



Plan Estratégico Megatire



Pablo Alejandro Molano

Oscar Jairo Niño

MBA

Profesora: Ana Cristina González

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, 25 de mayo de 2016

Contenido

	Pág.
1.Descripción de la empresa (Revisión del modelo de negocio)	11
2.1. Análisis del macroentorno	16
2.1.1. Entorno económico.	16
2.1.2. Entorno tecnológico.	19
2.1.3. Entorno socio demográfico y cultural.	20
2.1.4. Entorno político/legal.	21
2.1.5. Entorno ecológico.	23
2.1.6. Análisis de la industria.	25
2.1.6.1. <i>Descripción del sector.</i>	25
2.1.6.2. <i>Fuerzas Competitivas de la industria.</i>	29
2.1.7. Análisis de Matriz EFE (Evaluación de factores externos).	32
2.2. Análisis interno	34
2.2.1. Procesos Internos	34
2.2.2.1. Análisis de Estructura	38
2.2.2.2. Análisis de índices financieros	40
2.2.5. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)	44
2.3. Análisis Competitivo	46
2.4. Matriz DOFA ampliada	52
3. Formulación estratégica	56
3.1. Misión	56

3.2. Visión	56
3.3. Objetivos estratégicos	56
4. Implementación	59
4.1.1. Mapa Estratégico	60
4.2. Flujo de caja del plan estratégico	64
4.2.1. Presupuesto de inversiones	66
4.2.2. Plan de Financiación.	68
4.2.3. Evaluación Económica	70
4.2.4. Análisis de sensibilidad.	72
Referencias bibliográficas	77

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Oportunidades y amenazas del entorno económico	18
Cuadro 2. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico	20
Cuadro 3. Oportunidades y amenazas del entorno demográfico y cultural	21
Cuadro 4. Oportunidades y amenazas del entorno político / legal	23
Cuadro 5. Oportunidades y amenazas del entorno ecológico	25
Cuadro 6. Estado de resultados de los importadores de llantas más importantes en Colombia.	27
Cuadro 7. Oportunidades y amenazas del entorno industrial	32
Cuadro 8. Matriz EFE	33
Cuadro 9. Fortalezas y debilidades de los procesos internos	36
Cuadro 10. Índices financieros de la empresa comparados con índices sectoriales	38
Cuadro 11. Tendencia de crecimiento de la empresa frente al sector	39
Cuadro 12. Fortalezas y debilidades de la situación financiera	44
Cuadro 13. Matriz EFI (Evaluación de factores internos).	45
Cuadro 14. Matriz de perfil competitivo de la empresa Megatire	49
Cuadro 15. Matriz DOFA	53
Cuadro 16. Clasificación de los objetivos por perspectivas	59
Cuadro 17. Plan de acción Objetivo 1.	61
Cuadro 18. Plan de acción Objetivo 2.	63
Cuadro 19. Plan de acción Objetivo 3.	64

Cuadro 20. Proyección del estado de resultados (2016 – 2020)	65
Cuadro 21. Proyección del balance general (2016 – 2020)	66
Cuadro 22. Presupuesto de inversiones (2016-2020)	67
Cuadro 23. Disponibilidad del Flujo caja libre para respaldar el proyecto año 2015	68
Cuadro 24. Estructura de las fuentes financieras del plan estratégico para los próximos cinco años	69
Cuadro 25. Costo de capital del plan estratégico para los próximos cinco años	70
Cuadro 26. Evaluación económica	71
Cuadro 27. Escenario optimo del proyecto	73
Cuadro 28. Escenario pésimo del proyecto	73
Cuadro 29. Resultados del proyecto en los escenarios optimo y pésimo	74

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de negocio de la empresa Megatire	14
Figura 2. Evolución del parque automotor en Colombia 2.011 - 2.015	17
Figura 3. Importaciones de Llantas por Marca - Ene - Sep. 2.015	26
Figura 4. Importaciones de Llantas por empresa - Ene - Sep. 2.015	28
Figura 5. Cantidad de llantas por Categoría - Ene - Sep. 2.015	29
Figura 6. Importancia de los factores claves de los principales competidores de Megatire	50
Figura 7. Radar comparativo de Benchmarking – Radar de valor sopesado	52
Figura 8. Posición estratégica de Megatire	57
Figura 9. Mapa estratégico de Megatire Cali	60

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de grado tiene como objetivo definir el plan estratégico de la comercializadora de llantas Megatire, la cual se inicia con el diagnóstico donde se consideró la siguiente relación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Oportunidades	Amenazas
Venta de vehículos: Tendencia de aumento en la venta de vehículos.	Crecimiento económico: Se espera un bajo crecimiento de la economía.
Tasa de Cambio: Tendencia creciente que favorece la producción nacional.	Tasa de Cambio: Tendencia creciente por los auges de la economía internacional.
Investigación y desarrollo: La industria se caracteriza por su alto desarrollo tecnológico.	Comportamiento del consumidor: Existe un grupo de consumidores que priorizan en el precio antes que la calidad y garantía.
Sistemas de información: Existe una amplia variedad de programas y sistemas contables y de inventarios.	Libre importación de llantas: El aumento de importaciones de llantas livianas Chinas han invadido el mercado nacional, generando guerra de precios.
Crecimiento del mercado: La industria de vehículos que es la base de la industria de las llantas va en aumento.	Amenaza de Competidores actuales: Esta es una amenaza fuerte, dado que ya hay muchas empresas comercializadora de llantas en todas las categorías.
Comportamiento del consumidor: La calidad y la garantía son variables importantes para el grupo de consumidores que optan por confiabilidad.	Amenaza de Competidores potenciales: Como se menciona inicialmente la creciente demanda del parque automotor colombiano está incitando a que más empresas entren al mercado.
Normatividad de calidad COTECNA: Frena la entrada de llantas importadas de baja calidad.	
Poder de Compradores: En este sector existe un nicho de mercado bastante grande que incluye el nicho de llantas pesadas y livianas, por lo que esta variable no es una amenaza representativa para la industria.	
Presión de sustitutos: Es bajo porque en el mercado existe el comercio informal de llantas usadas que tiene influencia en el consumidor final, puesto que a nivel general no se puede sustituir el producto.	
Fortalezas	Debilidades
Gestión comercial: El posicionamiento de marca facilita la venta del producto.	Compras: Carencia de presupuestos para clientes nuevos.
Gestión comercial: Acompañamiento por parte del proveedor en campañas promocionales.	Almacenamiento y despachos: Falta de controles de Verificación del producto.
Gestión comercial: Estudio de créditos y respaldo de entidades de financiamiento.	Administración: No se cuenta con infraestructura adecuada para la custodia de dineros en efectivo.
Compras: Pedidos semanales para el abastecimiento de las bodegas mediante plataforma digital del proveedor.	Costos: Están aumentando año tras año.
Almacenamiento y despachos: Se intenta manejar bajos volúmenes de inventario en las bodegas.	Gastos financieros: Tiene tendencia ascendente.
Almacenamiento y despachos: Amplia bodega para el inventario de llantas y red propia de distribución.	Ingresos no operativos: No están registrados como ingresos operativos sabiendo que tienen relación de causalidad con el objeto social del negocio.
Almacenamiento y despachos: Permite la fácil organización y clasificación de las referencias almacenadas.	Endeudamiento: Presenta alto endeudamiento.
Administración: Se maneja el inventario óptimo para responder a la demanda de los clientes.	Posición de liquidez: Existe alto riesgo de iliquidez.

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, se formulan la visión, misión y objetivos corporativos, de acuerdo a la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y mercadeo.

Misión

En Distribuciones Andinas Bien Hechas de Colombia - Megatire comercializamos llantas marca Goodyear y autopartes, ofreciendo la mejor opción en términos de servicio calidad y precio a nuestros clientes en una red comercial a nivel nacional, generando valor para los miembros de la organización, sus proveedores y accionistas.

Visión

Para el 2020, seremos considerados como la red líder en distribución llantas y autopartes para todos nuestros clientes.

Objetivos estratégicos

1. Aumentar en un 20% las ventas del portafolio de productos asociados al mantenimiento de vehículos y llegar a un 80% en la venta de llantas.
2. Lograr el mejoramiento continuo de la calidad, manteniendo un nivel de servicio al cliente del 85%.
3. Incrementar las ventas totales en un 50% el primer año y en un 20% en los próximos cuatro años.

Introducción

Megatire (Distribuciones Andinas Bien Hechas de Colombia S.A.S.) sede Occidente, es una empresa que nace en Cali con el señor Jairo Niño Llanos en el año 2013, quien con sus más de 20 años de experiencia en el mercado de llantas, ha sido elegido por el proveedor exclusivo de Goodyear en Colombia (Distribuciones Andinas Bien Hechas de Colombia S.A.S. Megatire de Bucaramanga) para atender la zona de occidente en el segmento mayorista.

Dada esta dinámica de negociación, Goodyear como proveedor principal de Megatire (sede occidente) ha trazado su campo de acción en el mercado, y por eso buscan alinear sus estrategias corporativas con el propósito de crecer en sunicho de clientes, brindándole todo el apoyo para proyectos de mercadeo y la apertura de nuevos puntos de distribución.

Desde hace 60 años Distribuciones Andinas Bien Hechas S.A.S. de Bucaramanga ha sido distribuidor exclusivo de Goodyear en Colombia, y con la asociación que tiene con el señor Niño, ya cuenta con tres bodegas arrendadas en la zona occidente: una en Cali que es la sede principal, una en Popayán y otra en Ibagué.

De acuerdo a lo anterior, se observa que la empresa (Megatire Occidente) ha crecido debido a su conocimiento en el mercado y el manejo óptimo de sus recursos; sin embargo, no existe un horizonte claro para su crecimiento de mediano y largo plazo, donde se tiene planeado llegar a otras ciudades mediante un plan articulado que permita esta expansión, además de mejorar la atención al segmento de clientes mayoristas y usuarios finales del producto.

Por otro lado, la dependencia de Goodyear como único proveedor de llantas de Megatire (sede occidente) ha tenido sus ventajas, pero la dinámica de los nuevos competidores que entran al mercado evidencian la necesidad de ofrecer otras alternativas de bienes y servicios que garanticen la sostenibilidad de la empresa.

El objetivo de este trabajo práctico, es elaborar el plan estratégico para la empresa, que sirva como guía para consolidarse en el sector que se desempeña y generar capital suficiente para ser una fuente de ingreso segura para sus fundadores y propietarios.

En el desarrollo de este trabajo se organizó teniendo en cuenta la metodología sugerida por el programa de Maestría en administración de la Universidad ICESI de Cali:

- Presentación de la empresa: Se realiza la reseña de la organización y la revisión del modelo de negocio.
- Análisis estratégico: Contiene el desarrollo del diagnóstico externo e interno de la organización, acompañado del análisis de competitividad.
- Formulación estratégica: Se revisa y se propone las declaraciones misionales del negocio en lo que corresponde a su visión, misión, objetivos estratégicos y la versión preliminar de su despliegue estratégico.
- Implementación y flujo de caja: Contiene las acciones, actividades, iniciativas y proyectos que la organización debe hacer para lograr sus objetivos, así como las metas, plazos, indicadores, costos, y responsables para su ejecución e implementación. Además de realizar la respectiva evaluación económica del plan propuesto.

Finalmente se describieron las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo que resume los principales resultados del estudio realizado.

1. Descripción de la empresa (Revisión del modelo de negocio)

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

1.1. Propuesta de valor.

Megatire ofrece llantas Goodyear a mayoristas, con la garantía del mejor precio del mercado independientemente de las cantidades compradas.

1.2. Segmento de clientes.

Los clientes de Megatire tienen clientes mayoristas clasificados en Socios Comerciales y Flotas. Pero la ubicación de sus bodegas también permite que sean atendidos clientes finales que equivalen a un 10% de sus ventas sin que este sunicho de mercado.

1.3. Canales de distribución.

Los puntos de venta en las ciudades de Cali, Popayán e Ibagué permiten llegar fácilmente (entre 30 y 40 minutos) a todos los clientes de estas ciudades y en máximo 2 horas a municipios de los departamentos de Valle del Cauca y Cauca.

Igualmente, se realiza la venta al consumidor final en cada una de los puntos de venta de la Red Megatire. Este canal genera una mayor utilidad pero no existe un desarrollo claro del canal, lo que se convierte en una oportunidad para ejecutar estrategias encaminadas a

generar mayor fidelidad en este segmento del mercado.

1.4. Recursos, capacidades y actividades claves.

La baja burocracia en la estructura administrativa ha permitido que Megatire se mantenga fiel a su propuesta de bajos precios convirtiéndose en un recurso importante para la empresa, la cual se apoya con su promesa de entrega oportuna a los clientes en máximo dos días (en las ciudades cercanas donde se tiene cobertura), mediante la programación de sus ventas para reducir la acumulación de grandes cantidades de inventario.

De igual manera, Megatire es una buena alternativa financiera para sus inversionistas dada su rápida rotación de inventarios (75 días) y su alta tasa de retorno patrimonial (57,75%), el cual es positivo si se tiene en cuenta el músculo financiero que se requiere para apalancar los inventarios necesarios para atender oportunamente a los clientes.(MEGATIRE - Área financiera, 2015).

1.5. Estructura de costos.

Megatire por su nivel de ventas (\$2.611.808.228) está clasificada como una pequeña empresa que maneja una estructura de costos absorbentes, donde su costo de ventas es el más representativo con un 87% de sus ventas, mientras que sus gastos operacionales solo representan el 16% y sus gastos financieros el 3%. Esto obedece a que la inversión en inventarios en este tipo de negocios es elevada.(MEGATIRE - Área financiera, 2015).

Sus costos fijos están representados en salarios, servicios públicos, celulares, seguros impuestos, etc. Mientras que sus costos variables según las compras mensuales, papelería,

gastos de cafetería, entre otros.

La contabilidad es manejada por una sola persona y la auditoria de la misma es externa, por ser tan básica no se maneja control de costos y apenas se está completando la implementación de las normas NIIF.

1.6. Flujo de ingresos.

El 90% de los ingresos de Megatire se concentran en la venta al canal mayorista de las cuales el 70% se realizan en el Valle del Cauca, el 25% en Cauca y un 5% en Ibagué.(MEGATIRE - Areá Comercial, 2015).

La facturación realizada al cliente final es de contado o con tarjetas de crédito, el canal mayorista tiene plazo en las línea de auto y camioneta de 30 a 60 días y en la línea de camión de 30, 60 y 90 días que son cobrados por el vendedor y/o la persona de cartera, quien deja registro del pago con copia al cliente.

Las facturas son generadas en la sede principal (Cali) y enviadas a las ciudades principales vía electrónica para que se impriman y entreguen al cliente.

1.7. Socios claves.

Goodyear de Colombia es el principal proveedor y su principal socio clave suministrando los productos, apoyando las actividades de mercadeo y acompañamiento en las ventas a grandes clientes.

Como proveedor estratégico de Megatire brinda muchas garantías de continuar con el proyecto pero esta gran dependencia no deja espacio a otros productos potenciales que pueden hacer parte de este modelo de negocio creado para llegar a grandes consumidores.

En este sentido, el costo del producto está sujeto a los precios que otorgue este proveedor principal y Megatire solo tiene control sobre los costos de mantenimiento de las bodegas en lo que corresponde a sus costos de mano de obra, de logística, entre otros gastos administrativos necesarios para la operación del negocio.

1.8. Diagrama del modelo de negocio (CANVAS)

El modelo de negocio que plantea Megatire le ha permitido un crecimiento en ventas del 60% al año 2015, debido a que está respaldada por una marca que tiene una alta participación en el mercado (como se presenta más adelante), lo que representa desafíos para sus inversionistas quienes buscan alcanzar un crecimiento superior al 50% para el año 2016.

