

## **Caso de empresa Partmo: una decisión para competir a futuro**

Ismael Oliva

*Escuela de Economía y Negocios*

*Universidad de Chile*

ioliva@fen.uchile.cl

### **1. Introducción**

Al 2011 la empresa colombiana llamada Industrias Partmo S.A. se había convertido en uno de los líderes del sector de filtros para vehículos livianos, medianos y pesados. La empresa era reconocida en la industria de autopartes gracias a su preocupación por ofrecer a sus clientes filtros de calidad, buen servicio y precio accesible. Durante las últimas reuniones de Directorio de junio de 2012, dirigida por su Presidente, Gerente General y Subgerente General Celestino Arango, analizaban el posicionamiento de la Compañía en cada uno de los segmentos de mercado en los que operaba y especialmente en el segmento de vehículos livianos, en el que la Compañía estaba enfrentándose a una posible disminución en su rentabilidad y a la pérdida en participación de mercado, a causa de la enorme presión que habían ejercido algunos distribuidores de filtros producidos en China, mediante precios más bajos.

El Subgerente General Celestino Arango manifestaba que para la Compañía era imposible vender filtros para vehículos livianos a los mismos precios ofrecidos por empresas que

comercializaban filtros de origen Chino, ya que la estructura de costos con que contaba la Compañía. La preocupación de Arango no había sido menor debido a que aproximadamente el 38% de las ventas de la empresa habían proveniendo del segmento de livianos, además de la importancia que había significado para la empresa seguir siendo líderes en este segmento. Debido a esta situación, la Compañía tuvo que bajar sus precios y el Subgerente General analizaba diferentes alternativas que le permitieran enfrentar la dura competencia y así no poner en riesgo el posicionamiento de Partmo.

## **2. Industrias Partmo**

Industrias Partmo S.A. (en adelante “Partmo” o “la Compañía”) fue fundada el 6 de diciembre de 1962 bajo el nombre Industrias Partmo Ltda., siendo su giro principal o actividad económica la producción de filtros para vehículos, maquinaria agrícola y maquinaria industrial. En sus inicios la empresa empezó operando con ocho empleados y cuatro máquinas industriales, sin embargo, gracias a las condiciones del mercado y la buena labor de sus empleados, el crecimiento fue significativo generando una gran demanda y una alta participación en el mercado colombiano de filtros para vehículos.

Durante las décadas de los 60 y 70 la empresa registró importantes tasas de crecimiento y fue posesionándose poco a poco con productos de calidad, respaldo y precios accesibles. Entre tanto, durante los años 80 Partmo se vio inmersa en una crisis producida principalmente por el incendio de la planta de producción de esa época, lo que conllevó a un alto endeudamiento, pero que gracias a la calidad de sus productos, al buen manejo corporativo y a la dinámica del mercado, la empresa logró superar.

A principios del 2012, la Compañía contó con 504 empleados; de estos, 388 correspondían a empleos directos y 116 indirectos. Los productos fueron manufacturados en dos plantas de

producción ubicadas en Bucaramanga, Colombia, y en una planta de su empresa subsidiaria Interfil SAS en Bogotá, Colombia. Partmo había sido el líder en la producción y venta de filtros en el mercado colombiano y desde hacía doce años exportaba sus productos a países como Estados Unidos, México, Venezuela, República Dominicana, El Salvador, Chile, entre otros. Sin embargo, su principal objetivo fue el mercado colombiano debido a que su participación en el mercado mundial fue baja, y además este era dominado por grandes grupos multinacionales.

Durante el 2011 las ventas totales de Partmo fueron USD\$ 19.502.610<sup>1</sup>, habiendo sido el 88% de estas ventas nacionales y 12% exportaciones que ascendieron a USD\$ 2.272.288.

Los productos manufacturados y comercializados por Partmo fueron filtros de gasolina, filtros de aire y filtros de combustible (ver anexo 1). La Compañía vendió sus productos mediante tres segmentos de producto por tipo de automotor que componían la industria de filtros, como lo habían sido los segmentos de vehículos livianos, medianos y pesados (ver anexo 2).

<sup>1</sup>Cifra calculada a partir del promedio anual de la tasa de cambio representativa de mercado promedio COP/USD (\$ 1.846), vigente en el 2011, publicada por el Banco de la República de Colombia.

### 3. Mercado colombiano de filtros para vehículos

La industria de filtros en Colombia incluye los siguientes productos y segmentos de mercado:

#### A. *Productos*

Los filtros para motor de vehículos que se ofrecieron en el mercado en el que participó Partmo fueron filtros de aire, filtros de aceite y filtros de combustible. Cada uno de estos filtros jugó un papel importante en el funcionamiento y la vida del motor de un vehículo, como se indica a continuación:

- . Filtros de aire: El aire limpio era necesario para el rendimiento y la vida útil de un motor, por tanto, este tipo de filtros tuvieron como objetivo filtrar el aire que entraba al motor evitando que se introdujeran suciedades a este.
- . Filtros de aceite: Un aceite sucio generó daños en las piezas del motor que requerían de lubricación, que a su vez implicó un mal funcionamiento del motor afectando su vida útil. Por tanto, la función que cumplió el filtro de aceite fue filtrar las impurezas que se incrustaban en el aceite antes de que este llegara a las piezas del motor que debían ser lubricadas.
- . Filtros de combustible: El mecanismo interno de bombeo de los motores debió protegerse de impurezas y cuerpos extraños que se encontraban en el combustible. En este sentido, la función del filtro de combustible fue retener las impurezas que pudiera haber llevado el combustible en el momento que estaba alimentando el motor. Incluso impurezas mínimas pudieron dar lugar a perturbaciones en el sistema de alimentación de

combustible. En particular, motores con alta tecnología requirieron de un combustible completamente limpio.

