



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN MARKET HUNTERS LTDA**

DANIEL UPEGUI OCHOA

BOGOTA COLOMBIA

2012



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN MARKET HUNTERS LTDA**

TUTOR:

HUGO ALFONSO VARGAS A.

BOGOTA COLOMBIA

2012

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado 2

1. AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecer a DIOS, pues fue quien me lleno de fortalezas en todo momento y estuvo presente en situaciones difíciles durante el desarrollo del trabajo de grado.

A mi tío Jairo Ochoa Gerente General de la empresa Market Hunters Ltda, quien fue la persona que me abrió las puertas de su organización, y a su vez dedico gran parte de su tiempo en el acompañamiento y la facilitación al acceso de información interna de la empresa.

También quiero agradecer al Docente Hugo Alfonso Vargas, por el continuo asesoramiento y seguimiento al trabajo de grado, con quien se hizo un buen trabajo en equipo.

2. TABLA DE CONTENIDO

<u>GLOSARIO DE TÉRMINOS</u>	12
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	14
<u>INTRODUCCIÓN</u>	17
<u>1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</u>	19
1.1 Carta de la empresa	19
1.2 Creación y evolución	20
1.3 Trayectoria	21
1.4 Puntos de Servicio	21
1.5 Actividad	21
1.6 Servicios	22
1.7 Cifras del negocio	23
1.8 Organigrama	24
1.9 Información Financiera	26
<u>2. DIAGNÓSTICO MMGO</u>	28
2.1 Entorno Económico	28
2.2 Direccionamiento Estratégico	30
2.3 Gestión de Mercadeo	32
2.4 Cultura Organizacional	34
2.5 Estructura Organizacional	37
2.6 Producción	39
2.7 Gestión Financiera	42
2.8 Gestión Humana	44
2.9 Logística	47
2.10 Asociatividad	50
2.11 Comunicación e Información	52
2.12 Innovación y Conocimiento	54
2.13 Responsabilidad Social	56
<u>3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</u>	59

4. OBJETIVOS	60
4.1 Objetivo General	60
4.2 Objetivos Específicos	60
5. JUSTIFICACIÓN	61
6. MARCO DE REFERENCIA	62
6.1 Situación actual de Market Hunters Ltda.	62
6.2 Competidores	63
6.3 Gremio	64
6.3.1 Cifras del Gremio	65
6.3.2 Cifras venta de vehículos	67
6.3.3 Amenazas para el Gremio	70
6.3.3.1 Contrabando de repuestos	70
6.3.3.2 Variaciones en el Pico y Placa	71
6.4 Normatividad en los aceites usados	72
7. MARCO METODOLÓGICO	74
7.1 MMGO	74
7.2 Encuesta	76
7.3 Entrevista	77
7.4 Cadena de Valor	78
7.5 Modelo de las 5 Fuerzas	80
7.6 DOFA	84
7.7 Factores determinantes del éxito.	86
5.7.1 MEFE	87
5.7.2 MIFE	88
5.7.3 MPC	88
8. ANALISIS DE RESULTADOS	89
8.1 Informe integral MMGO	90
8.2 Tabulación y análisis de encuesta	92
8.3 Entrevista	102

9. <u>ACOMPAÑAMIENTO PRELIMINAR - PLAN DE MEJORA</u>	105
9.1 Propuesta Sistema de Finalidades	105
9.1.1 Formulación de la Misión	105
9.1.2 Formulación de la Visión	105
9.1.3 Valores corporativos	106
9.2 Cadena de Valor	107
9.2.1 Actividades Primarias	108
9.2.2 Actividades de Apoyo	109
9.3 Modelo 5 fuerzas de Porter	110
9.4 Matriz DOFA – tormenta de ideas	113
9.4.1 Matriz MEFE	116
9.4.2 Matriz MEFI	117
9.4.3 Matriz MPC	118
9.5 Matriz FODA	119
10. <u>PROPUESTA DE COMPLEMENTACIÓN - PLANES DE ACCIÓN</u>	122
10.1 ¿Cómo entender el proceso subsiguiente?	122
10.2 Objetos perseguidos	124
10.3 Guía y métodos a aplicar	124
10.4 Resultados esperados	125
10.5 Presupuesto estimado	126
11. <u>CONCLUSIONES</u>	131
12. <u>RECOMENDACIONES</u>	133
13. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	134
14. <u>ANEXOS</u>	135

3. LISTA DE TABLAS

Tabla .1	Servicios	22
Tabla.2	Cifras de rentabilidad en las unidades de negocio	23
Tabla.3	Calificación de los competidores	63
Tabla.4	Detalle de las ventas en el año 2011	69
Tabla.5	Almacenamiento adecuado del Aceite Usado	73
Tabla.6	Cadena de Valor – Michael Porter	79
Tabla 7.	Matriz FODA	85
Tabla 8.	Componentes menores calificados	89
Tabla 9.	Cadena de Valor propuesta a Market Hunters Ltda.	107
Tabla 10.	Tormenta de ideas	114
Tabla 11.	Matriz EFE	116
Tabla 12.	Matriz EFI	117
Tabla 13.	Matriz MPC	118
Tabla 14.	FODA	119
Tabla 15.	Costo de la Propuesta	126
Tabla 16.	Elaboración y puesta en marcha del CMI	130
Tabla 17.	Prioridad en las fortalezas	131
Tabla 18.	Prioridad en las debilidades	132
Tabla.19	Prioridad en las amenazas	132
Tabla 20.	Prioridad en las oportunidades	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Componente de Entorno Económico	28
Gráfico 2. Componente Direccionamiento Estratégico	30
Gráfico 3. Componente Gestión de Mercadeo	32
Gráfico 4. Componente de Cultura Organizacional	34
Gráfico 5. Componente de Estructura Organizacional	37
Gráfico 6. Componente de Gestión de Producción	39
Gráfico 7. Componente de Gestión Financiera	42
Gráfico 8. Componente de Gestión Humana	44
Gráfico 9. Componente de Gestión Logística	47
Gráfico 10. Componente de Asociatividad	50
Gráfico 11. Componente de Comunicación e Información	52
Gráfico 12. Componente de Innovación y Conocimiento	54
Gráfico 13. Componente de Responsabilidad Social	56
Gráfico 14. Participación del sector por actividades año 2006	65
Gráfico 15. Serie y tendencias de ventas 2005 – 2011	67
Gráfico 16. Venta de vehículos por meses año 2011	68
Gráfico 17. Reducción de las ventas del comercio en la primera semana de pico y placa todo el día para automóviles	71
Gráfico 18. Informe Integral	90

Gráfico 19. ¿Cuánto lleva laborando en Market Hunters?	92
Gráfico 20. ¿Se siente motivado en su trabajo por parte del líder?	93
Gráfico 21. ¿Cree usted tener la posibilidad de ascender en la escala de cargos?	94
Gráfico 22. ¿En la compañía tienen en cuenta su opinión, en algunos temas de interés común.	95
Gráfico 23. ¿Cuenta con el equipo e instrumentos de protección adecuados?	96
Gráfico 24. ¿Conoce usted la Misión de Market Hunters?	97
Gráfico 25. ¿Cree tener buena relación con sus compañeros de trabajo?	97
Gráfico 26. ¿Tiene un horario fijo de entrada y salida, y siempre se adecua a él?	98
Gráfico 27. ¿La empresa promueve actividades extra laborales de tipo recreativo?	99
Gráfico 28. ¿Cree que su trabajo es bien reconocido?	100
Gráfico 29. ¿Cree que existe el mismo trato en todos los empleados?	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	24
Figura 2. Instalaciones Market Hunter Ltda.	25
Figura 3. Unidades de Trabajo Market Hunters	25
Figura 4. Balance e indicadores de Market Hunters	26
Figura 5. Modelo cinco fuerzas de Porter	82
Figura 6. Valores corporativos propuestos a Market Hunters	106

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Filtro Tormenta de ideas	131
ANEXO 2. Formato Encuesta	134
ANEXO 3. Formato entrevista	139

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TECNICENTRO: Centro de asistencia automotriz.

TEMPARIO: Herramienta operacional que determina el tiempo estimado de un trabajo.

UNIDAD DE NEGOCIO: Áreas de trabajo encontradas en una organización.

SACATOCOS EXPRESS: Unidad de negocio, dedicada a sacar golpes de vehículos.

CHATARRIZACIÓN: Proceso de desintegración total de un vehículo automotor.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento que contiene información válida y clasificada, acerca de las funciones departamentales de una organización.

MERCHANDISING: Conjunto de técnicas dirigidas orientar los productos a disposición del comprador.

PRODUCTO SUSTITUTO: Son productos similares que compiten en el mismo mercado, satisfaciendo de manera semejante la misma necesidad.

CONTRABANDO: Producción, transporte o comercio ilegal de mercancías prohibidos por las leyes o evadiendo impuestos.

PLUS: Característica o cualidad que se le añade a un producto o servicio, creando un mayor valor.

MISIÓN: Es la razón de ser de una organización, el motivo, explica que hace, lo que ofrece y describe el tipo de cliente que pretende atender.

VISIÓN: Especifica lo que una empresa quiere a futuro y expresa como quiere ser percibida por sus clientes.

INDICADOR: Medida cuantitativa que permite registrar cambios.

SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE: Entidad pública encargada de orientar y liderar la formulación de políticas ambientales y de aprovechamiento sostenible de los recursos ambientales.

TORMENTA DE IDEAS: Es una dinámica o herramienta de trabajo realizada en forma grupal, empleada con el propósito de generar ideas por parte de cada uno de los integrantes.

REMUNERACIÓN: Recompensa cuantificable que el empleado obtiene debido a su desempeño.

ESTRATEGIA: Conjunto de métodos diseñados para lograr metas, objetivos o un determinado fin.

FUERZA DE VENTAS: Es el sistema de recursos, dedicadas a automatizar las funciones de venta y administración. Actúa como enlace entre la empresa y sus clientes.

RESUMEN EJECUTIVO

Market Hunters Ltda es una empresa familiar, que desde hace mas de 15 años se ha dedicado a la prestación de servicios técnicos en reparación y mantenimiento automotriz.

Como consecuencia de la competencia, la dinámica de los mercados y el momento actual de la economía, prologo de la entrada en vigor de varios tratados de libre comercio, la empresa a través de su Gerente, accedió a colaborar con el desarrollo del presente trabajo, con el fin de elaborar de manera conjunta un programa de mejora continua en la gestión de la empresa, tomando como marco metodológico referencial, el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones

El principal objetivo del trabajo contenido en este documento, además de cumplir con los objetivos propuestos, es poner al alcance de la organización, una serie de metodologías y herramientas de diagnóstico situacional y de análisis de datos, que permitan la formulación y revisión de los objetivos estratégicos de la empresa, con implicación, tanto en los procesos internos como externos de Market Hunters Ltda

Las herramientas de diagnóstico utilizadas en este caso consisten en la Matriz de Modernización de Gestión de Organizaciones - MMGO, y la metodología DOFA, en el primer caso, a través de la calificación de cada uno de los componentes que hacen parte de la matriz y en el segundo a través de la fase diagnostica de DOFA – Análisis interno y externo de la empresa. Se utilizaron otras herramientas que permitieron ahondar más en el conocimiento de la empresa y facilitaron la identificación de la problemática de la misma, su posterior

acompañamiento en la fase de formulación de estrategias y sin duda, la elaboración de la propuesta que complementará la labor desarrollada y que deberá llevar a cabo la empresa.

Los resultados se resumen en la identificación de 3 componentes críticos, de los 13 componentes analizados; (Direccionamiento Estratégico, Cultura y Estructura Organizacional). Estos componentes fueron considerados, no solo por su baja calificación, sino por las diferentes percepciones que se tuvieron en cada una de las visitas que se realizaron a la empresa.

El principal problema encontrado, tiene como base las falencias en los aspectos de organización, derivados de la ausencia de foco de la empresa, sin duda, una empresa a la que le falta claridad en el horizonte de negocios, posiblemente no tendrá fundamentación en la razón de su existencia y de su autosostenibilidad. Por ello este trabajo se centro en la parte de direccionamiento estratégico, concretamente en la etapa de formulación, para dar piso y viabilidad al desarrollo de las fases posteriores consistentes en la implementación y evaluación, con las que finalmente se lograra la redefinición de estructuras, a través de la propuesta de complementación – Planes de acción, que le den operatividad al proceso iniciado con esta labor.

La labor desarrollada y contenida en el presente documento, facilitó la concreción de las finalidades estratégicas de la empresa su visión, misión, valores corporativos y la identificación de las estrategias formuladas, permitiendo así la elaboración de los planes de acción, le redefinición de objetivos, metas e indicadores con miras a lograr el ajuste pertinente a la estructura funcional de Market Hunters Ltda.

Especial alusión merece la apertura de la dirección de la empresa, a las ideas propuestas y en general al desarrollo del presente trabajo, en donde de manera conjunta se trabajó el tema cultural, en el sentido de sensibilizar y posteriormente involucrar a la gerencia, en la dinámica de la planeación estratégica, la identificación de la propuesta de valor para el cliente, el conocimiento básico del entorno e industria y la percepción del clima organizacional que hay en su equipo de trabajo, rompiendo paradigmas, derivados de la cotidianidad del negocio.

INTRODUCCIÓN

Las actividades desarrolladas en la empresa, con el objeto de mejorar los procesos internos de la misma, no pueden considerarse por si solas elementos de construcción de una ventaja competitiva, ya que estas lo serán, solo si, agregan valor al cliente y este está dispuesto a pagarlo. Lo anterior en un contexto, en donde dichas mejoras se constituyan en un conjunto de medidas, políticas, y desarrollos, que no sean fácilmente percibidos por la competencia y menos replicados por esta. Esto es así y constituye un prerrequisito en la gestión moderna, ya que el entorno cambiante obliga a las empresas a revisar y redireccionar las iniciativas que se habían considerado en un inicio. Consecuentemente, el nuevo paradigma debe apuntar hacia un replanteamiento de las iniciativas, soportadas con la aplicación de herramientas de diagnóstico y toma de decisiones, que permitan la asertividad, objetividad y la comunicación en la empresa, con el objetivo de identificar y reestructurar procesos, prácticas y la gestión misma en aquellos procesos y áreas que muestren debilidad y afecten finalmente los márgenes del negocio.

Es necesario aclarar que Market Hunters Ltda, es un centro de diagnóstico automotriz, anteriormente conocidos como “talleres de mecánica”. Estos centros, han ido evolucionando con el transcurso de los años y en la actualidad, la administración de muchos de ellos, no es manejada de forma tradicional, ya que tienen al alcance un sinnúmero de herramientas administrativas y tecnológicas, suficientes para desarrollar y mejorar la gestión y administración de cada una de las unidades de negocio.

Para Market Hunters el contar con herramientas de diagnóstico y metodologías para la facilitación en la formulación de estrategias, sin duda ampliará el conocimiento del mercado y

a su vez le permitirá tener una visión clara del negocio, de los nuevos resultados y de la necesidad y expectativas que implica un cambio cultural y de los procesos de planeación, organización y direccionamiento de Market Hunters.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Carta de la empresa

Bogotá D.C. 28 de Mayo de 2012

Señores

UNIVERSIDAD EAN

Dirigida a: Coordinación de Tesis de Grado

Asunto: Solicitud implementación matriz MMGO, con plan de mejora centrado en el Direccionamiento Estratégico.

Reciban un cordial Saludo

Nosotros como empresa Market Hunters Ltda., estamos de acuerdo y avalamos que el estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Daniel Upegui Ochoa, escoja como objeto de estudio nuestro negocio; para nosotros como pequeña empresa es de gran importancia contar con estudiantes universitarios con conocimientos administrativos, ya sea para realizar un plan de mejoramiento de nuestras unidades de negocio o para darle un nuevo foco a temas pendientes por reforzar e implementar en Market Hunters Ltda; es por eso que cuentan con todo el apoyo de nuestro equipo de trabajo para llevar a cabo este proyecto.

Por tanto estamos comunicando en este documento nuestro agradecimiento hacia la coordinación de tesis de la Universidad EAN, esperando su apoyo y guía para encontrar posibles mejoras en nuestro proyecto con los estudiantes.

Cordialmente.

Jairo Ochoa Ramírez

Gerente General

Market Hunters Ltda.

1.2 Creación y Evolución

Market Hunters LTDA es una Pyme fundada en el año 2006 por Jairo Ochoa Ramírez, Javier Monroy, Fernando Arboleda y Rodrigo Jiménez, en el año 2007 pasó de ser una sociedad anónima a convertirse en una Sociedad Limitada.

En el transcurso de los últimos cinco años se han presentado cambios importantes, que podemos resumir en:

- Descubrimiento de nuevas unidades de negocios: La idea de crear la unidad llamada “Concesionarios”, surgió fruto de la necesidad de diversificar sus productos y a la vez llevar el servicio donde el cliente se encuentra, sin necesidad de visitar el punto de servicio.
- Crecimiento en el mercado. – Captación de nuevos clientes potenciales: Sin duda Market Hunters Ltda, no solo pretende prestar sus servicios a clientes particulares; las directivas tienen claro que las empresas que manejan flotas de vehículos representan un atractivo para mejorar sus ingresos.
- Transformaciones estructurales en el equipo de trabajo: Es importante resaltar que existiendo un bajo nivel de deserción, se han presentado situaciones en las que la empresa ve necesario prescindir del servicio de algunos de ellos, el hecho es que dichos cambios estructurales no han sido consultados por métodos y herramientas propias de la gestión empresarial moderna, resultado de ello se evidenciaron problemas de índole administrativo y financiero.

1.3 Trayectoria:

El grupo director tiene más de 15 años de tradición y experiencia en la actividad y servicios ofrecidos en el sector automotriz. Cuenta con personal experimentado y capacitado, con equipos de última tecnología, lo cuál le ha permitido agregar valor en lo atinente a la garantía en los servicios.

1.4 Puntos de Servicio:

Actualmente cuenta con 3 puntos de servicio ubicados en la zona industrial Cra 65 No 13 – 70, Centro Comercial Automotriz Carrera Avda de las Américas No 50 – 15 y la Estación de Servicio ESSO ubicado en la Cra 53 No.169 – 39; estos dos últimos fueron subarrendados por decisión de las directivas, como consecuencia de las bajos ingresos de estos presentados en los últimos años.

1.5 Actividad:

Su objeto social gira entorno de la comercialización al detal de lubricantes (aceites, grasas), aditivos, productos de limpieza para los vehículos automotores y la prestación de servicios técnicos en reparación y mantenimiento automotriz del cual se desprende un portafolio amplio de servicios los cuales se detallan a continuación:

1.6 Servicios

Tabla 1. Servicios

SERVICIO DE LLANTAS	Alineación computarizada
	Balanceo
	Rectificación de Rines
LUBRICACIÓN	Cambio de aceite de Motor, Caja y transmisión.
TÉCNOMECANICA	Sincronización – Carburador e Inyección Electrómecanica
	Frenos convencionales, sistemas ABS y otros
	Sistema de Dirección
	Sistema Eléctrico
	Sistema de transmisión
	Sistema de Embrague
	Suspensión
	Mecánica de Motor y Cajas
	Servicio de Scanner
OTROS SERVICIOS	Sacacocos Express
	Lavado General, Motor y engrase
	Repuestos Originales, Homologados y Genéricos
	Venta de accesorios.

Fuente: Desarrollado por el autor, con información de Market Hunters Ltda

1.7 Cifras del Negocio

Tabla 2. Cifras de Rentabilidad en las unidades de Negocio

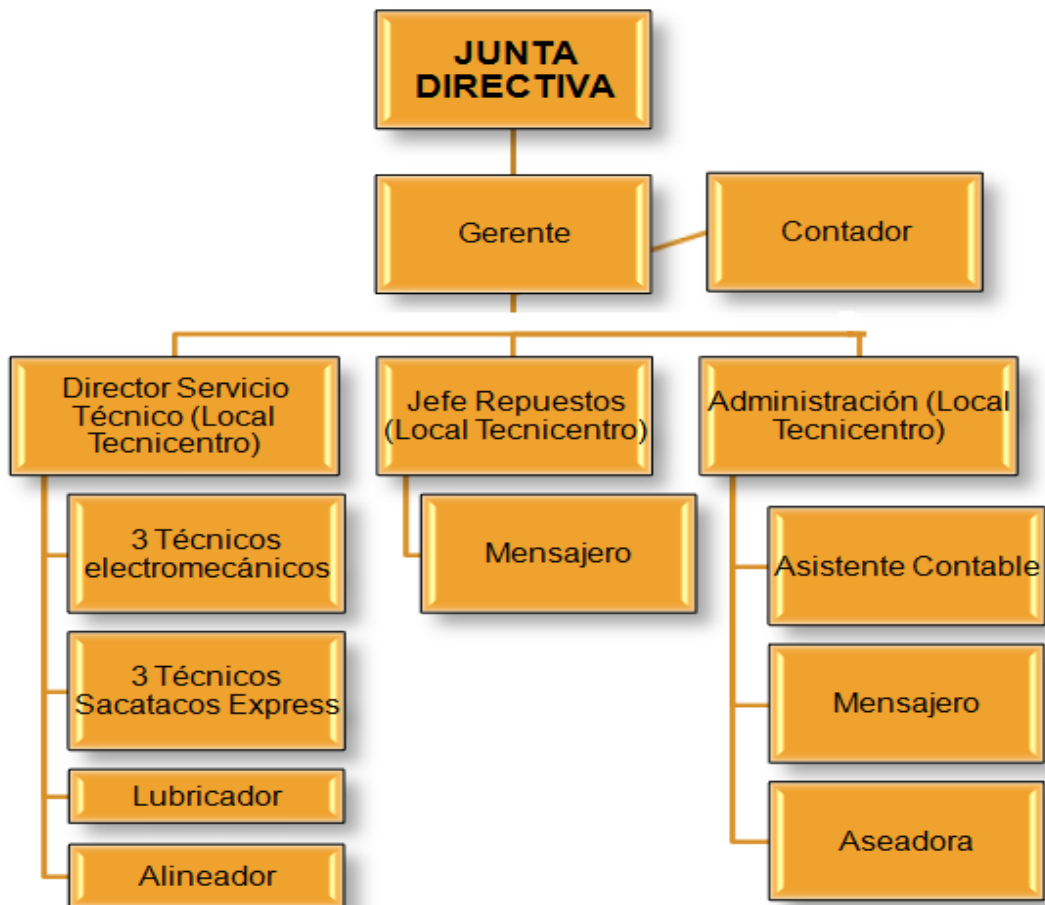
SERVICIOS	MARGEN DE RENTABILIDAD	PROM. VENTAS - MES 2011
Lubricación	25%	\$ 8.000.000
Latonería y Pintura	40%	\$ 10.000.000
Filtros	30%	\$ 2.500.000
Repuestos	25%	\$ 16.000.000
Tecno mecánica	55%	\$ 16.000.000
Servicio de llantas	15%	\$ 12.000.000
Aditivos	25%	\$ 1.800.000

Fuente: Desarrollado por el autor, con base en información de Market Hunters Ltda

Como se puede observar en la tabla N° 2, existen ciertas unidades de negocio que representan para la empresa buenos márgenes de rentabilidad; para este caso latonería y pintura constituye el servicio en el cual se concentra la gran mayoría de iniciativas de fortalecimiento dado el gran interés que se tiene en la unidad Sacatocos Express.

1.8 Organigrama

Figura 1.



Fuente: Tomado de documentos de Market Hunters Ltda.

Según ilustra la **Figura 1**. La estructuración del organigrama deja muy en claro que la organización, está constituida por áreas netamente relacionadas con la producción y operación del negocio, dejando a un lado el diseño de cargos en actividades de apoyo.

