

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL PLAN DE DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MADOA

LAURA CAROLINA GONZÁLEZ BORJA
CAROLINA RAMÍREZ ARBELÁEZ

Trabajo de grado para optar al título de ingenieras industriales

Juan Esteban Uribe Gil

Ingeniero industrial



UNIVERSIDAD EIA
MADOA SAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL
ENVIGADO
2018

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PRELIMINARES.....	10
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES	10
1.2 Objetivos del proyecto	12
1.2.1 Objetivo General.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Marco de referencia.....	13
1.3.1 Empresa familiar.....	13
1.3.2 Dirección estratégica	14
1.3.3 Diagnóstico de la empresa	15
1.3.3.1 Componentes del diagnóstico	16
1.3.3.2 Stakeholders.....	17
1.3.3.3 Métodos de recolección de datos.....	19
1.3.4 Balanced Scorecard	19
1.3.5 Alineación estratégica.....	23
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA	25
3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS.....	27
3.1 Resultado del diagnóstico.....	28
3.1.1 Recolección de datos por grupo de interés y método de Gioia.	28
3.1.2 Observación participante	39
3.1.3 Estadísticas del nivel de satisfacción de cada grupo de interés	44
3.2 Propuesta de plan de dirección estratégica	49

3.2.1 Posición estratégica.....	49
3.2.2 Propósito de cada grupo de interés	50
3.2.3 Mapa estratégico	51
3.2.4 Elementos estratégicos.....	52
3.2.5 Organigrama propuesto	52
3.2.6 Balanced Scorecard.....	56
3.2.7 Propuesta protocolo familiar	60
3.2.8 Propuesta de manual de convivencia	62
3.3 Propuesta de alineación estratégica	64
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Productos, resultados y entregables obtenidos.

Tabla 2- Estadística del nivel de satisfacción de administrativos.

Tabla 3- Estadística del nivel de satisfacción del personal del almacén.

Tabla 4- Estadística del nivel de satisfacción de mecánicos

Tabla 5- Estadística del nivel de satisfacción de clientes.

Tabla 6- Estadística del nivel de satisfacción de proveedores.

Tabla 7- Estadística del nivel de satisfacción de gerente general

Tabla 8- Matriz FLOR

Tabla 9- BSC perspectiva financiera.

Tabla 10- BSC perspectiva clientes.

Tabla 11- BSC perspectiva procesos.

Tabla 12- BSC perspectiva aprendizaje.

Tabla 13- Presupuestos.

Tabla 14- Señales graficas de taller.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Análisis de datos mecánicos.

Figura 2- Análisis de datos personal de almacén.

Figura 3- Análisis de datos administrativos.

Figura 4- Análisis de datos gerente general.

Figura 5- Análisis de datos proveedores.

Figura 6- Análisis de datos clientes.

Figura 7 – Organigrama actual de la empresa.

Figura 8 – Nivel de satisfacción de cada grupo de interés.

Figura 9 – Satisfacción según cada categoría.

Figura 10 – Mapa estratégico.

Figura 11 – Organigrama propuesto.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1- Recolección de datos

Anexo 2- Matriz FLOR

RESUMEN

La planeación estratégica en las empresas familiares es un tema poco estudiado, pero de gran importancia en Latinoamérica por la ocurrencia de este tipo de empresas y el poco formalismo que se le da a la planeación. Esta planeación incluye un diagnóstico metódico, y la toma de decisiones sobre el rumbo que la familia empresaria debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y demandas del entorno y de su estructura familiar, lo que ayuda a asegurar su continuidad en el paso del tiempo.

La empresa *MADOA* (Multiservicio Automotriz Del Oriente Antioqueño), es un taller mecánico que busca prestar un servicio de «bumper a bumper» a los vehículos que ingresen al taller, y se especializa en vehículos de carga pesada. Esta empresa es relativamente nueva (inicia sus labores desde el año 2014), y se ubica en la autopista Medellín-Bogotá a la altura del municipio de Marinilla. Además, es una empresa familiar por lo que se presentan varios problemas en planeación estratégica y en la comunicación asertiva de esta.

Para proponer un plan de direccionamiento estratégico y una técnica adecuada de alineación de las operaciones con dicha estrategia, se inicia con un diagnóstico donde se evalúan los resultados de su situación actual con base en sus decisiones pasadas y proyecciones a futuro, con el fin de identificar problemas para corregirlos y áreas de oportunidad para aprovecharlas. Para este primer paso se utilizaron métodos como encuestas, observación participante, método de Gioia y método de expertos. Luego, para hacer la propuesta de direccionamiento estratégico se realizaron análisis internos y externos para construir una matriz FLOR, un mapa estratégico para organizar los objetivos de cada grupo de interés, un BSC para mapear los indicadores importantes y un organigrama para definir los cargos y funciones necesarias. Y, por último, se propusieron técnicas de alineación estratégica y de comunicación asertiva para que la propuesta se ejecute de la mejor manera en caso de que se llegue a ejecutar.

A partir del diagnóstico se evidencian falencias en los procesos administrativos, en la gestión humana, en conocimientos sobre el sector, en los procesos de toma de decisiones, compras y en el sistema contable que también abarca el manejo de inventarios y otros. También se ve gran potencial por la ubicación y la gestión comercial que se puede tener en el sector.

Palabras clave: empresa familiar, taller mecánico, direccionamiento estratégico.

ABSTRACT

Strategic planning in family businesses is a little studied topic, but of great importance in Latin America due to the occurrence of this type of companies and the little formality that is given to planning. This planning includes a methodical diagnosis, and decision making on the direction that the business family should take in the future to adjust to the changes and demands of the environment and its family structure, which will help ensure its continuity over time.

MADOA (Multiservicio Automotriz Del Oriente Antioqueño), is an autoshop that seeks to provide a "bumper to bumper" service to vehicles entering the workshop, and specializes in heavy-duty vehicles. This company is relatively new (it starts its work since 2014), and it is located on the Medellín-Bogotá highway at the height of the municipality of Marinilla. In addition, it is a family business, so there are several problems in strategic planning and assertive communication.

In order to propose a strategic management plan and an adequate technique for aligning the operations with said strategy, it begins with a diagnosis where the results of its present are evaluated based on its past decisions and future projections, in order to identify problems to correct them and areas of opportunity to take advantage of them. For this first step methods such as surveys, participant observation, Gioia method and expert method were used. Then, to make the strategic direction proposal, internal and external analyzes were done to build a FLOR matrix, a strategic map to organize the objectives of each stakeholder, a BSC to map the important indicators and an organization chart to define the positions and functions necessary. And finally, strategies of strategic alignment and assertive communication were proposed so that the proposal is executed in the best way in case the proposal is executed.

Based on the diagnosis, there are shortcomings in administrative processes, in human management, in knowledge about the sector, in the decision-making processes, purchases and in the accounting system that also covers the handling of inventories and others. There is also great potential for the location and commercial management that can be had in the sector.

Keywords: family business, auto shop, strategic direction.

INTRODUCCIÓN

La empresa MADDOA, es un taller mecánico que presta servicio de mantenimiento preventivo o correctivo para vehículos de carga pesada, camperos y automóviles. Esta empresa fue fundada por un grupo familiar en el año 2014, fecha en la que inicia labores y empieza a presentar problemas en sus procesos internos por la falta de experiencia y de planeación estratégica. Además, por ser una empresa familiar, la toma de decisiones se dificulta por la falta de comunicación asertiva entre los miembros directivos pertenecientes y no pertenecientes a la familia.

El presente trabajo de grado buscó hacer una propuesta de plan de direccionamiento estratégico para mejorar los procesos internos de la empresa y direccionar sus operaciones hacia el objetivo propuesto desde su dirección, con lo que se lograría mejorar la productividad de los procesos internos y la pertinencia e impacto de las decisiones que se toman a nivel directivo.

Inicialmente se hizo un diagnóstico de la empresa, donde se evaluaron los resultados de su situación y desempeño actual con base en sus decisiones pasadas, con el fin de identificar problemas y oportunidades. Este diagnóstico implicó la recolección de datos por medio de encuestas y observación participante, donde se identificaron los valores organizacionales, aspectos de la cultura organizacional y el propósito de los diferentes grupos de interés. A partir de este, se formuló un plan de dirección estratégica, donde se usó la herramienta Balanced Scorecard para traducir la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores. Y en última instancia, se planteó una técnica para alinear las operaciones y actividades diarias de la empresa con la estrategia inicialmente propuesta, y así lograr que todos los stakeholders estén alineados hacia el mismo objetivo.

1. PRELIMINARES

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

La planeación estratégica en las empresas familiares es un tema poco estudiado, pero de gran importancia en Latinoamérica por la ocurrencia de este tipo de empresas y el poco formalismo que se le da a la planeación. Esta planeación incluye un diagnóstico metódico, introspectivo y colectivo, de toma de decisiones, en relación con las actividades actuales y el rumbo que la familia empresaria debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y demandas del entorno y de su estructura familiar, lo que ayudará a asegurar su continuidad en el paso del tiempo.

La empresa MADDOA (Multiservicio Automotriz Del Oriente Antioqueño), es un taller mecánico que busca prestar un servicio de «bumper a bumper» a los vehículos que ingresen al taller, lo que incluye cualquier servicio que necesite el vehículo, desde mantenimiento preventivo o correctivo, hasta servicios varios como lavado, parqueado y comercialización de repuestos. MADDOA es especialista en vehículos de carga pesada, aunque también atiende camperos y automóviles. Debido a su portafolio de servicios, ha adoptado un enfoque en el proceso a la hora de reparar un vehículo, lo que implica personalizar el proceso de cada vehículo, la razón es que cada uno de estos tiene una necesidad propia y esta debe ser tratada de acuerdo con la prioridad y método de reparación.

Esta empresa es relativamente nueva (inicia sus labores desde el año 2014), y se ubica en la autopista Medellín-Bogotá a la altura del municipio de Marinilla. Además, es una empresa familiar por lo que se presentan varios problemas en planeación estratégica y en la comunicación asertiva de esta.

Tener un plan de direccionamiento estratégico mejora todos los aspectos de la empresa y direcciona todas sus operaciones hacia el objetivo propuesto desde su dirección. Para esto es importante diagnosticar como se llevan a cabo los procesos en la empresa y cuál es el propósito de la misma. También, seguir un plan de direccionamiento estratégico mejora la satisfacción de los stakeholders de la empresa.

Al ser una empresa familiar existe gran nepotismo en la dirección, ya que la mayoría de los puestos directivos son desempeñados por integrantes de la familia, siendo únicamente dos puestos (gerente comercial y jefe de seguridad) la excepción. Asimismo, hay gran falta de planeación, por lo que la empresa no es consciente de su propósito ni de las mejores formas de llevarlo a cabo. Proponiendo un plan de direccionamiento estratégico y técnicas para alinearlos con las operaciones de la empresa estamos mejorando la forma en que la empresa cumple sus metas y la satisfacción de todos los stakeholders.

Los principales retos que supone este proyecto son las barreras administrativas que implican una empresa familiar, ya que su planeación estratégica rara vez está explícita, pero tienen formas de gobierno administrativo bastante particulares. Arnoldo Araya en su artículo “Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares” hace una revisión

bibliográfica de algunas investigaciones realizadas sobre la planeación estratégica en este tipo de empresas con el fin de conocer los diferentes criterios al respecto y analizar su particularidad e importancia, así como sus modelos de planes estratégicos; además de los obstáculos que enfrenta la planeación estratégica y los órganos de gobierno de estas.

Araya obtuvo varios modelos de planeación estratégica para empresas familiares, logrando reunir los aportes realizados por diversos autores, determinar los elementos que integran estos modelos y los beneficios que aportan a estas empresas. Se enfocan en la permanencia de negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y el reto de la alta interdependencia entre ambos sistemas, también del acuerdo entre la familia y la dirección en el cumplimiento del objetivo de continuidad. Araya concluye que cada miembro de la familia debe tener un compromiso con la empresa, lealtad hacia ella y una visión a largo plazo, dicen que las empresas familiares tienen ciclos vitales predecibles, y que hay que aprender de las propias experiencias. Quizás estas empresas no tengan un planeamiento estratégico por escrito, pero tienen el pensamiento estratégico de sus fundadores que brindan un respaldo patrimonial, además la estrategia de la empresa se ve influida por la motivación y las expectativas del propietario, así como los objetivos de la familia (Araya, 2017).

Otros estudios que se han hecho al respecto plantean que se deben hacer comparaciones entre los distintos modelos de planeación estratégica, describiendo sus particularidades al utilizarlos en empresas familiares. Jose Luis Masson de la Universitat Autònoma de Barcelona, dice que también se deben comparar los obstáculos y los pasos a seguir según cada actor o grupo de interés de la empresa familiar. Recopila conceptos de algunos de los autores más influyentes en el tema, como Carlock y Ward (2003), quienes dicen que las empresas familiares siguen ciclos vitales predecibles, que se debe aprender de las propias experiencias, y que lo más importante son los valores, cultura y metas de la familia (Masson, 2006).

Mario Rizo, en su artículo “Planeación estratégica en la empresa familiar” para la revista Forbes de México, propone que lo más importante para construir una estrategia en estas empresas es definir primero la visión, misión, valores y objetivos, y hacer un diagnóstico. Aclara que la técnica es saber qué hacer cuando hay algo que hacer y qué estrategia es saber qué hacer cuando no hay nada que hacer, pero que, en la empresa familiar, hablar de estrategia es determinar aquellas acciones, planes, metas y todo lo que conduzca a lograr su visión; también dice que saber dónde estamos, adonde vamos, cual es nuestra guía y cuales son recursos con los que contamos para alcanzar nuestra meta, es estrategia. Plantea que, para lograr la visión, lo más importante en una empresa familiar es hacer un protocolo familiar, lo que define como un pacto, un conjunto de normas que regulan la relación entre los diferentes miembros o participantes de la empresa familiar, este se debe ver atractiva para los miembros de la familia y de la empresa, tener un modelo de comunicación eficiente y efectiva, y se debe tener una estrategia para la sucesión (Rizo, 2014).

Sergio Manuel Madero Gómez y Gustavo A. Barboza reconocieron la interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial como aspectos importantes en la planeación estratégica para las empresas familiares. Para poder promover el desempeño de una empresa debe existir una alineación de su cultura organizacional y su alineación estratégica, donde la respuesta adecuada del individuo se

ve directamente relacionada con el ambiente apropiado para generar cultura. Además, el análisis de flexibilidad es un aspecto clave para posicionarse dentro de su industria y para la obtención de ganancia con un mayor nivel de competitividad sostenible. Todo esto se logra adecuando las creencias, los valores y las conductas de cada miembro de la organización en manera de adecuarlos estratégicamente en el camino de la flexibilidad, manteniendo a sus empleados satisfechos (Madero G, G, G, & Gomez, 2014).

Dentro de los grandes problemas de las empresas familiares, se encuentra la falta de explicitos y de organización en la planeación estratégica, Mart, Martin, & Martin, hablan de estos problemas en su artículo "Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica". Hacen énfasis en que cuando se desea definir la misión y los objetivos de la empresa, la aparición de estrategias relacionales en la formulación de estrategias, la aceptabilidad y el riesgo político en la fase de evaluación y selección de estrategias y los problemas vinculados con la implantación y el cambio organizativo, se debe enfocar en los problemas de los grupos de interés. Además, integrar el enfoque organizativo y el racional en la dirección estratégica se identifican elementos clave para el éxito en las estrategias empresariales, los cuales son los aspectos relacionados con grupos humanos como comportamiento, objetivos, intereses, relaciones de poder existentes o resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Pero en muchas circunstancias esos aspectos son difíciles de ejecutar y para esto se debe recurrir a las competencias tanto en liderazgo como capacidad para implementar cambios en una forma más técnica y racional, en donde se identifiquen los problemas organizativos con más impacto en el fin específico de la empresa (Mart, Martin, & Martin, 2004).

Todo esto propone una base para empezar a identificar criterios y métodos para el inicio del diagnóstico y el planteamiento de la planeación estratégica y la ejecución de esta en este tipo de empresas.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Diagnosticar y rediseñar la propuesta de dirección estratégica de la empresa MADOA buscando mayor satisfacción de los stakeholders.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.1. Hacer un diagnóstico de las técnicas de dirección y alineación estratégica que se usan actualmente, midiendo la satisfacción y consultando el propósito de los stakeholders por medio de encuestas y la observación participante.

1.2.2. Sugerir un plan de dirección estratégica que esté alineada con los objetivos de los stakeholders para mejorar su satisfacción, por medio de la técnica BSC.

1.2.3. Proponer una técnica para mejorar la alineación entre las operaciones y el plan estratégico por medio de las falencias identificadas en el diagnóstico.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Empresa familiar

En primer lugar, se debe entender qué es una empresa familiar. Según Peter Leach la empresa familiar se entiende como aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la administración, lo que implica que el vínculo familiar tiene una significativa incidencia sobre el futuro de la organización. El papel de la familia en este tipo de empresa debe ser mejor comprendido si se desea sacar el máximo beneficio de sus ventajas y controlar o eliminar sus desventajas.

Para Leach, una de las mayores ventajas de las empresas familiares es su clima singular que genera sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Aunque sea intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas, como el compromiso, flexibilidad en el trabajo y en el tiempo, planeamiento a largo plazo, cultura estable, rapidez en la toma de decisiones, confiabilidad y orgullo. Todo esto, si se gestiona de una manera eficiente puede servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

Si bien las firmas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial, por sus características pueden prosperar más en algunos campos en los cuales sus ventajas se pueden aprovechar enteramente. Algunos de los sectores más propicios para este tipo de empresas, son servicios, empresas contratistas, comercio minorista, y empresas de distribución.

Así como tiene ventajas, estas empresas también son propensas a soportar desventajas graves por su situación, como rigidez, desafíos comerciales (modernización de las técnicas obsoletas, manejo de las transiciones, incremento del capital), sucesión entre generaciones, conflictos emocionales, liderazgo y legitimidad, ya que muchas veces sus líderes suben a sus puestos por condición de familiar y no por méritos propios. Estos peligros latentes no son exclusivos de las empresas familiares, aunque sí son particularmente vulnerables a estas deficiencias y muchos de los problemas surgen de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

Leach considera que un aspecto contundente en la continuidad de estas empresas son los ciclos de vida de la empresa familiar, ya que pueden implicar el éxito o el fracaso de la misma. Pueden ser una fuente de éxito por la importante fuerza motivadora que implica para muchas personas que están al frente de la empresa, al tener el firme deseo de defenderla y perpetuarla, además de tener en cuenta que mantener a la empresa de la familia de una generación a la otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo. O son una fuente de fracaso, ya que pueden implicar una maldición para la sucesión de generación a generación si se tiene una mala gestión de dicha sucesión. Por esto, la supervivencia de la firma a través de las generaciones es a menudo un factor más importante que otro de orden financiero. Al mismo tiempo, esta transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos

cambios que ocurren dentro de la relación familia – empresa, cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa.

(Leach, 1999)

1.3.2 Dirección estratégica

Según Gerry Johnson y Kevan Scholes, autores del libro *Dirección Estratégica*, el concepto de estrategia es el alcance que se define para las decisiones estratégicas y la dirección que tiene una organización, su implementación a largo plazo ayuda a generar ventajas respecto a la competencia y nuevas oportunidades, por medio del adecuado uso de sus recursos y competencias satisfaciendo las expectativas a las partes interesadas. También, se puede definir como la búsqueda de un ajuste estratégico con un entorno empresarial, que podría necesitar una modificación de recursos y competencias utilizadas. Esta, puede verse afectada tanto para las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica como por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder dentro de la organización y el entorno.

En situaciones de incertidumbre la implementación de la estrategia ayuda a darle claridad a las organizaciones sobre la posición que se debe tomar de acuerdo con los movimientos de sus competidores, a qué ritmo deben generar el cambio y cuáles son los desarrollos estratégicos que se deben tener como foco principal. Es importante entender que, si no existe una alineación estratégica en los aspectos operativos, la estrategia no tendrá éxito, por esto, las decisiones que se tomen en base a la estrategia deben tener una repercusión en las decisiones operativas.

Todas las organizaciones deben ser conscientes de que el direccionamiento estratégico implica todas las acciones y actividades que se tengan que realizar para llevar a cabo una estrategia. Para esto es importante tener claro cuáles son los tres niveles existentes en la estrategia.

La primera es la estrategia corporativa, que se encarga del alcance de una empresa y de definir cuáles son los medios que puede buscar una organización para generar valor a las unidades de negocio existentes. Esta estrategia se dirige especialmente hacia el cumplimiento de las expectativas que se manifiestan en la misión donde a su vez logra satisfacer las necesidades de los accionistas y/o propietarios. La segunda es la estrategia de negocio, la cual va dirigida a determinar la manera en que se debe competir adecuadamente en mercados, u ofrecer servicios con mejor valor. La tercera es la estrategia operativa, donde se identifica cómo los distintos componentes que posee la organización ayudan a implementar la estrategia corporativa y de negocio en cuanto a recursos, procesos y personal.

La dirección estratégica se ocupa de la dificultad que generan situaciones fuera de lo común y no a las situaciones a las que la organización está acostumbrada, su alcance es superior al que posee un área específica en la dirección de operaciones. Los elementos principales que abarcan la dirección estratégica son la comprensión de la posición estratégica organizacional, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

La comprensión de la posición estratégica se ocupa de encontrar las estrategias que tiene el entorno externo (donde se identifican las oportunidades y amenazas), sus recursos y competencias (donde se analizan las fortalezas y debilidades), y por último los requerimientos de las partes interesadas. Las elecciones estratégicas comprenden el entendimiento de cuáles son las bases para una estrategia en un futuro, y la estrategia en acción se encarga de verificar si las estrategias propuestas e implementadas están funcionando de la manera correcta en la práctica. Por esto, la dirección estratégica es el plan que se lleva a cabo para hacer seguimiento desde la comprensión hasta la implementación de la estrategia.

(Johnson, Scholes & Whittington)

Para poder hablar de dirección estratégica, se deben tener claros los elementos filosóficos de la organización:

- Misión: es el fin superior de la empresa, acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas. Define el propósito de la organización, la razón de ser de la compañía, y debe responder a tres preguntas:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Cuál es nuestro propósito estratégico?
 - ¿A qué nos comprometemos?
- Visión: estado futuro deseado; la aspiración de la organización. Define lo que la organización desea ser en el futuro, hacia donde aspira llegar, y establece un horizonte de tiempo para hacerlo realidad. Hace posible que las personas tengan una imagen clara de lo que se desea alcanzar y para cuando, además dirige los esfuerzos y recursos hacia el logro de las grandes metas, interconectando las diferentes áreas.
- Valores: describen el modo en que la empresa se propone operar en el día a día. Son las cualidades positivas que se poseen y buscan guiar el desarrollo de las tareas en cualquier actividad. Además de ser claves en la creación de patrones de comportamiento y para el establecimiento de una cultura organizacional.

Según esto, la estrategia es la forma de llegar a la visión, los planes para lograr las metas propuestas, cumpliendo con la misión y los valores.

1.3.3 Diagnóstico de la empresa

Cuando se pretende hacer una implementación de una nueva estrategia, lo primero que se debe hacer es un diagnóstico completo de la organización, donde se evalúan los resultados de su situación actual con base en sus decisiones pasadas y proyecciones a futuro, con el fin de identificar problemas para corregirlos, y áreas de oportunidad para aprovecharlas. El diagnóstico, se encarga de la revisión de la información y situación actual de la organización. Es preciso que en el momento en que se realiza el diagnóstico se adquiera un conocimiento extra sobre a qué se debería poner más cuidado y cuáles son los aspectos que se podrían convertir en una alerta, y también sobre cuáles son posibles fortalezas y oportunidades que se deben explotar con mayor rigor y no un simple mecanismo que aporta

soluciones. Las empresas deben realizar diagnósticos con cierta periodicidad, no para reafirmar lo conocido, sino para poner luz a lo que se desconoce o no se ve. (Conti, 2016)

1.3.3.1 Componentes del diagnóstico

Para realizar un diagnóstico adecuado se debe comprender el análisis de:

- Contexto político y económico del mercado y de la región: este componente se puede analizar con base en las cinco fuerzas de Porter que son: la amenaza de posibles nuevos concurrentes, la rivalidad entre competidores establecidos, la competencia de parte de los sustitutos, el poder de negociación de compradores y proveedores. En este ítem se deben hacer preguntas como: ¿en qué se basan los directivos de este sector para tomar decisiones?, ¿cómo se ve el sector en los próximos 5/10 años?, ¿habrá crecimiento económico, inflación, estabilidad social y económica?, ¿habrá nuevas normativas que pueden influenciar el sector?, entre otras.
- Creencias de la dirección y objetivos perseguidos: este componente identifica cuales son las tendencias del segmento en el cual la empresa se concentra, sus competidores, la visión que posee en el presente y cuál es la visión que quiere desarrollar en un futuro. En este ítem se deben hacer preguntas como: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización?, ¿Cuáles las debilidades?, ¿Quién es quién dentro del sector?, entre otras. Los datos en este ítem pueden ser recolectados mediante la observación participante.
- Clima laboral interno y visión de la organización: trata de medir las relaciones dentro de la organización. Se deben responder preguntas como: ¿Cómo se trabaja en la organización?, ¿se fomenta el trabajo en equipo?, ¿Cómo ven a sus directivos y a la empresa?, ¿Qué harían distinto a lo que se hace?, ¿está conforme o está pensando en buscar un nuevo empleo?, ¿participa en la planificación de la organización?, ¿Qué tanto funciona radio pasillo en la organización?, entre otras. Este componente se puede analizar y medir por medio de encuestas a empleados.
- Índice de satisfacción de los clientes: es uno de los componentes más importantes del diagnóstico. Responde a preguntas como: ¿Cómo es la relación que mantiene con la organización?, ¿se siente bien atendido?, ¿Cómo es la respuesta a sus inconvenientes?, ¿volvería a elegir la empresa como proveedor de productos o servicios?, ¿qué podrían hacer que no están haciendo para que usted pudiera mejorar su experiencia?, entre otras. Este componente se puede analizar y medir por medio de encuestas a los clientes.
- Debilidades y fortalezas competitivas que tiene la organización respecto a sus competidores: este ítem busca enumerar las debilidades que podrían revertirse y fortalezas que podrían reforzarse. Se busca analizar segmentación y participación en el mercado, cantidad de clientes/socios en los últimos 3 años, cómo se establecen los objetivos futuros, cómo se controla la gestión, quienes deciden las

estrategias utilizadas, entre otros. Este componente se analiza por medio de observación participante.

- Comunicación interna y externa: trata de medir la comunicación entre los stakeholders de la organización, respondiendo a preguntas como: ¿Qué se comunica?, ¿Quién decide qué y cómo comunicar?, ¿para que se comunica internamente?, ¿se comunica mucho o poco?, ¿Cuál es el estilo de la comunicación?, ¿hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?, entre otros. Este componente se puede analizar por medio de observación participante.
- Sistema de planificación y control de gestión: trata de medir los procesos que tengan que ver con la toma de decisiones, de planeación de la estrategia, respondiendo preguntas como: ¿Quiénes participan del proceso de planificación?, ¿Cómo se deciden los objetivos perseguidos?, ¿se consolida la planificación?, ¿Quiénes deciden las medidas correctivas?, ¿se controla como impactan las correcciones implementadas?, ¿Quién decide las estimaciones que se utilizarán?, entre otras. Este componente se puede analizar por medio de observación participante.