Para entender el modelo de negocio se utilizó el modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder. En la figura 1 se describen los módulos que cubren el modelo. (Ver figura 1).

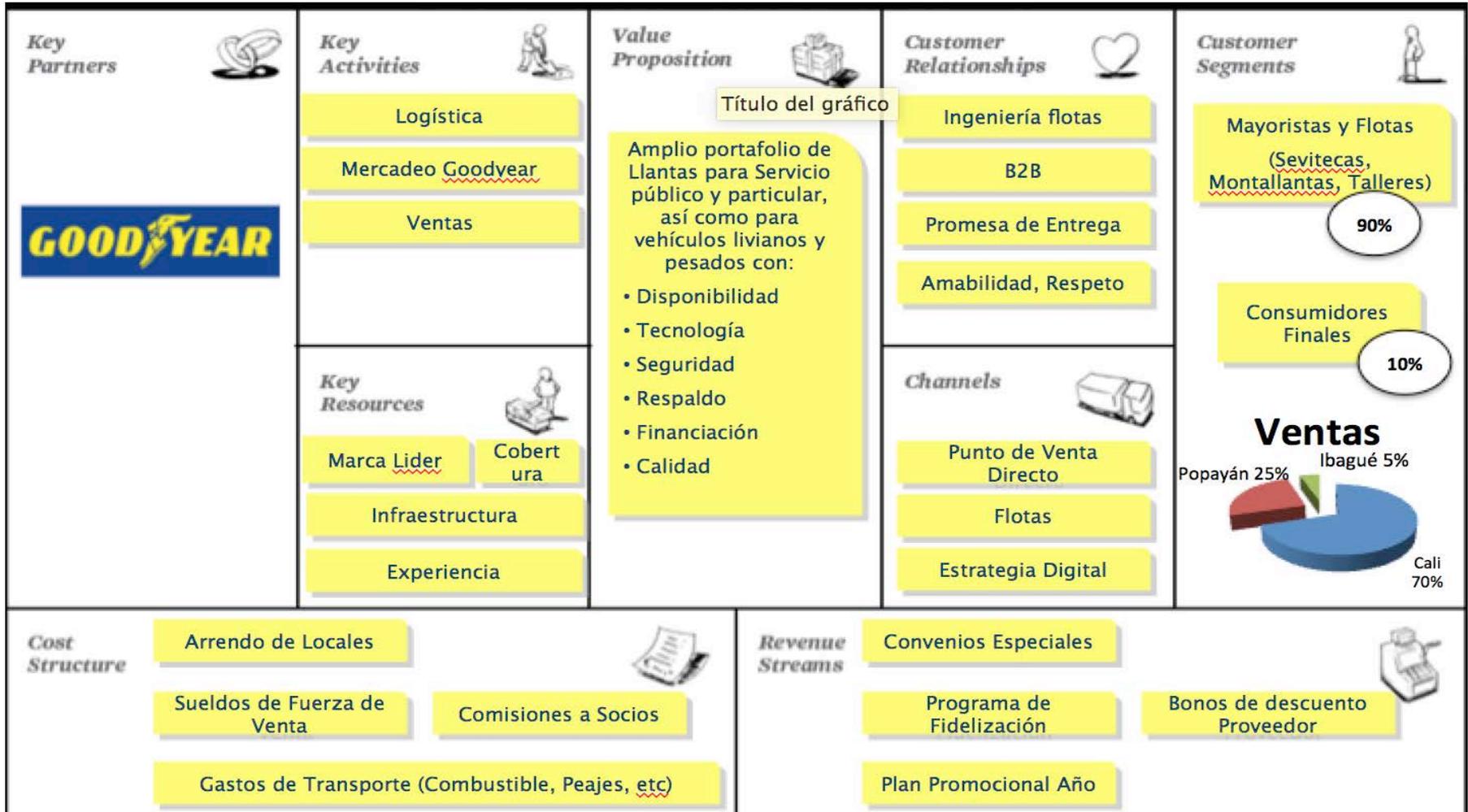


Figura 1. Modelo de negocio de la empresa Megatire

2. Análisis estratégico

El mercado de llantas en Colombia se desarrolla en un sector que está fuertemente influenciado por las políticas económicas del gobierno, el desarrollo de las empresas que producen en el país y el comportamiento de los clientes y consumidores.

Para lograr un mayor entendimiento de la problemática del contexto donde se desarrolla la industria de llantas, en la que está inmersa Megatire, se hará un análisis del macroentorno y de la industria para comprender las diferentes variables que lo afectan.

2.1. Análisis del macroentorno

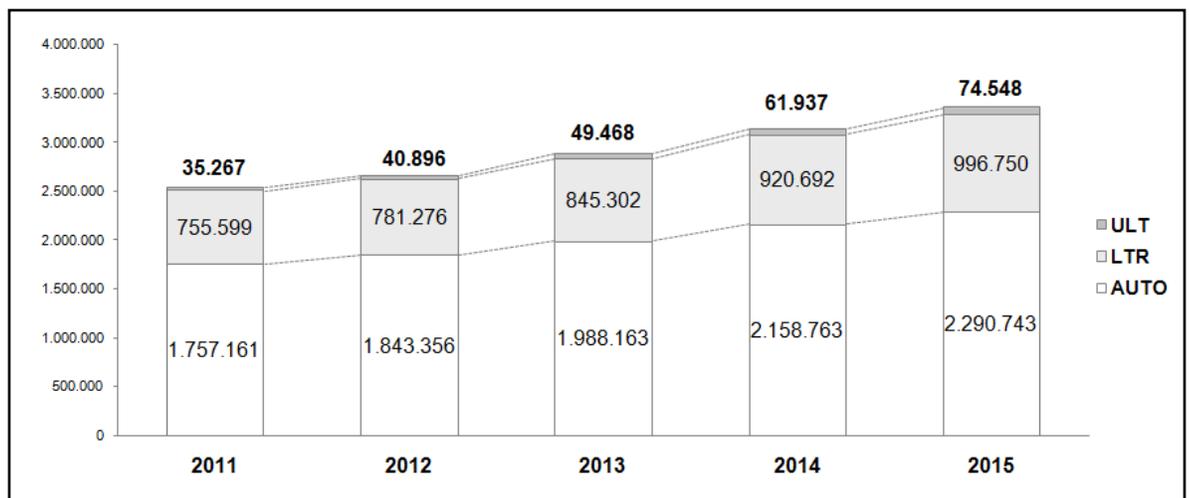
Para poder diseñar una estrategia que permita realizar el aprovechamiento del portafolio actual de Megatire en el suroccidente colombiano se debe elaborar un análisis exhaustivo del entorno, haciendo hincapié en los aspectos económicos, políticos y legales.

A continuación, se examinan cada una de estas variables caracterizando su influencia en la industria y la empresa.

2.1.1. Entorno económico.

Las estimaciones de crecimiento económico para Colombia en el año 2016, según las proyecciones del Ministro de Hacienda Mauricio Cárdenas, son del 3,2%, indicando que habrá un estancamiento del crecimiento económico respecto de los años 2015 y 2014 respectivamente. (Portafolio.com, 2016). Sin embargo la venta de automóviles usados representa 3 vehículos por cada vehículo nuevo, lo que se traduce en un mercado muy atractivo para la venta de llantas ya que éste es el principal mercado de reposición de

llantas. Además, la venta de automóviles cero kilómetro se incrementó en 2014 con una cifra record de 328.526 en 11.8% respecto del 2013.(ANDI (Asociación nacional de industriales de Colombia), 2015) Esta tendencia de crecimiento en los últimos 5 años logró un crecimiento del parque automotor Colombia de un 30% y que se demuestra con el crecimiento del parque circulante de autos y camionetas de pasajeros en un 37,5% entre el año 2011 y 2015. (Ver figura 2).



Ult = Vehículos de Gama alta - ultra desempeño; LTR = Camionetas; Auto=Automóviles

Figura 2. Evolución del parque automotor en Colombia 2.011 - 2.015

Fuente: ANDI, (2015).

De acuerdo a estas cifras de la figura 2, se observa un incremento de un 30% de vehículos en tan solo 5 años. Los motivos de este significativo crecimiento son los siguientes:

- Limitaciones de tráfico a vehículos (una vez a la semana no pueden circular) desde 2009.
- Colombia ha firmado varios tratados de libre comercio lo que ha hecho más

asequible la compra de vehículos.

- El número de vehículos por habitante es muy bajo.

La mayor dificultad actual del mercado de llantas se vio impactado por la variación del precio del dólar que llegó a una devaluación acumulada en el año 2015 del 32.8% (Banco de la República, 2016); así mismo los procesos de legalización de importaciones de nuevas dimensiones y marcas de bajo precio que se profundizará en el entorno legal.

De acuerdo a lo anterior, se calificaron las principales variables de índole económica que influyen sobre la industria de las llantas, teniendo en cuenta los principales factores económicos que se mencionan en la ANDI (Asociación nacional de industriales) para el sector, las cuales se evalúan considerando que O + es una oportunidad mayor, O – es una oportunidad menor, A – es una amenaza menor y A+ como una amenaza mayor. Ver cuadro 1.

Cuadro 1. Oportunidades y amenazas del entorno económico

Variable	Descripción	O+	O-	A-	A+	Impacto
Crecimiento económico	Se espera un bajo crecimiento de la economía.				X	Podría reducir la positiva dinámica de crecimiento de las ventas del sector.
Venta de vehículos	Tendencia de aumento en la venta de vehículos.	X				Aumenta el mercado potencial de la industria de llantas en Colombia.
Tasa de Cambio	Tendencia creciente por los auges de la economía internacional.				X	Reduce la rentabilidad de la industria de llantas, especialmente de aquellas que son importadas.
Tasa de cambio	Tendencia creciente por los auges de la economía internacional.	X				Realza la producción de llantas que son fabricadas a nivel nacional y de aquellas empresas que las exportan.

O+ = Oportunidad mayor. O- = Oportunidad menor. A- = Amenaza menor. A+ = Amenaza mayor.

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.1.2. Entorno tecnológico.

El mercado de llantas se caracteriza por el permanente desarrollo de tecnologías que mejoran los desempeños en la seguridad del frenado, el comportamiento en condiciones de alta velocidad, ruido, adaptación a difíciles condiciones de las vías como lluvia, carretera destapada, así como el desarrollo sostenible. Las compañías top del mercado de llantas mundial se caracterizan por tener centros de investigación y desarrollo que permiten ser muy competitivos; Los diseños de Goodyear tienen un alto grado de innovación tecnológica.

Las últimas innovaciones del mercado de llantas apuntan al desarrollo de llantas ecológicas que disminuyen hasta en un 20% el consumo de combustible y por consiguiente una disminución de las emisiones tóxicas al medio ambiente. (Colombia.com - Tecnología, 2010).

Para los comercializadores de llantas es muy importante que estos desarrollos tecnológicos sean implementados por los fabricantes en los vehículos nuevos, concepto estratégico determinante al momento de vender llantas, en el que las grandes compañías llanteras realizan grandes inversiones para que sus innovaciones hagan parte de los nuevos vehículos comercializados por compañías reconocidas como Chevrolet, Ford, BMW, Mercedes Benz, Dogde, y en donde Goodyear participa de un gran número de vehículos que viene de fábrica con llantas de la marca que comercializa Megatire.

De igual manera las empresas comercializadoras se ven favorecidas por la gran variedad de software contables y de sistemas de información telemáticos que permiten un mayor control de sus costos y de sus inventarios.

El contexto tecnológico que ofrece el macroentorno en la industria de las llantas, se puede resumir en el cuadro 2.

Cuadro 2. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

Variable	Descripción	O+	O-	A-	A+	Impacto
Investigación y desarrollo	La industria se caracteriza por su alto desarrollo tecnológico.	X				Permite que los comercializadores amplíen su portafolio con productos innovadores y den una mayor garantía a los clientes
Sistemas de información	Existe una amplia variedad de programas y sistemas contables y de inventarios.	X				Facilita la compra de sistemas de información a costos razonables y con múltiples aplicaciones para su control administrativo.

O+ = Oportunidad mayor. O- = Oportunidad menor. A- = Amenaza menor. A+ = Amenaza mayor.

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.1.3. Entorno socio demográfico y cultural.

El parque automotor colombiano, según fuentes del RUNT, en el año 2015 llegó a los 5.2 millones de vehículos. (Registro unico nacional de transito (RUNT) , 2016). Tal como se ha venido diciendo, las ventas de automóviles continúan creciendo, lo que genera las condiciones ideales para la venta de llantas en el mercado.

Sumado a estas condiciones, también se debe tener en cuenta que el consumidor actual busca opciones que le brinden una mejor relación precio calidad, se informa antes de tomar una decisión de compra, no solo sobre el producto, sino la empresa que lo vende, con el fin de asegurar una respuesta ante eventuales garantías.

Este tipo de consumidor ha encontrado en el portafolio de llantas Goodyear ambos requisitos, ya que es una de las marcas con mayor reconocimiento de calidad y rendimiento, además cuenta con una tradición de más de 65 años de operaciones en Colombia.

Por otro lado, surge otro grupo de consumidores que optan por el precio más que la calidad o la garantía, hecho que ha generado la proliferación de marcas desconocidas de dudosa procedencia, además del consumo de llantas usadas como alternativa sustituta, lo que también se constituye en algo negativo para la industria, dada la informalidad de estos negocios.

De acuerdo con estos argumentos se puede resumir a continuación en el cuadro 3 las principales variables demográficas y culturales que influyen en la industria. (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Oportunidades y amenazas del entorno demográfico y cultural

Variable	Descripción	O+	O-	A-	A+	Impacto
Crecimiento del mercado	La industria de vehículos que es la base de la industria de las llantas va en aumento.	X				Permite que las empresas del sector accedan a un mercado potencial en crecimiento.
Comportamiento del consumidor	La calidad y la garantía son variables importantes para el grupo de consumidores que optan por confiabilidad.	X				Favorece el aumento de las ventas en empresas que ofrecen productos de marcas reconocidas.
	Existe un grupo de consumidores que priorizan en el precio antes que la calidad y garantía.				X	Aumenta la venta de llantas con marcas desconocidas y de negocios que venden llantas usadas, convirtiéndose en competidores indirectos que reducen las ventas de empresas que venden marcas reconocidas.

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.1.4. Entorno político/legal.

Respecto a la categoría de llantas Pesadas, la ley que protege la producción nacional y en la cual Goodyear como único proveedor de llantas de camión está protegida de la importación de llantas chinas mediante la resolución 0124 del 7 de junio del 2013 impone derechos 'antidumping' por espacio de cinco años.

Esto obedece a que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene evidencias de que hay prácticas de dumping en la importación y comercialización de neumáticos para buses y camiones provenientes de China, la cual estaba perjudicando la industria nacional.

Sin embargo, dicha resolución no contempla medidas proteccionistas para la categoría de llantas livianas, lo que se ha convertido en una gran amenaza para las marcas tradicionales del país, dado que existe una gran oferta de llantas de China a precios muy favorables, dado que en este país existe una ventaja comparativa importante en el sentido de que concentran el 80% de la producción del caucho natural del mundo(El tiempo.com, 2013), haciendo que su industria tenga una mayor eficiencia en costos.