Figura 2. Instalaciones Market Hunters Ltda



Fuente: Market Hunters Ltda

Figura 3. Unidades de Trabajo Market Hunter Ltda



Fuente: Market Hunters Ltda

1.9 Información Financiera

Figura 4. Balance e indicadores de Market Hunters

PERFIL FINANCIERO				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2,003 -2,004 -2,005 - 2006) ó (2,004 -2,005 - 2,006 - 2007) - Datos en miles de pesos				
	2007	2008	2009	2010
VENTAS	876.276.981,0	976.910.673,0	841.001.073,0	820.051.827,0
Costo de ventas	679.242.395,0	718.914.508,0	589.796.304,0	519.370.736,0
Utilidad bruta	197.034.586,0	257.996.165,0	251.204.769,0	300.681.091,0
Gastos administrativos	191.450.677,6	268.468.118,0	298.394.432,0	292.413.144,0
Gastos de ventas	-	-	5.724.877,0	8.456.407,0
Utilidad operacional	5.583.908,4	-10.471.953,0	-52.914.540,0	-188.460,0
Gastos financieros	5.555.775,8	6.770.939,0	10.410.973,0	11.900.013,0
Impuesto de renta	3.836.000,0	6.330.000,0	17.723.000,0	5.195.000,0
ACTIVOS TOTALES	27.204.000,0	176.738.813,0	307.827.144,0	262.966.548,0
Capital de trabajo neto	15.584.000,0	155.363.808,0	140.859.648,0	109.576.001,0
- Inventarios	-	123.849.777,0	40.322.974,0	39.097.013,0
- Cuentas por cobrar - clientes	-	18.470.796,0	43.865.367,0	62.486.026,0
- Proveedores	-	104.613.388,0	53.951.149,0	50.566.518,0
- Otros pasivos Ctes operacionales	-	54.567.283,0	28.372.187,0	51.747.868,0
Activos fijos netos	11.620.000,0	21.375.005,0	44.129.254,0	40.006.120,0
Otros activos	-	-	122.838.242,0	113.384.427,0
Pasivos de largo plazo	-	139.156.431,0	210.069.181,0	163.208.584,0
Endeudamiento fciero L.P	-	-	-	-
Patrimonio	27.204.000,0	37.582.382,0	97.757.963,0	99.757.964,0
Otra información				
Pago de dividendos	-	3,7	2,1	1,6
Gasto depreciación (pyg)	2.810.000,0	3.371.000,0	4.837.767,0	16.377.149,0
Gasto amortización (pyg)	685.000,0	-	-	3.684.339,0
indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	22,5%	26,4%	29,9%	36,7%
Margen operacional	0,6%	-1,1%	-6,3%	0,0%
Margen Ebitda	1,0%	-0,7%	-5,7%	2,4%
ROE	-14,0%	-62,7%	-82,9%	-17,3%
ROA - Uop	20,5%	-5,9%	-17,2%	-0,1%
ROA - Ebitda)	33,4%	-4,0%	-15,6%	7,6%
Fto requerido de Kw	-	-16.860.098,0	1.865.005,0	-731.347,0
Nivel solvencia C.P.	15.584.000,0	172.223.906,0	138.994.643,0	110.307.348,0

Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por los Balances Generales y Estados de Resultados de Market Hunters, 2007-2010

Market Hunters Ltda en el transcurso de los años ha venido presentando una serie de transformaciones; en el año 2007 comenzó con un pequeño punto de servicio cuya actividad se centraba en el servicio de lubricación. En el año 2009 se vendió ese punto de servicio, dado el bajo margen que dejaba éste para cuatro socios. La obtención del Tecnicentro en el año 2010 trajo consigo nuevas inversiones, la creación de unidades de trabajo, un mayor número de empleados y aumentos considerables en los gastos financieros.

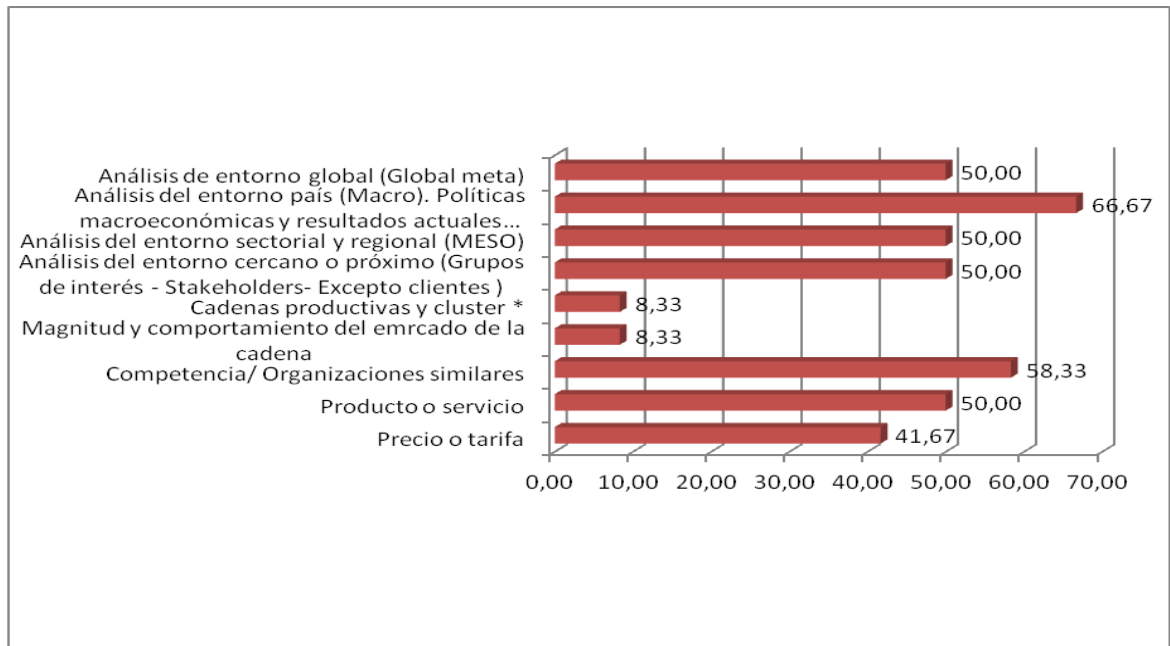
Como se puede observar en los estados financieros presentados en la figura 4. La situación financiera en el momento es crítica, a pesar de tener aumentos significativos en las ventas, el nivel de rentabilidad de la compañía refleja incrementos notorios que sin lugar a duda están generando utilidades, no tan visible en porcentajes; dado el aumento en los gastos administrativos. El aumento en los activos fijos es resultado de las nuevas inversiones que se realizaron en maquinaria y equipo, dicha suma fue producto de la venta de los otros locales. El capital de trabajo de la compañía se ve disminuido en una proporción mínima, esto no refiere una situación crítica de uso de recursos, por el contrario tienen la capacidad de cubrir sus obligaciones (proveedores) y solventar la compra de activos, refiriendo esto una planeación de origen y uso de recursos, lo que muestra el grado de liquidez de la compañía y su capacidad.

A manera de sugerencia, es necesario que Market Hunters organice sus prioridades y encuentre las razones del por qué se encuentran tan elevados los gastos administrativos, pues estos son los que finalmente afectan las utilidades del negocio. Dejando una utilidad operacional negativa, afectando enormemente los indicadores, deteriorando los ratios de rentabilidad (ROE.) siendo este el indicador más significativo, ya que mide el rendimiento de la empresa con respecto a los fondos propios.

2. DIAGNÓSTICO MMGO

2.1 Entorno Económico

2.2 Gráfico 1. Componente de Entorno Económico



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Entorno Económico se encuentra en el estadio 3 con una calificación de 42,59. Actualmente la Gerencia tiene pleno conocimiento de las nuevas tendencias que adopta el entorno económico local, si bien se pudo observar en una de las visitas, la importancia que le da el técnicentro a ciertas variables establecidas por el Gobierno, estas sin duda repercuten en la operación del negocio; la normatividad local, las reglas implementadas por la Alcaldía, el Ministerio de Transporte y la Secretaria de Ambiente; las actuaciones de dichas entidades pueden afectar los ingresos, la rotación de productos y la comisión de los vendedores, este

aspecto se convierte en un factor determinante en el que la Gerencia debe estar intensificando sus pasos hacia la elección de las mejores decisiones que beneficien el Tecnicentro.

Debilidades:

Se determina como debilidad las variaciones relacionadas con el tema del Pico y Placa, y más que debilidad es un riesgo ya que este afecta directamente los ingresos de la empresa por la reducción de consumidores en servicios tecno mecánicos. Por otro lado se ha evidenciado una emigración de las grandes empresas ubicadas en la zona industrial dentro de Bogotá, hacia las afueras de la calle 80, llegando hacía los poblados de Mosquera y Madrid, dada la facilidad en acceso a bodegas más cómodas y ajustadas a sus necesidades, sin embargo es posible que dentro de la operación gerencial de la empresa no se catalogue este aspecto como una amenaza directa, ya que de esta surgen nuevas ideas de negocio.

Potencialidades:

El auge de la venta de vehículos en los últimos 3 años, es un factor que beneficia directamente a Market Hunters Ltda. Las reglas que aprueba el Ministerio de Transporte en la documentación exigida a los vehículos en cuanto a las revisiones tecno mecánicas y de gases, también se convierte en una ventaja dado el aumento en el consumo de servicios en el local.

Recomendaciones:

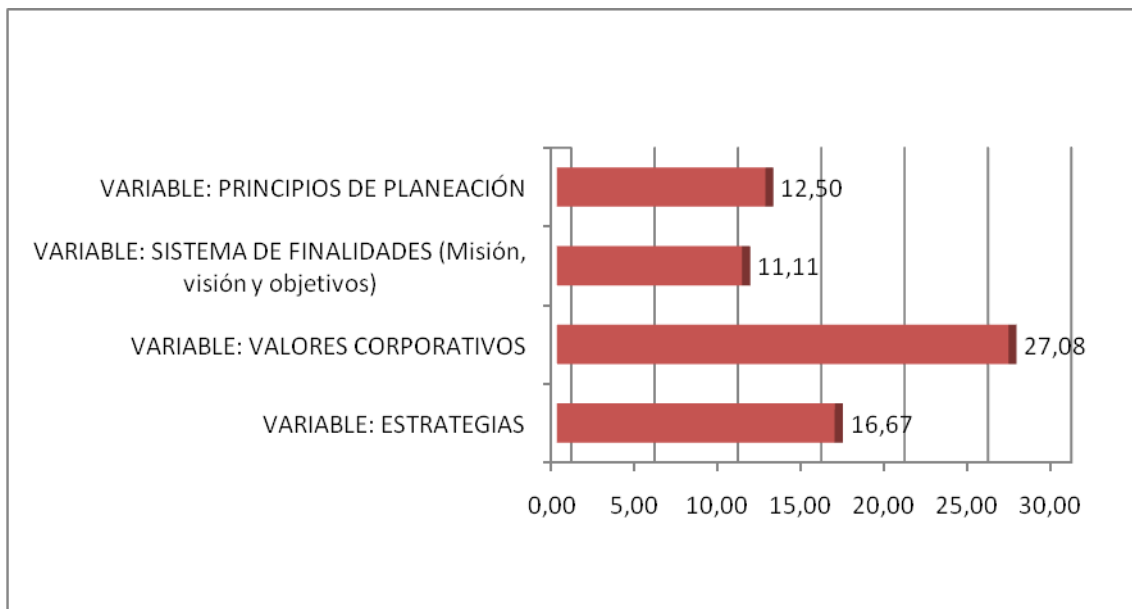
Enfocarse en el movimiento gremial, permite un mayor conocimiento del sector y entorno en el que se encuentra la empresa.

Tener estudios formales de los productos, servicios y marcas que manejan, con el fin de estar un paso delante de los competidores del sector.

Intercambiar experiencias y/o sugerencias con empresarios del sector o de la zona, permite el incremento de la Asociatividad empresarial y mayor conocimiento del entorno en el que se desenvuelve Market Hunters Ltda.

2.2 Direccionamiento Estratégico

Gráfico 2. Componente de Direccionamiento estratégico.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Direccionamiento Estratégico se encuentra en el estadio 2 con una calificación de 30,90. Este es considerado la base que soporta el peso de las decisiones de la compañía, buscando finalmente dirigirla hacia el crecimiento; del cual la Junta Directiva es la

única responsable del perfecto direccionamiento para liderar, proponer y venderle a su equipo de trabajo la idea beneficiosa de implementar estrategias que busquen el éxito en la empresa.

Sin embargo la alta gerencia tiene pensado realizar varios estudios para apoyarse en indicadores estratégicos, que permitan la creación de metas basadas en la formulación de diferentes escenarios, planeación y presupuestos en Costos y Gastos.

Debilidades:

Actualmente no están claros los principios filosóficos a los que la empresa quiere apuntar, en pocas palabras, no está establecido un sistema de finalidades, Misión, Visión, Objetivos y valores corporativos.

Potencialidad:

La creatividad del Gerente, le permite desenvolverse en su cargo para buscar constantemente nuevas oportunidades de negocio, incrementando el acceso de nuevos clientes, mayor información del sector empresarial y las relaciones públicas que pueden convertirse en futuros beneficios para la compañía.

Recomendación:

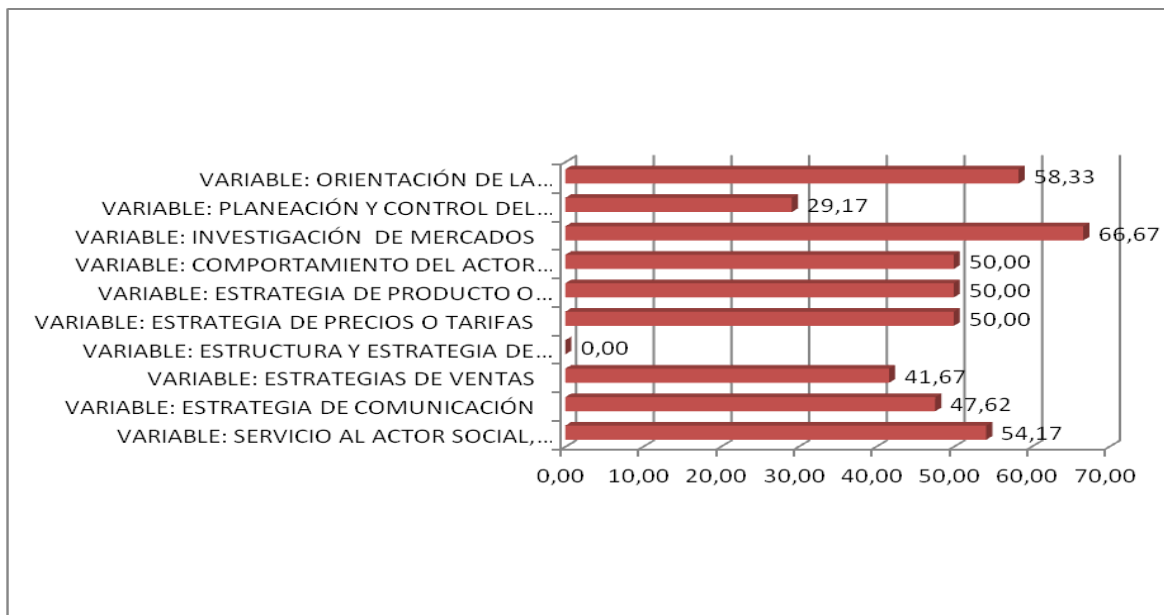
Como ya se había mencionado anteriormente, es importante la alineación de la estrategia de la empresa con el cuerpo de empleados, aunque Market Hunters Ltda no cuenta con una Misión,

Visión, valores corporativos ni estrategia de implementación actual, es de suma importancia crear, estructurar, comunicar, informar, cautivar, y vender la idea como un beneficio para todo el grupo de interés de la compañía y para que éste se vea reflejado en el bienestar social, ya sea en remuneraciones y/o recompensas así como en el crecimiento organizacional.

El promover la idea de brindar charlas motivacionales periódicamente a los empleados, al inicio de sus actividades laborales de alguna forma harán que éstos desempeñen mejor sus labores diarias.

2.3 Gestión de Mercadeo

Gráfico 3. Componente Gestión de Mercadeo.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Gestión de Mercadeo se encuentra en el estadio 2 con una calificación de 49.74. En la actualidad es uno de los que se encuentra mejor posicionado en comparación a los otros 12 componentes calificados. Una de las principales razones se debe al amplio conocimiento que tiene el Gerente general en temas relacionados con la promoción y estrategias orientadas a fortalecer la fuerza de ventas, sin embargo no se realizan estudios formales como lo son el benchmarking, investigaciones y planes de mercadeo.

Debilidades:

La publicidad y en particular la estrategia de comunicación, no se encuentra bien desarrollada, el no contar con una estrategia definida que permita fortalecer el reconocimiento del negocio en el mercado, puede convertirse en una falencia que bien puede ser aprovechada por los competidores, adicionalmente se advierte que los estudios e investigación son manejados de manera informal, pues no se les realiza el debido seguimiento.

Potencialidades:

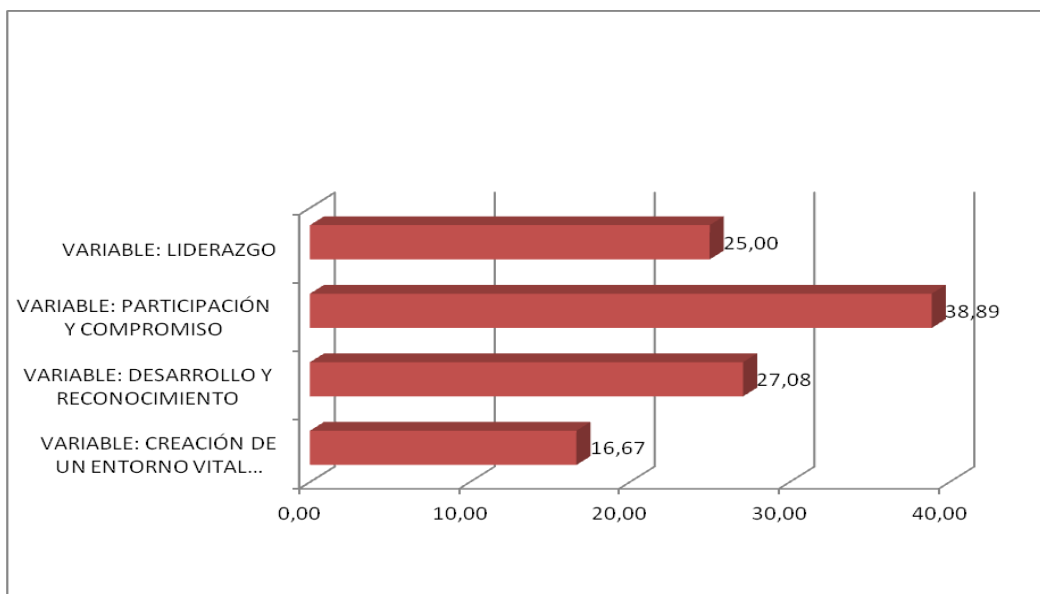
La estrategia de ventas se encuentra definida, a pesar de no estar documentada; en éste caso Market Hunters Ltda está centrando esfuerzos en temas relacionados con la planeación y control de la fuerza de ventas, a través de estudios no formales de mercados enfocados en temas tales como la diversificación en el portafolio de productos, precios, innovaciones en los servicios y la captación de clientes.

Recomendaciones:

Contar con una persona Host, en éste caso una mujer que se encargue del tema de relaciones públicas, cuyas funciones van desde la orientación de clientes a los cuales se les está prestando algún tipo de servicio, hasta promocionar el local mediante la entrega de volantes en la zona geográfica donde se encuentra ubicado el Tecnicentro, además, es de vital importancia que ésta persona lleve un control de los clientes, tales como la información básica de la persona, el número de veces que ha visitado el Tecnicentro y la opinión que ha tenido referente al servicio prestado.

2.4 Cultura Organizacional

Gráfico 4. Componente de Cultura Organizacional.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Cultura Organizacional se encuentra en el estadio 2, con una calificación de 26.91; donde generar un ambiente agradable de trabajo, es uno de los objetivos de la alta gerencia, por esta razón las responsabilidades de liderazgo recaen sobre los cargos administrativos como el Gerente y Jefe de Patio, pero aún así, cada empleado de la compañía es autónomo en el desarrollo de sus labores siempre y cuando siga a cabalidad el cumplimiento del manual de funciones.

Se encontró que éste componente revela un alto nivel participativo de los empleados, cuando en reuniones expresan sus sentimientos, ideas, inquietudes y sugerencias para establecer soluciones a problemas encontrados; así mismo las reuniones se convierten en la única fuente de acceso a información que tiene el gerente para conocer en realidad las actitudes que tienen sus colaboradores, en cuanto a clima laboral se trata, entre ellos se destacan el tema de incentivos y remuneraciones.

Debilidades:

No existe una herramienta que permita evaluar el nivel de armonía en el clima laboral. Es importante escuchar, así como analizar el comportamiento de los empleados, apoyarlos dentro de lo posible, con los recursos suficientes para llevar a cabo avances notorios en el desarrollo de los procesos laborales.

Potencialidades:

El tema del compromiso, es una de las variables que tiene más peso en este componente y es porque existe una cultura de compensación de la iniciativa y el cumplimiento de metas

laborales, de este modo la gerencia pretende motivar a los empleados y mejorar los rendimientos esperados a través del beneficio obtenido al satisfacer correctamente al cliente en su necesidad.

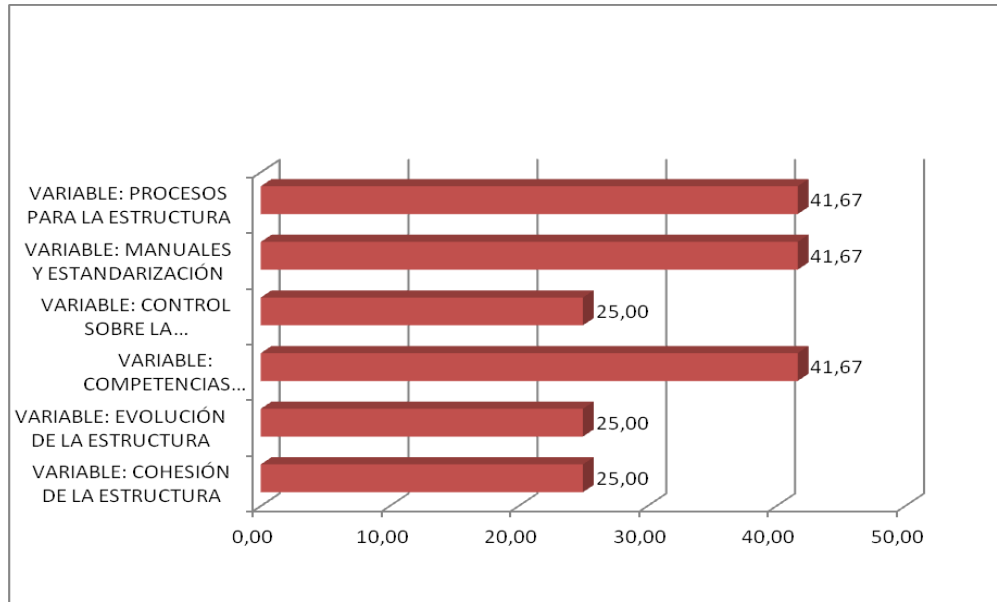
La comunicación interna es un tema que manejan adecuadamente dentro de sus procesos, por ejemplo, la gerencia procura informar periódicamente a la Junta Directiva las situaciones presentadas dentro del proceso operativo, también informa a los empleados de las decisiones tomadas por esta última.

