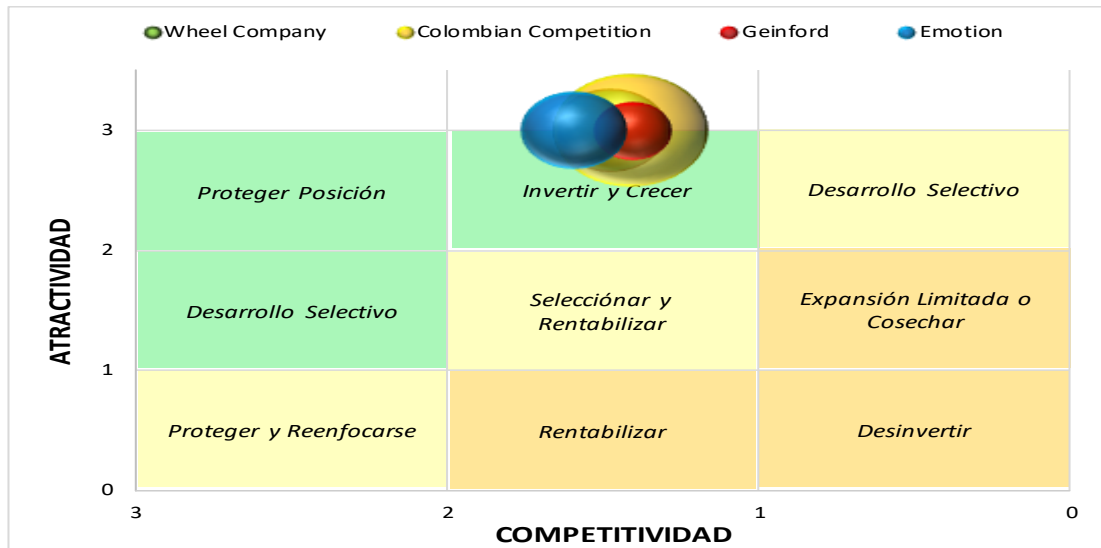
La competitividad de Wheel Company se encuentra en un 91% frente a sus competidores directos, es decir, la compañía está preparada para su futuro crecimiento, pero debe seguir manteniendo dichas fortalezas en el tiempo y en otros recursos o capacidades debe mejorar rápidamente.

5.4 Análisis situacional

5.4.1 Matriz 3 x 3

Con base en la matriz 3 x 3 se pudo evaluar la competitividad vs la atractividad de Wheel Company y de su competencia encontrando el siguiente resultado:

Tabla 7. Matriz 3 x 3



Evaluando el resultado, Wheel Company debe continuar su crecimiento e inversión sin descuidar la posición ya alcanzada. Geinford es una compañía ubicada en la ciudad de Bogotá, así como Colombian Competition, mientras, Wheel Company y Emotion están radicadas en Cali. Esa coyuntura, genera que la mayor amenaza para Wheel Company es Emotion, tanto es así, que la facturación de las dos compañías es muy similar. Es de resaltar, que Emotion presenta los indicadores más bajos en cuanto a los recursos y capacidades evaluados, pero su nivel de facturación se encuentra muy cercana a la de Wheel Company.

5.4.2 Perfil de Competitividad

Con respecto al perfil de competitividad de Wheel Company y su análisis interno de recursos y capacidades claves de la misma, se encontró lo siguiente:

En la zona de irrelevancia se tiene a los clientes genuinos y relación con clientes a largo plazo. Wheel Company no debe enfocar sus esfuerzos en mejorar los anteriores indicadores, ya que no son relevantes para la consecución de mejores resultados. En cambio, al otro extremo presenta las debilidades claves, es decir, en las que deberá tener mayor atención. Las tres principales son: mejorar el musculo financiero, realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y tener una mejor supervisión en costos. Estas son capacidades claves para el modelo de negocio de Wheel Company y por ende, la gerencia debe poner mayor atención a ello.

Dentro de sus fortalezas clave se encuentra la venta al detal, venta a través de distribuidores y su capacidad de bodega. Son elementos que la compañía Wheel Company deberá seguir fortaleciendo para tomar ventaja frente a sus competidores. Son elementos relativamente fáciles de alcanzar por parte de la compañía, por eso, Wheel Company debe enfocar esfuerzos en inversiones en investigación y desarrollo para producir productos marca propia, ahí es donde está el valor agregado clave donde puede sacar ventaja de competidores. Una bodega es una capacidad relativamente fácil de conseguir para un competidor, pero productos propios provenientes de un área de investigación y desarrollo es un intangible difícil de alcanzar. Una vez la compañía posicione una marca propia con diseños exclusivos, tomara distancia de empresas del sector que tan solo se dedican a distribuir productos de grandes fabricantes. Y si a ello le suma, una mejor atención al cliente, buenos puestos de venta en localizaciones estratégicas, el éxito estará asegurado.