Por otro lado, en esta categoría de producto (Mercado de llantas livianas PCR y LTR) es importante destacar la labor por parte de las entidades de control para restringir el ingreso de llantas que no cumplan con la normatividad Colombiana de calidad Cotecna, la cual establece parámetros mínimos para el uso de llantas importadas en Colombia, esto filtra en primera instancia productos de muy mala calidad a precios muy bajos(cotecna, 2016), imposibles de lograr para compañías que llevan años en la industria, sin embargo es evidente que prácticas como el contrabando y el lavado de activos permean esta industria y aunque se importen legalmente las llantas se hace evidente las prácticas desleales en la comercialización que hacen que el mercado de llantas sea una guerra permanente precios y

donde muchos de los importadores legales se ven afectados por estas prácticas hasta el punto de caer en la quiebra. De acuerdo a estos argumentos se pudo determinar que las principales variables político / legales que influyen en la industria son:

Cuadro 4. Oportunidades y amenazas del entorno político / legal

Variable	Descripción	O+	O-	A-	A+	Impacto
Ley antidumping para categoría de llantas pesadas.	La ley antidumping protegerá por cinco años la industria de las llantas pesadas en Colombia.	X				Permite que las empresas del sector puedan competir favorablemente en el segmento de llantas pesadas, permitiendo una mejor rentabilidad en este nicho de mercado.
Libre importación de llantas livianas.	El aumento de importaciones de llantas livianas Chinas ha invadido el mercado nacional, generando guerra de precios.				X	Reduce las ventas y la rentabilidad de las empresas reconocidas del mercado nacional.
Normatividad de calidad de COTECNA.	Frena la entrada de llantas importadas de baja calidad.	X				Minimiza el número de competidores en el mercado local.

O+ = Oportunidad mayor. O- = Oportunidad menor. A- = Amenaza menor. A+ = Amenaza mayor.

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.1.5. Entorno ecológico.

Actualmente los importadores y grandes comercializadores de llantas en Colombia están obligados a cumplir con la Resolución 1457 del 2010 del Ministerio del Medio Ambiente el cual pretende que los productores de llantas que se comercializan en Colombia formulen, presenten e implementen los sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de llantas usadas, con el propósito de prevenir y controlar la degradación del medio ambiente.

En este contexto, Goodyear respalda a Megatire respecto a la política actual del proceso de disposición y tratamiento de residuos sólidos, resultante de la reposición de llantas usadas así como el producto defectuoso que son devueltos por los clientes o de aquellos que han expirado en su fecha de validez.

Este proceso actualmente se opera dentro del plan de pos consumo de llantas liderado por la Andi denominado "Rueda Verde" y del cual hacen parte todos los importadores, empresas y usuarios de llantas en Colombia que se encargan de reciclar el producto en desuso y provee a las compañías un "certificado verde". Siendo este un aval para una estrategia sustentable y revela el compromiso social que Megatire tiene con la comunidad.

Por otro lado existe una tendencia dirigida a la responsabilidad social empresarial que se basa en generar una imagen en el consumidor sobre el cuidado al medio ambiente. En este contexto, existe una gran oportunidad para que las empresas del sector se incorporen en esta dinámica que es bien vista por la sociedad y no solo en el apoyo de actividades externas en el ámbito ecológico, sino en sus procesos productivos y de comercialización.

Las variables ecológicas que influyen en la industria de las llantas en Colombia, se puede identificar en las oportunidades y amenazas que se relacionan en el cuadro 5.

Cuadro 5. Oportunidades y amenazas del entorno ecológico

Variable	Descripción	O+	O-	A-	A+	Impacto
Entidad de reciclaje del sector (Rueda verde).	Existe una entidad organizada por el sector para el manejo de la disposición de llantas de la industria.	X				Favorece la imagen ecológica de la industria ante los consumidores.
Responsabilidad social empresarial.	Existe una tendencia de las empresas por desarrollar actividades de RSE.	X				Favorece la imagen ecológica de la industria ante los consumidores.

O+ = Oportunidad mayor. O- = Oportunidad menor. A- = Amenaza menor. A+ = Amenaza mayor.

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.1.6. Análisis de la industria.

En el presente análisis se hace una caracterización general del sector y se finaliza con el análisis de las fuerzas competitivas de la industria.

2.1.6.1. Descripción del sector.

El mercado del Llantas en Colombia se divide entre empresas que hacen un mix entre producción nacional e importación, que en Colombia solo son 2 compañías Goodyear y Lima Caucho y en segundo lugar aquellas que son netamente importadoras. (Coexito s.a, 2015).

La composición del mercado, según informe del Centro Virtual de Negocios de la base de Datos de Coéxito S.A.S de Enero - Septiembre 2015, se puede caracterizar por las diferentes marcas que participan en el sector. (Ver figura 2).

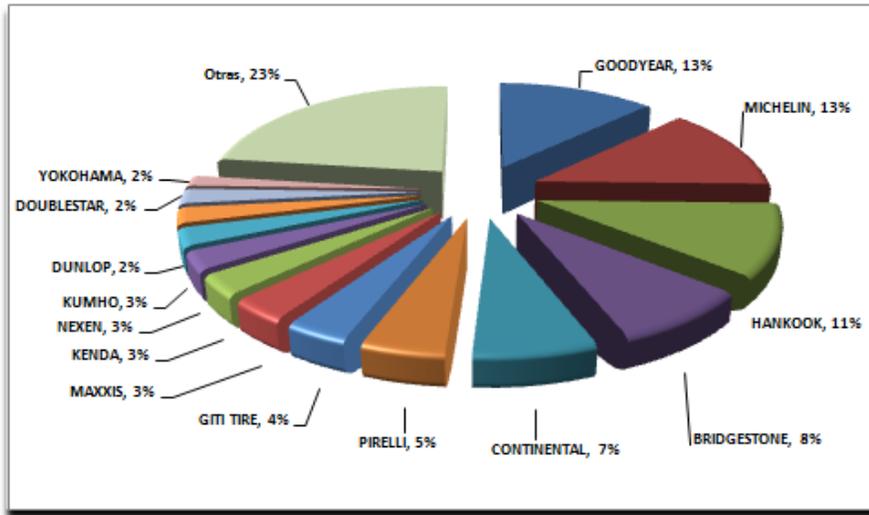


Figura 3. Importaciones de Llantas por Marca - Ene - Sep. 2.015

Fuente: CVN (Centro Virtual de Negocios - Base de Datos propiedad de Coéxito S.A.S)

En la figura 3 se aprecia que en el mercado Colombiano existe una amplia variedad de marcas que compiten en el sector de llantas, aspecto que se ha convertido en un problema para la industria, dado que la guerra de precios ha influido sobre sus bajos márgenes de rentabilidad en los últimos años. (Ver cuadro 6).

Cuadro 6. Estado de resultados de los importadores de llantas más importantes en Colombia.

INDICADORES FINANCIEROS CON RESPECTO AL SECTOR 2.013 - 2.014						
COMPARACION DE EMPRESAS DEL SECTOR DE VEHICULOS COMERCIALIZACION DE AUTOPARTES - SECTOR LLANTAS						
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE \$						
MIT						
Razón Social	Bridgestone	Chaneme	Internacional	Goodyear	Icollantas	Imla
ESTADO DE RESULTADOS						
41 INGRESOS OPERACIONALES	\$ 111.261.436	\$ 393.280.032	\$ 132.693.275	\$ 320.496.282	\$ 401.761.534	\$ 282.747.540
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	87.294.515	334.077.805	108.215.433	286.028.415	349.386.791	228.300.723
UTILIDAD BRUTA	\$ 23.966.921	\$ 59.202.227	\$ 24.477.842	\$ 34.467.867	\$ 52.374.743	\$ 54.446.817
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	6.215.142	9.284.931	3.230.821	6.336.131	20.982.013	13.814.252
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	13.267.510	44.446.809	21.645.544	19.442.263	51.441.246	50.157.459
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	19.482.652	53.731.740	24.876.365	25.778.394	72.423.259	63.971.711
% SOBRE VENTAS	17,5%	13,7%	18,7%	8,0%	18,0%	22,6%
UTILIDAD OPERACIONAL	4.484.269	5.470.487	-398.523	8.689.473	-20.048.516	-9.524.894
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	4.249.852	9.282.758	14.577.821	3.949.961	11.649.211	15.773.714
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	9.470.519	20.415.744	12.373.628	18.088.173	30.368.513	7.868.400
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES POR INFLACION	-736.398	-5.662.499	-1.805.670	-5.448.739	-38.767.818	-1.619.580
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	1.377.324	448.355	1.096.491	-289.629	685.291	907.471
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	-2.113.722	-6.110.854	-709.179	-5.159.110	-39.453.109	-2.527.051

Fuente:CVN (Centro Virtual de Negocios - Base de Datos propiedad de Coéxito S.A.S)

El Cuadro 6 presenta los indicadores financieros de seis de las empresas importadoras de llantas más importantes en Colombia, y muestra un panorama bastante pesimista respecto a sus utilidades, y aunque uno de los indicadores que más afecta este comportamiento es la devaluación que genera su deuda en dólares, lo que hace que incremente su pasivo total representado en diferencia en cambio, la sobreoferta de importadores de llantas con bajos costos de operación hace que los márgenes de utilidad en la industria sea cada vez más bajos.

En cuanto a importadores de llantas se puede apreciar en la figura 3 que Goodyear e Icollantas con un 13%, son los líderes del mercado, seguido por internacional de llantas con un 11% y Coexito con un 10%. Siendo estos los principales competidores de llantas importadas en Colombia.(Coexito s.a, 2015).

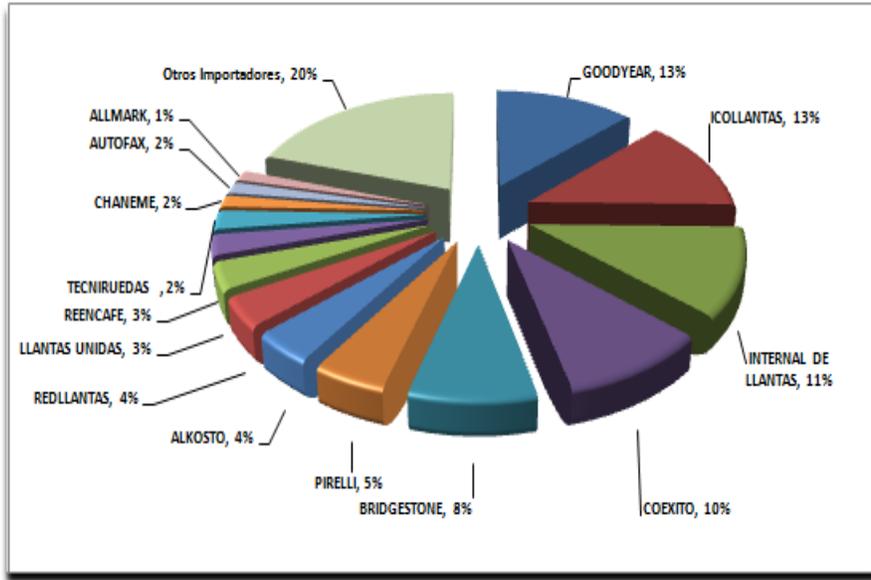


Figura 4. Importaciones de Llantas por empresa - Ene - Sep. 2.015

Fuente: CVN (Centro Virtual de Negocios - Base de Datos propiedad de Coéxito S.A.S)

En cuanto al volumen de llantas por categoría el mayor se ubica en la categoría de auto y camionetas, debido a la tendencia que presenta el parque automotor del país, el cual se subdivide en llantas de Auto, Camioneta y Camión. (Ver figura 5).

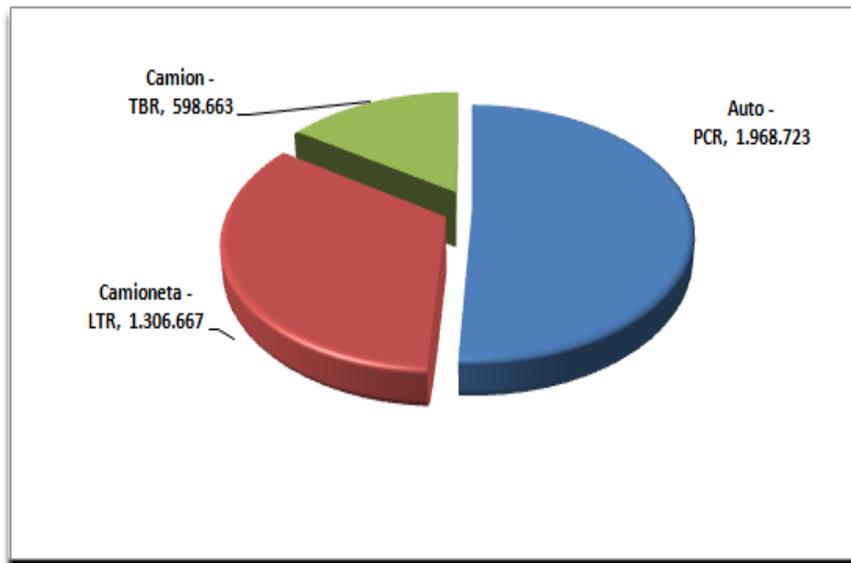


Figura 5. Cantidad de llantas por Categoría - Ene - Sep. 2.015

Fuente: CVN (Centro Virtual de Negocios - Base de Datos propiedad de Coéxito S.A.S)

Conforme a esta estructura del mercado, Megatire con la marca Goodyear se propone operar en el segmento de automóviles (auto y camioneta) donde la demanda es mayor que la oferta, teniendo en cuenta que este sector está fuertemente afectado por el incremento del parque automotor y la no fabricación de llantas de automóvil en Colombia de categorías de alto desempeño y de ultra alto desempeño.

2.1.6.2. Fuerzas Competitivas de la industria.

En el presente análisis se mencionan las posibles amenazas competitivas que pueden influir de manera directa o indirecta sobre el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Amenaza de Competidores actuales: Esta es una amenaza fuerte, dado que ya hay muchas empresas comercializadora de llantas en todas las categorías mencionadas, lo que genera una variedad de productos y empresas que buscan ganar un mayor posicionamiento

en el mercado. Aunque no existen empresas que dominen con una alta participación en el mercado, si existen compañías que han logrado posicionar su marca y ser reconocidas por los consumidores, las cuales deben de enfrentar constantemente la guerra de precios y promociones que debilitan su rentabilidad.

Estas empresas se caracterizan por ser fuertes en su posicionamiento de marca generado a través de su experiencia y calidad del producto, además de contar con varios puntos de venta que le dan cobertura nacional, facilitando la atención al cliente para realizar pedidos con menores tiempos de entrega.

Amenaza de Competidores potenciales: Como se mencionó inicialmente la creciente demanda del parque automotor colombiano está incitando a que más empresas entren al mercado, a pesar de que sus barreras de entrada son altas en cuanto a inversión y conocimiento del mercado. De igual manera, la apertura comercial del país, gracias a los tratados de libre comercio que se han celebrado en la última década van a generar un aumento de los competidores, especialmente del mercado asiático.

Amenaza de Compradores: En este sector existe un nicho de mercado bastante grande que incluye el nicho de llantas pesadas y livianas, por lo que esta variable no es una amenaza representativa para la industria, dado que el mercado mayorista no se concentra en pocos compradores del producto. Sin embargo, si existe un poder de decisión en el cliente final quien puede priorizar su compra en el precio, la calidad y la garantía.

Amenaza de proveedores: En el ámbito nacional existe una baja variedad de proveedores, los cuales se pueden compensar con las importaciones, donde hay posibilidades de negociar precios o llegar acuerdos por compras en volumen que puede generar descuentos importantes, los cuales se traducen en costos más favorables; sin

embargo, en la coyuntura del momento que se da con la alta devaluación, los inventarios importados pueden crear incertidumbre en su rentabilidad. Pero en términos generales esta amenaza es baja para Megatire porque Goodyear es el único fabricante de llantas en Colombia, además porque este proveedor compensa la devaluación por otras plantas que están ubicadas en países con la misma situación cambiaria, siendo actualmente más favorable importar desde Perú que producir en Colombia.