(Conti, 2016)

Los métodos de recolección de datos como las encuestas y la observación participante, que se le asigna a cada componente del diagnóstico se explicarán más adelante. Cabe aclarar que dentro del método observación participante se incluye la conversación con expertos relacionados a cada componente del diagnóstico.

Después de analizar todos los componentes se finaliza el diagnóstico general de la organización, en la cual se tendrá información que servirá como base para crear la prospectiva del futuro deseado.

1.3.3.2 Stakeholders

Una empresa es una organización que comercializa un producto o que presta un servicio mediante la creación de relaciones humanas y actividades, dirigiéndose a personas por medio de personas y para otras personas. Las diferentes áreas que existen dentro de cada organización especialmente el área humana es la que más se relaciona con diferentes grupos de la organización.

La empresa correcta es la que tiene como prioridad las personas con las que sostiene relaciones y con las que toma decisiones para generar valor a cada una de ellas. Para tener una mejor lucidez hace décadas se empezó a utilizar términos como grupos de interés o stakeholders a las personas que la empresa debía otorgarle cierta importancia. Los stakeholders de una empresa tienen el derecho de indagar por información sobre esta ya que se ven afectados por cualquier decisión que se tome en las operaciones internas y externas que esta realiza, y a su vez, también son los que pueden afectar la organización con sus decisiones. De esta manera cualquier empresa debe basar su sostenibilidad y crecimiento por medio de sus stakeholders.

Existen varios tipos de stakeholders, y no necesariamente todos tienen que hacer parte de una organización, se enumeran a continuación los más conocidos y estudiados:

- Los primeros a identificar son los accionistas o propietarios, quienes tienen derecho a contribuir en la propiedad de la empresa. El objetivo fundamental de una empresa es su ánimo de lucro, donde se generan ingresos para sus propietarios. Todos estos han invertido una cantidad monetaria como inversión y no como un préstamo de capital, por esto, son los que esperan que la empresa sea sostenible para que así su inversión les brinde un retorno mayor al invertido.
- Los empleados son las personas que tienen un contrato con la empresa tanto laboral o profesional donde reciben una cantidad monetaria por la realización de su labor.
- Los clientes son otro tipo de stakeholder, estos se dividen en dos, los clientes que son conocidos como compradores, estos son los que compran el bien; y los consumidores que son los que consumen lo que la empresa vende.
- Los distribuidores y los socios comerciales son personas que con sus conocimientos y experiencias comercializan los productos, como medio para llegar a sus consumidores y compradores.
- Los proveedores son todos aquellos que le suministran un insumo a la empresa para poder desarrollar sus actividades. Existen proveedores funcionales que proveen servicios o productos para la realización de actividades de apoyo dentro de la empresa y los proveedores operacionales que proveen de recursos para poder comercializar su producto de manera directa.
- Los competidores son todos los que tienen la misma característica de la empresa en cuestión, es decir, producen los mismo productos o productos sustitutos y se los ofrecen al mismo cliente en el mismo mercado.
- Los agentes sociales son un stakeholder público que puede llegar a tener gran influencia en la manera en que se direcciona o se realiza un proceso dentro de la empresa, estos pueden ser: grupos de opinión, mercados financieros y/o medios de comunicación.
- Las administraciones públicas son conocidos como los reguladores, legisladores y poderes públicos que tienen como fin hacer cumplir una normativa a todas las empresas.
- La comunidad local son personas u organizaciones que desarrollan la empresa o que se encuentran cerca de esta.
- Y finalmente el último stakeholder es el público en general, que serían las personas u organizaciones que, aunque no tienen un contacto directo con la empresa pueden llegar a influir desde su opinión tanto positiva como negativamente.

(Prieto, 2013)

1.3.3.3 Métodos de recolección de datos

Los métodos de recolección de datos son de gran utilidad a la hora en que el analista debe recopilar información acerca de una situación existente. Esta recolección de datos se puede llevar a cabo por medio de gran número de técnicas y herramientas, entre estas están las encuestas y la observación, ampliamente conocidas y utilizadas.

La encuesta es una técnica que sirve para la recolección de datos por medio de un cuestionario que se le realiza a una muestra de personas, esta muestra debe ser una población característica de la población general. Este método de recolección de datos sirve para identificar posiciones de cada una de las personas encuestadas, sus puntos de vista, conductas, comportamientos, pensamientos y/o criterios acerca de una situación. La encuesta se compone por cierto número de preguntas de uno o varios temas escogidos por el analista, las respuestas no son correctas ni incorrectas.

Para realizar una encuesta se debe seguir los siguientes pasos:

- Primero se debe diseñar la encuesta: consta de definir los objetivos que son el tema o los temas que se quieren investigar, la muestra que es la población de la cual se desea tener esta información, y el cuestionario que se trata de la serie de preguntas.
- Luego la recolección de los datos o trabajo de campo: donde se les hace el cuestionario a las personas de la muestra.
- Finalmente se hace el procesamiento de los datos: consiste en grabar la información obtenida en el paso dos, donde se vean reflejadas sus respuestas.

(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017)

Otro método para recolectar datos de una manera menos explícita y más confiable, es la observación participante, la cual se define como el proceso en el que el investigador por medio de su participación en las actividades rutinarias de las personas escogidas para el análisis encuentra información, también conocido como convertirse en parte de la comunidad estudiada. Igualmente se puede considerar como el proceso por el cual el investigador crea relaciones con los grupos de interés para poder tener acceso a los datos requeridos de una manera confiable, abierta y sin prejuicios, mediante conversaciones informales, listas de verificación, cuestionarios, observación, entre otras.

El método de recolección de datos por observación participante es una herramienta útil para corroborar la expresión no verbal de los sentimientos o pensamientos de los participantes, ayuda al investigador a tomar decisiones acerca de a qué actividades darle mayor prioridad en la organización, le ayuda a definir cuales estrategias podrían ser más aceptadas por los empleados y a tener mejor comprensión de lo que sucede dentro de la cultura, le ayuda a familiarizar su liderazgo con la comunidad y le permite recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos. (Kawulich, Participant Observation as a Data Collection Method, 2005).

1.3.4 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), o el Cuadro de Mando Integral en español, propuesto originalmente por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro *The Balanced Scorecard* publicado por Harvard Business School Press, es un marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, los transforma en objetivos e indicadores organizados a través

de un conjunto equilibrado de perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Este cuadro incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

El BSC proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Según Kaplan y Norton, las mediciones son importantes, “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Por lo que la forma de medir varios aspectos en una empresa, ya sean financieros, de relacionamiento, procesos internos, entre otros, es de vital importancia. Desgraciadamente, muchas organizaciones tienen estrategias para manejar sus relaciones con clientes, competencias internas, capacidades organizativas, pero solo se miden por medio de indicadores financieros. El BSC conserva la medición financiera, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. Esta vista global e integradora de la empresa incentiva a un crecimiento a largo plazo, mientras que medir la empresa solo por indicadores financieros puede incentivar a las empresas a buscar resultados inmediatos fijados a corto plazo, sin analizar posibles beneficios para el futuro de la empresa.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Las medidas del BSC deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el BSC no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El BSC debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas según Kaplan y Norton del BSC, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los impulsores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un BSC aparentemente puede confundir, los cuadros construidos adecuadamente contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada. Estas cuatro perspectivas se explican a continuación.

- Perspectivas financieras: los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la empresa. Los objetivos financieros acostumbraban a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos

del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash Flow.

- **Perspectiva del cliente:** los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, retención y rentabilidad del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los impulsores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual, o una corriente constante de productos y servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergente de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.
- **Perspectiva del proceso interno:** los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos del mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del BSC a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes; pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo, pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del BSC acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del BSC de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque BSC es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los procesos de una empresa se dividen en dos grupos, el proceso de innovación que comprende los subprocesos de diseño del producto y desarrollo del producto; y los procesos operativos, que comprenden la fabricación, marketing y servicios de posventa. Los sistemas tradicionales buscan controlar y mejorar las operaciones existentes, se centran solo en los procesos operativos. Pero los impulsores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación es muchas veces un impulsador más poderoso de la actuación financiera futura que del ciclo a corto plazo. La habilidad de gestionar con éxito un proceso para el desarrollo de un producto, o para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible. Sin embargo, los directivos no deben elegir entre alguno de estos dos procesos, el BSC integra objetivos y medidas para el ciclo de innovación y para el ciclo de operaciones.

- Perspectiva de formación y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en esta perspectiva, al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos (satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados) junto con los impulsores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados para el negocio involucrando las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

(Kaplan & Norton, 2002)

1.3.5 Alineación estratégica

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, la puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla. No es suficiente compartir la estrategia con unos pocos y ordenar a los demás colaboradores qué se debe hacer, las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuyan a la implantación de la estrategia deben compartir su estrategia y visión a largo plazo con ellos, y los deben animar de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar dicha visión y estrategia. Además, esta socialización debe implicar a los empleados en el futuro de la organización y les debe alentar a formar parte de la formulación e implementación de su estrategia. Idealmente, cada persona debe comprender la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el objetivo común de la empresa.

El Balanced Scorecard (BSC) permite una alineación de arriba abajo, empezando por el equipo ejecutivo, que es una parte esencial para obtener beneficios procedentes del BSC, este equipo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave. Al comunicar la estrategia y vincularla a sus metas personales, el BSC crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización. Cuando todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación.

La alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo, ya que la alineación debe ir en sentido descendente hasta llegar a la base de los empleados, lo que es complicado a causa de las grandes cifras y el volumen de logística involucrados, y también debe ir en sentido ascendente hasta llegar al consejo y a los accionistas. Para ello las organizaciones utilizan varios mecanismos interrelacionados para traducir la estrategia y el BSC en objetivos e indicadores locales que influirán en las prioridades del personal y del equipo. Kaplan y Norton identificaron tres mecanismos bien diferenciados:

- Programas de comunicación y formación: el requisito más importante para la implantación de la estrategia es que todos los empleados, la alta dirección y el consejo de administración comprendan la estrategia y la conducta requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Un programa de comunicación continuado y consistente de la estrategia es la base de la alineación de la organización.
- Programas de establecimiento de objetivos: luego de cumplir con un nivel básico de comprensión, los individuos y los equipos de toda la unidad de negocio necesitan traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo, deben convertir el objetivo común en objetivos locales. Los programas tradicionales de dirección por objetivos utilizados por la mayoría de las organizaciones deben vincularse a los objetivos e indicadores articulados en el BSC.
- Vinculación al sistema de incentivos: la alineación de la organización hacia la estrategia debe ser, en última instancia, motivada a través de los sistemas de incentivos y recompensas. A pesar de que esta vinculación debe ser tratada con cuidado, y se debe hacer solo después de que se haya desarrollado los programas

de educación y comunicación, muchas empresas ya han visto los buenos resultados de vincular el sistema de incentivos a su BSC.

(Kaplan & Norton, 2002)

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

El enfoque de este proyecto se basa en la formulación de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa MADOA. Para esto, se inició con un diagnóstico de la empresa, donde se evaluaron los resultados de su situación actual con base en sus decisiones pasadas y proyecciones a futuro, con el fin de identificar problemas para corregirlos y áreas de oportunidad para aprovecharlas. Este diagnóstico implicó la recolección de datos por medio de información primaria, donde se utilizaron métodos como encuestas y observación participante. Las encuestas recolectaron información por medio de un cuestionario que se le realizó a algunas personas de diferentes cargos, esto sirvió para identificar posiciones de cada una de las personas encuestadas, sus puntos de vista, conductas, comportamientos, pensamientos y criterios acerca de una situación (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017). La observación participante es el proceso donde el investigador por medio de su participación en las actividades rutinarias de las personas escogidas para el análisis encuentra información creando relaciones con los grupos de interés, para tener acceso a datos confiables, abiertos y sin prejuicios, mediante conversaciones informales, observación, entre otras (Kawulich, Participant Observation as a Data Collection Method, 2005). Para la recolección de datos, la población objeto de estudio fueron los diferentes stakeholders de la empresa, entre los cuales se pudieron destacar los accionistas, empleados administrativos, almacenistas, proveedores, mecánicos, y clientes. Para llevar a cabo las encuestas y la observación participante, se eligieron representantes de cada uno de los grupos de interés para poder identificar el propósito u objetivo de cada grupo, por lo que se le hicieron encuestas a los accionistas más relevantes, a los empleados administrativos, personal del almacén y mecánicos, quienes son los grupos de interés internos, y ayudarán definir el rumbo de la organización, también se eligieron para la observación participante algunos proveedores y clientes representativos. Para organizar los datos de las entrevistas, donde se recolectaron datos cualitativos, se utilizó el método de Gioia, donde se agrupan y estratifican categorías identificadas.

Luego de organizar los datos, se sacaron estadísticas sobre la satisfacción de cada grupo de interés por medio del método de expertos, y a partir de este se sacaron medidas como medias y conteos sobre la satisfacción de los diferentes grupos y categorías, y por medio de gráficas se analizaron los datos. Este análisis de datos se realizó en el software Excel por su facilidad de uso y gran cantidad de herramientas gráficas que facilitan la interpretación de todos los datos recopilados.

Luego de haber identificado el propósito de los grupos de interés, y la brecha que hay entre el estado actual y el deseado en la organización, se formuló un plan de direccionamiento estratégico para la empresa, que consistió en comprender la posición estratégica organizacional, determinar las elecciones estratégicas para el futuro y plantear cómo se convierte esta estrategia en acción (Gerry , Kevan, & Richard). Para comprender la posición estratégica se realizaron análisis internos y externos de la organización a partir de los cuales se construyó la matriz FLOR, donde se identificaron Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Retos. Luego, el plan de direccionamiento estratégico se formuló por medio de la herramienta Balanced Scorecard (BSC), un marco que traduce la visión y estrategia de una empresa y las transforma en objetivos e indicadores organizados a través de un conjunto equilibrado de perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento) (Kaplan & Norton, 2002). Como paso inicial para identificar

objetivos desde diferentes perspectivas se construyó un mapa estratégico. El BSC como herramienta nos proporcionó un marco de indicadores que dirigen la compañía hacia la consecución de su estrategia, lo cual es de gran beneficio, ya que, si los indicadores de una compañía miden solo sus operaciones, y no se dirigen hacia el alcance de su estrategia, es poco probable que alguna vez se pueda alcanzar. Eliyahu M. Goldratt dijo alguna vez “Dime cómo me mides, y te diré como me comporto”, lo que conllevaría a que los indicadores apropiados sí logren una buena alineación entre los comportamientos de los miembros de la organización y el objetivo estratégico.

Por último, se buscó identificar una buena técnica y buenas prácticas para poder llegar a alinear las operaciones diarias de la empresa con la formulación de la estrategia, y así lograr que todos los stakeholders estén alineados hacia el mismo objetivo. La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla, se debe socializar la estrategia y visión con todos los miembros de arriba hacia abajo, cada líder de un equipo debe comunicar e interiorizar esta estrategia en todo su equipo de trabajo. Parte de la alineación de la estrategia se comunica por medio de los indicadores resultantes del BSC, que les indicará a los miembros cómo van a ser medidos, y por ende, ellos sabrán en parte cómo deben comportarse, pero esto no es suficiente. Se debe implementar una técnica de comunicación e interiorización de la estrategia, donde se vuelva explícita la estrategia y el objetivo final de la organización. Esta técnica se debe adecuar a las falencias identificadas en el diagnóstico y la estrategia formulada.

3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (indique si se logró o no su cumplimiento y por qué)	ENTREGABLE
Diagnóstico general de las técnicas de dirección y alineación estratégicas de la empresa	100%	Se cumplió en su totalidad el diagnóstico con recolección de información, organigrama actual, estadísticas del nivel de satisfacción de los stakeholders y los objetivos de los diferentes grupos de interés.	Resultado del diagnóstico
Plan de dirección estratégica alineado a los objetivos de los stakeholders.	100%	Se cumplió en su totalidad la propuesta de direccionamiento estratégico, ya se tiene claro el propósito de los diferentes grupos de interés, con lo que se construyó el mapa estratégico, la propuesta del organigrama con funciones para cada cargo, los elementos estratégicos, el protocolo familiar, manual de convivencia y el Balanced Scorecard.	Propuesta de plan de dirección estratégica
Propuesta de alineación estratégica, entre las operaciones y el plan estratégico.	100%	Se cumplió en su totalidad este objetivo, donde se propusieron técnicas de alineación estratégica, con la respectiva promulgación y retroalimentación de la estrategia, seguimiento a esta, sistemas de medición, de incentivos y estrategia de comunicación organizacional.	Propuesta de alineación estratégica

Tabla 1- Productos, resultados y entregables obtenidos

3.1 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

3.1.1 Recolección de datos por grupo de interés y método de Gioia.

En este apartado se muestran las entrevistas diseñadas para cada grupo de interés y los resultados según el método de Gioia, donde se categorizan los elementos identificados por medio de las entrevistas y la observación participante. La información específica de cada entrevista se consolida en el Anexo 1.

Entrevista para los mecánicos:

- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad, fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)
- ¿Cómo se trabaja en la organización? (estrés, procesos internos, clima laboral, compañerismo, proceso de liderazgo, quien es el líder, etc)
- ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)
- Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)
- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
- ¿Usted sabe cuál es el objetivo de la organización?
- ¿A usted lo miden o lo evalúan de alguna forma?
- ¿Lo retroalimentan, le dan guías o capacitaciones, le muestran formas de mejorar los procesos?
- ¿Usted siente que su opinión o sus propuestas para la mejora de procesos se tienen en cuenta?
- ¿Quién es su jefe?
- ¿Se siente bien atendido?

Resultados y análisis del método de Gioia para los mecánicos:

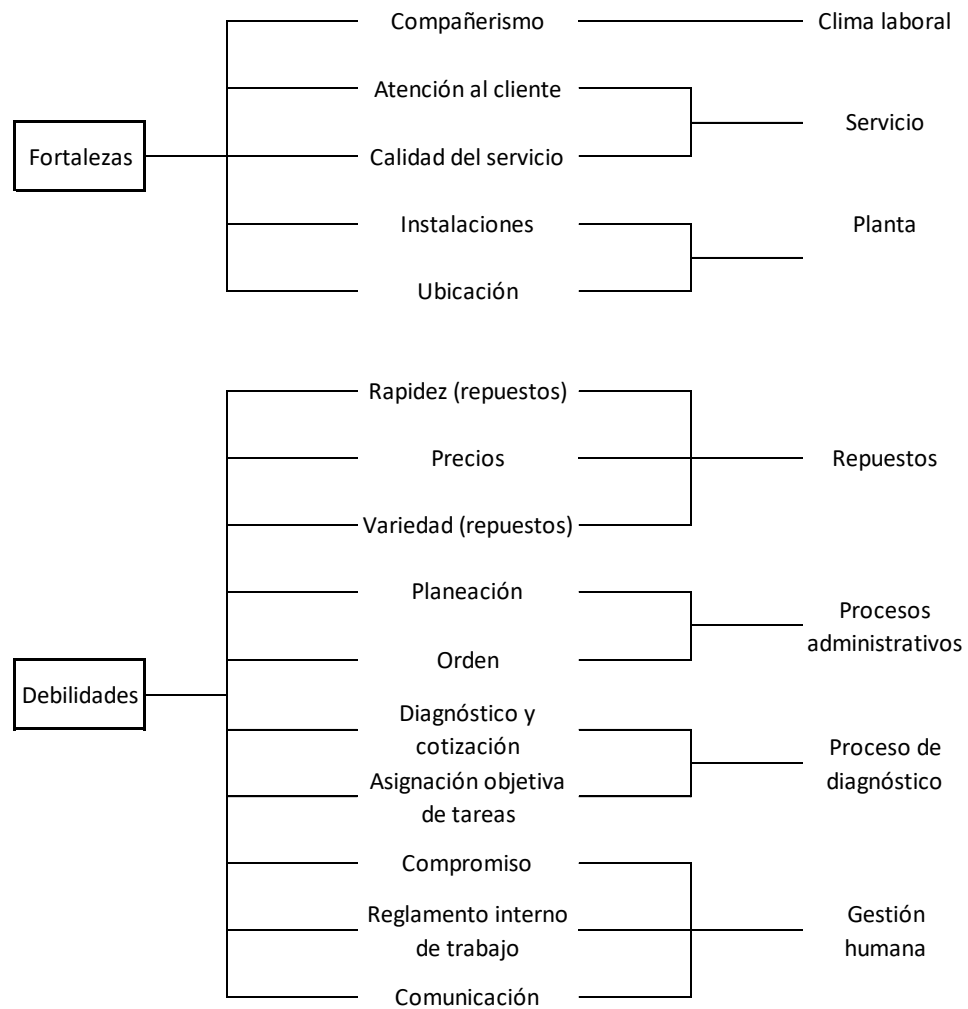


Figura 1- Análisis de datos mecánicos.

Para este grupo de interés es importante mejorar en los siguientes aspectos:

- El servicio que presta el almacén para entregarles los repuestos, ya que tienen un tiempo de respuesta mucho mayor al esperado, poca variedad y disponibilidad inmediata y altos precios.
- Los procesos administrativos, ya que hay poco orden y planeación, y las relaciones entre compañeros se ve afectada porque no tienen estipuladas reglas de organización dentro del taller, ni tienen su tiempo o actividades planeadas.
- El proceso de diagnóstico, donde se reciben los vehículos entrantes y se le asignan a uno de los mecánicos. Ese proceso no está definido, y la persona que recibe el vehículo asigna las tareas de los mecánicos de la manera que considere, sin necesariamente tomar la mejor decisión.

- La gestión humana, ya que no se les incentiva a mejorar el compromiso, no tienen un reglamento interno de trabajo que regule la convivencia, y no sienten que la comunicación con las demás áreas de la empresa sea la esperada.

Y se pueden aprovechar los siguientes aspectos:

- El clima laboral por el compañerismo que existe entre todos.
- El buen servicio que se le presta a todos los clientes, por la buena atención y la calidad en todos los servicios que prestan.
- La planta, ya que se tiene una ubicación privilegiada y unas instalaciones amplias y completas.

Entrevista para el personal del almacén:

- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad, fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)
- ¿Cómo se trabaja en la organización? (estrés, procesos internos, clima laboral, compañerismo, proceso de liderazgo, quien es el líder, etc)
- ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)
- Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)
- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
- ¿Usted sabe cuál es el objetivo de la organización?
- ¿A usted lo miden o lo evalúan de alguna forma?
- ¿Lo retroalimentan, le dan guías o capacitaciones, le muestran formas de mejorar los procesos?
- ¿Qué tanto funciona radio pasillo en la organización? OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
- ¿Cómo se deciden los objetivos perseguidos?, ¿Quiénes participan en el proceso de planificación?
- ¿Quiénes deciden las medidas correctivas?, ¿se controla como impactan las correcciones implementadas? (como es la línea de autoridad) (quien las toma, quien da las ordenes, a quien le hacen caso)

- ¿Usted siente que su opinión o sus propuestas para la mejora de procesos se tienen en cuenta?
- ¿Quién es su jefe?
- ¿De quién acata ordenes?
- ¿Se siente bien atendido?

Resultados y análisis del método de Gioia para el personal del almacén:

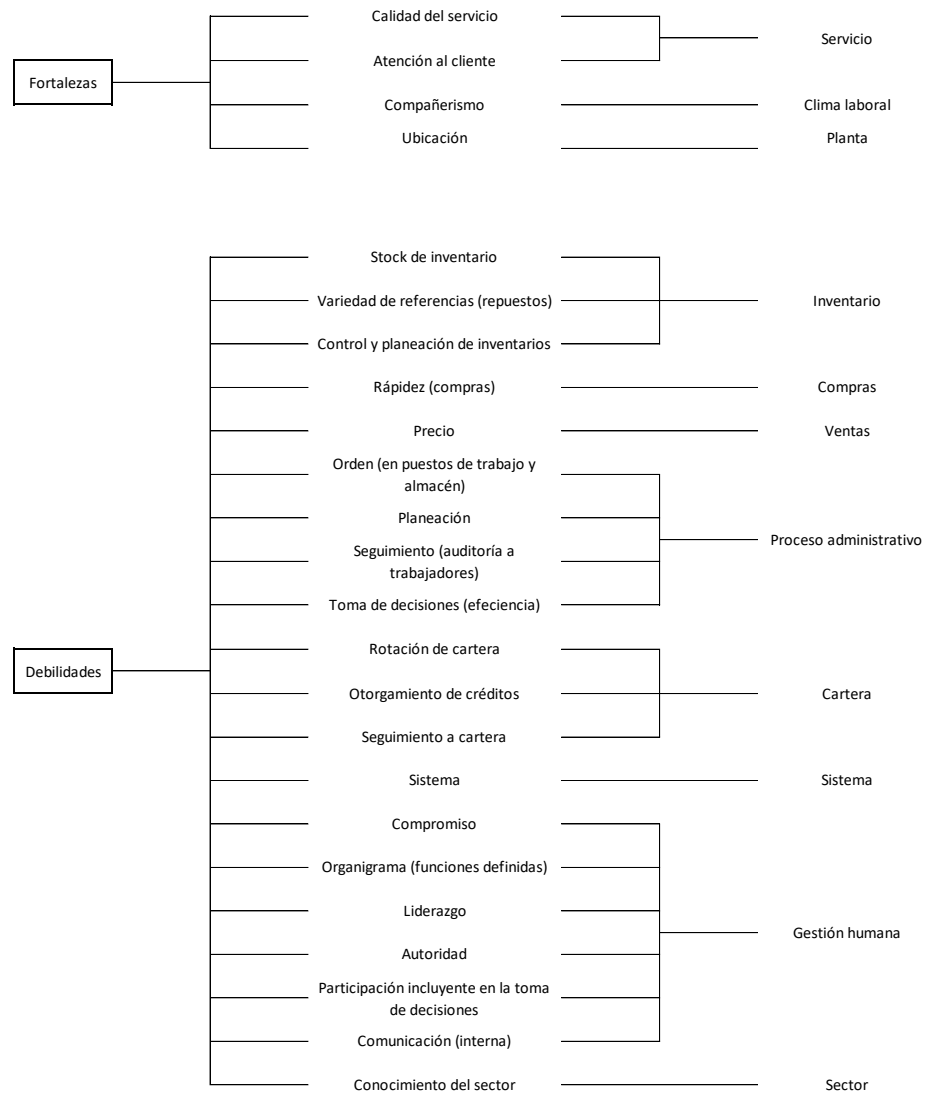


Figura 2- Análisis de datos personal de almacén.

