

Proceso de Planeación Estratégica para SúperComercial del Llano S.A.S. para el año
2016

Yesica Fernanda Devia Hurtado

Ruby Andrea García Enciso

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Villavicencio / Meta

2017

Proceso de Planeación Estratégica para SúperComercial del Llano S.A.S. para el año
2016

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Administración de Empresas
Según la resolución 007 del 2014

YESICA FERNANDA DEVIA HURTADO

Código 146003009

RUBY ANDREA GARCÍA ENCISO

Código 146003037

Director de trabajo de grado

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES

Magister en Administración de Empresas

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Villavicencio / Meta

2017

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALES

Vicerrector Académico

JOSE MILTON PASTOR PUERTO GAITÁN

Secretario General

RAFAEL OSPÍNA INFANTE

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNY HERNANDEZ

Director de Escuela de Administración y Negocios

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director de Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director de programa de Administración de Empresas

Nota de aceptación

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director de Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES

Director de trabajo como opción de grado

Magister en Administración de Empresas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director de programa de Administración de Empresas

Villavicencio, 2017

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo fue realizado con la supervisión académica del profesor Juan Calos Leal Céspedes, a quien expresamos nuestra más profunda gratitud por brindarnos la oportunidad de trabajar bajo su supervisión en nuestro proyecto de grado. Gracias a su apoyo, sugerencias y dedicación se hizo posible la pronta terminación de nuestro trabajo. Sin duda alguna, además de ser nuestro director de proyecto de grado es un ser maravilloso, quien merece nuestro respeto, cariño y sinceridad en todo momento.

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de cursar una carrera profesional en tan prestigiada universidad pública de la región de la Orinoquia. A nuestros padres por la confianza que depositaron en nosotras y por su cariño incondicional.

Nuestro más sincero agradecimiento a Héctor Fernando Arguello Delgadillo gerente de SúperComercial del Llano S.A.S. por permitirnos realizar la pasantía profesional en la empresa, a todos los profesores de la Universidad de los Llanos por haber contribuido de una u otra forma en nuestra formación académica y a todos los que nos aportaron un granito de arena al desarrollo de nuestra carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	15
6.1. OBJETIVO GENERAL	15
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
7. MARCOS DE REFERENCIAS	16
7.1. MARCO TEÓRICO	16
7.2. MARCO CONCEPTUAL	22
7.3. MARCO GEOGRÁFICO	23
7.4. MARCO LEGAL	23
8. DISEÑO METODOLÓGICO	25
8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	25
8.2. PRESUPUESTO	26
8.3. PRODUCTOS A ENTREGAR	26
9. RESULTADO Y ANÁLISIS DE RESULTADO	27
9.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPERCOMERCIAL DEL LLANO S.A.S.	27
9.1.1. ANÁLISIS COMPETITIVO	27
9.1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL	53

9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SUPERCOMERCIAL DEL LLANO S.A.S.	67
9.2.1. ORGANIGRAMA	67
9.2.2. MISIÓN	68
9.2.3. VISIÓN	68
9.2.4. OBJETIVOS	68
9.2.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	69
9.2.6. PRINCIPIOS Y VALORES	73
9.3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES A LA EMPRESA SUPERCOMERCIAL DEL LLANO S.A.S.	74
9.3.1. INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA	74
9.3.2. MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	74
9.3.3. CAMPAÑA DE MERCADEO	75
9.3.4. FORTALECIMIENTO DE PUBLICIDAD	75
9.3.5. GESTIÓN DE CALIDAD	76
9.3.6. FORMALIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	76
10. CONCLUSIONES	77
11. BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFIA	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cronograma.	25
Tabla 2: Presupuesto.	26
Tabla 3: Promedio de vehículos que ingresan al mes.	28
Tabla 4: Proveedores de la Empresa.	29
Tabla 5: Empresas que ofrecen los mismos servicios que SúperComercial del Llano S.A.S.	30
Tabla 6: Experiencia personal administrativo.	33
Tabla 7: Experiencia personal operativo.	33
Tabla 8: Capital requerido para crear una empresa en el sector automotriz.	34
Tabla 9: Evaluación de factores externos de SúperComercial del Llano S.A.S.	63
Tabla 10: Evaluación de factores internos de SúperComercial del Llano S.A.S.	65
Tabla 11: Estrategias en infraestructura.	74
Tabla 12: Estrategias en atención al cliente.	74
Tabla 13: Estrategias en Mercadeo.	75
Tabla 14: Estrategias de publicidad.	75
Tabla 15: Estrategias de calidad.	76
Tabla 16: Estrategias de Gestión Humana.	76
Tabla 17: Calificación a cada fuerza de Porter.	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo del proceso de planeación.	11
Figura 2. Dimensiones del entorno empresarial.	16
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector. .	17
Figura 4: Ubicación empresa.	23
Figura 5: Organigrama.	67

INTRODUCCIÓN

La Universidad de los Llanos a través de la resolución No 007 de Abril 30 de 2014 permite a los estudiantes de administración de empresas tomar como opción de grado la pasantía profesional la cual consiste en la vinculación del estudiante a una unidad en una universidad, institución pública o privada, y organización no gubernamental, donde aplicará el saber específico de su formación, con el propósito que éstos escenarios válidos de aprendizaje, contribuyan al desarrollo de sus capacidades y competencias de su disciplina.

Por lo tanto se estableció un convenio con la empresa SúperComercial del Llano S.A.S dedicada a la venta de repuestos y mantenimiento para vehículos automotores en la ciudad de Villavicencio-Meta. Esta pasantía fue desarrollada por las estudiantes Ruby Andrea García Enciso, Yesica Fernanda Devia Hurtado guiadas por el docente Juan Carlos Leal y el administrador de Empresas Héctor Fernando Arguello Delgadillo. El objetivo fue desarrollar el proceso de Planeación Estratégica con la guía del modelo de Serna Gómez, hasta el punto de formular estrategias para la empresa con sus respectivos indicadores.

Serna Gómez (2003) afirma que “la gerencia estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p.19) y según su libro “Gerencia estratégica” menciona el proceso para su creación y puesta en marcha, que en esencia tiene elementos que la complementan como: los principios corporativos de la empresa, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización e implementación estratégica.

El propósito del presente trabajo fue desarrollar el proceso de una plataforma estratégica como herramienta para la mejora y claridad de su desarrollo organizacional de SúperComercial del Llano S.A.S que proporcionaron elementos claves que ayudan a la determinación de su rumbo a futuro y su posición competitiva a corto plazo y así adquiriendo el estudiante actitud y experiencia empresarial donde coloca en práctica lo aprendido durante la carrera en administración de empresas en la Universidad de los Llanos.

El desarrollo del proceso de planeación estratégica se llevara a cabo con la guía del modelo propuesto por Humberto Serna en su libro Gerencia estratégica. El modelo es el siguiente:

Modelo del proceso de Planeación estratégica

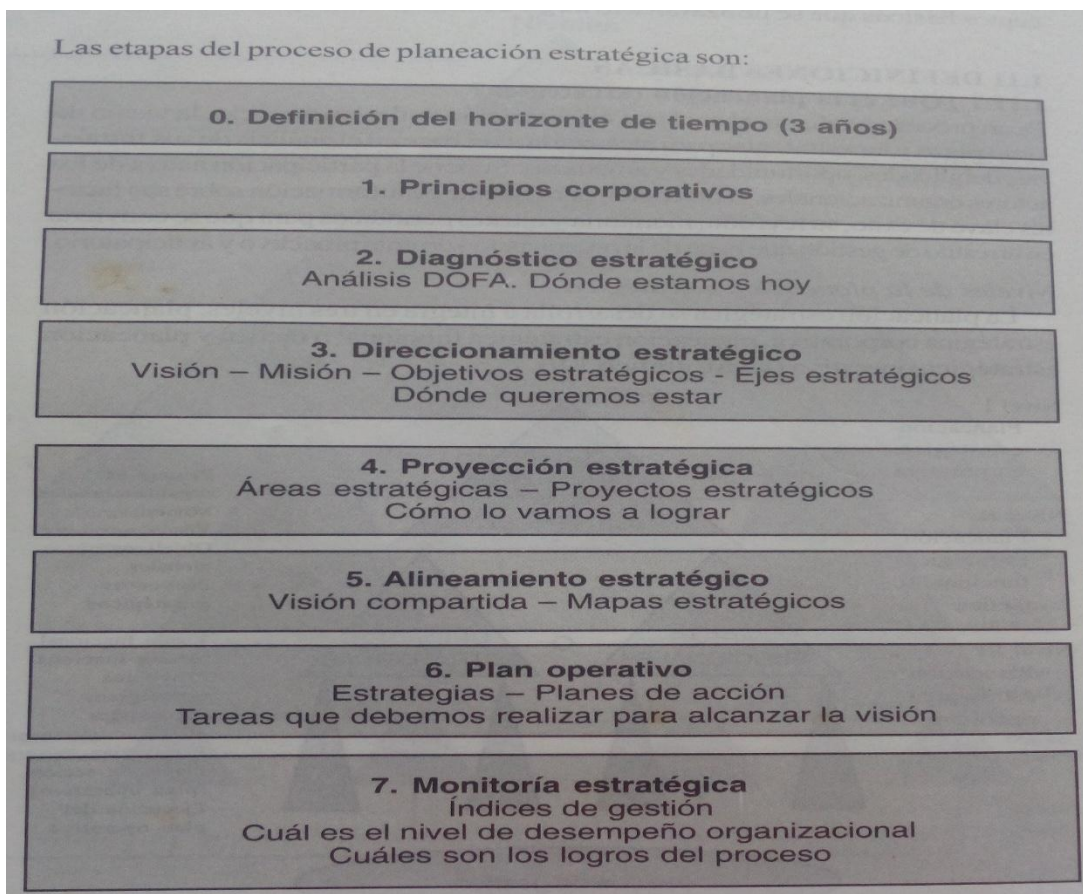


Figura 1: Modelo del proceso de planeación.
Fuente: Serna Gómez Humberto

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SúperComercial del Llano S.A.S comienza su funcionamiento desde el 28 de Marzo del 2010 prestando su servicio en mantenimiento y reparación para vehículos automotores y ofertando productos para este mismo ámbito. Actualmente maneja varias líneas de producto, entre sus principales clientes se encuentran: Banco Corbanca-Gelban; Migración Colombia, Insihuala.

En entrevista con personal ejecutivo de la empresa se pudo determinar las siguientes problemáticas: en la infraestructura ya que por su capacidad ha perdido diferentes contratos con demás empresas, su personal operativo está basado solo en conocimientos empíricos, además de que no cuenta con un personal capacitado para todo lo que ofrece al cliente y por lo tanto busca terceros para realizar y cumplir con algunos pedidos, no cuenta con tecnología de punta, reporta un alto nivel de competencia directa, su mercado está afectado por los comercializadores de repuestos y productos sustitutos que ofertan en la ciudad de Villavicencio específicamente en el barrio Porvenir, todo esto es una amenaza latente; para lo cual no se han propuesto acciones ni estrategias, por la falta de análisis clara del direccionamiento de la empresa. Se propuso la formulación de una plataforma estratégica que permita el mejoramiento de la empresa en aspectos como: mejorar su nivel de competitividad en el mercado con estrategias de crecimiento, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico que se dé a la empresa e identificación de elementos diferenciadores y factores críticos de éxito de ella misma.

¿Desarrollar el proceso de planeación estratégica para SúperComercial del Llano S.A.S para el año 2016, permitirá a la empresa mejorar el nivel de competitividad en el mercado automotriz en el departamento del Meta?

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas buscan generar valor agregado a su producto o servicio y ser competitivas continuamente en el ámbito empresarial, para ello la gestión empresarial es clave y una concepción general dice, que hace parte de un proceso apasionante, que sirve a una organización para ser PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que ayude a la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre con la característica primordial de un cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes.

La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose de la mejor forma a los cambios del entorno y buscando un crecimiento sustentado.

Esta propuesta también se justifica desde tres puntos de vista, desde lo Práctico, ya que a la problemática planteada anteriormente se propone el desarrollo del proceso estratégico con el objeto de establecer estrategias para la mejora de sus acciones y competencia en el mercado automotriz.