Amenaza de productos sustitutos: En el mercado existe el comercio informal de llantas usadas que tiene influencia en el consumidor final, puesto que a nivel general no se puede sustituir el producto, por lo que esta amenaza tampoco es representativa para empresas que atienden el mercado mayorista de llantas.

A continuación en el cuadro 7 se resumen las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno de la industria.

Cuadro 7. Oportunidades y amenazas del entorno industrial

Fuerza de la industria	Oportunidades (factores favorables para la organización o la industria por que reduce la fuerza)	Amenazas (factores desfavorables para la organización o la industria por que intensifica la fuerza)
1 Poder de negociación de los proveedores	En el ámbito internacional hay posibilidades de negociar precios o llegar acuerdos por compras en volumen que puede generar descuentos importantes, los cuales se traducen en costos más favorables	En el ambito nacional existe una baja variedad de proveedores.
2 Poder de negociación de los compradores (clientes)	Existe un nicho de mercado bastante grande que incluye el nicho de llantas pesadas y livianas	El poder de desición en el cliente final quien puede priorizar su compra en el precio, la calidad y la garantía.
3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	Las barreras de entrada son altas en cuanto a inversión y conocimiento del mercado	La creciente demanda del parque automotor colombiano esta incitando a que más empresas entren al mercado La apertura comercial del país, gracias a los tratados de libre comercio que se han celebrado en la última década van ha generar un aumento de los competidores, especialmente del mercado asiático.
4 Amenaza de introducción de productos sustitutos		En el mercado existe el comercio informal de llantas usadas que tiene influencia en el consumidor final, puesto que a nivel general no se puede sustituir el producto.
		Hay muchas empresas comercializadora de llantas en todas las categorías mencionadas, lo que genera una variedad de productos y empresas que buscan ganar un mayor posicionamiento en el mercado
5 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia		Existen compañías que han logrado posicionar su marca y ser reconocidas por los consumidores, las cuales deben de enfrentar constantemente la guerra de precios y promociones que debilitan su rentabilidad

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.1.7. Análisis de Matriz EFE (Evaluación de factores externos).

Después de hacer un análisis general del macroentorno se someten a evaluación las diferentes variables que son clasificadas en oportunidades y amenazas para medir el impacto sobre la operación comercial de Megatire; esta clasificación de factores ha sido evaluada y ponderada en el cuadro 8 que se muestra a continuación:

Cuadro 8. Matriz EFE

	Importancia	Ponderación Importancia	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-9)
Factores Externos que representan OPORTUNIDADES			
Venta de vehículos: Tendencia de aumento en la venta de vehículos.	7	0,10	0,7
Tasa de Cambio: Tendencia creciente que favorece la producción nacional.	8	0,08	0,4
Investigación y desarrollo: La industria se caracteriza por su alto desarrollo tecnológico.	9	0,01	0,1
Sistemas de información: Existe una amplia variedad de programas y sistemas contables y de inventarios.	7	0,01	0,1
Crecimiento del mercado: La industria de vehículos que es la base de la industria de las llantas va en aumento.	6	0,02	0,1
Comportamiento del consumidor: La calidad y la garantía son variables importantes para el grupo de consumidores que optan por confiabilidad.	7	0,04	0,3
Ley antidumping: La ley antidumping protegerá por cinco años la industria de las llantas pesadas en Colombia.	6	0,03	0,2
Normatividad de calidad COTECNA: Frena la entrada de llantas importadas de baja calidad.	7	0,03	0,2
Entidad de reciclaje del sector (Rueda verde): Existe una entidad organizada por el sector para el manejo de la disposición de llantas de la industria.	7	0,02	0,1
Responsabilidad social empresarial: Existe una tendencia de las empresas por desarrollar actividades de RSE.	6	0,01	0,1
Poder de Compradores: En este sector existe un nicho de mercado bastante grande que incluye el nicho de llantas pesadas y livianas, por lo que esta variable no es una amenaza representativa para la industria	8	0,08	0,6
Poder de proveedores: En el ámbito nacional existe una baja variedad de proveedores, los cuales se pueden compensar con las importaciones, donde hay posibilidades de negociar precios o llegar acuerdos por compras en volumen que puede generar descuentos importantes	8	0,02	0,1
Presión de sustitutos: Es bajo porque en el mercado existe el comercio informal de llantas usadas que tiene influencia en el consumidor final, puesto que a nivel general no se puede sustituir el producto.	9	0,04	0,3
Factores Externos que representan AMENAZAS			
Crecimiento económico: Se espera un bajo crecimiento de la economía.	3	0,09	0,5
Tasa de Cambio: Tendencia creciente por los auges de la economía internacional.	4	0,13	0,7
Comportamiento del consumidor: Existe un grupo de consumidores que priorizan en el precio antes que la calidad y garantía.	4	0,03	0,1
Libre importación de llantas: El aumento de importaciones de llantas livianas Chinas han invadido el mercado nacional, generando guerra de precios.	3	0,08	0,2
Amenaza de Competidores actuales: Esta es una amenaza fuerte, dado que ya hay muchas empresas comercializadora de llantas en todas las categorías	4	0,10	0,4
Amenaza de Competidores potenciales: Como se menciona inicialmente la creciente demanda del parque automotor colombiano esta incitando a que más empresas entren al mercado.	3	0,08	0,2
TOTAL	116	1,00	5,3

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

La calificación final del macroentorno de la empresa refleja un resultado final de 5,3, lo que demuestra la vulnerabilidad que tiene Megatire en su entorno externo, a pesar de que las oportunidades por muy poco fueron mayores que sus amenazas, especialmente de las más representativas como lo es la tasa representativa y la competencia actual.

2.2. Análisis interno

En el presente análisis se hará una descripción del estado actual de la empresa, indicando las fortalezas y las debilidades de la misma. Para ello se utiliza el modelo del Balance Score card para evaluar las cuatro variables más representativas del entorno interno: la perspectiva de los procesos, la financiera, la del cliente y la de los recursos humanos.

2.2.1. Procesos Internos

En este segmento se analizan los procesos internos de la empresa describiendo sus principales actividades primarias y secundarias.

Los procesos operativos básicos de la empresa se resumen en tres acciones:

- *el proceso de gestión comercial*: que se encarga de captar los clientes y tomar los respectivos pedidos. El reconocimiento de la marca (Goodyear) ha facilitado la venta del producto en los distintos puntos de venta, debido a la confiabilidad que se les ofrece a los clientes en cuanto a calidad y garantía. Sin embargo, estos puntos de venta los pedidos no están completamente automatizados, lo que se convierte en un riesgo para la atención al cliente, si se tiene en cuenta que pueden haber errores en la toma de pedidos que podría generar inconsistencias y reprocesos.

Después se verifica la existencia del producto en las bodegas y si lo hay se envía la orden de despacho, o en su defecto se realiza la solicitud de compras a Goodyear.

- *Compras*: Este proceso opera de acuerdo a las necesidades del mercado, dado que se busca minimizar al máximo la acumulación de inventarios en sus bodegas. En este aspecto, la empresa ha incorporado un sistema de programación mensual de pedidos con los clientes, de tal manera que se presupueste mensualmente las compras de una manera objetiva. También se pudo observar que no hay otro tipo de presupuesto que pueda prever las necesidades de futuros clientes, lo que genera una falta de disponibilidad de inventario que dificulta la atención rápida de estos pedidos, o en su defecto la pérdida de ventas por este concepto.

- *Almacenamiento y despachos*: A pesar de que se busca mantener unos bajos volúmenes de inventario, se observa falta de procesos que permita un mayor control de los inventarios, sobre todo en la verificación de calidad del producto, puesto que no se llevan registros al respecto, ni se han definido criterios que permita establecer si la mercancía llega en buen estado. Por otro lado, se hace necesario disponer de una mejor organización de la bodega para aprovechar los espacios y de esta manera se facilite la ubicación, al igual que la entrada y salida del producto.

- *Administración*: En cuanto a los procesos de apoyo se encuentran la secretaria recepcionista al igual que la auxiliar contable, quien se encarga de rendirle cuentas al contador que es contratado por prestación de servicios. Este proceso administrativo se encarga de realizar el proceso de contabilización de documentos, al igual que el pago de todos los gastos de las bodegas y la nómina.

Aunque la cartera se maneja desde el área comercial, la auxiliar contable se encarga de realizar las labores de verificación tanto de las cuentas por cobrar como de los inventarios para que los valores reportados en contabilidad coincidan con la realidad. Sin embargo, se observan pocos controles en el manejo del dinero, lo que puede generar importantes pérdidas económicas para la empresa.

Conforme a este análisis se pueden destacar las principales fortalezas y debilidades de los procesos internos según el criterio y experiencia de los autores comparados con los principales competidores, así como fuentes secundarias como el Simposio de Llantas que organiza Fenalco Antioquia en la ciudad de Medellín. (Coexito s.a, 2015). Ver cuadro 9.

Cuadro 9. Fortalezas y debilidades de los procesos internos

Variable	Descripción	F+	F-	D-	D+	Impacto
Gestión comercial	El posicionamiento de marca facilita la venta del producto	X				Aumento de las ventas y de la fidelidad de los clientes.
	Falta de automatización de los pedidos.				X	Puede afectar la atención al cliente y generar reprocesos por errores en la toma de pedidos.
	Acompañamiento por parte del proveedor en campañas promocionales.	X				Genera tráfico a nuestros puntos de venta y aumenta la rotación de llantas.
Gestión comercial	Falta de medición e impactos sobre las percepciones de satisfacción de cliente final.				X	No se tienen mecanismos de evaluación del retorno de las inversiones generadas por los proveedores correspondientes a campañas promocionales.
	Planeación y ejecución de campañas promocionales				X	Falta de ejecución del presupuesto asignado por el proveedor para generar mayores ventas.
	Estudio de créditos y respaldo de entidades de financiamiento	X				Reduce el riesgo de crédito con los clientes.
	No existe provisión para ventas ocasionales o productos diferentes a las líneas de producto.				X	Reduce el nivel de servicio, lo que produce la pérdida de ventas.

Variable	Descripción	F+	F-	D-	D+	Impacto
Compras	Pedidos semanales para el abastecimiento de las bodegas.	X				Minimiza el riesgo de desabastecimiento que genera un bajo cumplimiento en la entrega de pedidos.
	Carencia de presupuestos para clientes nuevos.				X	Se puede generar pérdida de ventas por no atender a tiempo pedidos de clientes nuevos.
Almacenamiento y despachos	Se intenta manejar bajos volúmenes de inventario en las bodegas.	X				Aumenta la disponibilidad de espacios en la bodega, además de reducir recursos ociosos.
	Amplia bodega para el inventario de llantas y red propia de distribución.	X				Facilita la adecuada organización y logística del inventario.
	Falta de controles de Verificación del producto.				X	Efectos que reducen la calidad del producto por daños y/o averías.
	Permite la fácil organización y clasificación de las referencias almacenadas.	X				Fácil despacho de pedidos y realización de inventarios adicionalmente permite mantener los productos exhibidos a clientes en el punto de venta.
Admón.	Se maneja el inventario óptimo para responder a la demanda de los clientes.	X				Aumenta la disponibilidad de espacios en la bodega, además de reducir recursos ociosos.
	Existe verificación para el control de inventarios y la cartera	X				Minimiza el descuadre de cartera e inventarios, dando confianza a la gerencia e inversionistas.
	No se cuenta con infraestructura adecuada para la custodia de dineros en efectivo.				X	Aumenta el riesgo de pérdidas por fraudes.

F+ = Fortaleza mayor. F- = Fortaleza menor. D- = Debilidad menor. D+ = Debilidad mayor.

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.2.2. Análisis financiero

El presente análisis hace una evaluación comparativa entre las cifras financieras del sector con las de Megatire (Sede occidente), aclarando que los datos del sector de llantas se

encuentran actualizados hasta el año 2014 y por lo tanto el análisis comparativo se realiza hasta ese periodo considerando los índices del cuadro 10.

Cuadro 10. Índices financieros de la empresa comparados con índices sectoriales

INDICADORES FINANCIEROS	2013		2014	
	Megatire	Sector	Megatire	Sector
ESTRUCTURA				
Costo de ventas (Part % sobre ventas)	80,59%	78,04%	78,22%	77,05%
Gastos operativos (Part % sobre ventas)	22,09%	19,21%	16,21%	20,53%
Gastos financieros (Part % sobre ventas)	0,00%	4,85%	1,06%	6,49%
Activos corrientes (Part % sobre activos)	82,39%	65,74%	92,80%	61,58%
Activos fijos (Part % sobre activos)	17,61%	34,26%	7,20%	38,42%
Pasivos corrientes (Part % sobre Pasivos)	100,00%	84,09%	100,00%	93,24%
Patrimonio (Part % sobre activos)	15,00%	49,98%	12,51%	49,63%
LIQUIDEZ				
Razón corriente (Veces)	0,97	1,56	1,061	1,31
Prueba ácida (Veces)	0,57	1,09	0,88	0,92
Capital de trabajo (\$)	-11.238.129	1.373.500.000	51.836.087	890.300.000
Productividad del capital de trabajo %	-2,38%	20,40%	2,99%	13,36%
ACTIVIDAD				
Periodo promedio de cobro (Días)	65	87	95	94
Edad promedio del inventarios (Días)	68	80	41	79
Periodo promedio de pago (Días)	93	64	89	63
Ciclo de Caja (Días)	40	103	47	110
ENDEUDAMIENTO				
Nivel de endeudamiento %	85,00%	50,02%	87,49%	50,37%
Índice de endeudamiento financiero %	0,00%	18,23%	10,23%	24,53%
Gastos financieros / Ebitda %	0,00%	149,80%	18,09%	211,40%
RENTABILIDAD				
Margen Bruto %	19,4%	22,0%	21,8%	22,9%
Margen operativo %	-2,7%	2,7%	5,6%	2,4%
Margen Ebitda %	-1,9%	4,3%	5,8%	5,5%
Margen Neto %	-0,1%	1,4%	2,1%	0,0%
Rentabilidad patrimonial % (ROE)	-19,6%	5,3%	103,4%	3,2%
Rentabilidad del activo % (ROI)	-3,3%	3,2%	15,0%	2,7%

Fuente: Cifras sectoriales de FENALCO, (2015). Análisis autores

2.2.2.1. Análisis de Estructura.

En la estructura del estado de resultados se aprecia que para el periodo 2013 - 2014 tanto los resultados de costos como de gastos operativos de la empresa son muy similares a las

cifras sectoriales, lo que significa que la empresa está acorde a la estructura de costos de sus competidores.

Sin embargo, la estructura de su balance general si presenta significativas diferencias frente al sector. En primera instancia, se evidencia que en los activos del negocio frente al sector, está demasiado concentrado en el corto plazo (activo corriente con una participación del 92,8% en el 2014 y del 82,39% en el 2013), especialmente por la alta representación que tiene en su cartera (52%) y sus inventarios (39%), donde en el sector solo se refleja una participación del 28% y 18% respectivamente. Estas diferencias son comprensibles si se tiene en cuenta que la tendencia de crecimiento de la empresa ha sido superior a los del sector. Ver cuadro 11.

Cuadro 11. Tendencia de crecimiento de la empresa frente al sector

Análisis de tendencias	2014-2013	
	Megatire	Sector
Crecimiento en las ventas	267%	-1,07%
Crecimiento en las utilidades brutas	312%	3,40%
Crecimiento en las utilidades operativas	865%	-12,75%
Crecimiento en las utilidades netas	6313%	-103,18%
Crecimiento en los activos totales	127%	5,02%
Crecimiento en los activos operativos	156%	28%

Fuente: Cifras sectoriales de FENALCO, (2015). Análisis autores

Estas cifras evidencian claramente que la empresa tiene un ciclo de crecimiento importante que está dado por el acuerdo comercial que tiene actualmente con Goodyear, donde se puede apreciar como las ventas, las utilidades y los activos presentan un

incremento significativo, debido a que la compañía para el año 2014 abrió las bodegas en Ibagué y Popayán, aspecto que impulsó sus ventas.

