

**PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL EN LA EMPRESA INVERTODOTERRENO
SAS, PARA EL AÑO 2015 EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS**

**ALEXANDER ESPARZA RONDON
CESAR AUGUSTO MARIN MARULANDA
JUAN PABLO POSADA ECHEVERRI**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2016**

**PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL EN LA EMPRESA INVERTODOTERRENO
SAS, PARA EL AÑO 2015 EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS**

**ALEXANDER ESPARZA RONDON
CESAR AUGUSTO MARIN MARULANDA
JUAN PABLO POSADA ECHEVERRI**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Planeación y Gestión Estratégica**

**Asesor
HERNANDO GORDILLO HINCAPIE
Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2016**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 22 de Febrero de 2016

TABLA DE CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| LISTA DE TABLAS | 6 |
| LISTA DE GRÁFICAS | 7 |
| LISTA DE FIGURAS..... | 8 |
| LISTA DE ANEXOS..... | 9 |
| GLOSARIO..... | 10 |
| RESUMEN..... | 12 |
| | |
| INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| | |
| 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA | 20 |
| 1.1 PLAN ESTRATÉGICO..... | 20 |
| 1.1.1 Historia | 20 |
| 1.1.2 Misión | 20 |
| 1.1.3 Visión..... | 20 |
| 1.1.4 Objetivos estratégicos..... | 21 |
| 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 22 |
| 1.2.1 Organigrama..... | 22 |
| 1.2.2 Perfiles del cargo | 22 |
| 1.3 VALORES CORPORATIVOS | 27 |
| 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL | 27 |
| 1.5 MAPA DE PROCESOS | 28 |
| 1.5.1 Negociación y peritaje..... | 28 |
| 1.5.2 Alistamiento- reparación | 29 |
| 1.5.3 Comercialización – negociación/trámite/venta | 30 |
| | |
| 2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. | 32 |

| | |
|--|----|
| 3. ESTABLECIMIENTO DE UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA QUE DEFINA EL MEJOR ESCENARIO PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN. | 42 |
| 3.1 FASE DE DIAGNÓSTICO | 42 |
| 3.1.1 Análisis situacional del negocio | 43 |
| 3.1.2 Formulación de la matriz de perfil competitivo. | 43 |
| 3.1.2.1 Elaboración de la matriz de perfil competitivo. | 44 |
| 3.1.2.2 Análisis de la matriz del perfil competitivo. | 45 |
| 3.1.3 Elaboración de la Matriz DOFA..... | 47 |
| 3.1.3.1 Análisis de la matriz DOFA. | 48 |
| 3.1.3.2 Análisis de debilidades, causas y consecuencias. | 50 |
| 3.1.4 Matriz para el análisis del panorama competitivo | 51 |
| 3.1.4.1 Elaboración de la matriz para el análisis del panorama competitivo..... | 53 |
| 3.1.4.2 Análisis de la matriz para el análisis del panorama competitivo | 54 |
| 3.1.5 Matriz de evaluación del perfil de la competencia | 54 |
| 3.1.5.1 Elaboración matriz de evaluación del perfil de la competencia | 57 |
| 3.1.5.2 Análisis de matriz de evaluación del perfil de la competencia | 58 |
| 3.2 PROSPECTIVA | 58 |
| 3.2.1 Objetivo del estudio | 58 |
| 3.2.2 Alcance..... | 58 |
| 3.2.3 Descripción | 58 |
| 3.2.4 Factores de cambio | 59 |
| 3.2.5 Direccionadores de futuro | 61 |
| 3.2.6 Escenarios..... | 62 |
| | |
| 4. CONCLUSIONES | 66 |
| | |
| 5. RECOMENDACIONES..... | 68 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 69 |
| ANEXOS | 71 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Perfil cargo gerente general | 22 |
| Tabla 2. Perfil cargo gerente administrativo | 23 |
| Tabla 3. Perfil cargo gerente de ventas | 24 |
| Tabla 4. Perfil cargo gerente operativo | 24 |
| Tabla 5. Perfil cargo auxiliar administrativo..... | 25 |
| Tabla 6. Perfil cargo vendedor | 25 |
| Tabla 7. Perfil cargo mecánico..... | 26 |
| Tabla 8. Perfil cargo servicios generales | 26 |
| Tabla 9. Servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados .. | 32 |
| Tabla 10. Servicios complementarios a ofrecer en una consignataria de vehículos usados..... | 34 |
| Tabla 11. Pago por el servicio de mecánica general..... | 36 |
| Tabla 12. Pago por el servicio de pintura del vehículo..... | 37 |
| Tabla 13. Pago por el servicio de seguro del vehículo..... | 38 |
| Tabla 14. Pago por el servicio de trámites legales..... | 39 |
| Tabla 15. Porcentaje a financiar para la compra de vehículo..... | 41 |
| Tabla 16. Matriz de perfil competitivo..... | 44 |
| Tabla 17. Matriz DOFA | 47 |
| Tabla 18. Análisis de debilidades, causas y consecuencias | 50 |
| Tabla 19. Matriz para el análisis del panorama competitivo | 53 |
| Tabla 20. Matriz evaluación de perfil de la competencia..... | 57 |

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. Servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados | 33 |
| Gráfica 2. Servicios complementarios a ofrecer en una consignataria de vehículos usados..... | 35 |
| Gráfica 3. Pago por el servicio de mecánica general | 36 |
| Gráfica 4. Pago por el servicio de pintura del vehículo | 37 |
| Gráfica 5. Pago por el servicio de seguro del vehículo | 39 |
| Gráfica 6. Pago por el servicio de trámites legales | 40 |
| Gráfica 7. Porcentaje a financiar para la compra de vehículo. | 41 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Organigrama de la empresa Invertodoterreno SAS | 22 |
| Figura 2. Negociación y peritaje..... | 28 |
| Figura 3. Proceso de alistamiento – reparación | 29 |
| Figura 4. Proceso de comercialización – negociación/trámite/venta | 31 |
| Figura 5. Variables agrupadas por familias | 61 |
| Figura 6. Direccionadores de futuro | 62 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|---|------|
| Anexo A. Formato encuesta Invertodoterreno..... | 71 |

GLOSARIO

CONSIGNATARIA: Es una empresa que garantiza las operaciones entre un particular y un establecimiento que comercializa vehículos.

DOFA: “Esta sigla significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y permitió hacer un profundo análisis de las estrategias, de la posición en que se encuentra la empresa en el mercado, de la dirección que está tomando, de los negocios a cerrar, etc.”¹

MAPA DE PROCESOS: “Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización”².

MISIÓN: “Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización”³.

ORGANIGRAMA: “Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la unión de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas”⁴.

PERFIL DE CARGO: “Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas

¹ EMAZE. <https://www.emaze.com/@AFOQOLIZ/FORMULACIÓN-DE> (Citado en 15 de febrero de 2016)

² FORMATO EDU. http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf (Citado en 15 de febrero de 2016)

³ GÉNESIS. http://WWW.genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf (Citado en 15 de febrero de 2016)

⁴ EDUCAR CHILE. <http://Www2.educarchile.cl/.../Organigrama%20Concepto-análisis-estructura.pdf> (Citado en 15 de febrero de 2016)

de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas”⁵.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: “Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización”⁶.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN): “Es una unidad u órgano empresarial, compuesta por uno o más productos muy determinados, que tienen un mercado básico común, muy delimitado, al frente de la cual hay un manager o directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones, mediante una estrategia, frente a uno o varios competidores identificables”⁷.

VISIÓN: “Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”⁸.

⁵ WIKIPEDIA. Perfil de Puesto. https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto (Citado en 15 de febrero de 2016)

⁶FING. http://www.fing.edu.uy/~mayr/Administracion_estrategica.doc (Citado en 15 de febrero de 2016)

⁷ BLOGSPO. Planeación Steph. <http://planeaciondsteph.blogspot.com/2010/03/que-es-una-uen.html> (Citado en 15 de febrero de 2016)

⁸ PROMO NEGOCIOS. Misión y Visión. <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> (Citado en 15 de febrero de 2016)

RESUMEN

Día a día los propietarios, gerentes y administradores de todo tipo de empresas intuitivamente emplean su creatividad, constancia, esfuerzo y capacidad de trabajo para alcanzar objetivos tales como la productividad, la competitividad y el posicionamiento dentro del mercado. Cualidades y capacidades como las mencionadas pueden ser potenciadas y aprovechadas al máximo si se estructuran de manera organizada y coherente con objetivos a largo plazo mediante el uso de una herramienta específica: la planeación estratégica. El presente trabajo evidenció la forma en la cual los diferentes conceptos e instrumentos previstos por esta, pueden ser articulados a favor de la empresa Invertodoterreno SAS.

Palabras claves:

- Planeación estratégica
- Unidad estratégica de negocio
- Mapa de procesos

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso enfocado hacia el futuro. Confiar en la suerte o ignorar lo que se puede deparar, son las decisiones que se toman en el presente que afecta la posición estratégica, es importante que las decisiones se tomen en cuenta en el presente junto a las experiencias pasadas; la mente humana no puede conocer lo que depara la historia unos años adelante, pero si puede pensar lógicamente sobre lo que puede suceder.

Invertodoterreno S.A.S, es una empresa creada en el año 2013 con el ánimo de comercializar vehículos de entidades financieras (retomas, leasing, devoluciones, embargos) y a su vez establecer negocios alternos o crear unidades de negocios que soporten la actividad de la empresa.

Durante el funcionamiento de la empresa desde su creación se ha especializado en comercializar vehículos de transporte pesado (buses, volquetas, tracto-camiones, camiones, ambulancias, turbos) y ofrecer servicios complementarios con respecto a los trámites de los vehículos, mantenimiento mecánico, pintura, entre otros.

A pesar del poco tiempo que lleva la empresa en funcionamiento, ha comercializado gran cantidad de vehículos tanto a nivel local, como a nivel nacional, contando con una gran cantidad de clientes satisfechos, que han servido como herramienta para hacerse conocer por sus buenos precios, excelente atención y servicio postventa.

Es absolutamente necesario que la empresa tenga un plan estratégico definido para así proyectarse en diferentes campos que comprende el crecimiento de la empresa, desarrollo organizacional, servicio a los clientes apegados siempre de la visión y la misión que están establecidos.

Se realizará una investigación de tipo causal; donde se buscan los hechos para dar soluciones. Se utiliza el método inductivo donde se lleva un caso particular a lo general. Se determinará la estructura organizacional y a su vez se definirán las estrategias que permitan el crecimiento saludable de la empresa y crear negocios alternos que soporten esas actividades.

Para esta investigación se utilizaron las siguientes herramientas de planeación y gestión estratégica: elaboración y análisis de encuesta, matriz de perfil competitivo (5 fuerzas de Porter), análisis DOFA, panorama y evaluación de la competencia. Al combinar todos estos elementos presentaron los recursos necesarios para el funcionamiento operativo y estratégico a largo plazo de Invertodoterreno SAS.

MARCO TEÓRICO

PRIMERA VISIÓN

“La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez.

Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función

también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, sí mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos”⁹.

SEGUNDA VISIÓN

“Un plan estratégico es, en esencia el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de futbol, necesita un buen plan de juego para obtener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para poder competir. En la mayoría de las industrias los márgenes de utilidad entre las empresas, se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseadas”¹⁰.

TERCERA VISIÓN

“La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing, para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperados y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización, el plan de marketing consiste en una formulación de objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados”¹¹.

⁹ “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”. [En línea]. [10 de julio de 2015] disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica).

¹⁰ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2013. p. 28.

¹¹ SANTESMASES, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. Pirámide: Madrid, 2012. p. 226.

ARTICULACIÓN DE LOS ASPECTOS

Es de vital importancia formular un plan estratégico en la gestión empresarial, su complejidad e incertidumbre despierta gran interés que marca el argumento en el que se decide el destino de la empresa y del que resultan sus mayores aciertos o fracasos.

Dentro de la construcción de los futuros escenarios que se pueden presentar toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, las cuales son el propósito a alcanzar en un periodo relativamente entre 5 a 7 años, se establecen con las funciones y proporcionan la estructura para definir los objetivos, definen por lo general condiciones deseadas para el futuro, estos planes comúnmente son a mediano y largo plazo, según las necesidades y situaciones de la empresa. Por lo tanto, el plan estratégico está diseñado para que una empresa logre sus objetivos y metas, también es importante mencionar que son la herramienta perfecta para que las empresas puedan percibir sus necesidades y por lo tanto planificar su satisfacción.

Se buscó explicar que todas las estrategias diseñadas para y por la empresa deberán tener la capacidad de adaptarse a las condiciones. Para las empresas el análisis que puedan dar los planes estratégicos son fuentes necesarias para la toma de decisiones, tiene la fijación de objetivos a todos los niveles de la empresa, diseñar los recursos necesarios, también establecer los mecanismos de control para mejorar la posición respecto a los competidores.

Trazar un mapa de la organización que señale los pasos para alcanzar las metas u objetivos es plantar las reglas de juego, es saber para dónde voy?, cual es nuestra razón de ser?, que nos da vida y sentido?, A donde deseamos ir?, Que hacemos bien?, Que deseamos hacer?, Como llegamos a ese futuro?, todas esto interrogantes son importante responder para determinar la razón de ser de la

organización , a que se está enfrentado en el corto y largo plazo.

Al hablar a que enfrentarse es dar una mirada y realizar un análisis del entorno, un seguimiento del comportamiento del competidor, el análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, estos análisis son la base sobre la cual se va a diseñar la estrategia, donde se pregunta, cuál es la naturaleza el competidor?, cuál es la probable respuesta del competidor?, cuál es su reacción y adaptabilidad del competidor? .Es aquí donde se vuelve necesario desarrollar una estrategia y plan que permita dirigir los esfuerzos comerciales de la empresa, es decir desarrollar un plan estratégico comercial, donde se realice un estudio anticipado a todos los objetivos en mente, sustentando sus actos en hechos concretos y nunca con corazonadas, para lograr una buena planificación comercial es necesario fijar prioridades que la misma, que se vayan generando diferentes resultados, tratando los diferentes problemas que se presenten en el proyecto, si bien la planificación en sí, tiene por objetivo es una herramienta útil para lograr los objetivos impuestos por la empresa, se debe decir que en el caso de la planificación comercial su objetivo es todas la gestiones comerciales para que una empresa sea exitosa.