Desde el punto de vista teórico conlleva a puntos de discusión y reflexión respecto al conocimiento adquirido versus con los modelos a aplicar, como el modelo de Gerencia estratégica planteado por Humberto Serna Gómez.

Desde el punto de vista metodológico, le permitirá a la empresa aplicar su propia metodología para el desarrollo del proceso de planeación estratégica y así generar un conocimiento valido y confiable dentro del área de la administración automotriz

Además, esta pasantía profesional abrirá caminos a nuevas empresas que requieran dar solución a problemáticas como la especificada en el caso de la empresa SúperComercial del

Llano S.A.S, y profesionalmente pondrá en manifiesto el conocimiento adquirido y puesto en práctica sumando la metodología utilizada, qué podría contribuir a la solución de casos similares.

3. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el proceso de planeación estratégica para la empresa SúperComercial del Llano S.A.S para el año 2016

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico estratégico para la empresa SúperComercial del Llano S.A.S.
- Definir los elementos de direccionamiento estratégico para SúperComercial del Llano S.A.S.
- Proponer estrategias de competitividad a la empresa SúperComercial del Llano S.A.S.
- Establecer los indicadores de gestión estratégica necesaria para las estrategias establecidas.

7. MARCOS DE REFERENCIAS

7.1. MARCO TEÓRICO

TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: *el macro ambiente*, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y *el sector* (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (Figura 2).

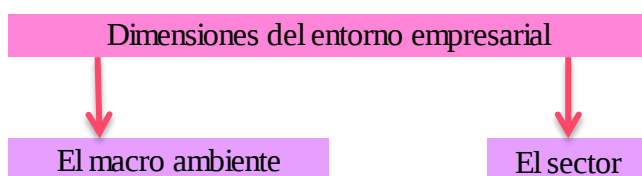


Figura 2. Dimensiones del entorno empresarial.
Fuente: Baena, Sánchez, Suarez.

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.



Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector. .
Fuente: Baena, Sánchez, Suarez.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y

la existencia de productos sustitutos (ver gráfico número 2). De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

A continuación se estudian cada una de las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial.

Fuerza 1: Amenaza de entrada de los competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.

A continuación se describen las barreras más comunes.

- Economías de escala
- Curva de experiencia
- Requisitos de capital
- Costos al cambiar de proveedor
- Acceso a insumos
- Acceso a canales de distribución
- Identificación de marca
- Diferenciación del producto

- Barreras gubernamentales

Fuerza 2: Competidores existentes.

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación:

- Concentración
- Diversidad de los competidores
- Costos fijos elevados
- Diferenciación entre los productos
- Costos de cambio
- Grupos empresariales
- Crecimiento de la demanda
- Barreras de salida
- Equilibrio entre capacidad y producción
- Efectos de demostración

Fuerza 3: Productos sustitutos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos

competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

- Disponibilidad de sustitutos
- Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto
- Costos de cambio para el cliente

Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son:

- Concentración de clientes
- Volumen de compra
- Diferenciación
- Información acerca del proveedor
- Identificación de la marca
- Productos sustitutos

Fuerza 5: Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

Las condiciones del mercado

Del resto de los proveedores y,

La importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Diferenciación de insumos
- Costos de cambio
- Disponibilidad de insumos sustitutos
- Impacto de los insumos
- Integración hacia delante

El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuye. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. Si la rivalidad no es intensa,

no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios.

7.2. MARCO CONCEPTUAL

Direccionamiento estratégico: Son los elementos filosóficos corporativos de una organización. (Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Principios, etc.)

Misión: Define cual es la razón de ser de la empresa, a que se dedica.

Visión: Es hacia dónde quiere ir la organización en un tiempo establecido.

Objetivos: Manifestación de un propósito y una finalidad.

Metas: Son aspiraciones que las organizaciones quieren cumplir ya sea a largo, mediano o corto plazo; medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

Políticas: Son lineamientos que se deben llevar a cabo para cumplir los objetivos de la organización.

Diagnóstico estratégico: Es un análisis interno y externo que se le realizan a las empresas.

Estrategias: Son acciones que se realizan para llevar a cabo un objetivo.

Parque automotor: Se refiere a los vehículos particulares, de transporte público, y vehículos de transporte de carga.

7.3. MARCO GEOGRÁFICO

La pasantía se realizara en Colombia; departamento del Meta; municipio de Villavicencio; comuna 3, en el barrio Porvenir en la empresa SúperComercial del Llano Carrera 29 No. 31 - 30 teléfono 663 02 75 Celular 320 339 11 69.

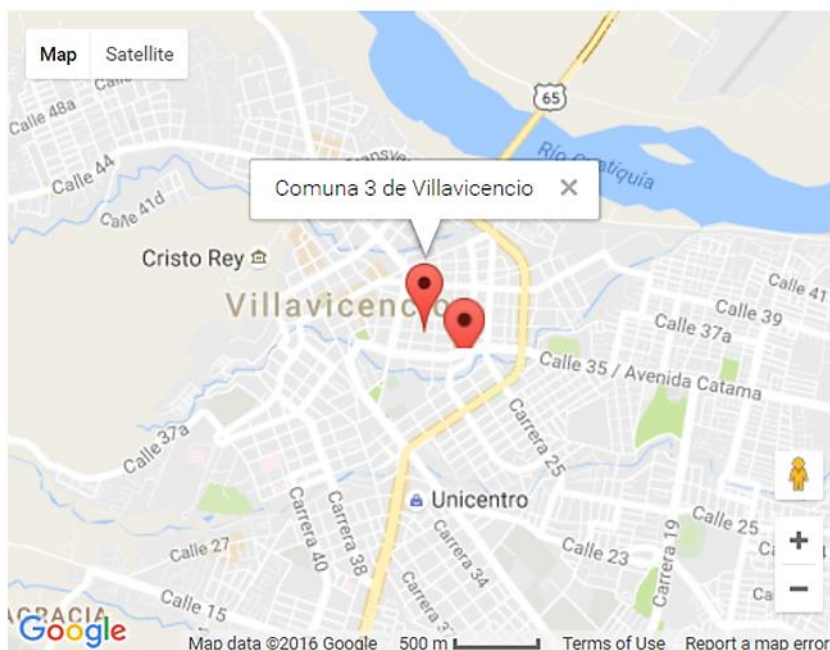


Figura 4: Ubicación empresa.
Fuente: Google maps.

7.4. MARCO LEGAL

ALCANCE LEGAL EN LA CONFORMACIÓN DE LAS SAS

- Ley 1258 de diciembre 5 de 2008. (Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.)
- Ley 222 de 1995 (Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.)

ALCANCE LEGAL GENERAL

- Las reglas y normas del Código de Comercio
- El Código Sustantivo del Trabajo
- La Constitución Política de Colombia
- Ley 100 de 1993 (Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones)

RÉGIMEN CONTABLE Y TRIBUTARIO

- Estatuto Tributario
- Obligaciones tributarias impuestas por la ley. Su proceso contributivo se fundamenta en el artículo 95 numeral 9° de la Constitución Política de Colombia,
- Las normas contables y fiscales establecidas en el país.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta temática se relacionó con la planeación estratégica de la empresa, fue abordada con un método de tipo cualitativo, para comprender como funciona la organización. Se pudo así, analizar y comprender los factores a través de entrevistas semi-estructuradas.

El tipo de investigación fue deductiva ya que este es un método que parte de premisas generales para llegar a algo particular o concreto. La población objeto de estudio fue la empresa SúperComercial del Llano S.A.S. la cual se dedica a la comercialización de productos automotores y al mantenimiento de los mismos. El muestreo lo determino la alta gerencia por lo tanto se define por conveniencia. El proceso de planeación es el establecido por Serna en su libro “Gerencia Estratégica”.

Este trabajo incorporo instrumentos de investigación desde el enfoque cualitativo, que incluyen:

- ✓ La entrevista semi-estructurada y guiada que da la opción de obtener información clave.
- ✓ Las imágenes que permiten capturar fenómenos que transcurren durante la pasantía.
- ✓ La información documental que permite informar sobre hechos que han pasado o están pasando en la empresa.

8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo \ Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diagnostico estratégico																				
Direccionamiento estratégico																				
Estrategias de competitividad																				
Indicadores																				

Tabla 1: Cronograma.

Fuente: Propia.

8.2. PRESUPUESTO

Presupuesto Pasantía SuperComercial del Llano S.A.S.		
Identificación de recursos	Responsables	Valor
Humanos		
Director de pasantía	Universidad de los Llanos	0
Pasantes		
Yesica Fernanda Devia Hurtado	Universidad de los Llanos	2,298,200
Ruby Andrea García Enciso	Universidad de los Llanos	2,298,200
Gastos Generales		
Transporte	Pasantes	640,000
Alimentación	Pasantes	1,000,000
Papelería	Pasantes	72,000
Comunicaciones	Pasantes	15,000
Internet	Pasantes	50,000
Fotocopias	Pasantes	12,000
Total		6,385,400

Tabla 2: Presupuesto.

Fuente: Propia.

8.3. PRODUCTOS A ENTREGAR

1. Informe con el Diagnostico estratégico de la empresa SúperComercial del Llano S.A.S.
2. Informe de Direccionamiento estratégico para la empresa SúperComercial del Llano S.A.S. (Misión, Visión, Organigrama, Políticas, Objetivos, Principios).
3. Informe de Estrategias de competitividad para la empresa SúperComercial del Llano S.A.S.
4. Informe de los indicadores de gestión estratégica propuestos para las estrategias de competitividad establecidas.

9. RESULTADO Y ANÁLISIS DE RESULTADO

9.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPERCOMERCIAL DEL LLANO S.A.S.

9.1.1. ANALISIS COMPETITIVO

9.1.1.1. Teoría de las cinco fuerzas de Porter

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

SúperComercial del Llano S.A.S cuenta con competidores directos que se encuentran ubicados en el mismo sector y aledaños como: Baterías Campeón; Talleres Ospina; Multirenault; Toyomotor del Llano; Oil filter's; Stock Llantas y Rines; Chevropartes del Llano Ltda; Toyodiesel; Kimautos; Toyoriente; Vehicar; Almacenes y talleres JC; Servicio Integral el Platino; Distribuidora de repuestos; MK. Además cualquier taller que realice mantenimiento de vehículos y ventas por mostrador de autopartes se convierte en un competidor.

Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

SúperComercial del Llano S.A.S. cuenta con 75 clientes en promedio. Los principales clientes que tiene la empresa son: Banco Corbanca Colombia, Nalco de Colombia Ltda; Agencia Logística; Migración Colombia. Que son contratos que firman con las empresas para prestarles los servicios ofrecidos por la compañía. En la siguiente matriz se da a conocer un promedio de cantidad de autos que llegan al mes de los principales clientes. Para un promedio total de 150 autos.

Entidad	Empresa	Cantidad de Mantenimientos Mensuales
Privada	Banco Corbanca Colombia S.A.	60
Privada	Nalco de Colombia Ltda.	45
Privada	Tecnicentro Automotriz Hyundautos S.A.S.	6
Privada	Aggreko de Colombia	5
Publica	Agencia Logística	4
Privada	Bioenergy	4
Privada	Consorcio Vial 4G	4
Privada	Ion servicios	4
Publica	Inpec	4
Publica	Migración Colombia	3
Privada	Imecol	3
Privada	Servirepuestos	3
Publica	Contraloría Yopal	3
Privada	Llanogas	2
TOTAL		150

Tabla 3: Promedio de vehículos que ingresan al mes.
Fuente: Propia.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

SúperComercial del Llano S.A.S tiene un promedio de 520 proveedores con estrecha relación que le distribuyen para el almacén y los servicios de mantenimiento. A continuación se nombran proveedores representativos como: Coexito S.A.S.; Casa Toro Automotriz S.A; Milenio Importaciones Ltda.; Automotores Llano grande; Importamos Ford Ltda.; Distribuidora Nissan S.A. Surti Amortiguadores; Molpartes S.A.; Toyonnisan; Discamargo S.A.; Importaciones Reypar S.A.S.; Automotores Llano Grande S.A., Almacén Y Taller Parst Frenos; Acumuladores Duncan S.A.S.; Servicentro Carllanos; Baterías Del Meta y Eléctricos Aval. En la siguiente matriz se muestran lo que ofrece cada proveedor a SúperComercial del Llano S.A.S.