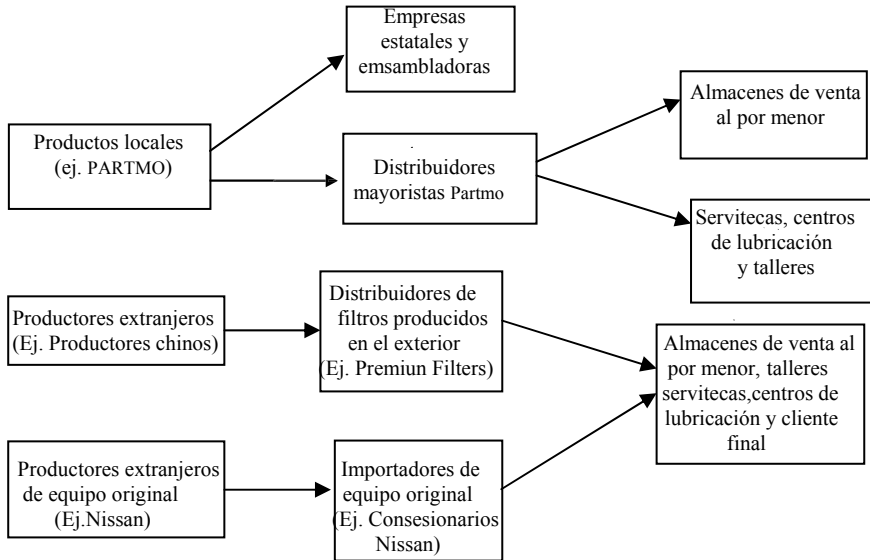
### *B. Segmentos del mercado*

En el 2011 el mercado colombiano de filtros para vehículos registró un valor total que se estimó en USD\$ 57.562.637,24 (ver anexo 3), y estaba compuesto por los siguientes tres (3) segmentos dependiendo del tipo de automotor:

- . Liviano: Este segmento estaba compuesto por automóviles particulares y de servicio público, camionetas, camperos, *pick up's* y vehículos tipo *van* con peso inferior a una tonelada y capacidad para menos de 12 pasajeros.
- . Mediano: Este segmento lo conformaron camiones pequeños con turbo, con peso hasta 5,8 toneladas y buses pequeños con capacidad de hasta 32 pasajeros.
- . Pesado: Correspondieron a camiones con peso mayor a seis toneladas y buses con capacidad mayor a 32 pasajeros, incluyendo buses padrones y articulados de sistema masivo de transporte y volquetas.

El mercado de filtros en Colombia operó de acuerdo con el flujo indicado en la figura 1, que se muestra a continuación:

**Figura 1**  
*Flujo de mercado de filtros en Colombia*



### C. Clientes

En los tres segmentos del mercado de filtros los clientes de los productores fueron distribuidores mayoristas y en algunos casos clientes como empresas estatales y ensambladoras de automóviles que compraban al por mayor para uso propio o venta al por menor. A su vez, los distribuidores mayoristas fueron los encargados de vender a almacenes de venta al por menor de autopartes y accesorios, a servitecas, a centros de lubricación y a talleres, quienes fueron los encargados de llegar al consumidor final.

Los distribuidores de filtros producidos en el exterior adquirieron los productos de fabricantes ubicados en diferentes países dependiendo del segmento del mercado al que estuvo dirigido el producto. Por ejemplo de China se adquirieron filtros para

vehículos livianos, de Estados Unidos y de Alemania se adquirieron filtros para vehículos medianos y pesados. Asimismo, los distribuidores de filtros extranjeros acostumbraron a tener varios canales de venta, incluyendo distribuidores al por mayor y el de ventas al por menor que incluyó almacenes, centros de lubricación, servitecas y talleres. Por tanto, los distribuidores de filtros extranjeros vendieron tanto a mayoristas como a minoristas y al cliente final.

Los importadores de equipo original<sup>2</sup> importaron filtros para ser utilizados en los vehículos que vendieron o en sus talleres para efectuar reparaciones o mantenimientos a vehículos. De la misma manera, dichos importadores efectuaron ventas a almacenes y otros puntos de venta al por menor.

Algunas ensambladoras de automóviles de marcas reconocidas (por ejemplo *General Motors*) que operaron en Colombia y en el mercado latinoamericano se acostumbraron a utilizar filtros Partmo en los motores de los autos ensamblados. Dichos productos fueron vendidos directamente a las ensambladoras por parte de la Compañía. Sin embargo, este tipo de ventas directas del productor al consumidor final no fueron comunes en la industria.

Los clientes más relevantes dentro de la cadena de abastecimiento fueron los vendedores al por menor (almacenes de autopartes y accesorios, servitecas, centros de lubricación y talleres), debido a que fueron los encargados de llegar al cliente final y responder frente a solicitudes de garantía o cambio. Los factores de decisión que tuvieron en cuenta los vendedores al por menor para efectuar la compra de filtros fueron: calidad y durabilidad, respaldo de la marca, servicio postventa y precio.

<sup>2</sup>Correspondían a importadores de marcas de automotores que importaban los filtros originales de las marcas de los vehículos que vendían, por ejemplo Renault, Nissan, Mazda, entre otros.

#### *D. Proveedores*

Los principales proveedores de los fabricantes de filtros fueron empresas manufactureras de las materias primas y componentes utilizados en la producción de este tipo de autopartes. Dicha materia prima y componentes podían ser obtenidos por medio de varias fuentes (en promedio tres proveedores por producto), por lo que los productores de filtros no registraron limitantes para la adquisición de la materia prima y componentes. Así pues, no existió una posición de ventaja por parte de los proveedores, situación que les permitió a productores (incluido Partmo) tener la situación de abastecimiento controlada.

En el mercado colombiano y en general en el mercado mundial de productores de filtros para automotores, la materia prima y otros componentes para la producción fueron adquiridas de empresas manufactureras, no siendo entonces la fabricación de filtros un proceso integrado verticalmente. Para la manufactura de filtros los principales componentes y materias primas adquiridas correspondieron a acero, componentes en acero, medios de filtración, papel, plástico, resinas y material de empaque. Estos productos representaron aproximadamente el 43% de los costos de los productores (incluido Partmo), por tanto, cambios en los precios de estos productos en el mercado local y mundial tuvieron un impacto directo en los costos operacionales de los productores, y por tal razón en los márgenes de rentabilidad de este tipo de empresas.