Toda empresa con fines de lucro se establecen con objetivos sociales y económicos muy claros, el logro exitoso de dichos objetivos le permitió convertirse en empresas sustentables, confiables, restables y en consecuencia atractivas para los socios e inversionistas.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Definir el plan estratégico integral para la empresa INVERTODOTERRENO SAS

para el año 2015 en el municipio de Dosquebradas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los elementos que conforman la estructura organizacional de la empresa.
- Consolidar negocios afines, junto a la prestación de servicios complementarios.
- Establecer una posición estratégica que defina el mejor escenario para el futuro de la organización.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de tipo causal; donde se buscan las causas para dar soluciones.

- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el método inductivo donde se lleva un caso particular a lo general.

- INFORMACIÓN SECUNDARIA

Sitio Web.

Otros planes estratégicos.

Código sustantivo del trabajo.

- INFORMACIÓN PRIMARIA

Empresa INVERTODOTERRENO SAS

LIMITANTES

- Poca documentación que permitió comparar periodos anteriores con los actuales; la empresa lleva aproximadamente año y medio de funcionamiento; además, es un negocio poco común, exclusivo, los competidores son muy pocos y la información que se maneja es muy confidencial.
- Por lo nuevo de la empresa, este es el primer plan estratégico desarrollado, el cual ayudó a determinar los diferentes escenarios que se lograron presentar a corto o largo plazo.
- Poca disponibilidad del personal de la empresa para aclarar dudas y resolver inquietudes; dada su estructura organizacional, cada persona tiene responsabilidades y funciones específicas, las cuales no pueden detenerse ya que afectaría la operación esencial del negocio.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Basados en la importancia que tiene para la empresa definir los elementos que conforman su estructura organizacional, en la que cada persona asuma un papel que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible, se buscó establecer un sistema de responsabilidades que han de desarrollar los miembros de la organización para trabajar juntos de forma óptima y se alcancen las metas fijadas.

1.1 PLAN ESTRATÉGICO

1.1.1 Historia. "INVERTODOTERRENO S.A.S. es una empresa que nació en el año 2013 en el municipio de Dosquebradas, como iniciativa de un grupo de empresarios que detectaron una oportunidad de negocio para comercializar automóviles y vehículos pesados a través de una alianza estratégica con el Banco de Colombia"¹².

1.1.2 Misión. "Desarrollar negocios de compra-venta de vehículos nuevos y usados, recibirlos y darlos en consignación, así como prestar aquellos servicios asociados con el desarrollo del negocio, directa o indirectamente"¹³.

Implementación y desarrollo de negocios afines, que integren y expandan la capacidad empresarial que en el largo plazo se busca"¹⁴.

1.1.3 Visión. "INVERTODOTERRENO como empresa comercializadora de vehículos livianos y pesados, buscará consolidar para el año 2016, en dirección a fortalecer su posición estratégica, alianzas con las más importantes entidades bancarias para la comercialización del parque automotor que las mismas obtienen mediante embargos, vencimientos de leasing, dación de pago, u otros.

¹²INVERTODOTERRENO SAS. Plan estratégico. Pereira, 2014. p. 3.

¹³Ibíd., p.4

¹⁴Ibíd., p.5

Igualmente consolidará negocios afines a su razón social, logrando así una expansión y crecimiento saludable a través de resultados exitosos en sus negocios, generando el mejor margen de rentabilidad y una liquidez permanente"¹⁵.

1.1.4 Objetivos estratégicos.

"Fortalecer posición estratégica (Alianzas estratégicas, inicialmente con Bancolombia, luego con otros bancos (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco BBVA, entre otros), con base en un "factor clave de éxito".

Consolidar negocios afines a su razón social (integración vertical: talleres, concesionario: integración horizontal: transporte, servicio volquetas - estrategia clave: financiera).

Expansión y crecimiento saludables (con base en políticas claras de rotación de inventarios y resultados efectivos de liquidez y rentabilidad).

Fortalecer la organización empresarial (desarrollo organizacional e imagen corporativa)"¹⁶.

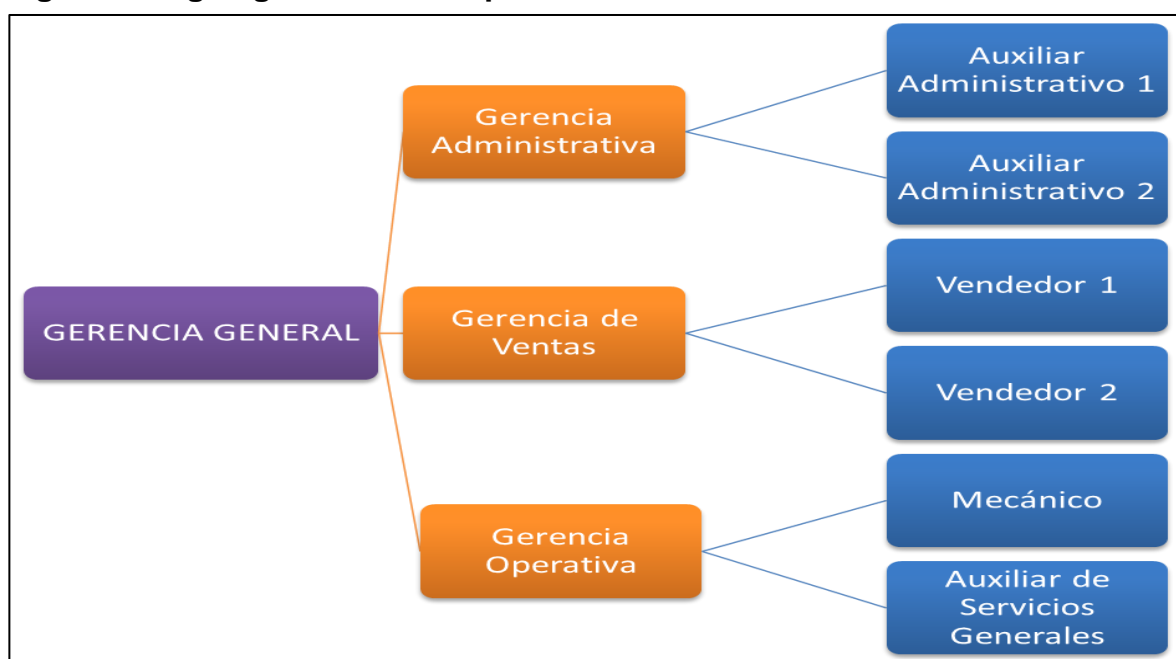
¹⁵Ibíd., p.6

¹⁶Ibíd., p.8

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 Organigrama.

Figura 1. Organigrama de la empresa Invertodoterreno SAS



Fuente: Invertodoterreno SAS

1.2.2 Perfiles de cargo¹⁷.

Tabla 1. Perfil cargo gerente general

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|--|---|
| TITULO PROFESIONAL | ADMINISTRADOR DE EMPRESAS |
| CARGO | GERENTE GENERAL |
| ÁREA DE TRABAJO | GERENCIA ADMINISTRATIVA, GERENCIA DE VENTAS, GERENCIA OPERATIVA |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | JUNTA DIRECTIVA |

¹⁷Ibíd., p.10 – 13.

Tabla 1. (Continuación)

| DESCRIPCIÓN |
|---|
| Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo. Además presenta los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera. |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO |
| Ejercer la representación legal de la Empresa. |
| Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. |
| Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. |

Tabla 2. Perfil cargo gerente administrativo

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|---|--|
| TITULO PROFESIONAL | ADMINISTRADOR DE EMPRESAS O INGENIERO INDUSTRIAL |
| CARGO | GERENTE ADMINISTRATIVO |
| ÁREA DE TRABAJO | GERENCIA ADMINISTRATIVA |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | GERENTE GENERAL |
| DESCRIPCIÓN | |
| Planear y ejecutar la gestión administrativa de la empresa, manejo de la relación con los diferentes proveedores. Desarrollar las estrategias de compras y las proyecciones de la organización; se encarga del control administrativo y disciplinario del personal. | |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO | |
| Supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias | |
| Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa para el manejo de las relaciones con los clientes. | |
| Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal. | |

Fuente: Invertodoterreno SAS

Tabla 3. Perfil cargo gerente de ventas

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|---|-----------------------------------|
| TITULO PROFESIONAL | PROFESIONAL EN MERCADEO Y VENTAS. |
| CARGO | GERENTE VENTAS |
| ÁREA DE TRABAJO | VENTAS |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | GERENTE GENERAL |
| DESCRIPCIÓN | |
| Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional. Resolver los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la Empresa | |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO | |
| Coordinar los planes de trabajo de los vendedores. | |
| Análisis del volumen de ventas costos y utilidades. | |
| Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas. | |

Fuente: Invertodoterreno SAS

Tabla 4. Perfil cargo gerente operativo

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|---|--|
| TITULO PROFESIONAL | ADMINISTRADOR DE EMPRESAS O INGENIERO INDUSTRIAL |
| CARGO | GERENTE OPERATIVO |
| ÁREA DE TRABAJO | OPERATIVA |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | GERENTE GENERAL |
| DESCRIPCIÓN | |
| Responsable del manejo de las operaciones diarias de la organización, prepara los presupuestos, controla el inventario, manejo de la logística. | |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO | |
| Formulación de políticas | |
| Planear las diferentes operaciones y actividades de la empresa | |
| Control de los recursos. | |

Fuente: Invertodoterreno SAS

Tabla 5. Perfil cargo auxiliar administrativo

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|--|---------------------------|
| TITULO PROFESIONAL | TÉCNICO AUXILIAR CONTABLE |
| CARGO | AUXILIAR ADMINISTRATIVO |
| ÁREA DE TRABAJO | GERENCIA ADMINISTRATIVA |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | GERENTE ADMINISTRATIVO |
| DESCRIPCIÓN | |
| Realizar actividades de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización; elaborar nómina y liquidación de seguridad social. | |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO | |
| Revisión de la contabilización de los documentos. | |
| Mantener actualizado los documentos legales de la compañía. | |
| Elaborar la nómina y liquidación se seguridad social. | |

Fuente: Invertodoterreno SAS

Tabla 6. Perfil cargo vendedor

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|---|--------------------------------|
| TITULO PROFESIONAL | TECNÓLOGO EN MERCADEO Y VENTAS |
| CARGO | VENDEDOR |
| ÁREA DE TRABAJO | GERENCIA VENTAS |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | GERENTE VENTAS |
| DESCRIPCIÓN | |
| Es responsable de brindar excelente servicio a los clientes de la empresa, lograr la satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas de acuerdo a normas y procedimientos establecidos. | |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO | |
| Brindar servicio y atención a los clientes. | |
| Orientar al cliente en su decisión de compra. | |
| Controlar el orden y aseo de los vehículos. | |

Fuente: Invertodoterreno SAS

Tabla 7. Perfil cargo mecánico

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|---|-----------------------|
| TITULO PROFESIONAL | TECNICO AUTOMOTRIZ |
| CARGO | MECANICO |
| ÁREA DE TRABAJO | GERENCIA OPERATIVA |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | GERENTE OPERATIVO |
| DESCRIPCIÓN | |
| Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento los vehículos | |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO | |
| Responder por el uso de materiales, equipos y herramientas. | |
| Verificar el buen funcionamiento de los vehículos. | |
| Realizar las reparaciones de los vehículos. | |

Fuente: Invertodoterreno SAS

Tabla 8. Perfil cargo servicios generales

| IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO Y DEL CARGO | |
|--|---------------------|
| TITULO PROFESIONAL | BACHILLER |
| CARGO | SERVICIOS GENERALES |
| ÁREA DE TRABAJO | GERENCIA OPERATIVA |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | GERENTE OPERATIVO |
| DESCRIPCIÓN | |
| Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo. | |
| ACTIVIDADES Y DEBERES PRINCIPALES DEL CARGO | |
| Asear las oficinas | |
| Responder por los elementos a su cargo. | |
| Clasificar las basuras. | |

Fuente: Invertodoterreno SAS

1.3 VALORES CORPORATIVOS¹⁸

- **Proactividad:** Pensar las cosas antes de actuar, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo lo se va a hacer.
- **Productividad:** Buscar el mejoramiento continuo, día a día, con la convicción de que las cosas se pueden hacer hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy.
- **Trabajo en equipo:** Integración, coordinación, comunicación, confianza y el compromiso de todo grupo humano para lograr metas propuestas por la empresa.
- **Sostenibilidad:** Perdurar en el tiempo cubriendo las necesidades del presente, estando alerta de todos los cambios que se puedan presentar para no afectar el futuro.
- **Cumplimiento:** Garantizar la calidad de los productos con honestidad y sinceridad, buscando la entera satisfacción del cliente.
- **Responsabilidad social:** El desarrollo de las labores ayudan al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de nuestros trabajadores.
- **Orientación al cliente:** Enfocar todos los esfuerzos en generar un valor superior para el cliente, satisfacción y su fidelización.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