Empresa	Servicio	Repuestos
Coexito S.A.S.	X	X
Casa Toro Automotriz S.A	X	X
Milenio Importaciones Ltda	X	X
Automotores Llano grande	X	X
Importamos Ford Ltda	X	X
Distribuidora Nissan S.A	X	X
Almacén Y Taller Pars Frenos	X	
Baterías Del Meta		X
Eléctricos Aval		X
Surti Amortiguadores	X	X
Molpartes S.A.	X	X
Toyonnisán	X	X
Servicentro Carllanos	X	
Discamargo S.A.	X	X
Texim Y Cia Ltda	X	X
Acumuladores Duncan S.A.S.		X
Importaciones Reypar S.A.S.	X	X
Automotores Llano Grande S.A.	X	X

Tabla 4: Proveedores de la Empresa.
Fuente: Propia.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

En SuperComercial del Llano S.A.S los productos sustitutos son todos los demás talleres que se dediquen a la venta por mostrador de repuestos y al servicio de mantenimiento de vehículos.

A continuación se desglosan algunas empresas que ofertan un mismo producto o servicio.

Servicios ofrecidos por las empresas						
Empresa	Alineación y balanceo	Cambio de aceite y filtros	Servicio Eléctrico	Reparación de Motores	Latonería y pintura	Venta de Repuestos
Baterías Campeón						X
Talleres Ospina	X	X	X	X		
Multirenaul						X
Toyomotor del Llano	X	X	X	X		X
Oil filter's		X				
Stock Llantas y Rines	X					
Chevropartes del Llano Ltda						X
Toyodiesel						X
Kimautos						X
Toyorient					X	
Servicio Integral el Platino	X	X	X	X		
Distribuidora de repuestos						X
MK	X	X	X	X		

Tabla 5: Empresas que ofrecen los mismos servicios que SúperComercial del Llano S.A.S.
Fuente: Propia.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

En el mercado automotor existen competidores potenciales ubicados en el mismo Sector como: Chevropartes; Multirenaul, Vehicar, Almacenes y Talleres JC, entre otros; además también están todos los demás talleres especializados en una sola actividad específica que pueden llegar a ser potenciales

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

A continuación se estudian cada una de las cinco fuerzas que intervienen en el sector.

9.1.1.1.1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

“Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.

A continuación se describen las barreras más comunes.

- **Economías de escala**

Se aplica para las compras de repuestos ya que si se compran repuestos en grandes cantidades se obtendrán a bajo costo, además para el mantenimiento de vehículos porque si una empresa envía grandes cantidades de vehículos para mantenimiento se le brindan menores costos.

SúperComercial del Llano S.A.S cuenta con una capacidad instalada para realizarle mantenimiento a 150 vehículos mensuales en promedio, esto demuestra que su economía de escala es positiva ya que esta sobre el cupo. Lo que quiere decir que la empresa está alcanzando su nivel óptimo para ir ofreciendo más a menor costo.

- **Curva de experiencia**

Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).

En cuanto a esta barrera el mercado automotor de Villavicencio se caracteriza por crear empresas con conocimientos empíricos desarrollando así su experiencia, un menor porcentaje de organizaciones se crean profesionalmente en esta labor, la tecnología es comprada por proveedores colombianos que importan desde el exterior, los procesos para el mantenimiento y reparación de un auto tiene un respectivo orden.

Por lo cual en las siguientes tablas se muestran la curva de experiencia que tiene SúperComercial del Llano S.A.S en este parque automotor:

Personal Directo	
Empleado	Años de Experiencia
Héctor Arguello Delgadillo	10
Yalileth García Enciso	3
Fabián Daza	3
Yesica Tatiana Perdomo	2
Cristian Sepúlveda	2
Stefani Franco Cchacon	2
Jhon Jairo Suarez	1
Diego Mauricio Muñoz	1
Jhon Jair Buitrago	1
TOTAL	26
PROMEDIO	2,6

Tabla 6: Experiencia personal administrativo.
Fuente: Propia.

Área operativa	
Nombre	Años de Experiencia
Hugo Antonio Castro	30
Julio Gutierrez	25
Marino Henao	15
Luis Carlos	14
Mauricio Barbosa	11
Javier Criaes	10
Nikudemos Hurtado	10
Oscar Carrion	9
TOTAL	124
PROMEDIO	15,5

Tabla 7: Experiencia personal operativo.
Fuente: Propia.

Las anteriores tablas muestran el promedio de experiencia que tiene el área administrativa, que es de 2,6 años, la cual no impacta en la curva de experiencia debido a que el área operativa es la que influye más al momento de ofrecer los servicios de la organización y cuenta con 15,5 años, lo que significa que este factor es bueno en cuanto a los servicios que ofrece la compañía para que los clientes lo prefieran y así la empresa pueda ofrecer un servicio de excelente calidad.

Por tanto se deduce que la curva de experiencia en este sector se convierte en una barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores, por lo que se debe tener o superar el promedio de la experiencia del talento humano de empresas existentes y mayor aun el del área operativa, porque finalmente son el personal que se involucra más para brindar el servicio y así exista calidad en este.

- **Requisitos de capital**

Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.

Cuando el mercado lanza nuevas tecnologías en vehículos, la empresa debe estar actualizando su área tecnológica para así tener propiedad sobre la satisfacción del cliente en la reparación y mantenimiento de los vehículos. La siguiente tabla brinda la información de cuánto capital se requiere para la creación de una empresa que trabaje en el mercado automotriz.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Costos Fijos y mercancía (Infraestructura, servicios)	\$ 123.160.000
Tecnología	\$ 48.000.000
Mano De obra	\$ 15.342.000
Factores gubernamentales (Impuestos)	\$ 25.800.000
TOTAL	\$ 212.302.000

Tabla 8: Capital requerido para crear una empresa en el sector automotriz.

Fuente: Propia.

Se analiza que se requiere de un valor alto mensualmente de capital para el ingreso de nuevos competidores que podrían ser potenciales, por valor promedio de \$ 212.302.000, por lo tanto esta barrera de entrada se encuentra en un nivel alto.

- **Costos al cambiar de proveedor**

Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.

Los costos al cambiar de proveedor son bajos ya que en el parque automotor existe diversidad de proveedores que ofrecen los mismos bienes y servicios. Esto hace que sea una barrera de entrada baja por la facilidad que hay para acceder a ellos. Además si nos referimos a costos monetarios no se incurre en estos, puesto que cuando se hace es porque el nuevo proveedor ofrece mejores precios, mejor calidad y demás. Cabe resaltar que para que un proveedor le brinde crédito a un cliente este debe cumplir con algunos requisitos como: extracto bancario, declaraciones de renta, referencias comerciales, entre otros.

- **Acceso a insumos**

Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

El acceso a insumos es fácil ya que en el parque automotor existen demasiados proveedores que ofrecen los bienes y servicios, por ejemplo en los aceites, estos vienen de diferentes marcas y es decisión del que quiere ingresar al mercado si va a ofrecer multimarcas o multiservicios o solo va a ofrecer una, esto significa que es contar con capacidad adquisitiva si se requiere conseguir algún insumo. Cuando se requieren insumos importados solo necesita contratar con un importador. Esto demuestra que la barrera es baja y de fácil acceso.

- **Acceso a canales de distribución**

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

SúperComercial del Llano S.A.S es una empresa que utiliza como mercado objetivo las “flotillas” en cuanto al mantenimiento de vehículos y para las ventas por mostrador su mercado son todos los ciudadanos que requieren de algún repuesto para los vehículos, por tanto los

canales de distribución son contratos con empresas públicas y privadas a través de licitaciones y relaciones públicas, esto demuestra lo difícil que es ingresar a las empresas privadas puesto que hay que cumplir con una serie de requerimientos técnicos para contratar con ellos.

Lo que muestra que tener la aceptación de comercializar este servicio por medio de “flotilla” es difícil ya que se deben utilizar canales complejos y conocer bien el mercado para llegar a ellos y en las ventas por mostrador es fácil porque solo es ofertar los productos. Esto significa que si los nuevos competidores van ofrecer los mismos servicios que SúperComercial del Llano S.A.S esto se les va a convertir en una barrera de entrada alta.

- **Identificación de marca**

Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola.

SúperComercial del Llano S.A.S es una empresa la cual su identificación de marca es variable de un periodo a otro ya que en cuanto al mantenimiento de vehículos se oferta el servicio por medio de contratos con empresas públicas y privadas a través de licitaciones o relaciones públicas. En el sector público es donde la empresa se ha dado a conocer más, allí se realizan cambios de jefes, anual o cada vez que cambian de gobierno y esto afecta generar identificación de marca.

Esto nos muestra que es una barrera alta si se quiere incursionar en el mismo mercado, y además cabe resaltar que para otros mercados ya hay competidores potenciales que ya tienen posicionadas sus marcas como: Nissan, Chevrolet, Renault, Kia. Lo que llevaría a los nuevos competidores a crear estrategias de marca más fuerte.

- **Diferenciación del producto**

Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.

SúperComercial del Llano S.A.S. se diferencia de otras empresas en cuanto a que ofrece multiservicios, multimarcas, ofrece servicios y repuestos en el mismo punto de venta, es integral, utiliza tiempos de entrega (puntualidad), brinda créditos altos, le realiza a los vehículos ficha de ingreso, acta de entrega y cotizaciones como procedimientos técnicos de la organización.

Es una barrera independiente del tipo de mercado al que se quiere ingresar, conveniente a cada empresa de como atribuya la calidad del producto o servicio y de la atención que le brinde al cliente para que estos factores del servicio ofrecido sean mejores y los diferencien de la competencia que ya está en el mercado. Pero se puede calificar como una barrera alta para llegar a hacer competidor potencial en el sector porque hay más empresas que tienen factores como ya los mencionados o su propia diferenciación de producto además que ya están posicionadas en el mercado automotor y deberán entrar a ser mejores que las que se encuentran.

- **Barreras gubernamentales**

Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado.

El sector automotriz lleva y cumple de acuerdo a las leyes, normas e impuestos nacionales manifestados por periodos, mensuales, bimestrales, cuatrimestrales y anuales, pero además se deben cumplir con unas responsabilidades que son sancionables y que conlleva a cumplir las

responsabilidades tributarias como: Industria y comercio; Información exógena municipal; Información en medios magnéticos DIAN; Formulario 1732 de la DIAN; Declaración de renta y complementario para personas jurídicas; Impuesto a las ventas del régimen común; Autorretenciones CREE; Retención a título de ICA; Declaración de impuesto sobre la renta para la equidad CREE. Además las empresas para el año 2017 se deben certificar en el (SG-SST) Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Mostrando que esto es una barrera de entrada alta puesto que existen muchas leyes y requisitos que se deben cumplir al momento de poner a funcionar una empresa y de acuerdo los ingresos de la empresa se deben pagar cierta cantidad de impuestos que al no realizarlos se incurre en sanciones drásticas y monetarias.

9.1.1.1.2. Competidores existentes.

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación:

- **Concentración**

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.

En Villavicencio existe gran cantidad de talleres dedicadas al mantenimiento de vehículos los cuales todos no son multiservicios si no que hay algunos que realizan actividades específicas del servicio que no dominan en el mercado.

En el sector del Porvenir donde se encuentra ubicada SuperComercial del Llano S.A.S hay empresas que ofrecen multiservicios como Vehicar, Almacenes y Talleres JC y Chevropartes,

entre otros, que pueden llegar a ser empresas fuertes. Lo que nos muestra que no existe concentración alta al estar atomizado el mercado.

- **Costos fijos elevados**

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Los costos fijos promedio mensuales de SúperComercial de Llano S.A.S es de \$ 123.160.000 lo que nos demuestra que son elevados lo que obliga a la empresa a vender por volúmenes altos.