Recomendaciones:

Es importante conocer el nivel de satisfacción que el empleado percibe de la empresa, del clima laboral, de las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo y de la distribución de ocupaciones equitativamente, para ello, se debe estructurar e implementar diferentes métodos de acceso a información para la percepción del estado anímico y emocional del colaborador y así generar los cambios que se requieran, en pro de un mayor compromiso con su labor.

2.5 Estructura Organizacional

Gráfico 5. Componente de Estructura Organizacional.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Estructura Organizacional se encuentra ubicado en el estadio 2, con una calificación de 33.33. Parte de la estructura de Market Hunters, se ve representada en el organigrama, pues se tiene identificado el nivel jerárquico en cada uno de los cargos de la empresa, aunque es necesario aclarar la inexistencia de actividades de apoyo y cierto desconocimiento por parte del equipo de trabajo.

En este caso se evidencia la estructura funcional, pues el trabajo está organizado a través de unidades de trabajo, lo que deja muy en claro que el Gerente designó actividades a sus colaboradores según sus habilidades, estudios y experiencia en su campo, aunque cabe la posibilidad que en un futuro se maneje por procesos.

Existen elementos para soportar la estructura, ese aspecto ha sido bien manejado por la empresa, se tiene de manera escrita el correspondiente manual de funciones, el cual les permite soportar cada una de las responsabilidades y funciones que tienen los diferentes cargos dentro de la organización; es necesario aclarar que éste no es compartido a su equipo de trabajo.

Debilidades:

El liderazgo sólo se evidencia en la labor que viene realizando el gerente y el jefe de patio, aspecto que de alguna forma afecta el desempeño del trabajador, al sentir que sus aportes posiblemente no van a ser tenidos en cuenta en las decisiones internas.

No existe la posibilidad de modificar la estructura, es decir las variaciones en el orden jerárquico del organigrama es casi nula, lo que hace difícil un ascenso en cualquier cargo.

Potencialidades:

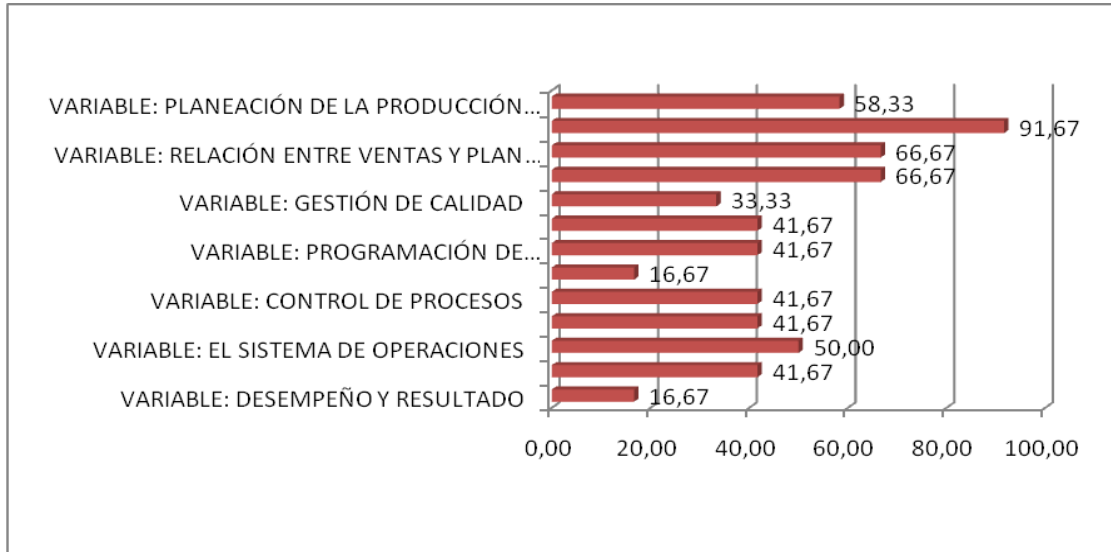
Se considera que el ambiente laboral en Market Hunters Ltda es apropiado, por lo que el nivel de deserciones es mínimo, aspecto que se debe mantener con el fin de tener un equipo de trabajo confiable y a la vez fomenta la estabilidad en un puesto de trabajo.

Recomendaciones:

Modificar de cierta forma la estructura organizacional, creando puestos de trabajo que se encarguen de apoyar áreas estratégicas, que vallan acorde con los nuevos procesos misionales.

2.6 Gestión de Producción

Gráfico 6. Componente de Gestión de Producción.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

Este componente se encuentra ubicado en el estadio 2 con una calificación de 46.79. Actualmente existe un manual de procedimientos que estandariza el costo y el tiempo necesario para el cumplimiento del objeto social.

Los pronósticos de prestación del servicio, son basados en estadísticas históricas como las ventas de meses anteriores o la salida de inventarios en bodega, dicha responsabilidad es manejada por la alta gerencia quien contempla la necesidad de automatizar procesos e implementar sistemas de información para aumentar la capacidad, la productividad y mejorar el servicio al cliente, de manera que han creado un formato de orden de pedido, en el cual el operario determina los repuestos necesarios en la reparación del automóvil, esta orden se transfiere al jefe de bodega quien hace el pedido al proveedor, para proceder a solucionar el daño una vez que la entrega de repuestos este lista.

Debilidades:

Se cuenta con métodos informales para pronosticar ventas en un plan comercial, y a su vez existe un desconocimiento en la alineación de las ventas y las operaciones con la estrategia corporativa.

Potencialidades:

Se tiene un buen control sistemático en los procesos, no obstante ha sido manejado de forma tradicional y poco productiva, pero de gran ayuda en lo que refiere a temas como la medición de los tiempos de prestación de servicio, la mano de obra y la cantidad de materia prima necesaria para cada uno de los trabajos.

Existe un plan de mejoramiento en la atención prestada en cada uno de los servicios, con el fin de minimizar los errores en operaciones, se estima que la realización de reuniones que se efectúa una vez por semana, promueve la participación del equipo de trabajo, donde comunican experiencias y fallas cometidas en sus procedimientos, para así proceder a buscar soluciones que permitan inhibir cuellos de botella futuros.

Recomendaciones:

Implementar un modelo de gestión de calidad es vital para ganar confianza y tranquilidad en los clientes al momento de prestar el servicio, por esta razón se hace necesario certificarse por

autoridades competentes en temas relacionados con la calidad y garantía, pues este es considerado de gran valor para el consumidor final.

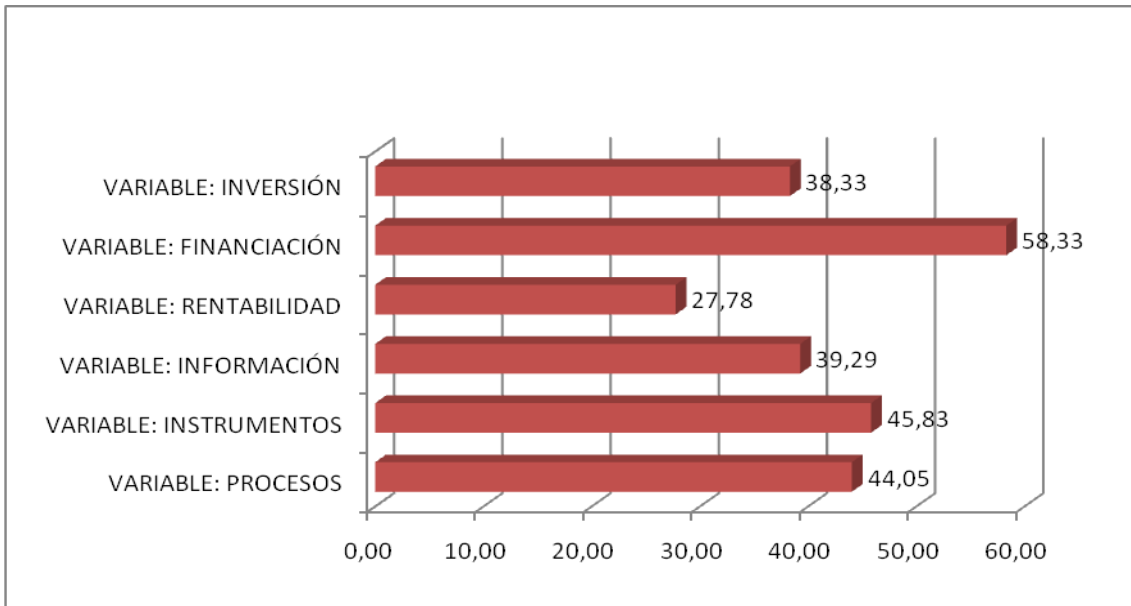
Continuar capacitando al grupo de trabajo y realizar rotación de empleados en las operaciones o unidades de negocio, puede ser parte de la estrategia de producción para:

- ✓ Limitar los riesgos de incumplimiento al cliente, así cuando un empleado se ausenta por cualquier motivo, otra persona esta lista y preparada para dar continuación al trabajo en obra negra.
- ✓ Aumentar la capacidad de los empleados y el nivel de conocimiento y experiencia en las operaciones.
- ✓ Diversificar los procedimientos y los pasos para realizar una tarea, pues cada empleado puede dar su punto de vista, opinar y proponer soluciones de mejora continua en los procesos.
- ✓ Reducir las emociones arraigados como pereza, fatiga y/o monotonía en los procesos laborales

Conocer y aplicar el tema de Producción más Limpia, con el fin de mejorar los procesos productivos de la empresa, tales como el uso de productos sustitutos menos contaminantes, manejo de reciclaje, marcación de los recipientes, etc.

2.7 Gestión Financiera.

Gráfico 7. Componente de Gestión Financiera.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Gestión Financiera se encuentra en el estadio 2, con una calificación de 47.27. Actualmente existe una política de no retiro de dividendos generados por la operación de la empresa, aceptada por los propietarios con el fin de reforzar el negocio a través de la inversión en tecnología, maquinaria y equipo, enfocándose en servicio y satisfacción del cliente. Por otro lado la financiación con proveedores es parte de la estrategia gerencial, la negociación con ellos, busca satisfacer una demanda estimada en el historial de ventas generando una alianza gana-gana. Las cuentas por pagar se realizan con anticipación a la fecha

límite de la factura, cuando el flujo de caja es positivo procuran cancelar las deudas y toman libertades de pago, ganando los descuentos que han ofrecido los proveedores.

El crédito a clientes frecuentes es considerado una política esencial para que éste siga demandando los servicios de Market Hunters LTDA, de esta forma la Gerencia busca ampliar la base de datos de clientes potenciales empresariales y particulares.

Debilidades:

Actualmente Market Hunters Ltda promueve una política crediticia para atraer nuevos clientes y conseguir que los antiguos permanezcan atraídos por el servicio ofrecido. Esto se ha convertido en un proceso importante para la alta gerencia quien a pesar de controlar y manejar la cartera, aún se hallan cuentas por cobrar de fechas pasadas.

Potencialidades:

Al momento, los socios de Market Hunters Ltda tienen establecido como política principal, el no retiro de ganancias del ejercicio en periodos determinados, con el fin de continuar invirtiendo en maquinaria, equipo y capital de trabajo.

Los directivos procuran manejar directamente las bases de datos y la información financiera para darle mejor uso a los datos estadísticos.

Recomendaciones:

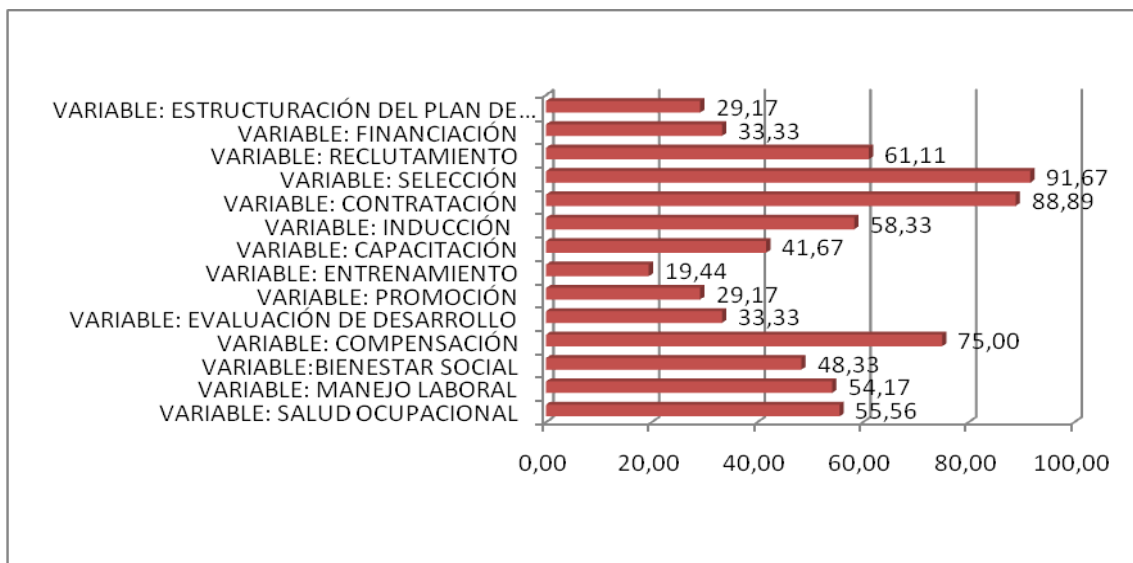
Elaborar periódicamente un análisis detallado del flujo de caja, para determinar qué variables o factores de éste impacta en la generación de valor de la empresa.

Planear diferentes escenarios en el cambio de la estructura del capital y determinación de costo del mismo para establecer cuál es la mejor opción en generación de valor, para los propietarios y para Market Hunters Ltda.

Sistematizar el proceso de entradas y salidas (Kardex) de productos en bodega, permitiría llevar un control automático en niveles de precios, en cantidades que serán de fácil ajuste a los procesos financieros.

2.8 Gestión Humana

Gráfico 8. Componente de Gestión Humana.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Gestión Humana se encuentra en el estadio 3 con una calificación de 51.37. Market Hunters tiene fortalecido el área de gestión humana y no tiene inconveniente alguno en el manejo del tema, porque la totalidad de esta área de trabajo la ha venido desarrollando a través de un tercero, en este caso la Cooperativa Gepco, quien es la encargada de todo el

proceso de vinculación del personal, Reclutamiento, Contratación, Capacitación, Entrenamiento, Salud Ocupacional y Evaluación de Desempeño, dejando a Market Hunters Ltda como única tarea de trabajo, la creación del perfil de empleado que necesitan en el proceso de selección.

Debilidades:

Es de vital importancia fortalecer el proceso de inducción, debido a que la cooperativa se encarga de orientar al trabajador en las funciones y operaciones a desarrollar en su cargo, mas no es orientado hacia el cumplimiento de las funciones visionarias y estratégicas que la gestión gerencial determina necesarias para el sostenimiento de la compañía.

Potencialidades:

El conocimiento práctico en temas de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial lo tienen claro, ya que tienen noción de los riesgos que corren los empleados en sus unidades de trabajo, por ello tienen la debida señalización y equipo preventivo de accidentes. Por otro lado la cooperativa está encargada de capacitarlos en temas de salubridad, manejo de equipos, químicos y herramientas de trabajo, evitando futuros riesgos y proponiendo planes de contingencia en casos de emergencia.

Recomendaciones:

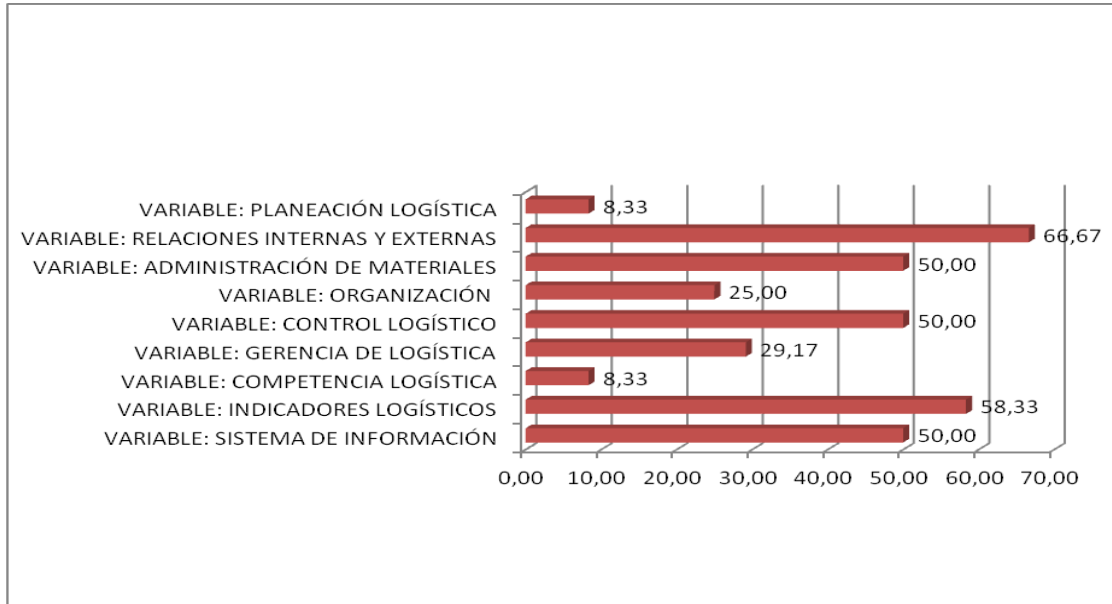
Apoyar el campo de Bienestar Social y Salud Ocupacional de los empleados por medio de eventos tales como:

- Salidas de campo familiar y empresarial
- Creación de torneos deportivos
- Concursos de competencias laborales (El que cumpla con la meta, gana un incentivo sea monetario y/o en especie)

La idea básica es integrar a todo el equipo de trabajo con la Gerencia y los directivos, respaldar a los trabajadores y hacerles sentir que están trabajando cómodamente en una empresa que busca beneficios en común.

2.9 Gestión Logística

Gráfico 9. Componente de Gestión Logística



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Logística se encuentra ubicado en el estadio 2, con una calificación de 38,43. En realidad no existe un plan Logístico formal para llevar a cabo todas las operaciones de la empresa. Los inventarios se manejan únicamente para tres productos que se consideran de mayor rotación, entre ellos se encuentran:

- Llantas (Pirelli)
- Lubricantes (Móvil)
- Filtros de aceite (Móvil)

La cantidad de producto en bodega se estima suficiente para el cubrimiento de la demanda de aproximadamente dos o tres meses, este pronóstico es considerado un indicador estadístico para el control del producto en almacenaje.

Por otro lado, desarrollan una política de administración de materiales, que se maneja como se explica a continuación:

- Inventarios: Se estima un inventario en bodega para abastecer la demanda a corto plazo, teniendo como referencia las ventas de los meses inmediatamente anteriores.
- Repuestos para reparación: Después de realizada la orden de repuestos hecha por el mecánico, esta orden se transfiere al jefe de bodega y posteriormente se hace el pedido de los materiales faltantes en el inventario real.
- Existe una política de cuidado ambiental y manejo de recursos de oficina, las fotocopias y las impresiones se hacen por doble cara y la comunicación se hace a través de correos para reducir el gasto de papelería.

Algunos de los indicadores logísticos son desarrollados con asesoría de expertos en producción, ingeniería y procesos aunque basados en herramientas tecnológicas básicas como Microsoft Office; además procuran manejar un proceso comunicativo adecuado para sincronizar los procesos de prestación de servicios, ventas y almacenamiento.

Debilidades:

Se conoce el concepto de Logística pero no es aplicado para el desarrollo de las labores empresariales o el alcance de los objetivos planteados por cada unidad de trabajo de la empresa, por lo tanto este concepto se maneja de manera informal en el Tecnicentro.

La demora que tienen algunos de los proveedores con la entrega de repuestos, es uno de los temas que más preocupa a la Gerencia, ya que son tiempos improductivos que de alguna forma perjudican tanto el buen nombre de la empresa como al cliente, quien tiene que esperar no sólo el tiempo que se demore la reparación, sino el tiempo de tardanza en la llegada del nuevo repuesto.

Potencialidades:

Se han creado formatos encargados de controlar las actividades, el trabajo que se realiza con cada vehículo y los repuestos necesarios que implican la reparación del mismo, estas son denominadas órdenes de trabajo que a su vez permite hacerle seguimiento al operador mecánico.

Recomendaciones:

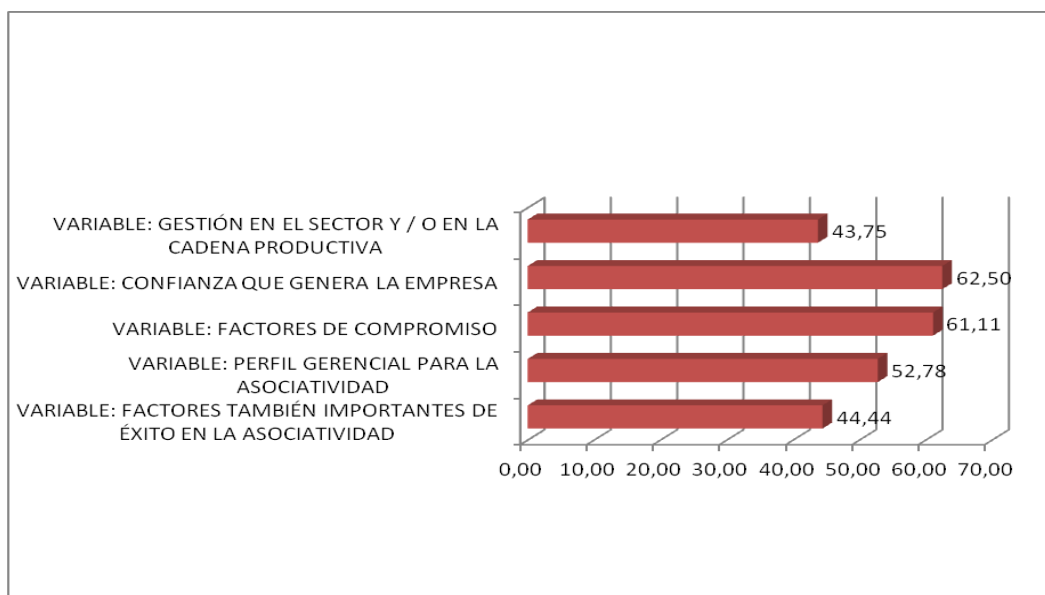
Capacitar al personal idóneo para el desarrollo del concepto logístico y de este modo poder conocerlo, aplicarlo y evaluar su funcionamiento.

Sistematizar los procesos de entradas y salidas de unidades de productos (Kardex) apoyándose en herramientas tecnológicas.

En cuanto al tema de mensajería, es necesario contar con una persona de medio tiempo, al cual se le asignará las correspondientes rutas o trayectos que la empresa necesita día a día, entre ellos están las diligencias a los bancos, pagar cuentas de servicios, recoger repuestos, recaudo de dineros y entrega de facturas etc.

2.10 Asociatividad

Gráfico 10. Componente de Asociatividad



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Asociatividad se encuentra ubicado en el estadio 3 con una calificación de 52.92, en general este tema lo han venido manejando de forma exitosa; la Gerencia cree y tiene muy claro que el asociarse con otras partes del gremio traerá consigo ventajas que en un

futuro van a ser enriquecedoras para ambas partes, en otras palabras Market Hunters tiene una mentalidad abierta a todo tipo de relación en la que se involucre el trato con sus competidores.

En lo que se refiere al nombre de la empresa, cuenta con credibilidad y prestigio en el sector, es reconocido de una forma transparente, leal y con grandes iniciativas a partir de beneficios comunes encaminados al crecimiento gremial.