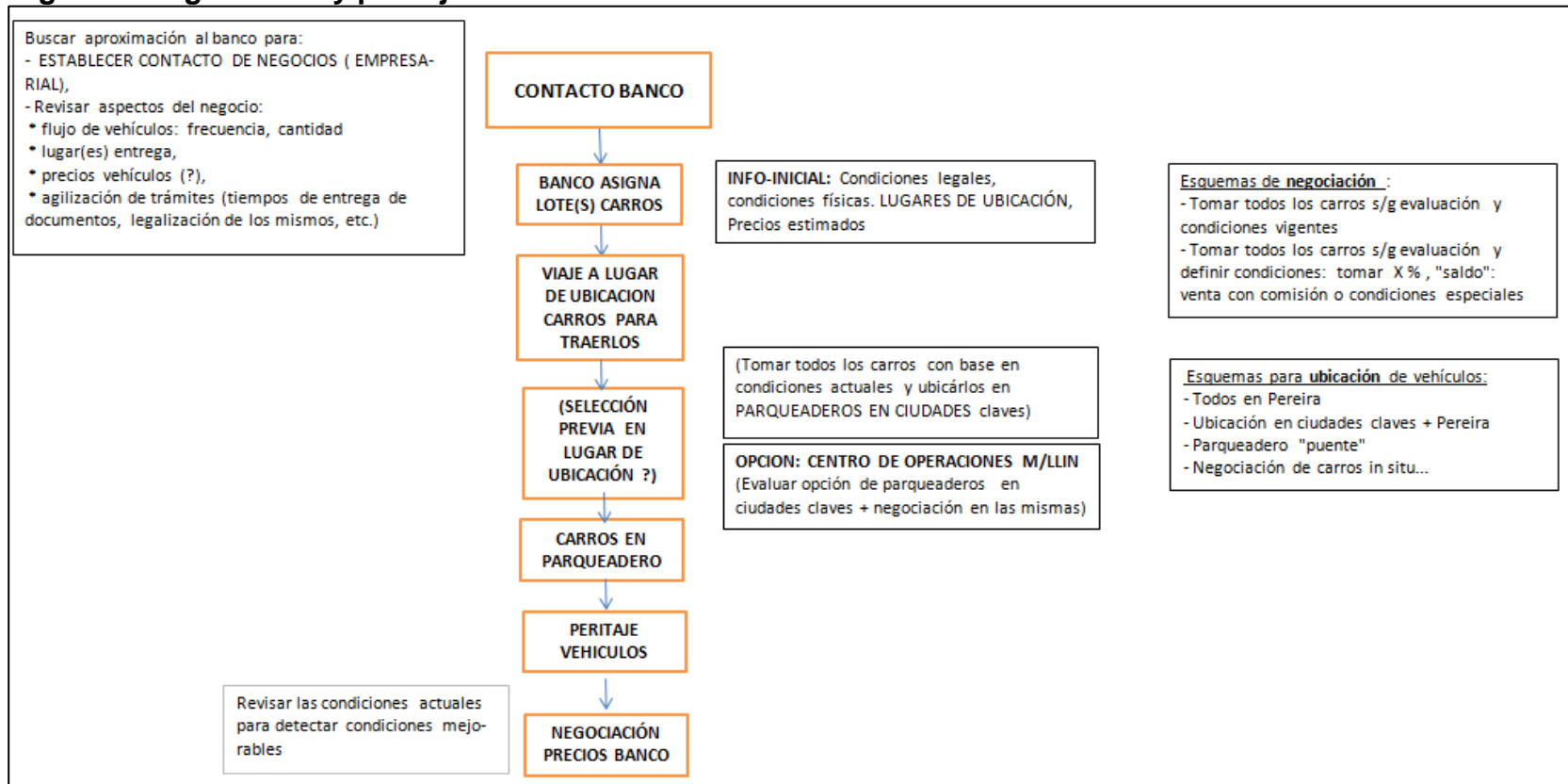
Personas comprometidas, buscando el mejoramiento continuo de las labores que se desarrollan con la compañía, las familias y el medio ambiente.

¹⁸Ibíd., p.11

1.5 MAPA DE PROCESOS

1.5.1 Negociación y peritaje.

Figura 2. Negociación y peritaje



Fuente: Invertodoterreno SAS

OBJETIVOS:

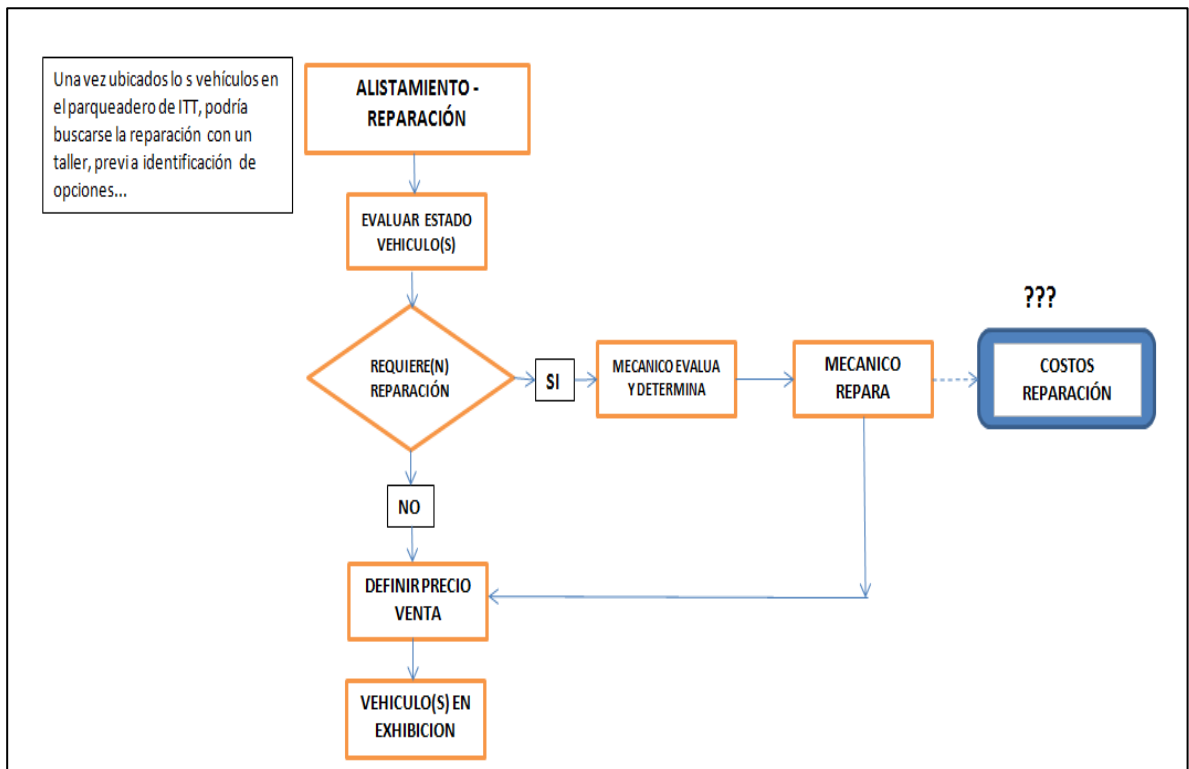
- Establecer contacto de negocios: (Proveedor).
- Revisar aspectos del negocio: Flujo de vehículos, frecuencia, cantidad, lugares de entrega, precio, agilización de trámites.

ALCANCE:

Se pretende recolectar información inicial como: condiciones legales, físicas, lugares de ubicación, precios estimados, definiendo así un esquema de negociación.

1.5.2 Alistamiento- reparación.

Figura 3. Proceso de alistamiento – reparación



Fuente: Invertodoterreno SAS

OBJETIVOS:

- Evaluar estado de los vehículos.
- Definir el precio de venta.
- Hacer la exhibición de los vehículos para la venta al cliente final.

ALCANCE:

Detectar el estado en el que llegan los vehículos para determinar si necesitan o no reparación, realizando un esquema de costos final se pudo deducir el precio de venta sacando los vehículos a exhibición.

1.5.3 Comercialización – negociación/trámite/venta.

OBJETIVOS:

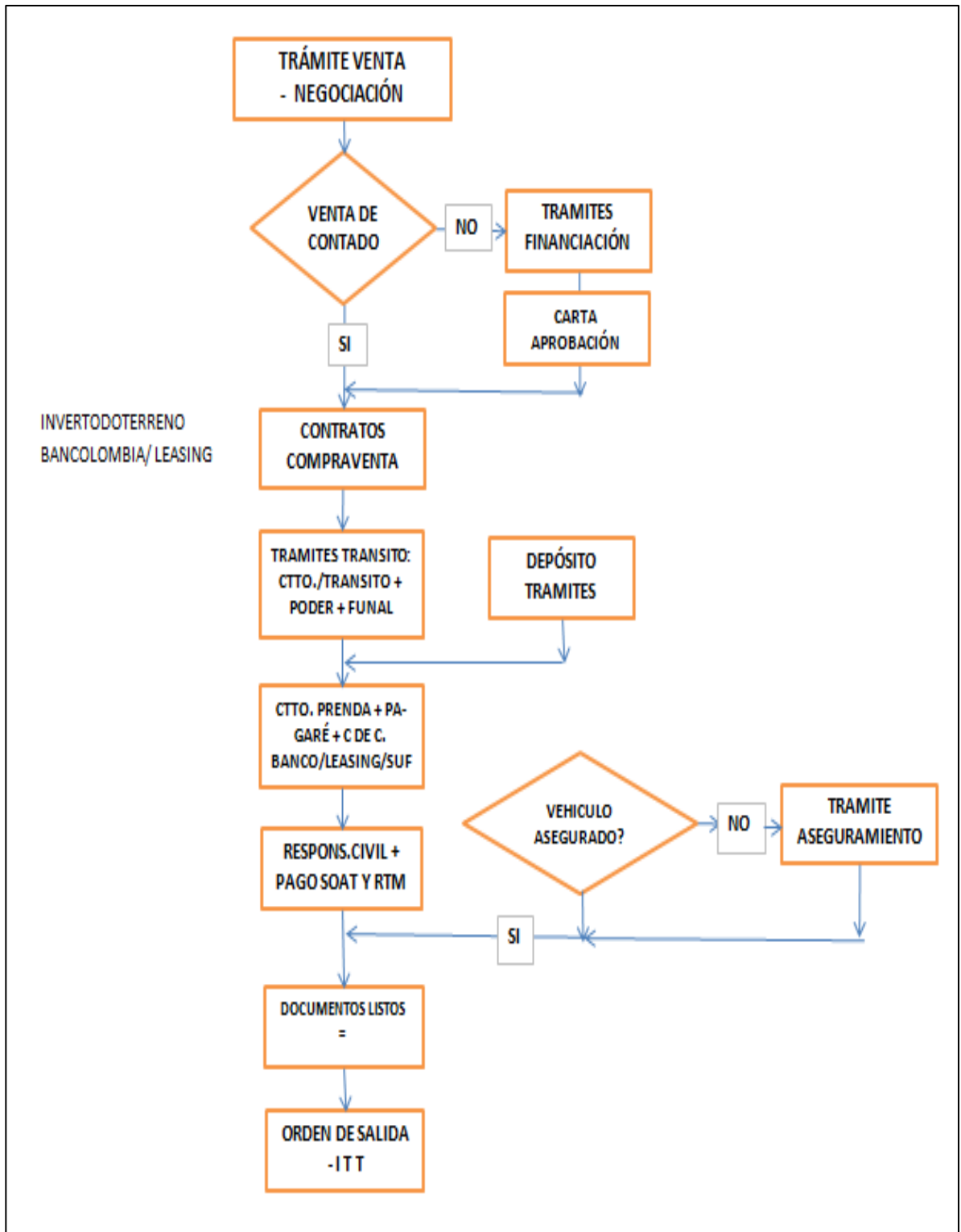
- 1) Definir el tipo de venta a realizar (contado o financiamiento).
- 2) Elaborar documentos de la empresa (Requisitos).
- 3) Realizar los trámites ante el departamento de tránsito.

ALCANCE:

Aclarar si la venta es de contado o con financiación, esto varia el proceso ya que la financiación requiere documentos adicionales.

Eso permitió enviar los documentos al departamento de tránsito respectivo para la legalización del vehículo a nombre del cliente. Realizar el papeleo correspondiente que la empresa exige como: contratos de compra venta, responsabilidad civil, pagos del SOAT y la revisión tecno-mecánica.

Figura 4. Proceso de comercialización – negociación/trámite/venta



Fuente: Invertodoterreno SAS

2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Para la empresa INVERTODOTERRENO la satisfacción del cliente juega un papel primordial; pensando en generar una respuesta a las necesidades de los clientes, se realizó la siguiente encuesta; de la cual se espera recolectar información que ayude a tener una respuesta más acertada de los posibles negocios afines respecto a la prestación de servicios complementarios.

Para la empresa los resultados que la encuesta arrojó son de suma importancia, permitió a Invertodoterreno SAS incursionar en otras unidades estratégicas de negocios (UEN). La población a la cual se le aplicó la encuesta son clientes que ya compraron vehículos. La encuesta se elaboró en un mes, teniendo en cuenta que todos los clientes se encuentran en diferentes partes del territorio nacional.

Con el análisis de la presente variable se pretende determinar por parte de los usuarios de la consignataria su disposición para tener servicios complementarios.

Variable 1. Servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados.

Con esta variable se logró identificar cuantas personas están de acuerdo a la implementación y utilización de servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados.