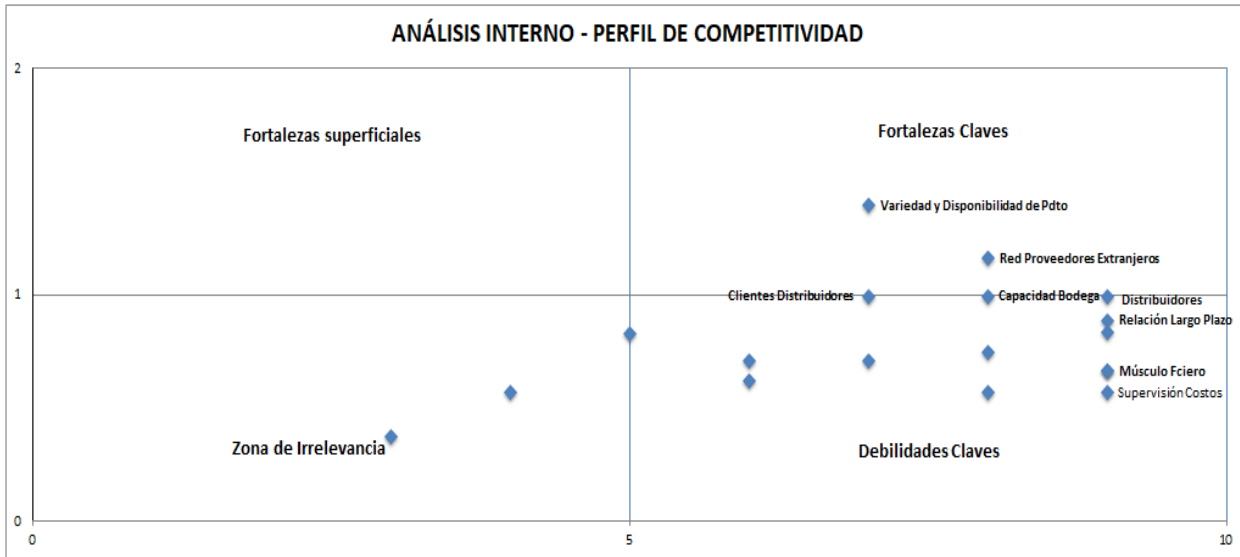


Figura 3. Perfil de Competitividad

5.4.3 Matriz Dofa

A continuación se puede observar la matriz DOFA de Wheel Company y posteriormente una serie de posibles estrategias que la empresa deberá seguir para mejorar su posición actual.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La experiencia de uno de los inversionistas en el mercado	Empresa pequeña que no cuenta con una estructura administrativa, comercial y operativa adecuada para alcanzar un grado de eficiencia operacional robusta
La ubicación y la capacidad de inventarios de la empresa	El grado de preparación profesional de los empleados es bajo
Cientes que han migrado de la antigua compañía Giraldo & Astaiza S.A.S a Wheel Company Colombia S.A.S	Existen familiares trabajando en la compañía, por las relaciones entre las partes, lo que en ocasiones dificulta la exigibilidad de algunas áreas y labores
La variedad y calidad y disponibilidad de productos	No existe un departamento de Mercadeo
Existe una alta inversión en el área tecnológica	Las políticas de Cartera y Crédito no son en la mayoría de las veces respetadas por la gerencia
alta inversión en la parte operativa (máquinas de calibración y mecánica rápida)	Hay concentración de poder en la gerencia
Facilidades de financiación	Existen deficiencias en la prestación de servicios en oportunidad, calidad y resolución de problemas
Se asume el flete de envío para clientes fuera de Cali	No hay seguimiento de una área específica para la gestión de quejas y reclamos
	Falta cohesión de la estrategia general y las políticas de la compañía
	A veces hay problemas de gobernabilidad entre los socios
	No hay una adecuada planeación del proceso de compras y pedidos al exterior
	No hay un plan de mitigación del riesgo de liquidez
	Hay concentración en algunas personas del área administrativa propiciando errores y posibles fraudes.
	El sistema de control interno es débil.
	No hay proceso de reclamación por calidad frente a los proveedores en China
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Colombia presenta buenos indicadores de venta de vehículos	Concesionarios entregan los vehículos con fines de lujo
Expansión del mercado colombiano	ingreso de nuevos competidores por precios bajos en China
Altos precios en mantenimiento de vehículos en los talleres directos	Gran cantidad de competidores en autopartes y mecánica general.
Inversión en tecnología para diseños propios	Devaluación de la tasa de cambio
facilidad para ampliar el portafolio de productos	Recesión económica.

Tabla 8. Matriz DOFA

Como se puede observar, a simple vista llama la atención el gran número de debilidades que presenta la compañía actualmente.

Las estrategias para las debilidades son:

- Generar un organigrama con áreas de trabajo bien definidas y responsabilidades claras.
- Crear el área de mercadeo. Al ser una empresa pequeña se podrán repartir las tareas principales de la misma con un solo colaborador como responsable de dos o más departamentos mientras la compañía crece y obtiene una estructura organizacional más funcional.

- El compromiso y rigurosidad cuando existen familiares dentro de la compañía debe ser mayor. Es importante aclarar desde un comienzo las reglas de trabajo para no caer en dificultades de convivencia que afecten el desarrollo de la empresa.

- Cada área de la compañía deberá tener un doliente o encargado. Las quejas y reclamos las puede manejar mercadeo.

- Compras en el exterior es una actividad clave, ya que su principal venta es por productos importados. La gerencia debe hacer esfuerzo para profesionalizar dicha área.

- Deben trabajar con metas claras, y contar con un flujo de caja proyectado para poder contratar personal administrativo capacitado y motivado.

- En las compañías, el orden es esencial para un crecimiento sostenido y sólido.

Las estrategias para las amenazas son:

- Hacer convenios con concesionarios para entregar los autos con rines de lujo provenientes de Wheel Company.

- Realizar negociaciones con proveedores chinos a largo plazo para mejorar condiciones de plazo y precio.

- Invertir en investigación y desarrollo para generar un verdadero diferenciador frente a la competencia.

- Triangulación financiera de los excedentes en dólares para evitar impactos financieros debido a la devaluación del peso.

- Ser más agresivos con la publicidad llegando a más potenciales clientes.

- Con respecto a las oportunidades:

- Wheel Company deberá continuar con su plan de expansión por medio de distribuidores fuertes.

- Ampliar su portafolio de productos con servicios adicionales para embellecer el vehículo.

- Inversión en tecnología, poder mostrar al cliente como quedará su vehículo con los nuevos accesorios antes de instalarlos puede ser una buena alternativa para estrechar lazos y mejorar la comunicación.

6. Formulación Estratégica

De acuerdo con el diagnóstico anterior, se reformulan la visión, misión y objetivos corporativos teniendo en cuenta la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y mercado

6.1 Visión

En el año 2022 Wheel Company Colombia SAS será reconocida como líder en el mercado de importación y comercialización de rines de lujo en el país.

6.2 Misión

Hacemos realidad el deseo de convertir su carro en el vehículo deportivo que siempre soñó, personalizamos su estilo y le ofrecemos a sus llantas y rines elegancia y distinción.

6.3 Objetivos estratégicos

De acuerdo con el mapa de procesos de la compañía citada en el anexo “Mapa de Procesos de Wheel Company”, los procesos estratégicos se encuentran concentrado en la Gerencia General que son los encargados de la toma de decisiones y de diseñar la oferta de valor a clientes y accionistas, seguido se encuentran los procesos misionales a cargo de la área logística, comercial y ventas, servicios e instalación, y los procesos de apoyo soportados en el área financiera, administrativa, vigilancia y control.

Siguiendo los resultados obtenidos en la matriz 3 x 3 donde indica que la compañía debe continuar con su proceso de expansión y crecimiento (zona verde) es imperante que Wheel Company tome una posición conservadora en los planes y proyectos donde desea invertir, debe cuidar su crecimiento y analizar cuidadosamente el impacto de su rentabilidad, ciñéndose en la estrategia planteada desde el inicio de nicho de mercado enfocada a la diferenciación.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos enfocados a lograr crecimiento y expansión

- Aumentar el porcentaje de crecimiento en un 20% comparado con el año 2017, logrando ingresos superiores a los \$6.600 millones de pesos al finalizar el año 2018.
- Lograr una rentabilidad neta del 10% al final del ejercicio contable del 2018.
- Generar un aumento en indicador EBITDA del 30% para el 2018.
- Aumentar los indicadores de calidad en el servicio con satisfacción superior al 90%.
- Conseguir mayor participación de mercado superior al 15% en la Zona centro del país (Bogotá) y en la región Antioquia y Costa.
- Conseguir eficiencia operativa en los procesos de compras, contratación, marketing y publicidad que permitan aumentar la rotación del inventario en 20 veces promedio año.
- Lograr potenciar las habilidades técnicas del personal administrativo y operativo, mediante una continua capacitación y desarrollo que genere mayor eficiencia operacional

7. Implementación

La forma de implementar la gestión estratégica será a través del Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (Kaplan, & Norton, 2004), sistema de planificación, medición y gestión del desempeño de la empresa, basado en los objetivos estratégicos formulados.

7.1 Balanced Scorecard

A continuación en la figura 5 se presenta la descripción del plan estratégico formulado para alcanzar los objetivos propuestos.