Debilidades:

No existe una plataforma de información en donde se puedan registrar temas relacionados con iniciativas o planes estratégicos con competidores, en pro de crear alianzas encaminadas a fortalecer el gremio, aparte de las que viene desarrollando Asopartes.

Potencialidades:

Participa activamente con distintos agentes, entre ellos están los proveedores, la competencia y la misma cooperativa, aspecto que permite fortalecerlo teniendo en cuenta que de este modo amplía el conocimiento del mercado y la enriquece la experiencia empresarial.

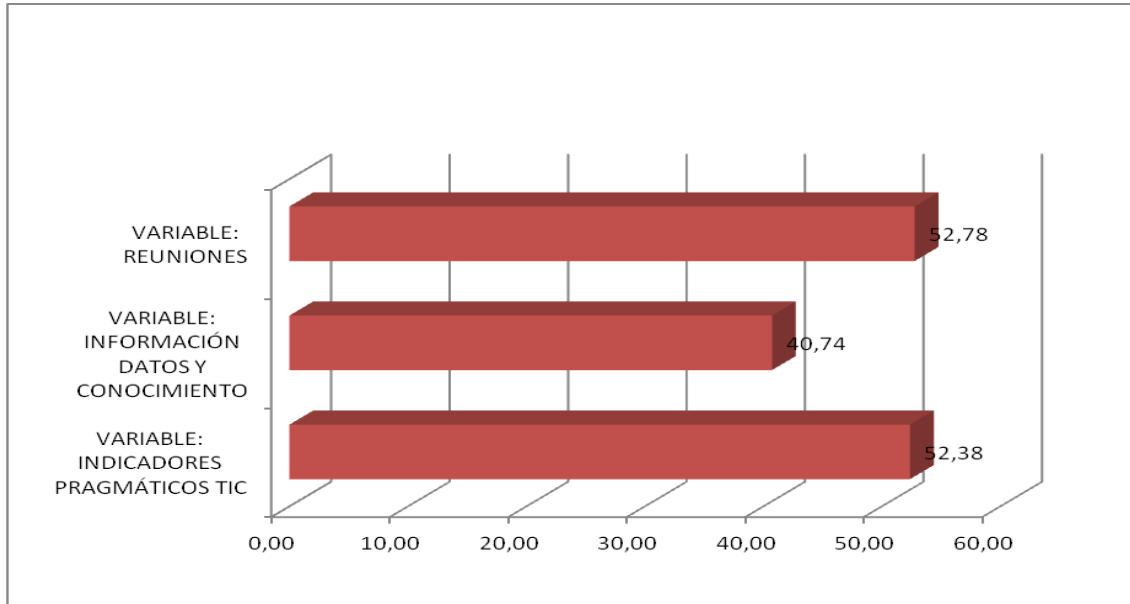
Recomendaciones:

Establecer comunicación permanente con otros empresarios del sector, permite acceder a información relevante y oportuna.

El cumplimiento de los compromisos acordados con cualquier grupo de interés de la compañía ayuda a fortalecer la relación y crear confianza para posibles futuros convenios.

2.11 Comunicación e Información

Gráfica 11. Comunicación e información



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Comunicación e información se encuentra en el estadio 2 con una calificación de 48.63. El tema de reuniones se convierte en una actividad necesaria para catalogar, referenciar, analizar e impartir soluciones a los aspectos neurálgicos que requieren mayor atención para el continuo mejoramiento de los procesos internos de la empresa, en este caso son muy provechosas este tipo de reuniones, ya que se escucha todo tipo de diferencias y sugerencias por parte de los colaboradores, y estas de alguna forma van a ser tenidas en cuenta, ya sea tanto en la prestación del servicio como en la calidad del trabajo; es importante resaltar que estas reuniones por lo general se vienen realizando una vez por semana.

Debilidades:

La inexistencia de una página web, es un tema preocupante, ya que se está cerrando la opción de que nuevos clientes conozcan la marca de la compañía, su forma de trabajar, el amplio portafolio de productos y los servicios que tienen a su disposición.

Potencialidades:

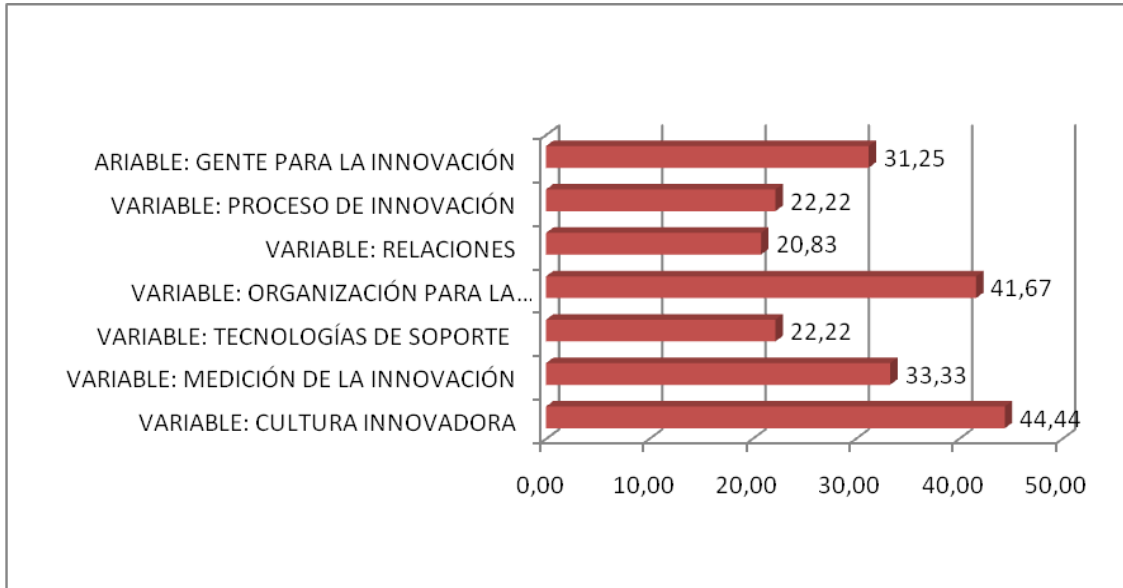
El almacenamiento de la información se realiza de manera periódica en la empresa; la información y los datos desde que son creados se archivan ordenadamente en un lugar determinado, para así facilitar el acceso a los mismos y que estos puedan a la vez servir de soporte en el momento en que sean requeridos.

Recomendaciones:

Aprovechar las herramientas tecnológicas, utilizándolas como instrumentos eficaces para registrar, procesar y transmitir información propia de las diferentes unidades de negocio, en este caso información contable, financiera, logística y de producción.

2.12 Innovación y Conocimiento

Gráfico 12. Componente de Innovación y Conocimiento.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Innovación y Conocimiento se encuentra ubicado en el estadio 2, con una calificación de 36,01. El ambiente laboral de Market Hunters Ltda ha demostrado comprensión e integración de todas las áreas para proponer nuevas ideas y comunicarlas de manera formal. La Gerencia por su parte ha comunicado en este estudio la existencia de incentivos para las personas que toman iniciativas y demuestran el carisma para desarrollar nuevas ideas que beneficien al grupo laboral.

Debilidades:

No cuenta con un sistema o tecnología blanda, que de alguna forma facilite el manejo administrativo, que va desde el uso de sistemas contables hasta sistemas de medición de indicadores.

Potencialidades:

Se tiene conocimiento pleno de los clientes que se manejan actualmente, sus gustos, necesidades y el comportamiento que tienen como consumidores, esto se hace a través de la base de datos que continuamente es actualizada de manera informal.

La empresa acude a estudiantes universitarios en Carreras de Ingeniería, Administración de Empresas y Publicidad con el fin de realizar cualquier tipo de estudio o implementaciones en alguna área de la organización, estos de alguna forma han contribuido a ser más productivos algunos procesos o a realizar modificaciones en las estrategias que ya se tenían estructuradas.

Recomendaciones:

Es de vital importancia implementar, la construcción de barreras que permitan obstaculizar el ingreso de nuevos competidores al sector, y para ello hay que tener conocimiento y estrategias enfocadas en la diferenciación y en el valor agregado de los productos y servicios.

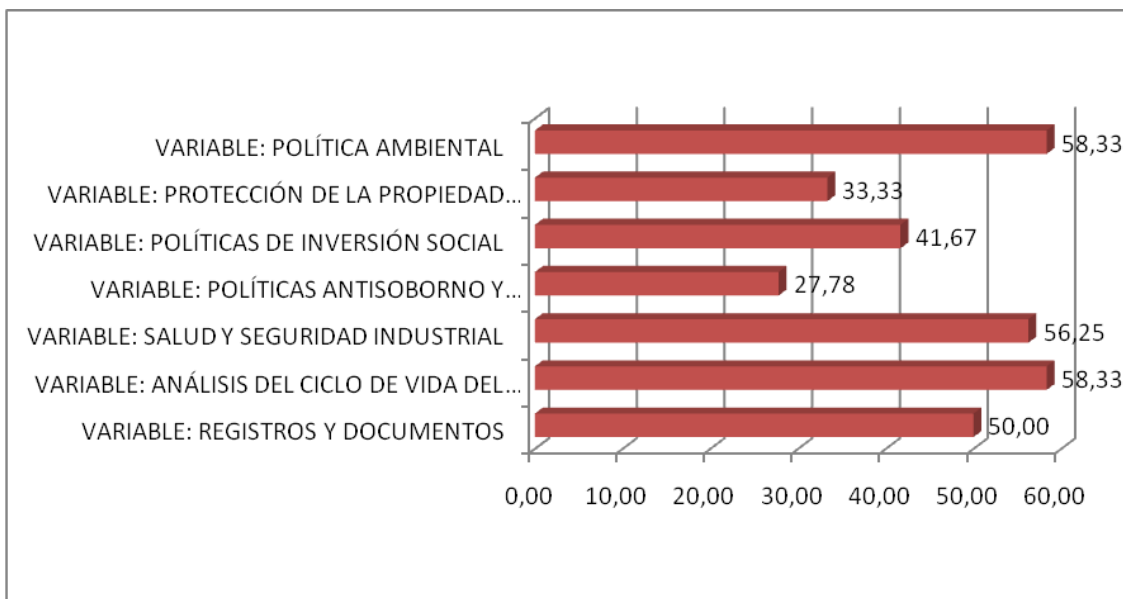
Es recomendable aplicar el concepto de tecnología blanda en la unidad de Sacatocos Express, ya que son herramientas que tienen la capacidad de manejar la información en grandes volúmenes, que a su vez sirven para la creación de documentos o informes que facilitan la

toma de decisiones en gerencia. Entre las áreas que más apoya la aplicación de tecnología blanda encontramos:

- Planeación de la producción
- Mercadeo
- Control de Costos
- Contabilidad
- Finanzas
- Pronósticos de ventas.

2.13 Responsabilidad Social

Gráfico 13. Componente de Responsabilidad Social.



Fuente: Elaborada por el autor con base en información suministrada por el MMGO, 2011

El componente de Responsabilidad Social se encuentra en el estadio 2 con una calificación de 46.53. Market Hunters tiene conocimiento de todo lo que hace referencia a políticas ambientales como el DAMA, la Secretaría Distrital de Ambiente y otras entidades que están en permanente contacto visitando la empresa, verifican temas de salubridad y reciclaje de residuos ya sean tóxicos o no (aceite usado, pinturas, grasa, envases, papel, entre otros), a los cuales la empresa les da la debida reutilización o eliminación si lo es necesario.

Debilidades:

Se está trabajando de manera informal temas relacionados con los principios éticos (soborno, extorsión, corrupción), que se pueden estar presentando al interior de la empresa sin que el Gerente o el Jefe de patio tengan conocimiento de ello.

Potencialidades:

La Gerencia tiene conciencia de qué tan perjudicial puede llegar a ser el uso inadecuado de los residuos y desechos que dejan los diferentes procesos mecánicos de la operación diaria.

Recomendaciones:

No solo reciclar, reutilizar y contribuir con el destino final de los desechos es suficiente, para contribuir con el medio ambiente, también es importante realizar estudios o investigaciones en

el mercado acerca de la utilización de materiales o productos sustitutos que contribuyan de una mejor forma a minimizar el impacto que puede traer el uso de alguno de ellos.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las necesidades planteadas inicialmente por el Gerente General, de la mano de la Junta Directiva, apuntaban hacia la identificación de problemas relacionados con temas operativos en las unidades de trabajo. (Filosofía, Logística, Clima laboral). Sin embargo con ocasión de la labor desarrollada, se pudo establecer que dichas necesidades, solo eran síntomas de oportunidades de mejora en los niveles de Direccionamiento, Cultura y Estructura Organizacional, aspectos que derivaban en las inquietudes manifestadas por la gerencia de la empresa. En atención a la labor de diagnóstico se estableció que la ruta de mejora esta localizada en los siguientes componentes:

- Nivel 1. Direccionamiento Estratégico y Cultura Organizacional
- Nivel 2. Estructura Organizacional - Finanzas
- Nivel 3. Logística e Innovación

El acompañamiento inicial se centrará en atender el nivel 1, dejando las pautas, cronogramas, y métodos descritos para que la compañía tome acciones en el nivel 2, a partir de la revisión de la estructura organizacional y las definiciones de tipo financiero consecuentes, dadas las necesidades de inversión y financiamiento requeridos por la empresa.

Las necesidades del nivel 3 requieren un mayor grado de madurez de la compañía y solo se podrán implementar cuando esté en operación el nivel 1 y el nivel 2 por lo tanto, dada su importancia y oportunidad de acuerdo con los temas prioritarios establecidos, no se incluirán dentro de los planes de acción.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Realizar un plan de mejoramiento para la Gestión del Direccionamiento Estratégico de Market Hunters Ltda, basado en el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de cada uno de los componentes que integra la matriz MMGO
- Definir la ruta de mejora
- Facilitar el desarrollo de la formulación de la estrategia de la compañía
- Generar una propuesta complementaria para continuar con la implementación y evaluación de la estrategia de la compañía.

5. JUSTIFICACIÓN

Para Market Hunters es de vital importancia la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, dado el desconocimiento interno y externo que tiene de algunas variables de la organización; por ende el contar con las herramientas de diagnóstico facilitará al Gerente tomar decisiones asertivas, a través de la identificación de temas considerados débiles que requieren intervención alguna.

Ya teniendo el Modelo desarrollado, Market Hunters puede decidir emprender acciones enfocadas en las propuestas de mejoramiento que se han planteado a lo largo del trabajo; teniendo al alcance las herramientas para desarrollar su estructura organizacional, formular estrategias, definir roles y a nivel industrial abrir nuevos mercados.

La oportunidad de poder acceder e implementar este tipo de modelos permite identificar, retroalimentar y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, a su vez, es satisfactorio en mi rol de estudiante aportar de forma significativa en la evolución de la Pyme. Por esta razón en la medida en que el desempeño, el desarrollo y la implementación de este modelo se lleven a cabo, también permitirá un alto reconocimiento a la labor realizada por la universidad ya que está actuando como instrumento de desarrollo a través de los estudiantes.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Situación actual de Market Hunters Ltda.

Market Hunters pasa por un momento de evolución, inducida por la mentalidad proactiva que viene desarrollando el Gerente, en busca, no solo de expandir el negocio abriendo nuevos puntos de servicio, sino enfocándose en las unidades de trabajo que últimamente han mostrado una recuperación de los márgenes de rentabilidad. En particular la empresa, busca la forma de fortalecer la unidad de Sacatocos Express, explorando nuevos ámbitos de negocio, que son considerados atractivos, por la Junta Directiva.

Durante los años de existencia y hasta hoy, la empresa enfrenta amenazas derivadas de los cambios de todo orden, por lo que se encuentra ante la imperiosa necesidad de sobresalir en un mercado sobre ofertado, en donde la participación se reduce constantemente. Dice el Gerente Jairo Ochoa que, “la única forma de estar un paso delante de sus competidores es innovando constantemente”, buscando atraer clientes potenciales, en este caso grandes empresas que ven a Market Hunters como un aliado en quien confiar sus flotas de vehículos. Sin embargo se ha logrado el consenso en el sentido de que la innovación es un proceso transversal, que requiere para su desarrollo, una base fuerte en cultura y planeación, seguida de una estructura copada por talento humano, para hacerla eficiente.

6.2 Competidores

Los principales competidores actualmente son los Técnicentros ubicados en la zona geográfica de la Zona Industrial; allí se encuentran situados un sinnúmero de negocios dedicados a ofrecer actividades similares a las que trabaja Market Hunters; es decir a la comercialización de repuestos y otros servicios relacionados con la asistencia automotriz.

La tabla N° 3, referencia los principales competidores a juicio del gerente. Como se puede observar se definieron algunos criterios para facilitar la calificación, de todas maneras, los mismos están basados en un conocimiento externo de la operación de los negocios, dadas las falencias de información brindada por este tipo de empresas.

Tabla 3. Calificación de los Competidores

	COMPETIDORES	INSTALACIONES	VARIEDAD DE SERVICIOS	HIGIENE	CAPACIDAD INSTALADA	ANTIGÜEDAD	CALIFICACIÓN TOTAL
1	AUTO RUTA - CAMIÓN CENTER	7	7	6	6	7	33
2	CDA RETONEC REVISIÓN TECNÓMECANICA Y DE GASES	8	7	8	7	8	38
3	JV CENTROS DE SERVICIOS AUTOMOTRIZ	8	9	8	8	10	43

Fuente: Elaborado por el autor.

Como se aprecia en la Tabla N° 3, se encuentran los 3 principales competidores que para Market Hunters son considerados Centros de servicio que sin duda representan una amenaza en cuanto a la participación del mercado; La tabla maneja cinco criterios básicos que fueron

establecidos considerando el grado importancia de cada uno, de este modo se es posible identificar los aspectos fuertes y débiles de los rivales.

JV Centro de Servicios con una calificación de 43 puntos, es considerado un serio competidor, al cual Market Hunters debe prestar mayor atención y más teniendo en cuenta que maneja un 80% de servicios similares a los que la empresa viene manejando hasta ahora, a su vez el criterio de Antigüedad tiene gran peso, ya que 20 años de tradición en el mercado sin duda reflejan estabilidad y reconocimiento.

En este caso Market Hunters cuenta con competidores que pueden ser considerados fuertes en algunos temas, pero a su vez débiles en otros; Sin duda tiene grandes ventajas que pueden llegar a ser únicas frente a los demás. El contar con la unidad de negocio Sacatocos Express lo convierte en un factor diferenciador que si es bien aprovechado por la gerencia, seguramente podrá influir en la decisión de compra del cliente.

6.3 Gremio

El Gremio al cual pertenece Market Hunters Ltda, es el de ASOPARTES, dicho sector agrupa a los comercializadores de repuestos y es a la vez quien defiende los intereses de los empresarios, que en este caso son los comerciantes minoristas del sector autopartista y los talleres de mecánica automotriz, conocidos actualmente como Tecnicentros.

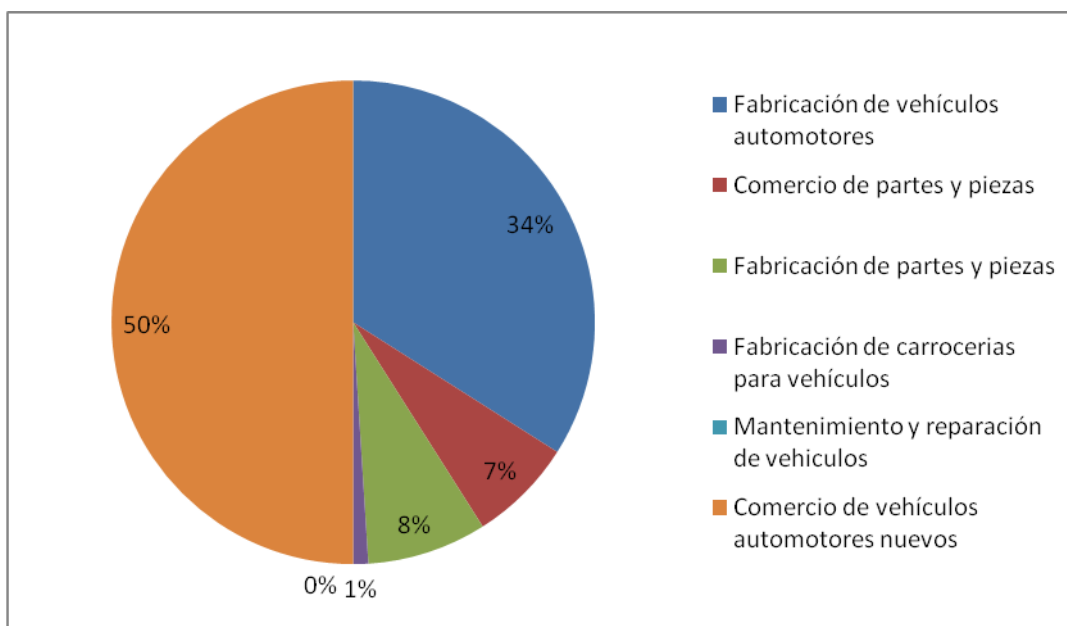
Asopartes viene desempeñando un papel fundamental en pro del crecimiento de este tipo de negocios, a través de estímulos tales como la obtención de productos y servicios a precios

favorables y asesoramiento permanente en temas relacionados con normatividad.
(<http://www.asopartes.com>).

6.3.1 Cifras del Gremio

Es necesario profundizar en un tema que es motivo de preocupación para el gremio en general y más en algunas de las actividades del sector automotor que a pesar de presentar en los últimos años aumentos considerables en las ventas de repuestos, han reducido su participación en el mercado.

Gráfico 14. Participación del sector por actividades año 2006



Fuente: Superintendencia de sociedades, estudios sector automotriz, 2006

Según las cifras presentadas en el gráfico N°1, se puede observar que las 2 actividades en las cuales se desenvuelve Market Hunters; Comercio de partes y piezas (7%) y Mantenimiento y

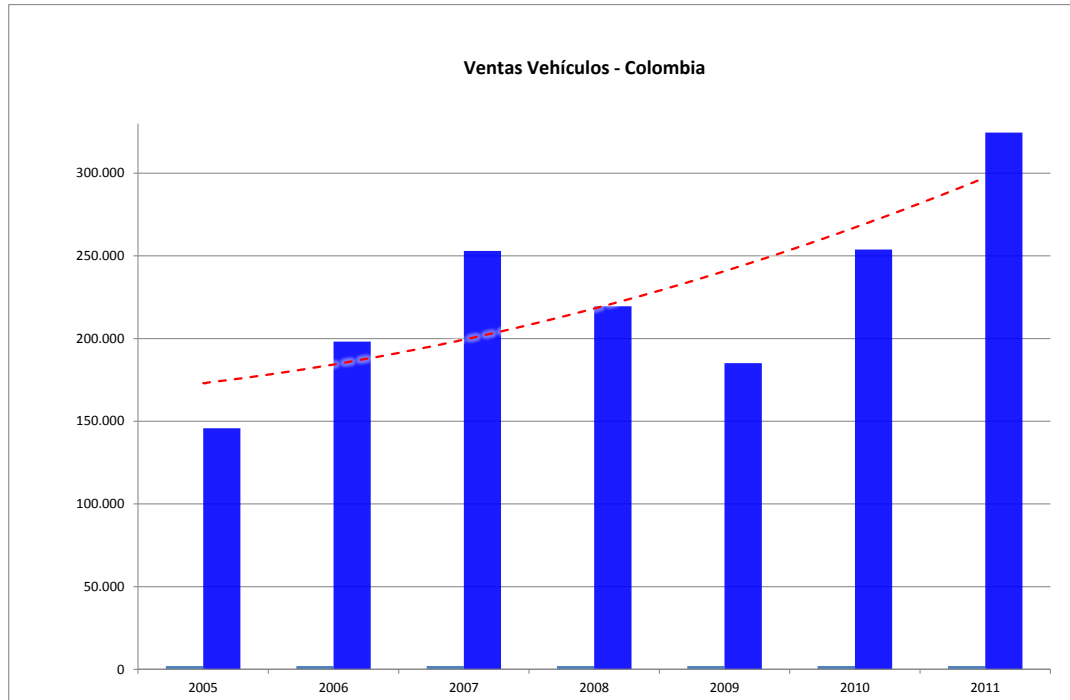
reparación de vehículos (0%), son las que tienen una menor participación en la industria automotriz, aspecto el cual hay que fortalecer considerando que el Gremio está compitiendo con temas de ilegalidad; el contrabando de mercancía, el mercado negro de repuestos y la importación de autopartes.