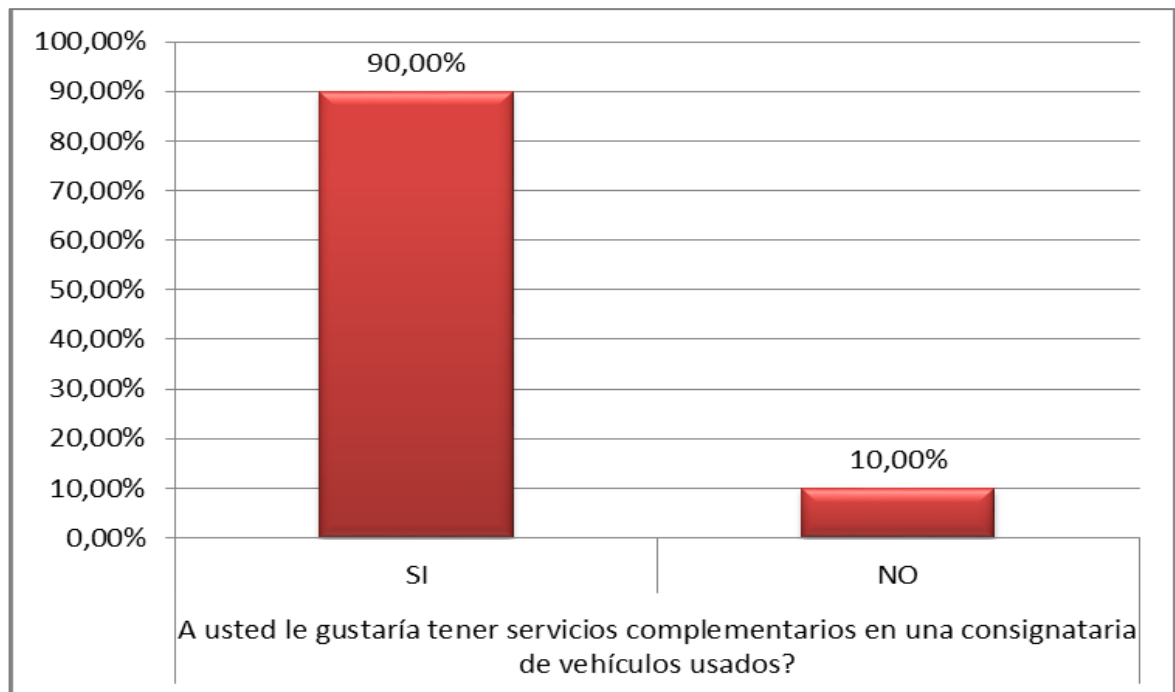
Tabla 9. Servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados

| NUMERO | PREGUNTA | RESPUESTA | CANTIDAD | PORCENTAJES |
|--------|---|-----------|----------|-------------|
| 1 | A usted le gustaría tener servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados? | SI | 63 | 90.00% |
| | | NO | 7 | 10.00% |

Fuente: Trabajo de campo

El 90% de las personas están de acuerdo con la prestación de servicios complementarios, por ser vehículos usados los clientes ven la necesidad de adquirir estos servicios, tales como mecánica, pintura, trámites y de seguros, antes de salir del concesionario.

Gráfica 1. Servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados



Fuente: Trabajo de campo

Presenta un valor agregado que ningún concesionario de autos usados ofrece en el mercado.

A su vez permitió a la empresa determinar el tipo de servicio que le interesan al cliente y estudiar las posibilidades de crear Unidades Estratégicas de Negocios que amplíen el portafolio de servicios para Invertodoterrano SAS y así lograr no solo la competitividad si no tomar la delantera y crear ventajas sobre los otros competidores.

Variable 2. Servicios complementarios a ofrecer en una consignataria de vehículos usados.

Con esta variable se pretende identificar cuales servicios van a tener mayor demanda en una consignataria de vehículos usados.

Tabla 10. Servicios complementarios a ofrecer en una consignataria de vehículos usados

| | | | | |
|---|--|----------------------|----|--------|
| 2 | Qué servicios complementarios le gustaría tener? | Mecánica general | 48 | 68.57% |
| | | Pintura | 39 | 55.71% |
| | | Seguros | 8 | 11.43% |
| | | Trámites legales | 32 | 45.71% |
| | | Financiamiento | 17 | 24.29% |
| | | Todas las anteriores | 11 | 15.71% |
| | | Otros | 0 | 0.00% |

Fuente: Trabajo de campo

La encuesta arrojó que los servicios complementarios con mayor demanda en su orden son:

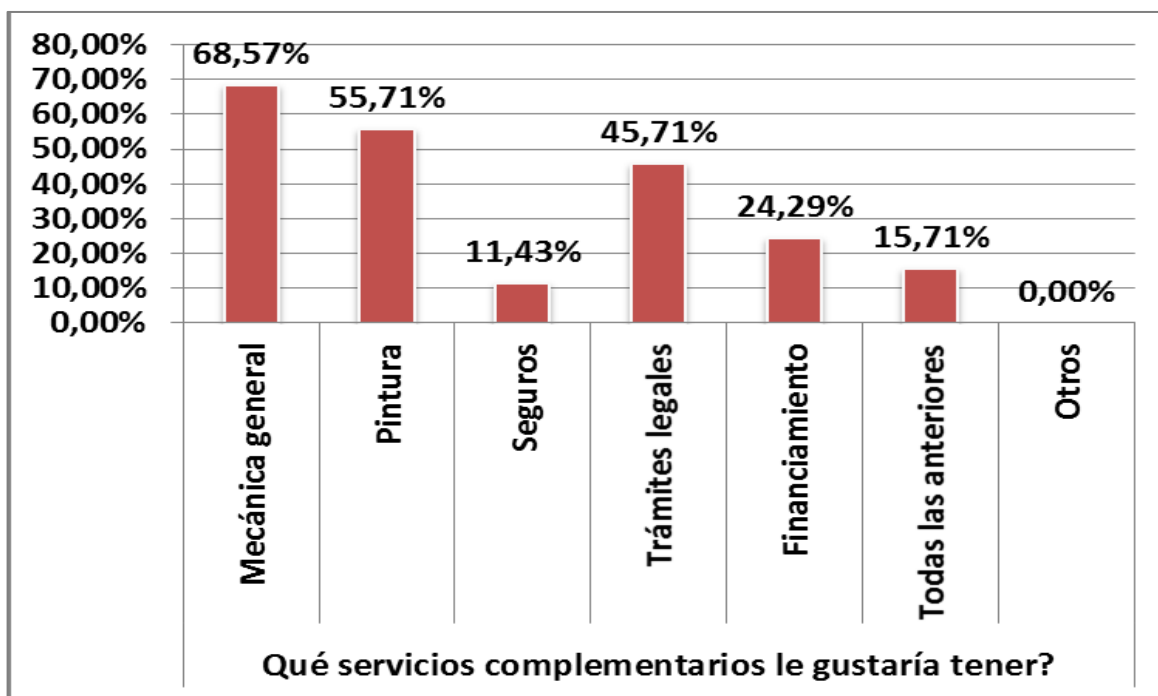
Mecánica en general (68.57%): Consiste en hacer el montaje de un taller con servicios básicos de mecánica para dejar los carros funcionando sin incurrir en procedimientos complejos que requieran equipos y personal con alto grado de capacitación. La idea de este servicio es realizar reparaciones básicas como: revisiones, cambios de aceites, frenos, prácticas que no necesiten grandes inversiones en locaciones y herramienta.

Pintura (55.71%): La opción donde cliente pueda reparar los imperfectos de pintura que tienen los vehículos de segunda mano; el almacenamiento y el proceso logístico de los vehículos deteriora la pintura o algunos vienen con abolladuras, esta situación es una oportunidad para repararlo. La alternativa es muy buena porque todo se puede realizar mientras se ejecutan los trámites del

vehículo ante el banco y el tránsito respectivo.

Trámites legales (45.71%): Invertodoterreno SAS cuenta con una red de tramitadores los cuales han desarrollado una alianza estratégica para cubrir todo el territorio nacional, dado que los vehículos vienen de todas partes del país y al cliente como tal se le dificulta realizar estos trámites por sí mismo. Esto le resta preocupación al cliente que si bien asume ese costo, es una comodidad no tener que realizar viajes y esperar por trámites que son engorrosos.

Gráfica 2. Servicios complementarios a ofrecer en una consignataria de vehículos usados



Fuente: Trabajo de campo

Variable 3. Pago por el servicio de mecánica general.

Para esta variable se quiere identificar cuanto estaría dispuesto a pagar un cliente por el servicio de mecánica general.

Tabla 11. Pago por el servicio de mecánica general

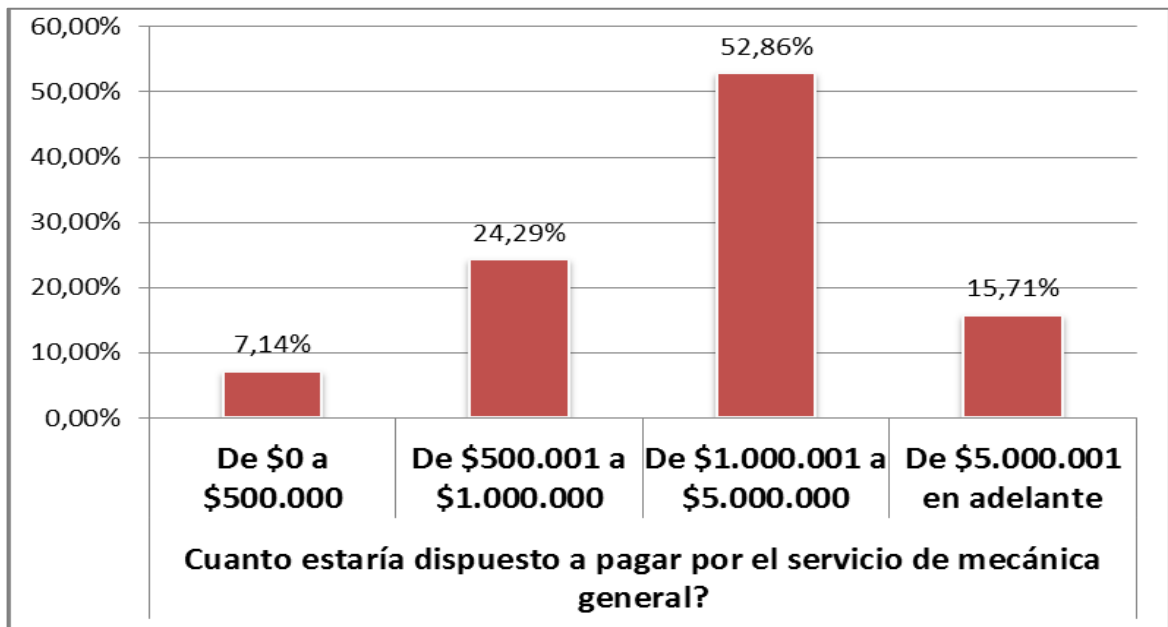
| | | | | |
|---|---|------------------------------|----|--------|
| 3 | Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de mecánica general? | De \$0 a \$500.000 | 5 | 7.14% |
| | | De \$500.001 a \$1.000.000 | 17 | 24.29% |
| | | De \$1.000.001 a \$5.000.000 | 37 | 52.86% |
| | | De \$5.000.001 en adelante | 11 | 15.71% |

Fuente: Trabajo de campo

El rango de valor que determina la encuesta está entre \$1.000.001 y \$5.000.000 de pesos moneda corriente. Este es el precio que puede tener una reparación básica de un vehículo para que quede operativo.

Al cliente le interesa poner en funcionamiento su equipo y dejarlo en perfecto estado antes de sacarlo del concesionario, pues de eso depende el rendimiento y la eficiencia que debe tener para generar los ingresos correspondientes. Todos los vehículos se entregan operativos pero siempre hay detalles que deben ser mejorados y vuelven más eficaz el desempeño del automotor.

Gráfica 3. Pago por el servicio de mecánica general



Fuente: Trabajo de campo

Variable 4. Pago por el servicio de pintura del vehículo.

Para esta variable se quiere identificar cuanto estaría dispuesto a pagar un cliente por el servicio de pintura en una consignataria de vehículos usados.

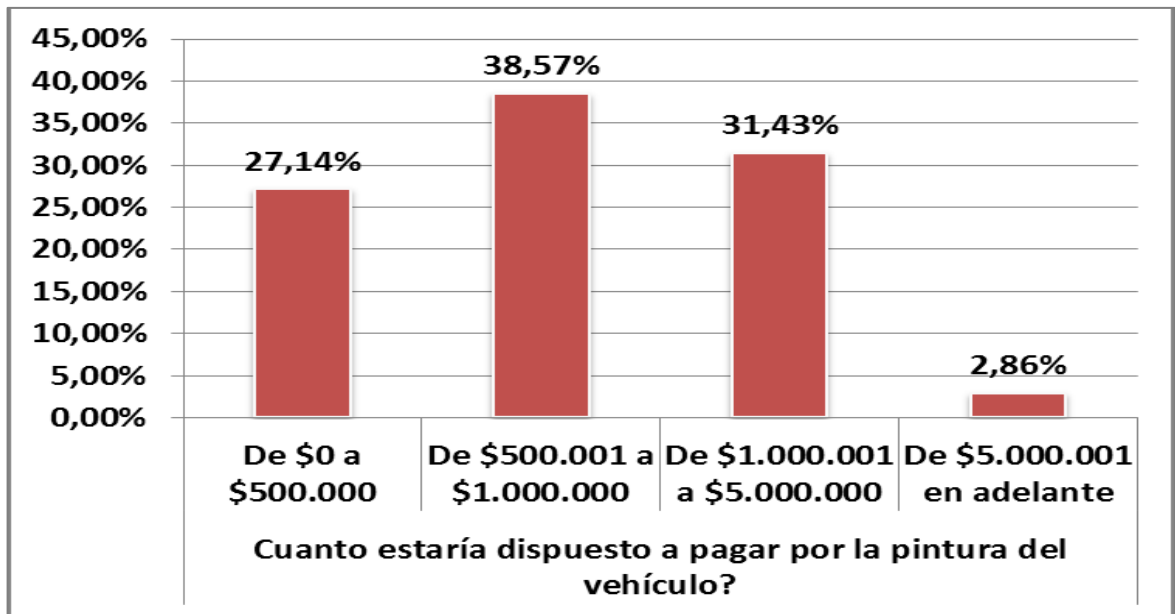
Tabla 12. Pago por el servicio de pintura del vehículo

| | | | | |
|---|---|------------------------------|----|--------|
| 4 | Cuanto estaría dispuesto a pagar por la pintura del vehículo? | De \$0 a \$500.000 | 19 | 27.14% |
| | | De \$500.001 a \$1.000.000 | 27 | 38.57% |
| | | De \$1.000.001 a \$5.000.000 | 22 | 31.43% |
| | | De \$5.000.001 en adelante | 2 | 2.86% |

Fuente: Trabajo de campo

Los vehículos por la manipulación que tienen, el tipo de almacenamiento que les da el banco y la logística de traslado que tienen al centro de distribución de la empresa, presentan un deterioro normal en la parte de pintura o alguna abolladura en su lámina, es indispensable tener posibilidad de repararlo de forma inmediata.