La siguiente figura muestra el Mapa estratégico de Wheel Company con sus objetivos y estrategias que facilitan el entendimiento del direccionamiento planteado.

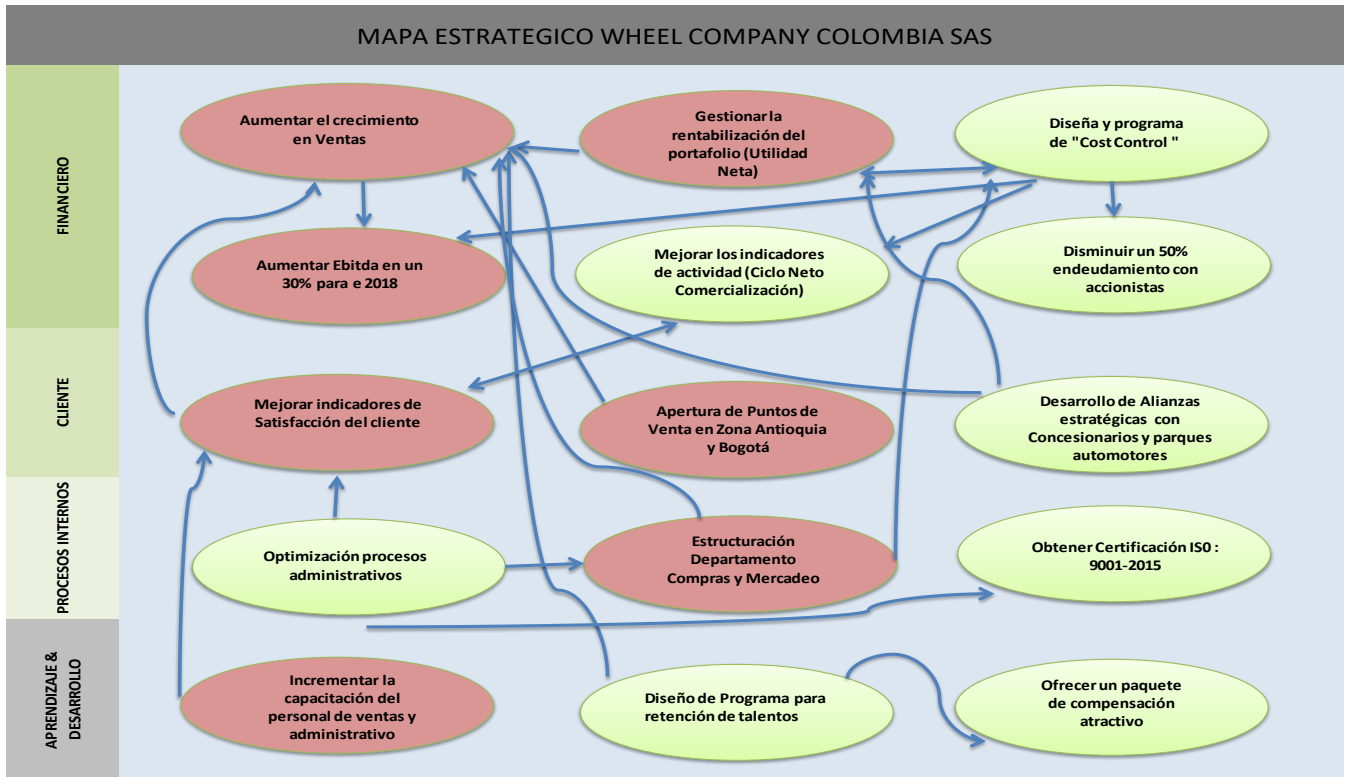


Figura 5. Mapa Estratégico Wheel Company.

Objetivos Estrategias

A continuación se describirá el plan de acción para cada objetivo y estrategia dentro de las diferentes dimensiones propuestas en Wheel Company que son, la dimensión financiera, clientes y servicio, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Los objetivos estratégicos financieros son de suma importancia para Wheel Company, ya que la compañía debe realizar una serie de inversiones sin poner en riesgo su sostenibilidad futura, teniendo en cuenta que su músculo financiero es limitado. Es importante que las decisiones sean tomadas por la gerencia apoyada por su grupo gerencial de manera consiente y racional. El área financiera es la sombrilla de otras áreas, por tal motivo, es importante que Wheel Company cuente con profesionales idóneos que realicen proyecciones sensatas y reales

que permitan esclarecer los recursos con los que cuenta la organización para planear sus inversiones.

Los objetivos estratégicos de ventas deben ir acompañados de metas claras y fácilmente medibles, para evaluar en tiempo real los resultados de las inversiones realizadas. Los responsables del área deben ser personas capacitadas y comprometidas.

Es importante estandarizar el departamento de compras, para que estas sean óptimas, de productos de calidad, y protegiendo el inventario. Esta área debe articularse con ventas, mercadeo y financiero para realizar mejores compras, muchos más asertivos con mejores condiciones de pago.

Un equipo de trabajo comprometido es indispensable para lograr resultados positivos para la organización. Por eso la gerencia debe trabajar en motivar su equipo mediante mejores condiciones laborales, como son implementar el home office, reducir la jornada laboral e implementando el salario emocional.

Tabla 9. Plan de Acción para Objetivos Estratégicos de la Dimensión Financiera

Responsable: Gerencia General y Financiera

BALANCED SCORECARD - WHEEL COMPANY COLOMBIA															
TIPO	OBJETIVO ESTRATEGICO		PERIODO				PLAN TACTICO				KPI	META		PLAN OPERATIVO	
	Definición	Indicador	2016	2017	2018	2022	No	Descripción	Tipo	Ppto	Fecha Fin	Indicador	2018	2022	INICIATIVAS - PROPUESTAS
1. FINANCIERO	Aumentar el porcentaje de crecimiento en un 20% al finalizar el año 2018.	% Aumento Ventas (Ventas N1- Ventas N-1) Ventas N-1	\$4.690	\$5.500	\$6.600	\$8.580	1.1	Diseño de Programa de Cocreación de modelos virtuales	Proyecto	\$200 M	30/06/2018	Inc Clientes	40	90	- Compra de programa de realidad virtual para simular compras - Inversión Publicidad, mercadeo y fidelización clientes - Realizar estudio Matriz BCG - Mejorar página Web - Seguimiento a indicadores de actividad y endeudamiento mensual - Desarrollo de acuerdos y alianzas comerciales con concesionarios y ferias de vehículos para aumentar venta
			233%	%17	20%	30%	1.2	Desarrollar estrategias con concesionarios y parques automotores	Proyecto	\$10M	31/03/2018	# Concesionarios vinculados	10	30	
							1.3	Desplegar estrategia de Diferenciación en nicho de mercado "Clientes Distribuidores"	Proyecto	\$5M	30/06/2018	# Clientes Corporativos nuevos	50	120	
	Lograr una rentabilidad neta del 10% al final del ejercicio contable del 2018	% Rentabilidad Neta (Utilidad Des. Imptos/ Ventas N-1)	\$338	\$311	\$660	\$858	1.4	Gestionar Rentabilización del Portafolio	Programa	\$2M	1/01/2018	# Productos Estrellas	5 Lineas	10 Lineas	
			7.2%	7.5%	10%	10%	1.5	Implementar programa cost Control	Programa	\$2.5M	1/01/2018	% ahorro gastos operativos	3 Ptos % menos gastos	4 Ptos % menos gastos	
	Aumentar Ebitda en un 30%	Utilidad Despues de intereses (-) Depreciaciones - Amortizaciones e Intereses Financieros	\$663M	\$708M	\$920M	\$1.288M	1.6	Continuar con programa de optimización, seguimiento y reestructuración del endeudamiento financiero	Programa		1/01/2018	Disminución Intereses deuda			