#### *E. Competidores*

El mercado mayorista de filtros para vehículos en Colombia mantuvo un comportamiento diferente dependiendo del segmento por tipo de vehículo.



El mercado de vehículos livianos fue bastante diversificado, contando con la participación de un número importante de compañías. Los principales competidores de Partmo en este segmento fueron importadores de equipo original, con el 30%, y comercializadores de filtros chinos, que tenían una participación de entre el 15% y el 20% del mercado. Uno de los principales distribuidores de filtros manufacturados en China fue la empresa Premium Filters Ltda., que tenía el 4,8% del mercado de livianos.

En el mercado de vehículos medianos los principales competidores de la Compañía fueron los importadores de equipo original con el 30% de participación. Dentro de este segmento también operaron importadores de diferentes marcas de filtros como lo fueron Premium Filters Ltda. (2,5%) y Coexito S.A. (0,5%)

El segmento de vehículos pesados fue liderado por pocas empresas, en estas se destacaron distribuidores de filtros de marcas de origen estadounidense, como Fleetguard (25%), Donaldson (20%) y Baldwin (10%) (ver anexo 4).

En los tres segmentos del mercado de filtros en Colombia en los que tuvieron participación, los importadores de equipo original competieron a través de marca, respaldo y servicio postventa.

Por otro lado, en el segmento de livianos, los importadores de filtros chinos compitieron a través de precio ya que en términos de calidad había todo tipo de filtros, a pesar que algunos importadores contaron con productos de buena calidad. Considerando que los distribuidores de filtros chinos importaron los productos bajo su propia marca, no existió una marca China en específico que hubiera sido la más importada o la que tuvo más presencia en el mercado.

En el segmento de vehículos medianos, importadores de diferentes marcas de filtros, como Premium Filters y Coexito S.A., compitieron principalmente por medio de precios.

Mientras que en el segmento de vehículos pesados los distribuidores de marcas estadounidenses y europeas, reconocidas

mundialmente, compitieron por medio de reconocimiento de marca y altos estándares de calidad. Históricamente, los precios de las marcas estadounidenses y europeas fueron mayores a los de las demás marcas. Algunas de estas principales marcas de filtros a nivel mundial que compitieron con la marca Partmo en el segmento de vehículos pesados fueron:

- . Bosch<sup>3</sup> : Grupo alemán que contaba con más de 350 subsidiarias en más de 50 países. Operaba en los siguientes cuatro segmentos de negocios: tecnología industrial, bienes de consumo, energía y tecnología para la construcción, y tecnología automotriz. En este último segmento produjo filtros para vehículos, habiendo tenido como principales factores para competir en el mercado de los filtros, la calidad de sus productos y el reconocimiento de la marca a nivel mundial.
- . Mann+Hummel<sup>4</sup>: Era uno de los líderes en la producción e innovación de sistemas de filtración a nivel mundial. Fundado en Alemania, tenía presencia en más de 50 países y ofrecía sistemas de filtración de todo tipo, en los que se destacan tecnología automotriz, producción industrial y purificación de agua, ingeniería mecánica, entre otros. Esta empresa competía por medio de marca y calidad de sus productos.
- . Baldwin Internacional<sup>5</sup>: Compañía fundada en 1936 en Estados Unidos, dedicada 100% a la producción y comercialización de filtros de todo tipo. Contó con fábricas y centros de distribución en Estados Unidos, México, Reino Unido, Bélgica, China, Marruecos, Australia y Sudáfrica. Esta empresa se caracterizó

<sup>3</sup>FUENTE: [www.bosch.com](http://www.bosch.com).

<sup>4</sup>FUENTE: [www.mann-hummel.com](http://www.mann-hummel.com).

<sup>5</sup>FUENTE: [www.baldwinfilter.com](http://www.baldwinfilter.com)

por competir con productos de calidad e innovación así como por el reconocimiento de sus marcas.

- . Donaldson<sup>6</sup>: Empresa de origen estadounidense que producía sistemas de filtración y piezas de repuestos para maquinaria industrial, motores diésel, plantas, camiones, entre otros. Contó con más de 85 años de experiencia empleando a más de 10.000 personas alrededor del mundo. Esta empresa compitió en el mercado colombiano por medio de marca y calidad de sus productos.
- . Cummins Filtration<sup>7</sup>: Grupo multinacional estadounidense con más de 6.000 empleados, especialista en la producción de filtros para diversas industrias, refrigerantes y aditivos de combustible. Una de sus marcas más vendidas en el mercado colombiano fue Fleetguard, por lo que el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos fueron los principales aspectos que utilizó esta empresa para competir.

#### **4. Impacto de los filtros chinos**

Durante los últimos tres años (2009, 2010 y 2011), los diferentes distribuidores mayoristas que compitieron con los distribuidores de Partmo en el segmento de vehículos livianos incrementaron la comercialización de filtros chinos, los que estuvieron dirigidos a todo tipo de vehículos livianos de transporte público y privado.

En China se produjeron filtros para vehículos livianos debido a que para la manufactura de estos se requirió baja capacidad instalada, bajos costos de producción y las especificaciones y

<sup>6</sup>FUENTE: [www.donaldson.com](http://www.donaldson.com)

<sup>7</sup>FUENTE: [www.cumminsfiltration.com](http://www.cumminsfiltration.com)

diseños de los productos no fueron tan complejos como los que se presentaron en la manufactura de filtros para vehículos medianos y pesados. Por tanto, los productores chinos aprovecharon costos de producción bajos (intensivos en mano de obra) para ofrecer filtros con precios que podían ser hasta 50% más bajos, comparativamente con los que ofrecieron otros productores, que tuvieron una estructura de costos más alta.