Además se demuestra que los costos fijos en el sector automotor más elevados son la nómina y los servicios públicos por el uso de cierta maquinaria que utilizan para el mantenimiento que se les hace a los vehículos y los arrendamientos. Lo que demuestra que es una barrera alta.

- **Diferenciación entre los productos**

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

SúperComercial del Llano S.A.S. se diferencia de otras empresas en cuanto a que ofrece multiservicios, multimarcas, ofrece servicios y repuestos en el mismo punto de venta, es integral, utiliza tiempos de entrega (puntualidad), brinda créditos altos, le realiza a los vehículos ficha de ingreso, acta de entrega y cotizaciones como procedimientos técnicos de la organización, además también utilizándolo como estrategias de mercadeo.

- **Costos de cambio**

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

En Villavicencio y en Colombia en general existen muchos proveedores de repuestos para vehículos que pueden ofrecer insumos genéricos u originales ya sean estos a la vez importados o nacionales, esto conlleva a que los costos de cambio sean bajos al cambiar un insumo a otro.

En cuanto a los mantenimientos de los vehículos los costos varían de acuerdo a lo que requiera el vehículo y si el cliente prefiere lo original o genérico. Por ejemplo a un vehículo que se le va a realizar cambio de aceite el precio varía de acuerdo si el aceite es el original del carro o uno genérico.

- **Grupos empresariales**

La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

En el mercado automotor se realizan grupos o alianzas temporales entre empresas para así ofrecer y cumplir con un mejor servicio, para este caso de SúperComercial del Llano S.A.S. estas alianzas le permite ganar licitaciones de la ciudad y del país.

Pero no existe un grupo empresarial dominante o no se visualiza la entrada de un grupo mayor que tenga fusiones o adquisiciones con otras empresas.

- **Crecimiento de la demanda**

La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.

Según proyecciones del DANE la Población de Villavicencio es de 495.200 habitantes, y se estima que anualmente la población crece en 10.711 habitantes.

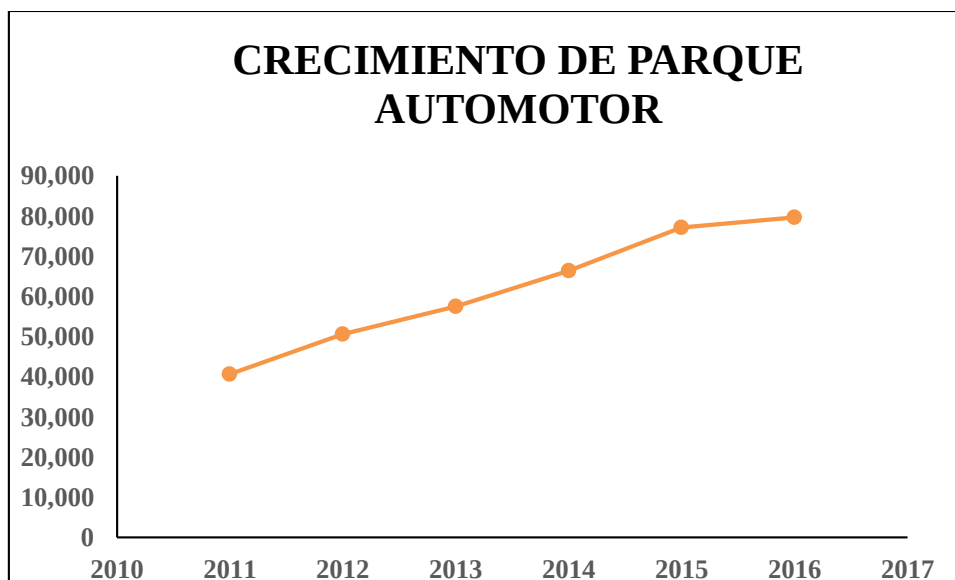
Además, de acuerdo con el sistema de información de la Secretaría de Movilidad de Villavicencio y la concesionaria SerTraVi, con corte al 31 de marzo del 2016, el parque automotor activo de la capital del Meta asciende a 79.650 vehículos.

La tabla de vehículos automotores matriculados en la ciudad es encabezada por 51.424 motocicletas, seguidas de 15.764 automóviles, 5.640 camionetas, 2.199 camperos, 1.149 microbuses, 993 motocarros, 868 camiones, 747 busetas, 235 volquetas, 166 semirremolques, 156 buses, 48 cuatrimotos, 37 remolques, y en la categoría de otros, donde se cuenta la maquinaria agrícola, hay 224 vehículos.

Según los reportes, durante el primer trimestre del 2016 se matricularon en la ‘Puerta del Llano’ 2.548 vehículos, para una media mensual de 844.

El crecimiento del parque automotor durante los últimos cinco años es del 96 por ciento, distribuido así:

Año	Parque automotor activo
2011	40.679
2012	50.656
2013	57.488
2014	66.445
2015	77.171
2016	79.650 (a marzo 31)



Grafica 1: Crecimiento del parque automotor.
Fuente: Propia.

Para Iván Baquero Susa, secretario de Movilidad de Villavicencio, en la ciudad se estima que circulan alrededor de 100.000 vehículos, ya que a esta cifra se debe sumar el número de automotores que ruedan por sus vías pero que están matriculados en otros municipios o ciudades.

Por tanto esto muestra que es una barrera importante al momento de crear empresa.

- **Barreras de salida**

La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

Activos especializados: Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.

En el parque automotor se manejan tecnologías especializadas para realizar el mantenimiento a los vehículos, que cada día evoluciona a medida que sacan nuevos vehículos, al igual que la

infraestructura está adecuada a la actividad que desarrolla la empresa, lo cual se convierte en una alta barrera de salida para la liquidación de las empresas.

Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.

Esto afecta a los empresarios actuales ya que cuando se dedican a realizar una actividad específica en la organización estos buscan crecer y fortalecerse en ese campo, esto sería una barrera de salida alta en el mercado automotor por lo que han adquirido experiencia de forma empírica y así han iniciado su negocio, ahora que deban salir del mercado causa problemas emocionales tanto en los dueños, como los empleados de la empresa ya que no saben realizar otras actividades más que en las que se han especializado por años, generándoles costos, para dedicarse a nuevas cosas.

Restricciones gubernamentales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

En Villavicencio y en Colombia existen procedimientos para crear empresas como solicitar Cámara de Comercio, sacar el Registro Único Tributario (RUT), Procuraduría, Contraloría, Antecedentes Judiciales, Sayco y Ancinpro, Certificado en Bomberos, entre otros, que se pueden convertir en barreras de salida alta ya que si no se cumplen los requisitos habrá sanciones monetarias o disciplinarias que le pueden tardar el proceso de liquidación y le pueden generar gastos.

Además con la nueva reforma tributaria se crean barreras fuertes para ingresar al mercado ya que esta fue una revisión completa de la estructura de los impuestos que pagan los colombianos, con una mirada de largo plazo enfocada en la competitividad y en un control efectivo de la

evasión. Se eliminaron tributos y se incrementaron otros, se simplificaron los trámites y las declaraciones, y se acercó la contabilidad a los impuestos.

- **Efectos de demostración**

Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

SúperComercial del Llano S.A.S tiene ventajas para expandirse en el mercado como multiservicios, multimarcas, que ofrece servicios y repuestos en el mismo punto de venta, es integral, utiliza tiempos de entrega (puntualidad), brinda créditos altos, le realiza a los vehículos ficha de ingreso, acta de entrega y cotizaciones como procedimientos técnicos de la organización, además también utilizándolo con estrategias de mercado, que en un futuro le ofrece ventajas para tener reconocimiento y posibilidad de nuevos contratos.

9.1.1.1.3. Productos sustitutos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

- **Disponibilidad de sustitutos**

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

En el sector del Porvenir existen empresas que se dedican a ofrecer los mismos servicios que SúperComercial del Llano S.A.S, lo que se convierte en amenaza alta de productos sustitutos. Estas son: Baterías Campeón; Talleres Ospina; Multirenault; Toyomotor del Llano; Oil filster's; Stock Llantas y Rines; Chevropartes del Llano Ltda; Toyodiesel; Kimautos ; Toyorient; Servicio Integral el Platino; Distribuidora de repuestos ;MK. Todos estos siendo los productos sustitutos de la empresa.

- **Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto**

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado, un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

SúperComercial del Llano S.A.S. realiza contratos con entidades públicas y privadas, y estos se manejan mediante licitaciones, entonces para el caso de los sustitutos siempre se va a manejar solo los precios relacionados dentro del contrato o por el valor de la licitación, sin afectar la competencia, porque todas las licitaciones varían de acuerdo como sea el contrato y con quien se realiza. Esto nos demuestra que la diferencia de los precios no es alta por cuanto la empresa contrata mediante licitaciones y así obliga a establecer franjas de precios demasiado amplias.

- **Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto**

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Como se trata de servicios de mantenimiento de vehículos, la calidad y rendimiento varía de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por los clientes en los productos que ellos solicitan, además cada empresa con que se contrata envía un supervisor para que revise los procedimientos y así se puede verificar la calidad de lo que se le hace a los vehículos.

- **Costos de cambio para el cliente**

Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

Los clientes no incurren en costos altos ya que existen varios proveedores de los servicios que requieren, además cuando cambian de proveedor siempre lo hacen porque la competencia les ofrece mejores precios y calidad.

Cabe aclarar que el costo de cambio para el cliente varía también en las políticas de servicio que tienen las empresas por el tipo de calidad de los productos ofertados sean estos originales o genéricos e importados o nacionales.

9.1.1.1.4. Poder de negociación de los clientes.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación.

Todos los clientes de SúperComercial son contratos con entidades públicas y privadas, por lo tanto la amenaza que existe es que una vez sea la fecha de renovación del contrato la entidad decida cambiar de proveedor o se gane la licitación otra empresa. El poder de negociación del cliente es alto.

Los principales factores en el poder de negociación son:

- **Concentración de clientes**

Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

En Villavicencio no hay concentración de clientes debido a la gran cantidad que hay de estos en la ciudad que demandan la mayor parte de ventas.

- **Volumen de compra**

Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Costos de cambio: Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.

Las empresas Banco Corbanca Colombia S.A.; Nalco de Colombia Ltda.; Tecnicentro Automotriz Hyundautos S.A.S. son los clientes con mayor volumen de compra de servicios lo cual permite tener un poder de negociación entre cliente y empresa, que lo convierte en un costo de oportunidad alto. Lo que demuestra que la empresa depende en gran parte de estos clientes y en caso de perderlos el costo sería alto.

Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.

La posibilidad de que la empresa SúperComercial del Llano S.A.S se convierta en un proveedor como los que esta misma tiene, es alta, ya que la empresa cuenta con una gama de productos que son ventas por mostrador y servicios de mantenimiento, así mismo este almacén puede tener diversidad de marcas entre esas las originales o genéricas adquiriéndola por medio de fusiones o adquisiciones, pero se requiere de capital e infraestructura.

Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.

Las empresas brindan la información necesaria al cliente según requerimientos técnicos para adquirir el servicio de mantenimiento de vehículos, éstas envían licitaciones para ser contratadas. SúperComercial del Llano S.A.S en general y continuamente forma una relación buena y permanente con los clientes que le permiten conocer sus gustos, exigencias y expectativas, lo cual hace que la empresa ofrezca un mejor servicio y entrega del producto, esto puede influenciar en el poder de negociación del cliente al generarse más confianza ya que se entabla más poder de negociación y convencimiento.

- **Diferenciación**

Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Como se trata de licitaciones y contratos los clientes poseen bastante poder de negociación, queriendo quedarse con el proveedor que les ofrezca mejor calidad y precios en los servicios de mantenimiento. SúperComercial del Llano S.A.S. se diferencia de otras empresas al ofertar multiservicios, multimarcas, ofrecer servicios y repuestos en el mismo punto de venta, al ser integral, utiliza tiempos de entrega (puntualidad), brinda créditos altos, le realiza a los vehículos ficha de ingreso, acta de entrega y cotizaciones como procedimientos técnicos de la organización, además también utilizándolo como estrategias de mercadeo. Cabe resaltar también, que en cuanto al servicio, los clientes y operativos de la organización manejan mucha confianza con el cliente ya que son los que generalmente se entienden a la hora de realizar los mantenimientos de los vehículos.