Gráfica 4. Pago por el servicio de pintura del vehículo



Fuente: Trabajo de campo

En un porcentaje muy alto los automotores están en condiciones aceptables y en un porcentaje muy bajo, llegan con choques o abolladuras que su reparación oscila entre \$1.000.000 y \$2.000.000 de pesos moneda corriente.

Variable 5. Pago por el servicio de seguro del vehículo.

Para esta variable se quiere identificar cuanto estaría dispuesto a pagar un cliente por el servicio de seguro en una consignataria de vehículos usados.

Tabla 13. Pago por el servicio de seguro del vehículo

| | | | | |
|---|--|------------------------------|----|--------|
| 5 | Cuanto estaría dispuesto a pagar por el seguro del vehículo? | De \$0 a \$500.000 | 3 | 4,29% |
| | | De \$500.001 a \$1.000.000 | 12 | 17,14% |
| | | De \$1.000.001 a \$5.000.000 | 45 | 64,29% |
| | | De \$5.000.001 en adelante | 10 | 14,29% |

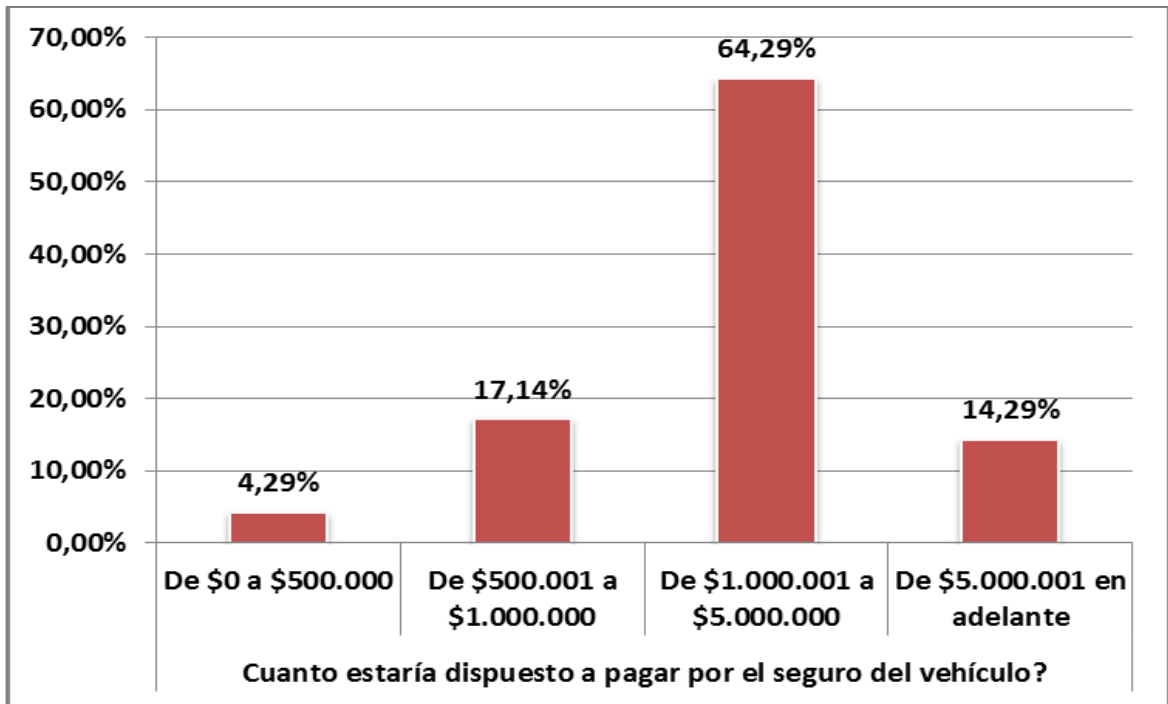
Fuente: Trabajo de campo

El valor de los seguros para vehículos de carga pesada son relativamente onerosos dado el riesgo y el valor que tienen.

Algunas personas no aseguran el vehículo, corriendo así con una probabilidad muy alta de un siniestro, un robo y en el peor de los casos, un accidente que envuelva a terceros, afectando el patrimonio que el propietario tenga.

El valor que arrojó la encuesta es entre \$1.000.001 y \$5.000.000 de pesos moneda corriente porque este es el precio promedio en el que se mueve el mercado para este tipo de automotores y que la mayoría adquiere para su tranquilidad.

Gráfica 5. Pago por el servicio de seguro del vehículo



Fuente: Trabajo de campo

Variable 6. Pago por el servicio de trámites legales

Para esta variable se quiere identificar cuanto estaría dispuesto a pagar un cliente por el servicio de trámites legales en una consignataria de vehículos usados.

Tabla 14. Pago por el servicio de trámites legales

| | | | | |
|---|---|------------------------------|----|--------|
| 6 | Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de trámites legales? | De \$0 a \$500.000 | 9 | 12.86% |
| | | De \$500.001 a \$1.000.000 | 16 | 22.86% |
| | | De \$1.000.001 a \$2.000.000 | 36 | 51.43% |
| | | De \$2.000.001 en adelante | 9 | 12.86% |

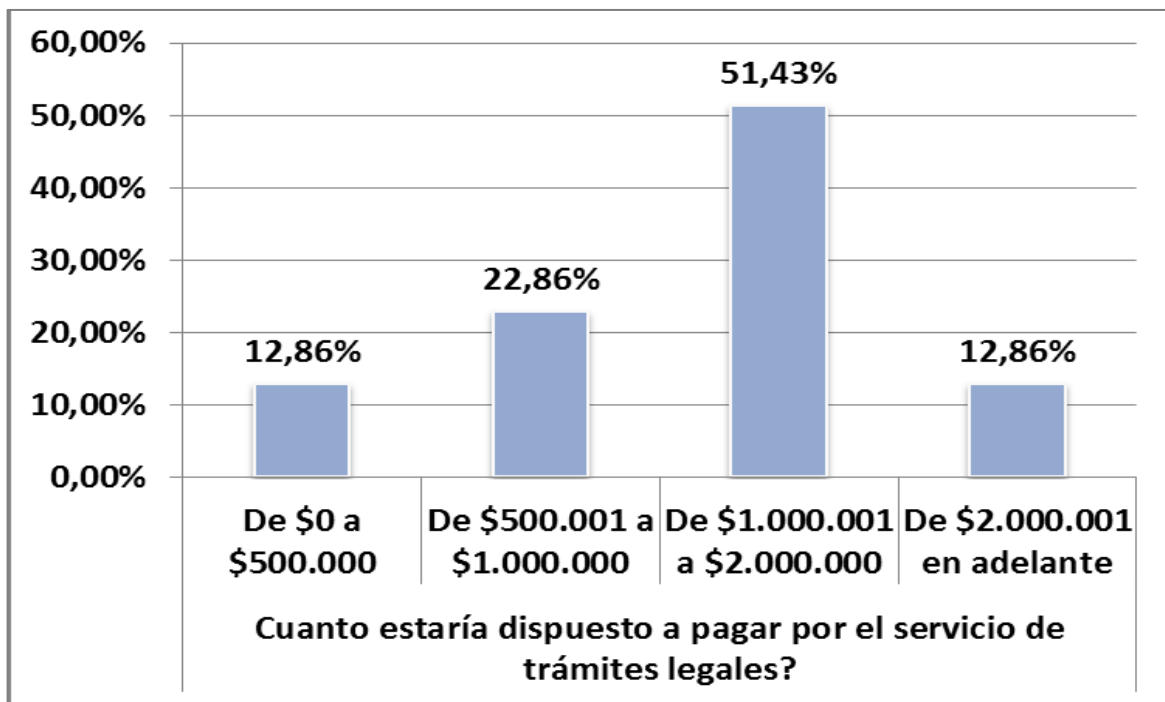
Fuente: Trabajo de campo

La tarifa que tiene establecida la Secretaría de Tránsito y Transporte varían según su ubicación. El trámite que resulta más costoso en ciertas ciudades porque varían

los impuestos, ciertos municipios cobran estampillas que encarecen la diligencia, pero en general oscilan entre \$1.000.001 y \$2.000.000 de pesos moneda corriente.

La red de tramitadores con los cuales existe una alianza estratégica permitió que por un valor comercial, el cliente no tenga que viajar a ningún lugar, desde la sede central de Invertodoterreno SAS la diligencia se lleve a cabo y cuando se tiene todo en orden, se le hacen llegar los documentos de propiedad y estado de cuenta para con la empresa.

Gráfica 6. Pago por el servicio de trámites legales



Fuente: Trabajo de campo

Variable 7. Porcentaje dispuesto a financiar para la compra de vehículo.

Esta variable pretende definir el porcentaje a financiar para la compra de un vehículo usado en una consignataria de vehículos usados.

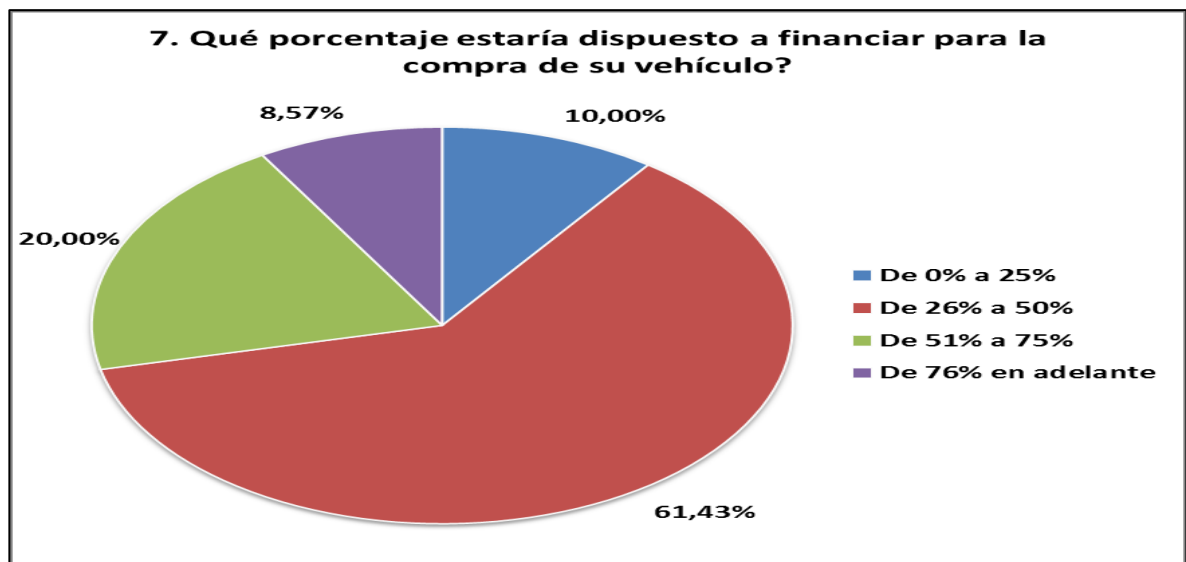
Tabla 15. Porcentaje a financiar para la compra de vehículo

| | | | | |
|---|---|--------------------|----|--------|
| 7 | Qué porcentaje estaría dispuesto a financiar para la compra de su vehículo? | De 0% a 25% | 7 | 10.00% |
| | | De 26% a 50% | 43 | 61.43% |
| | | De 51% a 75% | 14 | 20.00% |
| | | De 76% en adelante | 6 | 8.57% |

Fuente: Trabajo de campo.

Las personas que adquieren vehículos de carga pesada, regularmente tienen la experiencia y capacidad financiera para hacerlo. También llegan clientes que van a comprar su primer tracto-camión o un camión sencillo pero generalmente las personas tienen la mayoría del dinero disponible para hacer la compra. Cuando el cliente no tiene todo el recurso se ofrece la posibilidad de financiar el vehículo y lo que la encuesta mostró es que les interesa financiar entre un 26% a un 50% del valor total del vehículo.

Gráfica 7. Porcentaje a financiar para la compra de vehículo



Fuente: Trabajo de campo

3. ESTABLECIMIENTO DE UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA QUE DEFINA EL MEJOR ESCENARIO PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

Establecer una posición estratégica que defina el mejor escenario para el futuro de la organización es hablar de anticipar e influir en el cambio, estimula el pensamiento, reduce los riesgos futuros y reconoce señales de alerta sobre variables no visibles.

La empresa Invertodoterreno SAS desarrolla un negocio que puede considerarse atractivo, la actividad es única en la región, no han incursionado otras organizaciones con este mismo modelo de negocio, tiene una barrera alta para el ingreso de otros competidores, puesto que el nivel de inversión para su establecimiento puede considerarse alto.

A pesar del poco tiempo que lleva la empresa en funcionamiento, ha comercializado gran cantidad de vehículos a nivel local como nacional, contando con una gran cantidad de clientes satisfechos, que han servido como herramienta comercial para hacerse conocer por sus buenos precios, excelente atención y servicio postventa.

La empresa tiene como meta llegar a trabajar mancomunadamente con otras entidades bancarias y financieras para darle solución a la pronta salida de vehículos que se han retomado por concepto de mora o dación de pago, devoluciones de leasing y otros que hacen ineficiente la operación de dichas entidades y que para Invertodoterreno SAS es su razón de ser.