De esta manera, la notoria presencia de los filtros chinos se debió a los bajos precios a los que ofrecieron los distribuidores de estos productos, con relación a los que ofrecieron productores y distribuidores colombianos y distribuidores de otras marcas diferentes a las chinas. Los filtros chinos eran muy competitivos en términos de precio, a pesar que en términos de calidad no contaron con el mismo prestigio de otras marcas de origen local y extranjero. No obstante, canales de venta como el de vehículos de servicio público registraron una alta demanda por los filtros asiáticos, debido a la alta rotación de filtros que presentaban este tipo de vehículos, frente a la registrada por vehículos privados. De esta forma, un filtro asiático cumplió con lo requerido por un transportador público que acostumbraba a cambiar filtros en promedio cada 20 días.

No se tuvo la fecha exacta de la entrada de los filtros chinos al mercado colombiano, no obstante, empresas como Partmo sintieron la intensa competencia de estos filtros desde el 2009 y a partir de ese año los filtros chinos ganaron participación de mercado rápidamente. Si bien en Colombia varios comercializadores habían importado filtros chinos por un tiempo (debido a que no pudieron dar un respaldo total de la marca al cliente y no seguían con el negocio), existieron algunos como las empresas comercializadoras de autopartes Premium Filters Ltda., y Coexito S.A., que fueron constantes en el mercado logrando ganar una importante participación en este. Se estimó que la diferencia entre el precio de venta de un filtro asiático y uno producido por una empresa local (Ej. Partmo) oscilaba entre el 20% y el 30%, con lo

que algunos consumidores, que le dieron más importancia al precio que a la calidad y respaldo de la marca, estuvieron incentivados a adquirir filtros chinos.

Partmo no fue ajena a esta situación, ya que como se ha indicado el segmento de vehículos livianos representó aproximadamente el 38% de los ingresos de la Compañía, esto fue un tema preocupante para la empresa, ya que para mantener su participación en dicho segmento Partmo había vendido estos filtros a costo, sin generar margen de ganancia, habiéndose apalancado con los segmentos de medianos y pesados con los que la empresa obtenía márgenes brutos de entre el 20% y el 30%, dependiendo del producto. Sin embargo, el Subgerente estaba preocupado porque la situación podría ser insostenible para la Compañía a futuro, por ello había analizado posibles medidas que tendría que tomar para competir con los filtros chinos y no tener que dejar de participar en el segmento de vehículos livianos.

Los distribuidores de Partmo (siendo el principal canal de venta de la Compañía) tampoco fueron ajenos a la competencia de los distribuidores de filtros chinos, por lo que mostraron preocupación, debido a que a pesar que Partmo vendía filtros para vehículos livianos a costo, ese precio y el respaldo de la marca podrían no ser suficientes para competir a futuro con los filtros chinos.

Partmo realizó el 99% de las ventas mediante distribuidores mayoristas, mientras que el 1% fueron realizadas directamente al consumidor final, debido a que algunos clientes, considerados importantes, tuvieron por política no comprarle a intermediarios. No obstante, la Compañía no acostumbraba a venderle al consumidor final directamente. Con los distribuidores mayoristas la empresa mantuvo una relación de confianza otorgándoles la exclusividad de comercialización de los productos a cambio de no vender filtros de otras marcas.

Partmo habida sido uno de los líderes del mercado colombiano de filtros para automotores, contando con una

participación total del 36% en el mercado, considerando su participación en cada uno de los segmentos que componían su mercado.

De las ventas efectuadas en todos los segmentos, aproximadamente el 37% y el 41% en el 2010 y 2011, respectivamente, se concentraron en dos distribuidores mayoristas, por tanto los resultados de la Compañía dependieron en gran medida de sus dos principales clientes y en general de los distribuidores mayoristas.

Los distribuidores de Partmo afirmaron que a lo largo de los años los filtros Partmo se caracterizaron por tener diseños, calidad, respaldo de marca y durabilidad similar a la de los filtros de los productores líderes a nivel mundial, pero con un precio más accesible. Así las cosas, Partmo se caracterizó por ofrecer precios accesibles, respaldo a los clientes ante cualquier dificultad que presentaran con el producto, y excelente servicio postventa (por ejemplo constante asistencia técnica a los clientes en el manejo de los diferentes filtros). Dichos factores generaron que los filtros se vendieran rápidamente, o como decían sus distribuidores, “los filtros Partmo se vendían solos”.

Por medio de su política de ofrecer filtros de calidad, buen servicio y precio accesible, donde el precio del producto y el respaldo de la marca jugaron un papel fundamental frente a los competidores, Partmo había posicionado los productos de la mano con los distribuidores, quienes fueron sus mejores aliados, esto les permitió a los distribuidores contar con ventajas para competir con sus competidores en cada segmento del mercado.

Con la entrada de los filtros chinos, particularmente al segmento de vehículos livianos, el factor diferenciador con el que compitió Partmo fue fidelizar al cliente por medio del respaldo que podía dar de su marca, que de la mano con los distribuidores ofreció mayores y mejores garantías a los almacenes y vendedores al por menor, quienes eran los que vendían los filtros

al cliente final. Sin embargo, fue difícil para Partmo competir contra los bajos precios de los filtros chinos.

Por otra parte, a pesar que Partmo vio al mercado local como su principal objetivo, la empresa había presupuestado aumentar sus ventas al exterior en el 2012 por medio de un plan de exportación que le permitiera crecer específicamente en el mercado de Estados Unidos y Chile. Respecto del mercado estadounidense, la Compañía planeó establecer un distribuidor de marca propia en California, en donde se efectuarían estudios de mercado y se buscaría obtener un crecimiento en las ventas a este mercado. Partmo ofrecería productos que se adecuaban a motores de reconocidas marcas con presencia en Estados Unidos, ello le permitiría buscar más oportunidades en ese mercado.

Respecto del mercado chileno, que resultó en otro atractivo para la empresa, Arango buscó aumentar las ventas a este mercado mediante un nuevo distribuidor mayorista, por medio de este se buscó entrar en los segmentos de medianos y pesados específicamente en vehículos que operaban o prestaban servicios al sector minero.