Para este grupo de interés es importante mejorar en los siguientes aspectos:

- Inventario, compras y sistema, ya que hay poco stock en inventario, en pocas referencias y el control y planeación de este es mínimo. Todo esto por las falencias en la recolección de datos para conocer el estado actual de los inventarios, por lo que no tienen datos confiables para planear o controlar este. Y por esto mismo, las compras tampoco son planeadas, ni tienen información que sustente las órdenes de compra. Esto se debe a falta de un sistema confiable, porque en el sistema actual el ingreso de compras y ventas tiene inconsistencias con el inventario físico y muchas personas pueden modificar manualmente la información, lo que se presta para errores humanos.
- Ventas, puesto que el personal del almacén es consciente de que algunos clientes internos se quejan por el precio, sin embargo, recalcan también que existe mucha competencia de mercado ilegal de repuestos, por lo que el precio de los productos es alto pero garantizan confiabilidad y calidad superior.
- Cartera. La rotación de cartera es baja por el mal manejo que se le da al otorgamiento de créditos y al seguimiento de esta, todo por falta de planeación y orden y responsables directos de estos procesos.
- Proceso administrativo y gestión humana. Muchas de las debilidades que percibe el personal del almacén confluye en falta de orden, planeación, seguimiento a los procesos, eficiencia en la toma de decisiones, funciones definidas, liderazgo y autoridad. Todo esto podría mejorarse con un líder más preparado, con experiencia en manejo de personal y estructura de procesos.

Y se pueden aprovechar los siguientes aspectos:

- El clima laboral por el compañerismo que existe entre todos.
- El buen servicio que se le presta a todos los clientes, por la buena atención y la calidad en todos los servicios que prestan.
- La planta, ya que se tiene una ubicación privilegiada.

Entrevista para los administrativos:

- ¿Cree usted que el contexto político y económico del mercado afecta el desempeño de la empresa? ¿Qué aspectos considera usted que son relevantes?
 - ¿en qué se basan los directivos de este sector para tomar decisiones?, ¿cómo se ve el sector en los próximos 5/10 años?, ¿habrá crecimiento económico, inflación, estabilidad social y económica?, ¿habrá nuevas normativas que pueden influenciar el sector?, entre otras.
- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad,

fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)

- ¿Cómo se trabaja en la organización? (estrés, procesos internos, clima laboral, compañerismo, proceso de liderazgo, quien es el líder, etc)
- ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)
- ¿Qué tanto funciona radio pasillo en la organización? OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
- ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la empresa son eficaces y eficientes?_Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)
- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
- ¿Cómo se deciden los objetivos perseguidos?, ¿Quiénes participan del proceso de planificación?
- ¿Quiénes deciden las medidas correctivas?, ¿se controla como impactan las correcciones implementadas?
- ¿Usted sabe cuál es el objetivo de la organización?
- ¿A usted lo miden o lo evalúan de alguna forma?
- ¿Lo retroalimentan, le dan guías o capacitaciones, le muestran formas de mejorar los procesos?
- ¿Usted siente que su opinión o sus propuestas para la mejora de procesos se tienen en cuenta?

Resultados y análisis del método de Gioia para el personal administrativo:

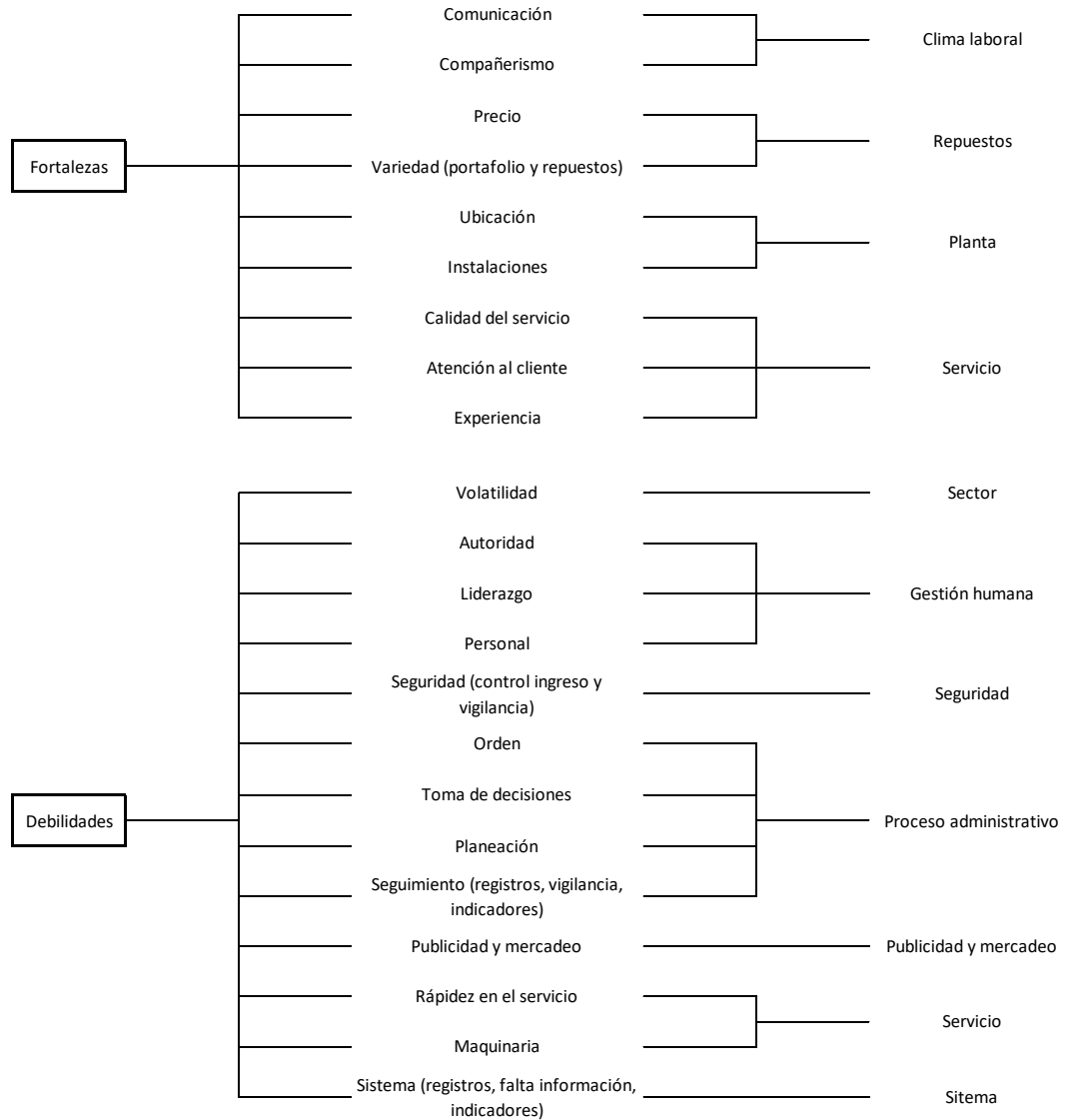


Figura 3- Análisis de datos administrativos.

Para este grupo de interés es importante mejorar en los siguientes aspectos:

- Sector, por la alta volatilidad en la disponibilidad y precios de algunos repuestos.
- Publicidad y mercadeo, debido a que es una empresa emergente y sienten que les hace falta presupuesto para impulsar correctamente tanto los productos como los servicios que ofrecen.
- Sistema, por la poca confiabilidad que el sistema tiene, no se tienen buenos registros de las transacciones, ni se pueden calcular indicadores o seguimientos.

- Servicio, este se ve afectado por la poca disponibilidad en inventario de repuestos, lo que implica pedirlos y aumenta significativamente el tiempo de espera de los clientes, también la falta de maquinaria, porque aunque se tenga espacio y conocimientos en el taller, todavía no están incorporados todos los servicios que podrían prestar porque no se ha adquirido la maquinaria correspondiente.
- Gestión humana y procesos administrativos, ya que los mismos administrativos, que son quienes tienen a cargo el resto de personal son conscientes de que hace falta mucha planeación, orden, y eficiencia en la toma de decisiones, y también que hace falta autoridad y liderazgo. En parte porque sienten que altos directivos no les delegan ciertas funciones ni les dan autonomía para tomar decisiones del día a día.

Y se pueden aprovechar los siguientes aspectos:

- El clima laboral por el compañerismo entre todos los miembros de la empresa y la buena comunicación que existe.
- El buen servicio que se le presta a todos los clientes, por la buena atención, la calidad en todos los servicios que prestan y la experiencia de los mecánicos en vehículos de carga pesada.
- La planta, ya que se tiene una ubicación privilegiada e instalaciones amplias y completas.
- Repuestos, ya que los administrativos consideran que tienen un precio competitivo y que, a pesar de no tener disponibilidad inmediata de muchos de ellos, se le ofrece al cliente gran variedad en portafolio de servicios y repuestos.

Entrevista para el gerente general:

- ¿Cree usted que el contexto político y económico del mercado afecta el desempeño de la empresa? ¿Qué aspectos considera usted que son relevantes?
 - ¿en qué se basan los directivos de este sector para tomar decisiones?, ¿cómo se ve el sector en los próximos 5/10 años?, ¿habrá crecimiento económico, inflación, estabilidad social y económica?, ¿habrá nuevas normativas que pueden influenciar el sector?, entre otras.
- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad, fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)
- ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)

- ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la empresa son eficaces y eficientes?_Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)
- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
- ¿Cómo se deciden los objetivos perseguidos?, ¿Quiénes participan del proceso de planificación?
- ¿Quiénes deciden las medidas correctivas?, ¿se controla como impactan las correcciones implementadas?

Resultados y análisis del método de Gioia para el gerente general:

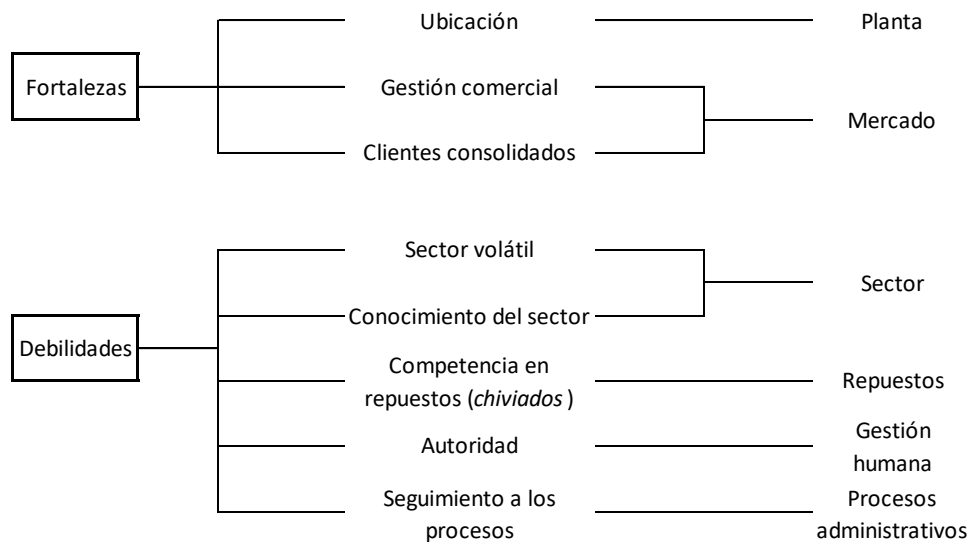


Figura 4- Análisis de datos gerente general.

Para este grupo de interés es importante mejorar en los siguientes aspectos:

- Sector, ya que el gerente considera que el sector es muy volátil y que los administrativos no tienen suficiente conocimiento como para tomar decisiones libremente.
- Competencia ilegal de repuestos, a causa de que es un sector con alta competencia ilegal, lo que deja una percepción errónea de que el precio pueda ser más alto de lo que debería.

- Gestión humana y procesos administrativos, considerando que en algún momento se le otorgó a los administrativos libertad para tomar decisiones y esto no dio resultados favorables, el gerente decidió quitarles responsabilidades y crear una junta donde se tomaran decisiones en conjunto. Por esto, considera que los administrativos no tienen suficiente autoridad y que además no le hacen el respectivo seguimiento a los procesos para tomar decisiones óptimas.

Y se pueden aprovechar los siguientes aspectos:

- Mercado, debido a la buena gestión comercial con proveedores y clientes, que genera una relación duradera y estable a largo plazo, y creando nuevas alianzas y convenios con las mismas características. Además de tener clientes consolidados, de gran tamaño, lo que le da cierta estabilidad al negocio.
- La planta, ya que se tiene una ubicación privilegiada.

Observación participante de proveedores:

Se realiza observación participante de acuerdo con las relaciones que la empresa maneja con los proveedores, ya que las entrevistas podían considerarse muy específicas y sesgadas para este grupo de interés tan amplio. La empresa está tratando de construir alianzas importantes con proveedores que ellos consideren valiosos, como *Continental* y *Acostallantas*, pero también tienen proveedores más pequeños con los que mantienen una relación de mayor informalidad, como *Muelles* y *Frenos Simón Bolívar* y otros almacenes de repuestos del oriente antioqueño y Medellín.

Este grupo de interés será dividido en dos categorías:

- Proveedores tipo A: unos pocos que se considerarán como aliados estratégicos por considerarse muy valiosos al proveer en grandes cantidades de algunos insumos. Tales como: *Continental*, *Kenworth* y *Acostallantas*. Esta categoría se siente a gusto con la atención que se le brinda por parte de la empresa, ya que las negociaciones son transparentes y los pagos por parte de la empresa son cumplidos invariablemente. La relación con el contacto de la empresa es un poco formal, y hasta ahora no se han hecho comunicaciones de nada que se considere lo suficientemente importante a nivel organizacional. En general este tipo de proveedores tienen una relación cordial y estrecha con la empresa, sin embargo, no se enteran tanto del día a día o de los procesos internos de la organización, y todos consideran que la empresa es un buen cliente por su transparencia y buen cumplimiento en los pagos.
- Proveedores tipo B: almacenes a los que se les compran insumos en cantidades moderadas, por lo que no son considerados aliados estratégicos. Tales como: *Stewart & Stevenson*, *Distrimaxter* y *Navitrans*. Esta categoría se identifica por el trato informal que se maneja entre estos y los representantes de la empresa, ya que se involucran más y están presentes en algunas ocasiones en la empresa llevando sus productos y haciendo cobros. Al estar más presentes, algunos de estos

proveedores perciben el desorden en el inventario al darse cuenta de la urgencia con la que piden algunos repuestos, esto por la falta de planeación y de control del inventario. En general se sienten bien atendidos y también resaltan el cumplimiento por parte de MADDOA en los pagos.

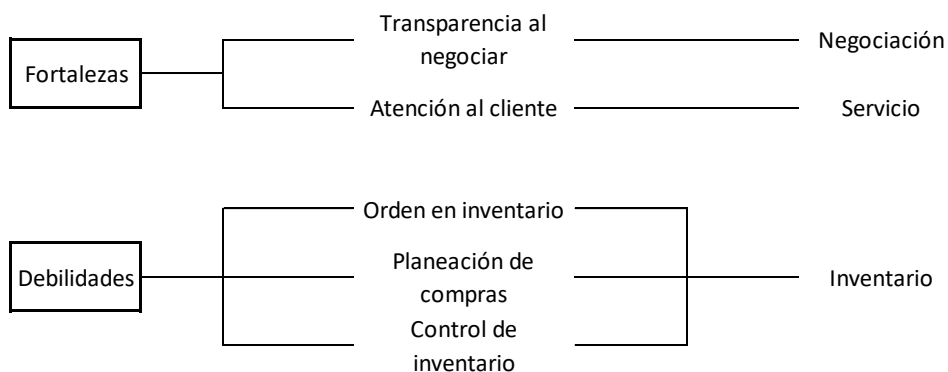


Figura 5- Análisis de datos proveedores.

Observación participante de clientes:

MADDOA nació como una empresa agregada a un grupo de empresas familiares que cuenta con una flota de vehículos de más de 50 tractomulas, las cuales son administradas por la empresa de transporte de carga Sotrac, considerado el cliente más importante para MADDOA, que se especializa en este tipo de vehículos de carga pesada. La relación que se tiene con este cliente es muy estrecha, de hecho, comparten espacios físicos y algunos de sus empleados cumplen funciones compartidas para ambas. Sotrac es una empresa más consolidada y con más años de experiencia, y al ser tan cercana logra identificar varios aspectos a mejorar al interior de MADDOA. En general se sienten bien atendidos por la cercanía que existe, pero han tenido algunos inconvenientes por el desorden interno en varios procesos, como en el contable, donde es difícil verificar la concordancia de los saldos de ambas partes. También han tenido inconvenientes en la verificación de las facturas expedidas por MADDOA, ya que se han encontrado inconsistencias en los productos que se reciben y los que se facturan. Pero destacan la buena atención en el servicio, la excelente calidad de los productos y servicios, y la respuesta oportuna y acertada a los inconvenientes que se presentan. La comunicación también es muy buena, ya que por la proximidad que existe, todos los cambios importantes en los nuevos procedimientos que se puedan realizar en el taller se informan de manera verbal e inmediata. El propósito de Sotrac con MADDOA es encontrar excelente calidad en el servicio y en los productos, cumplimiento en tiempos y confiabilidad en todos los procesos en los que interactúen.

Los demás clientes, quienes son las personas individuales que llegan a la empresa buscando una reparación o un mantenimiento de cualquier tipo de vehículo, en general piensan que lo mejor de la empresa es su ubicación, buena atención y excelente calidad en los productos y servicios. Pero muestran inconformidad con el proceso de diagnóstico y cotización que se le hace inicialmente a sus vehículos, ya que no se les informa el total del

precio del servicio, sino que se les informa el precio de la mano de obra, y luego deben averiguar el precio de los repuestos necesarios en el almacén del taller. Es ahí donde se encuentra la mayor inconformidad de este grupo de interés, ya que los repuestos tienen un valor bastante elevado en comparación con el mercado. Esto se debe a la competencia que existe con algunos negocios vecinos donde venden repuestos sin IVA o *chiviados*. Pero en general, los clientes se sienten bien atendidos y cuando conocen la calidad del servicio se fidelizan.

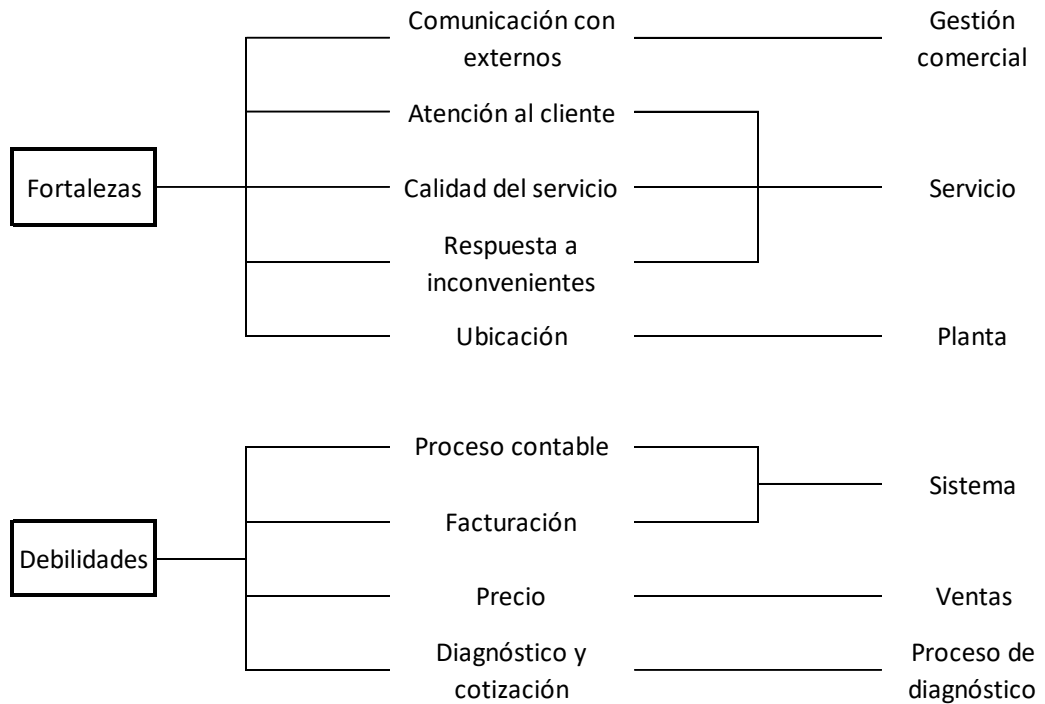


Figura 6- Análisis de datos clientes.

3.1.2 Observación participante

A partir de la interacción y conversaciones casuales con los stakeholders de la empresa, se pueden identificar varios elementos de la teoría de administración que pueden ser de ayuda para evaluar y diagnosticar el estado actual y los objetivos de todos los miembros involucrados con el funcionamiento de la organización.

Uno de los elementos primordiales a la hora de evaluar el método administrativo de un lugar es identificar la teoría de la administración en la que se basan para estructurar la jerarquía y la toma de decisiones. En MADDOA, se rigen por el punto de vista conductual, enfocado en la perspectiva de Barnard, donde las organizaciones son sistemas sociales, que requieren cooperación de los trabajadores para ser efectivas, y los colaboradores se rigen por la teoría de aceptación de la autoridad, donde cada uno tiene libre albedrío, siguen ordenes si entienden lo que se requiere y si creen que con ellas se llega a las metas o si

ven beneficios. Claro está, existen casos puntuales donde se identifican situaciones acordes a otras teorías, como al enfoque burocrático del punto de vista tradicional, pero mayoritariamente se identifican características del enfoque de Barnard, ya que no existen reglas demasiado marcadas, o una estructura jerárquica y de autoridad; sino que cada colaborador tiene cierto grado de independencia y puede decidir qué considera él puede traer más beneficio para la empresa.

Este punto de vista conductual se evidencia en la relación con uno de los grupos de colaboradores más significativos, los mecánicos, los que serían una combinación de proveedores (porque MADDOA contrata sus servicios, hacen el papel de socios estratégicos), y de empleados (porque son los que prestan el servicio estando de cara al cliente, y reciben una cantidad monetaria por la realización de su labor). Estos colaboradores se contratan por prestación de servicios, y tienen gran libertad para decidir sobre factores como su tiempo o procesos del negocio, sin necesidad de seguir ordenes puntuales, tener un manual de reglas o responder ante una estructura autoritaria.

Otro elemento primordial para evaluar el método administrativo de la empresa es identificar las características o los roles gerenciales que asumen los directivos de MADDOA. Esta organización tiene dos directivos principales: Gerente2 y Gerente1. Gerente2 se desempeña como gerente operativo y toma las decisiones del día a día, además es quien permanece diariamente en la organización. Gerente1 se desempeña como gerente administrativo y toma las decisiones de mayor cuantía y referentes al horizonte de largo plazo, visita la empresa dos veces a la semana, pero está en constante comunicación con algunos miembros de la organización en caso de que haya algún inconveniente. Ambos cumplen algunas de las acciones y comportamientos que los directivos deberían realizar, pero ninguno cumple en su totalidad el rol de un gerente. Gerente2 cumple con tres de los diez roles en los que se debe desempeñar un gerente, es la cabeza visible ya que es quien está de cara al sitio o lugar de trabajo, también es el monitor al buscar y recibir información para conocer el funcionamiento diario de MADDOA, y por último es el asignador de recursos, al decidir quien recibe recursos y al fijar las prioridades del día a día. Gerente1 cumple con cinco roles, al igual que Gerente2 también es una cabeza visible, así no esté presente físicamente todos los días en la organización es una figura central y representa a la organización ante varios entes, hace el papel de empresario al buscar oportunidades de negocio e iniciando proyectos para mejorar continuamente, asimismo es el enlace que mantiene una red de contactos externos que ofrecen información y apoyo a MADDOA, también es el negociador al representar a la organización en negociaciones con partes tanto externas como internas, incluso es el gestor de anomalías, ya que es el encargado de tomar medidas correctivas cuando es necesario.

En lo referente al proceso administrativo, se identificó cómo y quienes realizan cada una de las fases: planear, organizar, dirigir y controlar. En la primera fase, planear, se evidencia una gran falencia, ya que no existen objetivos ni procedimientos definidos. A partir del desconocimiento de los objetivos de la organización, es claro que tampoco existe una estructura o dirección para organizar, dirigir y controlar las funciones. Cada persona tiene un objetivo individual de acuerdo con su cargo y sus funciones, pero no hay alineación, por lo que no hay congruencia entre las decisiones que se toman en cada área. En la planeación se deberían definir objetivos y la mejor manera para alcanzarlos, y no tener claro este objetivo, conlleva a no tener claras las actividades, tareas y responsabilidades de cada persona para lograr sumar valor a la organización. Los planes estratégicos, que hacen

referencia a las decisiones que se toman para alcanzar metas a largo plazo, y que cubren el medio ambiente interno y externo, se toman en la junta directiva, y a pesar de que no se tienen objetivos definidos, estas decisiones se deben tomar para el funcionamiento de la empresa, y se toman de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo, sin un plan estructurado, sino más bien como una reacción a las situaciones emergentes. Los planes operacionales, que hacen referencia a los detalles del ambiente interno para alcanzar los objetivos generales también se toman de manera reactiva, ya que no hay un plan a seguir ni un objetivo general. Estas decisiones son tomadas por el gerente operacional y por los dos administradores, quienes están pendientes del día a día y de los imprevistos que trae.

En la segunda fase, organizar, se hace referencia a la definición de cargos, distribución de tareas, asignación de responsabilidades y definición de las relaciones entre los distintos puestos de trabajo. En esta fase se nota una gran incongruencia en la asignación de tareas y de responsabilidades, visto que nadie tiene claras sus funciones ni su jefe. Aunque los administradores afirman que existe un organigrama, nadie sabía de él y tenían dificultades para responder quién era su jefe y de quién acataban órdenes. Asimismo, se observa gran centralización en la toma de decisiones, la mayoría de las decisiones por pequeñas que sean deben pasar por la junta directiva para obtener una aprobación, lo que significa que no hay delegación por parte de la junta directiva a sus administradores y que la autoridad está concentrada en cabezas visibles de la alta gerencia. A continuación, vemos el organigrama actual que fue suministrado por los administradores de la empresa.

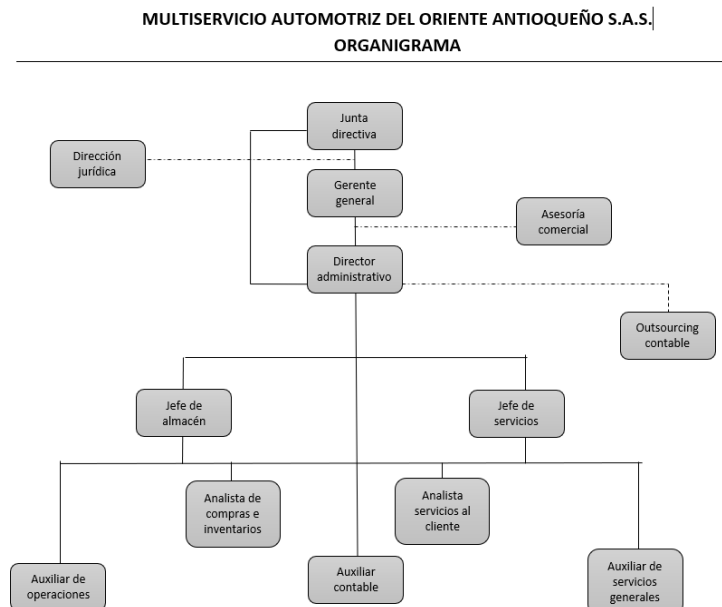


Figura 7 – Organigrama actual de la empresa.