Tabla 10. Plan de Acción para Objetivos Estratégicos de la Dimensión Clientes

Responsable: Gerencia General y Dirección Comercial y de Ventas

BALANCED SCORECARD - WHEEL COMPANY COLOMBIA															
TIPO	OBJETIVO ESTRATEGICO		PERIODO				PLAN TACTICO					KPI	META		PLAN OPERATIVO
	Definición	Indicador	2016	2017	2018	2022	No	Descripción	Tipo	Ppto	Fecha Fin	Indicador	2018	2022	INICIATIVAS - PROPUESTAS
2. PERSPECTIVA CLIENTE	Apertura de nuevos puntos de venta en Antioquia y Bogotá	# Puntos de venta aperturados	-	-	2	3	2.1	Apertura de punto de venta en Medellín Y Antioquia	Proyecto	\$160M	30/06/2018	# Clientes Nuevos	30	50	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir zonas de ubicación en sectores concesionarios y venta de autopartes de estas ciudades. - Estudio de factibilidad técnica y operativa - Crear departamento de atención al cliente - Realizar actividades de Cliente Oculto - Premiar la mejor atención - Generar estadísticas y proyecciones - Involucrarlo como parte de la evaluación de Desempeño
	Mejoramiento Indicadores Satisfacción superior al 90%	Satisfacción cliente superior al 90%	-	-	70%	100%	2.2	Inversión en Consultoría, implementación y Capacitación	Programa	\$15M	28/02/2018	Implem. efectiva CRM	1	2	
					2.3	Crear programa de fidelización de Clientes	Programa	\$10M	30/02/2018	# Clientes Fidelizados	30	60			

Tabla 11. Plan de Acción para objetivos Estratégicos Dimensión de Perspectiva Interna

Responsable: Gerencia General y Coordinación Administrativa

BALANCED SCORECARD - WHEEL COMPANY COLOMBIA															
TIPO	OBJETIVO ESTRATEGICO		PERIODO				PLAN TACTICO				KPI	META		PLAN OPERATIVO	
	Definición	Indicador	2016	2017	2018	2022	No	Descripción	Tipo	Ppto	Fecha Fin	Indicador	2018	2022	INICIATIVAS - PROPUESTAS
3. PERSPECTIVA INTERNA	Conseguir eficiencia operativa en los procesos de compras, contratación, marketing y publicidad que permitan aumentar la rotación del inventario en 20 veces promedio año.	Rotación Inventario 20 Veces (Costo Mcia / Promedio Inventarios)	1,97	1,22	20	20	3.1	Obtener Certificación Iso 9001: 2015	Proyecto	\$31M	30/01/2018	Certificación Iso con Cero conformidades	Certificación	Confirmación	<ul style="list-style-type: none"> - Creación Manual de compras y contratación - Inducción a la norma ISO - Conformación comité de Compras - Participación de Marketing en diseño de publicidad, decisiones de tendencias de compras, y determinación de la demanda - Alineación estrategia corporativa con plan marketing - Trabajo de Marketing y Finanzas en gestion rentable de portafolios
							3.2	Creación departamento de Compras y suministros	Programa	\$1.5M	1/01/2018	Ahorros en Compras	\$50M Ahorro	\$150M Ahorro	
							3.3	Creación departamento de Marketing	Programa	\$2M	1/01/2018	Compras Efectivas Rines	2% Inventario sin rotar	1% Inventario sin rotar	

Tabla 12. Plan de Acción para objetivos Estratégicos Dimensión de Aprendizaje & Desarrollo

Responsable: Gerencia General – Coordinación Administrativa

BALANCED SCORECARD - WHEEL COMPANY COLOMBIA															
TIPO	OBJETIVO ESTRATEGICO		PERIODO				PLAN TACTICO					KPI	META		PLAN OPERATIVO
	Definición	Indicador	2016	2017	2018	2022	No	Descripción	Tipo	Ppto	Fecha Fin	Indicador	2018	2022	INICIATIVAS - PROPUESTAS
4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr potenciar las habilidades técnicas del personal administrativo y operativo, mediante una continua capacitación y desarrollo que genere mayor eficiencia operacional	- Tasa efectividad del Vendedor (cumplimiento de metas) Personal Ventas	-	-	100%	140%	4.1	Capacitación para todo el personal de la compañía en sus áreas de influencia	Programa	\$13M	1/01/2018	Cap. Real/ Cap. Ppto	1 Capacitación Semetral	2 Capacitación Semetral	<ul style="list-style-type: none"> - Medición del desempeño anual - Mejoramiento de salario emocional - Implementación programa de salud y seguridad en el trabajo - Implementación de home- office - Reducción Jornada Laboral
		- Incremento Satisfacción Empleado. Personal Admtivo y Operativo	-	-	100%	140%	4.2	Diseño Programa Retención Talentos	Programa	\$15M	1/01/2018	Bonos Real / Bonos Ppto	100% Bono	150% Bono	
			-	-	100%	140%	4.3	Ofrecimiento Paquete compensación Flexible	Programa	\$30M	1/01/2018	100% Ppto	100%	130%	

7.2 Diagrama de Gannt

Para determinar el seguimiento y control a las actividades programadas se elabora un diagrama de Gannt por cada objetivo estratégico relacionados en las siguientes tablas:

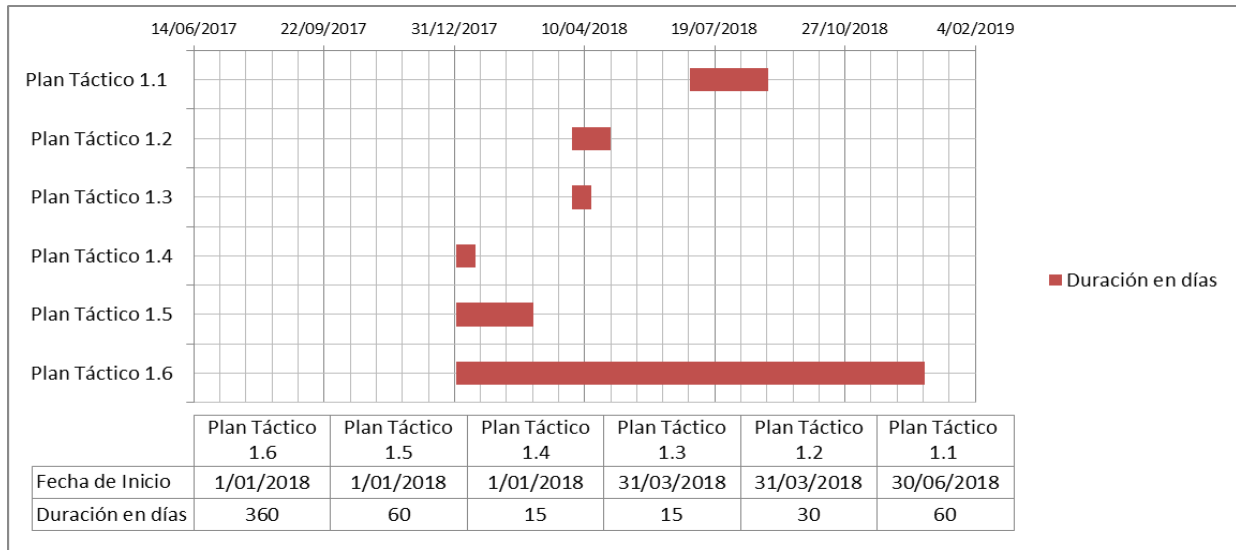


Figura 6. Diagrama de Gannt Objetivo Estratégico Perspectiva Financiera

El área encargada de este objetivo será el área financiera junto con la gerencia general para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados en el mapa estratégico.

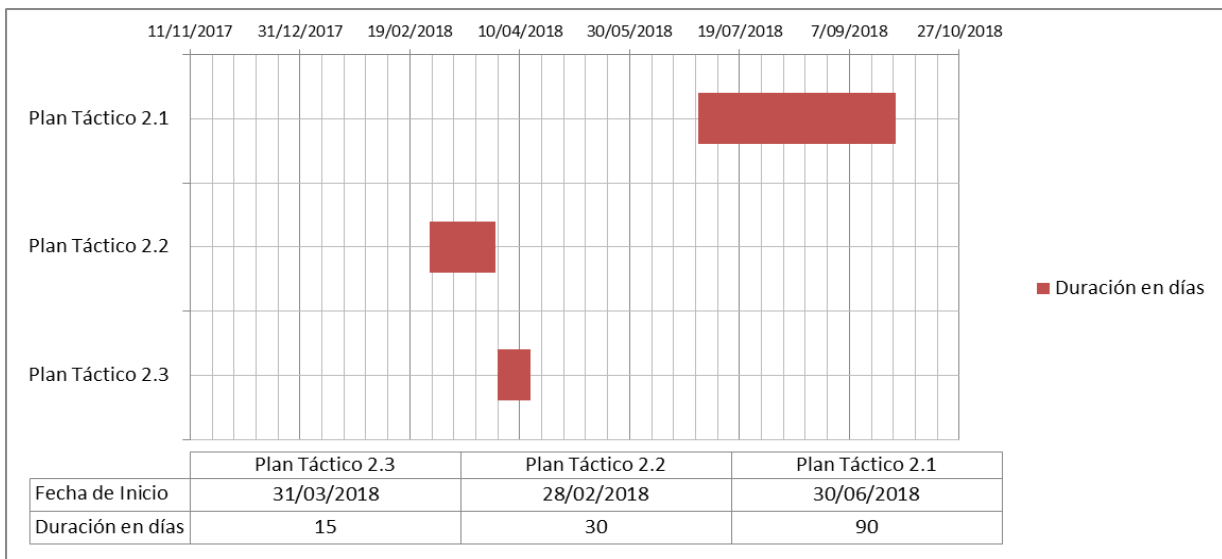


Figura 7. Diagrama de Gantt Objetivo Estratégico Perspectiva Clientes

Para el cumplimiento de este objetivo es importante la creación del área de marketing y publicidad que oriente el logro de estos objetivos.

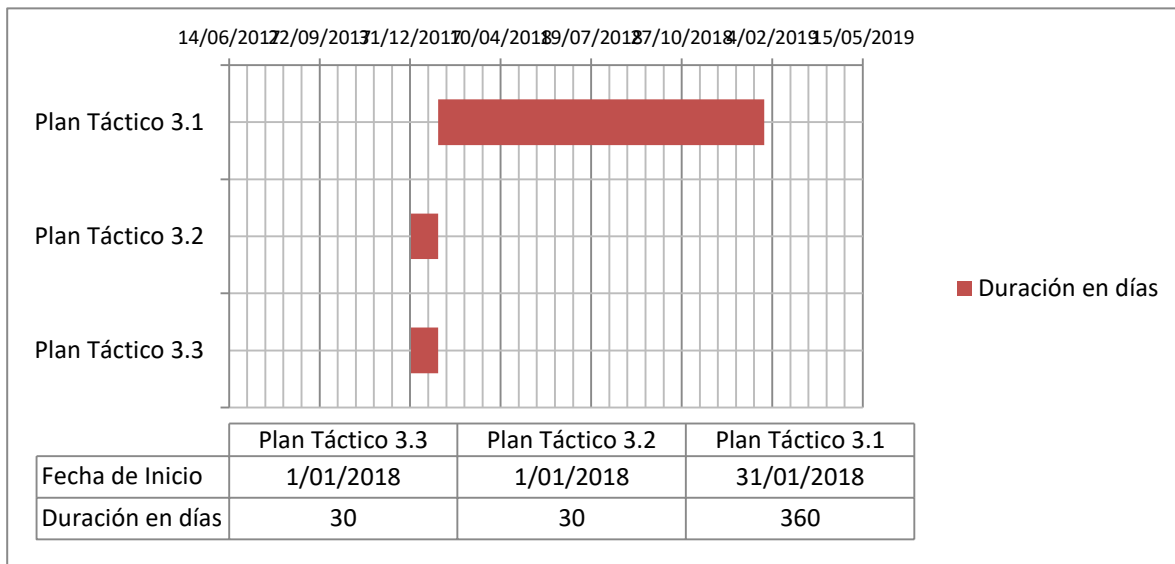


Figura 8 . Diagrama de Gantt Objetivo Estratégico Perspectiva Procesos Internos

Se requiere una integración con el departamento de logística, marketing y gerencia para monitorear que se lleven a cabos estas actividades.