- **Información acerca del proveedor**

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Los clientes siempre cuentan con toda la información de los proveedores lo cual le permite compararlos y escoger el que mejor les parezca en cuanto al servicio ofrecido. En SúperComercial del Llano S.A.S la calidad de los repuestos se ofrecen de acuerdo a las exigencias del cliente, sean estos originales o genéricos, más no se tiene una política de calidad

en la cual se le informe a los clientes que se les ofrece solo productos originales por recomendación.

- **Identificación de la marca**

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo Kleenex y Coca Cola.

Como se trata de mantenimiento de los vehículos y para ellos se necesitan repuestos, los proveedores suelen manejar multimarcas o trabajar con una sola marca de acuerdo como requieran los clientes en las especificaciones técnicas de los contratos y por lo cual no es fácil identificar una marca específica y en la totalidad de la empresa.

- **Productos sustitutos**

Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

La existencia de productos sustitutos para SúperComercial del Llano S.A.S permite presionar más sobre los precios. Las siguientes empresas se dedican a la venta de bienes o servicios de similar actividad a los de la empresa:

- Baterías Campeón es competencia para el almacén en ventas por mostrador.
- Talleres Ospina: Por ser multiservicios.
- Multirenault: En venta de repuestos.
- Toyomotor del Llano; es multiservicios, y hace ventas por mostrador.
- Oil filster's: realiza cambio de aceite y filtros.
- Stock Llantas y Rines: realiza alineación y balanceo.

Estas empresas son competencia en precio y calidad porque pueden existir clientes que requieran un excelente servicio y como ésta empresa se dedica solo a esta actividad podrá ser especialista en ella, entonces puede hacer que las prefieran.

Chevropartes del Llano Ltda; Toyodiesel; Kimautos ; Toyoriente: son empresas dedicada a la ventas por mostrador de repuestos. Y son proveedores de SuperComercial, por lo tanto influyen mucho en el poder de negociación con los clientes en aspectos como: precios y calidad. Además que son empresas que pueden convertirse en competencia por el servicio.

9.1.1.1.5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

SúperComercial del Llano S.A.S tiene un promedio de 520 proveedores. En la tabla 2 se puede ver la matriz con lo que ofrece cada proveedor.

- **Concentración de proveedores**

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.

En Villavicencio existe baja concentración de proveedores que distribuyen repuestos para los vehículos debido a la gran cantidad de proveedores que hay.

- **Importancia del volumen para los proveedores**

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores).

En Villavicencio las empresas que realizan mantenimiento adquieren insumos de proveedores de la misma ciudad para disminuir costos de transporte, minimizando tiempo para la entrega del servicio, se da gran importancia al volumen de proveedores que existe porque genera al distribuidor final una suma de beneficios para la satisfacción del consumidor, cuando son insumos de alta tecnología o que no se encuentra en proveedores de la ciudad, se busca en

grandes ciudades del país como Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali o de lo contrario con importadores especializados.

- **Diferenciación de insumos**

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Los insumos o la tecnología para el mantenimiento de los vehículos están diferenciados según las marcas, como: Coexito, Duncan, MAC, BWB, Spicer, Tokico, Isuzo, Reanault, Mazda, AC delco. De acuerdo a éstas, varían las garantías del producto.

SúperComercial del Llano S.A.S y otras empresas conocen la calidad del producto o servicio brindado por proveedores, dependiendo si el producto es original o genérico, nacional o importado. Esto es un factor influyente en el poder de negociación, porque de acuerdo a las características del bien o servicio ofrecido según el precio se define si es de calidad o no.

- **Costos de cambio**

Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.

El costo de cambio de proveedores es bajo porque en el mercado automotor existe una amplia gama y cantidad de proveedores locales y nacionales que permite tomar diferentes alternativas. Además siempre que se cambia de proveedor no se incurren en costos porque cuando realiza esta operación es porque el nuevo proveedor ofrece mejores precios y alternativas de compra.

- **Disponibilidad de insumos sustitutos**

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

El mercado de Villavicencio, ofrece una alta posibilidad de disponibilidad de insumos sustitutos en el sector automotor, lo anterior y teniendo en cuanto la capacidad financiera de

SúperComercial del Llano S.A.S nos ofrece un fácil acceso o poder de negociación con los proveedores siendo este un factor alto en el poder de negociación con los proveedores.

- **Impacto de los insumos**

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Las empresas del mercado siempre buscan ofrecer todos los días productos de calidad, pero el impacto real de los insumos siempre depende del cliente, porque él decide qué tipo de insumo adquirir, por lo tanto si los clientes exigen calidad media o alta en los insumos referente a originales o genéricos, importados o nacionales, esto va a impactar de alguna forma el poder de negociación de SúperComercial del Llano S.A.S con los proveedores.

- **Integración hacia delante**

Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.

Los proveedores tienen una barrera de entrada de nivel medio por cuanto el nivel de inversión es alta para que estos tengan un alcance de mayor grado de eficiencia y control sobre el mercado automotor al nivel medio o más alto que SúperComercial del Llano S.A.S y otras empresas que estén dedicadas a multiservicios, multimarcas, por lo tanto es una variable que puede influir mucho en el poder de negociación con proveedores si los cotizantes requieren mayor parte de un mismo proveedor, ya que al tener mayor pedido de este, tiene ventajas de crecer en su mercado y para SúperComercial del Llano S.A.S mayor poder de negociación para adquirir menores precio por mayor volumen de compra.

9.1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

9.1.2.1. EVALUACIÓN EXTERNA

9.1.2.1.1. Factores Sociales

Es un factor importante, porque los cambios que experimentan los individuos tienen influencia en sus actitudes hacia los productos como por ejemplo, los cambios en los estilos de vida en la población han llevado a muchas familias a localizar su vivienda familiar en zonas alejadas de las ciudades lo que implica la necesidad del uso de los automóviles para trasladarse a sus lugares de trabajo y cubrir necesidades de ocio ya que en muchas ocasiones no pueden disponer del transporte público. También los jóvenes, debido al bajo nivel adquisitivo, han tenido que recurrir a viviendas de inversión social y la construcción de la mayoría de estas se realiza en las afueras de las ciudades. Además la concepción de la mujer independiente ha provocado la incorporación de ella al trabajo lo que ha hecho que muchas familias se vean obligadas a tener más de un vehículo en la unidad familiar. En conclusión, los cambios que se perciben en la ciudad de Villavicencio, entre otros son los siguientes:

- ✓ Aumento de familias con más de un vehículo.
- ✓ Aumento de viviendas fuera de la ciudad.

9.1.2.1.2. Factores Tecnológicos

Los autos que se fabrican ahora son más amigables con el medio ambiente y más seguros. El mercado automotor sigue siendo un campo de innovación constante. Las nuevas tecnologías que desarrollan las marcas dan un plus a sus productos garantizando producción de vehículos más cuidadosos con el medio ambiente, más seguros e innovadores. Las características innovadoras integradas hacen la diferencia a la hora de la compra. Ese es el caso de Chevrolet, que “gracias a

los diversos sensores, radares, cámaras y tecnología, los vehículos ofrecen la más alta tecnología de su segmento para garantizar una experiencia de manejo más segura, tanto para los ocupantes como para el resto de los vehículos y personas alrededor”, resaltó Camilo Ruiz, gerente de Mercadeo y Publicidad de GM Colmotores (El País).

Se aprecia que el sector automotor es de alto dinamismo por el cambio de inventarios en períodos demasiados cortos, con nuevas referencias, nuevos precios, y nuevos materiales. Para el sector autopartes y las empresas que la conforman, estos cambios obligan a transformarse al mismo ritmo que todo en conjunto, lo que corresponde para SúperComercial del Llano S.A.S utilizar maquinaria especial como: scanners, elevadores, equipos de aire acondicionado, laboratorio de inyectores, equipo de medición líquido del freno, herramientas de ajuste digital, entre otros para realizar el mantenimiento de los vehículos, todo esto con un alto grado de actualización de la tecnología del sector Automotriz.

En conclusión los factores tecnológicos que se perciben en la empresa son los siguientes:

- ✓ Uso de las TIC en los procesos de cada área.
- ✓ Alto grado de actualización de la tecnología del sector Automotriz.
- ✓ Nuevos avances tecnológicos aplicados a la fuerza del servicio.

9.1.2.1.3. Factores económicos

La Participación del Meta en el PIB del país es de 4,1% a precios corrientes; Desde el año 2000 el departamento del Meta incrementó su producto interno en 284,9%, siendo el que más lo ha aumentado. De igual forma, el Meta tiene la mayor tasa sostenida de crecimiento promedio anual en 10,4%. En diciembre de 2016 ha sido del 5,8% (Fuente: DANE, cálculos Dinero)

Comportamiento del PIB departamental año 2015^{Pr}



Fuente: DANE

Grafica 2: Comportamiento del PIB año 2015.

Fuente: DANE.

Según la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (Andemos), el mercado de vehículos durante el año pasado descendió en un 10.5 % con respecto a 2015.

Así pues en el 2016 fueron 253.698 los vehículos de cuatro ruedas matriculados en el país, mientras que en 2015 fueron unos 283.000.

Sin embargo, en diciembre la cifra creció con respecto al mismo mes de 2015, apoyada por el Salón del Automóvil Corferias 2016. En ese caso, en diciembre se llegó a 33.468 vehículos, mientras que en diciembre de 2015 la cifra quedó en 29.580.

A pesar de aquella reducción general, los pronósticos para 2017 son mejores como lo indica el presidente de Andemos, Oliverio García, quien sostiene que el mercado se estabilizará empezando con un dólar por debajo de los \$3.000 pesos lo que podría compensar el impacto del IVA, que pasó del 16 al 19 %.

Oliverio García (2016) afirma lo siguiente: “El 2016 fue un año con muchas adversidades para el negocio de los vehículos en el país, comenzando por una devaluación del 11% que impactó el precio de los vehículos, una desaceleración en la economía acompañada de un

incremento en las tasas de interés y un deterioro de los índices de confianza del consumidor” (el Colombiano).

Añade el presidente de Andemos que otro factor que ayudará en el aumento de las ventas es la inflación que esperan siga bajando en 2017 producto de la revaluación, lo que haría que las personas compren en mayor medida. Además el DANE registró en el mes de Diciembre una inflación del 0,42%. Este dato resultó superior al previsto por los analistas (0,28%), aunque inferior al observado un año atrás (0,62%). Con ello, la inflación total del 2016 cerró en 5,75% (vs. 6,77% en 2015), continuando con su trayectoria descendente frente al pico del 9% anual de julio del 2016 pero sin alcanzar el pronóstico de 5,5% que tenía Anif. Con esto, el Banco de la República (BR) perdió por segundo año consecutivo el rango-meta (2%-4%) de largo plazo y, como veremos, enfrenta también una alta probabilidad de desbordarlo nuevamente al cierre del 2017.

En conclusión los factores que más se reflejan en el ámbito económico son los siguientes:

- ✓ Aumento en las ventas de vehículos automotores.
- ✓ Crecimiento del PIB que trae consecuencia, crecimiento de la economía, ingresos y de demanda de bienes y servicios, tasas de interés.
- ✓ Alta inflación respecto a la meta trazada por Banco de la República.
- ✓ Bajo ingreso per cápita.
- ✓ Tendencia hacia arriba de la inversión nacional como: proyectos del gobierno, entre otros.
- ✓ Tendencias hacia arriba de la Inversión extranjera en el país.

9.1.2.1.4. Factores políticos y legales

El sector automotriz lleva y cumple de acuerdo a las leyes, normas e impuestos nacionales manifestados por periodos mensuales, bimestrales, cuatrimestrales y anuales, pero además se deben cumplir con unas responsabilidades que son sancionables y que conlleva a cumplir las responsabilidades tributarias como: Industria y comercio; Información exógena municipal; Información en medios magnéticos DIAN; Formulario 1732 de la DIAN; Declaración de renta y complementario para personas jurídicas; Impuesto a las ventas del régimen común; Autorretenciones CREE; Retención a título de ICA; Declaración de impuesto sobre la renta para la equidad CREE. Para el año 2016 el Gobierno Nacional moderniza el sistema tributario el cual empieza a regir a partir del siguiente año, se eliminaron tributos, se simplificaron los trámites y las declaraciones, y se acercó la contabilidad a los impuestos.