En este, se demuestra la imprecisión de los puestos y la inexistencia de funciones definidas. Por otra parte, la estructura no muestra la relación entre los puestos, no se tienen claros los niveles jerárquicos, ni la distribución en áreas funcionales.

En la tercera fase, dirigir, se hace referencia a la asignación de los recursos requeridos para la ejecución de las actividades y planes de trabajo, es la fase que se encarga de guiar, orientar y movilizar a los empleados hacia la acción y el logro de los objetivos propuestos. La falta de un objetivo y de una ruta para alcanzarlo, implica no tener claro cómo se debe motivar a los trabajadores ni a donde se deben orientar. No se tienen claras las actividades ni el alcance de cada cargo, no se hacen presupuestos de procesos ni de proyectos, y mucho menos se identifica qué cantidad de recursos se le debe asignar a cada actividad. Esta fase se enfoca en cuatro principios: motivación, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. La percepción de los grupos de interés es que una de las grandes falencias de la organización radica en estos principios. En el principio de motivación, se siente falta de compromiso por parte de los trabajadores con la empresa y falta de conocimiento por parte de los administradores con los empleados. En liderazgo, no hay una cabeza visible que influya sobre los empleados y los motive. La comunicación es de gran importancia porque activa todos los procesos, es la conexión fundamental para coordinar y ejecutar, sin comunicación no se materializa la autoridad de los líderes, y la falta de comunicación en esta empresa explica muchas otras falencias. Asimismo, no hay una retroalimentación efectiva que les permita aprender o mejorar continuamente. El trabajo en equipo es más notorio en algunos grupos de interés, y al no tener un objetivo alineado para todos los grupos, cada uno persigue sus propios objetivos, por lo que cada grupo de interés trabaja en equipo, pero no existe trabajo en equipo entre todos los grupos de interés.

Por último, en la cuarta fase, controlar, se realizan cuatro pasos básicos: establecer estándares, verificar periódicamente el desempeño, determinar si hay variaciones entre lo esperado y lo obtenido y definir las acciones correctivas. Esta fase es inexistente en la organización, ya que no se tienen estándares, no se verifican las medidas correctivas ni se hace seguimiento de las decisiones implementadas, no se cuenta con indicadores ni se mide el desempeño de ningún proceso o persona.

Los objetivos que se deben lograr a largo y corto plazo deben ir encaminados al crecimiento y a la rentabilidad de la empresa. MADDOA no cuenta con indicadores financieros y tiene un déficit en el sistema contable, ya que no es confiable y no permite hacer seguimiento de la información. Para garantizar la supervivencia a corto plazo debe ser rentable, pero no se tienen indicadores que garanticen dicha rentabilidad. Al igual que para garantizar la supervivencia a largo plazo se requiere crecimiento.

Para medir la supervivencia, se evaluaron los factores como:

- Productos y servicios: cumplen con los requerimientos del mercado y se destacan por la calidad y atención en el servicio.
- Competencia: no hay suficiente competencia en el sector, por lo que se tiene un gran mercado.
- Mercado: el mercado objetivo está cerca, ya que en la autopista circulan gran cantidad de vehículos, y hay varias industrias en el sector.
- Tecnología: se cuenta con gran conocimiento especializado, y suficiente maquinaria, aunque podría contar con insumos más actualizados.

- Finanzas: se tiene buen apalancamiento financiero y la composición de la deuda se ve adecuada.
- Relacionamiento con los públicos de interés: se tienen buenas prácticas de negociación, claras, estables y honestas, se cumple con la normativa ambiental, se respetan los derechos de las comunidades, y se cumple con las obligaciones tributarias.

Actualmente la empresa se enfoca en crecer en ventas y en mercado, más que en activos y patrimonio. Por lo que invierte en buena gestión comercial y en atraer nuevos clientes.

Referente a los pasos del direccionamiento estratégico en la empresa, nunca se ha hecho un análisis del medio ambiente externo, ni un análisis del medio ambiente interno, no se ha hecho un buen análisis ni actualización que determinen correctamente los elementos filosóficos de la organización, no se han utilizado matrices para el análisis estratégico, no se cuenta con una estrategia genérica definida ni alineación organizacional.

Para los elementos filosóficos de la organización se reunieron en un inicio los accionistas y administradores, pero no hay empoderamiento de lo que se planteó inicialmente, ya que no se comunicó ni se bajó a los grupos de interés.

Misión: Seremos una empresa líder en la venta de autopartes, reparación y mantenimiento de equipos vehiculares de todas las gamas, enfocando nuestro quehacer en la prestación de servicios de alta calidad y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes al mejor precio, contribuyendo al crecimiento del sector transportador colombiano.

Visión: En el año 2018 seremos la empresa líder en el oriente antioqueño en la venta de autopartes, reparación y mantenimiento de equipos vehiculares de todas las gamas. Seremos reconocidos por la excelencia de nuestros productos, calidad de los servicios prestados y atención al cliente. Para el año 2020 MADDOA S.A.S. será una empresa líder a nivel nacional en la gestión comercial de autopartes ofreciendo excelentes productos al mejor precio.

Valores: Honestidad, Respeto, Amabilidad, Responsabilidad

Según el propósito y las actitudes que muestran los diferentes grupos de interés, existe una estrategia genérica así no haya sido definida explícitamente. La empresa se enfoca en soluciones integrales, al contar con repuestos a la mano, y variedad en el portafolio de servicios. Además de enfatizar mucho en la calidad del servicio y la atención a sus clientes.

Los encargados de atender directamente a los clientes son los mecánicos, quienes están contratados por prestación de servicios. Así, solo reciben un porcentaje del pago del cliente por el servicio. Entonces, aunque no se les de incentivo monetario, entre mayor monto de servicios realicen, mayor compensación monetaria recibirán. De igual forma, no se les mide ni se les imponen metas. A los empleados del almacén, quienes también están de cara al cliente, no se les dan incentivos económicos, estos reciben un salario fijo. Con los administrativos se tiene un trato diferente, cada uno recibe un pequeño porcentaje de participación de acuerdo con las utilidades mensuales de la organización aparte de su salario.

El liderazgo en la organización se ve como algo lejano, ya que hay falta de autoridad, y los empleados no consideran a sus jefes un ejemplo a seguir o sienten que influyan positivamente en sus vidas. Además, tienen problemas para identificar quién es su jefe directo y de quién deben acatar órdenes. Un líder debe caracterizarse por tener ímpetu, deseo de ser líder, honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos relativos sobre el trabajo; y en esta empresa las personas que tienen a su cargo otras personas les hace falta algunas características importantes, como ímpetu, confianza en sí mismos o conocimientos relativos sobre el trabajo. Al faltar estas características se nota gran falencia en la comunicación y en la retroalimentación efectiva de los colaboradores.

Uno de los grandes pilares del liderazgo es la confianza, esencial para el buen desempeño de un equipo. Para crear confianza en un equipo de trabajo se requiere por parte del líder ser abierto, ser justo, decir lo que se siente, decir la verdad, ser congruente, cumplir las promesas, guardar las confidencias de las personas a cargo y demostrar confianza a los demás. Esta confianza existe entre el grupo de interés de los mecánicos y al que la mayoría reconoce como su jefe directo, Administrativo1. Muchos de los mecánicos sienten que Administrativo1 les dice la verdad, es congruente y demuestra confianza. Pero como no tienen claro exactamente quién es el líder, y hay muchas decisiones que se toman por parte de otras personas, que consideran injustas y que no cumplen las promesas, se pierde parte de esa confianza en los líderes. El tipo de confianza que existe es una combinación entre el conocimiento y la disuasión, ya que cuando se toma una decisión se tienen en cuenta los intereses de otros grupos de interés, pero cuando se decide algo, se les impone esta decisión.

Los conflictos se manejan de manera elusiva, ya que se dejan enfriar con el tiempo, se trata de dar poca importancia a los problemas que se consideren triviales. Y en caso de tener que tomar una decisión, los conflictos se resuelven de manera impositiva. Los administrativos y gerentes toman la decisión y la imponen a los demás miembros de la organización.

La cultura organizacional se enfoca en los procesos internos más que en los externos, y no se tiene una orientación al control, ya que no se miden ni los procesos ni las personas, sin embargo, cuando se toma una decisión por parte de la junta, se impone a los demás. Por esto, la cultura puede identificarse como una mezcla de cultura burocrática y cultura de clan, ya que hay un foco en los procesos internos, existen reglas impuestas por decisiones, pero no se mide o se controla a las personas.

3.1.3 Estadísticas del nivel de satisfacción de cada grupo de interés

Se medirá la satisfacción de cada categoría encontrada por medio del método de expertos, donde el impacto y la calificación se da de acuerdo con la percepción y al conocimiento adquirido sobre la organización en la etapa de recolección de datos.

El total se calcula multiplicando el impacto (que debe sumar 100%) y la calificación (de 0 a 100), y se clasificará en:

(0-40]	Bajo
(40-70]	Medio
(70-100]	Alto

Administrativos

Categoría a partir del método de Gioia	Impacto	Calificación	Total
Clima laboral	7%	70	4,9
Repuestos	10%	90	9
Planta	10%	100	10
Sector	10%	40	4
Gestión humana	8%	40	3,2
Seguridad	5%	30	1,5
Proceso administrativo	14%	10	1,4
Publicidad y mercadeo	5%	40	2
Servicio	18%	50	9
Sistema	13%	10	1,3
Satisfacción			46,3

Tabla 2- Estadística del nivel de satisfacción de administrativos.

Personal del almacén

Categoría a partir del método de Gioia	Impacto	Calificación	Total
Servicio	10%	80	8
Clima laboral	6%	80	4,8
Planta	6%	90	5,4
Inventario	10%	40	4
Compras	13%	10	1,3
Ventas	13%	35	4,55
Proceso administrativo	9%	10	0,9
Cartera	8%	35	2,8
Sistema	13%	10	1,3
Gestión humana	6%	30	1,8
Sector	6%	20	1,2
Satisfacción			36,05

Tabla 3- Estadística del nivel de satisfacción del personal del almacén.

Mecánicos

Categoría a partir del método de Gioia	Impacto	Calificación	Total
--	---------	--------------	-------

Servicio	20%	80	16
Clima laboral	10%	70	7
Planta	10%	100	10
Repuestos	20%	30	6
Proceso administrativo	10%	30	3
Proceso de diagnóstico	20%	40	8
Gestión humana	10%	30	3
Satisfacción			53

Tabla 4- Estadística del nivel de satisfacción de mecánicos.

Cientes

Categoría a partir del método de Gioia	Impacto	Calificación	Total
Gestión comercial	15%	70	10,5
Servicio	25%	80	20
Planta	15%	100	15
Sistema	15%	30	4,5
Ventas	18%	40	7,2
Proceso de diagnóstico	12%	40	4,8
Satisfacción			62

Tabla 5- Estadística del nivel de satisfacción de clientes.

Proveedores

Categoría a partir del método de Gioia	Impacto	Calificación	Total
Negociación	40%	80	32
Servicio	30%	70	21
Inventario	30%	30	9
Satisfacción			62

Tabla 6- Estadística del nivel de satisfacción de proveedores.

Gerente general

Categoría a partir del método de Gioia	Impacto	Calificación	Total
Planta	14%	90	12,6
Mercado	20%	80	16
Sector	18%	18	3,24
Repuestos	18%	20	3,6
Gestión humana	15%	15	2,25
Procesos administrativos	15%	15	2,25

Tabla 7- Estadística del nivel de satisfacción de gerente general.

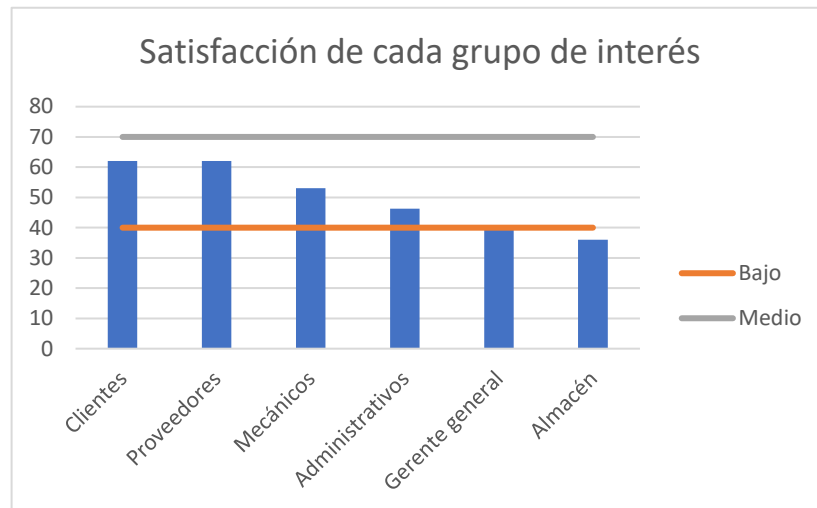


Figura 8 – Nivel de satisfacción de cada grupo de interés.

El grupo de interés más satisfecho es el grupo de clientes, y el menos satisfecho es el grupo de personal del almacén. Pero ninguno de los grupos de interés muestra un alto grado de satisfacción. Esto muestra que los procesos más críticos afectan en mayor medida al personal del almacén, quienes lidian y se ven directamente afectados por la poca confianza en el sistema, el pobre proceso de compras, la ineficiencia en la toma de decisiones y el mal manejo de inventarios. Además de ser los que más contacto tienen con los administrativos, y los que más perciben sus falencias.

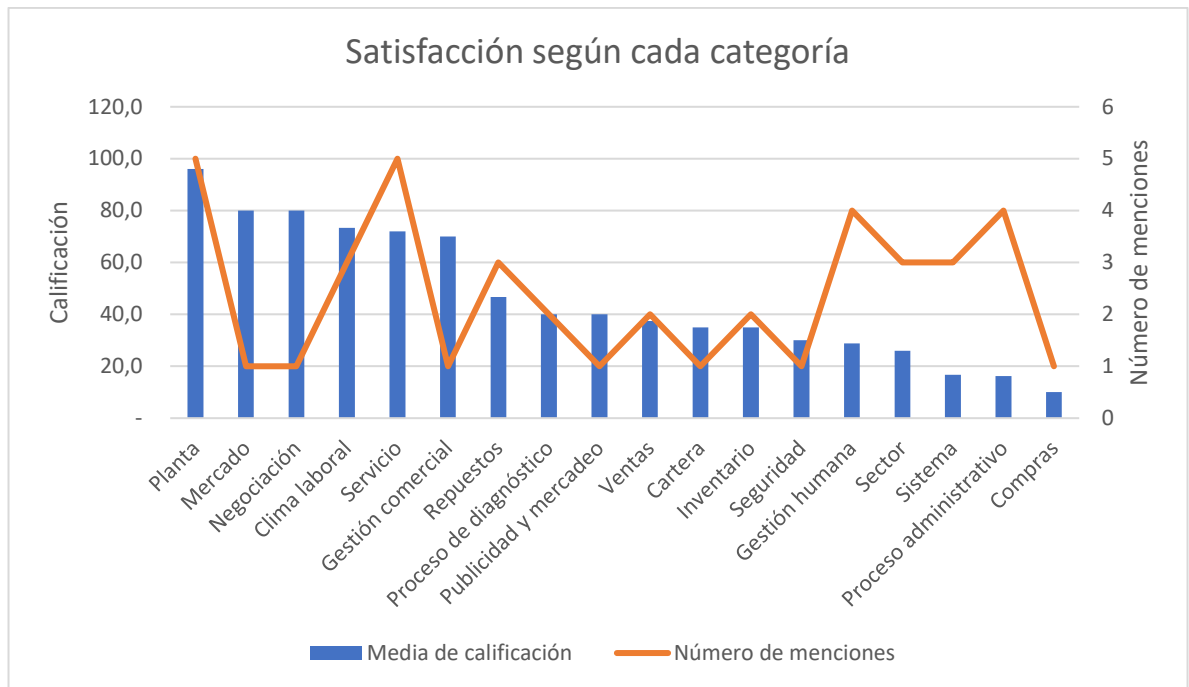


Figura 9 – Satisfacción según cada categoría.

En esta gráfica comparamos el promedio de la calificación y número de menciones que tuvo cada categoría encontrada en el método de Gioia. El promedio de la calificación nos dice qué tan satisfechos o no están los grupos de interés con cada categoría, y el número de menciones nos dice qué tanto impacto puede tener un cambio en estas categorías, ya que afecta a un mayor número de grupos de interés.

De acuerdo con esto, podemos visualizar que:

- La planta y el servicio son factores que muchos consideran muy valiosos por su alta calificación, y a su vez fueron mencionados por la mayoría de los grupos de interés, lo que implica que todos sienten gran satisfacción u orgullo por estos. Los podríamos considerar fortalezas.
- La gestión humana, el sector, el sistema y el proceso administrativo son factores que fueron mencionados en varias ocasiones, por lo que se consideran influyentes e impactantes, pero que tienen baja calificación, así que los podríamos considerar debilidades.

3.2 PROPUESTA DE PLAN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 Posición estratégica

El análisis interno y externo, que se profundizan en el Anexo 2, dio como resultado la matriz FLOR, homologable a la matriz DOFA, para explicar fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos de la organización.

MATRIZ FLOR		
	Fortalezas	Limitaciones
Oportunidades	Conocimiento especializado de los mecánicos en carga pesada	Nivel de liquidez (bajo en el sector)
	Flexibilidad y variedad en servicios (mantenimiento correctivo o preventivo)	
	Calidad del servicio (mantenimiento correctivo o preventivo)	Dependencia tecnológica (dependencia en maquinaria especializada)
	Planta (ubicación e instalaciones)	
	Importancia del proveedor para el comprador (servicio necesario para la operación de los transportadores)	
Distribución por región geográfica (zona con crecimiento industrial y demográfico potencial)	Nivel exigencias de normas para subir de categoría (MADOA tiene toda la capacidad para cumplir, pero aun no se certifica en muchas de ellas)	
Retos	Requisitos de capital para inversión	Tiempos de respuesta (en repuestos y en reparación)
	Curva de experiencia (se necesita mucha experiencia por parte de los mecánicos)	Conocimientos básicos en liderazgo y administración
	Licencias y regulaciones	Sistema (contable y de inventario)
	Poder de los gremios (los gremios influyen mucho, y MADOA influye en sector transporte y mecánico)	Compra de repuestos
	Disponibilidad de expertos (pocos expertos en el mercado)	Corrupción en el sector (repuestos chiviados y mecánicos deshonestos)

Tabla 8- Matriz FLOR

Según el análisis interno, donde se evaluaron las competencias básicas, los activos estratégicos y los procesos básicos, podemos resaltar que se tienen grandes fortalezas en aspectos como el alto grado de especialización de los mecánicos, quienes tienen especialidades y enfoques en todo tipo de procesos, una planta amplia y con una ubicación privilegiada, y una calidad en el servicio y en los repuestos resaltada por todos los stakeholders de la organización. Y también grandes debilidades como falencias en el manejo del personal y en la comunicación entre los miembros de la organización, en el sistema contable y manejo de inventarios, falta de indicadores de todo tipo y en el proceso de toma de decisiones.

Según el análisis del sector, que consiste en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, donde se evaluaron la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores entrantes y la amenaza de

servicios muy similares a los nuestros (productos sustitutos), se pudieron identificar amenazas en aspectos como la necesidad de activos especializados, dependencia de conocimiento de mecánicos y calidad de repuestos, competitividad por bajo margen de rentabilidad de clientes (sector transportador), la experiencia necesaria para entrar al sector es muy alta y un alto nivel de liquidez necesario por baja rotación de cartera del sector. Y en oportunidades se pudieron identificar aspectos como bajo nivel de concentración de negocios similares, bajo grado de hacinamiento (diferenciación en la forma de competir) y bajas probabilidades de integración hacia atrás por parte de los clientes.

Y para el análisis del entorno, donde se evaluaron fuerzas del entorno económico, político-legal, demográfico, social, tecnológico y ecosistémico, se identificaron algunos aspectos que pueden influir mucho en el funcionamiento de la empresa, por lo que hay que gestionarlos, estos son el poder de los gremios (gremio transportador, principal cliente de MADOA), corrupción en el sector (repuestos *chiviados* o de contrabando), alto nivel de exigencia de normas, baja disponibilidad de mecánicos expertos o especializados y manejo de vertimientos como aceites y residuos.

En este caso, se le recomienda a MADOA potencializar y aprovechar el grado de especialización de sus mecánicos, la gran capacidad en tamaño que tienen, su ubicación privilegiada y el gran reconocimiento que pueden llegar a tener por la calidad de su servicio y sus repuestos, esto por medio de gestión comercial y de la captura y fidelización de clientes, donde se utilicen estos aspectos para generar valor. Y también se deben gestionar las limitaciones que se basan en los pobres procesos administrativos que se tienen, para esto se deben hacer capacitaciones en conocimientos relativos al sector, procesos internos como compras y manejo de inventarios, comunicación y liderazgo.

También se le recomienda a la empresa aprovechar aspectos del sector para generar ventaja respecto a sus competidores, como resaltar la gran experiencia y especialización de sus mecánicos, ir adquiriendo activos fijos que aumenten mucho el costo de cambio a medida que crezca la empresa y no inmediatamente sin medir los posibles riesgos, darle un buen manejo y gestión a la cartera para no poner en riesgo la liquidez, capacitarse en las normas del sector y gestionarlos oportunamente y resaltar la calidad de los repuestos en comparación con los *chiviados* o de contrabando que se encuentran en el mercado.

3.2.2 Propósito de cada grupo de interés

- Administrativos: sacar provecho de la planta (ubicación e instalaciones) y la calidad del servicio. Mejorar el orden, y la agilidad en la toma de decisiones.
- Personal del almacén: sacar provecho de la calidad del servicio y atención al cliente. Mejorar la agilidad en las compras y en la toma de decisiones, y procesos administrativos que impactan la autoridad y la participación incluyente, además del sistema contable y de inventarios.
- Mecánicos: sacar provecho del compañerismo, la calidad del servicio y la planta. Mejorar rapidez en la adquisición de repuestos, precios, el proceso de diagnóstico inicial y la gestión humana (comunicación y reglamento)

- Clientes: sacar provecho de la calidad del servicio y las alianzas comerciales. Mejorar el sistema, precio y el proceso de diagnóstico inicial.
- Proveedores: sacar provecho de la calidad del servicio y mejorar el sistema y la planeación de inventarios.
- Gerente general: crecer con calidad de servicio, no enfocándose todavía en la generación de utilidades, sino en la consolidación y estabilización de la empresa. Mejorar competencias y conocimientos administrativos (autoridad, seguimiento y conocimiento del sector).

3.2.3 Mapa estratégico

A partir de la consolidación de los propósitos de los grupos de interés, se generaron objetivos comunes y se definió el siguiente mapa estratégico, donde todos estos propósitos se clasifican en las perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

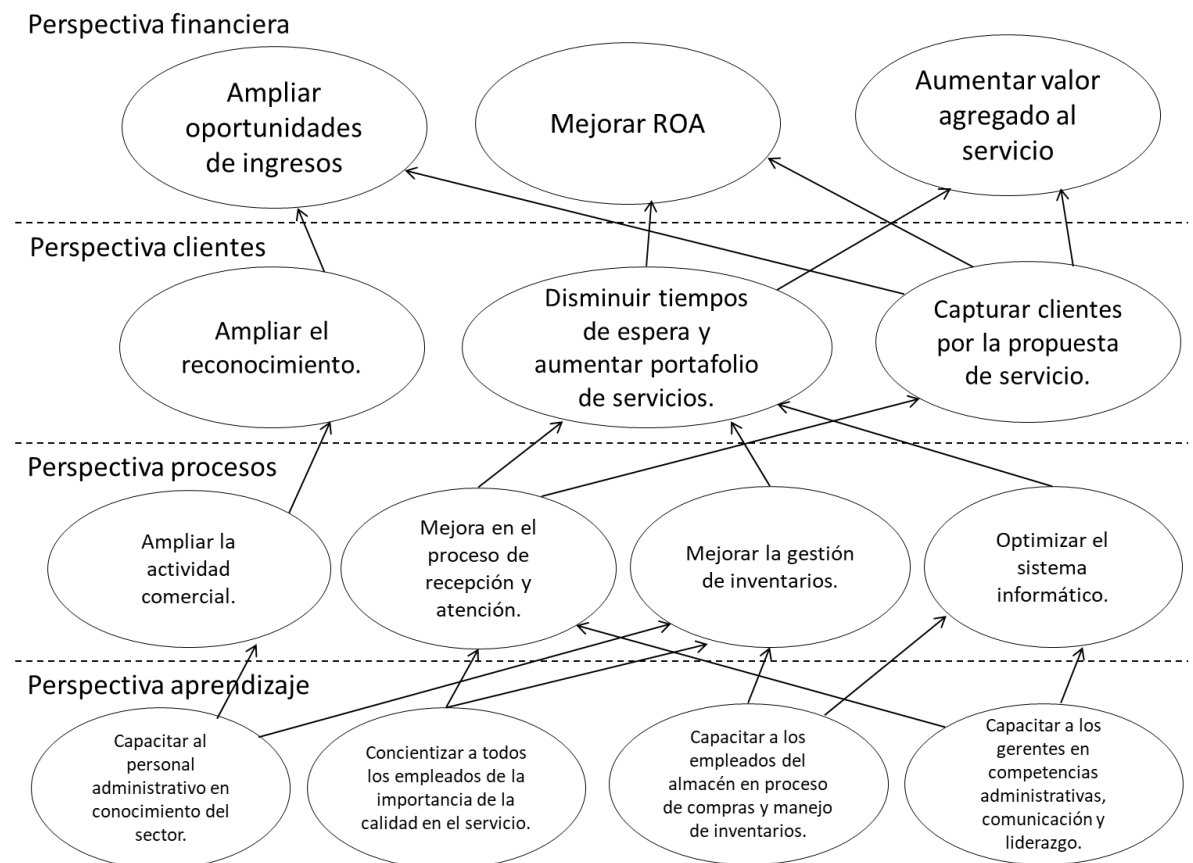


Figura 10 – Mapa estratégico.

3.2.4 Elementos estratégicos

Misión: MADOA es una empresa dedicada a la venta de autopartes y a la prestación de servicios de mecánica automotriz de alta calidad, cuya misión es dar soluciones fiables y duraderas en venta de autopartes, mantenimientos preventivos y correctivos en vehículos de carga pesada y liviana de todas las gamas, enfocándose en la prestación de servicios de alta calidad y la satisfacción de nuestros clientes. Nuestro deber ser es construir firmes relaciones mercantiles basadas en una venta ética, por medio de la honestidad y confianza con nuestros proveedores, clientes y aliados estratégicos y una relación de bienestar y cercanía con los colaboradores de la empresa y comunidades cercanas.

Visión: en el año 2022 seremos la empresa líder en el oriente antioqueño en la venta de autopartes, restauración de vehículos, y mantenimientos preventivos y correctivos en vehículos de carga pesada y liviana de todas las gamas. Seremos reconocidos por la excelencia de nuestros productos, calidad de los servicios prestados y atención al cliente.