Parte de la solución a esta baja participación en dichas actividades, está en el trabajo que desarrolle el Presidente del sector el señor Tulio Zuloaga de la mano del Gobierno, para evitar que el mercado “negro” termine afectando los ingresos de pequeños talleres de servicio automotriz.

El tema de la chatarrización hace parte de la solución que ve necesario el Gremio de Asopartes y Autopartes, para contrarrestar estas cifras que sin duda dejan grandes repercusiones a nivel social. Aunque es claro considerar que muchos de esos vehículos posiblemente representaran un porcentaje mínimo de clientes a futuro de estos tecnicentros, ya que estos seguramente fueron en alguna ocasión clientes de Market Hunters.

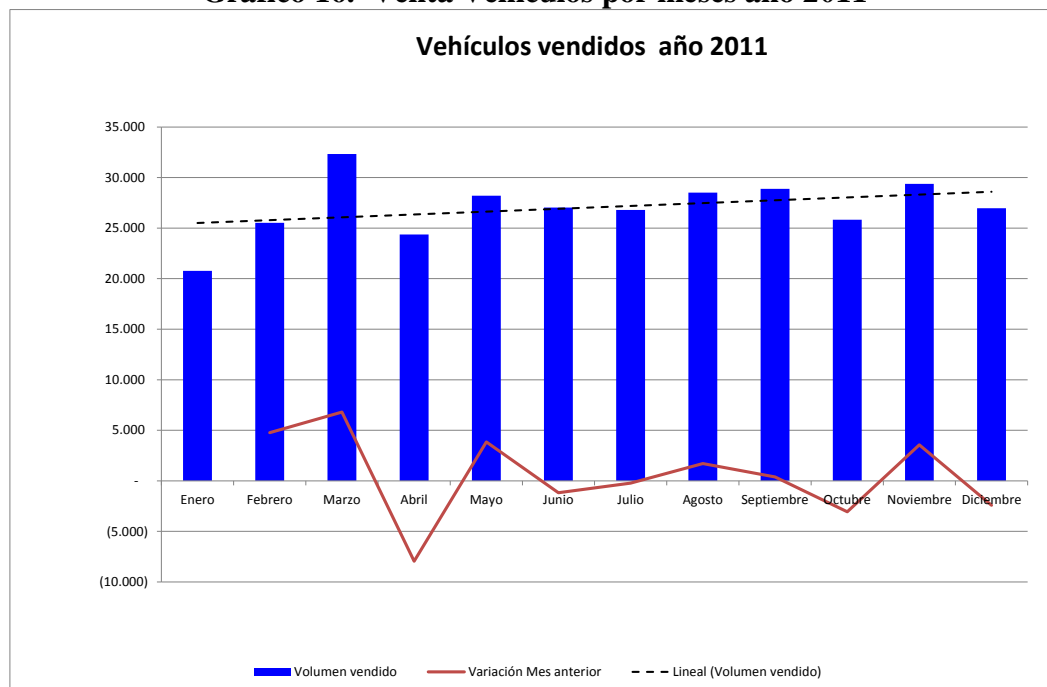
6.3.2 Cifras ventas de vehículos

Grafico 15. Serie y tendencia de ventas de vehículos 2005 - 2011



Fuente: Adaptado por el autor de Boletín de prensa, Andi, 2010 y cifras de Asopartes Dpto. Mercados y Estadística

Gráfico 16. Venta Vehículos por meses año 2011



Fuente: Tomado de, Elaboración Asopartes Dpto. Mercados y Estadística. Datos: Econometría S.A., Administrador Comité de la Industria Automotriz Colombiana, Recuperado el 25 de Enero del 2012

Las cifras consignadas en las tablas anteriores, muestran la dinámica de ventas de automotores y la tendencia observada en la serie histórica ilustrada en el Gráfico N° 3 muestran el potencial de mercado que se desarrolla para la actividad de Market Hunters Ltda.

Tabla 4. Detalle de las ventas en el año 2011

MES	Volumen vendido	Variación Mes anterior	Ventas Anualizadas
Enero	20.771		249.252
Febrero	25.527	4.756	306.324
Marzo	32.320	6.793	387.840
Abril	24.364	(7.956)	292.368
Mayo	28.205	3.841	338.460
Junio	27.030	(1.175)	324.360
Julio	26.799	(231)	321.588
Agosto	28.500	1.701	342.000
Septiembre	28.883	383	346.596
Octubre	25.828	(3.055)	309.936
Noviembre	29.382	3.554	352.584
Diciembre	26.961	(2.421)	323.532
Total	324.570		

Fuente: Desarrollada por el autor, con base a Asopartes Dpto. Mercados y Estadística

De la misma manera, Las cifras presentadas en la tabla N° 4 son alentadoras para la empresa, representan las ventas mensuales anualizadas, dentro del rango de ventas acaecidas en los años 2010 y 2011 y su fluctuación mensual, solo en el mes de abril se presenta una disminución de cerca del -25%, respecto del mes anterior, sin embargo en los otros meses las variaciones son mínimas y la curva de tendencia es positiva.

En particular para el año 2011, se ha mantenido un promedio de ventas de 27.048 carros, dichas cifras deben ser consideradas por la junta directiva, estableciendo los medios y directrices para hacer operativos los esfuerzos del presente trabajo, y profundizando una cultura basada en la mejora continua, en cada una de las unidades de negocio y propiciando proyectos para adecuar la infraestructura y la capacidad instalada, con el fin de contar con los recursos suficientes para atender la posible demanda futura.

6.3.3 Amenazas para el Gremio

6.3.3.1 Contrabando de repuestos:

Sin duda el tema del contrabando siempre ha sido una amenaza para empresa, dedicadas a este tipo de actividades relacionadas con la venta de llantas, talleres de diagnóstico automotriz y estaciones de servicio¹ (Dinero, Agosto 2008). Este mercado negro aunque se ha venido controlando por parte de las autoridades, se sigue presentando cada vez con mayor frecuencia, dado que los consumidores están interesados en conseguir dichos repuestos a un menor costo, sin importar cómo y de donde provengan.

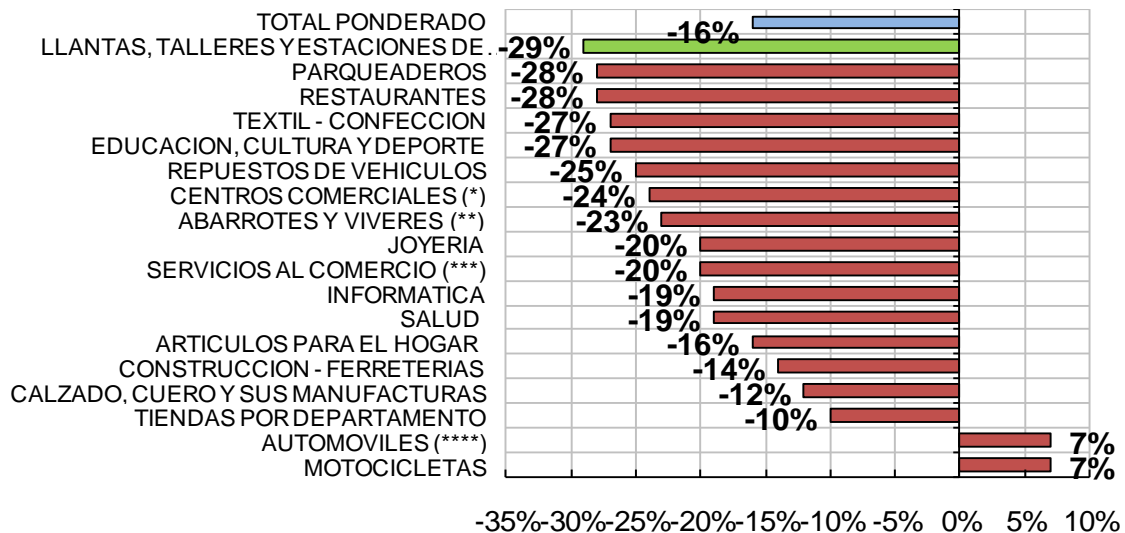
Son múltiples las alternativas para enfrentar este tipo de amenazas, pero en este caso lo ideal es competir con ciertos factores diferenciadores que logren cambiar de mentalidad de los consumidores que dejan a un lado la calidad, por conseguir productos económicos. La medida que debe optar este tipo de establecimientos, consiste en lograr transmitirle al cliente la buena procedencia de sus productos, y el grado de compromiso y seriedad que tiene la empresa a la hora de garantizar el resultado de sus servicios.

¹Pereira Camilo. (2003). El negocio por partes, *Dinero*. Recuperado el 8 de Agosto de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-partes/13265>

6.3.3.2 Variaciones en el Pico y Placa:

El sector Asopartista es uno de los sectores que más ha sido golpeado por las variaciones relacionadas con el Pico y Placa en Bogotá, como se representa a continuación en la siguiente grafica:

Gráfico 17. Reducción de las ventas del comercio en la primera semana de pico y placa todo el día para automóviles.



Fuente. Áreas de Investigaciones Económicas de Fenalco Bogotá

Cifras como las que se aprecian en el gráfico N° 4, motivan a los empresarios a emprender acciones que de cierta forma minimicen el alto porcentaje negativo en ventas que dejan las intervenciones establecidas por el Gobierno, pues al ser de imperativo cumplimiento tales regulaciones, deben prevalecer las iniciativas desarrolladas por la misma Gerencia, para convertir esta amenaza en la oportunidad de especializar la atención de los clientes que tienen como última opción dejar sus vehículos en el tecnicentro en días de pico y placa.

6.4 Normas Ambientales “Normatividad en los aceites usados”

Las normas en temas ambientales siempre han dado de que hablar en centros asistenciales como este, ya que la operación de dichos negocios dejan grandes impactos ambientales que sin duda repercuten directamente en la salud no solo de los empleados, sino del ambiente en general; Para esto la Secretaria de Ambiente junto a otras entidades viene desarrollando temas de control y mitigación de los contaminantes que resultan de las operaciones que desarrollan diariamente los Centros de Diagnóstico Automotrices. Parte de las actividades que viene desplegando la Dirección de Evaluación, Control y Seguimiento Ambiental de la Secretaria Distrital son:

- Visitas periódicas de evaluación y seguimiento
- Movilizadores registrados ante la SDA
- Licencias Ambientales
- Capacitaciones
- Diagnósticos a nivel local² (SDA, Octubre 2008)

Sin duda, dichas acciones van tras un mismo objetivo que es el de concientizar, prevenir y alertar las grandes consecuencias que tiene consigo el uso inadecuado de los aceites usados.

Para esto se va a ilustrar en la tabla N° 5, el correcto almacenamiento que se debe tener con este tipo de aceites.

² Secretaria Distrital de Ambiente (2008). Gestión de aceites usados. Recuperado el 1 de Octubre de 2008 de <http://www.secretariadeambiente.gov.co/sda/libreria/pdf/aceitesU.pdf>

Tabla 5. Almacenamiento adecuado del Aceite Usado

ALMACENAMIENTO DEL ACEITE USADO			
Almacenar en contenedores resistentes y a prueba de fugas.	Etiquetar el contenedor y el área de almacenamiento con letras grandes y visibles.	Almacenar el aceite usado lejos de drenajes o fuentes de ignición	No mezclar el aceite usado con otros desechos porque la mezcla puede convertirse peligroso y ser muy costoso su desecho.

Fuente: Elaborado por el autor con base en información de la Secretaria Distrital de Ambiente; Dirección de Evaluación, Control y Seguimiento Ambiental; Gestión de los Aceites Usados

7 MARCO METODOLOGICO

7.1 Matriz Modelo de Gestión de Organizaciones (MMGO)

Para el diagnóstico de la empresa MARKETHUNTERS, entre otras herramientas y metodologías, se empleó el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones –MMGO en su versión 1.0/ aplicativo 6³ (Pérez, 2009); este modelo de la Universidad EAN es un proyecto en continuo desarrollo, que pretende robustecer una herramienta para el diagnóstico y diseño de ruta de mejora para el mejoramiento y la modernización de las organizaciones; a partir de un análisis minucioso de la gestión de la empresa objeto de análisis; el modelo permite observar cual es la situación general de la empresa por medio del desempeño presentado en cada una de las variables contenidas en una matriz de doble entrada por cada componente, permitiendo la calificación respectiva en cada descriptor de la variable analizada.

Para la métrica de las matrices antedichas, cada matriz permite visualizar 4 estadios posibles y cada uno contiene otra escala que define si la empresa está en etapa insuficiente, de inicio, desarrollo o madurez; Cada matriz cuenta con gráficos de barras para permitir la visualización rápida de la calificación realizada y consecuentemente, denota la situación de la empresa por cada variable del componente y al final por cada componente. Los rangos de valor, en una escala de 1 a 100, de cada matriz es el siguiente:

- ESTADIO 4 (>75 A 100)

³ Pérez, R. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Universidad EAN. Bogotá.

- ESTADIO 3 (>50 A 75)
- ESTADIO 2 (>25 A 50)
- ESTADIO 1 (0 A 25)

Las matrices (componentes) del MMGO son las siguientes:

- Análisis del entorno
- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Gestión de producción
- Gestión financiera
- Gestión humana
- Exportaciones
- Importaciones
- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e información
- Innovación y conocimiento
- Responsabilidad Social Empresarial
- Informe integral que recopila todos los resultados de los componentes en un grafico.

Nota: Cada componente cuenta con sus respectivas variables (pueden variar 1 hasta 7) y cada variable tiene 4 descriptores.

7.2 Encuesta

Se elaboró una encuesta dirigida a los empleados que llevan laborando un año o más en Market Hunters, teniendo en cuenta que el capital humano de la compañía es una de las inversiones generadoras de valor.

De acuerdo a los perfiles establecidos por la empresa, se determinó recoger información suministrada por los mismos colaboradores, ya que estas personas son las que desarrollan la operación del negocio y perciben de manera directa y continua las necesidades que les plantea su actividad en torno a las expectativas y resultados que esperan los clientes que visitan el Tecnicentro.

De acuerdo con lo anterior, la encuesta tiene como fin poner de relieve y de manera clara, las diferentes percepciones respecto a la operación de la empresa, que tiene cada uno de los empleados, sin importar el cargo que ocupan dentro de la organización.

La elaboración de la encuesta tuvo en cuenta los temas de alto grado de relevancia, ya sea para efectuar cambios culturales o estructurales de la organización y consulta los siguientes criterios.

- Motivación
- Experiencia laboral
- Herramientas de trabajo
- Horarios
- Relación con sus compañeros de trabajo

- Remuneraciones
- Actividades extra laborales

Los resultados obtenidos de las encuestas son información complementaria que contribuye a la formulación del plan de mejoramiento.

7.3 Entrevista

La aplicación de la entrevista es una de las herramientas más confiables a la hora recolectar información; en este caso la persona entrevistada es el Gerente General el señor Jairo Ochoa, quien respondió a una serie de preguntas que tenían como objetivo conocer a fondo la gestión que ha tenido como líder y administrador de Market Hunters; dichas preguntas fueron diseñadas con el fin de validar la información brindada por los mismos empleados en el diligenciamiento de las encuestas, además para lograr percibir actitudes, expresiones, emociones y comportamientos que sin duda serán de gran valor en la investigación.⁴ (Puchol, 2006, p.64).

Los temas tratados fueron: Liderazgo, incentivos, clima laboral, remuneraciones, ascensos, implementos de dotación, eventos de integración y visión compartida.

⁴ Puchol L. *Las Habilidades directivas*. (2006), México, Pearson Educación.

Estos aspectos van estrechamente relacionados con los siguientes componentes:

- Direccionamiento estratégico
- Cultura Organizacional
- Estructura Organizacional.

7.4 Cadena de Valor

“La Cadena de Valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.” (Porter, 1985, p.110)

La aplicación de los anteriores conceptos, hacen parte de una de las tantas herramientas de estudio utilizadas para la Planeación Estratégica, esta permite observar de forma global actividades que en la actualidad no han sido consideradas generadoras de valor, ya sea porque no han sido explotadas de manera productiva por la empresa, o porque no se tenía conocimiento de las grandes ventajas que estas pueden generar.

En sí la cadena de valor está compuesta por 9 actividades, de las cuales cinco de ellas son primarias, pues son consideradas operaciones que están directamente relacionadas con la construcción de valor para la empresa. Las secundarias o de apoyo dan soporte y contribuyen a que las actividades primarias se desarrollen de forma adecuada (Ver Tabla N° 6).

Tabla. 6 Cadena de Valor - Michael Porter

ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	Relacionado con el ingreso de materia prima
	OPERACIONES	Proceso de transformación de materia prima en producto
	LOGÍSTICA EXTERNA	Traslado de productos terminados a la bodega
	MERCADOTECNIA	Comercialización
	SERVICIO	Atención al cliente
ACTIVIDADES DE APOYO	ABASTECIMIENTO	Actividades relacionadas con la adquisición de materia prima y equipos
	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA	Actividades relacionadas con el desarrollo de conocimientos
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Relacionado con la contratación, inducción, compensaciones etc.
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Actividades que soportan temas administrativos

Fuente: Desarrollada por el autor en base a información suministrada por el libro Fundamentos de estrategias empresariales

Hoy en día esta herramienta gerencial aporta de forma significativa el nuevo direccionamiento al cual se debe encaminar la empresa, ya que la plena identificación de estas actividades,

facilitarán la formulación de estrategias orientadas a fortalecer y desarrollar funciones de creación de valor a un menor costo del que sus rivales o con cierto grado de diferenciación.

Según el análisis de los componentes y los resultados procedentes de la Matriz MMGO, las actividades secundarias, más conocidas como de apoyo fueron identificadas como variables en las que se evidenciaron temas que requieren una mayor atención, pues muchas de ellas son el soporte del desarrollo de las actividades primarias que bien pueden ser aprovechadas como ventajas competitivas.

7.5 Modelo 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas planteadas por el economista Michael Porter han de ser consideradas herramientas esenciales para el análisis formal de la industria. Un gran número de empresas optan por implementar este modelo, para obtener un mayor conocimiento de diferentes actores externos que de cierta forma hacen parte del entorno. La rivalidad, las amenazas y el poder negociador con terceros se convierten en el interés estratégico que cada organización debe contemplar para lograr mantenerse en la industria, anticipándose a los diversos escenarios que ofrece el mercado, tales como barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.⁵(Hernández José, 2011)

Aparte de contemplar el micro y macro entorno, permite formular o re direccionar estrategias, las cuales harán parte del desarrollo de planes de acción que logren contrarrestar las amenazas

⁵ Hernández, José. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de porter*. Recuperado el 2 de Marzo de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html>

que sin duda se van a presentar en el entorno; Estas habilidades deben ser enfocadas a corto y mediano plazo, ya que el mercado sorprende con movimientos inesperados, en situaciones donde no hay planificación alguna.

Entre tanto según Porter: “El mantenerse en la industria implica tomar decisiones asertivas, considerando las variables relacionadas con la rentabilidad y el tener una posición competitiva frente a sus rivales”.⁶ (Porter, M. 2007) Es claro saber que el solo identificar las ventajas que sobresalen frente a los competidores no es suficiente para tener una mejor posición en el mercado, sin duda este es uno de los tantos aspectos que deben estar presentes, más sin embargo no es el único. Tras la identificación de estos factores deben existir planes de desarrollo que busquen fortalecer el conocimiento que se tiene de la industria y establecer convenios que fortalezcan lazos con proveedores, clientes y competidores. Para tener un mayor conocimiento de lo anteriormente mencionado, para esto a continuación se ilustrará el modelo de las cinco fuerzas creado por Michael Porter.

⁶ Porter, Michael. (2007). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 6ª ed. Rev. México, Ed Patria

Figura. 5 Modelo Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter M. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

1. La amenaza que genera la entrada de nuevos competidores, sin duda obliga el desarrollo de nuevas estrategias encaminadas a obtener una mayor cobertura sobre el mercado. Es determinante en este proceso los factores adicionales que influyen para que un cliente busque nuevas alternativas de selección, todo esto depende directamente de la competencia y los beneficios adicionales que puedan llegar a entregarles con relación a los existentes.

2. El poder de negociación de los clientes depende de que tan organizados se encuentren y que tantas posibilidades tienen en el mercado al acceso de productos sustitutos, dependiendo de estos factores mayores serán las exigencias en las negociaciones, lo que genera a las compañías menores márgenes de utilidad.

3. La amenaza de productos sustitutos lleva a que un segmento del mercado deje de ser atractivo dependiendo de los precios, la tecnología que ofrezca, la cobertura y todos los requerimientos que pueda llegar a suplir a un comprador; las bajas en las ventas y los efectos de rentabilidad no darán espera.

4. El poder de negociación con los proveedores es una amenaza directa para las compañías, ya que dependiendo de su organización, su fortaleza económica y de todas las facilidades que generen como valor agregado a los clientes, seguramente van a influir en la búsqueda de nuevas opciones de mercado; tener capacidad de negociación le permite a los proveedores mejorar sus precios, y ampliar las posibilidades de negociar formas de pago y brindar beneficios extras.

5. La rivalidad entre competidores: Es el resultado de las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente; el posicionamiento de una compañía es fundamental, ya que permite a la empresa perdurar en el mercado, claro que no está exenta a la rivalidad que se ve a diario en un mercado sobre ofertado. La “guerra” de precios, publicidad, garantías y promociones es de esperar; pues si en algún momento deja de ser atractivo, puede traer impactos económicos; a mayor número de competidores menor rentabilidad.⁷ (Wilson R & Gilligan C, 2005)

⁷ Wilson R & Gilligan. (2005). *Strategic Marketing Management*. Third Edition, Elsevier, Oxford.

7.6 Dofa

El DOFA es una de las herramientas de mayor uso en temas relacionados con la planificación estratégica de una empresa; hoy en día es considerada una metodología asertiva en el diagnóstico situacional del comportamiento tanto interno como externo de una organización, para poder derivar de ello la identificación y definición de la estrategia de la empresa y con ello la facilitación de planes de acción e indicadores, estos últimos, junto con la ruta de mejora son la base de la propuesta de mejora en la empresa

Uno de los métodos utilizados para la obtención de información y estructuración de acciones a seguir, fue la tormenta de ideas, método que facilitó el inicio y exploración de situaciones que concluyeron en el análisis interno realizado con los colaboradores quienes listaron las variables debilidades y fortalezas de la empresa. Respecto del análisis externo, el gerente general es la persona que percibe el negocio de forma holística, teniendo conocimiento amplio de variables relacionadas con el micro y macro entorno y con el modelo Pest, el cual aproximó según su criterio la identificación de las oportunidades y amenazas de la empresa.