En cuanto a su estructura financiera, se observa una alta participación de los pasivos en el corto plazo con un 100% en los dos años analizados, cuando en el sector solo se alcanza el 93%, hecho que implica una mayor necesidad de recursos en el corto plazo para respaldar los requerimientos de capital de trabajo. Sin embargo, el menor índice financiero que muestra la empresa frente al sector demuestra su baja demanda de estos recursos, debido a que cuenta con un fuerte respaldo de su principal proveedor (Goodyear), siendo la fuente de financiación más importante para poder asumir todas estas obligaciones corrientes, el cual le permite reducir su riesgo financiero.

En este análisis se puede concluir que el crecimiento de la compañía debe estar sujeto a los controles de su capital de trabajo, especialmente en el aumento de la cartera y los inventarios, debido a que debe liberar efectivo con mayor rapidez para asumir sus obligaciones de corto plazo para no tener que recurrir al aumento de obligaciones financieras como ya viene presentándose en el año 2015.

2.2.2.2. Análisis de índices financieros

- **Liquidez**

Los índices de Razón corriente y prueba ácida de la empresa se encuentran por debajo de las cifras sectoriales, incluso al ser inferiores a uno (1) se aprecia que la compañía refleja un riesgo de liquidez, en el sentido de que no cuenta con los suficientes recursos de corto plazo para respaldar las obligaciones de corto plazo.

Por otro lado, se observa que la empresa requiere menos proporción Capital de trabajo operativo para operar frente a las empresas del sector, lo cual es positivo. Sin embargo se evidencia que en la medida en que la empresa crece va perdiendo productividad, pues este se va incrementando, aspecto que también debe controlarse. (Pasó de -2,38% en el año 2013 al 2,99% en el año 2014).

En efecto, se puede concluir que la compañía presenta un alto riesgo de liquidez, debido a su alta concentración de pasivos en el corto plazo como se mencionó en la evaluación anterior, pero además de mejorar su estructura financiera deberá aumentar sus controles en la cartera y los inventarios para que la empresa no pierda productividad, a pesar de que por ahora refleja cifras positivas si se compara esta variable con el sector.

- Actividad

Los indicadores de actividad evidencian un buen comportamiento de la empresa frente al sector en cuanto a las edades de la cartera y de los inventarios, debido a que tiene una mejor dinámica en la recuperación de efectivo, donde se aprecia que su ciclo de caja (promedio de 42 días) es mejor que las cifras del sector (promedio de 100 días), especialmente por su mejor evolución en la recuperación de cartera y en la salida de su inventario.

Sin embargo, las cifras del periodo promedio de pago a los proveedores es mayor a la sectorial, lo que no da buena imagen para la empresa ante otros proveedores con los que se deseen realizar procesos de negociación, dado que no es coherente que se tenga una buena recuperación de cartera y de venta del inventario, y que la compañía no cumpla el pago con sus proveedores dentro de los promedios de pago establecidos en el mercado.

En efecto se observa una efectiva gestión en la recuperación de efectivo, pero se debe reducir el tiempo de pago a los proveedores para mejorar la imagen de la empresa si quiere potencializar su estrategia de aumentar el portafolio de productos, tal como se tiene planeado por sus directivas en el mediano plazo.

- Endeudamiento

Se evidencia que el índice de endeudamiento de Megatire está desbordado (promedio del 85%), incluso muy por encima del sector (promedio del 50%) casi en un 30%, lo que la coloca en un nivel crítico puesto que le resta capacidad de endeudamiento en el largo plazo, la cual es indispensable para impulsar su crecimiento. Además de que gran parte de este endeudamiento se concentra en el corto plazo, especialmente con sus proveedores, lo que también puede representar un riesgo deliquidez.

Incluso ese riesgo ya comienza a materializarse con el aumento del endeudamiento financiero (18%) que aunque es más bajo que el del sector (24%), representa una variable crítica a controlar, si se tiene en cuenta que esto aumenta los costos de capital del negocio y reduce su rentabilidad.

Finalmente en este rubro es necesario revisar si la generación de efectivo es capaz de respaldar los gastos financieros del negocio, este indicador se conoce como Gastos financieros a Ebitda.

En este aspecto se observa que la compañía con un margen del 18% tiene como respaldar sus gastos financieros, aspecto que resulta ser positivo al compararse las cifras del sector de llantas, el cual no alcanzan a respaldar con su margen ebitda las obligaciones

financieras que tienen, siendo negativo porque les resta capacidad de pago no solo para asumir sus deudas financieras, sino el pago de los dividendos de sus socios.

En este indicador se debe concluir que la empresa tiene un alto endeudamiento, el cual está soportado en un solo proveedor (Goodyear), hecho que representa una situación riesgosa si se llega a romper dicha relación comercial.

- Rentabilidad

Como se mencionó inicialmente la estructura de costos de la empresa es muy similar a las cifras sectoriales, por ello se observa que la rentabilidad bruta, operativa, neta, el margen ebitda también son similares.

Sin embargo, se presentan grandes diferencias en su ROI y su ROE, el cual obedece al crecimiento en ventas mencionado en el análisis de tamaño donde se muestra que el crecimiento de las utilidades del negocio (tanto operativas como netas) se incrementaron de manera significativa, incluso en mayor proporción que el crecimiento de los activos.

En efecto se puede concluir que la empresa está generando utilidades que la benefician en su sostenibilidad y crecimiento, además de una buena tasa de retorno sobre la inversión (ROI) y tasa de retorno para los propietarios (ROE). Pero la alta concentración de deudas que tiene con su único proveedor la coloca en un alto riesgo operativo en caso de que esta relación comercial se rompa en cualquier momento.

A continuación se resumen las principales fortalezas y debilidades encontradas en el anterior análisis (Ver cuadro 12).

Cuadro 12. Fortalezas y debilidades de la situación financiera

Variable	Descripción	F+	F-	D-	D+	Impacto
Comportamiento en ventas	Tiene tendencia ascendente.	X				Permite un mayor crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.
Comportamiento de sus costos	Están aumentando año tras año.				X	Reduce el margen bruto del negocio.
Comportamiento de sus gastos operativos	Se mantienen en una proporción relativamente estable. (sin grandes variaciones)	X				El control de gastos permite aumentar el margen operativo.
Comportamiento en los gastos financieros	Tiene tendencia ascendente.				X	Reduce la capacidad de endeudamiento del negocio, al igual que su flujo de efectivo para atender otras obligaciones.
Posición de liquidez	Presenta un alto riesgo de liquidez			X		Riesgo de aumentar deudas financieras en el corto plazo.
Posición de actividad	Tiene una mayor recuperación de efectivo.	X				Mayor disponibilidad de efectivo en el corto plazo.
Endeudamiento	Alto endeudamiento, por encima del 30% de la que se maneja en el sector.				X	Presenta un alto compromiso de sus proveedores. Alto riesgo operativo.
Rentabilidad	Las utilidades tienen tendencia ascendente	X				Favorece las expectativas de rendimiento de sus propietarios.

F+ = Fortaleza mayor. F- = Fortaleza menor. D- = Debilidad menor. D+ = Debilidad mayor.

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

2.2.5. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

Una vez identificadas las posibles fuerzas internas de la empresa se realiza el análisis EFI (Evaluación de factores internos) donde se clasifica las variables anteriores en fortalezas y debilidades para determinar la importancia de cada variable. Ver cuadro 13.

Cuadro 13. Matriz EFI (Evaluación de factores internos).

Factores Internos que representan FORTALEZAS	Importancia	Ponderación Importancia	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-9)
Gestión comercial: El posicionamiento de marca facilita la venta del producto	7	0,06	0,4
Gestión comercial: Acompañamiento por parte del proveedor en campañas promocionales.	8	0,03	0,2
Gestión comercial: Estudio de créditos y respaldo de entidades de financiamiento	9	0,01	0,1
Compras: Pedidos semanales para el abastecimiento de las bodegas mediante plataforma digital del proveedor.	7	0,01	0,1
Almacenamiento y despachos: Se intenta manejar bajos volúmenes de inventario en las bodegas.	6	0,02	0,1
Almacenamiento y despachos: Amplia bodega para el inventario de llantas y red propia de distribución.	7	0,04	0,3
Almacenamiento y despachos: Permite la fácil organización y clasificación de las referencias almacenadas.	6	0,03	0,2
Administración: Se maneja el inventario óptimo para responder a la demanda de los clientes.	7	0,03	0,2
Administración: Existe verificación para el control de inventarios y la cartera	7	0,02	0,1
Ventas: tendencia ascendente.	6	0,01	0,1
Gastos operativos: sin grandes variaciones	8	0,06	0,5
Utilidades neta: Tiene tendencia ascendente	6	0,04	0,2
Factores Internos que representan DEBILIDADES			
Gestión comercial: Falta de automatización de los pedidos.	3	0,02	0,1
Gestión comercial: Falta de Medición e impactos sobre las percepciones de satisfacción de cliente final.	4	0,04	0,2
Gestión comercial: Planeación y ejecución de campañas promocionales	4	0,03	0,1
Gestión comercial: No existe provisión para ventas ocasionales o productos diferentes a las líneas comercializadas.	3	0,05	0,2
Compras: Carencia de presupuestos para clientes nuevos.	4	0,04	0,2
Almacenamiento y despachos: Falta de controles de Verificación del producto.	5	0,02	0,1
Administración: No se cuenta con infraestructura adecuada para la custodia de dineros en efectivo.	5	0,03	0,2
Costos: Están aumentado año tras año.	2	0,06	0,1
Gastos financieros: Tiene tendencia ascendente.	3	0,03	0,1
Ingresos no operativos: No están registrados como ingresos operativos sabiendo que tienen relación de causalidad con el objeto social del negocio.	4	0,01	0,0
Endeudamiento: Presenta alto endeudamiento.	3	0,05	0,2
Posición de liquidez: Alto riesgo.	4	0,01	0,0
TOTAL	128	0,75	3,9

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

El puntaje del valor total de 3,9 muestra que sus fortalezas son menores a sus debilidades y por tanto deben tomar medidas en Megatire para fortalecer su situación interna, de tal manera que pueda enfrentar un entorno con altas amenazas como el que enfrenta el sector llanero en Colombia en este momento.

2.3. Análisis Competitivo

En vista de que las empresas mayoristas de llantas en Cali se encuentran atomizadas y son pequeñas, se decide realizar esta evaluación de los principales competidores en la ciudad.

Para ello se utiliza la matriz de perfil competitivo, pues su objetivo es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores claves particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios incluyen cuestiones internas y externas e inclusive solo puede concentrarse sólo en factores internos.

Los factores claves de éxito identificados para este análisis son los siguientes:

Servicio al cliente: es la gestión que realiza cada persona que trabaja en la empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que compran y permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de la propia empresa.

Conocimiento: Tiene toda una experiencia en el conocimiento o familiaridad de los productos ofrecidos, con el fin de poder interactuar con el usuario y poder brindarle soluciones y vender lo que él necesita.

Precios Competitivos: Frente a sus competidores tener precios que los usuarios puedan acceder cómodamente sin que estén por debajo del mercado.

Liderazgo: La empresa a nivel gerencial tiene la habilidad de influir en las personas o grupos determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El gerente toma la iniciativa, gestiona, convoca, promueve, incentiva, motiva y evalúa a su grupo o equipo

Reconocimiento/Good Will: Es una empresa que se destaca por ofrecer diferentes productos a precios competitivos, con clientes que confían en su trabajo y han sido satisfechos con sus necesidades, su personal es muy competente y reconocido en el sector.

Tecnología: el personal tiene los conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de los usuarios sus equipos son aceptables en el medio técnico.

Experiencia: La empresa tiene la experiencia que es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza un excelente servicio. La experiencia en el campo laboral o profesional es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un

cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo.

Portafolio de Servicios: La empresa posee un portafolio de servicios en el cual se contempla la información básica y precisa de la empresa, en el cual incluye: breve reseña histórica de la empresa, visión, misión, objetivos, productos, servicios, garantías, socios, proveedores, respaldos, clientes de la empresa y los datos de contacto como correo electrónico, dirección, teléfono, fax etc.... esta información debe ser breve pero concisa de tal manera que en pocas palabras el cliente o prospecto la tenga en cuenta y le sea atractiva la propuesta que la empresa proyecta, por lo tanto es indispensable que la imagen corporativa sea de lo más presentable y llamativa sin faltar a los recursos protocolarios que la gestión amerita.

Diversificación por nichos: La capacidad de la empresa para participar con sus productos en diferentes nichos de mercado, aspecto que reduce el riesgo de cartera del negocio.

Ubicación: Relaciona la importancia estratégica de la empresa en un lugar que permita la fácil atención al cliente o que se localice cerca de las zonas de proveeduría.

Compromiso: la empresa tiene constancia y se empeña por prestar un buen servicio, hace las tareas con la mejor diligencia.

A continuación en el cuadro 14 y en la figura 4 se presenta la matriz de perfil competitivo con su respectiva gráfica de evaluación. Dicha información se extrae del estudio de mercado de la base de datos de la empresa Coexito (Coexito s.a, 2015).

Cuadro 14. Matriz de perfil competitivo de la empresa Megatire

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		MEGATIRE		CAÑAVERALEJO		ALMARKA		NUTIBARA	
			VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
Servicio al cliente	8	0,08	3,5	0,28	3,5	0,28	4,0	0,32	4,0	0,32
Conocimiento	15	0,15	3,5	0,53	3,5	0,53	3,0	0,45	4,0	0,60
Precios Competitivos	8	0,08	3,0	0,24	3,5	0,28	4,0	0,32	4,0	0,32
Liderazgo	15	0,15	2,5	0,38	4,0	0,60	2,5	0,38	2,0	0,30
Reconocimiento/Goog Will	20	0,20	3,0	0,60	4,0	0,80	4,0	0,80	2,0	0,40
Tecnología	10	0,10	3,5	0,35	3,0	0,30	3,0	0,30	4,0	0,40
Experiencia	15	0,15	4,0	0,60	3,0	0,45	2,0	0,30	2,0	0,30
Portafolio de Servicios	5	0,05	2,5	0,13	4,0	0,20	3,0	0,15	4,0	0,20
Diversificación por nichos	2	0,02	2,0	0,04	3,0	0,06	3,5	0,07	4,0	0,08
Ubicación de la Empresa	1	0,01	3,0	0,03	2,5	0,03	3,0	0,03	4,0	0,04
Compromiso	1	0,01	4,0	0,04	3,5	0,04	4,0	0,04	3,0	0,03
TOTAL	100	1,00	3,21		3,56		3,16		2,99	

De acuerdo a la Matriz de perfil competitivo del cuadro 18 se puede apreciar que el competidor más fuerte para la empresa es Cañaveralejo con un puntaje de 3,56.