Valores: Honestidad, Respeto, Amabilidad, Responsabilidad.

3.2.5 Organigrama propuesto

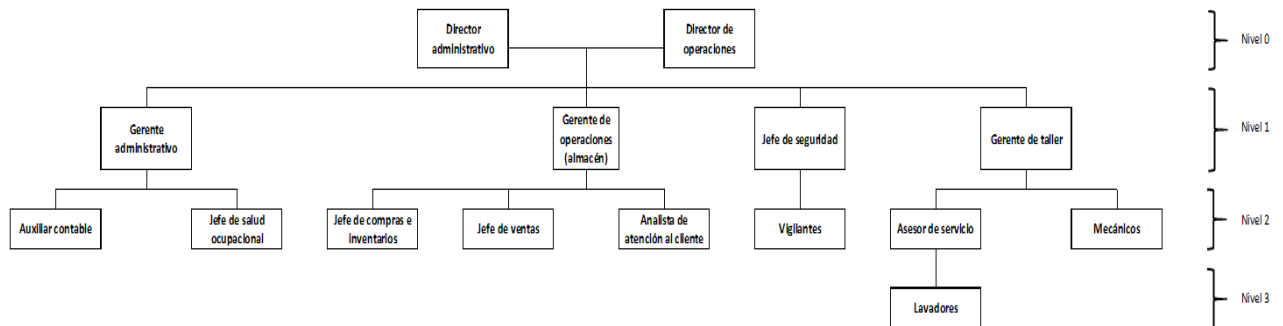


Figura 11 – Organigrama propuesto.

Explicación de funciones

Nivel 0:

- Director administrativo: se encarga de gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad. Además, debe controlar las estrategias financieras de la empresa, planificar los negocios, gestionar y aprobar los proyectos, y analizar y definir las inversiones de la empresa. (Gómez E. , 2017)
- Director de operaciones: se encarga de establecer la estrategia de prestación del servicio, gestionar los recursos internos de los procesos, garantizar la viabilidad y

versatilidad de los procesos, integrar todos los procesos internos del negocio. Además de encargarse de la buena relación entre los diferentes departamentos y mediar ante cualquier conflicto. También se debe involucrar en el relacionamiento y la gestión comercial. (Universitat de Barcelona, 2016)

Nivel 1:

- Gerente administrativo: se encarga de diseñar e instaurar las estrategias financieras de la empresa, la elaboración de presupuestos, coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, y análisis financiero, realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras, y analizar y ejecutar las inversiones de la empresa. También supervisa los procedimientos de pago, cuanto cobran los empleados y como se gastan otros fondos para mantener la operación fluida de la empresa en el día a día (Oficina Empleo, 2016). Se debe encargarse de confeccionar informes y resúmenes financieros, y de diseñar y hacerle seguimiento a indicadores a nivel organizacional. A la vez debe supervisar el buen desempeño y el bienestar general de las personas a su cargo.
- Gerente de operaciones: se encarga de realizar investigaciones sobre la reducción de costos, optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados, realizar y mantener negociaciones con los proveedores y clientes. Formulación de políticas, reglas y normas y acciones disciplinarias para operar y funcionar a diario, también debe tener conocimiento en la teoría y ejecución de las normativas nacionales para apalancarse en estas y crecer. Planificar y coordinar actividades de diferentes departamentos (Lewis, 2018). Se encarga de la gestión comercial y de relacionarse con el mercado objetivo y públicos de interés para generar nuevas alianzas. A la vez debe supervisar el buen desempeño y el bienestar general de las personas a su cargo. Finalmente debe recolectar datos para diseñar y hacerle seguimiento a indicadores de eficacia y eficiencia dentro del almacén.
- Jefe de seguridad: se encarga de realizar el análisis de las situaciones de riesgo y la planificación y programación de las actuaciones precisas para la implantación y realización de los servicios de seguridad, la organización, dirección e inspección del personal y servicios de seguridad privada, hace propuestas de los sistemas de seguridad que resulten pertinentes, así como la supervisión de su utilización, funcionamiento y conservación. (SiSeguridad, 2009)
- Gerente de taller: se encarga de planificar las actividades del taller bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de los vehículos. Planifica y coordina las actividades a realizarse en el día a día, controla y supervisa el mantenimiento y reparaciones, efectúa inspecciones a los vehículos que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes. Es la figura más importante dentro de la estructura organizativa, todo lo que se hace en el taller pasa por sus manos, él asigna los trabajos, hace seguimiento al trabajo en proceso, asesora técnicamente al personal a su cargo, hace seguimiento a la compra de repuestos, valida la calidad de las reparaciones con pruebas si es necesario y es el primero en determinar las necesidades de entrenamiento del personal técnico, etc. Igualmente hace las veces de líder de calidad, quien es el responsable de que el vehículo sea entregado según lo

solicitado por el cliente, una vez terminada la reparación, revisa para validar que se hayan realizado todas las reparaciones solicitadas, se hayan remplazado los repuestos solicitados y se haya revisado la unidad según los estándares establecidos por la dirección de la empresa, realiza una inspección visual al vehículo para detectar desviaciones en los procesos internos. Si se encuentra alguna desviación esta debe ser corregida antes de entregar la unidad al cliente. Al terminar la inspección el líder autoriza que el vehículo pase al espacio de lavado (Suarez, 2015). A la vez debe supervisar el buen desempeño y el bienestar general de las personas a su cargo. Finalmente debe recolectar datos sobre la calidad, eficacia y eficiencia del servicio para diseñar indicadores y hacerles seguimiento.

Nivel 2:

- Auxiliar contable: efectúa los asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la institución, recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. También revisa y compara listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas, archiva documentos contables para uso y control interno, elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos, totaliza las cuentas de ingreso y egresos, y elabora informes periódicos de la situación contable de la empresa, gestión de cuentas por cobrar y por pagar (Universidad de los Andes, 2018).
- Jefe de salud ocupacional: encargado de diseñar, implementar, administrar, coordinar y ejecutar las actividades del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de la empresa. Según la reglamentación de Colombia, debe elaborar y ejecutar el programa de capacitación anual en promoción y prevención, que incluye los peligros/riesgos y sea extensivo a todos los niveles de la organización, reportar a la alta dirección las situaciones que puedan afectar la Seguridad y Salud de los trabajadores Contratistas y visitantes, elaborar y actualizar las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, necesarias para el manejo de proveedores y contratistas y solicitar la aprobación por parte de la gerencia, elaborar, revisar y actualizar la matriz de riesgos y de requisitos legales de la empresa, realizar inspecciones programadas y no programadas a las instalaciones, maquinaria y equipo, mantener actualizados los procedimientos de trabajo seguro y de aquellas actividades que generen riesgos prioritarios para la empresa sean estas rutinarias o no rutinarias, orientar capacitaciones al personal relacionadas con Seguridad y Salud en el Trabajo, preparar el Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, incluyendo la asignación de recursos y el presupuesto necesario para su ejecución, elaborar los Informes que sean requeridos por la Dirección, por las entidades administrativas o por la Administradora de Riesgos Laborales (SafetYA, 2017).
- Jefe de compras e inventarios: planifica, y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento de compras. Verifica las requisiciones que llegan al departamento, confecciona las órdenes de compra, organiza, verifica las solicitudes de precio (cotizaciones) y hace la recepción e inspección al material que llega al departamento. (Universidad de Panamá, 2010). Gestiona los sistemas, normas y

procedimientos para el registro, manejo y control de los materiales, elabora los balances de los bienes para la presentación de los estados financieros, prepara la toma de inventario físico de los bienes de la institución y actualiza el inventario automatizado. (Universidad de los Andes, 2017)

- Jefe de ventas: se encarga de preparar planes y presupuestos de ventas, establecer metas y objetivos, calcular la demanda y pronóstico de ventas, y recolectar información de estas periódicamente. (Gómez, 2014) También debe atender en el mostrador, asesorando, facturando y entregando la mercancía a los clientes. Y verificar stock de repuestos de acuerdo con los presupuestos de ventas para calcular con tiempo los pedidos de mercancía, y a partir de esto realizar los pedidos de compras al jefe de compras e inventarios.
- Analista de atención al cliente: recibir las llamadas de clientes y técnicos que soliciten atención y asesoría sobre los productos, realizar seguimiento y notificar sobre irregularidades en el servicio (Navent, 2013), atender en el mostrador a los clientes, asesorando, facturando y entregando la mercancía a los clientes. Además de hacer seguimiento a la satisfacción de los clientes y recolectar estadísticas sobre esto.
- Vigilantes: se encargan de ejercer la vigilancia y protección de bienes, establecimientos, y eventos dentro de la empresa, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la misma, llevando a cabo las comprobaciones, registros y prevenciones necesarias para el cumplimiento de su misión (Gobierno de España - Ministerio del Interior, 2018). Se rigen por las políticas propuestas por el jefe de seguridad.
- Asesor de servicio: es el encargado de recibir al cliente según su agenda, inspecciona la unidad, genera la orden de servicio con los requerimientos del cliente, elabora el presupuesto, informa al cliente de la evolución de los trabajos, hace el compromiso de entrega y finalmente es quien entrega la unidad al cliente cuando ya ha sido reparada y lavada. Es quien da la cara al cliente a nivel de taller. Se encargará del nuevo proceso de diagnóstico, donde se le debe entregar al cliente una cotización inicial, seleccionar los materiales y él mismo queda encargado de cotizar la mano de obra y repuestos para darle una propuesta inicial consolidada al cliente. Debe responder a todas las preguntas de su cliente y atender sus insatisfacciones cuando las hubiese. Asimismo, debe estar en constante contacto con el gerente de taller para asignar tiempos y tareas de las diferentes unidades a los mecánicos y espacios de trabajo correspondientes.
- Mecánicos: son quienes hacen la revisión, diagnóstico y posterior reparación de las unidades recibidas en el taller (Suarez, 2015). Realizan procesos como el desmonte de piezas, reparación de cabina, reparación de chasis, reparación de capot, presentación de prendas, reparaciones generales de latonería y pintura, etc.

Nivel 3:

- Lavadores: como su nombre lo indica son los responsables de que la unidad luego de ser reparada, sea lavada y aspirada para su posterior entrega.

3.2.6 Balanced Scorecard

Se proponen indicadores para revisar el desempeño de cada uno de los objetivos propuestos desde el mapa estratégico, que se dividen en las mismas perspectivas en las que se divide el Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos y aprendizaje). Para la construcción inicial de estos indicadores, debe hacerse una recopilación de datos desde un periodo 0, para que en el periodo 1 se puedan construir todos los indicadores por primera vez, ya que algunos indicadores son comparativos respecto al periodo anterior.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	MEDICIÓN	INICIATIVA	ÁREA(S) IMPLICADA(S)
Perspectiva Financiera	Ampliar oportunidades de ingresos	Ingresos por clientes nuevos	Ingresos provenientes de clientes nuevos/Total de ingresos por ventas	Investigar y consolidar nuevos mercados y paquetes de servicios.	General
		Ingresos por nuevos servicios o productos	Ingresos provenientes de productos nuevos/Total de ingresos por ventas		Operaciones (comercial)
	Mejorar ROA	ROA	Beneficio neto/Activos totales	Aumentar ventas a medida que crezco en activos, y aumentar activos que aumenten mi portafolio de servicios.	General
	Aumentar valor agregado al servicio	Crecimiento en Valor Económico Agregado	EBITDA periodo i+1 / EBITDA periodo i	Vender no solo el servicio, sino un paquete de asesorías, productos y servicios, para generar una mejor experiencia. Y medir la satisfacción y los atributos percibidos por el cliente	General

Tabla 9 – BSC perspectiva financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	MEDICIÓN	INICIATIVA	ÁREA(S) IMPLICADA(S)
Perspectiva clientes	Ampliar el reconocimiento positivo	1. Reconocimiento en el sector 2. Reconocimiento positivo en el sector	1. Número de personas que han escuchado o reconocen MADDA / Número de personas que tienen vehículos 2. Número de personas que tienen buena percepción del taller / Número de personas que han escuchado o reconocen MADDA * Es necesario realizar encuestas al público objetivo. a	Incrementar clientes nuevos	Operaciones (comercial)
	Disminuir tiempos de espera	Disminución en tiempos de espera	Promedio tiempos de espera periodo i+1 / Promedio tiempos de espera periodo i * Tiempo de espera: tiempo transcurrido desde que llega el cliente, hasta que se le hace entrega del vehículo (teniendo en cuenta la recepción, reparación, entrega y tiempos muertos).	Mejorar procesos internos de recepción, atención y entrega del vehículo.	Tiempo de espera por servicio (Taller) Tiempo de espera por autoparte (Almacén)
	Aumentar portafolio de servicios	Crecimiento en autopartes disponibles y servicios mapeados	(Promedio de número de referencias de autopartes disponibles al mes en el periodo i+1 + Número de servicios disponibles en el periodo i+1) / (Promedio de número de referencias de autopartes disponibles al mes en el periodo i + Número de servicios	Mejorar procesos de cotización y toma de decisiones en la compra de autopartes.	Operaciones (almacén)
	Capturar clientes por la propuesta de valor	Convenios o aliados	Total de clientes con relacionamiento estable periodo i+1 / Total clientes con relacionamiento estable periodo i * Clientes con relacionamiento estable: convenios o aliados.	Mejorar propuesta de servicio (paquete de servicios)	Operaciones (comercial)
Cliente individual			Total de clientes individuales periodo i+1 / Total clientes individuales periodo i * Clientes individuales: clientes no empresas, sino individuos que su actividad económica no dependa de sus vehículos.		Operaciones (comercial)

Tabla 10 – BSC perspectiva clientes.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	MEDICIÓN	INICIATIVA	ÁREA(S) IMPLICADA(S)
Perspectiva procesos	Ampliar la actividad comercial	Crecimiento en visitas de reconocimiento. b.	Número de visitas iniciales a clientes potenciales durante el periodo i+1 / Número de visitas iniciales a clientes potenciales durante el periodo i * Visitas iniciales: visitas en las que se entabla la relación, anteriores al establecimiento de la alianza o convenio.	Visitar mayor número de clientes potenciales (pero iniciales, porque las siguientes ya son de mantenimiento de la relación).	Operaciones (comercial)
	Mejora en el proceso de recepción y atención	1. Eficiencia 2. Calidad de la reparación 3. Satisfacción en la atención 4. Diagnóstico	1. Eficiencia: tiempo neto operativo de los procesos de recepción y reparación / Tiempo total de los procesos de recepción y reparación 2. Calidad de la reparación: número de reclamaciones por inconformidad en la reparación en el periodo i / número de reparaciones totales en el periodo i 3. Satisfacción en la atención: Número de personas que indican que recomendarían la empresa / Número total de personas encuestadas 4. Diagnóstico: número de reclamaciones de clientes no por calidad sino por inconsistencias en las necesidades del vehículo vs el proceso que se le realizó en el proceso i / número de reparaciones totales en el periodo i * Para medir la satisfacción en la atención se le deben hacer entrevistas a cierto porcentaje de clientes (quien paga por el servicio) y usuarios (quien lleva el vehículo). c. * Se hace una diferenciación en la calidad de la reparación y el diagnóstico ya que se involucran responsables y procesos diferentes. d.	Designar encargados para recibir vehículos y auditar procesos de servicio.	Taller
	Mejorar la gestión de inventarios	1. Disponibilidad de referencias 2. Rotación de inventario	1. Disponibilidad de referencias: Número de unidades despachadas inmediatamente / Número de unidades pedidas 2. Rotación de inventario: ventas acumuladas en el periodo i (en pesos) / inventario promedio en el periodo i (en pesos) e. * Acá se debe llevar registro de los pedidos y hacer un cierre de mes contabilizando la demanda semanal de cada referencia. Además se debe llevar registro de qué unidades no se despachan inmediatamente por no disponibilidad.	Planear y coordinar la demanda semanal y mensual para agilizar las compras. Y optimizar el proceso de toma de decisiones de las compras por medio de asignación de presupuestos por rango de cargos.	Operaciones (almacén)
	Optimizar el sistema informático	Mejora en la confiabilidad del sistema.	[(Número de correcciones que se deben hacer al mes debido a incongruencias en el inventario físico y en el sistema en el periodo i - Número de correcciones que se deben hacer al mes debido a incongruencias en el inventario físico y en el sistema en el periodo i-1)/ Número de correcciones que se deben hacer al mes debido a incongruencias en el inventario físico y en el sistema en el periodo i-1] * Para esto se requiere hacer inventario físico mensualmente	Mejorar el sistema contable y de facturación para controlar el inventario y generar indicadores financieros confiables.	Administrativo

Tabla 11 – BSC perspectiva procesos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	MEDICIÓN	INICIATIVA	ÁREA(S) IMPLICADA(S)
Perspectiva aprendizaje	Capacitar al personal administrativo en conocimiento del sector	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Cumplimiento: cuatro horas mensuales de capacitación por trabajador	Capacitar en repuestos y autopartes para que la toma de decisiones sea más ágil	Administrativo
	Concientizar a todos los empleados de la importancia de la calidad en el servicio	Promedio de horas de talleres humanos por trabajador	Cumplimiento: dos horas mensuales de talleres humanos por trabajador * Taller humano: talleres para concientizar y empoderar a los colaboradores en la calidad del servicio y la buena atención	Mejorar la atención al cliente y enfocar todos los esfuerzos en la satisfacción de este.	General
	Capacitar a los empleados del almacén en proceso de compras y manejo de inventarios	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Cumplimiento: cuatro horas mensuales de capacitación por trabajador	Perfeccionar la ejecución de los procesos del almacén	Operaciones (almacén)
	Capacitar a los gerentes en competencias administrativas, comunicación y liderazgo	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Cumplimiento: ocho horas mensuales de capacitación por trabajador	Mejorar el liderazgo y la toma de decisiones para dirigir la empresa hacia los objetivos propuestos.	General

Tabla 12 – BSC perspectiva aprendizaje.

- a. Propuesta para la entrevista para el público objetivo (oriente antioqueño). Cada tres meses, con la mayor difusión posible.
 - ¿Tiene vehículos?
 - ¿A qué taller mecánico lleva usted su vehículo?
 - ¿Conoce o ha escuchado hablar del taller Multiservicio MADOA? En caso de que sí, ¿qué percepción tiene de este?
- b. Debe existir una alineación entre las capacidades al interior de los procesos para la prestación del servicio y los nuevos clientes buscados. Ya que se debe tener especial precaución de buscar clientes a los que no se tenga capacidad de atender.
- c. Propuesta de entrevista de satisfacción a clientes y usuarios. A los clientes aliados se propone realizarla por medio de llamadas, y a los usuarios y clientes individuales, presencialmente.
 - ¿Cómo fue su experiencia de servicio? (Por debajo del promedio, promedio, por encima del promedio)
 - Si su respuesta fue por debajo del promedio o promedio, ¿qué nos recomendaría para mejorar?
 - ¿Nos recomendaría a otras personas?
- d. En el indicador de calidad, se miden las reclamaciones donde se haya reparado lo que en realidad necesitaba el vehículo, pero la reparación no fue satisfactoria o quedó con problemas. En el indicador de diagnóstico, se miden las reclamaciones donde el vehículo no tuvo un buen diagnóstico, y por ende se le hicieron procedimientos que no eran los adecuados y no solucionaban el problema por el que fue el vehículo inicialmente. Por ejemplo, si un vehículo llega al taller por un clutch malo, y se le repara el clutch pero queda mal instalado, esta sería una reclamación de calidad, pero si llega por el clutch malo y en el diagnóstico no se

identifica esto sino que asumen que es un problema de la caja de cambios y se repara erróneamente la caja, sería una reclamación de diagnóstico.

- e. Se le recomienda a la empresa realizar mediciones por rotación de inventario para cada una de las referencias del almacén. Además de calcular el punto de reorden de cada referencia. Esto con el fin de coordinar la demanda con el proceso de compras, y tener un inventario óptimo.

3.2.7 Propuesta protocolo familiar

Junta general de socios en las empresas familiares:

- Debe existir una junta encargada de hacer cumplir y ejecutar todas las cláusulas establecidas en el presente documento.
 - Además, de tomar decisiones sobre posibles conflictos que puedan existir al interior de la empresa relacionados con temas de vínculos familiares.
 - También de modificar, eliminar o crear cláusulas de acuerdo con las necesidades que se vayan evidenciando en el día a día de la empresa.
 - Preparar a los miembros de la familia que ingresan al negocio para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización.
 - En caso de que el o los socios representantes vayan a ser sucedidos, el reemplazante debe de haber participado en las decisiones de la junta general de socios y en la junta directiva por lo menos durante un año (sucesión de un socio representante).
- ❖ Junta general de socios: únicamente los socios para tomar decisiones sobre el protocolo familiar.
- ❖ Junta directiva: administrativos y representación de los socios, quienes toman las decisiones semanales o mensuales sobre el rumbo de la empresa.

Reglas:

- Si una persona del núcleo familiar entra al negocio, para tener gente a su cargo debe tener experiencia de mínimo dos años en alguna empresa sin importar el sector (sucesión de un administrativo).
- No puede existir dependencia directa (jefe y subordinado) entre dos personas con primer grado de consanguinidad.

- Respeto como principio fundamental de relacionamiento entre todos los colaboradores de la empresa.
- Cada miembro de la organización debe respetar las funciones especificadas en el organigrama para cada cargo, teniendo claro cuál es el alcance y la dependencia propia y de los demás, respetando así el proceso de toma de decisiones y la participación pertinente de cada miembro en cada proceso. En caso de surgir dudas colectivas en el alcance, dependencia o asignación de tareas de algún cargo del organigrama, se deben decidir en la junta directiva estos aspectos y dejarlos documentados en una actualización del mismo.
- Se deben dictar capacitaciones de inteligencia emocional, motivación y sentido de pertenencia para los miembros de la organización con cierta regularidad. Donde los miembros se familiaricen con la historia y el sentimiento de empresa familiar y se den herramientas para mejorar el clima laboral y la relación entre los miembros de la empresa (familiares y externos).
- El proceso de toma de decisiones se debe hacer de manera imparcial y equitativa, sin que todas las decisiones deban pasar por la junta de socios o la junta directiva. Se asignarán presupuestos a cada rango de cargos para tomar decisiones sobre la compra de insumos y maquinaria, para que así la delegación en la toma de decisiones sea más efectiva y cada persona distribuya sus prioridades de acuerdo con el presupuesto asignado, disminuyendo inconformidades por el monopolio en la toma de decisiones. Estos presupuestos deben ser definidos por la junta directiva, y cada mes se le debe hacer seguimiento a cada responsable de presupuestos donde se rindan cuentas sobre el gasto y las decisiones tomadas con el presupuesto asignado, y a partir de esto se deben tomar decisiones de disminución o aumento de estos.

Cargo	Tipo de decisiones	Presupuesto
Jefe de salud ocupacional	Inversiones sobre capacitaciones e implementación en salud ocupacional.	\$ x mensuales
Jefe de compras e inventarios	Compra de insumos (autopartes)	\$ x por monto de operación.
Gerente administrativo	Inversiones sobre capacitaciones e implementación en salud ocupacional.	\$ x mensuales
Gerente de operaciones	Compra de insumos (autopartes) y compra de maquinaria (junto con el gerente de taller).	\$ x por monto de operación (insumos). \$ x por maquinaria mensual.
Gerente de taller	Compra de maquinaria	\$ x por maquinaria mensual.
Junta directiva (director administrativo, director de operaciones, gerente administrativo, gerente de operaciones, gerente de taller).	Todas las anteriores.	Cualquier decisión que supere los montos estipulados para los demás cargos.

Tabla 13 – Presupuestos.

- Cada semestre se debe realizar una evaluación de desempeño grupal para los miembros de junta directiva, teniendo en cuenta a los miembros de la familia y a los colaboradores externos, donde se definan puntos positivos y puntos por mejorar para cada uno de los miembros de junta, donde todos los demás miembros deban aportar. Esto dentro de un marco de tolerancia y autocrítica, que permita la retroalimentación y el crecimiento conjunto de todo el equipo.

Solución de conflictos:

- En caso de que exista un conflicto entre dos miembros de la familia, o un miembro de la familia y un colaborador externo, debe ser solucionado por una parte imparcial, entiéndase como un miembro de la junta directiva que no sea miembro del grupo familiar.
- En caso de que exista un conflicto entre dos colaboradores externos (no miembros del grupo familiar), debe ser solucionado por la junta directiva.

3.2.8 Propuesta de manual de convivencia

- Auditoría interna y seguimiento

- Se implementará una constante auditoría interna por parte del gerente de taller, quien llevará seguimiento de los procesos internos del taller, como la asignación de trabajo para cada mecánico, la compra de repuestos para cada reparación, el proceso de reparación del vehículo, y la entrega del vehículo al cliente. Con esto se mapeará el estado actual de cada servicio abierto (por cliente) en el taller y de los mecánicos encargados.
- El proceso de recepción el vehículo, donde se le asigna el servicio a cada mecánico, se realizará por la metodología FIFO (First In First Out), de acuerdo con la tipología del servicio y la experticia del técnico. Es decir, todos los mecánicos entran en una lista ordenada, donde cada que se le asigne un trabajo a un mecánico, este se irá hasta el final de la lista, y cada que llegue un vehículo, se le asignará al mecánico disponible que va primero en la lista.
- Se implementarán señales gráficas para mostrar el estado de cada vehículo, diferenciados por colores, para que todas las personas del taller puedan identificar y monitorear el estado de cada servicio.

Estado	Color
En reparación	Amarillo
Esperando repuesto	Naranja
NO MOVER	Rojo
En espera	Gris
Listo	Verde

Tabla 14 – Señales gráficas de taller.

- Protocolos básicos: las llaves de cada camión deben estar en determinado punto de acuerdo con estado del servicio. Mientras esté en reparación deben estar en una bolsita colgada del retrovisor, y cuando se encuentre listo, en un tablero con la placa y el proceso al que se sometió. El encargado de hacer esto es el mecánico y el de auditarlo y revisar es el jefe de taller.
- Reglas de convivencia
 - Respeto como valor principal.
 - Amabilidad y buena atención al cliente, independientemente del cargo.
 - Puntualidad (respetar compromisos adquiridos).
 - Respeto por puestos de trabajo delimitados.
 - Puestos de trabajo limpios y en orden.

- Mantener despejada la puerta de ingreso.
- Trabajo en equipo, en pro de mejorar el servicio. No buscar el beneficio individual, sino el cumplimiento de metas del equipo.
- Retroalimentación constante entre los miembros del equipo (sugerencias de mejora).

3.3 PROPUESTA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Para llevar a cabo la estrategia de comunicación organizacional y las técnicas de promulgación de la estrategia y para que todo finalice en acciones operativas que se orienten a la ejecución de la estrategia, se diseñó un programa donde por medio de reuniones cíclicas, participación grupal de todos los miembros de la empresa, un tablero informativo y un sistema de incentivos se espera que en el día a día se trabaje por la consecución de la estrategia.