Sin duda la información aportada por los empleados y el mismo gerente en las sesiones realizadas para la recolección de información con objeto de la tormenta de ideas, aportó de forma significativa al proceso, ya que estas de alguna forma fueron priorizadas [Ver anexo 1], para facilitar la identificación de las necesidades primarias, las cuales fueron consideradas de actuación inmediata, dado el impacto que tienen estas en temas organizacionales. Cada una de las variables fueron clasificadas según las necesidades previstas, resultado de la matriz

MMGO, junto con el aporte que brindaron otras herramientas de diagnóstico; estas fueron las que finalmente hicieron parte del desarrollo de la matriz FODA.

Tabla 7. Estructura Matriz FODA

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
DEBILIDADES	DO	DA

Fuente desarrollada por el autor

La tabla N°7 hace referencia al cuadrante DOFA, el cual es diligenciado, con el fin de referenciar los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades, facilitando a la empresa una herramienta de diagnóstico considerada pieza fundamental en el diseño de planes de acción y a su vez facilita la toma de decisiones asertivas, según los resultados arrojados por la misma.

Dicho resultado será de gran ayuda, ya que la información arrojada producto del diligenciamiento de la matriz, será cruzada con el fin de formular estrategias y a partir de ellas, configurar planes de acción por áreas, las cuales se regirán de acuerdo con los resultados obtenidos de las matrices MEFI, MEFE Y MPC, dentro de la metodología FODA y utilizando

como complemento necesario, el análisis de competencia – 5 fuerzas de Porter, que van orientados a definir:

➤ Estrategias Ofensivas

Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades (FO)

➤ Estrategias Adaptivas

Mejorar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades (DO)

➤ Estrategias Reactivas

Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FA)

➤ Estrategias Defensivas

Reducir las debilidades, evitando las amenazas (DA). (Miles y Snow, 1978)

7.7 Factores determinantes del éxito

Ya teniendo desarrollada la matriz DOFA final, resultado del proceso de filtración y priorización; es necesario el apoyo de metodologías asertivas que determinen los factores de éxito, para facilitar la formulación de estrategias e identificar variables determinantes que aporten significativamente al desarrollo de acciones tanto internas como externas de la organización.

7.7.1 Matriz evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE, logra evaluar información externa relacionada con políticas normativas, entorno económico, factores sociales y tecnológicos, que de alguna forma están relacionados con la operación de la empresa.

El diligenciamiento de esta matriz tiene consigo el desarrollo de los siguientes pasos; teoría implementada por Fred R David en su libro Administración estratégica.

1. Listar de forma específica los factores externos
2. Asignar a ésta una ponderación o en este caso un peso el cual hace referencia a la importancia que tiene ésta para alcanzar el éxito de la empresa. (0.0) no importante y (1.0) importante.
3. La calificación tiene una escala de 1 a 4, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 una respuesta mal; esta clasificación responde a la pregunta ¿qué tan eficaces son las estrategias de la empresa?
4. Multiplicar el peso de cada uno de los ítems por su clasificación, para así conocer la ponderación total.
5. Realizar la suma del total ponderado de cada una de las variables, para así obtener la puntuación total para la empresa. (Fred, R. David, 1997)

7.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI, evalúa la información interna de la organización y es utilizada para relacionar las debilidades y fortalezas estrechamente relacionadas con la dirección, organización, control y planeación de la organización. En este caso el diligenciamiento de dicha matriz es muy similar a la matriz EFE, solo que las variables persiguen diferentes fines.

7.7.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz tiene como fin identificar los principales competidores de la empresa objeto de estudio, para este caso se realizan comparaciones relativas relacionadas con las debilidades y fortalezas, así algunas de estas variables estén relacionadas con factores externos.

En cada una de las variables enlistadas para cada organización, se le asigna la siguiente calificación: 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 la debilidad principal.

Finalmente se multiplica el peso que se le asigno a cada variable por la calificación asignada; para así obtener el total ponderado de cada organización; conociendo la posición final que se tiene frente a sus competidores. (Fred, R. David, 1997)

8 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta el estudio realizado sobre los procesos y las actividades empresariales que se ha tratado en este Modelo de Gestión de Organizaciones se ha decidido trabajar en los siguientes componentes:

Tabla 8. Componentes menores calificados

NIVEL 1	Direccionamiento estratégico Cultura Organizacional
NIVEL 2	Estructura Organizacional
	Gestión Financiera
NIVEL 3	Logística e Innovación y Conocimiento

Fuente: Desarrollada por el autor

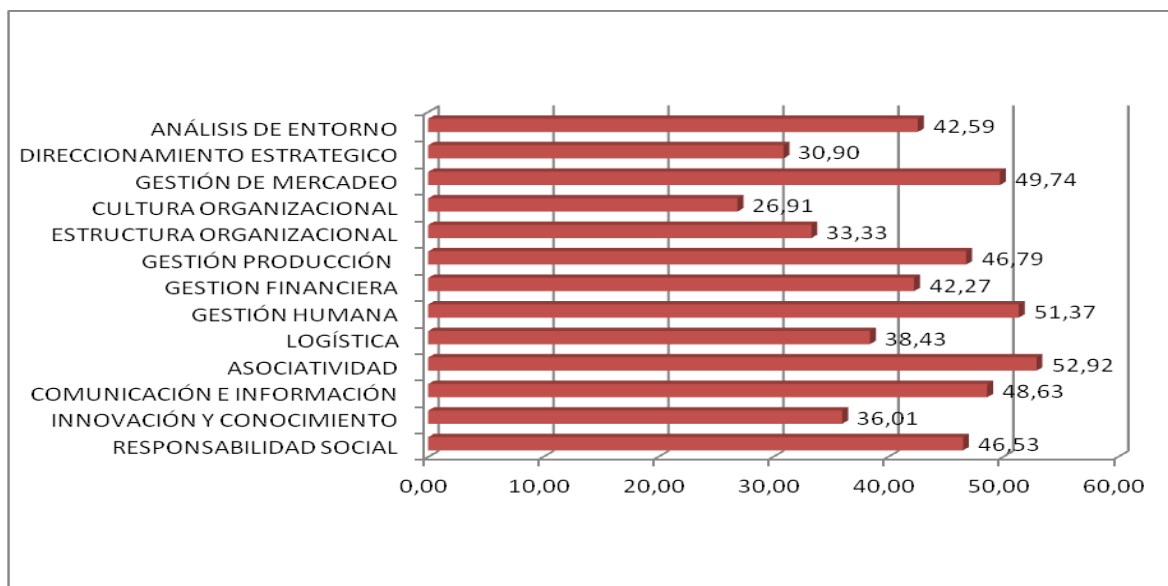
Los componentes mencionados en la tabla N° 8, han sido objeto de estudio dada su baja calificación, gran parte de este problema radica en la escasez de modelos productivos y eficientes, que permitan con los planes de acción, alinear la estrategia corporativa con la administración de los recursos; dicha estrategia debe ser aprovechada por la Junta Directiva de Market Hunters Ltda, para un replanteamiento en las directivas y políticas de la compañía, trayendo consigo impactos en los márgenes, sin dejar de lado los requerimientos de inversión en capacidad y competencias.

Para llegar a la situación deseada, la solución basada en el diagnóstico de los componentes y en el resultado arrojado por los modelos utilizados; está en la facilitación de los siguientes aspectos:

- ❖ Formular la estrategia – Objeto central del acompañamiento efectuado con ocasión del presente trabajo
- ❖ Comunicarla, implementarla y establecer los mecanismos de la divulgación, a través de planes de acción, priorizando y asignar responsables - Objeto de la propuesta formulada
- ❖ Evaluación y ajuste a la estrategia – El quehacer cotidiano de la organización en cabeza de su junta directiva, con ocasión del presente trabajo

8.1 Informe integral MMGO

Grafico 18. Informe Integral



Fuente: Resultados matriz integral MMGO aplicada a la empresa, 2011.

Como se evidencia en la Gráfica N° 15 la gestión de la empresa MARKETHUNTERS LTDA está ubicada entre los estadios 2 y 3 con una calificación promedio de 41.95, cifra que refleja una oportunidad importante de mejora en gran parte de los componentes que fueron objeto de estudio, sin embargo se pueden observar falencias en la toma de decisiones que impactan la dinámica de la inversión, temas internos de comunicación, cultura, espacios para la innovación y otros temas que repercuten en la gestión de la empresa.

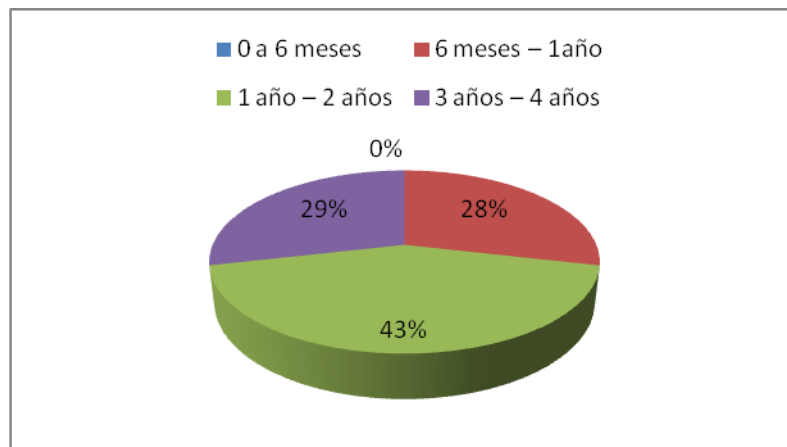
Es claro que el negocio “se encuentra muy cambiante” según palabras del Gerente, dado que se encuentra en pleno proceso de transformación en algunas de sus unidades de negocio, producto de la nueva mentalidad innovadora y a su vez de la identificación de nuevas oportunidades de negocio que surgen de la necesidad de satisfacer completamente a sus clientes. Situación que se evidencia en la gran participación que han tenido en el mercado que inicio a partir del año 2009, en donde vio la oportunidad de realizar convenios con clientes potenciales que en este caso son empresas a las cuales se les presta los servicios a sus flotas de vehículos o camionetas de trabajo; lo dicho anteriormente ha arrojado los siguientes resultados.

- a. Incremento sustancial de las ventas.
- b. Mayor reconocimiento.
- c. Implementación de una nueva unidad de trabajo (Concesionarios)
- d. Mayores ingresos en los empleados (Remuneraciones)

De acuerdo con lo anterior, se ha determinado que el componente de Direccionamiento Estratégico, con la menor calificación (30,90) se convierte en el componente crítico a intervenir, y a partir de él, se soportará y direccionará el rumbo de los componentes considerados de segundo nivel; entre ellos se encuentran los componentes Cultura y Estructura organizacional, que se convierten en áreas determinantes que influyen en las decisiones estratégicas y visionarias de Market Hunters Ltda.

8.2 Tabulación y análisis de las encuestas

Gráfico 19. ¿Cuánto lleva laborando en Market Hunters ?

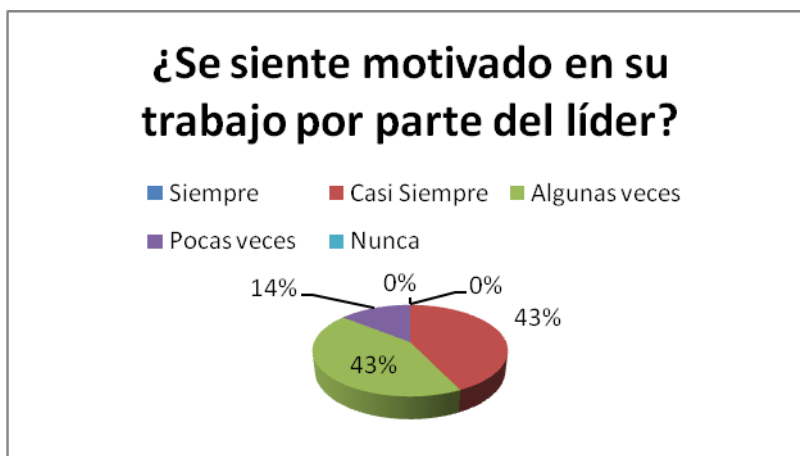


Fuente. Elaborado por el autor con base en información resultado de la encuesta.

Según las personas encuestadas, se evidencia que gran parte de los empleados llevan laborando más de un año en la empresa, lo cual deja en claro que Market Hunters, cuenta con un equipo de personas que llevan el tiempo suficiente para entender el oficio del negocio; el

cómo dejar satisfecho a un cliente y a la vez demuestra la entrega y el compromiso que tienen ellos con la empresa.

Gráfico 20. ¿Se siente motivado en su trabajo por parte del líder?

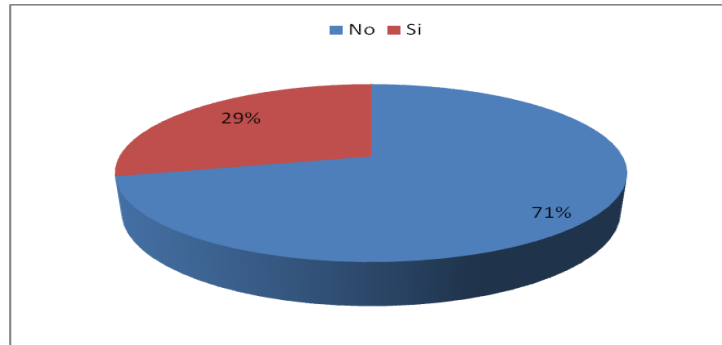


Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Como se puede evidenciar en el gráfico N° 19, un gran número de colaboradores no se siente motivados por parte del líder, lo cual es un tema preocupante, ya que un empleado desmotivado, no rinde lo mismo que una persona que siente un constante apoyo en su trabajo.

La única motivación que reciben viene del jefe de patio, quien es la persona con quien tienen mayor contacto y confianza en el oficio que desarrollan; sin embargo es importante que el gerente genere una relación de confianza con sus empleados.

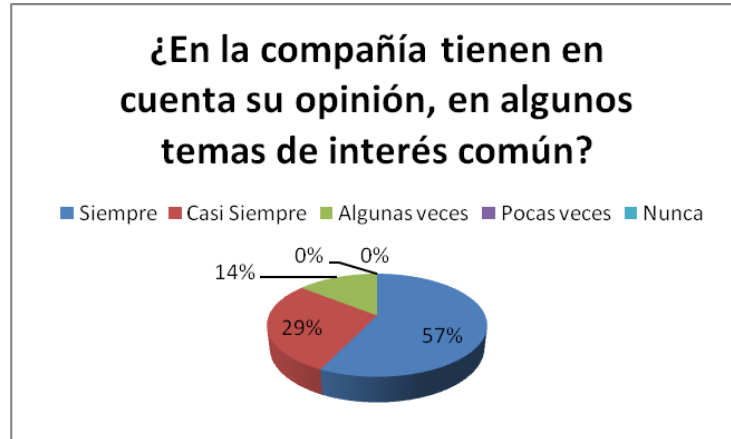
Gráfico 21. ¿Cree usted tener la posibilidad de ascender en la escala de cargos?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Con una gran mayoría, el 71% afirma que no tiene posibilidad de ascender, ya que en este tipo de negocios “Tecnicentros”, en donde la empresa está organizada por unidades de trabajo y cada colaborador tiene conocimiento y experiencia en su puesto de trabajo, es casi imposible aspirar a un cargo diferente al que actual desempeña, sin embargo la mayoría de ellos conocen y han realizado labores en otros servicios fuera del que desempeñan actualmente en la compañía.

Gráfico 22. ¿En la compañía tienen en cuenta su opinión, en algunos temas de interés común?

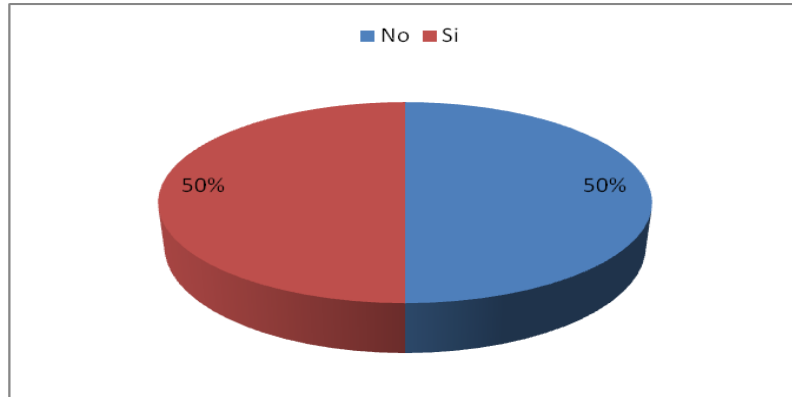


Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Las respuestas fueron muy positivas en este caso, ya que gracias a la cultura que viene desarrollando Market Hunters, existe la posibilidad de ser escuchados y tener participación en temas relacionados con el clima laboral, las ventas, el servicio al cliente y otros más.

Aunque muchos de ellos afirman que el hecho no está solo en ser escuchados, sino en hacerles saber que la opinión de ellos es valiosa y que finalmente va a ser parte en la toma de decisiones y en la nueva que puede tomarse en cuenta para tener nuevas percepciones acerca del negocio.

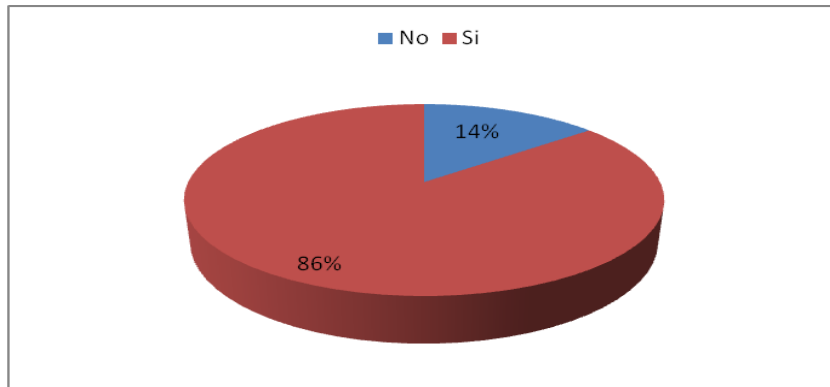
Gráfico 23. ¿Cuenta con el equipo e instrumentos de protección adecuados en su unidad de trabajo?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Esta pregunta se encuentra dividida, según la versión de varios empleados, por una parte se observó que muchos de ellos cuentan con los equipos e instrumentos necesarios para su unidad de trabajo, con algunas excepciones, pues dicen hacerles falta algunos instrumentos ya sean de protección o herramientas de trabajo; sin embargo uno de ellos comenta que en varias ocasiones ha tenido que recurrir a negocios vecinos en busca de instrumentos de trabajo.

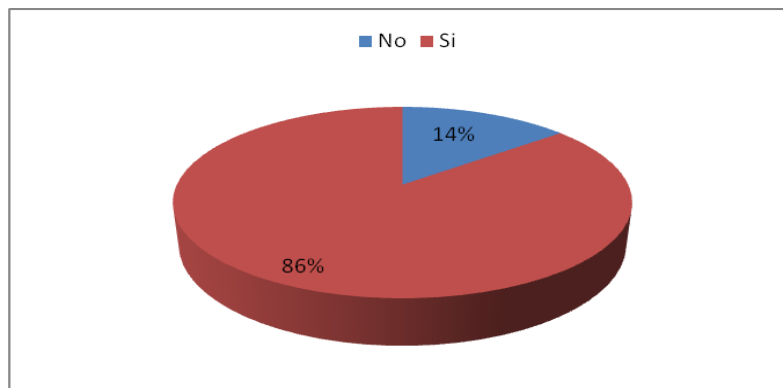
Gráfico 24. ¿Conoce usted la Misión de Market Hunters?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Muchos de ellos, dicen conocer la misión de Market Hunters, sin saber que no se ha estructurado, sin embargo saben cuál es la mentalidad que el gerente tiene con el negocio a corto plazo, aspecto que deja en claro la comunicación que existe en temas relacionados con el futuro del negocio.

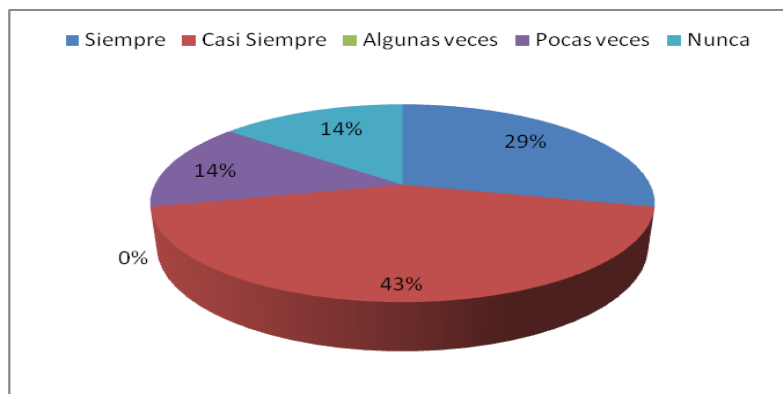
Gráfico 25. ¿Cree tener buena relación con sus compañeros de trabajo?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

El ambiente que se percibe en el negocio, lo dice todo, un 86%, dice tener una excelente relación con sus compañeros de trabajo, a pesar de laborar cada uno en su unidad de trabajo, existe la cooperación y el respeto entre ellos, aunque admiten tener discusiones como en todo trabajo, pero las saben llevar a un feliz término.

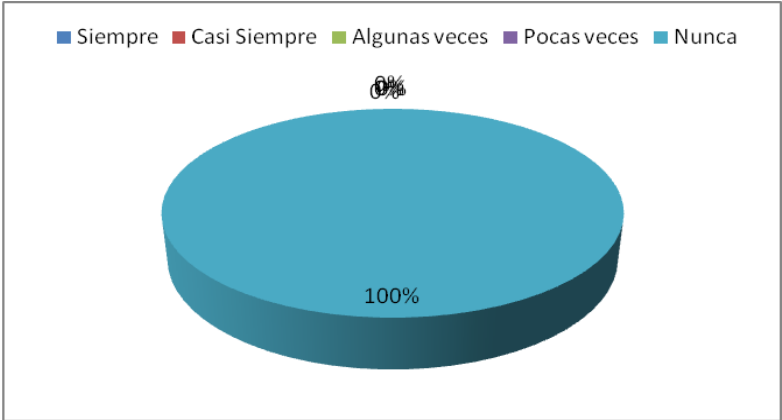
Gráfico 26. ¿Tiene un horario fijo de entrada y salida, y siempre se adecua a él?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

La opinión respecto al horario se encuentra muy dividida, un 43% de los empleados afirma que la mayoría de veces entra y sale a la misma hora, exceptuando algunas situaciones en las que ven que el tiempo no es suficiente para culminar su trabajo; pero este caso no es muy frecuente, ya que el jefe de patio tiene control de los tiempos de cada uno de los servicios que se manejan, con el fin de evitar las situaciones en las que se vea involucrada las horas extras de trabajo

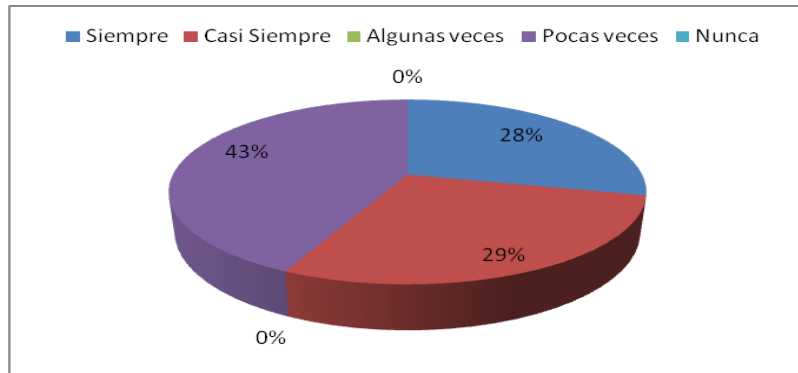
Gráfico 27. ¿La empresa promueve actividades extra laborales de tipo recreativo?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Esta es una de las situaciones a la cual hay que prestarle mayor atención, ya que todos los empleados dicen nunca tener actividades extra laborales por parte de la empresa, lo cual evidencia la falta de motivación de los empleados a través momentos recreativos fuera de la organización que les permita compartir con sus compañeros de trabajo y generar un mejor ambiente laboral con relaciones interpersonales solidas y afianzadas.