3.1 FASE DE DIAGNÓSTICO

Para la fase de diagnóstico se elaborará el análisis situacional del negocio, matriz del perfil competitivo, DOFA, análisis del panorama competitivo y evaluación y

perfil de la competencia.

3.1.1 Análisis situacional del negocio. El mercado objetivo del producto a comercializar se encuentra dirigido al mercado de empresa, los clientes están ubicados a nivel del territorio nacional y el sitio de venta se encuentra en el municipio de Dosquebradas, esta direccionado al sector comercial en un 90% al gremio del transporte, estructura descentralizada con toma de decisiones individuales exigiendo principalmente bajos precios. Se hace la negociación directa con el banco de lotes de carros y luego se comercializan.

3.1.2 Formulación de la matriz de perfil competitivo. Matriz de perfil competitivo: “Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones”¹⁹.

¹⁹UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS. Matriz de perfil competitivo. [En línea]. [01 de agosto de 2015]. Disponible en: (http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm)

3.1.2.1 Elaboración de la matriz de perfil competitivo.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | | | |
|--|---|--|---------------------|
| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (Matriz de cinco fuerzas de Porter.) | | | |
| % | TIPO DE FUERZA | ASPECTOS A CLASIFICAR | CALIFICACIÓN |
| 10% | RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | Crecimiento sector | Bajo |
| | | Diferenciación de Precios | Medio |
| | | Concentración competidores región | Bajo |
| | | Concentración competidores nacional | Medio |
| | | Diversidad competidores | Medio |
| | | Restricciones gubernamentales | Alto |
| | | Ventajas por economías de escala | Bajo |
| | | Crecimiento de las ventas | Alto |
| | | Costos por cambio de tecnología | Bajo |
| | | Existencia de grupos del sector real | Bajo |
| 10% | COMPETIDORES POTENCIALES O ENTRANTES BARRERAS DE ENTRADA | Imagen de Marca | Bajo |
| | | Ciclo de vida de los servicios | Bajo |
| | | Acceso a canales de comercialización | Bajo |
| | | Respaldo sector Bancario | Alto |
| | | Alto grado de posicionamiento | Medio |
| | | Restricciones de tipo legal | Alto |
| | | Acceso a materiales y tecnología | Bajo |
| | | Requisitos de capital para entrar | Alto |
| | | Reacción competidores en caso entrada | Bajo |
| | | Ventajas por economías de escala | Bajo |
| 20% | BIENES SUSTITUTOS | Nula la existencia de sustitutos | Bajo |
| 30% | RELACIONES CON LOS USUARIOS PODER DE NEGOCIACIÓN | Sensibilidad al precio ,Elasticidad | Bajo |
| | | Rentabilidad del Cliente | Bajo |
| | | Amenaza de integración hacia atrás | Medio |
| | | Concentración de usuarios | Bajo |
| | | Clientes importantes | Alto |
| | | Volumen información maneja usuario | Alto |
| | | Grado de importancia percibida dentro de su valor agregado | Alto |
| 30% | RELACIONES CON LOS PROVEEDORES | Concentración de los proveedores | Alto |
| | | Amenaza de integración hacia adelante | Alto |
| | | Costos de cambiar los proveedores | Medio |
| | | Número de proveedores | Alto |
| | | Sector estrategico para proveedor | Bajo |
| | | Viabilidad importación equipos | Bajo |

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2 Análisis de la matriz del perfil competitivo. A continuación se elabora el análisis de la matriz del perfil competitivo (cinco fuerzas de Porter) explicando el resultado de cada una de las variables que conforman esta teoría:

Barreras de entrada:

Ponderación: 10%

Como elemento de protección la más determinante en las barreras de entrada es la parte financiera dado el musculo financiero con el que cuenta la empresa, se necesita buen capital para la compra de vehículos, cartera y sostenimiento del negocio, el negocio se convierte en no usual dada la capacidad económica que se requiere. Las políticas arancelarias nuevas que permitan quitar ciertos gravámenes y los precios de los vehículos tengan una tendencia a bajar su costo buscando beneficios tributarios. Y por último, el tiempo que tome conocer el negocio ya que es algo poco común y siempre la curva de aprendizaje es muy costosa al establecer negociaciones con entidades financieras se debe tener un alto respaldo bancario lo cual hace del negocio algo exclusivo.

Rivalidad entre competidores

Ponderación: 10%

Para Invertodot terreno esta variable es de menor importancia debido a que el negocio no es común y el grado de negociación que se tiene con la entidad financiera es muy confiable, no todos los competidores pueden establecer negociaciones con el banco se requiere de una buena capacidad de capital económico, los competidores serían las grandes marcas que importan vehículos nuevos ya haría parte de otro negocio muy diferente, la empresa comercializa vehículos usados. También están los concesionarios de vehículos usados pero estos no manejan los precios que la empresa ofrece.

Bienes Sustitutos

Ponderación: 20%

Esta variable es de mayor importancia porque ya se está pensando en desarrollar transporte multimodales (tren, avión, barco) que permitirían movilizar mercancía eficientemente y llegar a tener excedentes de vehículos usados de carga en el sector automotriz, ocasionando una baja demanda en la compra de vehículos.

Relación con los proveedores

Ponderación: 30%

Este aspecto es el más inquietante y uno de los que más porcentaje de importancia tiene, se tiene una dependencia absoluta del proveedor para poder desarrollar el negocio. No hay una parte contractual definida entre el proveedor (Banco) y la empresa (Invertodot terreno SAS) salvo los requisitos básicos. El proveedor es quien decide, como, cuando, donde y cuanto cuesta los vehículos. Por estas circunstancias se está sujeto a las condiciones que coloca el proveedor, se buscan alternativas de nuevos proveedores que manejen este mismo negocio y así poder tener más tranquilidad a la hora de la negociación, por ser un negocio poco usual la relación es directa con el proveedor lo cual permitió manejar una confianza entre las partes.

Relación con los compradores

Ponderación: 30%

El negocio es poco convencional y lo que realmente interesa es que los mismos clientes sean los referentes directos, la relación es directa con los compradores hay un interés particular por el precio del vehículo al tener capacidad de negociación el cual se ajustan al presupuesto de cada cliente, permitió una confianza entre el comprador y vendedor una credibilidad del producto entregado

que cumpla con todas las especificaciones técnicas requeridas. Por eso se piensa en un mediano plazo crear unidades de negocio que permitan satisfacer otras necesidades que los clientes puedan tener manejando una dinámica comercial que permita generar una venta efectiva donde el comprador encuentre todo lo que necesita en un mismo lugar.

3.1.3 Elaboración de la Matriz DOFA.

Tabla 17. Matriz DOFA

| | | POSITIVOS | | NEGATIVOS | |
|----------------|---|--|-------------|-------------|--|
| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
| | | Item | Descripción | Item | Descripción |
| Origen interno | 1 | - Competencia distintiva (¿) | | 1 | - Dirección estratégica |
| | 2 | - Imagen ante clientes | | 2 | - Nivel de Conocimiento del negocio |
| | 3 | - Ventaja en costos adquisiciones | | 3 | - Organización/conformación empresarial interna (manejo del negocio, empresa familiar) |
| | 4 | - Variedad línea de productos | | 4 | - Procesos y procedimientos internos |
| | 5 | - Músculo financiero - Recursos propios | | 5 | - Trámites banco |
| | 6 | - Parqueadero propio | | 6 | - Rotación lenta de capital |
| | 7 | - Relación con el banco | | 7 | - Capacidad de negociación con proveedores y prestadores de servicios (mecánicos, repuesteros, pintores,....) |
| | | OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
| | | Item | Descripción | Item | Descripción |
| Origen externo | 1 | - Mercado(s)/ segmentos | | 1 | - Competencia- posibles competidores - presiones - - Posición competitiva (¿) |
| | 2 | - Diversificación/integración (v-h) | | 2 | - Productos sustitutos (¿) |
| | 3 | - Productos y servicios complementarios | | 3 | - Dinámica del mercado- expectativas-vulnerabilidad |
| | 4 | - Crecimiento del mercado (TLCs) | | 4 | - Políticas del gobierno - amenazas - vulnerabilidad |
| | 5 | - Relaciones/contacto con bancos | | 5 | - Capacidad negociadora de clientes |
| | 6 | - Políticas del gobierno - oportunidades | | 6 | - Rotación de la inversión - rentabilidad |
| | 7 | - Rentabilidad del negocio | | | |

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.1 Análisis de la matriz DOFA.

FORTALEZAS: La empresa cuenta con suficiente capital financiero para este tipo de negocio poder de negociación entre comprador vs proveedor, se tiene una estrecha relación con el proveedor (Banco) que permitió adquirir los vehículos a menor precio del comercial, permitiendo ser más competitivos a la hora de vender, el cliente tiene una buena percepción puesto que el vehículos proviene de un banco y el costo es más favorable que se ajuste a su presupuesto de compra. Se tiene sede propia que facilita la operación y los procedimientos permitiendo tener stock de producto constantemente, se convierte en un negocio atractivo dada la confianza que se da al cliente generando una experiencia diferenciadora, frente a la competencia se distingue por la calidad de los productos entregados los cuales cumplen con todas la especificaciones técnicas y documentales, se cuenta con personal calificado en la ejecución de los procesos, generando valor agregado y que estos mismos clientes refieran más personas para la compra de vehículos.

OPORTUNIDADES: La mayor oportunidad del negocio es la rentabilidad que se logra en la negociación con el banco parte fundamental para la satisfacción del cliente, se pudo analizar la integración de otros negocios afines o que complementen la operación de la empresa con productos o servicios teniendo en cuenta las necesidades de cada comprador y de los vehículos entregados por el banco. El crecimiento del mercado automotor brinda una buena expectativa para los negocios pues existen políticas gubernamentales que fomentan la chatarrización y/o subsidios para adquirir vehículos de modelos del año 2010 en adelante. Existe la posibilidad de crear alianzas estratégicas con otros bancos con el fin de tener disponibilidad de productos constantes, más capacidad de cobertura y crear propuestas comerciales de precios que ayuden a satisfacer a los clientes, confianza en las relaciones entre los demás proveedores.

DEBILIDADES: La mayor debilidad es no tener completamente definida la

estructura organización empresarial, se deben implementar procesos internos definidos y con esto darle un direccionamiento estratégico y a su vez adquirir un nivel de conocimiento administrativo, comercial y financiero de la cual la empresa carece por ser tan nueva. Otro aspecto negativo es la capacidad de negociación con el proveedor pues este tiene un alto poder de influencia en la empresa; los trámites internos son largos en su tiempo de ejecución por el tipo de negocio, reaccionando en una rotación lenta del capital de trabajo.

AMENAZAS: La amenaza más representativa que tiene Invertodot terreno SAS es un cambio en la dinámica del mercado, bien sea por oferta y demanda o políticas gubernamentales y económicas que le quiten impulso a la venta de vehículos pesados. Podrían surgir posibles competidores o el desarrollo de otros medios de transporte pesados (productos sustitutos). La capacidad de negociación de los clientes la mayoría de veces es agresiva (oferta) pues se tiene la idea que los vehículos sean remates o siniestros. La rotación de la inversión es demasiado lenta por los trámites que maneja el banco afectando el flujo de caja de la empresa.

3.1.3.2 Análisis de debilidades, causas y consecuencias.

Tabla 18. Análisis de debilidades, causas y consecuencias

| DEBILIDADES | CAUSAS | CONSECUENCIAS |
|--|--|---|
| Dirección estratégica | Proceso empírico por parte de la gerencia en el direccionamiento estratégico de la compañía. | Procesos incompletos, falta de organización, desviación de recursos a otros procesos. |
| Nivel de conocimiento del negocio | Negocio nuevo en la región y poco implementado a nivel nacional. | Construcción del conocimiento basado en la experiencia tomando más tiempo al momento de generar utilidades. |
| Organización | Empresa nueva con conocimiento empírico en sistemas organizacionales. | Recurso humano desaprovechado o innecesario. |
| Procesos y Procedimientos internos | Por el poco conocimiento del negocio se desconoce el trámite y legalización del todos los componentes. | Cierre del negocio, multas y altos costos financieros. |
| Trámites banco | Tiempos largos de liberación, remate de los automotores, aprobación y desembolso de créditos. | Tiempos de entrega lentos en los vehículos, aprobaciones y desembolsos de créditos. |
| Rotación lenta de capital | Precios altos de venta de producto. | Deterioro del producto en los estacionamientos, altos costos de manutención y poca utilidad. |
| Capacidad de negociación con proveedores y prestadores de servicios | Un solo proveedor | Tiempos indeterminados para la llegada de materia prima y cierre de negocio. |

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Matriz para el análisis del panorama competitivo. "La matriz para el análisis del panorama competitivo es una herramienta sencilla que permitió identificar las oportunidades de negocio en un sector.

Esta Matriz se realiza cruzando información sobre las necesidades de los clientes o usuarios, con los productos (o variedades) que se ofertan en el sector a través de los diferentes canales disponibles entre las empresas que participan en el sector.

Para el ejercicio se han establecido las necesidades latentes o potenciales de los clientes de sector, así como los canales a través de donde los clientes pueden acceder a los productos de la organización y la competencia.

Uno de los objetivos de esta matriz es identificar "manchas blancas" para decisiones estratégicas, es decir, espacios en los que la competencia aún no ha cubierto las necesidades requeridas o no ha atendido canales aún disponibles para ello.

En el siguiente ejemplo se pueden identificar varias "manchas blancas" pero también varios canales no aprovechados en el sector. Así mismo, en la interpretación de esta matriz, se pueden identificar necesidades, productos o canales que están siendo utilizados con intensidad por las empresas del sector.

Los resultados pueden conducir a lo siguiente:

- 1) Se encuentran espacios en los que varias empresas satisfacen una necesidad con la misma variedad (o producto). En este caso, la empresa comparte el mercado con otros rivales y debe competir por la participación en el mercado. Esto permitió identificar espacios o retículas con mucha presencia de empresas.