Celestino Arango llevaba más de 30 años en Partmo y más de 20 años siendo parte del equipo director de la Compañía. Los elementos básicos para un buen desempeño se mantuvieron por mucho tiempo en la Compañía, a partir de una política de mejoramiento continuo con un objetivo constante hacia la satisfacción del cliente y la adopción de sistemas de gestión integrados que controlaron la operatividad de la empresa. Por ejemplo, la Compañía tuvo por política que cuando los clientes presentaban reclamos a los distribuidores de Partmo, se les cambiaba el producto sin importar la razón del reclamo.

### *A. Red de distribución*

Amplia red de distribución por medio de distribuidores mayoristas, con la que se abarcó gran parte del territorio colombiano. Relación de confianza y compromiso con los distribuidores que dieron como resultado una fidelización hacia la marca. La distribución de los productos fue realizada desde las plantas que tenía la Compañía en la ciudad de Bucaramanga y desde la planta de la empresa filial Interfil en Bogotá, de donde salieron los productos directamente hacia los centros de distribución de los distribuidores de Partmo.

Los distribuidores de Partmo fueron los comercializadores de filtros más grandes de Colombia, con lo que la Compañía en conjunto con sus distribuidores tenía la red de distribución más amplia y eficiente de la industria, llegando a toda Colombia. Situación que marcó una notable diferencia frente a sus competidores que no contaron con la misma capacidad de atender a todos los mercados tan eficientemente como lo hacían sus distribuidores.

### *B. Ventas*

Partmo no tuvo una fuerza de ventas para llegar directamente a los clientes, debido a que su decisión había sido apostar al aumento de sus ventas mediante sus distribuidores mayoristas, habiendo sido sus principales armas para competir la calidad de los productos y el respaldo de la marca. En este sentido, los productos fueron vendidos y promocionados por las fuerzas de ventas de los distribuidores.

Partmo acostumbraba a realizar encuestas de satisfacción a sus distribuidores, para medir calidad de los productos, servicio postventa, entre otros aspectos. En el último año la encuesta arrojó 89% de satisfacción por parte de los distribuidores.



Asimismo Partmo, en conjunto con sus distribuidores, realizó encuestas de satisfacción a los clientes y siempre se obtuvieron puntajes altos de satisfacción frente al respaldo y servicio que ofrecía la marca.

### *C. Marketing y publicidad*

A lo largo de la historia de la Compañía, las labores de *marketing* y publicidad efectuadas por Partmo estuvieron asociadas principalmente a la promoción de los productos en vallas publicitarias, material publicitario y obsequios con la marca labrada que fueron entregados a los clientes finales por los distribuidores.

La Compañía había decidido efectuar más funciones de *marketing* y publicidad de los productos de la mano con los distribuidores habiendo realizado campañas con costos compartidos que le permitieron a las dos partes promocionar los productos Partmo. Dichas labores incluyeron eventos con clientes, asistencia técnica a los clientes y capacitación a la fuerza de ventas de los distribuidores que permitieron prestarle un mejor servicio al cliente final.

### *D. Recurso humano*

Calidad del recurso humano tanto en las áreas administrativas como en las operativas. Partmo tenía por política la motivación del empleado desde el punto de vista monetario así como desde el desarrollo profesional, situación que generó que la rotación del personal fuera bastante baja.

Administrativamente la Compañía era dirigida por el Presidente, el Gerente General y el Subgerente General. De este último dependieron todas las áreas administrativas como mercadeo y ventas, finanzas, compras, desarrollo humano, entre otras. A

nivel operativo, Partmo contó con un grupo de productividad y calidad que lideraba todas las labores asociadas a la fabricación de los productos y los sistemas de control y gestión asociados a estas labores (ver anexo 5).

#### *E. Solidez financiera*

Manejo óptimo de las relaciones con el sector financiero, proveedores y clientes, así como un eficiente manejo de las cuentas de capital de trabajo generando un óptimo flujo de caja y una eficiente rotación de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios. Asimismo, Partmo mantuvo un manejo de deuda eficiente registrando un *ratio* de endeudamiento a largo plazo del 0% entre el 2005 y 2011 (ver anexo 6).

#### *F. Portafolio de productos*

Portafolio de productos con gran variedad de filtros acorde a las necesidades de mercado, aproximadamente 1.500 referencias de producto, incluyendo filtros de aire, de aceite y de combustible para todo tipo de automotor. Gran parte del respaldo de la marca que sintieron los distribuidores fue que mediante el completo portafolio que tuvo Partmo pudieron ofrecerles a sus clientes diversidad de productos que ninguna empresa en Colombia pudo ofrecer. Este factor era muy importante a la hora de competir en todos los segmentos del mercado.

### *G. Servicio postventa*

Completo servicio postventa representado por sistemas de información eficientes, capacitación técnica suministrada al personal de los distribuidores, a sus clientes y a los usuarios del producto. Partmo mantuvo políticas de garantía eficientes siempre dirigidas a la satisfacción del cliente, con un respaldo de marca otorgado en conjunto con los distribuidores.

### *H. Compras*

Partmo contó con políticas de compras bastante exigentes con el propósito de no tener problemas con los tiempos de entrega y calidad de la materia prima y componentes utilizados en la fabricación de los filtros, por tanto, la Compañía únicamente compró a proveedores que cumplieron con sus políticas internas. Afortunadamente para Partmo, en el mercado colombiano fueron varios los proveedores que cumplieron con los estándares de calidad y políticas de compra exigidas por la Compañía.

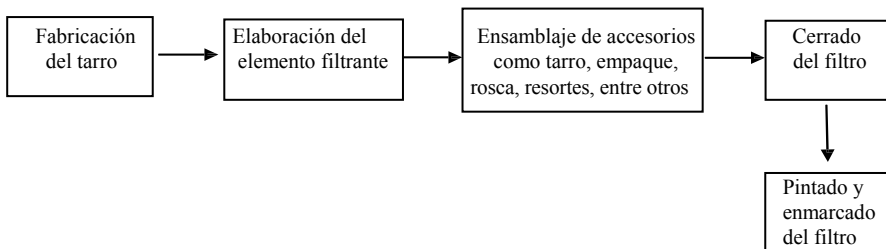
### *I. Producción*

Los procesos de manufactura adoptados por Partmo contaban con características similares a las de los productores de filtros que operaban en el mercado mundial. Sin embargo, y a pesar que la Compañía contó con procesos bastante eficientes y una planta con alta capacidad de producción inaugurada recientemente, no contó con acceso a la innovación e investigación y desarrollo que tenían los grandes actores del mercado mundial, situación que Arango había visto como una amenaza a futuro.