- ✓ Promulgación inicial de la estrategia propuesta
 1. Reunión con los administrativos: consiste en una reunión inicial donde se comunica la propuesta de la estrategia, se hagan ejercicios de comprensión de esta, se retroalimente y corrija la propuesta, y por último cada área se integre y se apropie de sus objetivos. También se debe mostrar un estado inicial de la organización, por medio de las cifras de cada uno de los indicadores del Balanced Scorecard. El orden del día de la reunión sería:
 - a. Resultado del diagnóstico: en esta primera parte de la reunión se le debe explicar al personal administrativo los resultados del diagnóstico inicial de la compañía, las conclusiones del método de Gioia, el propósito de cada stakeholder, y el posicionamiento de la empresa según la matriz FLOR.
 - b. Mapa estratégico: se debe explicar como resultado del diagnóstico y del propósito de cada grupo de interés, el mapa estratégico, donde se resumen los objetivos bajo las perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje.
 - c. Elementos estratégicos: en este punto se exponen la misión, visión y valores de la organización, que también fueron resultado del diagnóstico y las entrevistas con cada uno de los stakeholders de la empresa.
 - d. Organigrama: este es uno de los puntos más relevantes de la reunión, ya que puede causar estrés o preocupación en caso de ser malinterpretado, por lo que se exponen las nuevas áreas de la empresa, cómo se organizan, su jerarquía y las funciones de cada área y cada miembro. Es importante hacer un foco en que el propósito de esta reorganización es equilibrar las cargas de trabajo y alcanzar una mayor agilidad en la toma de decisiones y en el

manejo de conflictos. También se tendrá más claridad sobre el rol que cada quién desempeña, quién es su líder y a quién le debe exponer sus necesidades.

- e. Protocolo familiar y manual de convivencia: acá se expondrán el conjunto de reglas por el que se deben regir miembros y no miembros del grupo familiar, para así crear un ambiente de transparencia y generar un parte de tranquilidad para los no miembros del grupo familiar, creando así un mayor nivel de bienestar y clima organizacional.
 - f. Balanced Scorecard: esta es la parte más densa y técnica de la reunión, donde se pondrán sobre la mesa todos los indicadores que van a medir los objetivos anteriormente propuestos. Al ser un tema tan denso, se requiere de gran concentración por parte de todos los presentes, donde cada uno entienda y vaya asimilando qué se quiere medir, cómo se llevará cabo la medición y qué se quiere alcanzar mejorando este indicador.
 - g. Estado actual de los indicadores: en este punto se expone el estado actual de los indicadores con cifras, para que cada integrante tenga una imagen mental del nivel de criticidad que se tiene en cada uno de los objetivos.
 - h. Discusiones guiadas sobre la comprensión de los objetivos o metas: acá se dará espacio para que todos los miembros de la reunión hagan preguntas, discutan sobre lo que cada uno entendió de la información entregada y se explique cómo se crearán las metas (cada área propondrá una meta de acuerdo con sus capacidades).
 - i. Ejercicio de comprensión y retroalimentación: en una actividad grupal, cada persona debe exponer los pros y contras que le encuentra a cada indicador, y un moderador se encargará de ir consolidando todos los aportes en un espacio visible para todos.
 - j. Ejercicio de equipos: se consolidarán equipos de acuerdo con las áreas a las cuales pertenecen según el nuevo organigrama (administrativa, operaciones y taller). Cada área propondrá y compartirá con el resto de los participantes, como van a aportar desde su rol a la estrategia, y entre todos decidirán qué indicadores de los propuestos en el Balanced Scorecard se deben medir y mejorar desde su área.
 - k. Retroalimentación: por último, y como conclusión a todo lo discutido en la reunión, se aprobará o modificarán los ítems de la estrategia que se consideren.
2. Reunión de cada área: consiste en una reunión posterior a la reunión entre administrativos, donde cada gerente de área se reúna con su equipo de trabajo y comparta ítems específicos de la estrategia, hagan la planeación táctica de cada área para definir por medio de qué actividades se cumplirán los objetivos e indicadores, y por último definan las metas para los indicadores relacionados con su área.

- a. Comunicación de la información: en este punto se expondrá el mapa estratégico, los elementos estratégicos, el manual de convivencia y los objetivos e indicadores que le incumben al área implicada.
- b. Ejercicio de comprensión y retroalimentación: en una actividad grupal, cada persona debe exponer los pros y contras que le encuentra a cada indicador, y el gerente de área se encargará de ir consolidando todos los aportes en un espacio visible para todos. También, cada participante debe definir cómo pueden aportar desde su rol para cumplir cada objetivo.
- c. Planeación táctica: en consenso con todos los miembros del equipo de trabajo se debe construir un cronograma de actividades que abarque un tiempo de 4 meses. El cual contenga las actividades que el equipo considere necesarias para mejorar el indicador en el transcurso de este tiempo, y con las que todo el equipo se comprometa.
- d. Definición de metas: se deben definir las metas que se van a tener para cada uno de los indicadores correspondientes al área, que se deberán de haber alcanzado para el final del cuatrimestre que se planeó. Para la definición de estas metas se debe tener en cuenta la cifra del indicador actual (es decir el desempeño actual), la prioridad que se le va a dar a ese indicador en el cuatrimestre y la capacidad percibida que el área considere que va a tener durante este tiempo. Esta meta que se defina, debe ser realista y logable, pero representar un desafío significativo.

✓ Seguimiento a la estrategia

- Cada año se debe evaluar y replantear la estrategia, esto es responsabilidad de la junta. Y al final de cada año se debe dar una definición nueva para el mapa estratégico y el BSC, y para cualquier otro elemento estratégico que se haya modificado, y hacer de nuevo la reunión con los administrativos (esta conserva el mismo orden del día, enfocándose en los cambios que hayan surgido de la estrategia del año anterior).
- Cada cuatro meses se debe seguir haciendo la reunión de cada área para hacer la planeación táctica del próximo cuatrimestre. Esta se dividirá en 3 tiempos:
 - Repaso y evaluación: en esta etapa se debe mostrar o repasar toda la planeación que se hizo en el último cuatrimestre, viendo si se cumplieron todos los objetivos o no, qué actividades aportaron más al mejoramiento del indicador, qué actividades fueron cumplidas de las que se plantearon al inicio, y cuales implicaron más esfuerzo. Como conclusión de esta etapa, debe quedar qué prácticas pueden repetirse y cuáles no.
 - Retroalimentación: consta de ejercicios de trabajo en equipo y retroalimentación de las cosas que se deben mejorar tanto como equipo y como personas. Estos ejercicios los debe planear el gerente de área y

deben buscar que cada persona piense en su rol dentro del equipo, y como debe mejorar personalmente para aportar más y crecer conjuntamente con el equipo.

- Planeación: este tiempo de la reunión guarda el mismo orden del día que la reunión de cada área que se planteó para la promulgación inicial de la estrategia (comunicación de la información, ejercicio de comprensión y retroalimentación, planeación táctica y definición de metas).
- Cada mes se hace una reunión de seguimiento entre los administrativos donde se muestre el estado y el avance de los indicadores y qué planes se han llevado a cabo para mejorarlos. Cada área debe llevar una presentación con sus resultados, y para la construcción de esta presentación deben participar todos los miembros del área para dar explicaciones confiables del cambio de los indicadores, y luego de la reunión de seguimiento se debe volver a reunir el área para que se les informen las conclusiones del seguimiento.

✓ Sistema de incentivos

En este caso, el propósito de ofrecer incentivos es que se cumplan los indicadores de la mejor manera y todo conlleve a la consecución de la estrategia, es que los miembros de la organización se sientan motivados a aportar a la estrategia y no solo cumplan con sus funciones obligatorias. Para que las acciones de los miembros de la organización estén alineadas con la estrategia, y estén encaminados a mejorar el desempeño de los indicadores es necesario que todos los miembros estén incluidos dentro del plan de incentivos, ya sean empleados directamente dependientes de la empresa o prestadores de servicios pero que influyan directamente en la operación de la misma. Se propone implementar un incentivo grupal, que involucre a todos los miembros, para que de esta forma si algún área o miembro no este aportando al cumplimiento, los demás lo impulsen y motiven a aportar y cumplir con las metas propuestas en conjunto con todos. Por ende, la meta que se debe cumplir es la misma para todo el equipo, y el incentivo se le otorgará a todo el equipo.

El incentivo consistirá en una fiesta al termino de cada cuatrimestre, donde se inviten a los colaboradores y a sus familias a un evento en las instalaciones de MADOA, donde se comparta una comida, música, rifas y actividades de entretenimiento familiares. La condición para que se les otorgue el incentivo es cumplir con la meta propuesta para los indicadores del BSC en un 60% de los casos o más.

Además de motivar a los colaboradores, esta fiesta también ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la empresa y por ende, al trabajo en equipo.

✓ Estrategia de comunicación organizacional

- Seguimientos cada mes: donde todas las áreas muestren sus indicadores, se evalúe el desempeño actual y la tendencia a futuro, el cumplimiento de su cronograma y se expongan las necesidades de cada área para así definir planes de mejora. Por

medio de estas reuniones se comunican e integran los resultados y las practicas de todas las áreas.

Para estos seguimientos, el área administrativa se encarga de enviar las citaciones y de crear un informe de cada seguimiento donde se muestren las conclusiones de la reunión y el desempeño actual de la empresa.

Cada 4 meses (al final de cada cuatrimestre) se hará un seguimiento especial para revisar el cumplimiento de las metas propuestas por cada área y el otorgamiento de los incentivos.

- Tablero informativo: el área administrativa también debe comunicar por medio de un tablero informativo, visible para todos los grupos de interés de la empresa, las citaciones de los seguimientos y reuniones, las conclusiones de cada seguimiento, el estado actual de los indicadores, información sobre fiestas, eventos, capacitaciones o cambios importantes. Este tablero también será visible para los proveedores y clientes que ingresen al taller, lo que mantendrá informados a los aliados más cercanos del desempeño de la empresa y de cambios o eventos importantes.
 - Seguimientos con clientes y proveedores: para los clientes y proveedores con los que se tenga un convenio y exista una relación continua en el tiempo, se deben hacer cierres entre las empresas cada mes, que consistirán en consolidar todas las transacciones durante el ultimo mes, y garantizar que no haya inconsistencias o reclamaciones.
- ✓ Sistemas de medición: se propone implementar un tablero de control, donde se muestren los indicadores y su tendencia (comportamiento histórico) de una forma organizada y explicativa, donde se puedan visualizar de manera eficiente para mejorar y facilitar el proceso de toma de decisiones. Para que esto tablero de control de verdad ayude a mejorar el proceso de toma de decisiones, se deben llevar a cabo los siguientes 3 pasos:
- Recopilación: cada área debe encargarse de recolectar, mapear y registrar los datos a lo largo del mes y consolidarlos el primero de cada mes
 - Procesamiento: generar y actualizar los indicadores y el tablero donde se consolida el comportamiento histórico de estos, hacer los análisis de tendencias, identificar comportamientos y explicar estos comportamientos o puntos encontrados por medio de eventos o actividades que se hayan llevado a cabo como parte de la estrategia o por eventos externos. En este punto se deben incluir gráficas de tendencias y de cumplimientos de metas.
 - Acción: en la reunión de seguimiento se deben exponer las conclusiones del procesamiento, las necesidades o impedimentos que se tienen, las propuestas para realizar mejoras y de acuerdo a todo esto, se toman decisiones.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La presente propuesta de direccionamiento estratégico buscó tener un equilibrio y satisfacer los propósitos de todos los grupos de interés de MADOA, identificando estos propósitos escuchando la satisfacción, y la percepción de debilidades y fortalezas de la empresa según cada uno de ellos. Esto con el fin de mejorar el clima organizacional, el trabajo en equipo y la alineación de todos los miembros.
- El Balanced Scorecard mantiene el foco en la planeación estratégica a través de la alineación de los indicadores con los objetivos, haciendo un control del desempeño de la empresa en la consecución de la estrategia. Los indicadores además nos permiten controlar y tomar decisiones que permitan un mejor desempeño, tanto del colaborador, del proceso y de la empresa. También, si cada área sabe por medio de qué indicadores se van a medir los objetivos organizacionales, que medirían al mismo tiempo su desempeño como equipo, van a tener más clara la estrategia corporativa.
- La comunicación de la estrategia es fundamental para que todos los miembros estén encaminados a alcanzar las metas de la estrategia, esto por medio de seguimientos cíclicos, los cuales a su vez deben involucrar a todos, para así lograr una alineación de todo el equipo en pro de una consecución de la estrategia más efectiva.
- Los procesos y las decisiones tomadas al interior de la compañía deben de estar bien documentados y tener un responsable que vele por el buen funcionamiento y por el desempeño de los indicadores.
- Es importante que la empresa se enfoque en la gestión comercial donde trabaje por fidelizar los clientes aliados que ya tiene, y también procure mejorar su reconocimiento y atraer nuevos clientes, aprovechando las oportunidades identificadas por medio del posicionamiento estratégico.
- Se debe dar gran importancia a las capacitaciones propuestas en aspectos como conocimientos relativos al sector, procesos de compras y manejo de inventarios, procesos administrativos, comunicación y liderazgo, ya que esto mejorará las competencias que le permitirán a la empresa superar sus debilidades.

REFERENCIAS

- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2 de Octubre de 2017). *C/S*. Obtenido de ¿Cómo se hacen las encuestas?: http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/
- Conti, O. O. (13 de 06 de 2016). *Diagnosticando una organización*. Obtenido de Oscar O. Conti: <http://ooconti.com.ar/diagnosticando-una-organizacion/>
- G. J., K. S., & R. W. (s.f.). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). (A. Cañizal, Ed., & Y. M. Lopez, Trad.) Madrid, España: Pearson.
- Gobierno de España - Ministerio del Interior. (2018). *Funciones*. Obtenido de Gobierno de España: <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/personal-de-seguridad-privada/vigilantes-de-seguridad/funciones>
- Gómez, E. (2017). *Qué función tiene un director administrativo*. Obtenido de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/funcion-director-administrativo/>
- Gómez, L. (2014). *FUNCIONES DE UN GERENTE DE VENTAS*. Obtenido de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/06/24/funciones-de-un-gerente-de-ventas/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Qualitative Social Research*, 6.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Lewis, J. (2018). *Responsabilidades centrales de un Gerente de Operaciones*. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/responsabilidades-centrales-de-un-gerente-de-operaciones-5516.html>
- Navent. (2013). *Analista de atención al cliente y requerimientos*. Obtenido de Bumeran: <http://www.bumeran.com.ve/empleos/analista-de-atencion-al-cliente-y-requerimientos-servicio-tecnico-representaciones-idea-2000-1001115542.html>
- OficinaEmpleo. (2016). *Perfil del director administrativo financiero*. Obtenido de OficinaEmpleo: <https://www.oficinaempleo.com/blog/perfil-del-director-administrativo-financiero/>
- Prieto, R. M. (2013). *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* (Cuarta ed.). Madrid, España: Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores.
- SafetYA. (3 de junio de 2017). *Funciones específicas del líder o encargado del SG-SST*. Obtenido de SafetYA: <https://safetya.co/funciones-encargado-del-sg-sst/>

- SiSeguridad. (2009). *Funciones del Jefe de Seguridad*. Obtenido de SiSeguridad.es: <http://www.siseguridad.es/index.php/que-hacemos/formacion-de-personal-de-seguridad/jefe-de-seguridad/funciones-jefe-de-seguridad>
- Suarez, J. (21 de Septiembre de 2015). *Pasos para Organizar un Taller Automotriz*. Obtenido de AutoSoporte: <http://www.autosoyporte.com/blog-automotriz/item/384-pasos-para-organizar-un-taller-automotriz>
- Universidad de los Andes. (2017). *JEFE DE INVENTARIOS*. Obtenido de ULA: http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/jefe_de_inventario.htm
- Universidad de los Andes. (2018). *ASISTENTE DE CONTABILIDAD*. Obtenido de ULA: <http://www.ula.ve/>
- Universidad de Panamá. (2010). *JEFE DE COMPRAS*. Obtenido de UP.AC: <http://www.up.ac.pa/DRRHH/Manual%20de%20Cargos/pagina%20del%20Manual/cargos/JEFE%20DE%20COMPRAS.htm>
- Universitat de Barcelona. (2016). *Funciones esenciales de un director de operaciones*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/funciones-esenciales-de-un-director-de-operaciones>

ANEXO 1

Recolección de información de cada grupo de interés

Se diseñó un método de recolección de datos con elementos diferenciados para cada grupo de interés. Para los mecánicos, vendedores, administrativos y dueños (accionistas) se diseñaron entrevistas, y para los proveedores y clientes se propuso observación participante. Se usan seudónimos para proteger la identidad de los miembros de la organización.

1. **Administrativos:** Administrativo2, Administrativo1, Gerente2.
2. **Almacén:** Ana María, Gerardo, Cristian, Carlos Mario
3. **Mecánico:** Miguel, Wilfer, Uber, Saul.
4. **Cliente:** Sotrac, Accionista1 y varios.
5. **Proveedores:** Continental, Kenworth, Stewart & Stevenson, Distrimaxter y Navitrans.
6. **Accionistas:** Accionista1, Gerente1, Gerente2 y otros.

Entrevista para los mecánicos:

- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
 - Uber: cualquiera que coja el carro y lo diagnostique.
 - Wilfer: en parte a Cristian, a Administrativo1 de lo más alto.
 - Miguel: el gerente, que es don Gerente2.
 - Saul: nadie. Hay que tener en cuenta la opinión de todos para poder tomar una decisión. Falta un poquito de organización, pero se trabaja muy bueno. Si alguien toma una decisión es Gerente2, pero él casi no viene.
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad, fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)
 - Uber: fortalezas: el compañerismo, los jefes muy buenos, Administrativo1, Administrativo2 muy buenos. Rapidez, mientras haya los repuestos. Buena atención al cliente, se le atiende bien, contamos con un espacio de cafetería, y uno les trabaja lo mejor que pueda. Los clientes se van satisfechos con el trabajo mas no con los precios. Mensualmente hacen inventario. Cada dos meses hacen reuniones de realimentación. Charlas han hecho en 4 años de capacitación, la ubicación. Debilidades: en el aseo, aseo a los baños. Muy demorados con los repuestos, no hay los repuestos. Con el precio de los repuestos los clientes no se van satisfechos, además, no se sabe cuánto le va a costar el trabajo completo.
 - Wilfer: fortalezas: eficacia si se necesita la herramienta, es rápida para entregar los materiales, se preocupan mucho por la seguridad de los

mecánicos. Debilidades: tener mayor agilidad a la hora de los repuestos, que lleguen las cosas inmediatamente, precios altos en repuestos (considera que debemos tener los mismos precios que se tienen en el mercado para que los clientes no se nos vayan)

- Miguel: fortalezas: clientes satisfechos, el servicio al cliente. Debilidades: nos enredamos un poco los repuestos, nos enredamos un poco, no siempre está el inventario necesario.
 - Saul: Fortalezas: calidad humana, chismes, pero los hay en todas partes. Debilidad: en el almacén son muy demorados con los repuestos.
- ¿Cómo se trabaja en la organización? (estrés, procesos internos, clima laboral, compañerismo, proceso de liderazgo, quien es el líder, etc)
 - Uber: hay compañerismo, líder: Administrativo1.
 - Wilfer: hay momentos donde lo saturan de trabajo, dicen que hay que hacer un trabajo sin tener en cuenta que ya están ocupados, cree que existe compañerismo un 100%, y hay algunos que no están tan contentos.
 - Miguel: muy buenos compañeros, el ambiente de trabajo es muy bueno comenzando desde la gerencia hasta los compañeros, muy buenas instalaciones. Muy buen clima laboral.
 - Saul: nosotros somos contratistas, todo el mundo es muy querido. El mecánico da el diagnóstico y ya Gerente2 decide quien hace el arreglo. Con los de la empresa Gerente2 decide, si ya el cliente prefiere a alguien específico, el cliente decide.
 - ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)
 - Uber: para mí los directivos son Administrativo1 y Administrativo2, creo que toman buenas decisiones.
 - Wilfer: creo que toman buenas decisiones, si Administrativo1 no está en la empresa, lo llamo me soluciona lo que necesite. Juan Esteban me atiende en las necesidades y me soluciona siempre este a su alcance.
 - Miguel: hay veces que se amparan en nosotros y que hay muy buenas decisiones, se dice lo preciso y se hacen las cosas. Se tiene acompañamiento todos los días. De Administrativo1, de don Leo, de Administrativo2 y si no están siempre contestan el celular.
 - Saul: toman buenas decisiones, (Gerente2 es la cabeza mayor, inmediato para nosotros son Administrativo1 o don Luis) pero hay que tener en cuenta todo para ver si pueden cuadrar un carro.
 - Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
 - Uber: no haría nada diferente
 - Wilfer: agilidad en los repuestos y que en el almacén manejen más variedad

- Miguel: comprometer un poco más a la gente más con el cliente y con las cosas que se pueden hacer ya y se dejan para el otro día.
 - Saul: hace falta más organización, por ejemplo, que un carro se asigne a alguien definitivamente. Pero acá hay que contar con el perro y con el gato para decidir a quién se le asigna.

- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)
 - Uber: Administrativo1, y el último cambio fue hace un mes acerca de donde poner los vehículos, me informan los cambios verbalmente
 - Wilfer: si hay un cambio me lo comunica Administrativo1, no directamente, si no por comunicados verbales y afiches, creo que debería ser por reunión y con Estefanía
 - Miguel: se hace una reunión, están don Leo y Administrativo1. Vemos lo nuevo que se va a hacer, etc. Siempre nos dicen qué se va a comprar, que pueden utilizar, que hay y que no hay, etc.
 - Saul: no se nos comunica nada. Cuando llegan las cosas ya se dan cuenta.

- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
 - Uber: sí.
 - Wilfer: sí, lo que se dice se hace.
 - Miguel: los cambios que dicen que van a hacer se han hecho.
 - Saul: hay que contar con mucha gente, pero en general sí.

- ¿Usted sabe cuál es el objetivo de la organización?
 - Uber: agrandar más la empresa, hacer trabajos más sofisticados, comprar maquinaria sofisticada, traer más clientes.
 - Wilfer: crecer (más movimiento, más clientes, que tengan más entradas), y mejorar el servicio.
 - Miguel: el servicio al cliente y facturar.
 - Saul: ni idea. Pero su objetivo debería ser más organización.

- ¿A usted lo miden o lo evalúan de alguna forma?
 - Uber: no me evalúan los resultados
 - Wilfer: sí están pendientes del trabajo, Cristian está pendiente, de parte de Cristian hay confianza solo se prende, se mueve y se entrega.
 - Miguel: revisan el carro antes de que salga y le dan el visto bueno para la entrega del vehículo.
 - Saul: Gerente2 nos conoce hace muchos años, antes le trabajaban a él entonces hay confianza, pero no me miden.

- ¿Lo retroalimentan, le dan guías o capacitaciones, le muestran formas de mejorar los procesos?

- Uber: No me retroalimentan, no me guían, no me dan capacitaciones
 - Wilfer: sí me retroalimenta don Administrativo1, se nota por parte de la empresa... no dan guías, sí nos capacitan por ejemplo el escáner que trajeron hace poco.
 - Miguel: me retroalimentan, hay llamadas de atención, qué hay que mejorar, etc.
 - Saul: dan capacitaciones sobre computadores, sobre mecánica. A todos nos invitan, pero nos turnamos si hay mucho trabajo.
- ¿Usted siente que su opinión o sus propuestas para la mejora de procesos se tienen en cuenta?
 - Uber: sí, yo propuse a Administrativo1 poner techos a la parte de los mecánicos, comprar herramientas nuevas...ya compraron la herramienta, está en pausa el techo.
 - Wilfer: sí, por ejemplo, los precios de repuestos, el escáner fue gracias al eléctrico, don Administrativo1, almacén (no sabíamos que lo iban a traer) nos comunicaron cuando el proveedor trajo un escáner de muestra y los mecánicos dieron su opinión y después hicieron seguimiento para comprarlo.
 - Miguel: mucho, porque antes había mucho desorden en todos los repuestos que se cambian y me aprobaron el presupuesto y se ejecutó, se solicitaron lámparas para iluminación y también se hizo.
 - Saul: no lo he llegado a hacer, pero creo que me escucharían. Le diría a Gerente2 que es el jefe.
- ¿Quién es su jefe?
 - Uber: Administrativo1, si llego a tener un problema me comunico con Administrativo1 y salud ocupacional.
 - Wilfer: Administrativo1.
 - Miguel: don Gerente2.
 - Saul: le recibe órdenes a todo el mundo. Principalmente a Leo o a Luis.
- ¿Se siente bien atendido?
 - Uber: sí, porque no he tenido inconvenientes con nadie.
 - Wilfer: sí.
 - Miguel: excelente.
 - Saul: sí, en el taller la gente es muy querida, pero todos se han quejado por la demora. Creo que lo máximo que se deberían demorar los repuestos son dos horas.

Observación participante a partir de estas entrevistas:

Existen otros mecánicos (de quienes no dieron el nombre) que no están felices, ya que algunos clientes se van para otros lados porque los precios de los repuestos son exagerados, además creen que deberían tener más espacio y que tienen conflictos con otros mecánicos que sobrepasan sus espacios y se salen de su espacio limitado de trabajo,

consideran que no se hace una buena gestión por parte de la empresa para explicar el espacio de trabajo de cada mecánico.

Entrevista para los encargados del almacén:

- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
 - Carlos Mario: Administrativo2.
 - Cristian: Administrativo2 y Administrativo1.
 - Gerardo: no sé, porque Administrativo2 le tiene que preguntar a todos y termina siendo un círculo.
 - Ana María: Administrativo2
 - Estefanía: Administrativo1, es mi jefe directo y me dice todo lo que debo hacer
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad, fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)
 - Carlos Mario: fuertes: mantenimiento vehículos carga, satisfacción del cliente. Debilidades: stock de inventario, no hay suficiente variedad debido al espacio
 - Cristian: fuertes: calidad humana de todos, atención y calidad del servicio. Debilidades: agilidad en compras y decisiones. Nos falta mucha variedad de productos. Los clientes creen que el precio es muy elevado, y que al frente los precios son más económicos.
 - Gerardo: fuertes: están solos en el oriente, hay mucho potencial. Debilidad: desorden y falta de decisiones, dije que quería hacer un plan de ruta de a donde se quiere llegar, y no existe eso. Y desde el principio dije que quería ver para donde íbamos.
 - Ana María: fuerte: esto llama mucho la atención, hay muy buena presentación. Debilidad: la parte de cartera, hay que mejorarla mucho porque el crédito se da muy olímpicamente, en otras partes se llena un formulario y se estudia el historial crediticio y se da la capacidad, acá se firma un pagaré y se da un cupo máximo, el crédito lo dan los muchachos del almacén. La rotación de cartera, no se llama a los clientes que están vencidos. Hay unos clientes que no les gusta que los llame y no se llaman porque son muy buenos. Ojalá en el sistema estuvieran las referencias del cliente. Acá se vende mucho, pero la mayoría es a crédito, y que rico que lo que se vende mes a mes si se reintegrara mes a mes. Entonces acá no hay flujo en efectivo, y a medida que se presta se debe ir cobrando. Deben tener un mejor control en la cartera. Pero se necesita otra persona para cobrar. Otra cosa que debería mejorar es el pago a los mecánicos, algunas veces los mecánicos hacen arreglos por debajo para no pagar el porcentaje a la empresa.