2) Puede encontrarse en una posición en la que la empresa es única, lo que significa que posee una ventaja, ya que ha logrado diferenciarse por variedad, canal o necesidad.

3) Podría darse el caso en que se encuentran espacios en blanco ("manchas blancas") o espacios no explotados por las empresas.

Al identificar el nivel de concentración presente en el sector se observan oportunidades de mercado potenciales. Es la empresa la que debe evaluar la pertinencia de intervenir en ella. La intuición y la imaginación son importantes para tomar una decisión, sin embargo, a fin de disminuir la incertidumbre y el impacto negativo, e incrementar el impacto positivo de la decisión, es importante considerar el análisis de los elementos que afectan un nuevo mercado"²⁰.

²⁰RESTREPO, Luis Fernando; RIVERA, Hugo Alberto. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008. p. 124

3.1.4.1 Elaboración de la matriz para el análisis del panorama competitivo.

Tabla 19. Matriz para el análisis del panorama competitivo

| MATRIZ "T" PARA EL ANALISIS DEL PANORAMA COMPETITIVO (EJ: SECTOR AUTOMOTRIZ VEHICULOS PESADOS USADOS) | | Navitrans | Pracodidacol | Freightliner | Kenworth | INVERTODOOTERRENO | Navitrans | Pracodidacol | Freightliner | Kenworth | INVERTODOOTERRENO | Navitrans | Pracodidacol | Freightliner | Kenworth | INVERTODOOTERRENO | Navitrans | Pracodidacol | Freightliner | Kenworth | INVERTODOOTERRENO | | | | |
|--|----------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------|----------|-------------------|-----------------------------|--------------|--------------|----------|---------------------------|-----------|--------------|--------------|------------------|-------------------|-----------|--------------|--------------|----------|-------------------|---|---|---|--|
| | | NECESIDADES DEL USUARIO O CANAL | CUMPLIMIENTO DE PROMESA DE VENTA | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| FORTALEZA FINANCIERA | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| EFFECTIVIDAD OPERATIVA | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| COBERTURA OPERATIVA (RED) | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPUESTA OPORTUNA A REQUERIMIENTOS | X | | X | X | X | X | X | | X | | X | | | | | X | | | | | | X | | | |
| SERVICIO AL CLIENTE DE ALTA CALIDAD | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| SEGURIDAD OPERATIVA | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| RELACIÓN PRECIO VS. BENEFICIO | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| RECONOCIMIENTO DE MARCA | X | | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | | | |
| INFRAESTRUCTURA LOGISTICA | X | | | | | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | | | |
| ALIANZAS ESTRATEGICAS | X | | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | | | |
| MEDIOS DE PAGO | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| COMPENSACIÓN OPORTUNA ANTE NOVEDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIEMPOS DE ENTREGA | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | | | | | X | X | | | |
| | VARIEDADES | | TRACTO CAMIONES | | | | AMIONES DOBLE TROQUE | | | | CAMIONES SENCILLOS | | | | VOLQUETAS | | | | BUSES | | | | | | |
| CANALES | CANAL RETAIL DIRECTO | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | | | |
| | CANAL CORPORATIVO | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | | | |
| | CANAL VIRTUAL | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | | | |

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.2 Análisis de la matriz para el análisis del panorama competitivo.

- Se puede determinar que varias empresas satisfacen la misma necesidad con igualdad de productos, esto permitió mirar que no se está solo en el mercado.
- Se tiene una ventaja competitiva en los tiempos de entrega, el producto se encuentra para entrega inmediata lo cual da una característica diferenciadora.
- Invertodoterreno SAS por estar ubicada en Pereira, no cuenta con una cobertura en otras partes del territorio nacional, ventaja que si tiene la competencia, desventaja para la empresa, se puede convertir en una fortaleza pensando en expandir la empresa a otras zonas del país.
- En infraestructura logística se encuentran ubicados en un parqueadero pero con la proyección de tener un concesionario propio.
- Al ser una marca nueva en el mercado, no está posicionada en la mente del consumidor se convierte en una debilidad frente a mis competidores al posicionamiento de la marca.
- Se depende exclusivamente de un solo proveedor (banco), punto negativo respecto a la competencia, se establecen planes estratégicos con otros bancos que manejen el mismo canal de comercialización.
- El negocio maneja un diferencial positivo respecto a la competencia en precios, tiempos de entrega, atención al cliente.

3.1.5 Matriz de evaluación del perfil de la competencia. "Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la

asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Procedimiento para su desarrollo:

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

- Asignar una ponderación a cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0% = sin importancia

100 % = muy importante²¹

- Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

(1) Calificación baja: No está presente en la organización evaluada

(2) Calificación media-baja: El factor presenta un desarrollo mínimo con bajo impacto en la organización evaluada

(3) Calificación media-alta: El factor presenta un desarrollo considerable, con impacto en la organización evaluada y se está potenciado o desarrollando

(4) Calificación alta: El factor se identifica como una fortaleza por su alto grado de desarrollo y su impacto es alto y es pilar del éxito de la organización evaluada.

²¹NOTA: La suma debe ser igual a 100%.

- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil²².

²²RESTREPO, op. cit, p. 126.

3.1.5.1 Elaboración matriz de evaluación del perfil de la competencia.

Tabla 20. Matriz evaluación de perfil de la competencia

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DE LA COMPETENCIA (MPC) | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| FACTOR CRITICO DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR | PONDERACION | INVERTODOTERRENO | | Navitrans | | Pracodidacol | | Freightliner | | Kenworth | |
| | | CALIFICACIÓN | TOTAL | CALIFICACIÓN | TOTAL | CALIFICACIÓN | TOTAL | CALIFICACIÓN | TOTAL | CALIFICACIÓN | TOTAL |
| 1 CUMPLIMIENTO DE PROMESA DE VENTA | 5% | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| 2 FORTALEZA FINANCIERA | 15% | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| 3 EFECTIVIDAD OPERATIVA | 5% | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| 4 COBERTURA OPERATIVA (RED) | 5% | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 |
| 5 RESPUESTA OPORTUNA A REQUERIMIENTOS | 5% | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 |
| 6 SERVICIO AL CLIENTE DE ALTA CALIDAD | 5% | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 |
| 7 SEGURIDAD OPERATIVA | 5% | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| 8 RELACIÓN PRECIO VS. BENEFICIO | 5% | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 |
| 9 RECONOCIMIENTO DE MARCA | 10% | 1 | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| 10 INFRAESTRUCTURA LOGISTICA | 15% | 3 | 0,5 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| 11 ALIANZAS ESTRATEGICAS | 10% | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| 12 MEDIOS DE PAGO | 5% | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| 13 COMPENSACIÓN OPORTUNA ANTE NOVEDADES | 5% | 4 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 |
| 14 TIEMPOS DE ENTREGA | 5% | 4 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 | 3 | 0,2 |
| 15 | | | - | | - | | - | | - | | - |
| TOTALES | 100% | | 3,4 | | 3,6 | | 3,6 | | 3,6 | | 3,6 |

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.2 Análisis de matriz de evaluación del perfil de la competencia.

Invertodoterreno SAS presenta debilidad en el reconocimiento de marca e infraestructura logística, no tiene un posicionamiento de recordación en la mente del consumidor, se cuenta con un parqueadero donde se mantienen los inventarios de los vehículos frente a mi competencia es un factor de debilidad, el manejo que le dan es más amplio en su infraestructura, cuenta con servicio al cliente de alta calidad personal calificado para atender cualquier imprevisto ante el cliente, respuesta oportuna a requerimientos de todos los procesos de entrega y documentales son rápidos, por ser una empresa nueva en el mercado.

Pero se encontraron fortalezas respecto a la competencia en cobertura operativa, satisfacciones de necesidades a los clientes, ofreciendo un servicio completo en mantenimientos generales donde se brinda una experiencia de servicio diferencial, relaciones de precios vs competencia dadas las negociaciones que se tienen con el banco, compensación oportuna ante novedades se monitorean las entregas de los productos ofreciendo alta calidad en los vehículos, el total general en porcentajes está en el 3.4% respecto a la competencia, donde el factor más crítico es el reconocimiento de marca.

3.2 PROSPECTIVA

3.2.1 Objetivo del estudio. Analizar la situación del mercado de vehículos utilitarios en veinte años según las tendencias actuales.

3.2.2 Alcance. Presentar una herramienta para el sector automotriz que defina el comportamiento situacional del mercado de vehículos utilitarios a veinte años.

3.2.3 Descripción. Según el desarrollo que tendrá el país en infraestructura en los próximos años se analizará el comportamiento del mercado de vehículos utilitarios por el aumento de la demanda que tendrá en país para ser competitivo y

desarrollar sus procesos logísticos de manera óptima.

3.2.4 Factores de cambio. PRESENTIDOS: (Tenemos los indicios de su ocurrencia)

1. Aumento del parque automotor utilitario a causa del desarrollo de nueva infraestructura en el país.
2. Renovación del parque automotor utilitario (chatarización), a raíz de la importación de vehículos nuevos para reemplazar vehículos viejos.
3. Aumento de las tasas representativas del mercado TRM las importaciones son un factor macroeconómico ligado de forma directa a las tasas cambiarias del mercado internacional.
4. Creación de nuevos impuestos.
5. Seguridad en carreteras.

ANHELADOS: (Deseamos que ocurran)

1. Llegada de grandes ensambladoras de vehículos utilitarios para representar las marcas fabricantes más importantes.
2. Personal capacitado y especializado en vehículos utilitarios.
3. Desarrollo de vías de transporte terrestre que obligatoriamente debe hacer el país para ser competitivo.
4. Políticas de disminución arancelaria y de impuestos para fomentar el sector transporte, el desarrollo de empleo y la inversión extranjera.
5. Desarrollo de vehículos híbridos y otras tecnologías de uso de combustibles limpios y amigables.

TEMIDOS: (Nos preocupan que puedan ocurrir)

1. Grandes importaciones de vehículos utilitarios a un menor precio que los ya

usados en Colombia.

2. Falta de logística inversa en la chatarrización se necesitan estrategias para reutilizar o reciclar los materiales residuales de los vehículos procesados.
3. Políticas de TLC: ingreso de grandes cantidades de partes automotrices a un menor costo.
4. Agremiaciones sindicales: el nacimiento de grupos sindicales que afecten la dinámica económica frente a la competencia internacional.
5. Tecnologías desconocidas y personal poco capacitado para su manejo.

- Las variables estratégicas son las siguientes:

1. Personal capacitado y especializado en vehículos utilitarios.
2. Falta de logística inversa en la chatarrización.
3. Grandes importaciones de vehículos utilitarios.
4. Aumento del parque automotor utilitario.
5. Aumento de las tasas representativas del mercado TRM.

- Variables estratégicas muy importantes y muy gobernables agrupadas por familias:

Social

Personal capacitado y especializado en vehículos utilitarios.

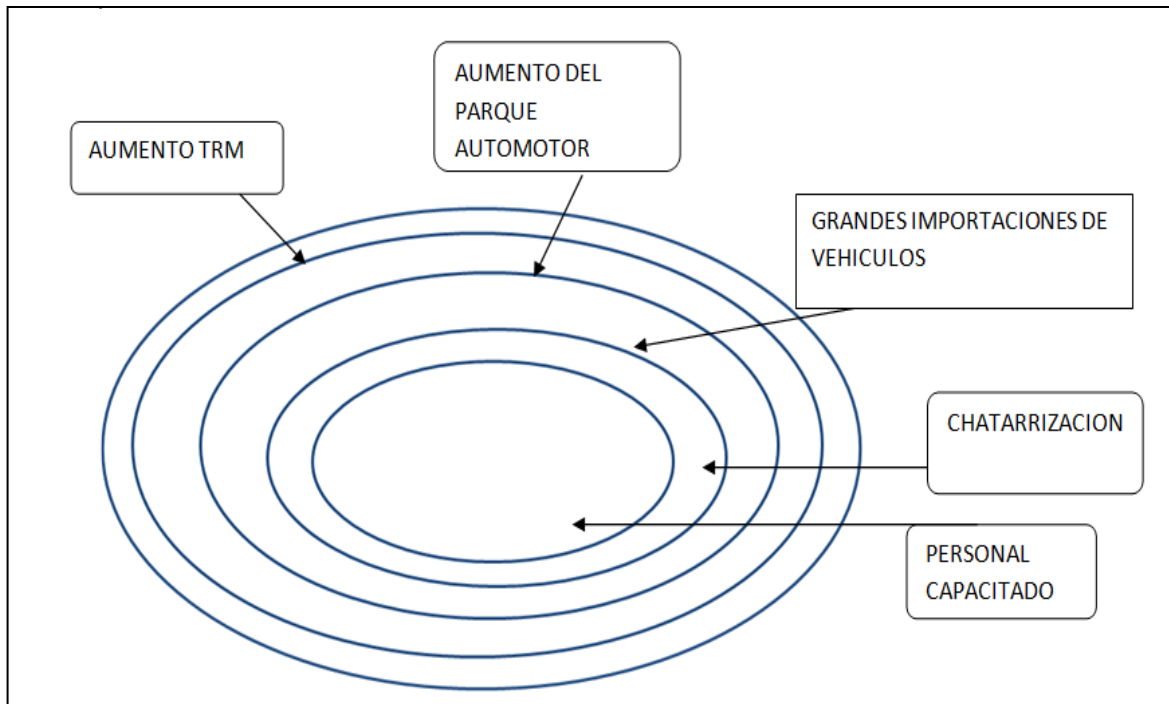
Ambiental

Falta de logística inversa en la chatarrización.

Económica

1. Grandes importaciones de vehículos utilitarios.
2. Aumento del parque automotor utilitario.
3. Aumento de las tasas representativas del mercado TRM.

Figura 5. Variables agrupadas por familias



Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Direccionadores de futuro.