Según el gráfico de barras que se muestra en la figura 4, se destaca para cada una de las empresas lo siguiente:

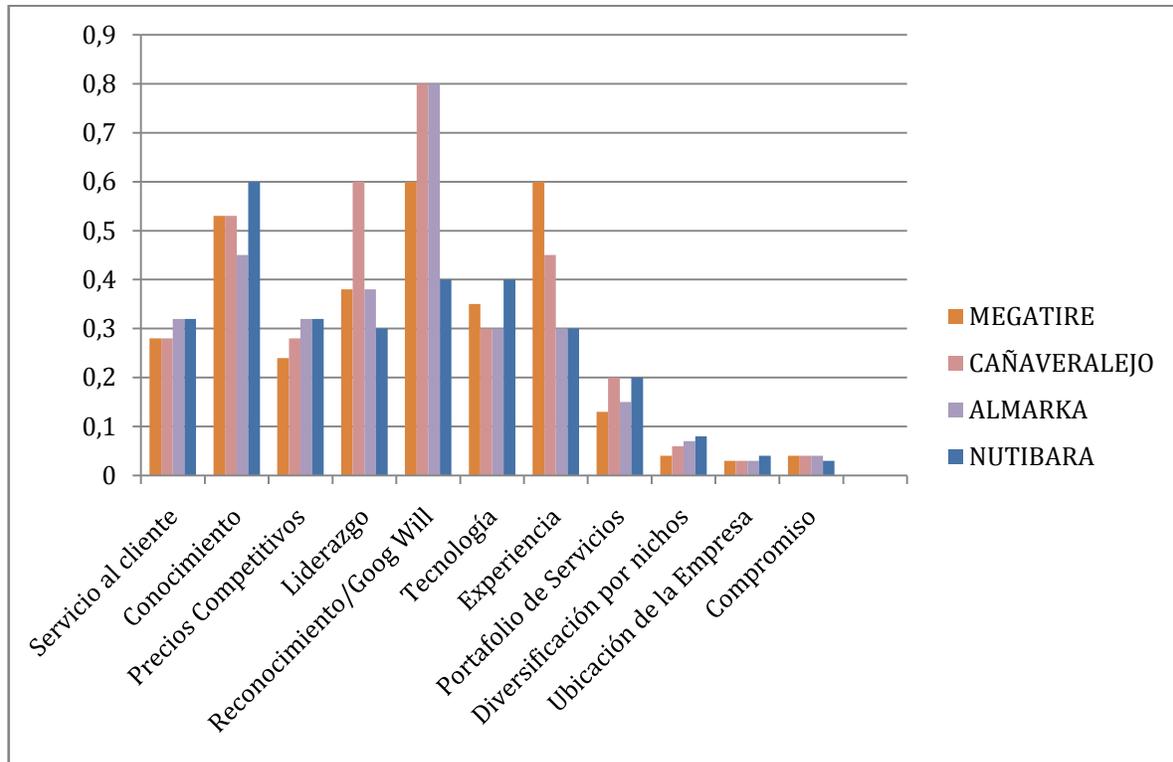


Figura 6. Importancia de los factores claves de los principales competidores de Megatire

Fuente: Autor con base a la información de MPC del cuadro 14

La figura 6 evidencia que los aspectos más representativos de Megatire son la experiencia y el reconocimiento, ya que cuenta con una amplia trayectoria en el comercio de las llantas a nivel nacional, además de tener un buen good will generado por la principal marca que representa (Goodyear).

Para la empresa Cañaveralejo se destaca que los aspectos más fuertes de sus servicios son su portafolio de servicios, su reconocimiento (Good Will) y su liderazgo, el cual le ha servido para posicionarse en el mercado de las empresas de servicios técnicos para automotores que es el principal segmento en el que se ha desarrollado en los últimos años.

Mientras que para Almarka, los aspectos más representativos se concentran especialmente en el reconocimiento, el compromiso, servicio al cliente y los precios competitivos. Variables que deben ser muy visibles en el nicho del mercado que ellos manejan, ya que se encuentra en un entorno competitivo muy fuerte, dado que hay una alta presencia de productos importados que participan en esta torta de mercado.

En el caso de Nutibara son varios los aspectos en que se concentra esta empresa, tales como la tecnología, el portafolio de servicios, su ubicación, la diversificación por Nichos de mercado, el servicio al cliente, el conocimiento y sus precios competitivos.

Como se puede apreciar, esta empresa es un competidor muy fuerte para Megatire, ya que además de manejar un portafolio de servicios similares, cuenta con una estructura de servicio bien administrada.

Sin embargo, para un análisis más objetivo de este análisis se procedió a evaluar de acuerdo a la importancia de cada variable, encontrándose los siguientes resultados:

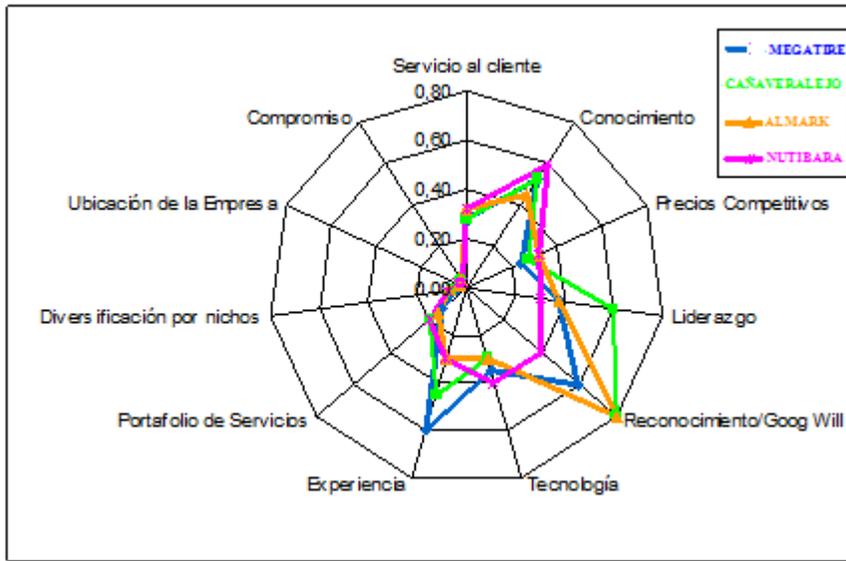


Figura 7. Radar comparativo de Benchmarking – Radar de valor sopesado

Fuente: Autor con base a la información de MPC del cuadro 14

Se observa que la empresa Megatire sobresale en la experiencia, pero en todas ellas se observa que en los demás factores existe la necesidad de crear estrategias que generen un mayor reconocimiento en el mercado (Good Will), que es la variable de mayor fortaleza entre sus directos competidores, debido a que este tipo de negocios tiene su mayor impulso promocional en el mercadeo boca a boca que entregan los clientes, quienes recomiendan aquellos que llenen sus expectativas.

2.4. Matriz DOFA ampliada

A continuación se relaciona el marco de estrategias que debería aplicarse por la empresa en cada una de los cuadrantes de la Matriz DOFA ampliada. Ver cuadro 15.

Cuadro 15. Matriz DOFA

Oportunidades	Amenazas
Venta de vehículos: Tendencia de aumento en la venta de vehículos.	Crecimiento económico: Se espera un bajo crecimiento de la economía.
Tasa de Cambio: Tendencia creciente que favorece la producción nacional.	Tasa de Cambio: Tendencia creciente por los auges de la economía internacional.
Investigación y desarrollo: La industria se caracteriza por su alto desarrollo tecnológico.	Comportamiento del consumidor: Existe un grupo de consumidores que priorizan en el precio antes que la calidad y garantía.
Sistemas de información: Existe una amplia variedad de programas y sistemas contables y de inventarios.	Libre importación de llantas: El aumento de importaciones de llantas livianas Chinas han invadido el mercado nacional, generando guerra de precios.
Crecimiento del mercado: La industria de vehículos que es la base de la industria de las llantas va en aumento.	Amenaza de Competidores actuales: Esta es una amenaza fuerte, dado que ya hay muchas empresas comercializadora de llantas en todas las categorías
Comportamiento del consumidor: La calidad y la garantía son variables importantes para el grupo de consumidores que optan por confiabilidad.	Amenaza de Competidores potenciales: Como se menciono inicialmente la creciente demanda del parque automotor colombiano esta incitando a que más empresas entren al mercado.
Ley antidumping: La ley antidumping protegerá por cinco años la industria de las llantas pesadas en Colombia.	
Normatividad de calidad COTECNA: Frena la entrada de llantas importadas de baja calidad.	
Entidad de reciclaje del sector (Rueda verde): Existe una entidad organizada por el sector para el manejo de la disposición de llantas de la industria.	
Responsabilidad social empresarial: Existe una tendencia de las empresas por desarrollar actividades de RSE.	
Poder de Compradores: En este sector existe un nicho de mercado bastante grande que incluye el nicho de llantas pesadas y livianas, por lo que esta variable no es una amenaza representativa para la industria	
Poder de proveedores: En el ámbito nacional existe una baja variedad de proveedores, los cuales se pueden compensar con las importaciones, donde hay posibilidades de negociar precios o llegar acuerdos por compras en volumen que puede generar descuentos importantes	
Presión de sustitutos: Es bajo porque en el mercado existe el comercio informal de llantas usadas que tiene influencia en el consumidor final, puesto que a nivel general no se puede sustituir el producto.	
Fortalezas	Debilidades
Gestión comercial: El posicionamiento de marca facilita la venta del producto	Compras: Carencia de presupuestos para clientes nuevos.
Gestión comercial: Acompañamiento por parte del proveedor en campañas promocionales.	Almacenamiento y despachos: Falta de controles de Verificación del producto.
Gestión comercial: Estudio de créditos y respaldo de entidades de financiamiento	Administración: No se cuenta con infraestructura adecuada para la custodia de dineros en efectivo.
Compras: Pedidos semanales para el abastecimiento de las bodegas mediante plataforma digital del proveedor.	Costos: Están aumentado año tras año.
Almacenamiento y despachos: Se intenta manejar bajos volúmenes de inventario en las bodegas.	Gastos financieros: Tiene tendencia ascendente.
Almacenamiento y despachos: Amplia bodega para el inventario de llantas y red propia de distribución.	Ingresos no operativos: No están registrados como ingresos operativos sabiendo que tienen relación de causalidad con el objeto social del negocio.
Almacenamiento y despachos: Permite la fácil organización y clasificación de las referencias almacenadas.	Endeudamiento: Presenta alto endeudamiento.
Administración: Se maneja el inventario optimo para responder a la demanda de los clientes.	Posición de liquidez: Existe alto riesgo de iliquidez.
Administración: Existe verificación para el control de inventarios y la cartera	
Ventas: tendencia ascendente.	
Gastos operativos: sin grandes variaciones	
Utilidades neta: Tiene tendencia ascendente	

Las estrategias para cada cuadrante se presentan a continuación:

Estrategias FO

- Penetrar en el mercado con más sucursales de distribución.
- Aumentar las alianzas con proveedores internacionales.
- Integrarse hacia adelante como una empresa que ofrezca bienes y servicios al consumidor final.
- Diversificarse concéntricamente con nuevos servicios que sean complementarios al producto.
- Ser eficiente en costos aumentando las compras por volumen y diversificando proveedores.

Estrategias FA

- Enfocarse o concentrarse en un nicho específico del mercado.
- Diferenciar los servicios.
- Desarrollar Productos en categorías de productos relacionados.
- Aplicar estrategias de Riesgo compartido con socios que tengan bienes y servicios relacionados.

Estrategias DO

- Desarrollar mercados en otras ciudades del suroccidente.
- Realizar mayores alianzas con proveedores.

- Direccionar los objetivos financieros hacia la generación de valor.
- Diseñar estrategias de recursos humanos en actividades de atracción, retención, integración y desarrollo.

Estrategias DA

- Enfocar los procesos internos hacia actividades que agreguen valor al cliente.
- Generar políticas e indicadores en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de recursos humanos.

3. Formulación estratégica

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, se formulan la visión, misión y objetivos corporativos, de acuerdo a la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y mercadeo.

3.1. Misión

En Distribuciones Andinas Bien Hechas de Colombia - Megatire comercializamos llantas marca Goodyear y autopartes, ofreciendo la mejor opción en términos de servicio calidad y precio a nuestros clientes en una red comercial a nivel nacional, generando valor para los miembros de la organización, sus proveedores y accionistas.

3.2. Visión

Para el 2020, seremos considerados como la red líder en distribución llantas y autopartes para todos nuestros clientes.

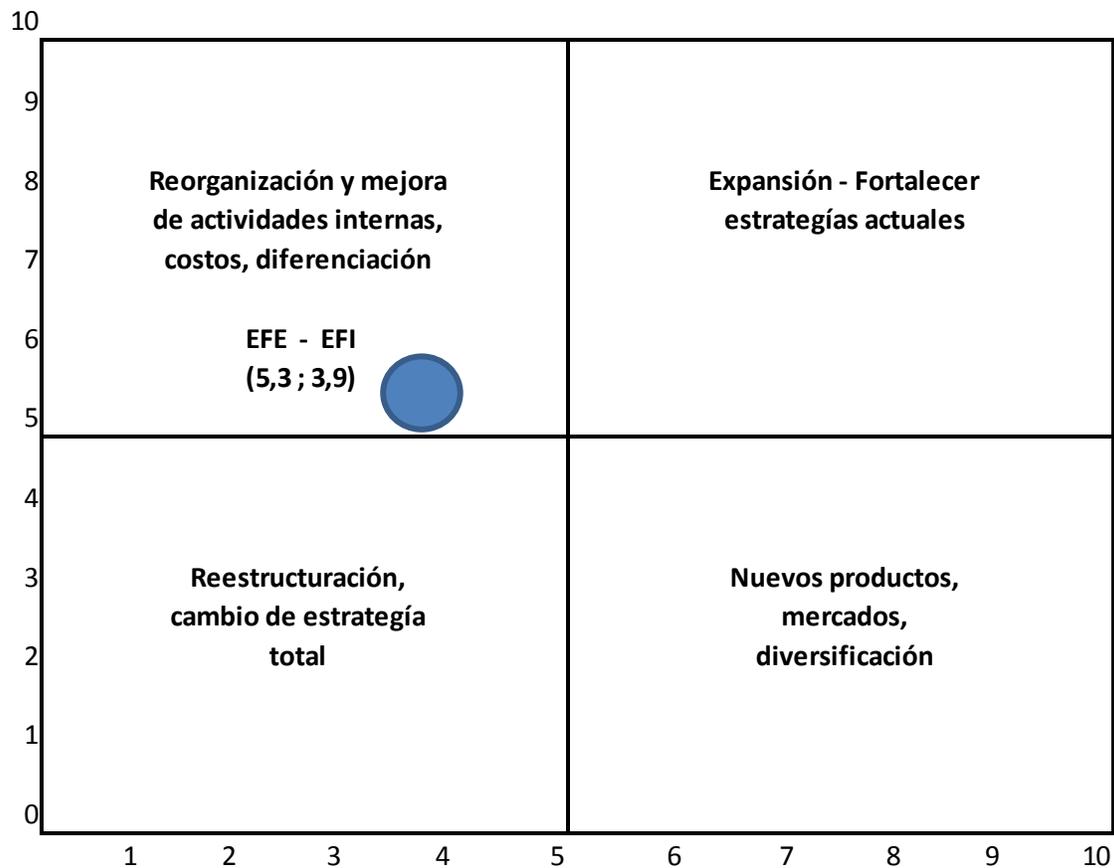
3.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen en función del diagnóstico interno y externo realizado, los cuales se determinan como los propósitos de la organización que se buscan resolver con las estrategias propuestas en la matriz DOFA para fortalecer los componentes de mercadeo, operativo y financiero del modelo de negocio de la organización.

Para determinar estos objetivos es necesario identificar en qué posición estratégica se ubica la organización, tomando de referencia los puntajes de la matriz EFI y EFE para evaluarlos teniendo en cuenta el factor atractivo que tiene relación a los factores externos

analizados (oportunidades y amenazas) y al nivel de competitividad que hace relación a los factores internos analizados (fortalezas y debilidades). Ver figura 8.

Figura 8. Posición estratégica de Megatire



Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores.