- Estefanía: fuertes: son poquitos porque estamos iniciando, buena toma de decisiones, los empleados dan muy buenos resultados, yo les digo qué hay que hacer y siguen instrucciones. Debilidades: falta de compromiso con el departamento de seguridad, más que todo la alta gerencia, no se le dan recursos físicos y financieros. Yo gestiono cursos gratis del Sena, del ARL, pero no todo es gratis como los elementos de PEP. El ministerio viene el próximo año y no tiene muchas cosas. No hay disposición, no le ponen atención a lo que se dice. Me dicen que no hay presupuesto, la alta gerencia no lo aprobó (cuando habla de alta gerencia es la junta). Tengo una carpeta llena de cotizaciones y no aprueban nada, para qué hago todo eso si no lo van a aprobar. Yo voy tras el interés de los dueños, por ejemplo, si hay un accidente laboral ellos son los que se embalan.
- ¿Cómo se trabaja en la organización? (estrés, procesos internos, clima laboral, compañerismo, proceso de liderazgo, quien es el líder, etc)
 - Carlos Mario: está bien, procesos internos se pueden mejorar agilizando procesos, se estanca el proceso de compras, se demora en el proceso de compra de repuestos y eso demora todo lo demás, se demoran las autorizaciones.
 - Cristian: no sufro de nada estrés, acá se trabaja bueno. Se podría mejorar la agilidad.
 - Gerardo: se maneja mucha presión, pero uno se acostumbra y es por el mismo desorden, nadie tiene claras las funciones, porque se atrasa en lo que le asignaron inicialmente porque le ponen muchas otras cosas, y si dice que no es malo, pero si uno no hace lo de uno también es malo. Hace falta definir las funciones bien y más personal.
 - Ana María: por ejemplo, el almacenamiento de los productos, clasificar como por espacios, acá está todo mezclado, entonces no están bien ubicadas las cosas. Mantener bien ubicadas las cosas, como hacer un mini inventario, un conteo de las cosas que se hicieron el día anterior. Desde experiencia en otras empresas es mejor para tener mayor trazabilidad por si se pierden las cosas.
 - Estefanía: hay mucha debilidad en los procesos, hay que poner en funcionamiento las cosas, documentación, planear, hacer, verificar, actuar, darles continuidad y cumplimiento a las cosas, clima laboral bien.
- ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)
 - Carlos Mario: están presentes (Gerente2), y él toma buenas decisiones.
 - Cristian: están presentes (Administrativo2 y Administrativo1), toman buenas decisiones. Hay que entender que ellos pasan por una junta. Esas decisiones de juntas son acertadas.
 - Gerardo: hay decisiones que no son acertadas, como negociaciones grandes, el tema del aceite, de las llantas. Este negocio es de mucha personalización, hay

que empaparse de todo este mundo, eso les ha faltado a los líderes. Se frenan mucho los procesos con las cotizaciones.

- Ana María: super ausentes, no toman buenas decisiones en el tema del inventario, que no invierten en cosas, pero terminan pagando más por no tomar las decisiones a tiempo. Por ejemplo, con el banco de Bogotá, hay que pagar un crédito mensual, yo preferiría como provisionar semanalmente, porque como no hay buen flujo de caja, que Accionista1 (Sotrac) abone como 30 millones semanalmente para ayudar al flujo de caja para ayudar con eso. Otra cosa, todos los muchachos tienen trabajo todo el día, cada hora debería hacer una auditoría a cada mecánico, saber en qué placa está trabajando, saber cuánto cobró por cada trabajo y al final fijarse si sí cuadran las cosas. La idea es mejorar como toda la planeación y la documentación, dejar todo documentado. Pero en general ya no opino porque nunca me escucharon al principio.
- Estefanía: no están muy presentes, no me paran bolas cuando les hablo. Administrativo1 habla por celular cuando le hablo, no me para bolas. Yo me siento irrespetada cuando eso pasa. Gestiono un montón de cosas y nadie va, ellos no saben nada cuando venga un ente externo porque no están muy comprometidos, ellos firman todo, pero no saben nada, falta el compromiso. Ellos no saben ni que día les cuento el plan de trabajo (que es el de todos), por ejemplo, Viviana en abarrotos si me deja reunirme con los trabajadores. Yo a veces siento que no estoy haciendo nada porque la idea es que todo el dpto. se dé cuenta que hay salud ocupacional, que me reúna con los empleados y les dé capacitaciones, y eso acá no pasa.
- Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
 - Carlos Mario: agilizaría las compras.
 - Cristian: están en proceso de comprar unos aparatos para alinear y balancear, y está muy demorado y eso se necesita, creo que son costosos.
 - Gerardo: comité de compras funcionaría muy diferente, no es preguntarle a todo el mundo sino preguntarle a una persona que sepa. Porque yo cotizo y se la pasan un montón decidiendo y se van represando los procesos. Este año no hay mercancía porque se represó mucho el año pasado. Y hay que planificar las cosas, con 6 meses planificar el inventario. Acá de un día a otro se dice que se va a hacer inventario.
 - Ana María: todo, es bueno dar información de las tareas realizadas. La junta debería ser para informar y para decidir otras cosas. Otra cosa a mejorar: yo soy la que mantengo la plata y por ejemplo Administrativo2 llega y dice que no puedo pagar nada si no es con autorización de ella, y si ella no está a quien se le pide permiso, y a veces hay proveedores afuera y como no les pago. Por ejemplo, si hay un flete autorizado, yo lo podría pagar de una vez.
 - Estefanía: en muchas cosas. Primero que todo, tener un buen organigrama y divulgarlo a todos, para saber el reglamento interno, derechos, deberes. Mejorar la parte de archivos, y leyes ambientales de calidad.

- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)
 - Carlos Mario: Administrativo2 comunica todo verbalmente, no recuerda el último cambio importante.
 - Cristian: Ana y Administrativo1, pero no me acuerdo de ninguna decisión que me hayan comunicado.
 - Gerardo: no nos dicen nada, eso se toma y ya.
 - Ana María: no se informa nada.
 - Estefanía: Administrativo1. Son muy puntuales, solo cosas muy importantes.
- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
 - Carlos Mario: sí.
 - Cristian: sí hay coherencia.
 - Gerardo: no hay coherencia, el administrador al menos debería comunicar todo, que si está ahí uno le pueda preguntar, no que tenga que ir a preguntarle a todos. Por ejemplo, me llamaron la atención porque no hacia facturaciones, pero según instrucciones iniciales de Gerente1 eso no era lo que yo debía hacer.
 - Ana María: no se informa nada. A veces sí estuvieron haciendo reuniones para decirnos cosas para mejorar, pero hace ya como 6 o 7 meses.
 - Estefanía: en ocasiones. Por ejemplo, Administrativo1 dice que hay que hacer una cosa, pero otro dice que ya no, hacen reprocesos.
- ¿Usted sabe cuál es el objetivo de la organización?
 - Carlos Mario: crecer en ventas.
 - Cristian: es servirle al cliente.
 - Ana María: no conozco ni la misión, ni la visión, ni nada.
 - Gerardo: convertirse en el taller más importante del oriente.
 - Estefanía: ni idea.
- ¿A usted lo miden o lo evalúan de alguna forma?
 - Carlos Mario: no se mide nada.
 - Cristian: no nada.
 - Ana María: no nada.
 - Gerardo: sí, nos miden por las ventas del almacén, pero no tenemos sistema entonces seguimos varados porque el sistema arroja datos erróneos y hay muchos problemas con el inventario por es.
 - Estefanía: sí. Me evalúan por los porcentajes que lleva el sistema, el cumplimiento de horario. Con indicadores, en qué porcentaje vamos de los sistemas, como se va con las actas, como van los comités. Si esta dando buenos resultados, si está impactando la empresa, si no está generando tantos gastos.

- ¿Lo retroalimentan, le dan guías o capacitaciones, le muestran formas de mejorar los procesos?
 - Carlos Mario: sí hay capacitaciones sobre el manejo de repuestos, no hay retroalimentación de nada.
 - Cristian: sí. Capacitaciones de proveedores sobre repuestos, sí me hacen retroalimentación, sí hay proyectos de mejora. Con Administrativo1 se charla y hablamos sobre cómo se pueden mejorar las cosas. Me mandan muchas cosas para que lea, sobre ventas, como atender al cliente.
 - Gerardo: en cuanto a repuestos los proveedores, pero acá nada. En cuanto al sistema no tengo forma de ver qué se está acabando, y les digo a los de sistema y nunca sale nada en concreto. Si hacen el cierre del mes mal, eso afecta todo. Ese sistema genera desconfianza porque aparecen cosas o se desaparecen, tengo muchas dudas con el sistema, y demuestro cosas que no deberían de ser y las dejan ser. El sistema permite facturar un repuesto que no está en inventario, y eso no se debería dejar ser. Si no hay stock en el sistema y eso se deja facturar el sistema no es confiable. Constantemente lo modifican y le meten mano y por experiencia en otras partes, eso no se debe hacer.
 - Ana María: tuve la capacitación al inicio, cuando vienen los auxiliares aprendo mucho de ellos, pero ya nada más. No hay retroalimentación de nada.
 - Estefanía: me da retroalimentación verbal. Pero nada más.

- ¿Qué tanto funciona radio pasillo en la organización?
 - Carlos Mario: no existe.
 - Cristian: no hay.
 - Gerardo: sí, por ejemplo, que la jefe se fue para Estados Unidos y yo no sabía, y ya cuando ella no estaba ahí me di cuenta.
 - Ana María: no hay. Son payasos los muchachos, pero en esos temas son muy serios.
 - Estefanía: me doy cuenta de las cosas porque me cuentan los otros compañeros, no porque me lo comunique un directivo.

- ¿Cómo se deciden los objetivos perseguidos?, ¿Quiénes participan en el proceso de planificación?
 - Carlos Mario: todos participan, se reúnen con gerencia, pero cada 50 años. Lo que se planifica se cumple, pero no recuerdo qué es lo último que se planificó. Considero que la reunión se debería hacer cada 6 meses.
 - Cristian: la junta directiva participa en la planeación, pero no me comunican cual es la planificación.
 - Gerardo: Administrativo1 es el más activo en este sistema, él es el que es el administrador, el que define los objetivos. Que por lo menos con las cotizaciones se decida ahí mismo, si se toman decisiones en base a intuición para qué se hacen cotizaciones. Yo me voy adelantando a las decisiones porque se demoran para decisiones y el cliente está ahí acosando. Por

- ejemplo, si se toma una decisión por barato y el cliente quiere uno más caro, es lo que quiera el cliente.
- Ana María: no tengo ni idea. No sé quienes participan ni cómo se toman las decisiones.
 - Estefanía: la alta gerencia. Todos participan en el proceso de planificación, yo hago una planeación semanal con Administrativo1.
 - ¿Quiénes deciden las medidas correctivas?, ¿se controla como impactan las correcciones implementadas? (como es la línea de autoridad) (quien las toma, quien da las ordenes, a quien le hacen caso).
 - Carlos Mario: Administrativo2 decide algo correctivo, pero no se controla como impactan las correcciones.
 - Cristian: todo se lleva a una junta directiva y ellos toman las decisiones. Administrativo1 y Ana toman decisiones que no son trascendentales. Sí le hacen seguimiento a ver si funcionó.
 - Gerardo: acá todo se le debe preguntar a Gerente2, o no sé quién toma las decisiones. Y después de que se toman las decisiones Administrativo1 sí está pendiente de si funcionan o no.
 - Ana María: Administrativo1 es el que toma las medidas, por ejemplo, ponen multas.
 - Estefanía: yo decido mis mismas cosas que se deben mejorar, yo le digo a Administrativo1 y él me dice que yo soy la que sabe.
 - ¿Usted siente que su opinión o sus propuestas para la mejora de procesos se tienen en cuenta?
 - Carlos Mario: sí, en las reuniones se escucha, pero las reuniones son cada 50 años. Pero están disponibles para escuchar.
 - Cristian: sí
 - Gerardo: no, por ejemplo, en los procesos de la estrategia, ellos no me escucharon. Ellos no son conscientes de cómo es el proceso entonces no saben cuánto se demora y quien carga con la responsabilidad. Las personas manipulan mal el sistema entonces no hay confianza, saben de contabilidad, pero no de inventarios.
 - Ana María: no
 - Estefanía: casi no, muy ocasional.
 - ¿Quién es su jefe?
 - Carlos Mario: Gerente2, Administrativo2, Administrativo1, don Horacio, Gerente1. Pero el jefe directo Gerente1. Pero más relación con Administrativo1, Administrativo2 y Gerente2.
 - Ana María: Administrativo2.
 - Cristian: Administrativo1 y Ana.
 - Gerardo: acá todos son jefes, hasta Mazo, acá no hay ninguna persona que uno sepa que es el jefe directo.
 - Estefanía: Administrativo1.

- ¿De quién acata ordenes?
 - Carlos Mario: Administrativo2
 - Cristian: pero se acatan ordenes de todos.
 - Gerardo: a todos se le hace caso. Si tengo alguna dificultad primero le digo a Administrativo1, porque cuando le pregunto a Ana ella dice que le va a preguntar a Administrativo1, a ella le da rabia, pero es para saltarme pasitos.
 - Ana María: de Ana y de Administrativo1 y don Gerente2 a veces que necesita plata para negociaciones. A Gerente1 sé que viene lunes y sábados, pero nunca lo veo.
 - Estefanía: Administrativo1. Él es como con el que me comunico para todo.

- ¿Se siente bien atendido?
 - Carlos Mario: de Administrativo2 sí.
 - Cristian: sí.
 - Gerardo: acá el trato a la gente no es muy bueno, ellos sienten que si uno es empleado uno tiene que hacer todo porque es empleado y ya, porque ellos toman la decisión y ya. No tienen sentido de la educación, no han trabajado en otra parte y no saben cómo debería ser el trato, ellos sienten que tienen la razón y ya.
 - Ana María: no dependo de nadie, a veces me siento acosada a fin de mes, pero logro salir de ahí.
 - Estefanía: no. Yo no siento que se me de buena respuesta de los administradores. Pero de los empleados sí.

Entrevista para los administrativos:

- ¿Cree usted que el contexto político y económico del mercado afecta el desempeño de la empresa? ¿Qué aspectos considera usted que son relevantes? (¿en qué se basan los directivos de este sector para tomar decisiones?, ¿cómo se ve el sector en los próximos 5/10 años?, ¿habrá crecimiento económico, inflación, estabilidad social y económica?, ¿habrá nuevas normativas que pueden influenciar el sector?, entre otras).
 - Administrativo2: en el área político tengo desconocimiento, la parte política no afecta la parte económica en este momento. En la parte económica digo que si este mercado pierde “su mercado” o su carga pues no lo traerían (es muy difícil saber mucho sobre lo que trabaja la empresa).
 - Gerente2: por ejemplo, en estos momentos de elecciones se paran más los negocios, invierten menos. En lo económico con el dólar tan alto pueden afectar el negocio.
 - Administrativo1: en MADDOA vendemos un servicio que debido al estado de la tecnología se ha convertido en esencial, no son artículos de lujo sino servicios de primera necesidad.

- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
 - Administrativo2: las tomo yo (con duda) y Administrativo1 “un mecánico no me va a hacer tanto caso a mi como le haría a un hombre”. Gerente2 es mi papá y él sabe más de eso y se le pide mucho el apoyo en cuanto a compras más que todo.
 - Gerente2: tenemos departamento de seguridad, llamamos a Fernando, en la parte de organización del espacio, etc. Yo, Juan Esteban, Administrativo1.
 - Administrativo1: las toma el gerente que es Gerente2, Administrativo2, y yo.

- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad, fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)
 - Administrativo2: fortalezas: la ubicación, el tamaño del taller con respecto a marinilla, clientela propia porque el taller es de Accionista1 que tiene muchos carros, no se me ocurre nada más. En satisfacción del cliente esto es una maravilla porque el espacio, debajo del techo, cafetería, “si vuelven es por algo” se le atiende mejor a los convenios grandes (Devimed), los otros no tienen tanta atención porque nos falta personal. Hace un mes renunció uno y no lo remplazamos. Solo tenemos una persona de compra, 2 en el mostrador, una auxiliar contable y yo. No nos queda mucho tiempo para cubrirlo todo. Precio estamos bien, son parecidos a los precios de la competencia y en algunas cosas tenemos los precios más bajos. Lo que dice la gente es que en MADDOA encuentran todo, lo que no encuentran acá no en lo encuentran en ningún lado. Los CLIENTES como tal si se le conocen, aunque no se sabe nunca que se le hizo al carro, hay que hallar facturación y eso para mirar qué se le hizo. A mí me parece que el taller debería estar cerrado adelante para seguridad. Si vas a entrar un Kenworth no te dejan entrar nada, acá llega alguien en una moto y nadie sabe quién es y le empiezan a hacer cosas así como así, no hay un control en el ingreso. Debilidades: orden (respuesta inmediata), gestión de compras, porque estamos comprando mucho por Medellín y deberíamos comprar a los proveedores de Bogotá. (el sector bloquea para que no los pueda despachar). Tener flota propia porque mucha gente de la calle piensa que solo se atienden los carros propios, aunque ha venido mejorando igual todavía es una falencia. La rapidez es una debilidad, la complejidad del negocio, por la búsqueda de repuestos, mientras lo traen, la rapidez es una debilidad precisamente por el desorden. Sería bueno tener más personal. El desorden también se debe a la marcación de puestos del trabajo: donde se pone la basura, donde deben ir las cosas, etc. La iniciativa no se ha dado es porque la junta no nos lo ha permitido porque MADDOA no ha mostrado los resultados esperados, la junta espera que los resultados sean mejores para

hacer ese tipo de cosas. Todavía el sistema contable es muy básico, no se sabe que se le hizo un carro simplemente con la placa o algo así sino con informes tediosos. Lo que yo me sueño es que pongan la placa y ya sepan que se le hizo y eso. En Word eso retrasa, se ocasiona pérdida de repuestos, es muy fácil tener error humano. Hicimos una reunión, un desarrollo de ese proyecto para cambiar eso. También el sistema contable en la parte de los costos, “yo no soy experto en costos y no sé cómo llegar a solucionar esos problemas como tal”. Cuando empezó MADOA no empezó con un sistema contable ni con inventario como tal. “cuando yo entré esto estaba como loco” esto nos ha causado muchas dificultades. Por lo tanto, como la rapidez es una debilidad y la personalización del sistema contable no está para los clientes no hay como un servicio personal, que el cliente se sienta que su servicio fue personalizado, por ejemplo, con el sistema de la placa, anunciar revisión técnico-mecánica, cuando se va a vencer el Soat, etc. Todavía nos falta en la parte del conocimiento de mercado. No es algo tan fácil ni algo tan del común, Administrativo1 es abogado, no tiene nada que ver en el mercado. Podría ser bueno alguien que tenga más conocimiento sobre el tema. Se le ha trabajado fuerte a las redes sociales y todo, pero todavía es débil, hacerle publicidad a algo que todavía no está bien organizado es más bien difícil, se le puede hacer más publicidad constante en radio.

- Gerente2: fortalezas: atendemos muy bien a la gente cuando llegan, buen equipo de trabajo para atender el público. En atención y servicio al cliente, hemos mejorado mucho, las instalaciones se han mejorado, tratamos de atender bien a las personas. Nos gusta que quede satisfecho. En repuestos a la mano estamos muy adelantados, aunque es imposible tener todo en el inventario. La gente queda contenta, la gente casi siempre vuelve por el servicio que se presta, y las instalaciones donde se le hace el trabajo, a la sombra, buen espacio, etc. Los sistemas de información los mantienen muy bien, tenemos sistema contable, de pedidos, monitoreo satelital. Mucha capacitación de personal, mínimo cada 15 días, a los mecánicos, a todo el mundo, mejor dicho, de relacionamiento interno. Toda la vida hemos estado en esto entonces hay mucho conocimiento del mercado, ubicación privilegiada, mejor corredor de Antioquia. Son precios competitivos, los mismos precios casi siempre, pero con mejor calidad entorno a las instalaciones, etc. Tenemos muchos proyectos de publicidad y hemos avanzado mucho en muy poco tiempo. Sí hay personalización del cliente. Debilidades: poco espacio para poder atender. En rapidez todo el mundo llega de afán, se procura hacer las cosas lo más ligero que se pueda y se queda corto el espacio para la atención. De pronto hay un problemita en el paquete contable. De pronto capacitaciones para los mecánicos en toda el área en la que trabajan mecánica.
- Administrativo1: fortalezas: (lo pensó mucho) prestar servicios casi para cualquier necesidad para la reparación vehicular. Esto se acredita con una presentación que vamos a ver. Tenemos técnicos con mucha experiencia, clientes fijos y estos conllevan precios fijos, ubicación estratégica, mejores

locales que locales de la zona, buenas alianzas comerciales, personal comprometido con la empresa (personal administrativo), gente que le "duele" el negocio, proveedores muy buenos, hay clientes potenciales, hay buena calidad de servicio, productos de alta calidad, en la parte de repuestos a la mano estamos super bien, tenemos buenas alianzas y tenemos los de alta rotación y los de baja, contamos con proveedores para que nos lo roten de forma rápida, en el precio estamos bien, aunque como es una empresa nueva los proveedores no cobran lo mismo que a las demás empresas, le trabajamos a las redes sociales, a la imagen corporativa, nos toca empezar a hacer ofertas, el cliente que llega vuelve, y sabemos los clientes que necesitan, como les gusta, parámetros de negociación y vuelven y se fidelizan. Debilidades: somos una empresa de tecnología sin tecnología, pero MADDOA no tiene equipos propios y hace que no podamos tener mayores servicios y por tanto mayores ingresos y por lo tanto no podemos cumplir con la totalidad que se hace con el cliente. Para una reparación de inyectores se necesitan cosas costosas y es normal, pero hay llantas que no podemos cambiar porque no se consiguen los repuestos. Las bodegas no están acondicionadas para realizar el servicio a totalidad. Otra debilidad muy grande es el sistema contable, el cual no está diseñado para las necesidades de MADDOA. Contablemente es un sistema muy bueno, pero no nos permite hacer cosas básicas y nos atranca una serie de procedimientos como la observación o seguimiento de las reparaciones que hacemos, orden de trabajo. Tenemos un problema grave en la creación de bodegas en consignación. "Esa vaina en vez de mostrar utilidades nos da más pérdida". Desde que se inició la compañía no se parametrizó adecuadamente y nos genera pérdidas en cuanto a vos saber cómo está el negocio. En vez de apoyarte a solucionar los problemas estas varado. Hay un rezago administrativo porque cuando se creó se empezó como una empresa pequeña y se creció muchísimo y no se visionó cual era el personal necesario, cosas que ni sabíamos cómo se hacían. Llevo dos años vinculado y todavía no se han acabado de eliminar esos rezagos. Deben 30 o 40 millones de pesos y no sabemos ni de qué, deudas de hace como 3 años. MADDOA nunca fue planeado, nunca hubo una planeación del negocio en realidad, y el día a día se hace más complicado que superarlos ha sido difícil. No tener ese horizonte claro es un problema grave. Es un problema desde la gerencia. Acá tenemos todo para ser una serviteca, pero no tenemos una serviteca. La forma de contratación de personal. Hay una contratación interna pero los mecánicos están contratados por prestación de servicios y no vinculados personalmente y no hay fidelización del trabajo en cuanto a la mano de obra. El 90% del negocio no está vigilada y no hay el suficiente personal que esté haciendo la debida inspección y vigilancia de todos los trabajos que se hacen en el taller. Tenemos una debilidad horrible: el taller lo administra un abogado y una contadora y no hay ni un solo mecánico. Un técnico encargado de la calidad y no lo tenemos. Necesitamos una inversión en equipos más o menos de 300 millones de pesos para mejorar la calidad

del servicio. En rapidez hay muchas falencias, nos quedamos cortos de técnicos. Hay 4 cargos que necesitamos: electricista, bodeguero, mecánico de carro pequeño, técnico supervisor de los trabajos y un mensajero. Estamos flacos en el tema de la capacitación, hemos hecho 4 capacitaciones, ahorita el lunes vamos a hacer una capacitación, pero estamos flojos con eso. No con la intensidad horaria que se quisiera, pero sí se hace.

- ¿Cómo se trabaja en la organización? (estrés, procesos internos, clima laboral, compañerismo, proceso de liderazgo, quien es el líder, etc)
 - Administrativo2: cada uno hace lo que le corresponde, de pronto con liderazgo, pero de resto no identifico ninguno “estas compañías son así”. En compañerismo yo veo que los del almacén se ríen mucho, yo soy como la mala la que regaña y puedo causar un poquito de malestar, el clima laboral está bien. Aunque no todos se llevan con todos y hay mecánicos muy groseros.
 - Gerente2: nosotros aquí trabajamos como si fuéramos uno, tenemos líderes como Ana y Administrativo1 que son los que están más encargados del almacén. El clima laboral es bueno, el compañerismo se trabaja con armonía. El líder “no sé cuál será jajaja” el que más trabaja en esta empresa es Administrativo1 y Administrativo2.
 - Administrativo1: es un clima laboral bueno, con lo que peleamos todos los santos días es con el sistema, y se hace algo tenso y se atacan por no facturar y eso cuando en realidad es culpa del sistema. El líder visible en el almacén: Cristian.

- ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)
 - Administrativo2: a veces sí y a veces no, me parece mala decisión no tener el sistema contable desde el principio y eso y hay mucho temor para cambiarlo.
 - Gerente2: los directivos de la empresa siempre estamos presentes, todos los días acá, sí tomamos buenas decisiones.
 - Administrativo1: son unas personas muy prudentes. Estamos muy lentos en la toma de decisiones estratégicas. Lentitud ejecutiva la berraca (después de pensar 3 vidas). Sí toman buenas decisiones, pero es un trámite complejo. “Toman buenas decisiones, cuando las toman”, otras veces dicen: esperemos, esperemos, esperemos, etc y se pierde la chispa, la intención, y se queda uno con un montón de ideas y planes represados.

- ¿Qué tanto funciona radio pasillo en la organización?

- Administrativo2: cuando toman la decisión de hacer algo siempre se hace un comunicado, a partir de la fecha tal, etc no hay desconocimiento de las cosas.
 - Gerente2: yo me doy cuenta aquí de todo lo que va pasando, hay un grupo en whatsapp y muestran cosas para saber si autorizo o no autorizo. Todo el día en el grupo anunciando las cosas, capacitaciones y eso.
 - Administrativo1: se reúnen con todos cuando pasa algo con el grupo de trabajo. Se hacen reuniones periódicas con los mecánicos y el personal en general.
- ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la empresa son eficaces y eficientes? Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
 - Administrativo2: las tomo yo, entonces prácticamente sería lo mismo. En la junta por ejemplo con lo del cambio de sistema yo ya lo habría hecho, las marcaciones de la zona, publicidad hubiera hecho demasiada.
 - Gerente2: sí, porque si hiciéramos negocios malos no estaríamos ya acá. No haría nada distinto, siempre se procura hacer los negocios bien hechos.
 - Administrativo1: no somos eficientes ni eficaces, nos demoramos mucho decidiendo y pensando. ¿Cómo puedo ser eficaz si no tengo permiso?
- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)
 - Administrativo2: no, como nada me han comunicado últimamente, en la junta me comunican las cosas importantes. En el manejo interno del almacén se hace a través del grupo, de resto todo por el comunicado.
 - Gerente2: nos reunimos 2 veces semanales, lunes y sábados. Hace un segundo para comprar unos rines.
 - Administrativo1: la cabeza y el que toma las decisiones es don Gerente1 y me lo comunican verbalmente.
- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
 - Administrativo2: yo creo que sí. A veces no, como una vez en el de compra que no hizo unas compras.
 - Gerente2: sí, sí claro que sí. Cuando se toma la decisión ya se hace y punto.
 - Administrativo1: sí hay coherencia, Gerente1 es un tipo demasiado metódico.
- ¿Cómo se deciden los objetivos perseguidos?, ¿Quiénes participan del proceso de planificación?
 - Administrativo2: la junta y entre todos. La palabra final es Gerente1.
 - Gerente1: nosotros: Ana, Administrativo1, Gerente1, Sara y yo.
 - Administrativo1: no hay planificación, y si hay es muy poca. La junta.