Para el caso de la empresa SúperComercial del Llano S.A.S la empresa cumple con los anteriores requisitos y además se encuentra certificada en el (SG-SST) Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y en el ámbito de responsabilidad social cumple con la resolución 0372 del 2009. Por lo tanto se concluye que el factor más importante dentro de lo político y legal es:

- ✓ Reforma tributaria 2017.

9.1.2.1.5. Factores del medio ecológico

La protección del medio ambiente y la sensibilidad social sobre los perjuicios de algunos productos y procesos productivos han adquirido una importancia creciente en los últimos años. Esta preocupación de la sociedad por el medio ambiente puede suponer a corto plazo un encarecimiento de los procesos de producción y un gasto, en un principio elevado, por tener que

reconstruir la maquinaria de este proceso para adaptarse a los cambios en la forma de producción. Pero estos gastos se traducirán en la oferta de mejores productos que podrán satisfacer en mayor grado a los consumidores y se recuperará con creces lo invertido en estos proyectos. Este nuevo interés del consumidor hacia los productos ecológicos ha llevado a las empresas a aprovechar esto como una estrategia para aumentar las ventas.

En conclusión los factores del medio ecológico que se observan en SúperComercial del Llano S.A.S. son:

- ✓ Alto interés hacia los productos ecológicos y contribución al cuidado del medio ambiente.

9.1.2.1.6. Demográfico

El entorno demográfico es uno de los factores más influyentes en demanda del sector del automóvil debido a que, sobre todo en los últimos años, se han producido multitud de cambios poblacionales; esto ha llevado a la mayor venta de automóviles. Una mayor afluencia de movimientos geográficos interiores, por lo que la población busca mayor independencia para estos trayectos teniendo un automóvil propio. La alcaldía de Villavicencio y gobernación del Meta en el 2016 ha entregado 3770 viviendas, el incremento de la entrega de éstas hace que aumente la necesidad del uso de un vehículo para el traslado al centro de trabajo, estudio, etc.

Por consiguiente el factor que más incide en lo demográfico es el siguiente:

- ✓ Crecimiento demográfico de Villavicencio.

9.1.2.2. EVALUACIÓN INTERNA

9.1.2.2.1. Capacidad directiva

Al hablar de capacidades directivas, nos estamos refiriendo a las habilidades requeridas por el Gerente para lograr la efectividad de la empresa, es decir, es necesario que el gerente, empresario o mandos medios de la organización, reúna ciertas características que le permitan impulsar a los trabajadores hacia un mejor desempeño dentro de la organización, dado que de este impulso se desprenden las oportunidades de llevar a la empresa a ser competitiva.

En SúperComercial del Llano S.A.S. se ven reflejados los siguientes factores en la capacidad directiva:

- ✓ Buen liderazgo.
- ✓ Amplio conocimiento de la empresa.
- ✓ Efectiva capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno.
- ✓ Buena comunicación del área directiva con las demás áreas de la organización.
- ✓ Buenas relaciones publicas con los clientes, proveedores y las empresas locales y nacionales.
- ✓ Falta de Interés por la investigación y desarrollo en la organización.
- ✓ Se cumple con actividades de responsabilidad social de la organización.
- ✓ No existen la formulación e implementación de planes estratégicos.
- ✓ No existen capacitaciones a las diferentes áreas de la organización.

9.1.2.2.2. Capacidades de marketing

Las capacidades de marketing están orientadas a las actividades comerciales que realiza la empresa cuya finalidad es planear ventas, fijar el precio, promover y distribuir los productos y

servicios que ofrecen. SúperComercial del Llano S.A.S realiza contratos, lo cual su estrategia de marketing va implementada dentro de la licitación y los beneficios que le ofrece a los clientes (Portafolio de productos). Además una estrategia de marketing que se utiliza es el “voz a voz” y la recomendación para nuevos convenios comerciales. En conclusión los factores de marketing que se ven reflejados son los siguientes:

- ✓ Buena contribución de la empresa en el mercado local.
- ✓ No se realizan campañas publicitarias ni local ni nacional.
- ✓ La empresa es un referente competitivo en el sector automotor en Villavicencio.
- ✓ Ofrece portafolio de bienes y servicios de diferentes productos.
- ✓ Bajo reconocimiento de la imagen de la empresa en la ciudad.

9.1.2.2.3. Capacidad Económica y financiera

El diagnóstico financiero se puede definir como un análisis que consiste en observar la situación real de los recursos económicos e indicadores financieros de la compañía en un tiempo determinado, permitiendo revelar dificultades, proyectar soluciones e idear estrategias orientadas a maximizar los aspectos positivos.

En SúperComercial del Llano S.A.S la alta dirección manifiesta que el estado financiero es bueno, hay capacidad de respaldo financiero para cubrir los egresos y los indicadores financieros se evalúan anualmente.

La empresa trabaja con entidades bancarias como Banco de Occidente y Bancolombia para que sus clientes realicen los pagos, al igual estas entidades le realizan préstamos a la empresa cuando lo necesitan.

Lo que se concluye que los factores financieros más importantes en la organización son los siguientes:

- ✓ Alta rentabilidad de la organización.
- ✓ Alta capacidad de endeudamiento.
- ✓ Buena liquidez financiera.
- ✓ Buena rotación de cartera.
- ✓ Buen uso de las TIC por parte del área financiera para facilitar su actividad y la de la organización en aspectos relacionados con recursos financieros.
- ✓ Buena capacitación para el personal del área financiera.

9.1.2.2.4. Infraestructura técnica y tecnológica

La tecnología es un factor relevante que determina en el mediano y largo plazo el éxito o fracaso de las empresas, es un factor que está en constante cambio.

Las transformaciones que generan nuevos mecanismos de competencia entre las empresas y por consiguiente, nuevas habilidades por adquirir entre los empresarios.

En SúperComercial del Llano S.A.S. se cuenta con tecnología de última tendencia para desarrollar algunas labores que le permite estar posicionados en el mercado. Las tecnologías de la información y la comunicación en la empresa se ven reflejadas en el manejo un software contable, base de datos para manejar cotizaciones realizadas a los clientes, uso de Dropbox y la instalación de cámaras para la vigilancia y seguridad de la empresa. En conclusión los factores en infraestructura técnica y tecnológica que se reflejan en la organización son:

- ✓ Bajo uso de las tic en algunas áreas para desarrollar en forma efectiva sus actividades.
- ✓ Alta calidad en los procesos del servicio.
- ✓ Baja Infraestructura y nivel de capacidad instalada media.

9.1.2.2.5. Capacidad del talento humano

La base de un sistema de calidad de toda organización comienza con una administración del personal estructurada, enfocada a promover condiciones de trabajo que afiancen el mejoramiento continuo, la motivación y el desarrollo; todo lo anterior se conoce como “la calidad humana de la empresa”.

En SúperComercial del Llano S.A.S. el personal del área administrativa cuenta con estudios profesionales y los empleados del área operativa tienen un nivel estudio de básica primaria y su conocimiento en mantenimiento de vehículos es empírico. Por lo tanto los factores del talento humano que se ven reflejados en la empresa, son los siguientes:

- ✓ Alta experiencia del personal en las actividades que desempeña la organización, especialmente en el personal operativo.
- ✓ Baja motivación del personal con su trabajo.
- ✓ Bajo nivel de ausentismo del personal.
- ✓ Bajo grado de accidentabilidad.

EFE			
FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Aumento de familias con más de un vehículo automotor.	0,07	4	0,28
Aumento de viviendas fuera de la ciudad.	0,08	4	0,32
Uso de las TIC en los procesos de cada área.	0,03	4	0,12
Alto grado de actualización de la tecnología del sector Automotriz.	0,06	3	0,18
Nuevos avances tecnológicos aplicados a la fuerza del servicio.	0,07	3	0,21
Aumento en las ventas de vehículos automotores.	0,07	3	0,21
Crecimiento del PIB que trae consecuencia, crecimiento de la economía, ingresos y de demanda de bienes y servicios, tasas de interés.	0,03	2	0,06
Tendencia hacia arriba de la inversión nacional como: proyectos del gobierno, entre otros.	0,03	2	0,06
Tendencias hacia arriba de la Inversión extranjera en el país.	0,03	2	0,06
Alto interés hacia los productos ecológicos y contribución al cuidado del medio ambiente.	0,09	3	0,27
Crecimiento demográfico de Colombia.	0,04	3	0,12
Buena ubicación geográfica de la empresa en el área industrial de la Ciudad de Villavicencio.	0,05	3	0,15
TOTAL	0,65		2,04
AMENAZAS			
Alta inflación respecto a la meta trazada por Banco de la Republica.	0,07	3	0,21
Bajo ingreso per cápita.	0,03	2	0,06
Reforma tributaria 2017.	0,05	4	0,2
Alto nivel de desempleo.	0,03	3	0,09
Inseguridad en las ciudades por delincuencia común.	0,04	2	0,08
Bajo nivel educativo del personal operativo en la ciudad de Villavicencio.	0,05	3	0,15
Altas tasas de interés para préstamos de inversión y aumento del costo del servicio.	0,04	3	0,12
Cambios climáticos adversos.	0,03	2	0,06
Tiene barreras de entradas media para los nuevos competidores.	0,01	2	0,02
SUBTOTAL	0,35		0,99
TOTAL	1,00		3

Tabla 9: Evaluación de factores externos de SúperComercial del Llano S.A.S.
Fuente: Propia.

ANALISIS: Para realizar el estudio de factores externos de la empresa SúperComercial del Llano S.A.S. se tiene en cuenta factores sociales, económicos, políticos y culturales que

pueden afectar o contribuir en el desarrollo de esta, donde la calificación dada a cada factor es: 1 bajo, 2 medio, 3 por encima de la media, y 4 superior. Demostrándonos esto que los factores que más influyen en la organización en cuanto a oportunidades es la alta capacidad adquisitiva de la organización sobre bienes y servicios, el uso de las TIC en los procesos de cada área de la organización; por tanto se deduce que es donde más debe presentar importancia a la hora de realizarle mejoras a la organización lo que le va a contribuir a crecer como empresa. En cuanto a las amenazas las más altas son las altas tasas de interés para préstamos de inversión y aumento del costo del servicio.

EFI			
FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DEBILIDADES			
Falta de Interés por la investigación y desarrollo en la organización.	0,05	2	0,1
No existen la formulación e implementación de planes estratégicos.	0,05	2	0,1
No existen capacitaciones a las diferentes áreas de la organización.	0,04	3	0,12
No se realizan campañas publicitarias ni local ni nacional.	0,06	3	0,18
Bajo reconocimiento de la imagen de la empresa en la ciudad.	0,05	4	0,2
Bajo uso de las tic de algunas áreas para desarrollar en forma efectiva sus actividades.	0,03	3	0,09
Baja Infraestructura que se encuentra en arriendo y baja capacidad instalada.	0,03	4	0,12
Baja motivación del personal con su trabajo.	0,03	3	0,09
En algunos momentos no se cumplen con las directrices de los directivos.	0,05	3	0,15
No se realiza evaluación de desempeño del área Financiera.	0,05	3	0,15
No existe área de RRHH.	0,02	2	0,04
Baja confianza de los trabajadores hacia los directivos.	0,05	3	0,15
Baja satisfacción con la remuneración recibida.	0,04	3	0,12
No se da programas de capacitación para el personal correcto.	0,02	2	0,04
Alta centralización en la toma de decisiones.	0,04	4	0,16
No existen sistemas integrados de control administrativo.	0,05	3	0,15

Alto nivel de confianza entre supervisores y operarios que disminuyen la autoridad.	0,05	3	0,15
No existen medios de pago electrónico para el almacén	0,02	4	0,08
TOTAL	0,73		2,19
FORTALEZAS			
Buen liderazgo de la alta dirección.	0,05	4	0,2
Amplio conocimiento de la empresa por parte de sus directivos.	0,05	4	0,2
Efectiva capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno.	0,005	3	0,015
Buena comunicación del área directiva con las demás áreas de la organización.	0,004	4	0,016
Buenas relaciones publicas con los clientes, proveedores y las empresas locales y nacionales.	0,004	3	0,012
Se cumple con actividades de responsabilidad social de la organización.	0,004	3	0,012
Buena contribución de la empresa en el mercado local.	0,004	3	0,012
La empresa es un referente competitivo en el sector automotor en Villavicencio.	0,008	4	0,032
Ofrece portafolio de bienes y servicios de diferentes productos.	0,005	4	0,02
Alta rentabilidad de la organización.	0,06	4	0,24
Alta capacidad de endeudamiento.	0,004	3	0,012
Buena liquidez financiera.	0,004	3	0,012
Buena rotación de cartera.	0,003	3	0,009
Buen uso de las TIC por parte del área financiera para facilitar su actividad y la de la organización en aspectos relacionados con recursos financieros.	0,004	3	0,012
Buena capacitación para el personal del área financiera.	0,003	3	0,009
Alta calidad en los procesos del servicio.	0,03	3	0,09
Alta experiencia del personal en las actividades que desempeña la organización, con un fuerte en lo operativo.	0,004	4	0,016
Bajo nivel de ausentismo del personal.	0,02	4	0,08
Bajo grado de accidentabilidad.	0,004	3	0,012
SUBTOTAL	0,27		1,011
TOTAL	1		3

Tabla 10: Evaluación de factores internos de SúperComercial del Llano S.A.S.