De acuerdo, a la matriz de posición estratégica realizada se observa que Megatire se ubica en el cuadrante de reorganización y mejora de actividades internas, costos y diferenciación, los cuales deberá tenerse en cuenta en el momento de definir los objetivos estratégicos en el ámbito financiero, de procesos internos, de la perspectiva del cliente y de

los empleados.

A continuación se presentan los siguientes objetivos estratégicos enfocados a lograr la expansión de la empresa:

1. Aumentar en un 20% las ventas del portafolio de productos asociados al mantenimiento de vehículos y llegar a un 80% en la venta de llantas.

2. Lograr el mejoramiento continuo de la calidad, manteniendo un nivel de servicio al cliente del 85%.

3. Incrementar las ventas totales en un 50% el primer año y en un 20% en los próximos cuatro años.

4. Implementación

Para implementar y gestionar la planeación estratégica se introduce el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan, & Norton, 2004); sistema de planificación, medición y gestión del desempeño de la empresa, basados en los anteriores objetivos estratégicos formulados.

4.1. Balanced Scorecard

En la figura 7 que se presenta a continuación se describe el plan estratégico formulado para alcanzar los objetivos propuestos, los cuales en el mapa estratégico están organizados de la siguiente manera:

Cuadro 16. Clasificación de los objetivos por perspectivas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Financiero y Clientes	Aumentar el margen operacional de la empresa en 12 puntos porcentuales en el primer año enfocando la venta al cliente final y mantener este margen en los próximos cinco años.
Procesos	Lograr el mejoramiento continuo de la calidad, manteniendo un nivel de servicio al cliente del 85%.
Aprendizaje	Incrementar las ventas en un 50% el primer año y en un 20% en los próximos cuatro años.

4.1.1. Mapa Estratégico

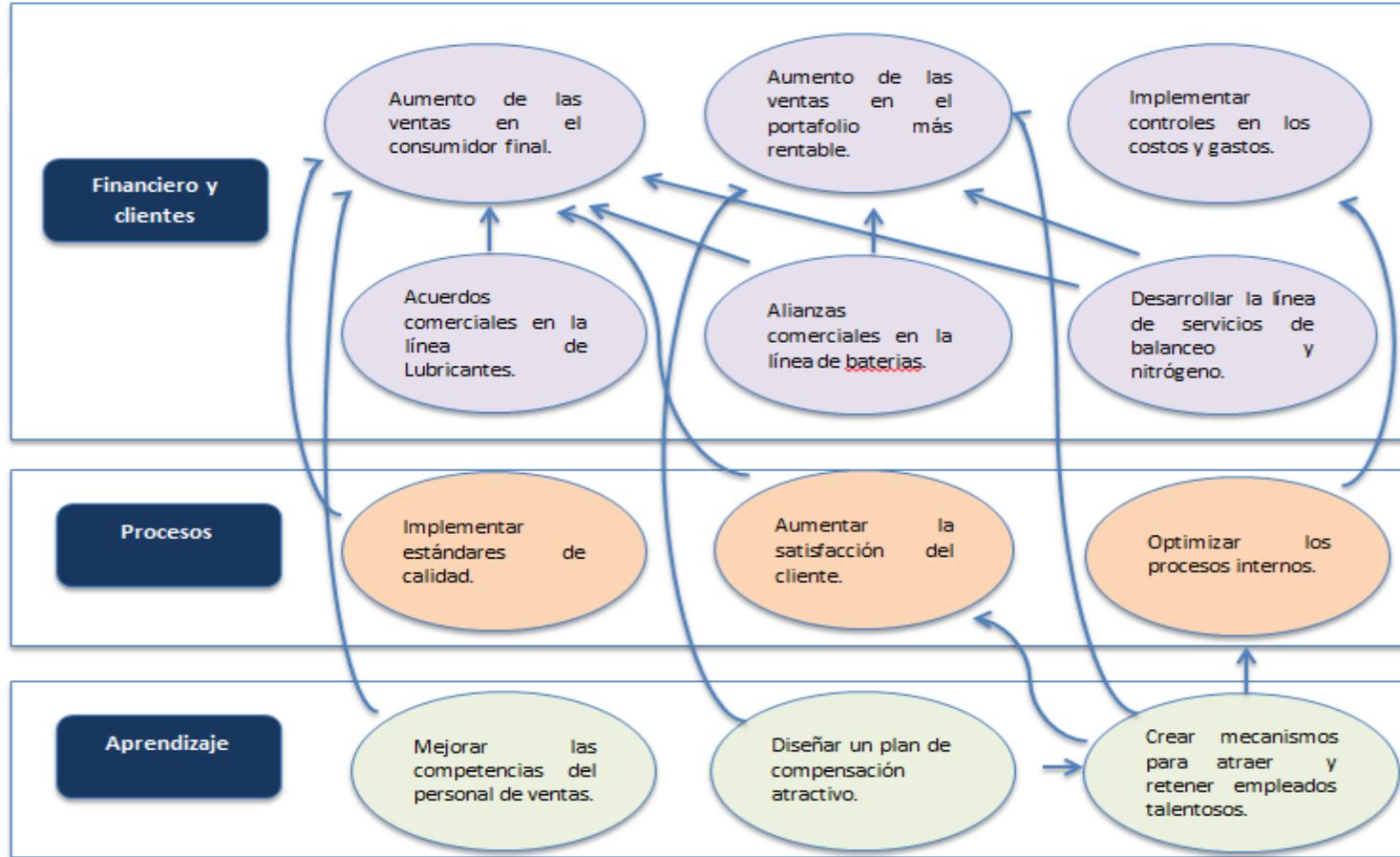


Figura 9. Mapa estratégico de Megatire Cali

Fuente: Gerencia Megatire. Análisis elaborado por los autores. Convenciones:

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
------------	------------	------------

4.1.2. Tableros de Control

En los siguientes cuadros se describe el plan de acción para cada objetivo y estrategia propuesta en el mapa estratégico.

Cuadro 17. Plan de acción Objetivo 1.

OBJETIVO 1: Aumentar el margen operacional de la empresa en 12 puntos porcentuales en el primer año enfocando la venta al cliente final y mantener este margen en los próximos cinco años.								
Responsable: Gerente general.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		16	17	18	19	20		
Aumentar las ventas en consumidor final.	Número de puntos a nivel nacional	2	2	2	2	2	Inversión 70 Millones pesos	Creación de 10 nuevos puntos de venta.
	Índice de variación porcentual de número de clientes	10%	12%	15%	20%	22%	0,4% de las ventas netas en cada año.	Aumentar la base de clientes.
Aumentar las ventas en el portafolio más rentable.	Participación de ventas por segmento de mercado.	5%	10%	15%	20%	25%	0,3% de las ventas netas en cada año.	Ingresa a segmentos de mercado focalizados (Flotas, Industria)
	Porcentaje de reducción de costos por compras.	5%	5%	7%	7%	10%	0,1% de las ventas netas en cada año.	Negociación con proveedor para aplicación de descuentos sobre facturas, y no como notas contables que entran al ingreso no operacional.

Continúa Cuadro 17

Continuación Cuadro 17

OBJETIVO 1: Aumentar el margen operacional de la empresa en 12 puntos porcentuales en el primer año enfocando la venta al cliente final y mantener este margen en los próximos cinco años.								
Responsable: Gerente general.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		16	17	18	19	20		
Implementar controles en los costos y gastos.	Participación de costos sobre ventas	76%	76%	75%	75%	74%	Implementación de software presupuestal. \$5.000.000	Realizar presupuestos (mensual y anual) por centro de costos.
	Participación de gastos sobre ventas	16%	15%	15%	14%	14%	Honorarios por consultoría \$4.000.000	Eliminar actividades que no agregan valor.
Lograr acuerdos comerciales en la línea de lubricantes.	Participación de las ventas de la línea sobre el total de ventas de Megatire.	3%	5%	6%	7,5%	8%	Inventarios \$15Mill/pesos Gastos de viaje. \$ 2 Mill/pesos.	Realizar visitas de negociación a los principales distribuidores de lubricantes.
Buscar alianzas comerciales en la línea de lubricantes.	Participación de las ventas de la línea sobre el total de ventas de Megatire.	5%	7%	9%	9,5%	10%	Inventarios \$40 Mill/pesos.	Realizar visitas de negociación a los distribuidores de baterías. (MAC).
Desarrollar la línea de servicios de balanceo y nitrógeno.	Participación de las ventas de la línea sobre el total de ventas de Megatire	7%	8%	9%	10%	12%	Inversión \$115 Mill/pesos.	Realizar el montaje de la infraestructura requerida.

Cuadro 18. Plan de acción Objetivo 2.

OBJETIVO 2: Lograr el mejoramiento continuo de la calidad, manteniendo un nivel de servicio al cliente del 85%.								
Responsable: Gerente general.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		16	17	18	19	20		
Implementar estándares de calidad.	Procesos SGC implementados	30 %	60 %	100 %			Inversión en consultoría e implementación y capacitación \$25.000.000.	Formalizar los procesos de SGC (Sistema de gestión de calidad):
	Áreas retroalimentadas	30 %	60 %	100 %				Realizar la retroalimentación en las áreas.
Aumentar la satisfacción al cliente.	Procesos CRM implementados	50 %	100 %				Inversión en consultoría e implementación y capacitación. \$15.000.000.	Implementar el modelo de gestión enfocado al cliente CRM.
	Porcentaje de fidelización del cliente.	10 %	11 %	12%	13%	15%		0,05% de las ventas netas en cada año.
Optimizar los procesos internos.	Porcentaje cumplimiento .	80 %	82 %	85%	90%	92%	Valor de tiempo de estudio estimado para desarrollarlos. \$500.000.	Incorporar metas e indicadores de cumplimiento por cada área.
	Porcentaje de cumplimiento para lograr bonificación.	92 %	93 %	95%	100 %	105 %		1% de las utilidades netas del año. (Se paga una vez al año por medio de bonos, distribuidos en los empleados del área).

Cuadro 19. Plan de acción Objetivo 3.

OBJETIVO 3: Incrementar las ventas en un 50% el primer año y en un 20% en los próximos cuatro años.								
Responsable: Gerente general.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		16	17	18	19	20		
Mejorar las competencias del personal de ventas.	Tasa de efectividad del vendedor	85%	90%	92%	95%	95%		Realizar reuniones semanales con el personal, validando cumplimiento y ejercitando en clínica de ventas.
	Porcentaje de competencias alcanzadas.	85%	85%	85%	85%	85%	0,1% sobre las ventas	Capacitar el personal del área comercial en el desarrollo de competencias para vender.
Diseñar un plan de compensación atractivo.	Incremento en ventas por fuerza de ventas.	10%	12%	15%	18%	20%	0,1% sobre las ventas.	Establecer un escalafón de comisiones variables por mayor cumplimiento en ventas.
	Rotación de cuentas por cobrar (días)	60	55	50	45	30	0,2% sobre las ventas.	Establecer un escalafón de comisiones variables por mejor cumplimiento en recuperación de cartera.
	Rotación de inventarios (días)	40	38	35	30	25	0,1% sobre las ventas.	Crear un plan de beneficios para los mejores vendedores (pagaderos en premios monetarios y simbólicos una vez al año).
Crear mecanismos para retener y atraer empleados talentosos.	Número de empleados promovidos.	1	1	1	2	2	0,1% sobre las ventas.	Crear un plan de promoción o ascensos
	Índice de satisfacción del empleado	85%	85%	85%	85%	85%	0,1% sobre las ventas.	Mejorar el clima laboral de la empresa.

4.2. Flujo de caja del plan estratégico

El flujo de caja del plan estratégico se realiza teniendo en cuenta la proyección del estado de resultados y del balance general, en los cuales se tuvo en cuenta como parámetros el alcance de las estrategias formuladas para cada objetivo.

En este sentido se inicia la proyección con las ventas donde se propuso incrementarlas en un 50% para el primer año de operación y el 20% para los próximos cinco años, tal como se propuso en el cuarto objetivo.

De igual manera en las estrategias del objetivo uno se propuso lograr una estructura de costos y gastos operativos del 88% con el propósito de aumentar el margen operativo a un 12%, el cual se va alcanzando de manera paulatina en cada año, conforme a las metas del plan de acción.

Los demás datos del estado de resultados se proyectan con base a las cifras históricas de la empresa que va desde el año 2013 al año 2015. Ver cuadro 20.

Cuadro 20. Proyección del estado de resultados (2016 – 2020)

Estado de Resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas netas	3.917.712.342,00	4.701.254.810	5.641.505.772	6.769.806.927	8.123.768.312
Costos operacionales	3.604.295.355	4.278.141.877	5.077.355.195	6.025.128.165	7.148.916.115
Otros gastos	-	-	-	-	-
EBITDA	313.416.987	423.112.933	564.150.577	744.678.762	974.852.197
Depreciación periodo	-	-	-	-	-
EBIT	313.416.987	423.112.933	564.150.577	744.678.762	974.852.197
Intereses	-	-	-	-	-
Ingresos No Operacionales	225.693.128	270.831.754	324.998.105	389.997.726	467.997.271
Egresos No Operacionales					
EBT	539.110.116	693.944.687	889.148.682	1.134.676.488	1.442.849.469
Impuestos	436.702.013	562.124.569	720.248.068	919.135.983	1.168.769.141
Utilidad Despues Impuestos	102.408.103	131.820.118	168.900.615	215.540.505	274.080.328

En la proyección del balance general se utiliza el enfoque crítico, es decir que cada cuenta se proyecta de acuerdo a lo que se busca obtener en el tiempo.

Para el caso de esta proyección en la empresa, se espera que con las utilidades generadas en el negocio exista un excedente de efectivo después del segundo año de operación. En

este escenario se va a emplear dichos superávits de caja para reducir los pasivos, específicamente las cuentas por pagar y las obligaciones financieras.

Adicionalmente, si se genera más excedentes se utilizará para realizar inversiones permanentes (Títulos) y de esta manera mantener un mínimo saldo en caja que no genere recursos ociosos. Ver cuadro 21.

Cuadro 21. Proyección del balance general (2016 – 2020)

Activos	2016	2017	2018	2019	2020
Efectivo	6.908.076	7.114.778	7.909.131	8.418.209	8.904.916
Títulos	39.177.123	47.012.548	56.415.058	67.698.069	81.237.683
CuentasxCobrar	644.007.508	708.408.259	772.809.010	834.633.731	667.706.985
OtrosxCobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	394.991.272	445.395.593	486.869.676	495.216.014	489.651.789
Activos Corrientes	1.085.083.980	1.207.931.178	1.324.002.874	1.405.966.023	1.247.501.373
Otros Activos de Largo Plazo	55.423.986	32.908.784	39.490.540	107.388.648	448.866.378
Activos Fijos Brutos					
-Depreciación acumulada					
Activos Fijos Netos	54.935.826	62.530.744	71.175.666	81.015.754	92.216.242
Activos Totales	1.195.443.792	1.303.370.705	1.434.669.080	1.594.370.425	1.788.583.992
Pasivos	2016	2017	2018	2019	2020
CuentasxPagar	231.145.028	277.374.034	332.848.841	399.418.609	479.302.330
Obligaciones Financieras Corto Plazo		-	-	-	-
OtrosxPagar	161.429.465	193.715.358	232.458.430	278.950.116	334.740.139
Pasivos Corrientes	392.574.493	471.089.392	565.307.270	678.368.724	814.042.469
Otros Pasivos de Largo Plazo	-	-	-	-	-
Deuda de Largo Plazo		-	-	-	-
Pasivo Total	392.574.493	471.089.392	565.307.270	678.368.724	814.042.469
Acciones Preferenciales	-	-	-	-	-
Interés Minoritario	-	-	-	-	-
Acciones Ordinarias	90.835.320	90.835.320	90.835.320	90.835.320	90.835.320
Utilidades Ejercicio	102.408.103	131.820.118	168.900.615	215.540.505	274.080.328
Utilidas Retenidas	609.625.875	609.625.876	609.625.876	609.625.876	609.625.876
Patrimonio Ordinario	802.869.299	832.281.314	869.361.811	916.001.701	974.541.524
Pasivo y Patrimonio	1.195.443.792	1.303.370.706	1.434.669.081	1.594.370.425	1.788.583.993

4.2.1. Presupuesto de inversiones.

De acuerdo al plan propuesto, se define el respectivo cronograma del presupuesto de inversión y los beneficios esperados del proyecto, el cual se proyectó para un periodo de cinco años. Ver cuadro 22.