A pesar que las etapas de producción de los filtros de aceite y de combustible fueron similares, los procesos de

manufactura para cada tipo de filtro fueron diferentes. Existieron notables diferencias en los procesos de producción especialmente en el caso de los filtros de aire comparativamente con los filtros de aceite y de combustible. De igual manera, los procesos de producción de los filtros tenían características diferentes dependiendo del segmento por tipo de vehículo.

Por ejemplo la manufactura de filtros de aceite y de combustible se caracterizó por tener las siguientes cinco etapas que a su vez estuvieron compuestas por varios procesos:



#### *J. Control de calidad*

Los procesos de producción de Partmo se caracterizaron por tener altos estándares de calidad, por encima de los adoptados por otros productores de la industria. Los controles de calidad efectuados por Partmo fueron los siguientes: revisión y control del estado de las materias primas, verificación de las medidas y especificaciones de los filtros, prensado de los filtros y revisión en laboratorio para cumplimiento con la legislación vigente en términos de calidad final y funcionalidad del producto.

### **5. Papel de los distribuidores**

Los distribuidores de Partmo jugaron un papel relevante en el posicionamiento de la marca y de los productos, debido a que

fueron los que llegaron directamente a los clientes, que eran almacenes *retail*, servitecas, centros de lubricación y talleres, para quienes el respaldo de la marca era relevante, ya que fueron los encargados de llegar al consumidor final. Por tanto, fidelizar a los clientes de los distribuidores fue relevante para Partmo.

#### *A. Fuerza de ventas y distribución*

La venta por parte de los distribuidores fue realizada por un equipo de vendedores a los que se les asignaron zonas en donde estuvieran varios clientes, a los que visitaran y les ofrecieran los productos. Los pedidos hechos por los clientes se tomaron desde los puntos de venta de los clientes, con sistemas de comunicación que tenían los vendedores y conectados en línea con los centros de distribución. Este sistema de venta le permitió a los distribuidores brindarles un buen servicio a cualquier cliente por pequeño que fuera. El tiempo de entrega del producto a los clientes fue de 24 horas, a pesar que muchos pedidos se entregaron el mismo día que se efectuó la venta, habiendo sido este sistema de distribución un factor diferenciador frente a distribuidores de marcas diferentes a Partmo.

#### *B. Marketing y promoción*

Por lo general los distribuidores tuvieron un equipo encargado de *marketing* y realizaron varias actividades con los clientes, como rifas, promociones (incluyendo los filtros Partmo y otros productos complementarios), entrega de obsequios a clientes, asistencia a ferias y eventos, entre otros. Algunas de estas labores fueron efectuadas de la mano con Partmo.

### *C. Asistencia y respaldo al cliente*

En algunas oportunidades los centros de lubricación, talleres y los demás clientes de los distribuidores, tuvieron reclamos o exigencia de garantía a causa de problemas presentados con reparaciones que involucraron el cambio de un filtro. Dichas circunstancias, fueron aprovechadas por los distribuidores y por Partmo para fidelizar al cliente. Los distribuidores y Partmo tuvieron por política cambiar el filtro así el producto hubiera estado en buen estado y no hubiera sido la causa del daño. Lo anterior, con el propósito de mostrarle compromiso y respaldo al cliente. De igual manera, en dichas circunstancias se les prestó apoyo técnico (prestado por personal de Partmo y del distribuidor) a los clientes para el uso adecuado de los productos y el conocimiento de los mismos.

Asimismo, a algunos clientes de los distribuidores se les invitó a conocer las plantas de Partmo para que conocieran los procesos de producción y control de calidad, que fueron parte del respaldo de la marca.

## **6. Decisión**

Considerando la situación de mercado a la cual se enfrentaba Partmo, su principal objetivo fue crecer en participación de mercado a nivel local y del exterior en los segmentos de medianos y pesados, sin dejar a un lado el segmento de livianos en el que había seguido teniendo una importante presencia, a pesar que había vendido filtros a su costo. Arango había considerado clave consolidarse en los segmentos de medianos y pesados, los cuales le habían permitido ser fuertes en el mercado local. Sin embargo, algunos competidores (especialmente en el segmento de pesados) habían estado disminuyendo la brecha de participación de mercado entre Partmo y los de los distribuidores de marcas estadounidenses y europeas, principalmente a causa de la

revaluación del peso colombiano frente al dólar estadounidense durante el 2011 y 2012, lo que generó una baja en el costo de filtros importados.

Por tanto, el Subgerente General pensó que no se podía confiar únicamente de los resultados de los segmentos de medianos y pesados, por lo que debió buscar alternativas para mejorar los resultados en el segmento de livianos, que dieran solución a la competencia de los filtros chinos.

A pesar de la circunstancia que se había presentado con los filtros chinos en el segmento de livianos, Partmo obtuvo crecimiento en sus ventas año a año y rentabilidades razonables considerando el mercado en que operaba. Sumando los resultados de todos los segmentos en los que operaba, la Compañía obtuvo retornos sobre ventas del 15,38% en el año 2011, 3,20% en el 2010, 9,80% en el 2009, 12,27% en el 2008 y 12,35% en el 2007 (ver anexo 6). A pesar que los resultados habían sido bastante favorables en el 2011, esta situación se había presentado gracias al desempeño de la Compañía en los segmentos de medianos y pesados. De esta forma, para Arango la competencia de los filtros chinos en el segmento de livianos había pasado de ser una amenaza a una realidad que debía ser afrontada de la mejor manera.

La Compañía había proyectado que en el mercado en general de los filtros a finales de 2012 Partmo podría perder participación de mercado y bajar a un dígito su rentabilidad a nivel operativo. Lo anterior, notoriamente influenciado por el posicionamiento de los filtros chinos en el mercado colombiano y en menor medida a la gran competencia en los demás segmentos.