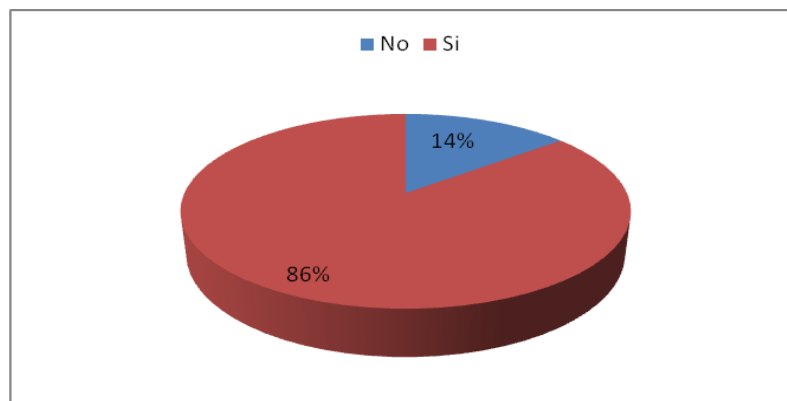
Gráfico 28. ¿Cree que su trabajo es bien reconocido?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Esta pregunta encuentra respuestas divididas, se mencionan una serie de temas por los cuales un colaborador se siente bien reconocido por la empresa, entre esos temas encontramos la remuneración, el trato con el líder, el exceso de trabajo y otros más. La opinión de muchos de ellos hace referencia al tema del salario, pues dicen no ser suficiente.

Gráfico 29. ¿Cree que existe el mismo trato en todos los empleados?



Fuente. Elaborado por el autor con base en información tabulada de la encuesta.

Gran parte de los empleados manifiestan que no existe ningún tipo de preferencias o de tratos discriminatorios entre ellos, al contrario se aplica sin excepción el principio de igualdad en todas las actividades de la empresa, exceptuando un caso en donde un colaborador dice hacer funciones que no le corresponden en su área; para ser más preciso en este caso estamos hablando del tema de la mensajería, aspecto que desempeña un técnico en algunos momentos de su jornada laboral.

8.3 Entrevista

Persona entrevistada: Jairo Ochoa Ramírez

Cargo: Gerente General

1. ¿Se considera líder? ¿Por qué?

Sí me considero líder, ya que manejo una organización, además creo tener buena empatía con el equipo de trabajo que tengo a mi disposición, fuera de eso hay gran lealtad de las personas con la empresa, y si eso se da, es porque hay un líder al frente.

2. ¿Cuenta con los recursos (de todo tipo) apropiados para llevar a cabo su trabajo?

Sí, cuento con todos los recursos, entre ellos está el apoyo de los socios, recursos económicos y apoyo del personal a mi cargo.

3. ¿Cómo considera y de qué manera trata la sugerencia o el comentario que le haga un empleado?

Bien recibida, cuando me solicitan algo se cumple, salvo algo imposible como un crédito o un permiso; pero sin lugar a dudas este tipo de solicitudes se discuten con la junta directiva para finalmente tomar una acertada decisión; afirma nunca tomarla de forma independiente.

Una anécdota la cual hace referencia a este caso, es cuando no recibí un vehículo por razones que consideraba, mas sin embargo los empleados me plantearon una mejor alternativa y ésta fue la que finalmente tuve en cuenta.

4. ¿Cuál es su posición respecto al tema de incentivos? ¿Cuándo y cómo aplicarlos?

Los incentivos se dan por cumplimiento de resultados, de acuerdo a unos objetivos que se trazan por parte de la empresa y se deben aplicar en momentos en los que los resultados superan las expectativas.

5. ¿Conoce, comparte y ha trasmitido a sus colaboradores la visión de Market Hunters? Comente al menos 2 anécdotas.

No les he comentado ese tema, ya que actualmente el negocio en sí, se encuentra muy cambiante.

6. ¿Cómo está seguro de Suministrar a su equipo de trabajo el material suficiente para el trabajo de cada uno?

Se dota a cada empleado con algunos elementos propios de su labor, sin embargo es bueno aclarar que existen algunas herramientas las cuales el empleado debe traer a su unidad de trabajo; respecto a los equipos y maquinaria son colocados por la misma empresa.

7. ¿Qué elementos cualitativos o cuantitativos utiliza para sentir a sus colaboradores/empleados comprometidos con su trabajo?

- Reuniones periódicas.
- Compartir los resultados de la empresa ya sean positivos o negativos.

8. ¿Cómo se definen las oportunidades de ascenso en la empresa?

Es muy difícil que se presente esa situación, porque en este tipo de negocios la posibilidad de ascender de cargo a los trabajadores es mínima, ya que Market Hunters tiene todo su equipo de trabajo ubicado en unidades de trabajo, y cada uno tiene especialidad en lo que sabe hacer.

9. ¿Qué tipos de eventos realiza para mantener la armonía, el bienestar y el reconocimiento entre todos sus colaboradores / empleados?

Este tema no se maneja muy bien; eventualmente se les celebra el día de la navidad, dando como obsequio una ancheta, sin embargo esto se ve muy esporádicamente.

9 ACOMPAÑAMIENTO PRELIMINAR - PLAN DE MEJORA

9.1 Propuesta sistema de finalidades

Dejando claro que en la actualidad Market Hunters Ltda no tiene en mente contar con un sistema de finalidades, parte de esta propuesta esta en la formulación de una misión, visión y valores corporativos; en este caso de la mano del Gerente General se definió con claridad cuáles son las ventajas que trae consigo para el direccionamiento estratégico el implementar un sistema de finalidades en la organización.

9.1.1 Formulación de la Misión

Brindar el mejor servicio técnico automotriz, ofreciendo calidad, tecnología y apoyo técnico a través de personal especializado y de este modo lograr suplir todas las necesidades logrando así la satisfacción total de nuestros usuarios

9.1.2 Formulación de la Visión

Posicionarnos como una de las principales compañías especializadas de servicio técnico automotriz a nivel nacional, innovando en productos y atención al cliente a través de seguimiento a la calidad del servicio

9.1.3 Valores Corporativos

Figura 6. Valores corporativos propuestos a Market Hunters



Fuente: Desarrollada por el autor

9.2 Cadena de Valor

Tabla 9. Cadena de Valor propuesta a Market Hunters Ltda

ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	Agilizar el transporte en la traída de repuestos, provenientes de los proveedores.
	OPERACIONES	Hacer uso adecuado al Tempario, para hacer más ágiles los tiempos de respuesta por unidad de negocio, eliminando tiempos improductivos (Just Time)
	LOGÍSTICA EXTERNA	Controlar la Programación de pedidos, basados en las prioridades y necesidades requeridas por el cliente, para la entrega de su vehículo.
	MERCADOTECNIA	Contar con investigaciones de mercado formales y debidamente documentadas.
	SERVICIO	Fortalecer el servicio postventa, incentivando la recompra.
ACTIVIDADES DE APOYO	ABASTECIMIENTO	Codificar los productos encontrados en el inventario, con el fin de tener un control eficiente en el almacenamiento de ellos.
	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA	Diseñar un Mapeo Tecnológico que logre identificar el comportamiento de las tecnologías, desde un punto de vista holístico.
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Fortalecer el tema de incentivos en los empleados, pues este es uno de los factores motivadores en un puesto de trabajo. Apoyar espacios de entretenimiento en horas no laborales
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Implementar programas en el área contable, que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas.

Fuente Desarrollada por el autor.

9.2.1 Actividades Primarias

Logística Interna: Agilizar el transporte de los repuestos provenientes de algunos proveedores ubicados en la zona del 7 de agosto, procurando una entrega oportuna del vehículo al cliente y a su vez minimizando el número de quejas y reclamos de clientes insatisfechos por la demoras en los servicios.

Operaciones: El uso del tempario es una herramienta útil para el óptimo control de tiempos de respuesta en cada una de las unidades de trabajo, esta implementación contribuirá en la reducción de espacios improductivos que fueron comentados por la misma gerencia y a su vez quedarán registrados para ser comentados con el equipo de trabajo.

Logística externa: Tener un control de pedidos, permite responder de forma eficiente y oportuna a las necesidades planteadas inicialmente con el cliente, para esto es correcto establecer desde un inicio el día y la hora de la entrega, teniendo como referencia los tiempos establecidos para cada actividad, esto con el fin de transmitir seriedad y cumplimiento en los trabajos realizados.

Mercadotecnia: Hoy en día la investigación de mercados, aparte de obtener un levantamiento de información relacionada con el perfil de los clientes, 5ps, competidores y entorno

económico; contribuirá en la formulación de estrategias encaminadas a la creación de valor para el cliente final.

Servicio: La gran mayoría de los clientes que buscan satisfacer una necesidad, no solo tienen como prioridad aspectos como lo son el precio y calidad; hoy en día la atención en el servicio prevalece en las decisiones de compra de un cliente. El servicio postventa de cierta forma motiva al consumidor a realizar una nueva visita al Tecnicentro.

9.2.2 Actividades de Apoyo

Abastecimiento: Codificar los productos encontrados en el inventario no solo organizará y agilizará la entrada y salida de productos terminados, sino que existirá un control al material “sobrante” que dejan algunos trabajos en la unidad de trabajo Sacatocos Express y que seguramente se ven reflejados en el aumento de gastos.

Desarrollo de la Tecnología: No solo es suficiente disponer de maquinaria y equipos innovadores, aunque para este tipo de Tecnicentros el desarrollo tecnológico tiene un mayor peso que otras variables. Pero en este caso contar con una página web, se convierte no solo en una herramienta de mercadeo para el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado, sino que también se logrará transmitir una imagen profesional y confiable; aparte de eso contará con espacios en los cuales los visitantes manifestarán en la página algunas recomendaciones o sugerencias que tienen en algunos temas de interés.

Administración de Recurso Humano

Incentivar al equipo de trabajo a través de remuneraciones, se convierte en un tema de generación de valor, ya que el empleado al ver que aparte de tener un sueldo fijo, puede obtener ingresos extras, estas iniciativas seguramente motivaran a los colaboradores a realizar mejor su trabajo, aspectos que contribuirán finalmente en aumentos considerables en las ventas y eficiencia en los rendimientos.

Infraestructura de la empresa

No es suficiente contar con cifras y estadísticas presentadas en los estados financieros, la implementación de programas contables se convierte en una herramienta poderosa, que no solo va ser utilizada para almacenar información, sino que va a ser muy productiva, pues hará más fácil y atractiva la tomas de decisiones relacionadas con la administración y operación del negocio.

9.3 Modelo 5 Fuerzas de Porter - Conocimiento de la Industria

Amenaza de nuevos entrantes

Como en toda organización el ingreso de un nuevo participante en el mercado, representa una amenaza a considerar, pues hará parte de un sector que aparte de estar sobre ofertado, muchos de ellos ingresan a competir con productos con características similares a los que maneja el Tecnicentro. El desconocimiento de estos nuevos negocios entrantes, trae consigo una ventaja

que si es bien aprovechada por el competidor puede representar bajas en sus ingresos y un menor reconocimiento en el mercado.

Rivalidad entre los competidores

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa en este momento cuenta con un sinnúmero de Técnicentros o Centros de Servicios automotriz que en este caso prestan servicios con las mismas características a los que viene trabajando Market Hunters, con algunos aspectos diferenciadores, tales como precios, publicidad y ubicación.

La diferenciación se convierte en uno de los temas que prevalece en la administración, el incursionar en nuevas ideas de negocio, como es el caso de la unidad de negocio Sacatocos Express, logra convertirse en un plus, el cual lo hace único frente a otros centros de servicio.

Poder de negociación de los clientes

Para la empresa los clientes siempre tienen la razón, parte del éxito de los negocios que centran sus estrategias en la satisfacción de los usuarios, se deben a negociaciones preestablecidas en donde se discuten una serie de temas de interés para cliente; como lo es la calidad, precios bajos, garantía y un excelente servicio pos-venta. Estos aspectos generadores de valor motivan a la empresa a emprender acciones que tengan como único objetivo convertir a Market Hunters en el único aliado en quien dejar su vehículo.

Amenaza de productos sustitutos

Para este caso no existen productos sustitutos, pues estos son considerados irremplazables; la amenaza esta en el plus que manejen los Centros de Servicio automotrices en el desarrollo y prestación de sus productos.

Poder de Negociación de los proveedores

Market Hunters tiene claro que la relación con los proveedores es un factor clave para el éxito, sabiendo que el poder en muchos de los casos lo tienen los proveedores, pues la traída de repuestos finalmente se verá reflejada en la entrega oportuna de los pedidos.

El poder negociar con estos, trae un sinnúmero de ventajas, ya que el Técnicentro no solo está pensando en conseguir productos de excelente calidad y a un bajo costo, sino que a la vez está pensando en el factor diferenciador que estos ofrecerán. En este caso muchos de ellos ofrecen servicios de capacitación en el manejo de equipos o productos, lo que representa para la empresa un factor a considerar a la hora de seleccionar su proveedor.

9.4 Matriz DOFA – Tormenta de ideas

El proceso de recolección de información, tras realizar un sinnúmero de visitas al técnicentro, tuvo como inicio la observación detallada de cada uno de los comportamientos y acciones relacionadas con el ambiente general que se percibe en el desarrollo de las actividades ejecutadas en cada una de las unidades de trabajo; el contacto directo con cada uno de los colaboradores fue uno de los aspectos que más sintió a gusto a los empleados, allí se percibieron inconformidades y aspectos por mejorar en temas netamente organizacionales.

Para esto se estableció como herramienta productiva la tormenta de ideas, esta sin lugar a dudas enriqueció y facilitó el enfoque al cual debe apuntar el desarrollo del plan de mejoramiento. Tras obtener dichos resultados fue necesario diseñar un proceso de filtración de la información, priorizando cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas [Ver Anexo 1]; ya que como se habló desde un inicio, prevalecen las variables relacionadas con los componentes objeto de estudio. Así mismo se hizo con las oportunidades y amenazas, pero para este caso fueron tenidas en cuenta bajo el modelo PEST.

Basado en lo anterior, el marco general para la identificación de estrategias y guía para la construcción del direccionamiento estratégico en la empresa, se encuentra en la tabla N°10, allí se puede observar el resultado que se obtuvo en ocasión a las sesiones realizadas con el gerente y su equipo de trabajo, para la construcción de la tormenta de ideas.

Tabla 10. Tormenta de ideas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Sistemas de información poco productivos en el área de inventarios	Ubicación Geografica
Tiempos improductivos en los colaboradores	Equipos de última tecnología
No se trabaja la investigación de mercados	Excelente servicio al cliente
Falta de compromiso y entrega en muchos de los empleados	Colaboradores expertos en servicios para automotores
Los colaboradores desconocen el rumbo del negocio	Buena relación con sus competidores
Un pequeño porcentaje de empleados usa herramientas de protección	Excelentes instalaciones
No cuenta con Sistema de Finalidades	Cuenta con una amplia base de datos de sus clientes
Falta de documentación y seguimiento a los proyectos	Bajo nivel de deserción
Falta de integración a los empleados en programas	Alianzas estratégicas con proveedores
No hay forma de ascender en el cargo	Alto grado de educación en las directivas
Inconvenientes logísticos en la traida de repuestos	
Manual de funciones y descripción de cargos de manera informal	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El tema de la chatarrización	El tema de la chatarrización
Leyes Ambientales (impacto de los residuos en el medio ambiente)	Leyes Ambientales (impacto de los residuos en el medio ambiente)
Leyes en la movilidad - Modificaciones en el Pico y Placa	Leyes en la movilidad - Modificaciones en el Pico y Placa
Industrialización a las afueras de Bogotá	Industrialización a las afueras de Bogotá
Número grande de competidores en el Sector	Número grande de competidores en el Sector
Cierre de vías en áreas de influencia	Cierre de vías en áreas de influencia
Factores estacionales (clima)	Factores estacionales (clima)

Fuente: Desarrollada por el autor en base a información suministrada por los colaboradores

Para el desarrollo de la tormenta de ideas, fue necesario realizar dos sesiones de trabajo con pequeños grupos de empleados; allí se dejó claro desde un inicio el propósito y finalidad que perseguía dicha actividad. Las intervenciones se realizaron de forma organizada, allí se tomó nota de las opiniones de cada uno de los colaboradores en temas considerados oportunos para el objetivo de la investigación. Resultado de ello se obtuvieron respuestas muy similares, lo cual evidencia una clara necesidad por intervenir y reestructurar procesos organizacionales plenamente identificados.

Al tener el listado final de la matriz DOFA, es importante y necesario para el desarrollo del plan de mejoramiento, profundizar y calificar estos criterios, con el fin de identificar en realidad cuales son los factores determinantes de éxito y cuales son críticos para la empresa. Las matrices (MEFI, MEFÉ y MPC); sin lugar a duda son el instrumento productivo que de alguna forma resumirá y evaluará la administración estratégica tanto interna como externa de Market Hunters.

9.4.1 Desarrollo Matriz (EFE)

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL POND.
Nº	OPORTUNIDADES			
1	Expansión de nuevos puntos en Bogotá	0,13	3	0,39
2	Crecimiento en el aumento de vehículos	0,08	2	0,16
3	Ubicación Geográfica	0,18	3	0,54
4	Apertura de nuevas unidades de negocios	0,18	2	0,36
AMENAZAS				
1	Industrialización a las afueras de Bogotá	0,22	1	0,22
2	Número grande de competidores en el Sector	0,14	3	0,42
3	Factores estacionales (clima)	0,07	3	0,21
	TOTAL	1		2,30

Fuente: Desarrollado por el autor, con base a la teoría propuesta por Fred R David

Teniendo claro que la puntuación más alta es de 4, la menor es 1 y el promedio general de 2,5.

La empresa con una calificación de 2.30, se encuentra por debajo del promedio, dejando claro que el peso ponderado de las oportunidades (1.45) es mucho mayor que los ítems ilustrados en las amenazas (0.85); lo cual significa que los factores externos favorecen a la organización; pero no es suficiente ese resultado, pues es necesario sacar provecho de variables con altas calificaciones, formulando estrategias orientadas al desarrollo de planes de acción encaminadas al crecimiento organizacional.

En este caso la expansión de nuevos puntos, está estrechamente relacionada con la amenaza que tiene el desplazamiento de empresas a los alrededores de Bogotá. Estudiar la posibilidad de implementar unidades de negocio móviles puede convertirse en la solución a dicha amenaza.

9.4.2 Desarrollo Matriz (IFE)

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (MIFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL POND.
N°	FORTALEZAS			
1	Las unidades de trabajo permanecen aseadas	0,10	3	0,3
2	Buena atención al cliente	0,12	4	0,48
3	Buena relación con sus competidores	0,11	4	0,44
4	Bajo nivel de deserción - Alta edad laboral	0,08	4	0,32
5	Alianzas estratégicas con proveedores	0,17	3	0,51
DEBILIDADES				
1	No cuenta con sistema de finalidades	0,10	2	0,2
2	Falta de documentación y seguimiento a los proyectos	0,14	1	0,14
3	Falta de integración a los empleados en programas extralaborales	0,08	2	0,16
4	Manual de funciones y descripción de cargos de manera informal	0,10	2	0,2
5	Un pequeño porcentaje de empleados usa herramientas de protección	0,04	1	0,04
6	Inconvenientes logísticos en la traida de repuestos	0,04	2	0,08
	TOTAL	1		2,87
Nota: Los valores correspondientes a las calificaciones son los siguientes: 1= Menor debilidad, 2= Mayor debilidad, 3= Menor fuerza, 4= Mayor fuerza				

Fuente: Desarrollado por el autor, con base a la teoría propuesta por Fred R David

Teniendo claro que el promedio de la calificación para dicha matriz es de 2.5. En este caso para Market Hunters la ponderación total es de **2.87**, sin duda se encuentra por encima del promedio general, considerando que el peso ponderado de las fortalezas es de 2.05, cifra mayor que el presentado en las amenazas con un 0.82.

Las estrategias desarrolladas hasta al momento de alguna forma han sido las apropiadas, más sin embargo hay que resaltar variables tales como el no contar con un sistema de finalidades y

el no disponer de un manual de cargos y procesos, ya que representa una “desorganización” estructural, que sin duda se verá reflejada en los rendimientos operacionales y en la desorientación de los objetivos.

9.4.3 Desarrollo Matriz (MPC)

Tabla 13. Matriz perfil competitivo de Market Hunters.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	VALOR	MARKET HUNTERS LTDA		CDA RETONEC		JV CENTRO DE SERVICIOS AUTOMOT	
		CALIFIC.	PUNTAJE	CALIFIC.	PUNTAJE	CALIFIC.	PUNTAJE
COMPETITIVIDAD EN LOS PRECIOS	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
CALIDAD EN EL SERVICIO	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
LEALTAD DE LOS CLIENTES	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
EXPERIENCIA	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48
GARANTIA	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	0,11	2	0,22	2	0,22	3	0,33
POSICIÓN FINANCIERA	0,18	2	0,36	2	0,36	3	0,54
TOTAL	1		2,92		2,65		3,1

Nota: Los valores correspondientes a las calificaciones son los siguientes: 1= Menor debilidad, 2= Mayor debilidad, 3= Menor fuerza, 4= Mayor fuerza

Fuente: Desarrollado por el autor, con base a información brindada por los competidores

Antes de diligenciar la matriz, fue necesario seleccionar dos competidores directos que son considerados para Market Hunters empresas que representan una amenaza directa en los ingresos del Tecnicentro; para eso es necesario realizar comparaciones de ciertas variables con el fin de identificar la posición actual frente a sus rivales.

La participación del mercado se encuentra dividida en iguales proporciones, ya que CDA Retonec y JV Centro de Soluciones manejan un 80% de servicios similares, a su vez los

precios entre uno y otro no representan diferencia alguna, en si la experiencia y la calidad del servicio son manejados de forma distinta, pues Market Hunters a pesar de contar con menos experiencia que JV Centro de Soluciones, garantiza con la calidad de sus productos la lealtad de los clientes y el buen nombre de la empresa.

Como resultado del diligenciamiento y análisis de dichas matrices, finalmente se lograron identificar variables que de ser estudiadas e implementadas por las directivas de la empresa, sin duda representarán una visión más clara del nuevo enfoque al cual debe ser encaminada la organización. La facilitación para el desarrollo de estrategias que estas matrices aportaran será posteriormente desarrollada y estudiada en el cruce realizado en la matriz DOFA.

9.5 FODA

Tabla 14. DOFA - Cruzada

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Buena atención al cliente	D1 Falta de integración a los empleados en programas
F2 Buena relación con los competidores	D2 Inconvenientes logísticos en la traida de repuestos
F3 Alianzas estratégicas con proveedores	D3 No cuenta con sistema de finalidades
F4 Bajo nivel de deserción	D4 Manual de funciones y descripción de cargos de manera informal
	D5 Falta de documentación y seguimiento a proyectos
	D6 Un pequeño número de empleados no usa elementos de protección
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Apertura de nuevas unidades de negocio	A1 Sobre oferta en el sector
O2 Negociación con clientes potenciales	A2 Industrialización a las afueras de Bogotá
O3 Crecimiento en el aumento de vehiculos	A3 Factores estacionales (Clima)
O4 Expansión de nuevos puntos en Bogotá	

Fuente: Desarrollada por el autor

Estrategias FO

F1-O1 Profundizar y fidelizar a los clientes, para mejorar el ingreso y la rentabilidad del negocio.