Cuadro 22. Presupuesto de inversiones (2016-2020)

Ventas presupuestadas		3.917.712.342	4.701.254.810	5.641.505.772	6.769.806.927	8.123.768.312
CRONOGRAMA DE INVERSIONES	INICIAL	2016	2017	2018	2019	2020
Estrategias para aumentar ventas en consumidor final	70.000.000	15.670.849	18.805.019	22.566.023	27.079.228	32.495.073
Estrategias para aumentar las ventas en el portafolio más rentable.		15.670.849	18.805.019	22.566.023	27.079.228	32.495.073
Estrategias para Implementar controles en los costos y gastos.	9.000.000					
Acuerdos comerciales en la línea de lubricantes	17.000.000					
Acuerdos comerciales en la línea de baterías	40.000.000					
Desarrollar la línea de servicios de balanceo y nitrógeno.	115.000.000					
Implementación de estándares de calidad	7.500.000	10.000.000	7.500.000			
Aumento de la satisfacción del cliente	7.500.000	7.500.000	2.350.627	2.820.753	3.384.903	4.061.884
Optimización de los procesos internos	500.000	1.024.081	1.318.201	1.689.006	2.155.405	2.740.803
Mejorar las competencias del personal de ventas		3.917.712	4.701.255	5.641.506	6.769.807	8.123.768
Diseñar un plan de compensación atractivo		15.670.849	18.805.019	22.566.023	27.079.228	32.495.073
Crear mecanismos para retener y atraer empleados talentosos.		3.917.712	4.701.255	5.641.506	6.769.807	8.123.768
Inversiones Totales	266.500.000	73.372.054	76.986.396	83.490.840	100.317.605	120.535.444

4.2.2. Plan de Financiación.

En el plan de financiación se busca que gran parte de estas inversiones se financien con el efectivo operativo del negocio generado en sus utilidades, incluso se busca que cada año se reduzca en un 10% las deudas financieras actuales.

Para la financiación inicial que debe tomar la empresa debe considerarse la capacidad generada por el flujo de caja libre generado hasta el año 2015 para observar la disponibilidad de recursos con que cuenta la empresa para respaldar estas inversiones iniciales del plan estratégico formulado. Ver cuadro 23.

Cuadro 23. Disponibilidad del Flujo caja libre para respaldar el proyecto año 2015

	2015
Ventas	2.970.526.239,5
Costos y Gastos Desembolsables	(2.772.153.464,2)
EBITDA	198.372.775,2
Menos Depreciaciones	
UTILIDAD OPERATIVA	198.372.775,2
Impuestos aplicados (34%)	(67.446.743,6)
UODI	130.926.031,7
Más Depreciaciones	-
F.CAJA BRUTO	130.926.031,7
Inversión en Capital de Trabajo	(221.327.320,1)
Inversión en Activos Fijos	(1.832.153,0)
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBLE	(92.233.441,4)

Fuente: Autores con cifras de los estados financieros.

Se observa que actualmente la compañía no genera el suficiente flujo de caja libre para respaldar el proyecto, lo que significa que deberá solicitar recursos ante la banca, donde se

recomienda una deuda de mediano plazo, dado que el dinero es para financiar el crecimiento del negocio.

En este sentido, se propuso que para el préstamo bancario se acudiera a las líneas de crédito empresarial a 3 años para pymes del Bancoldex, el cual otorga unas tasas más bajas (13,5% E.A.) que los créditos ofrecidos por la banca de primer piso.

Teniendo en cuenta esta situación, se procede a presentar la estructura de capital con la que se va a calcular el costo de capital o tasa de descuento del proyecto. Ver cuadro 24.

Cuadro 24. Estructura de las fuentes financieras del plan estratégico para los próximos cinco años

Estructura	2016	2017	2018	2019	2020
Deuda \$	392.574.493	471.089.392	565.307.270	678.368.724	814.042.469
Patrimonio \$	802.869.299	832.281.314	869.361.811	916.001.701	974.541.524
% Deuda	32,84%	36,14%	39,40%	42,55%	45,51%
% Patrimonio	67,16%	63,86%	60,60%	57,45%	54,49%

Considerando el costo de la deuda mencionado anteriormente (13,5% E.A.) y la rentabilidad mínima esperada del inversionista del 10,34% (TIO) se determinó el costo de capital del proyecto con el que se van a descontar los flujos de caja libre del proyecto, empleando el método de costo promedio ponderado de capital, donde se pondera estos costos con la estructura financiera del cuadro 23. Ver cuadro 25.

Cuadro 25. Costo de capital del plan estratégico para los próximos cinco años

Rentabilidad mínima a generar el proyecto		2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilidad mínima del propietario (TIO)	k_e	10,34%	10,34%	10,34%	10,34%	10,34%
Costo de capital del proyecto	k_{WACC}	9,87%	9,82%	9,78%	9,73%	9,69%

El cuadro 25 revela que los costos de capital para los próximos años se incrementará levemente debido a que se busca que con la propuesta se pueda reducir el endeudamiento por vía pasivos, especialmente de las deudas financieras y de los proveedores que son los rubros más representativos. Esto significa que en la medida en que la estructura financiera del negocio mantenga una mayor participación del patrimonio, así mismo deberá asumir un mayor costo, dado el mayor riesgo que asumen los propietarios. Sin embargo, se tiende a reducir el riesgo financiero que es crítico por el impacto negativo que genera sobre el flujo de caja de la empresa.

4.2.3. Evaluación Económica.

En la evaluación económica se analizó la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, y el valor presente neto (VPN) partiendo del flujo de caja libre que se espera del plan estratégico, logrando los siguientes resultados para los próximos cinco años. Ver cuadro 26.

Cuadro 26. Evaluación económica

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL FLUJO DE CAJA DEL PLAN ESTRATEGICO DE MEGATIRE						
	INICIAL	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		3.917.712.342,0	4.701.254.810,4	5.641.505.772,5	6.769.806.927,0	8.123.768.312,4
Costos y Gastos Desembolsables		(3.604.295.354,6)	(4.278.141.877,5)	(5.077.355.195,2)	(6.025.128.165,0)	(7.148.916.114,9)
EBITDA		313.416.987,4	423.112.932,9	564.150.577,2	744.678.762,0	974.852.197,5
Menos Depreciaciones						
UTILIDAD OPERATIVA		313.416.987,4	423.112.932,9	564.150.577,2	744.678.762,0	974.852.197,5
Impuestos aplicados (34%)		(106.561.775,7)	(143.858.397,2)	(191.811.196,3)	(253.190.779,1)	(331.449.747,1)
UODI		206.855.211,7	279.254.535,7	372.339.381,0	491.487.982,9	643.402.450,3
Más Depreciaciones						
F.CAJA BRUTO		206.855.211,7	279.254.535,7	372.339.381,0	491.487.982,9	643.402.450,3
Aumento en Capital de Trabajo		(243.185.036,1)	(21.576.590,5)	(27.677.987,2)	(35.356.879,1)	(45.000.208,5)
Aumento en Activos Fijos		(6.672.447,6)	(7.594.918,4)	(8.644.921,5)	(9.840.088,3)	(11.200.487,8)
FLUJO DE CAJA LIBRE		(43.002.272,0)	250.083.026,8	336.016.472,3	446.291.015,5	587.201.754,1
Inversiones estrategicas del plan	(266.500.000,00)	(73.372.053,82)	(76.986.395,93)	(83.490.839,85)	(100.317.605,50)	(120.535.443,81)
FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO	(266.500.000,00)	(105.919.635,2)	143.516.187,0	190.887.258,9	238.625.249,0	293.892.079,5
VPN (Valor presente neto)	494.501.139,22					
WACC PROMEDIO (Costo de capital)	9,78%					
TIR (Tasa interna de Retorno)	28,43%					

De acuerdo a los resultados financieros obtenidos del plan estratégico evaluado para los próximos cinco años, se observa que el proyecto generaría una tasa de retorno (TIR) del 28,43%, el cual es superior al costo de capital del negocio (9,78%) y a la rentabilidad mínima esperada por los propietarios (10,34%), lo que permite generar riqueza a los propietarios que es uno de los objetivos estratégicos del proyecto.

Por lo tanto, el proyecto es viable financieramente, además de que le dejaría unos remanentes (VPN) de \$494.501.139.

Adicionalmente se evidencia que en el primer año de operación (año 2016) se obtiene un flujo de caja libre negativo debido a que allí se realiza las cuantiosas inversiones iniciales del proyecto; sin embargo en el segundo año en adelante se comienzan a generar los flujos de caja positivos, los cuales no solo permitirán cubrir las obligaciones financieras y los dividendos de los socios, sino que dispondrá de recursos para seguir impulsando sus estrategias de crecimiento sin necesidad de asumir un alto endeudamiento.

4.2.4. Análisis de sensibilidad.

Otra medida de evaluación que se debe considerar en el proyecto es a través de la evaluación de los diferentes escenarios en que se puede encontrar el mismo, dado que puede suponer situaciones de alto riesgo (escenario pésimo) o situaciones de alta favorabilidad (escenario óptimo).

En primera instancia se logra identificar que en el sector las variables más críticas del proyecto tienen que ver con la variación de sus ventas y la estructura de sus costos y gastos operativos.

Se presenta el escenario esperado que fueron las cifras con las cuales se evaluó el proyecto, igualmente las cifras del escenario óptimo y del escenario pésimo.

Dado que el sector va ligado al comportamiento del consumo en la economía, se puede presentar un escenario óptimo donde pueda alcanzar cifras alentadoras en sus ingresos a través de un mayor crecimiento en sus cantidades vendidas, igualmente se vea favorecido en el control de sus costos y gastos operativos. Ver cuadro 27.

Cuadro 28. Escenario optimo del proyecto

Variable	Comportamiento	2016	2017	2018	2019	2020
Crecimiento en ventas	Aumento	55%	25%	25%	25%	25%
Estructura de Costos y gastos operativos	Igual al planeado	92%	91%	90%	89%	88%

Por otro lado, puede existir un escenario pesimista donde las condiciones del mercado interno no sean favorables para el proyecto, en esta situación se puede dar el caso en que el crecimiento de las ventas no alcancen a crecer dentro de las cifras esperadas, dada la alta competencia, incluso se da el caso de no lograr reducir de manera efectiva los costos y gastos operativos. Ver cuadro 29.

Cuadro 29. Escenario pésimo del proyecto

Variable	Comportamiento	2016	2017	2018	2019	2020
Crecimiento en ventas	Debajo de lo planeado	30%	10%	10%	10%	10%
Estructura de costos y gastos	Constante sin reducción	92%	92%	92%	92%	92%

Con estos escenarios se procede a presentar los resultados de dichas variables en el cuadro 30, (se pueden apreciar en detalle los cálculos en los anexos) para determinar el grado en que se encontraría el proyecto.

Cuadro 30. Resultados del proyecto en los escenarios optimo y pésimo

Criterios de evaluación	Esperada	Optimo	Pesimista
TIR (Tasa interna de retorno)	28,43%	39,96%	-3,41%
VPN (Valor presente neto)	494.501.139	531.882.627	-36.214.964

En el cuadro 30 se compara los resultados del análisis de sensibilidad realizado en los diferentes escenarios que puede presentar el proyecto. En él se evidencia que en un escenario optimo como el que se describió anteriormente, el proyecto podría alcanzar muy buenos resultados, alcanzando una rentabilidad de 39,96%, el cual es superior a su rentabilidad esperada (28,453%).

En el caso del escenario pesimista se evidencia unos resultados negativos donde el proyecto obtuvo una rentabilidad (TIR) negativa de 3,41%, al igual que un valor presente neto negativo de -\$36.214.964.

5. Conclusiones y Recomendaciones

El estudio realizado pudo establecer en el análisis estratégico que la empresa Megatire se encuentra en un mercado muy competitivo; incluso, en la evaluación de factores externos se determinó en el análisis PESTAL y sectorial que la compañía deberá afrontar un entorno relativamente equilibrado entre oportunidades y amenazas.

De igual manera en la evaluación de los factores internos se encuentra que la compañía tampoco está preparada, puesto que presenta mayores debilidades que fortalezas.

En consecuencia, la empresa se encuentra en una posición estratégica defensiva en el que deberá reestructurar sus procesos internos actuales para adquirir las suficientes capacidades que le permita sobrevivir en el mercado, por lo tanto deberá fortalecer todas sus capacidades internas.

De acuerdo a las estrategias propuestas en el plan de acción, las cuales demandaran unas inversiones aproximadas de \$721.202.338, a lo largo de los cinco años de proyección, se determinó que la empresa mejoraría la generación de riqueza para sus propietarios, logrando una tasa de retorno (TIR) del 28,43%, el cual es superior al costo de capital que financia el proyecto (9,78%).

Considerando la propuesta planteada es necesario que exista un compromiso real entre todos los miembros de la organización para alcanzar dicho propósito. Por ello será necesario disponer los esfuerzos y la comunicación con todos los colaboradores de cada área. Adicionalmente deberá existir un esfuerzo del propietario que no solo implicara la consecución y ejecución de recursos económicos, sino de un liderazgo basado en resultados.

Referencias Bibliográficas

- ANDI (Asociación nacional de industriales de Colombia). (2015). *www.andi.com.co*.
 Obtenido de <http://www.andi.com.co/cinau/Documents/Documento%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20Industria%20de%20Veh%C3%ADculos.pdf>
- Banco de la Republica. (Febrero de 2016). *www.banrepublica.gov.co*. Obtenido de www.banrepublica.gov.co/boletinformativo
- Coexito s.a. (2015). *Base de datos*. Centro virtual de negocios.
- Colombia.com - Tecnología. (Agosto de 2010). *www.colombia.com*. Obtenido de <http://www.colombia.com/tecnologia/Fullmotor/20100804/5012/top-10-para-elegir-las-llantas-de-su-carro>
- cotecna. (12 de Marzo de 2016). *www.cotecna.com.co*. Obtenido de <http://www.cotecna.com.co/es-ES/Services/Certificacion-en-sistemas-gestion>
- El tiempo.com. (14 de Junio de 2013). 'Freno en seco' a las llantas chinas que llegan al país. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12869863>
- Federación nacional de comerciantes. (2015). Situación financiera del sector de llantas en Colombia. *Simposio nacional del sector automotor*. Bogotá: FENALCO.
- MEGATIRE - Areá Comercial. (2015). *Informe de ventas*. Cali.
- MEGATIRE - Área financiera. (2015). *Informe de estados financieros año 2015*. Cali.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Amsterdam: Edición privada.

Portafolio.com. (15 de Febrero de 2016). Obtenido de

<http://m.portafolio.co/economia/inflacion-2016-45-segun-minhacienda?hootPostID=f42566104008d9968b811a6d55c9fedc>

Registro unico nacional de transito (RUNT) . (2016). Estadísticas. Bogotá, Colombia.

Obtenido de http://www.runt.com.co/portel/libreria/php/p_estadisticas.php