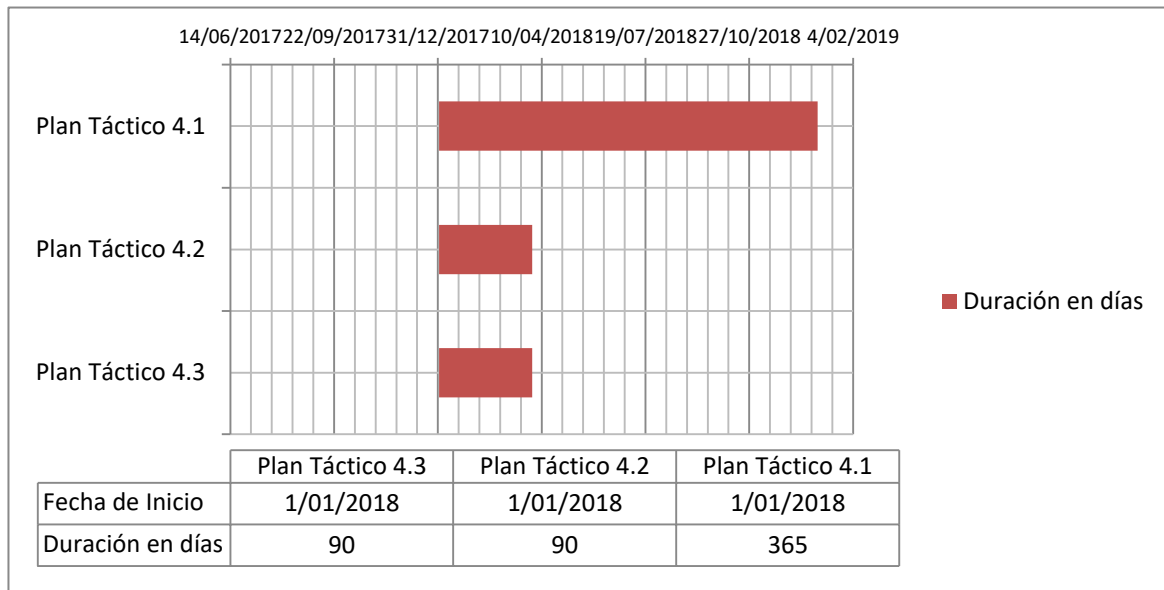


Figura 9. Diagrama de Gannt Objetivo Estratégico Perspectiva Aprendizaje & Desarrollo

Es de vital importancia el liderazgo de la gerencia y el equipo administrativo quien tiene a cargo la gestión del recurso humano para determinar su cumplimiento.

8. Conclusiones y recomendaciones

Según el análisis estratégico realizado para la empresa de Wheel Company Colombia SAS, la compañía se encuentra en una fase de crecimiento donde requiere continua inversión en recursos de investigación y desarrollo enfocados a la generación de valor y a la construcción de una estrategia de diferenciación sólida que los impulse a continuar ganando participación en el mercado.

El estudio realizado incluyó un análisis interno que condujo a la determinación de debilidades que apuntan al fortalecimiento de las actividades de apoyo como las áreas financieras, administrativas, logística y de gestión humana enfocada a profesionalizar el personal y a disminuir las líneas únicas de autoridad representadas actualmente en la Gerencia General.

Establecer programas de control de costos, estandarización de procesos, orientación al cumplimiento de metas y resultados y contar con la participación activa de la Gerencia en temas de competitividad e innovación.

De otra parte, los análisis externos detallan fortalezas de la empresa frente a sus competidores, trazándole un camino de diversas oportunidades que deben ser aprovechadas a través de la segmentación adecuada de clientes, el fortalecimiento de relaciones con estos en largo plazo, el fortalecimiento de las redes de apoyo con proveedores y contratistas y la continua inversión en los procesos de tecnología y desarrollo.

Considerando las propuestas descritas en el mapa estratégico es de vital importancia contar con la participación y el compromiso activos del equipo directivo y funcional de la compañía para lograr los objetivos allí propuestos en aras de generar un crecimiento sólido y sostenido en el largo plazo.

Referencias Bibliográficas

Aktiva Servicios Financieros (2016). Estudios sectoriales: El desempeño de las obras civiles en Colombia 2015-2016. En: blog.aktiva.com, 10 de octubre de 2016. [En línea]. Recuperado de: <http://blog.aktiva.com.co/2016/10/el-desempeno-de-las-obras-civiles-2015.html>

Asociación Colombiana de Vehículos Automotores – Andemos (2017). Informe mensual. Recuperado de: <http://www.andemos.org/>.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, Game Changers and Challengers*. (s.l.): OSF, 281 p.

Stanton, W; Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*, 13 ed. México: Mc Graw Hill, p. 120.

Wheel Company (2017). Bases de datos. Informe de Gestión Financiera 2015. 15 de julio de 2017. Cali, Colombia:


Wheel Company (2017). Bases de datos. Informe de Gestión Mensual Financiera Marzo de 2017. Cali, Colombia:

Wheelcompanycolombia (2017). Marcas con las que trabajamos. [En línea]. Recuperado de: www.wheelcompanycolombia.com

Anexos

Anexos A. Caracterización de los Clientes

Clasificación realizada por los autores de este proyecto para Wheel Company SAS , con el objetivo de complementar la ejecución del plan de Marketing 2017. ([Stanton, Etzel & Walker, 2004, p.120](#)).

Cliente Wheel Company	Según Necesidades	Según Comportamiento Psicológico	Según uso del producto
	<p>Consumidor por Necesidades Sociales. La Tenencia de un bien como un automóvil constituye la satisfacción de una necesidad NO primaria o básica, enmarcado en gastos suntuosos orientados a logro de poder y reconocimiento.</p>	<p>Consumidor Racional. Previa la transacción el consumidor realiza una meditación o consideración analizando las razones, consecuencias y beneficios a los que puede acceder a través del producto.</p>	<p>Consumidor Personal: Contamos con numerosos clientes que se atienden a través en el punto de venta. Consumidor Organizacional: Contamos con la vinculación de personas jurídicas y distribuidores Nacionales</p>

Anexos B. Principales Clientes 2017

Tabla desarrollada por los autores de este proyecto, útil para el conocimiento del cliente y el desarrollo de la estrategia corporativa.

TOP 20	CLIENTES	VENTA
1	JIMENEZ ASTAIZA & CIA SAS	251.173.248
2	TODOLANTAS S.A.S	126.029.809
3	ECOLLANTAS SAS	120.036.972
4	AREA TUNING Y SONIDOS S.A.S	117.432.774
5	LLANTAS Y RINES MOGOLLA SAS	108.016.800
6	ORION LUJOS Y SONIDO S.A	106.124.088
7	AUTOPACIFICO S.A	104.387.476
8	RAMOS ALDANA, JESSICA NAYDU	67.865.540
9	ALMACEN LA LLANTA SAS	61.042.016
10	OSORIO, HERNAN ALBERTO	58.378.989
11	100K SAS	56.151.259
12	BLANCO ORTEGA, FELIPE	44.231.086
13	CASTELLANOS MARTINEZ, ANGY KATHERIN	44.120.167
14	ALMOTORES S.A	43.941.171
15	PALMA GIRALDO, DAIRELA VANESSA	38.084.036
16	LLANTAS Y RINES CALI S.A.S	37.386.551
17	DE LA ROSA CASTILLO, STELLA CARLINA	36.201.681
18	GARCIA JIMENEZ, EDGAR ENRIQUE	34.896.130
19	ACEVEDO, ADRIAN	34.182.520
20	FERNANDEZ SANCHEZ, MARIA ALEXANDRA	32.146.213
		1.521.828.526

Anexos C. Clasificación de Clientes por Tipo y Región

Tabla desarrollada por los autores con base en la información de la base de datos de Wheel Company útil para el entendimiento y definición de la estrategia corporativas.