Administrar de forma productiva las bases de datos, para considerar la opinión de nuestros clientes, identificando nuevas necesidades por satisfacer y abriendo opciones de nuevos servicios

F1-O2 Diseñar una estrategia de mercadeo, promocionando la unidad de negocio con los servicios tradicionales y los nuevos, a fin de posicionar la prestación de servicios en este tipo de clientes.

F3-O2 Establecer convenios con clientes, dando un trato preferencial en precios y garantías.

F1-O3 Ampliar la capacidad instalada, en unidades de trabajo consideradas de mayor demanda.

F3 -O3 Negociar con proveedores la opción de contar en el Tecnicentro con determinados repuestos que tienen una alta rotación.

Estrategias DO

D4-O1 Documentar y transmitir al cuerpo de empleados información relacionada con los alcances y funciones departamentales de la organización.

D2-O2 Desarrollar un estudio de tiempos y movimientos para hacer más ágil el transporte de los repuestos.

D3-O2 Establecer y definir procesos de visualización, estructurando formalmente la Misión, Visión y los Valores corporativos de la empresa.

D2-O3 Efectuar una guía de tiempos de respuesta para cada uno de los trabajos realizados en las unidades de trabajo.

D5-O4 Realizar un estudio financiero visualizando las oportunidades, costos y gastos que implica expandir la compañía.

Estrategias FA

F2-A1 Estudiar en la cadena de valor ampliada (con competidores), la posibilidad de hacer convenios para integrar servicios.

F1-A1 Desarrollar sistemas de garantías y bonos de servicios para futuras recompras.

F2-A2 Desarrollar actividades en conjunto orientadas a retener e incentivar la relación con empresas que finalmente fueron reubicadas a las afueras de Bogotá.

Estrategias DA

D5-A1 Realizar estudios de Benchmarking, para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos proyectos de intervención.

D1-A2 Identificar a través de la aplicación de encuestas a grupos de interés, buscando encontrar mercados objetivos y especializar el desarrollo del negocio

D5-A2 Desarrollar estudios de factibilidad para la implementación de nuevas unidades de negocio móviles.

En las estrategias FO, se pretende obtener ventajas competitivas, mediante estrategias que permitan brindar los mejores servicios con calidad y abriendo nuevas oportunidades de negocio, ocupando líneas de trabajo no desarrolladas por la competencia; de tal forma que generen un plus para los usuarios de los servicios.

En las estrategias DO se pretende evaluar la estructura, buscando brindar mejoras y efectividad en los servicios, optimización laboral y de acuerdo a esto ordenar y verificar los procesos para la optimización de recursos a todo nivel.

En las estrategias FA se pretende reducir el riesgo y disminuir el impacto, implementando proyectos de desarrollo de marketing e inversión, dando mayor visibilidad de las ventajas y disponibilidad de los recursos.

En las estrategias DA se pretende renovar, implementar y desarrollar estrategias que brinden nuevas oportunidades y fortalezcan el desarrollo del mercado, considerando permanentemente las variaciones inesperadas del entorno.

10 PROPUESTA DE COMPLEMENTACIÓN - PLANES DE ACCIÓN

10.1 ¿Cómo entender el proceso subsiguiente?

La labor de planeación estratégica necesita el desarrollo de 3 grandes aspectos; la formulación, la comunicación e implementación y finalmente la evaluación y control. La labor se ha centrado y ha finalizado cubriendo aspectos de la formulación, llegando hasta la definición conjunta, de las estrategias de la empresa, objeto central de este trabajo. Pero el proceso

continúa, es necesario empoderar a los responsables de las áreas, para continuar la labor y hacer operativos estos primeros resultados.

La operatividad de la etapa de comunicación e implementación, depende de la construcción conjunta de las labores por área de responsabilidad, que permitan el desarrollo de las estrategias definidas, teniendo que disponer de recursos e infraestructura que permita llevar a cabo la serie de actividades que constituyen los planes de acción.

Market Hunters Ltda, como se pudo apreciar en el organigrama, al inicio de este documento, tiene una estructura fundamentada en la producción, centrando su acción en la operación para la prestación del servicio, pero adolece de responsables en los procesos de apoyo, concentrando esta actividad en el gerente de la empresa. Es necesario entonces, tomando en cuenta, las estrategias definidas y la necesidad de elaborar los planes de acción, identificar aquellas actividades que no tienen responsable, para iniciar el proceso de revisión de la estructura. Las alternativas, pueden variar desde la búsqueda y contratación del recurso humano con las competencias necesarias, o la contratación por prestación de servicios para las labores requeridas y hasta la rigurosa selección y adopción de pasantes de la Universidad, con una posibilidad de contrato indefinido, de acuerdo con los resultados observados.

Cumplidos los requerimientos del párrafo anterior es decir una vez definida la estructura, desarrollados los planes de acción y con ellos los objetivos las metas e indicadores, se cerrara el proceso con la adopción por parte de la Junta Directiva, de un cuadro de mando BSC, para el seguimiento, la evaluación de resultados observados, expedición de políticas y en general directrices, que le impriman dinámica al proceso, generando un cambio cultural, en toda la

organización, basando su accionar en el direccionamiento estratégico, Problema de nivel 1 detectado en el MMGO aplicado en la empresa.

10.2 Objetivos perseguidos

Con la presente propuesta se busca, que la organización comunique los hallazgos y resultados obtenidos del presente trabajo, con el fin de empoderar a otros frentes de acción en la organización, respecto del logro de los objetivos comunes, enfocados en la prestación del servicio eficiente, el crecimiento en el mercado y despertar la iniciativa de toda la organización en la búsqueda de beneficios y rentabilidad

10.3 Guía y métodos a aplicar

Esta labor se apoyará, principalmente en la metodología del BSC, la cual parte de las definiciones estratégicas desarrolladas que son comunicadas y validadas con el grupo de personas responsables de la elaboración y desarrollo de los planes de acción. La guía para llevar a término esta labor está contenida en los siguientes pasos¹:

- Divulgación conjunta de los factores claves de éxito
- Formulación y evaluación de proyectos - viabilización de la estrategia financiera.
- Validación propuesta de valor costo / beneficio
- Ajuste y reevaluación de los procesos internos requeridos
- Elaboración y puesta en marcha del CMI – relación causa efecto de las perspectivas.
- Validación de señales de alerta

La metodología de seguimiento se soporta en la definición de los indicadores de gestión, que cubren las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton, la de aprendizaje, la de procesos, la de clientes y finalmente la perspectiva financiera

10.4 Resultados esperados

Se esperaría poder obtener al final del proceso: la profundización del cambio cultural iniciado; en la gestión empresarial una estructura coordinada y enfocada en la consecución de objetivos comunes, un sistema de gestión basado en indicadores y alertas que permitan tomar decisiones y acciones oportunas, la validación constante de la dinámica de los factores de éxito y la mejora en los márgenes e indicadores de rentabilidad de la empresa.

10.5 Presupuesto estimado

Tabla 15. Costo de la propuesta

ACTIVIDAD DE ACOMPAÑAMIENTO	N° HORAS	COSTO
Divulgación conjunta de los factores claves de éxito	10	\$ 1.000.000
Formulación y evaluación de proyectos - viabilización de la estrategia financiera	30	\$ 3.000.000
Validación de la propuesta de valor costo / beneficio	20	\$ 2.000.000
Ajuste y revaluación de los procesos internos requeridos	50	\$ 5.000.000
Elaboración y puesta en marcha de un CMI- relación causa efecto de las 4 perspectivas	20	\$ 2.000.000
Validación de señales de alerta	10	\$ 1.000.000
TOTAL	140	\$ 14.000.000

Fuente: Desarrollado por el autor

La labor de acompañamiento propuesto, tiene como alcance la ambientación al grupo de participantes, respecto de los propósitos de cada una de las actividades, la asignación de tareas, el debate, la discusión de las mismas y la operacionalización e inclusión en el proceso final. A continuación se describirán cada uno de los pasos que se han propuesto, asignándole a estas una duración del tiempo que requiere acompañar estos procesos y a su vez el costo que requiere dicha implementación.

1. Divulgación conjunta de los factores claves de éxito

Teniendo una vez claro y definidos los factores claves de éxito producto del desarrollo de las Matrices MEFE, MIFE, MPC, en este caso es de vital importancia que el gerente general busque apoyo externo, para que esta persona se encargue de realizar el proceso de divulgación, con el fin de transmitir a su equipo de trabajo los resultados encontrados en el

proceso investigativo interno que se realizó; en este caso dicho asesor se encargará de crear una estrategia asertiva de comunicación que logre despertar interés en los colaboradores del tecnicentro por sobrepasar las expectativas que esperan los socios en cada una de sus unidades de negocio. Dicha labor se tiene establecida realizar en 5 sesiones, cada una de 2 horas, 6 de esas 10 horas serán destinadas para el diseño del contenido publicitario en donde se dará a conocer este tipo de información; las 4 horas siguientes serán utilizadas para concientizar a todo el equipo del uso adecuado que se le debe dar a dichas publicaciones.

2. Formulación y evaluación de proyectos – viabilización de la estrategia financiera

Teniendo definida la estrategia financiera, que en este caso está encaminada hacia la disminución considerable de los gastos administrativos, pues estos sin lugar a duda afectan estrechamente los márgenes de rentabilidad.

Para este caso es necesario el apoyo de un consultor financiero externo que tenga como función el apoyar de la mano del gerente y la auxiliar contable la etapa de formulación y evaluación de proyectos que en este caso vayan direccionados y alineados a lo que desde un inicio manifestó el gerente, pues el aumento que se ha venido presentando de dichos gastos administrativos derivan de la ineficiente administración que se le está dando al uso de materia prima sobre todo en el área de Sacatocos Express.

El total de 30 horas es tiempo suficiente para que se haga un estudio asertivo que implica la creación de una herramienta productiva de gestión que logre estandarizar las cantidades necesarias para cada uno de los trabajos ofrecidos en el tecnicentro, esto con el fin de

reducir significativamente desperdicios y un mejor control del material encontrado en el inventario.

3. Validación de la propuesta costo / beneficio

Sin lugar a duda la inversión estimada de \$14.000.000, representará para Market Hunters una transformación tanto estructural como cultural en muchos de los procesos a los cuales no se les estaba dando la debida atención. Para dicho estudio es necesario contar con el apoyo de un estudiante universitario o en este caso profesional en carreras afines a la administración, quien se encargará de vender la idea beneficiosa a la junta directiva, de ellos dependerá la actuación inmediata de muchos de las estrategias plasmadas a lo largo de la investigación, es necesario aclarar que el tiempo estimado para esta actividad es de 20 horas, dicho estudio estará acompañado de análisis, ventajas/ desventajas, cifras y proyecciones financieras.

4. Ajuste y reevaluación de los procesos internos requeridos

Teniendo claro y conociendo los procesos internos de la empresa después de que fuera objeto de estudio cada uno de las diferentes áreas y componentes organizacionales, es necesario tener claro que el cambio implica una serie de transformaciones a nivel estructural; estos cambios plasmados en las estrategias producto de la matriz FODA, deben conducir a un estudio generalizado de las posibles repercusiones que implican estos giros, pues estos influyen directamente tanto en el comportamiento de los colaboradores, como en la decisión de compra del consumidor final.

Las 50 horas mencionadas en el presupuesto hacen referencia al estudio detallado de cada una de las estrategias, de los resultados que traerán éstas pensando a corto, mediano plazo y largo plazo; este trabajo debe tener como punto de partida los resultados de la matriz integral y tras ello un acercamiento más profundo en la operación de cada área de trabajo.

5. Elaboración y puesta en marcha de un CMI – relación causa efecto de las 4 perspectivas

En este caso el CMI será utilizado como herramienta de control, una vez estructurada la visión y misión que se ha creado en la propuesta de mejoramiento, es necesario dar a conocer a las directivas el ¿para qué sirve? ¿Cómo utilizarlo? y ¿qué ventajas le traerá dicha implementación para la organización?. Esta labor la realizará la misma persona que desarrollará las actividades mencionadas anteriormente, cuyo trabajo va desde la capacitación de las directivas hasta la puesta en marcha del cuadro de mando integral.

A continuación se describirá un pequeño cronograma de actividades, las cuales resumirán de forma general el trabajo a desarrollar en las 20 horas.

Tabla 16. Elaboración y puesta en marcha del CMI

ACTIVIDAD	TIEMPO
Capacitar a las directivas en el uso del CMI	2 horas
Validar los factores determinantes de éxito	2 horas
Realización del mapa estratégico	4 horas
Sincronizar los objetivos con los indicadores	4 horas
Distribución de objetivos en las 4 Perspectivas	2 horas
Establecer responsables y metas	3 horas
Evaluación, medición de avance	3 horas
TOTAL	20 horas

Fuente: Desarrollado por el autor

6. Validación de señales de alerta

Tras la elaboración del cuadro de mando integral, es necesario validar ciertos objetivos estratégicos que sin lugar a duda al encontrarse en señal de alerta (rojo), representarán para la empresa ciertas alarmas que si no son controladas a tiempo, no dejaran de convertirse un obstáculo para la nueva alineación estratégica que se pretende encontrar Market Hunters.

Para esta actividad se ha considerado un tiempo de 10 horas las cuales tienen como objeto el permitir conocer a través de un agente externo el estado de avance en que se encuentra el indicador, las visitas que realizará esta persona no solo cumplirán la labor de identificar las señales de alerta, sino que planteará posibles acciones a seguir para que dicho objetivo muestre un estado de avance y no interfiera en la consecución de los otros.

11. CONCLUSIONES

- Se logro una eficaz identificación de los 3 componentes críticos: direccionamiento estratégico, cultura y estructura organizacional, obtenidos no solo por su baja calificación, sino por la percepción que se tuvieron en cada una de las visitas al tecnicentro; la plena individualización de dichas variables representaron para la empresa el surgimiento de nuevas acciones que finalmente la ubicaran en un mejor estadio.
- Las metodologías empleadas para el acompañamiento en el desarrollo del plan de mejoramiento, fueron asertivas para lo que se pretendía desde un inicio, al permitir localizar la raíz del problema. La aplicación de herramientas de diagnóstico, tales como MMGO, encuestas, entrevistas, DOFA entre otros; permitieron una clara obtención de información y estructuración de acciones a seguir, facilitando así la formulación de estrategias.
- Se consigue sensibilizar y posteriormente involucrar a la gerencia, en la dinámica que implica restablecer y re direccionar los planeamientos estratégicos que se venían trabajando desde un inicio. Se ha dejado claro los objetivos estratégicos e iniciativas a seguir, facilitando a la empresa la posibilidad de gestionar sus procesos misionales, organizacionales y de apoyo en áreas debilitadas, determinando así su efectividad para una puesta en marcha inmediata por parte de las directivas.

- Se han impartido claramente las acciones a seguir, es preciso que la Junta Directiva contemple los resultados y acompañamiento al plan de mejoramiento, utilizando como herramienta estratégica el Balance Score Card para hacer seguimiento, a la consecución de los objetivos y evaluación del proceso respectivo.
- El costo de la propuesta representará una inversión que a mediano y largo plazo consolidará el direccionamiento, que significará empleados motivados, clientes satisfechos y una visión compartida en la administración del Tecnicentro.

12. RECOMENDACIONES

- Se recomienda fortalecer las relaciones con los competidores, para tener un mayor conocimiento de la industria.
- Se sugiere documentar y hacer seguimiento a investigaciones de desarrollo, con el fin de apoyarse con información propia del ambiente externo.
- Considerar estrategias de comunicación y promoción para lograr un mayor reconocimiento en el sector.
- Se recomienda buscar apoyo de estudiantes o profesionales en carreras administrativas para tener conocimiento de nuevas herramientas tanto operativas como gerenciales.
- La empresa en temas ambientales no solo debe centrarse en el manejo adecuado de aceites usados, es importante implementar acciones de reciclaje de materiales.
- Crear espacios extra laborales de entretenimiento para afianzar relaciones de los líderes con los mismos colaboradores.
- Hacer uso del FODA para la implementación de planes de acción, estableciendo objetivos, delegando encargados, indicadores y metas.
- Hacer uso del buzón de sugerencias, para considerar la opinión que tienen los clientes en temas relacionados con la atención prestada y la calidad del servicio, para el desarrollo de estrategias.

13. BIBLIOGRAFIA

Textos

- Perez, Rafael. (2007) *Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones*, Universidad EAN: ed. Universidad EAN.
- Puchol, L. (2006) *Las Habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Porter, Michael. (2007). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 6ª ed. Rev. México: Ed Patria.*
- Tarziján, J. (2008) *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. México: ed. Alfaomega.
- Masaaki, Imai. (1998). *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Ed. Mc Graw Hill.

Fuentes Electrónicas

- <http://www.asopartes.com/index.php/productos-y-servicios/sectores>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-604412>
- <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-negocio-partes/13265>
- http://www.asopartes.com/index.php/estadisticas-del-sector-autopartista/cat_view/47-reporte-venta-de-vehiculos-nuevos/57-ano-2011
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html>

14. ANEXOS

Las tablas que se van a ilustrar a continuación, hacen parte del proceso de priorización que se tuvo como resultado de la tormenta de ideas, en donde se establecieron las variables que tuvieron un total ponderado mayor, y que finalmente hicieron parte del análisis FODA.

Anexo 1. Filtro Tormentas de ideas

Tabla 17. Prioridad en las fortalezas

FORTALEZAS		Peso	Prioridad *	Promedio	TOTAL
Amplia base de datos de clientes	Control	9,1%	3	3	0,27
Las unidades de trabajo permanecen aseadas	Dirección		3		
Buena atención al cliente	Dirección		4		
Buena relación con sus competidores	Dirección		3		
Bajo nivel de deserción - Alta edad laboral	Dirección		3		
Alianzas estratégicas con proveedores	Dirección	45,5%	4	3,4	3,85
Cuentan con equipos de última tecnología	Organización		3		
Cuenta con expertos en servicios para automotores	Organización		4		
Excelentes instalaciones	Organización		3		
Calidad en la prestación del servicio - experiencia	Organización		3		
Alto grado de educación en las directivas - Profesionales	Organización	45,5%	2	3	3,45
TOTAL		100,0%	* 1 es más baja y 4 más alta		

Fuente: Elaboración desarrollada por el autor

Tabla 18. Prioridad en las debilidades

DEBILIDADES		Peso	Prioridad *	Promedio	TOTAL
Sistemas de información poco productivos en el área de inventarios	Control		3		
Falta de documentación y seguimiento a los proyectos	Control	16,7%	3	3	3,2
Tiempos improductivos en los colaboradores	Dirección		4		
Falta de compromiso y entrega en muchos de los empleados	Dirección		2		
Los colaboradores desconocen el rumbo del negocio	Dirección		4		
No se trabaja la investigación de mercados	Dirección	33,3%	3	3,25	1,08
Falta de integración a los empleados en programas extralaborales	Organización		3		
Manual de funciones y descripción de cargos de manera informal	Organización		3		
Un pequeño porcentaje de empleados usa herramientas de protección	Organización		3		
Inconvenientes logísticos en la traída de repuestos	Organización	33,3%	2	2,75	0,92
No hay forma de ascender en el cargo	Planeación		2	2	
No cuenta con Sistema de Finalidades	Planeación	16,7%	4	2,83	0,47
TOTAL		100,0%	* 1 es más baja y 4 más alta		

Fuente: Elaboración desarrollada por el autor

Tabla 19. Prioridad en las amenazas

AMENAZAS		Peso	Prioridad *	Promedio	TOTAL
Industrialización en las afueras de Bogotá	Económico - Mdos		4		
Número grande de competidores en el Sector	Económico - Mdos		4		
Factores estacionales (clima)	Económico	42,9%	3	3,67	1,57
El tema de la chatarrización	Político-Norma		3		
Leyes Ambientales (impacto de los residuos en el medio ambiente)	Político-Norma		2		
Leyes en la movilidad - Modificaciones en el Pico y Placa	Político-Norma	42,9%	3	2,67	1,14
Cierre de vías en áreas de influencia	Social	14,3%	2	2,00	0,29
TOTAL		100,0%	* 1 es más baja y 4 más alta		

Fuente: Elaboración desarrollada por el autor

Tabla 20. Prioridad en oportunidades

OPORTUNIDADES		Peso	Prioridad *	Promedio	TOTAL
Expansión de nuevos puntos en Bogotá	Económico - Mdos		3		
Crecimiento en el aumento de vehículos	Económico - Mdos		3		
Ubicación Geografica	Económico - Mdos		2		
Apertura de nuevas unidades de negocios	Económico - Mdos	50,0%	3	2,75	1,38
Revisión Tecnicomecánica exigida por el Ministerio de Transporte	Político-Norma	12,5%	3		
Aumento del número de colisiones en Bogotá	Social		3		
Asociatividad con el Gremio	Social	25,0%	4	3,5	0,88
Desarrollos tecnológicos e innovaciones	Tecnológico	12,5%	3	3	0,38
	TOTAL	100,0%	* 1 es más baja y 4 más alta		

Fuente: Desarrollada por el autor

Anexo 2. Formato Encuesta



ENCUESTA

Antes de diligenciar la encuesta, le aclaramos que la información que diligenciará, será de total confidencialidad; solo será tomada en cuenta con fines investigativos.

1. ¿Cuánto lleva laborando en Market Hunters?
 - a. 0 a 6 meses
 - b. 6 meses – 1 año
 - c. 1 año – 2 años
 - d. 3 años – 4 años

2. ¿Se siente motivado en su trabajo por parte del líder?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces

d. Muy pocas veces

e. Nunca

¿Por qué?

3. ¿Cree usted tener la posibilidad de ascender en la escala de cargos?

Si _____ No _____

¿Por qué?

4. ¿En la compañía tienen en cuenta su opinión, en algunos temas de interés común?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Algunas veces

d. Muy pocas veces

e. Nunca

¿Por qué?

5. ¿Cuenta con el equipo e instrumentos de protección adecuada en su unidad de trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

¿Por qué?

7. ¿Conoce usted la Misión de Market Hunters?

Si _____ No _____

¿Por qué?

6. ¿Cree tener buena relación con sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

9. ¿Tiene un horario fijo de entrada y de salida, y siempre se adecua a él?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

¿Por qué?

10. ¿La empresa promueve actividades extra laborales de tipo recreativo?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

11. ¿Cree que su trabajo es bien reconocido?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

¿Por quién?

¿Por qué?

12. ¿Cree que existe el mismo trato en todos los empleados?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

¿Por qué?

Anexo 3. Formato Entrevista

Persona entrevistada: Jairo Ochoa Ramírez

Cargo: Gerente General

¿Se considera líder? ¿Por qué?

¿Cuenta con los recursos (de todo tipo) apropiados para llevar a cabo su trabajo?

¿Cómo considera y de qué manera trata la sugerencia o el comentario que le haga un empleado?

¿Cuál es su posición respecto al tema de incentivos? ¿Cuándo y cómo aplicarlos?

¿Conoce, comparte y ha transmitido a sus colaboradores la visión de Market Hunters?

Comente al menos 2 anécdotas.

¿Cómo está seguro de suministrar a su equipo de trabajo el material suficiente para el trabajo de cada uno?

¿Qué elementos cualitativos o cuantitativos utiliza para sentir a sus colaboradores/empleados comprometidos con su trabajo?

¿Cómo se definen las oportunidades de ascenso en la empresa?

¿Qué tipos de eventos realiza para mantener la armonía, el bienestar y el reconocimiento entre todos sus colaboradores / empleados?