Fuente: Propia.

ANALISIS: Para la evaluación de los factores internos de la organización se tuvieron en cuenta los mismos rangos de calificación que la EFE de 1 a 4 respectivamente, donde los factores que más alta calificación tuvieron en las debilidades son: la alta centralización en la toma de decisiones, el bajo reconocimiento de la imagen de la empresa en la ciudad, la baja infraestructura que se encuentra en arriendo y baja capacidad instalada, que no existen medios de pago electrónico para el almacén: lo que le muestra a la empresa que son los factores en que más debe trabajar ya que pues son los más débiles que tiene la organización. En cuanto a las fortalezas son el amplio conocimiento de la empresa por parte de sus directivos, el buen liderazgo de la alta dirección, la buena comunicación del área directiva con las demás áreas de la organización, el que ofrece portafolio de bienes y servicios de diferentes productos, que la empresa es un referente competitivo en el sector automotor en Villavicencio, la alta rentabilidad de la organización, la alta experiencia del personal en las actividades que desempeña la organización, con un fuerte en lo operativo y el bajo nivel de ausentismo del personal lo que le permite a la empresa sostenerse en el mercado.

9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SUPERCOMERCIAL DEL LLANO S.A.S.

9.2.1. ORGANIGRAMA

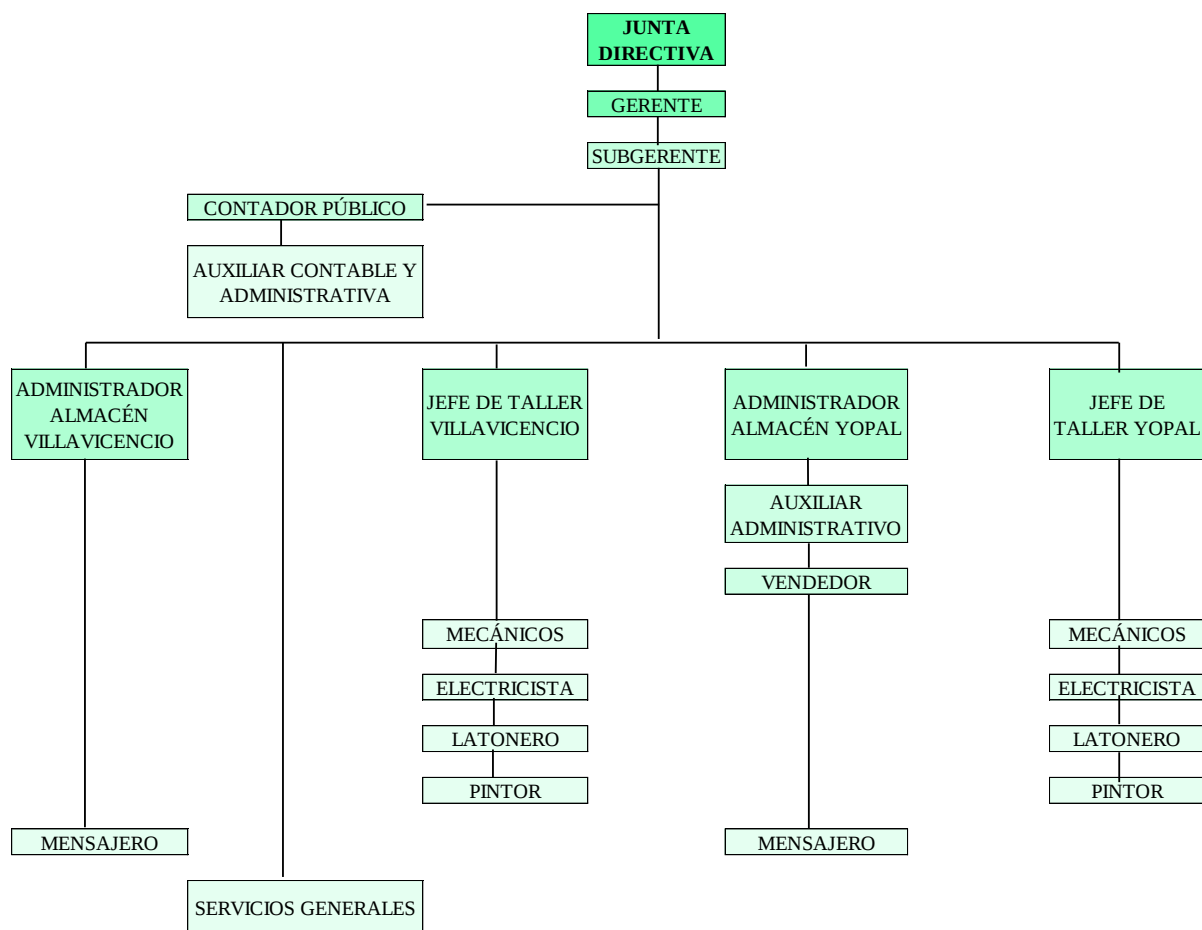


Figura 5: Organigrama.

Fuente: Propia.

9.2.2. MISIÓN

SUPERCOMERCIAL DEL LLANO S.A.S es una empresa dedicada a la comercialización de autopartes, al mantenimiento de vehículos automotores, que ofrece productos y servicios integrales de calidad, dirigidos tanto al sector público como privado, respaldados por excelentes garantías, apoyados con un recurso humano altamente calificado con sentido de responsabilidad social, y procesos de mejora continua, para brindar en el entorno interno y externo un ambiente donde se pueda innovar.

9.2.3. VISIÓN

Para el año 2020 seremos una empresa reconocida por el excelente servicio de mantenimiento de vehículos automotores en los departamentos del Meta y Casanare, con un crecimiento anual en ventas del 15%, siendo preferidos por la calidad humana y profesional e innovación en los procesos de las diferentes áreas.

9.2.4. OBJETIVOS

9.2.4.1. Objetivos General

Aumentar la rentabilidad que le permita a la empresa competir y sostenerse en el mercado de autopartes y en el servicio de mantenimiento de vehículos, siempre basado en responsabilidad social y bienestar a los empleados.

9.2.4.2. Objetivos Específicos

- Incrementar la venta de autopartes y el servicio de mantenimiento de vehículos automotores en un 15% anual.
- Aumentar la capacidad adquisitiva de la empresa SúperComercial del Llano S.A.S en un 15% en la ciudad de Villavicencio y Yopal.

- Mantener un nivel de endeudamiento estable y constante para la empresa, respaldado en las ventas.
- Aumentar el patrimonio de la empresa en un 15 % anual
- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio, realizando seguimiento a empleados como a clientes.
- Disponer de los mejores proveedores que garanticen nuestra competitividad en el mercado.
- Lograr un sistema de otorgamiento de crédito que garantice una cartera sana.

9.2.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

9.2.5.1. Estratégicas

9.2.5.1.1. Políticas de calidad

- Nuestro compromiso es mejorar continuamente el desempeño, por medio de un equipo humano calificado que mantiene altos niveles de calidad en: venta de autopartes y el servicio de mantenimiento de vehículos automotores.
- Contamos con tecnología y procesos necesarios que garantizan el cumplimiento de las especificaciones de calidad de nuestros productos y servicios.
- Nuestras garantías están respaldadas por un estricto control de postventa.
- Ofrece repuestos del país de origen de cada marca de vehículo.

9.2.5.1.2. Política de responsabilidad social

- Participar y contribuir de manera eficaz en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias.

- Brindar una disposición final de residuos peligrosos y no peligrosos cumpliendo con la normatividad ambiental vigente.

9.2.5.1.3. Política toma de decisiones

- La toma de decisiones de cualquier área de la empresa no deben estar relacionadas con el Fraude, la Corrupción y el Soborno.

9.2.5.1.4. Política de ventas

- El horario de atención a clientes es de 8 a 12 am y de 2 a 6 pm., de Lunes a Sábado.
- Los precios de todos los productos están expresados en pesos colombianos, incluyendo el IVA y están sujetos a cambio.
- Se cumple con el tiempo prometido al cliente en la entrega del servicio de su vehículo automotor.

9.2.5.2. Operacionales

9.2.5.2.1. Política de atención al cliente

- La empresa cumplirá con todas las especificaciones técnicas acordados con los clientes en los contratos.
- Damos respuesta a los requerimientos en los tiempos estimados.
- Brindamos a nuestros clientes productos y servicios con calidad, disponibilidad, y garantía.

9.2.5.2.2. Política comercial

- SúperComercial del Llano S.A.S se compromete en su relación con proveedores y contratistas a trabajar con ellos para lograr el desarrollo sostenible del entorno y la generación de beneficios para cada una de las partes, basados en los criterios legales.
- Todos los clientes deben ser registrado en una base de datos única de acuerdo a su nivel de compra con el fin de realizar el control y seguimiento de las ventas, bajo un procedimiento respectivo.

9.2.5.2.3. Política de recursos humanos

- SúperComercial del Llano S.A.S gestiona la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales de sus empleados, de los proveedores y contratistas.
- La empresa cumple con las disposiciones legales vigentes aplicables y administra los recursos necesarios, para lograr la mitigación y control de los peligros identificados en aras del bienestar de los empleados; para permitir el desarrollo sostenible en la prestación del servicio.
- Los empleados de SúperComercial del Llano S.A.S deben cumplir con los principios y valores que rigen la organización para un buen ambiente laboral.

9.2.5.2.4. Política de contabilidad

- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el mercado automotor y aumentar la satisfacción de sus accionistas.
- SúperComercial del Llano S.A.S debe desarrollar su capacidad financiera con transparencia, responsabilidad frente al riesgo y rigurosidad, del marco legal y estatutario

del país para soportar las decisiones de inversión, obtención de recursos, reparto de excedentes financieros y manejo de liquidez.

- Responder puntualmente con toda la normatividad vigente en cuanto a impuestos se refiere del país.

9.2.5.2.5. Política documentación

- Todo documento deber ser revisado y aprobado por la Gerencia para efectos de garantizar y cumplir con los estándares de manera clara y precisa.

9.2.5.3. Generales

9.2.5.3.1. Políticas de normas de convivencia

- Articular desde la Dirección las medidas necesarias para gestionar la convivencia basada en los principios y valores de la empresa.
- Respetar las diferencias de: cultura, ideología, religión y lengua propia de cada persona.
- Respetar y aplicar el reglamento interno de trabajo.

9.2.5.3.2. Política horarios y jornada de trabajo

- Las horas de trabajo diarias deben distribuirse al menos en dos (2) secciones, con un intermedio de descanso.
- Los empleados deberán cumplir con las horas de trabajo estipuladas en el código laboral Colombiano.