Direccionador 1: Económico

Direccionador 2: Ambiental

Económico: Grandes importaciones de vehículos utilitarios.

Hipótesis (+): Se genera una dinámica económica de intercambio importante aumentando el poder adquisitivo y la inversión extranjera.

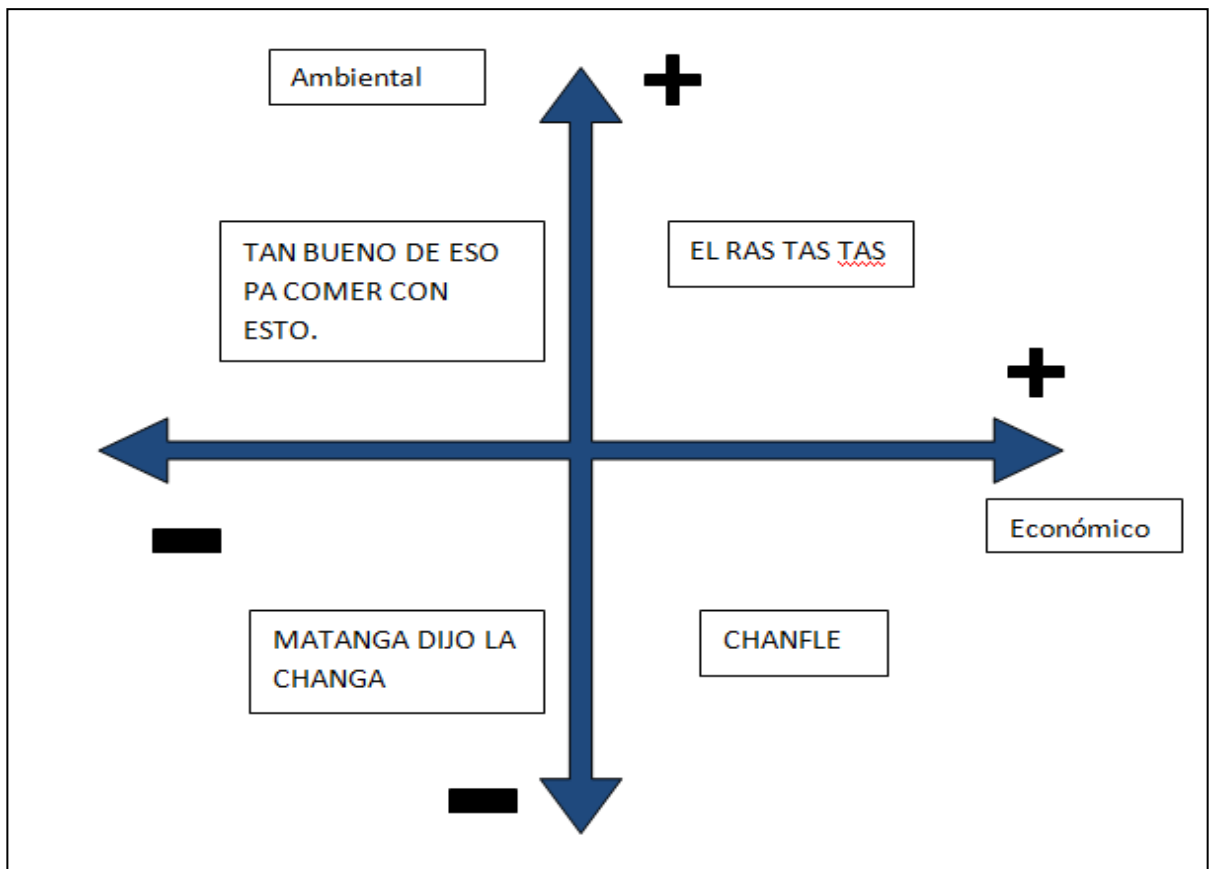
Hipótesis (-): El ingreso de grandes multinacionales con productos más baratos y con mayores atributos que los productos nacionales.

Ambiental: Falta de logística inversa en la chatarrización.

Hipótesis (+): Vehículos más sofisticados con diferentes sistemas operativos generando mayor eficiencia y rendimiento.

Hipótesis (-): Altos costos de mantenimiento y rechazo por parte de colectivo nacional a las nuevas tecnologías.

Figura 6. Direccionadores de futuro



Fuente: Elaboración propia.

3.2.6 Escenarios. MATANGA DIJO LA CHANGA:

Año 2034, el sector del transporte se encuentra en un estado coyuntural por la saturación del mercado interno debido a las grandes importaciones de multinacionales extranjeras que abarcan una gran parte del mercado ya que sus

vehículos tienen un menor costo que los nacionales, las ensambladoras nacionales de vehículos utilitarios se encuentran en la obligación de cerrar sus puertas y los TLC dan mejores beneficios a los importadores que a los exportadores creando desequilibrio en la balanza de oferta y demanda del sector y quienes los conforman. El mercado de las autopartes tiene una alta demanda lo que incrementa los precios de los repuestos y no se cubre el mercado en la totalidad generando manifestaciones del sector, taponamiento de vías y paros nacionales.

TAN BUENO DE ESO PA COMER CON ESTO:

Año 2035, los indicadores de contaminación ambiental (aire) se encuentran en niveles óptimos y es el gran ejemplo para la comunidad internacional se recibieron visitas de países súper- desarrollados para tomar ejemplo de las buenas prácticas ambientales, las importaciones de los vehículos utilitarios con tecnología de punta como la utilización de biocombustibles y vehículos eléctricos son la principal causa de este efecto y se presenta un proceso de recuperación ambiental a nivel internacional enviando expositores de gran reconocimiento y talla mundial. Por otra parte, el sector de los vehículos ha presentado grandes problemas económicos por la saturación del mercado interno debido a las grandes importaciones de multinacionales extranjeras que abarcan una gran parte del mercado ya que sus vehículos tienen un menor costo que los nacionales, las ensambladoras nacionales de vehículos utilitarios se encuentran en la obligación de cerrar sus puertas y los TLC dan mejores beneficios a los importadores que a los exportadores creando desequilibrio en la balanza de oferta y demanda del sector y quienes los conforman.

CHANFLE

Año 2035, económicamente se va a beneficiar el sector por la alta demanda de

vehículos de todo tipo. Muchas casas matrices internacionales se instalaron en el país gracias a los incentivos y las exenciones de impuestos que promueven la inversión extranjera.

La bien llamada "revolución vial también ha traído problemas ambientales considerables, como los altos índices de contaminación por la poca logística inversa que tiene el país en el proceso de chatarrización (desperdicios) que este proceso arrojó.

La tecnología permitió gozar de diferentes tipos de combustibles (hidrogeno, energía solar, energía eléctrica) pero el país no ha acogido en su mayoría estas alternativas por el costo y el poco conocimiento que se tiene de estas.

RAS TAS TAS

El parque automotor en el 2015 era de 3 millones de vehículos y de 2.3 millones de motos.

En la actualidad 2035 es de 10.4 millones de vehículos y 13 millones de motos.

En los últimos años, acorde con el crecimiento económico, el país ha tenido un aumento considerable de vehículos nuevos. La movilización de mercancía está relacionada y conectada multimodalmente (carreteras, ferrocarriles, rutas fluviales y centros nodales como aeropuertos, terminales y centros de distribución). El 85% del movimiento de carga es interna y el 15% restante es de comercio exterior mientras en el 2015 se registraban 267.000 vehículos de transporte de carga en la actualidad casi que alcanza el 1.000.000 de vehículos.

La llegada de nuevas tecnologías permitió aumentar el rendimiento y desempeño de los vehículos utilitarios, teniendo diversidad en sus sistemas y sin depender de

un combustible fósil pues la energía solar, la energía eléctrica y el hidrogeno están en su auge mayor, beneficiando no solo al usuario sino al medio ambiente como tal.

La logística inversa en la chatarización se ha venido perfeccionando en los últimos años, reutilizando el 100% del material chatarrizado sin generar daño ambiental.

4. CONCLUSIONES

- Se tiene una plataforma estratégica bien estructurada y coherente (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores Corporativos, Cultura Organizacional) que ha permitido la sincronía y compromiso de los actores de la empresa y sus clientes.
- No se necesita un esquema de personal muy grande para este tipo de negocio en específico por lo inusual del mismo.
- Todos los perfiles de los cargos cumplen con el tipo de personal requerido.
- Existe una muy marcada cultura organizacional que busca siempre mejorar el servicio al cliente interno y el externo.
- El desarrollo del negocio está debidamente enmarcado en el mapa de procesos con una descripción detallada de toda la operación.
- Los clientes de consignatarias de vehículos pesados usados les gustaría tener otro tipo de actividades que complementen el servicio para este nicho de mercado.
- Los servicios con mayor demanda son: Mecánica general, Pintura y Trámites legales.
- Como son vehículos usados y se venden tal cual esta exhibido, tener la comodidad de poder reparar cualquier daño no muy grave que presente a la hora de la entrega.
- Lo mismo con el tema de pintura y los trámites legales, por la complejidad que presenta que los vehículos tengan placas de otras plazas donde es difícil que el

cliente llegue.

- Hasta el momento solo se ha implementado el servicio de trámites legales por medio de una red de tramitadores que cubre todo el territorio nacional.

- Se realizaron las siguientes matrices para establecer una posición estratégica que determinaran el mejor escenario para la empresa a futuro:
 - Matriz del perfil competitivo
 - Matriz DOFA
 - Matriz de análisis del panorama competitivo
 - Matriz de evaluación del perfil de la competencia

- Los resultados fueron los siguientes:
 - Buscar otros proveedores de vehículos (bancos).
 - Crear UEN's para mejorar la calidad del servicio.
 - Abrir sucursales en ciudades importantes y con mayor dinámica económica.
 - Diseñar planes de acción que permitan crear la necesidad al cliente a través de precio bajo de la compra de vehículos usados en vez de nuevos.

5. RECOMENDACIONES

- Buscar más proveedores de vehículos, (otros bancos) ya que cuando se depende de un solo proveedor este tiene demasiada influencia sobre la operación de la empresa y se crea una dependencia total.
- Crear UEN (Unidades estratégicas de negocio) que mejoren la calidad del servicio y la comodidad del cliente, se identificaron tres negocios específicos, (mecánica, pintura, trámites), los cuales se convierten en un plus o valor agregado para este tipo de empresa.
- Abrir sucursales por lo menos en las cinco ciudades más estratégicas comercialmente en Colombia (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira). Aunque la promoción del negocio se hace por el canal de internet, es importante hacer presencia en estas plazas por que la gente prefiere verificar el estado real del vehículo.
- Diseñar planes de acción para aumentar la demanda del producto ofrecido, determinado como mercado objetivo la demanda primaria, atrayendo los usuarios mediante el aumento la capacidad de compra, con ofertas de precios bajos, y despachos más frecuentes.
- Buscar que la empresa comience a figurar como un actor importante en el mercado de la comercialización de vehículos pesados de segunda, como la mejor opción de calidad y precio, logrando un reconocimiento de marca.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2013. 214 p.

MINTZBER, Henry. El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. Primera edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 1997. 185 p.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima séptima impresión México: Grupo Editorial Patria, 2007. 235p.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Sexta reimpresión. México: Grupo Editorial Patria, 2007. 278p.

RESTREPO, Luis Fernando; RIVERA, Hugo Alberto. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Segunda Edición. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008. 175p.

SANTESMASES, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. Sexta edición. Pirámide: Madrid, 2012. 764 p.

Blogspot. Planeación Steph. <http://planeaciondsteph.blogspot.com/2010/03/que-es-una-uen.html> (Citado en 15 de febrero de 2016)

Educarchile. <http://Www2.educarchile.cl/.../Organigrama%20Concepto-análisis-estructura.pdf> (Citado en 15 de febrero de 2016)

Emaze. <https://www.emaze.com/@AFOQOLIZ/formulación-de> (Citado en 15

de febrero de 2016)

Fing. http://www.fing.edu.uy/~mayr/Administracion_estrategica.doc (Citado en 15 de febrero de 2016)

Formato Edu. (Citado en 15 de febrero de 2016)

http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

Génesis. http://WWW.genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf
(Citado en 15 de febrero de 2016)

“Planeación estratégica”. [En línea]. [10 de julio de 2015] disponible en:
(https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

Promo Negocios. Misión y Visión. <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> (Citado en 15 de febrero de 2016)

Wikipedia. Perfil de Puesto. https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto (Citado en 15 de febrero de 2016)

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta Invertodoterreno

1. A usted le gustaría tener servicios complementarios en una consignataria de vehículos usados?

Sí_____ No_____

2. Qué servicios complementarios le gustaría tener?

Mecánica general: _____

Pintura: _____

Seguros: _____

Trámites legales: _____

Financiamiento: _____

Todas las anteriores: _____

Otros: _____

3. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de mecánica general?

De \$0 a \$500.000: _____

De \$500.001 a \$1.000.000: _____

De \$1.000.001 a \$5.000.000: _____

De \$5.000.001 en adelante: _____

4. Cuanto estaría dispuesto a pagar por la pintura del vehículo?

De \$0 a \$500.000: _____

De \$500.001 a \$1.000.000: _____

De \$1.000.001 a \$5.000.000: _____

De \$5.000.001 en adelante: _____

5. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el seguro del vehículo?

De \$0 a \$500.000: _____

De \$500.001 a \$1.000.000: _____

De \$1.000.001 a \$5.000.000: _____

De \$5.000.001 en adelante: _____

6. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de trámites legales?

De \$0 a \$500.000: _____

De \$500.001 a \$1.000.000: _____

De \$1.000.001 a \$2.000.000: _____

De \$2.000.001 en adelante: _____

7. Qué porcentaje estaría dispuesto a financiar para la compra de su vehículo?

De 0% a 25%: _____

De 26% a 50%: _____

De 51% a 75%: _____

De 76% en adelante: _____