Tipo	Total Clientes	%
Persona Natural	197	88%
Persona Jurídica	26	12%
	223	100%

Ubicación		
Cali y Norte del Valle	132	59%
Bogotá	19	9%
Popayán	9	4%
Medellin	7	3%
Pasto	7	3%
Barranquilla	3	1%
Bucaramanga	2	1%
Otras Zonas no Capitales	44	20%
	223	100%

Anexos D. Actividades y Recursos Capacidades

A continuación, actividades claves a desarrollar y recursos requeridos de acuerdo con el análisis del modelo de Negocios Canvas para Wheel Company. Desarrollada por los autores de este proyecto.

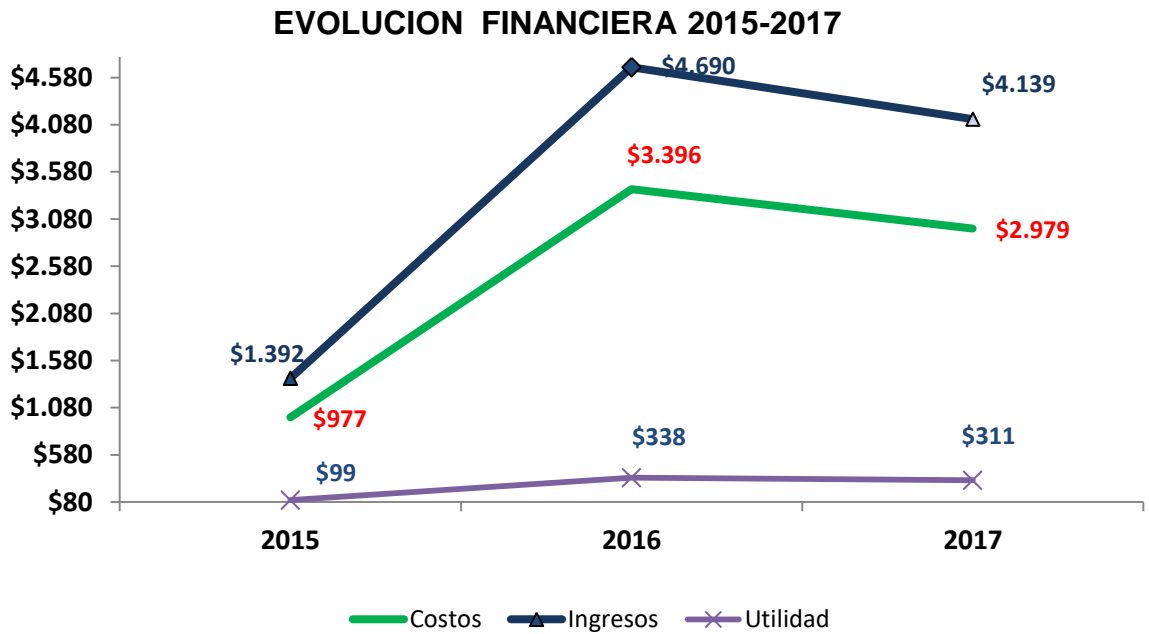
Actividades	Recursos
Actividades de Logística y Servicio	Relevante Infraestructura Física (alta capacidad y manejo de almacenamiento de inventarios, gestión de servicio y apoyo postventa)

Calificación del nivel de desarrollo en las competencias claves de la empresa.

Competencias	Nivel Desarrollado
• Coordinación	Alto
• Autonomía	Alto
• Compromiso	Alto
• Independencia	Alto
• Juicio	Alto
• Negociación	Alto
• Intelectual/Cognición	Bajo
• Control - Planeación	Bajo

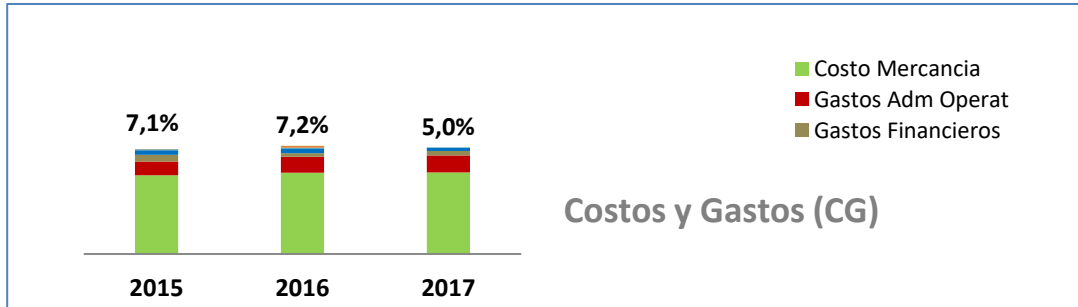
Anexos E. Evolución Financiera

La gráfica muestra el comportamiento de ingresos, costos, gastos y utilidad neta desde la apertura de operaciones hasta el corte de septiembre de 2017. Datos en miles de Pesos.



Anexos F. Estructura de Costos

Clasificación de los costos y gastos de acuerdo con la información financiera suministrada por el área contable al corte de Septiembre de 2017.

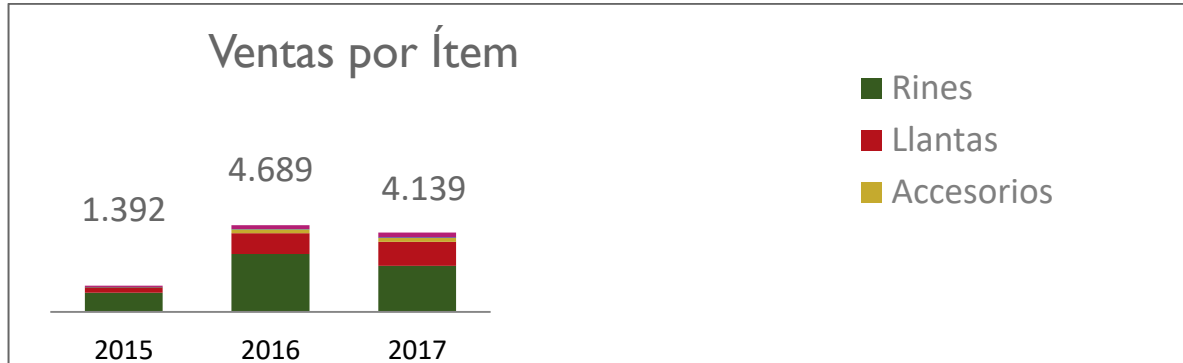


Estructura Costos	2015	2016	2017
Costo Mercancia	70,2%	72,4%	72,6%
Gastos Adm Operat	12,2%	14,3%	15,2%
Gastos Financieros	5,8%	3,0%	3,9%
Impuestos	4,2%	4,1%	2,8%
Reservas Legal	0,8%	0,8%	0,5%
Otros Ingresos	0,2%	1,8%	0,0%
	7,1%	7,2%	5,0%

Costos Rines	41,0%
Costo Llantas	27,0%
Costo Asesorios	3,4%
Otros Costos	0,0%
Costo del Servicio	1,2%
Total Costo Venta	72,6%

Anexos G. Estructura de Ingresos

Clasificación de ingresos por categoría de producto con información suministrada a corte de Septiembre de 2017.