Así pues, Arango había estado buscando posibles alternativas para revertir la situación a la que se estaba enfrentando Partmo en ese momento. Las alternativas que tuvo en frente el Subgerente General podrían implicar cambios en el modelo operativo o en los segmentos de negocio en los que operaba la Compañía.

Partmo podía dejar de producir filtros en el segmento de vehículos livianos sustituyendo dicha producción por la importación de filtros de precio bajo que pudieran competir con los comercializados por los importadores de filtros chinos. Mientras tanto, los segmentos de vehículos medianos y pesados seguirían siendo operados de la misma manera como habían venido funcionando. La decisión de importar filtros de bajo costo podría implicar que Partmo pusiera en riesgo su marca y su reputación ante sus clientes y los consumidores finales de los productos del segmento de livianos, debido a que la calidad de los filtros que iba a importar podía ser inferior a la de los que Partmo había producido.

Por otro lado, Partmo podría optar por dejar de producir filtros para vehículos livianos dejando de operar en este segmento del mercado y diseñando una estrategia dirigida a operar únicamente en los segmentos de vehículos medianos y pesados. Esta decisión le podría significar a la Compañía dejar de operar en el segmento del mercado que tenía más vehículos como lo era el segmento de livianos, además de desistir del 28% de participación de mercado que tuvo en este segmento.

De esta forma, los miembros de la junta directiva se preguntaron, ¿Qué decisión deberíamos tomar? ¿Existe otra posible alternativa aparte de las pensadas por Arango para afrontar la circunstancia de mercado a la que estaba expuesto Partmo en ese momento? ¿Qué incidencias tendrían los posibles cambios en el futuro de la Compañía?



## **Referencias**

ARANGO CELESTINO, Subgerente General de Industrias Partmo S.A., noviembre de 2012 a Junio de 2013.

ARANGO JAVIER, Director Comercial de Industrias Partmo S.A., noviembre de 2012 a Junio de 2013.

INFORME DE SECTOR AUTOPARTES (2011) Cámara Automotriz, Asociación Nacional de Empresarios Colombianos (ANDI), junio de 2012.

JOHNSON, Mark W., CHRISTENSEN C.M. and KAGERMAN H. (2008) “Reinventing your Business Model”, HBR’s Must-Reads on Strategy, *Harvard Business Review*, diciembre de 2008.

ROBERTS MICHAEL, (2011) “Developing a Teaching Case Harvard College”.

The Five Competitive Forces that Shape Strategy, HBR’s Must-Reads on Strategy, *Harvard Business Review*, diciembre de 2008.

[www.partmo.com](http://www.partmo.com)

[www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)

[www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)

## Anexo 1

*Productos de Partmo*

## Filtros de aire



## Filtros de aceite

*(Continúa)*

## Filtros de gasolina



## Anexo 2

### *Composición del parque automotor en Colombia*

TIPO DE AUTOMOTOR POR SEGMENTO	PARQUE PROYECTADO AÑO 2011 (EN UNIDADES)	% SOBRE EL TOTAL
Automóviles, camperos y camionetas particulares	2.448.786	
Microbuses particulares	15.654	
Automóviles públicos urbanos e intermedios.	290.938	
Camionetas, camperos y microbuses públicos	202.331	
<b>Total vehículos sector liviano</b>	<b>2.957.709</b>	<b>92,16%</b>
Busetas particulares	17.389	
Camiones hasta 4,5 toneladas particulares	16.700	
Busetas públicas	51.159	
Camiones hasta 4,5 toneladas	65.163	
<b>Total vehículos sector mediano</b>	<b>150.411</b>	<b>4,69%</b>
Buses municipales e intermunicipales mayores de 32 pasajeros públicos	44.829	
Camiones mayores de 10 toneladas públicos	40.379	
Volquetas de doble eje públicas	16.087	
<b>Total vehículos sector pesado</b>	<b>101.295</b>	<b>3,16%</b>
<b>Total parque automotor</b>	<b>3.209.415</b>	<b>100,00%</b>

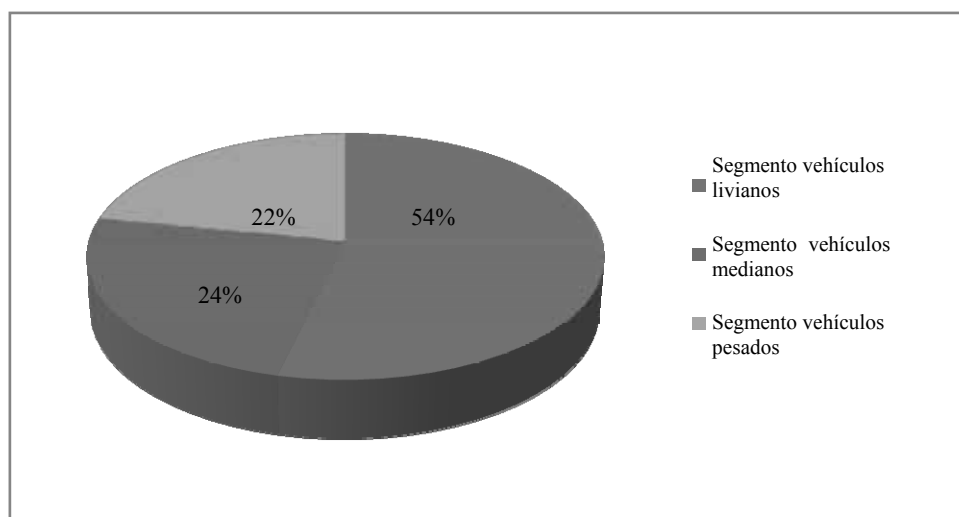
### Anexo 3

#### *Valor mercado de filtros para automotor en Colombia*

En el 2011 el valor aproximado del mercado de los filtros para automotor en Colombia ascendió a USD\$ 57.562.637. La siguiente tabla presenta el valor del mercado de filtros por segmento y por tipo de producto:

CONCEPTO	VALORES EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES (USD)			
	SEGMENTO VEHÍCULOS LIVIANOS	SEGMENTO VEHÍCULOS MEDIANOS	SEGMENTO VEHÍCULOS PESADOS	TOTAL
Valor estimado ventas de filtros de aceite	\$ 15.244.622	\$ 7.170.250	\$ 6.553.082	\$ 28.967.954
Valor estimado ventas de filtros de combustible	\$ 1.492.059	\$ 2.826.989	\$ 2.685.906	\$ 7.004.955
Valor estimado ventas de filtros de aire	\$ 14.148.174	\$ 4.037.262	\$ 3.404.292	\$ 21.589.729
<b>Valor total estimado ventas de</b>	<b>\$ 30.884.855</b>	<b>\$ 14.034.502</b>	<b>\$ 12.643.280</b>	<b>\$ 57.562.637</b>

#### *Participación en ventas por segmento en el mercado colombiano de filtros*



### Anexo 4

#### *Participación de mercado y competidores de Partmo por segmento de mercado*

##### Segmento vehículos livianos

COMPAÑÍA	% DE PARTICIPACIÓN
Importadores de Equipo Original	30,0%
<b>Partmo</b>	<b>28,0%</b>
Premium Filters	4,8%
TEXIN (KTC)	3,5%
Otros	33,7%

##### Segmento vehículos medianos

COMPAÑÍA	% DE PARTICIPACIÓN
<b>Partmo</b>	<b>51,0%</b>
Importadores de Equipo Original	30,0%
Premium Filters Ltda.	2,50%
Otros importadores	2,0%
Coéxito	0,50%
Otros	14,0%

##### Segmento vehículos pesados

COMPAÑÍA	% DE PARTICIPACIÓN
<b>Partmo</b>	<b>35,0%</b>
Fleetguard	25,0%
Donaldson	20,0%
Baldwin	10,0%
Importadores de Equipo Original	5,0%
Otros	5,0%

### Anexo 5

#### Organigrama de Partmo



**Anexo 6**  
*Estados financieros de Partmo*

	VALORES EN MILES DE PESOS COLOMBIANOS POR AÑO										
Ingresos operacionales	\$ 20.607.970	\$ 24.625.270	\$ 27.729.354	\$ 29.903.254	\$ 31.128.235	\$ 33.320.961	\$ 32.893.390	\$ 36.020.679			
Costo de ventas	\$ 15.518.080	\$ 18.138.610	\$ 19.305.768	\$ 21.913.007	\$ 23.230.451	\$ 25.720.839	\$ 25.860.822	\$ 24.619.968			
Utilidad bruta	\$ 5.089.890	\$ 6.486.660	\$ 8.423.586	\$ 7.990.247	\$ 7.897.784	\$ 7.600.122	\$ 7.032.568	\$ 11.400.711			
Gastos administrativos	\$ 1.188.452	\$ 1.287.163	\$ 1.586.343	\$ 2.484.283	\$ 1.737.928	\$ 1.841.056	\$ 2.423.088	\$ 2.133.888			
Gastos de ventas	\$ 964.139	\$ 1.108.999	\$ 1.375.108	\$ 1.814.289	\$ 2.341.885	\$ 2.494.313	\$ 3.558.276	\$ 3.728.238			
Utilidad operacional	\$ 2.937.299	\$ 4.090.498	\$ 5.462.135	\$ 3.691.675	\$ 3.817.971	\$ 3.264.753	\$ 1.051.204	\$ 5.538.585			
Ingresos no operacionales	\$ 352.557	\$ 669.677	\$ 568.760	\$ 892.481	\$ 2.557.918	\$ 1.703.049	\$ 3.928.173	\$ 3.257.500			
Gastos no operacionales	\$ 1.785.332	\$ 1.416.960	\$ 1.359.365	\$ 2.931.717	\$ 3.850.588	\$ 3.416.961	\$ 3.616.659	\$ 3.596.996			
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 1.504.524	\$ 3.343.215	\$ 4.671.530	\$ 1.652.439	\$ 2.525.301	\$ 1.550.841	\$ 1.362.718	\$ 5.199.089			
Ajustes por inflación	\$ 140.205	-\$ 68.631	\$ 226.972	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Impuestos de renta y complementarios	\$ 473.006	\$ 551.954	\$ 614.636	\$ 565.413	\$ 786.000	\$ 711.313	\$ 715.277	\$ 0			
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 1.171.723</b>	<b>\$ 2.722.630</b>	<b>\$ 4.283.866</b>	<b>\$ 1.087.026</b>	<b>\$ 1.739.301</b>	<b>\$ 839.528</b>	<b>\$ 647.441</b>	<b>\$ 5.199.089</b>			
Propiedades planta y equipo	\$ 6.407.730	\$ 6.970.695	\$ 7.538.335	\$ 3.979.082	\$ 6.993.395	\$ 8.085.855	\$ 13.743.041	\$ 16.510.321			
Total activo	\$ 19.282.756	\$ 21.012.797	\$ 21.313.436	\$ 20.970.699	\$ 26.056.023	\$ 36.824.423	\$ 41.270.595	\$ 68.067.733			
Pasivo corriente	\$ 9.898.948	\$ 9.837.067	\$ 9.643.795	\$ 10.020.333	\$ 11.543.571	\$ 9.842.618	\$ 14.072.516	\$ 22.041.149			
Pasivo a largo plazo	\$ 55.556	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.993.259	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 9.328.252</b>	<b>\$ 11.175.730</b>	<b>\$ 11.669.641</b>	<b>\$ 1.115.893</b>	<b>\$ 12.519.193</b>	<b>\$ 26.981.805</b>	<b>\$ 27.198.079</b>	<b>\$ 46.026.584</b>			
Retorno sobre ventas	14,25%	16,61%	19,70%	12,35%	12,27%	9,80%	3,20%	15,38%			
Retorno sobre activos	6,08%	12,96%	20,10%	5,18%	6,68%	2,28%	1,57%	7,64%			
Ratio endeudamiento largo plazo (pasivo no corriente/patrimonio neto)	1%	0%	0%	0%	16	0%	0%	0%			