9.2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

- **Participación:** Buscamos la promoción de una cultura que valore y motive la generación compartida de ideas, opciones y sugerencias, dirigidas al mejoramiento continuo de la empresa
- **Respeto:** Es el trato justo y considerado entre nuestros trabajadores y hacia nuestros clientes y proveedores.
- **Honestidad:** Es el reflejo de nuestro comportamiento ético de la gerencia y los trabajadores tanto dentro como fuera de la empresa y de los procedimientos que tiene cada área.
- **Competitividad:** Son la serie de conductas que desde todas las áreas de la empresa asumen para competir con el resto de las empresas en pro de ofrecer mayor calidad y menores precios.
- **Excelencia:** es ser eficientes, a través del mejoramiento continuo de nuestros empleados y de los procesos internos que lleva cada área de SúperComercial del Llano S.A.S.
- **Compromiso:** Refleja el interés en el trabajo, sentido de responsabilidad, identificación y lealtad de los empleados con nuestra empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Es el desarrollo de tareas de cada trabajador de SúperComercial del Llano S.A.S para el logro de una meta en común.

9.3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES A LA EMPRESA SUPERCOMERCIAL DEL LLANO S.A.S.

9.3.1. INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

OBJETIVO: Renovar la infraestructura para aumentar la capacidad instalada en un 15% a mediano plazo en las ciudades de Villavicencio y Yopal	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Adquirir establecimientos propios	*Cantidad de locales cotizados/ Cantidad de locales requeridos.
Buscar mejores tasas de interés para adquirir créditos	Revisión de tasas de interés
Inversión en recursos de nuevas tecnologías y sistemas de información	(Cantidad de inversión en TIC del año actual- Cantidad de inversión en TIC del año anterior) / Cantidad de inversión en TIC del año anterior *100

Tabla 11: Estrategias en infraestructura.
Fuente: Propia.

9.3.2. MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVO: Determinar actividades para aumentar el nivel de clientes satisfechos en un 15% respecto al nivel actual en las Ciudades de Villavicencio y Yopal	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Atender con mayor rapidez	*Aumento de clientes Mensual/ cantidad de clientes actuales. *Aplicación de Encuesta de satisfacción al cliente.
Atender con amabilidad al cliente	
Mejorar la exhibición de los productos.	
Adquirir un Datafono para recibir otros medios de pago diferente al efectivo.	
Crear Zonas de espera con conectividad (wifi)	
Obtener una maquina dispensadora de alimentos estilo cafetería.	

Tabla 12: Estrategias en atención al cliente.
Fuente: Propia.

9.3.3. CAMPAÑA DE MERCADEO

OBJETIVO: Aumentar las ventas en un 15% en las ciudades de Villavicencio y Yopal	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Diseñar una campaña de ventas del servicio	Cantidad de campañas realizadas / meta de ventas mensuales
Realizar un diagnóstico de mercado para identificar posibles nichos.	Diagnósticos realizados/Diagnósticos a realizar
Disminuir los precios en comparación de los productos y servicios ofertados por la competencia.	$\frac{(\text{Total de Clientes actual atendidos} - \text{total de clientes antes atendidos})}{\text{total de clientes actual atendidos}}$

Tabla 13: Estrategias en Mercadeo.

Fuente: Propia.

9.3.4. FORTALECIMIENTO DE PUBLICIDAD

OBJETIVO: Establecer actividades de publicidad que lleven al reforzamiento de la marca en un 10% en las Ciudades de Villavicencio y Yopal	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Participar en ferias locales y nacionales.	Ferias a participar/Ferias realizadas en la ciudad
Participar en redes sociales como Facebook, twitter, Instagram.	Base total de las interacciones que se tienen en las redes sociales
Mejorar e interactuar con la página web de la empresa	Total de cada PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Sugerencias) en la web
Dar artículos de Souvenir	Cantidad de Souvenir/ Cantidad de clientes

Tabla 14: Estrategias de publicidad.

Fuente: Propia.

9.3.5. GESTIÓN DE CALIDAD

OBJETIVO: Mejorar los procesos y procedimientos de la empresa en un 50% en las ciudades de Villavicencio y Yopal.	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Certificarse en la norma ISO 9001 a mediano plazo.	Un certificado en físico

Tabla 15: Estrategias de calidad.
Fuente: Propia.

9.3.6. FORMALIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

OBJETIVO: Aplicar los procesos de gestión humana para mejorar el recurso humano de la empresa en un 60%.	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Realizar reclutamiento a través de diferentes bolsas de empleo	Cantidad de aspirantes inscritos/ Cantidad de vacantes disponibles
Realizar la Selección de personal a través de la aplicación de diferentes pruebas.	Cantidad de pruebas aplicadas / Cantidad de pruebas aprobadas
Realizar la Contratación por medio de contratos escritos en periodos.	Número de empleados contratados / Número de contratos requeridos
Realizar la inducción dando a conocer las diferentes áreas de la empresa.	Realizar un día de inducción
Capacitar y motivar a los empleados de la empresa según corresponda su área.	--*Capacitaciones realizadas/Capacitaciones ofrecidas
	*Encuesta para saber nivel de motivación de los empleados.
Realizar evaluación de desempeño en todo el personal de la empresa	Evaluaciones realizadas/Numero de Colaboradores.

Tabla 16: Estrategias de Gestión Humana.
Fuente: Propia.

10. CONCLUSIONES

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Además el aprendizaje organizacional enfrenta la gran tendencia, desafío nuevo de nuestra época: la velocidad de los cambios tecnológicos y organizativos, el crecientemente complejo diversidad de mercado, la necesidad de controlar y reinvertir los impactos negativos de la actividad productiva que es insostenible en el tiempo, y finalmente la diversidad y convivencia de culturas, razas y etnias que tienen su efecto en la cultura organizativa de las empresas del mundo globalizado.

Ahora en cuanto al análisis de los factores asociados a cada fuerza de Porter:

- Los competidores existentes en el mercado automotor tanto para el servicio de mantenimiento de vehículos automotores como para las ventas por mostrador son variados puesto que hay empresas que realizan actividades específicas como otras que ofrecen varios servicios en un solo lugar, además en cuanto a la experiencia de ellos se logra evidenciar que un porcentaje son empresas creadas con conocimientos empíricos como otras creadas por profesionales.
- Los clientes de la empresa SúperComercial del Llano S.A.S tienen un alto poder de negociación ya que en el mercado automotor existen pocos clientes con un alto nivel de vehículos a los que se les puede ofrecer el servicio, además el nicho de mercado de la

organización son las empresas públicas o privadas y pequeñas flotillas, lo que le permite al cliente estar más involucrado con los servicios adquiridos en sus vehículos.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo puesto que existe múltiples opciones para que la empresa escoja, de igual forma si el repuesto es difícil de conseguir en el mercado automotriz colombiano se pueden manejar con importadoras nacionales, esto demuestra que el proveedor le debe ofrecer a la empresa una buena calidad en los productos y excelentes servicios para no ser cambiado por otros. Aunque se debe resaltar que hay marcas de repuestos posicionadas más que otras y por su trayectoria serán escogidos siempre por otras organizaciones que las necesitan.
- Las demás empresas que ofrecen productos sustitutos atomizados se presenta como una amenaza de nivel medio puesto que no cuentan con toda la infraestructura ni los contratos de licitados, ellos son pequeñas empresas multimarcas y multiservicios pero también ofrecen servicios de calidad y genéricos.
- La amenaza de entrada de los nuevos competidores al sector del mercado se encuentra en un nivel medio, debido a que se requiere una alta inversión en infraestructura, tecnología. Además la empresa que ingrese debe ofrecer multiservicio, multimarcas y cumplir con las nuevas leyes de tributación que carecen el brindar este servicio en el sector automotor.

En la tabla 17 se muestra la calificación de cada factor de las fuerzas de Porter respecto a la evaluación dada a SúperComercial del Llano S.A.S.

FACTORES ASOCIADOS A CADA FUERZA	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Competidores existentes.				4	
Poder de negociación de los clientes.				4	
Poder de negociación de los proveedores		2			
Productos sustitutos como amenaza			3		
Amenaza de entrada de los competidores potenciales			3		
SUMA		2	6	8	
TOTAL	3,2				
CALIFICACIÓN	MEDIO				

Tabla 17: Calificación a cada fuerza de Porter.

Fuente: Propia.

SúperComercial del Llano es una empresa que se encuentra por encima de la media en cuanto al entorno competitivo del mercado en el que desarrolla su actividad económica comercial de venta de repuestos y reparación de vehículos automotores por lo cual le permite sostenerse en el tiempo e ir creciendo a medida que pasa los años, se puede decir que tiene un estilo conservador en el tiempo y que a largo plazo podría dominar el mercado de ese tipo.

11. BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFIA

1. Fuerza Competitiva, (2008). *Fuerzas Competitivas: (Michael Porter)*. Recuperado de <http://www.apuntesfacultad.com/fuerzas-competitivas-michael-porter.html>
2. Esquivel Vega, (2012). *Administración de la función Información*. Costa Rica: Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de <https://tecdigital.tec.ac.cr/file/3141179/clase>
3. El País, (2016, Julio 29). *La revolución de la tecnología en el sector automotriz*. Colombia. *Redacción el País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/la-revolucion-de-la-tecnologia-en-el-sector-automotriz.html>
4. Cuentas Departamentales, (2016, Octubre 14). *Cuentas Departamentales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB)*. Colombia: DANE. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2015preliminar.pdf
5. Umaña Gallego, (2017, Enero 7). *Sector automotor repuntaría 2017*. Colombia: El colombiano. Recuperado de <http://m.elcolombiano.com/sector-automotor-repuntaria-en-2017-GX5716686>
6. Distrirepuestos. Página web Distrirepuestos. Recuperado de <http://www.distrirepuestos.com.co/distrirepuestos-taller>
7. Ayala Ruiz, (s.f). *Gerencia de mercadeo*. Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>
8. Serna Gómez, (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá - Colombia: 3R Editores. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

9. Jimeno Bernal, (2016, Noviembre 12). *Como crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Recuperado de <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
10. Estrategias competitivas, (2014, Abril 07). *Estrategias Competitivas*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>
11. Garza Ojeda Esther Fabiola, (2007, Marzo 1). *Estrategias y ventajas competitivas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>
12. Chirinos Carlos. (2016, Octubre 26). *Las estrategias y los indicadores en el logro de los objetivos empresariales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-estrategias-los-indicadores-logro-los-objetivos-empresariales/>
13. Villalba José. (2010, Marzo 24). *Misión y la visión efectiva en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/>
14. Benítez Barrera, Rediseño administrativo y organizacional para la comercializadora 4*4 en la ciudad de Villavicencio. Recuperado de <http://revistageon.unillanos.edu.co/revistageon/index.php/ediciones-revista-geon/revista-geon-3/revista-geon-3-ver-html/120-redisenio-administrativo-y-organizacional-para-la-comercializadora-4x4-en-la-ciudad-de-villavicencio-por-yessica-alejandra-benitez-barrera>
15. Uribe Vélez, Zuluaga Escobar, Plata Páez (2008, Diciembre 05) *Ley 1258 de 2008*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

16. Espinosa Pineda, (s.f). *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de
https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiuuaOQ87jUAhXD6SYKHVMkBVkQFggI1MAA&url=https%3A%2F%2Fallanucatse.files.wordpress.com%2F2014%2F04%2Fguia_fuerzas-de-porter.docx&usg=AFQjCNFMOIOOC205JXrq3TWtim0cx68wnQ&sig2=nH_GYBDhiL-qcZb0OtW06Q

17. Planeación Estratégica, (2009, Junio 02). *Planeación Estratégica*. Recuperado de
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

18. Andemos, (2007, Abril 07). *Informes Sector Automotor Marzo 2017*. Recuperado de
<http://www.andemos.org/index.php/2017/04/07/andemos-informes-sector-automotor-marzo-2017/>

19. Baena, Sánchez, Suárez, (2003, Diciembre 23). *El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas Competitivas*. Recuperado de
<file:///C:/Users/biblioteca/Downloads/Dialnet-ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf>

20. Domínguez José Ignacio. (2005, Marzo 17). *Diferenciación y ventaja competitiva*.
 Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diferenciacion-ventaja-competitiva/>