	2015	2016	2017
Rines	1.127	3.426	2.734
Llantas	324	1.247	1.415
Accesorios	15	213	239
Servicios	4	25	36
Devolucione	(78)	(221)	285
	1.392	4.689	4.139

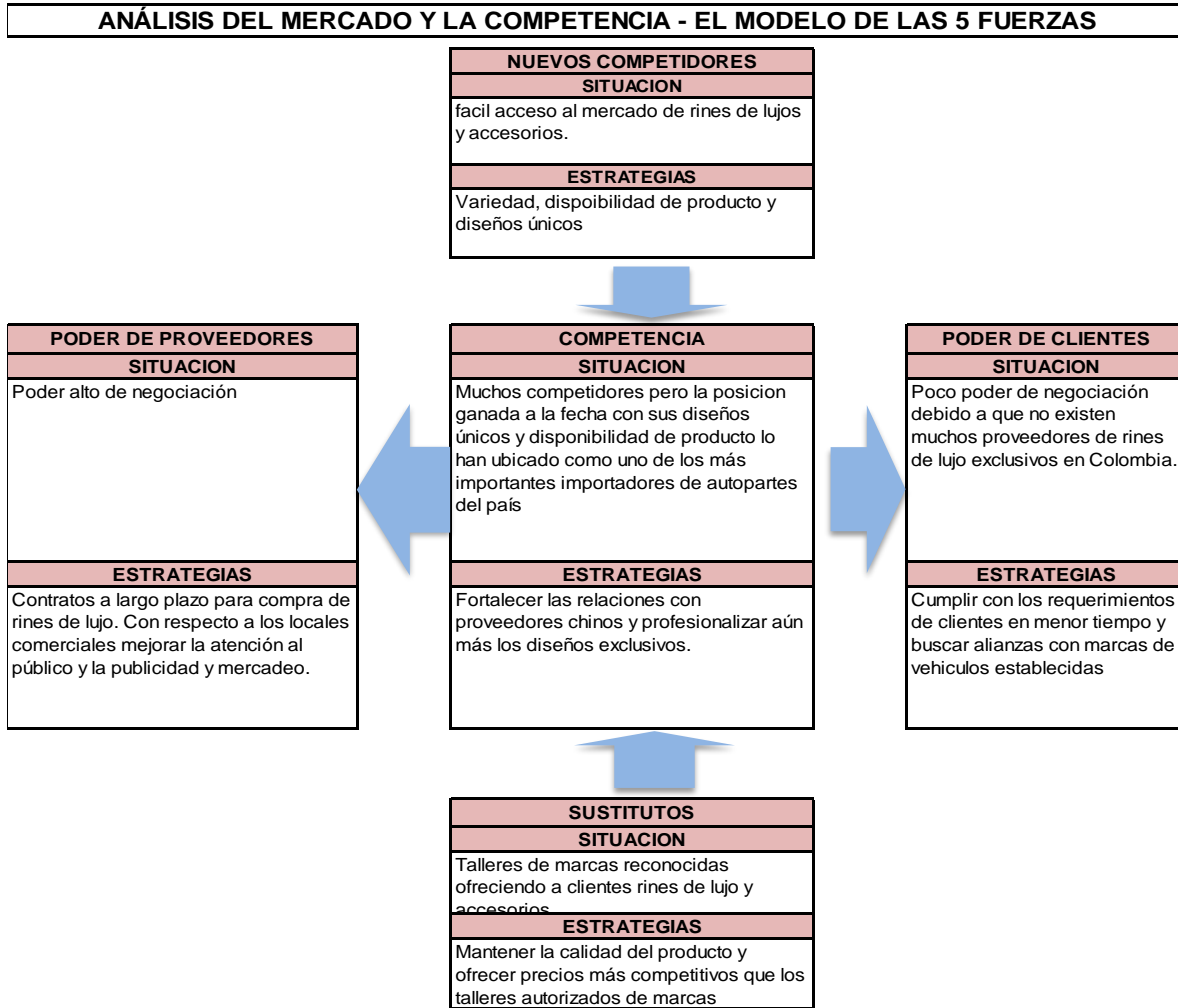
	2015	2016	2017
Rines	81%	73%	66%
Llantas	23%	27%	34%
Accesorios	1%	5%	6%
Servicios	0%	1%	1%
Devolucione	-6%	-5%	7%
	1.392	4.689	1.851

Anexos H. Matriz Pestal y Análisis 5 fuerzas

Matriz completa del análisis del macroentorno, útil para el diagnóstico interno.

ANÁLISIS MACROENTORNO - MATRIZ PESTAL Y MODELO 5 FUERZAS 2.0								
FUERZA DE LA INDUSTRIA	OPORTUNIDADES		Efectividad para explotar la oportunidad	AMENAZAS		Efectividad para enfrentar la amenaza	Síntesis del análisis externo	
	Factores favorables para la organización o la industria porque reducen la fuerza	Importancia o Valor potencial del factor		Factores desfavorables para la organización o la industria porque	Importancia o gravedad del factor		Favorabilidad del entorno	Mi efectividad neta
P Político	- Acuerdo de Paz Farc y ELN - Normas fiscales Subvenciones Parafiscales	8 9	8 5	- Reforma Tributaria estructural - Condiciones Socio-Políticas del Puerto de Buenaventura	9 7	8 5	1	3,1
E Económico	- TLC (APPRI) - Tasa de Cambio (Devaluación) - Crecimiento de Ventas Automotor	10 4 9	2 6 8	- Crecimiento Económico Colombiano - Tasa de Cambio (Devaluación) - TLC (APPRI)	9 9 6	9 8 2	-2	2,0
S Social	- Crecimiento del Mercado - Comportamiento del consumidor	9 7	9 5	- Aumento de estadísticas de robo de vehículos y autopartes	9	6	7	2,9
T Tecnológico	- Diseños propios en línea a través de herramientas especializadas - Investigación y Desarrollo	9 10	9 5				19	3,8
A Ambiente Natural	- Recolección Selectiva y gestión Ambiental de llantas - Responsabilidad Social Empresarial	8 8	5 4				8	-1,0
L Legal	- Normatividad Cotecna	8	4	- Libre Importación llantas livianas	9	5	-1	-0,9
1 Poder de negociación de los proveedores	Negociación a largo plazo con proveedores	9	6	- Tasa de cambio para la importación de productos - Poco número de proveedores para negociación	9 10	7 3	-10	0,5
2 Poder de negociación de los compradores	Crédito directo a distribuidores y a clientes personas naturales facilidades de pago: tarjetas debito, crédito	7	3	Mercado informal	2	8	5	-1,8
3 Amenazas de entrada de nuevos competidores	Posicionamiento dentro de los distribuidores actuales de autopartes	6	7	Producto de tendencias y moda y el mercado chino puede motivar a otros a ingresar al mercado	5	6	1	3,1
4 Amenaza de introducción de productos sustitutos	No existe un sustituto para rines de vehículos. La importancia esta en el diseño	9	9				9	8,0
5 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	crear un nicho con diseños propios de rines	8	4	Grandes competidores con precios bajos importando rines de China podrían afectar el mercado	9	3	-1	-3,1
TOTAL		138	5,9		93	6	45	1,7

Anexos I. Síntesis Análisis 5 Fuerzas



Anexo J. Mapa de Procesos Wheel Company