- ¿Quiénes deciden las medidas correctivas?, ¿se controla como impactan las correcciones implementadas?
 - Administrativo2: de lo correctivo se encarga Administrativo1. No se lleva un registro del control, aunque antes se empezó a poner multas por el parqueo por parte de los trabajadores y se concientizó de parquearlo al otro lado. Horarios de aseo para hacerlo en cada patio.
 - Gerente2: el que mantiene en el patio haciendo correcciones es Administrativo1 y también controla las correcciones.
 - Administrativo1: la junta, y yo. Yo soy el que pelea con los mecánicos para que se hagan bien las cosas. Hay multas, llamados de atención, reuniones, por ejemplo: hoy barren unos, mañana barren otros y yo los vigilo. Estoy pendiente de los trabajos, cuánto valen, etc.

- ¿Usted sabe cuál es el objetivo de la organización?
 - Administrativo2: para mi crecer mucho, ser más reconocidos en el oriente, incrementar las ventas.
 - Gerente2: ser los mejores del oriente en cuanto a prestación de servicio.
 - Administrativo1: queremos ser el mejor taller de la zona para el 2020.

- ¿A usted lo miden o lo evalúan de alguna forma?
 - Administrativo2: no.
 - Gerente2: no, yo soy el jefe acá, uno trabaja todo el día.
 - Administrativo1: demás que sí pero no me dicen.

- ¿Lo retroalimentan, le dan guías o capacitaciones, le muestran formas de mejorar los procesos?
 - Administrativo2: no, yo lo hago por mi cuenta, leo, busco.
 - Gerente2: no hacen retroalimentación, voy a capacitaciones, pero no es necesario.
 - Administrativo1: no, nadie, es lo que yo investigue en Google.

- ¿Usted siente que su opinión o sus propuestas para la mejora de procesos se tienen en cuenta?
 - Administrativo2: sí, mucho, hemos cambiado muchas cosas.
 - Gerente2: sí claro.
 - Administrativo1: sí se tienen en cuenta, no a la medida que quisiera, pero sí. A mí me gusta que a todo me digan sí.

Entrevista para los accionistas:

- ¿Cree usted que el contexto político y económico del mercado afecta el desempeño de la empresa? ¿Qué aspectos considera usted que son relevantes? (¿en qué se basan los directivos de este sector para tomar decisiones?, ¿cómo se ve el sector

en los próximos 5/10 años?, ¿habrá crecimiento económico, inflación, estabilidad social y económica?, ¿habrá nuevas normativas que pueden influenciar el sector?, entre otras).

- Gerente1: claro, el sector transporte es uno de los más volteados (torcidos, el gobierno no le cumple) de este gobierno, las carreteras son malas, en el sector transporte los fletes suben muy bajos y los insumos son muy costosos, hay sobreoferta de vehículos, y este taller atiende a los transportadores (sector transporte). El sector tiende a mejorar, pero tampoco como se necesita, mejorará porque las vías están en proceso de mejoramiento y porque el gobierno prohibió la importación de carros si no hay una reposición.
- ¿Quién cree usted que toma las decisiones del día a día en la organización? (dónde se pone una máquina, si hay una emergencia, etc).
 - Gerente1: las del día a día Gerente2, el gerente.
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización? ¿Cuáles las debilidades? (especialidades, rapidez, atención, calidad en el servicio, repuestos a la mano, satisfacción del cliente, sistemas de información, capacitación del personal, conocimiento del mercado, tendencias del sector, ubicación, precio, publicidad, fidelización de clientes, variedad en portafolio de productos, conocimiento del cliente, etc)
 - Gerente1: fortalezas: tener una flota propia (Sotrac y Accionista1) con más de 50 tractomulas, ubicación (oriente antioqueño) donde no hay un taller de esa categoría y tener tantos vínculos comerciales con los generadores de carga como Nutresa, Levapan, etc. Debilidades: no tener personal suficientemente capacitado para el manejo de la empresa, estar atendiendo un sector que está muy golpeado económicamente, y mucha competencia en repuestos chiviados.
- ¿Cómo ven a los directivos de la empresa? (toman buenas decisiones, están presentes)
 - Gerente1: tenemos fortalezas en la parte comercial, pero falta alguien con conocimiento en la parte técnica.
- ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la empresa son eficaces y eficientes?_Si usted tomara las decisiones en esta organización, ¿qué haría distinto a lo que se hace?
 - Gerente1: sí, porque se toman con el fin de que crezca la empresa, se están cogiendo contratos nuevos. En abril tuvo un crecimiento del 40% con respecto a los otros meses.
- ¿Quién y cómo le comunican a usted un cambio importante dentro de la organización? (¿se acuerda de algo que le hayan comunicado últimamente?, ¿cada cuánto se le comunica algo?)

- Gerente1: yo soy el que los decide.
- ¿Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace?
 - Gerente1: hay partes en que no, en el área administrativa no, en el área técnica es más coherente.
- ¿Cómo se deciden los objetivos perseguidos?, ¿Quiénes participan del proceso de planificación?
 - Gerente1: participa la junta. En este momento de crecimiento, el objetivo principal es prestar un muy buen servicio con miras a crecer el mercado, no es rentabilizar, eso es más adelante cuando la empresa se consolide.
- ¿Quiénes deciden las medidas correctivas?, ¿se controla cómo impactan las correcciones implementadas?
 - Gerente1: en la misma junta. No se miden las correcciones.

Observación participante de accionistas:

Se nota falta de conocimiento sobre la planeación o definición de objetivos. No se evidencia que se tengan objetivos definidos ni un plan de acción claro. Es claro que todos creen que lo más importante es crecer en utilidades, pero el accionista que toma las últimas decisiones en junta (Gerente1) considera más importante crecer en servicio y atención al cliente antes que en utilidades para terminar de consolidar la empresa.

Observación participante de proveedores:

Se realiza observación participante de acuerdo con las relaciones que la empresa maneja con los proveedores, ya que las entrevistas podían considerarse muy específicas y sesgadas para este grupo de interés tan amplio. La empresa está tratando de construir alianzas importantes con proveedores que ellos consideren valiosos, como *Continental* y *Acostallantas*, pero también tienen proveedores más pequeños con los que mantienen una relación de mayor informalidad, como *Muelles y Frenos Simón Bolívar* y otros almacenes de repuestos del oriente antioqueño y Medellín.

Este grupo de interés será dividido en dos categorías:

- Proveedores tipo A: unos pocos que se considerarán como aliados estratégicos por considerarse muy valiosos al proveer en grandes cantidades de algunos insumos. Tales como: *Continental*, *Kenworth*. Esta categoría se siente a gusto con la atención que se le brinda por parte de la empresa, ya que las negociaciones son transparentes y los pagos por parte de la empresa son cumplidos invariablemente. La relación con el contacto de la empresa es un poco formal, y hasta ahora no se han hecho comunicaciones de nada que se considere lo suficientemente importante a nivel organizacional. En general este tipo de proveedores tienen una relación cordial y estrecha con la empresa, sin embargo, no se enteran tanto del día a día o de los procesos internos de la organización, y todos consideran que la empresa es un buen cliente por su transparencia y buen cumplimiento en los pagos.

- Proveedores tipo B: almacenes a los que se les compran insumos en cantidades moderadas, por lo que no son considerados aliados estratégicos. Tales como: Stewart & Stevenson, Distrimaxter y Navitrans. Esta categoría se identifica por el trato informal que se maneja entre estos y los representantes de la empresa, ya que se involucran más y están presentes en algunas ocasiones en la empresa llevando sus productos y haciendo cobros. Al estar más presentes, algunos de estos proveedores perciben el desorden en el inventario al darse cuenta de la urgencia con la que piden algunos repuestos, esto por la falta de planeación y de control del inventario. En general se sienten bien atendidos y también resaltan el cumplimiento por parte de MADDOA en los pagos.

Observación participante de clientes:

MADDOA nació como una empresa agregada a un grupo de empresas familiares que cuenta con una flota de vehículos de más de 50 tractomulas, las cuales son administradas por la empresa de transporte de carga Sotrac, considerado el cliente más importante para MADDOA, que se especializa en este tipo de vehículos de carga pesada. La relación que se tiene con este cliente es muy estrecha, de hecho, comparten espacios físicos y algunos de sus empleados cumplen funciones compartidas para ambas. Sotrac es una empresa más consolidada y con más años de experiencia, y al ser tan cercana logra identificar varios aspectos a mejorar al interior de MADDOA. En general se sienten bien atendidos por la cercanía que existe, pero han tenido algunos inconvenientes por el desorden interno en varios procesos, como en el contable, donde es difícil verificar la concordancia de los saldos de ambas partes. También han tenido inconvenientes en la verificación de las facturas expedidas por MADDOA, ya que se han encontrado inconsistencias en los productos que se reciben y los que se facturan. Pero destacan la buena atención en el servicio, la excelente calidad de los productos y servicios, y la respuesta oportuna y acertada a los inconvenientes que se presentan. La comunicación también es muy buena, ya que por la proximidad que existe, todos los cambios importantes en los nuevos procedimientos que se puedan realizar en el taller se informan de manera verbal e inmediata. El propósito de Sotrac con MADDOA es encontrar excelente calidad en el servicio y en los productos, cumplimiento en tiempos y confiabilidad en todos los procesos en los que interactúen.

Los demás clientes, quienes son las personas individuales que llegan a la empresa buscando una reparación o un mantenimiento de cualquier tipo de vehículo, en general piensan que lo mejor de la empresa es su ubicación, buena atención y excelente calidad en los productos y servicios. Pero muestran inconformidad con el proceso de diagnóstico y cotización que se le hace inicialmente a sus vehículos, ya que no se les informa el total del precio del servicio, sino que se les informa el precio de la mano de obra, y luego deben averiguar el precio de los repuestos necesarios en el almacén del taller. Es ahí donde se encuentra la mayor inconformidad de este grupo de interés, ya que los repuestos tienen un valor bastante elevado en comparación con el mercado. Esto se debe a la competencia que existe con algunos negocios vecinos donde venden repuestos sin IVA o chiviados. Pero en general, los clientes se sienten bien atendidos y cuando conocen la calidad del servicio se fidelizan.

ANEXO 2

Matriz FLOR

Análisis Interno

Descripción	Condición respecto a los competidores				Explicación	
	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto		
COMPETENCIAS BÁSICAS						
Conocimiento especializado en carga pesada de los mecánicos	Conocimiento técnico de los mecánicos a partir de la especialización en ciertas marcas y tipos de vehículos.				X	MADOA tiene alto grado de especialización, lo que la hace atractiva para el sector de carga pesada
Conocimiento en servicio al cliente y buena atención	Conocimiento en calidad del servicio, eficiencia y trato cordial a los clientes.			X		Se hacen varias capacitaciones y se enfoca a los empleados que están de cara a los clientes al buen servicio y atención
Flexibilidad y variedad en servicios	Heterogeneidad y diversidad en número y conocimiento técnico de mecánicos				X	Existe gran variedad de mecánicos, todos con diferentes especialidades y enfoques en diferentes procesos
Confiabilidad a partir de la experiencia	Esto se basa en la experiencia y el conocimiento acumulado de los mecánicos y demás empleados de la organización.			X		Los mecánicos presnetes en la empresa son altamente calificados y reconocidos en el sector.
Conocimientos básicos en liderazgo y administración	Conocimientos en manejo de personal, comunicación y gestión de procesos. Aquí se incluye gestión humana	X				Se encontraron falencias en el manejo de personal y en la comunicación entre los entes de la organización.
Conocimiento relativo al sector, repuestos e inventario.	Conocimiento en referencias de repuestos para los diferentes vehículos, y en rotación de inventario de acuerdo a dichas referencias.		X			Solo hay una persona con suficiente conocimiento sobre repuestos y rotación de estos en el inventario.
Clima laboral	Conocimiento en la cultura organizacional basada en comunicación y compañerismo, entre otros.			X		La gran mayoría de los grupos de interés resaltan el compañerismo y el buen clima organizacional. Aunque existen excepciones.
Conocimiento en negociación	Conocimiento y experiencia en relacionamiento, vinculación y gestión de alianzas, con proveedores y clientes. Aquí se incluye gestión comercial.			X		Se crean buenos vínculos y alianzas con clientes como Sotrac, Devimed y la alcaldía de Marinilla y proveedores como las aseguradoras.
Frecuencia de calificación	Número	1	1	4	2	
	Porcentaje	12,50%	12,50%	50,00%	25,00%	

ACTIVOS ESTRATÉGICOS						
Planta	Hace referencia al hangar y a los puestos de trabajo donde se desarrollan las actividades diarias de la organización.				X	La planta es muy amplia, cada mecánico cuenta con un lugar de trabajo, y tiene una ubicación privilegiada.
Herramientas mecánicas (tablero de cada mecánico)	Son las herramientas individuales que utiliza cada mecánico para ejecutar su trabajo del día a día.			X		Cada mecánico cuenta con un tablero donde se ubican todas las herramientas necesarias.
Maquinaria (guajes, gatos, pistolas de pintura, etc)	Son los utensilios o instrumentos que están en zonas comunes que también son usados por los mecánicos para desarrollar sus actividades.		X			Existe maquinaria suficiente para carga pesada, pero todavía falta complementar maquinaria para vehículos livianos.
Sistema (contable y de inventario)	Es el sistema que se utiliza para llevar control de las transacciones y del inventario.	X				Hay gran inconformidad por falta de indicadores financieros y contables, y por la confiabilidad del inventario.
Stock de inventario	Es la cantidad y variedad en referencias de repuestos que se tienen almacenados.		X			No se puede tener tanta cantidad y variedad por el espacio limitado.
Frecuencia de calificación	Número	1	2	1	1	
	Porcentaje	20,00%	40,00%	20,00%	20,00%	

PROCESOS BÁSICOS						
Compra de repuestos	Es el proceso en el cual se cotiza, se decide y se ejecutan las ordenes de compra	X				Hay muchos retrasos e inconsistencias en la toma de decisiones para ejecutar las ordenes de compra necesarias.
Almacenamiento (repuestos)	Es el proceso en el que se decide la ubicación y se ejecuta el almacenamiento de los repuestos al interior del almacén. También se incluye en este proceso el manejo de inventario.		X			No hay suficiente variedad de referencias por el espacio de almacenamiento. Y el inventario no se controla debido a falencias en el sistema.
Venta (repuestos)	Es el proceso en el que se atiende al cliente, se factura y se hace entrega de la mercancía. Aquí se incluye el precio y la facturación		X			Buena atención al cliente y entrega de repuestos de calidad (requerimientos del cliente). Pero varias inconformidades con el precio y algunos problemas con facturación.
Diagnóstico inicial del vehículo	Es el proceso inicial en el cual se evalúa el estado de entrada del vehículo, se identifica su inconveniente y se da una cotización aproximada del servicio.		X			No se hace una cotización consolidada al cliente. Se le informa de manera parcial el precio de la mano de obra, y luego el cliente debe averiguar el costo de los repuestos en el almacén.
Proceso contable	Es el proceso donde se lleva control de las transacciones de la empresa y se generan los estados financieros.		X			El proceso contable no permite llevar un control lo suficientemente eficaz. Cumple con lo básico pero no permite sacar indicadores.
Mantenimiento correctivo o preventivo	Es el proceso del servicio que se le presta al cliente de acuerdo a sus necesidades. Este es personalizado de acuerdo a los requerimientos del cliente. (Es el servicio fundamental, el proceso de transformación de la empresa)				X	La calidad del servicio es muy alta, todos los cliente muestran gran satisfacción por la calidad de los repuestos y el servicio prestado.
Control de cartera	Es el proceso por el cual se otorgan créditos, se le hace seguimiento a estos y se controla la rotación de la cartera.		X			No se tienen políticas claras para el otorgamiento de créditos, y no se hace una buena gestión para hacerle seguimiento a esta cartera.
Publicidad y mercadeo	Proceso por el que se busca reconocimiento de la organización, atraer nuevos clientes y que se conozcan los servicios que MADOA presta.		X			A pesar de que hay buena gestión comercial con clientes grandes y ya consolidados, no se hace buena publicidad ni mercadeo para atraer nuevos clientes potenciales.
Frecuencia de calificación	Número	1	6	0	1	
	Porcentaje	12,50%	75,00%	0,00%	12,50%	

PONDERACIÓN DE LAS CONDICIONES INTERNAS

RECURSOS ESTRATÉGICOS	Ponderación	Intensidad del recurso	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
Calificación de los niveles			0	2	4,5	9
COMPETENCIAS BÁSICAS	35%	4,75	12,50%	12,50%	50,00%	25,00%
ACTIVOS ESTRATÉGICOS	30%	3,50	20,00%	40,00%	20,00%	20,00%
PROCESOS BÁSICOS	35%	2,63	12,50%	75,00%	0,00%	12,50%
INDICADOR DE CALIDAD DE RECURSOS	100%	3,63				

Análisis Externo

- Sector**

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES						
Nivel de concentración	Cantidad de talleres especializados en carga pesada del oriente antioqueño		X			
Nivel de costos fijos	Alquiler, maquinaria, salarios.				X	
Velocidad de crecimiento del sector	Crecimiento de la demanda en el sector			X		
Costos de cambio	Que tan facil es para un comprador cambiar un proveedor (nosotros seríamos los proveedores en este caso)		X			
Grado de hacinamiento	Si todos los competidores compiten igual, hay gran grado de hacinamiento.		X			
Productos perecederos	No aplica.	X				
Incrementos en la capacidad	Inversión requerida para crecimiento de la capacidad (planta, máquinas, expertos).				X	
Presencia extranjera	Si vienen productos del extranjero a nuestro mercado.				X	
Nivel de barreras de salida	Cuanto le cuesta a la empresa salirse del sector, en caso de que ya no sea rentable					
Activos especializados	Cuanto me costaría volver líquidos mis activos especializados.					X
Costos fijos de salida	Salarios, alquiler, maquinaria (las mismas de activos especializados)				X	
Interrelaciones estratégicas	Empresas aliadas o participantes del grupo empresarial (familiar)				X	
Dependencia económica	Que el resto de economías dependan de mi sector				X	
Vínculos emocionales	En el sector de talleres automotrices, qué tantas empresas familiares hay, o que tanta labor social hacen, etc.			X		
Restricciones sociales - gubernamentales	Compromiso social con algún grupo específico, o labor social.	X				
Frecuencia de calificación	Número	2	3	2	6	1
	Porcentaje	14,29%	21,43%	14,29%	42,86%	7,14%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
Grado de concentración	Los proveedores del sector serían los mecánicos especializados o expertos, repuestos e insumos (herramiEnta). Si hay muchos proveedores, el impacto es bajo.				X	
Presión de sustitutos	No hay productos sustitutos para nuestros insumos.				X	
Nivel de ventaja que genera el proveedor	Dependemos de la experticia del mecánico y de la calidad de los repuestos, y de la confiabilidad de los proveedores.					X
Nivel de ventaja del insumo en los procesos	Dependemos de los insumos de nuestros proveedores (confiabilidad), este es más específico sobre la calidad de la materia prima.				X	
Costos de cambio	Es muy alto el costo de cambiar el proveedor? Es muy costoso cambiar de mecánicos, pero no es costoso cambiar de proveedores de repuestos.			X		
Amenaza de integración hacia adelante	Los proveedores son capaces de comprar alguna empresa de nuestro sector?				X	
Información del proveedor sobre el comprador	Qué tanta información tienen los proveedores sobre el sector.			X		
Grado de hacinamiento	Los proveedores compiten igual?			X		
Frecuencia de calificación	Número	0	0	3	4	1
	Porcentaje	0,00%	0,00%	37,50%	50,00%	12,50%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES						
Grado de concentración	Los clientes del sector serían los conductores y las empresas dueñas de los vehículos. Si hay muchos clientes, el impacto es bajo.			X		
Importancia del proveedor para el comprador	Como es un servicio muy especializado, la confianza y la calidad del proveedor son muy importantes				X	
Grado de importancia del producto para el comprador	El conductor depende del buen estado de su vehículo y la cercanía del negocio				X	
Grado de hacinamiento	Los clientes exigen lo mismo?			X		
Costos de cambio	Es muy alto el costo de cambiar de cliente?		X			
Posibilidad de integración hacia atrás	Nuestros clientes podrían montar una empresa similar a la de nosotros?		X			
Información disponible sobre el comprador	Que tanto saben los clientes del sector?				X	
Niveles de márgenes del comprador	Que tan alta es la rentabilidad de nuestros clientes?					X
Frecuencia de calificación	Número	0	2	2	3	1
	Porcentaje	0,00%	25,00%	25,00%	37,50%	12,50%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES						
Nivel de Barreras de entrada						
Niveles de economías de escala	Que tan alto sale el costo unitario (altos niveles de producción)				X	
Operaciones compartidas	Alianzas estratégicas dentro del sector				X	
Requisitos de capital para inversión	Se requieren una alta inversión inicial				X	
Acceso privilegiado a materias primas	No es difícil entrar a negociar con distribuidores de insumos			X		
Acceso a canales de distribución	No Aplica. Prestación del servicio en el sitio.	X				
Procesos productivos especiales	Personal especializado y procesos personalizados.				X	
Curva de aprendizaje	En este sector no se logran muchos niveles de eficiencia.			X		
Curva de experiencia	Tener experiencia en el sector es demasiado importante.					X
Costos compartidos	Alianzas con mecánicos, o con proveedores de repuestos o con empresas de vehículos.				X	
Tecnología	Se requiere alta tecnología en conocimientos				X	
Costos de cambio	Costo de cambiar de sector					X
Tiempos de respuesta	Como el proceso para cada vehículo es especializado, los tiempos de respuesta son críticos				X	
Posicionamiento o diferenciación de productos						
Posicionamiento de marca	Por experiencia de sus mecánicos y calidad de sus repuestos				X	
Posicionamiento de Diseño	No aplica.	X				
Posicionamiento de Servicio	Se aplica por conocimientos de expertos, y garantía del servicio.				X	
Posicionamiento de Precio	Depende de cada proceso específico y de los requerimientos de cada cliente.				X	
Patentes	No aplica	X				
Intervención del Gobierno						
Licencias	Se necesitan licencias para cada proceso específico, decretos, regulaciones.				X	
Política de importaciones	No aplica	X				
Política Fiscal	Pocos incentivos para el sector.			X		
Aranceles	No aplica.	X				
Subsidios a producción nacional	No existe.	X				
Regulaciones	Intervención para la prestación de servicios.				X	
Grados de impuestos	Normales			X		
Respuesta de rivales existentes						
Nivel de liquidez	Se requiere alto capital de trabajo por rotación de cartera del sector.					X
Capacidad de endeudamiento	Se requiere para sostener el negocio por alto costo fijo.				X	
Frecuencia de calificación	Número	6	0	4	13	3
	Porcentaje	23,08%	0,00%	15,38%	50,00%	11,54%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Tendencia a mejores costos	Mecánicos independientes, pero poco especializados.				X	
Tendencia a mejores precios	No aplica	X				
Tendencia a mejor desempeño	No aplica	X				
Tendencia a mejor rendimiento	No aplica	X				
Frecuencia de calificación	Número	3	0	0	1	0
	Porcentaje	75,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%

- Entorno

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO ECONÓMICO						
Tasa de cambio	Influye muy poco		X			
Inflación	Influye poco			X		
Tasa de interés	Influye en la financiación de capital de trabajo				X	
PIB	No influye	X				
PIB per cápita	No influye	X				
PIB Sectorial	No influye	X				
Tarifas aduaneras	No influye	X				
Fletes	Afecta mucho a los clientes, que son transportadores de carga				X	
Niveles salariales	Por ser mano de obra altamente calificado				X	
Tasa de empleo	No influye	X				
Distribución ingresos (Gini)	No influye	X				
Poder de los gremios	El gremio de transportadores es influyente, y esos son nuestros clientes					X
Frecuencia de calificación	Número	6	1	1	3	1
	Porcentaje	50,00%	8,33%	8,33%	25,00%	8,33%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL						
Fuerzas Políticas (Instituciones)						
Estabilidad gubernamental	Propio de cada región, teniendo en cuenta lo local, departamental y nacional			X		
Institucionalidad	Las instituciones son fuertes o no				X	
Control del Estado	Qué tan controlado es el sector				X	
Niveles de gobierno	Nacional, Departamental, Local			X		
Burocracia	Qué tantos permisos necesitamos, cuánto se puede demorar una licitación, qué tanto depende el funcionamiento del sector de ser diplomáticos				X	
Corrupción	Qué tanta corrupción hay en el sector					X
Fuerzas Legales (Normas)						
Estabilidad normativa	Las normas son estables o no?			X		
Nivel exigencias de normas	Qué tan extremas son las normas y los controles					X
Sanciones por incumplimientos	Que tan altas y probables son				X	
Normas externas al sector	Normas externas que nos afectan (salud ocupacional, gestión de riesgos)				X	
Procedimientos	Qué tantos procedimientos se deben hacer internamente para lograr los procesos				X	
Normativa ambiental	Qué tanto me impide o me obliga esta normativa a hacer cosas.				X	
Frecuencia de calificación	Número	0	0	3	7	2
	Porcentaje	0,00%	0,00%	25,00%	58,33%	16,67%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO						
Crecimiento poblacional	El crecimiento poblacional implica mayor necesidad de mecánica y de transporte				X	
Distribución por género	No influye	X				
Distribución rural / urbana	La ubicación cercana a conglomerados urbanos y a vías principales es importante.				X	
Distribución por edades	No influye	X				
Distribución por región geográfica	Esta es un poco importante			X		
Distribución por zonas	Es importante, por cuantas empresas cercanas de transporte funcionan allí				X	
Frecuencia de calificación	Número	2	0	1	3	0
	Porcentaje	33,33%	0,00%	16,67%	50,00%	0,00%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO SOCIAL						
Condiciones culturales	La forma de hablar, dialectos, etc. "Qué tan entradora es la gente"				X	
Organizaciones sociales	Creencias de grupos que impiden algunos procesos de la empresa. No pasar o ir a algunos lugares porque los grupos lo impiden	X				
Minorías étnicas	Afrodscendientes e indígenas	X				
Juntas de Acción Comunal	Si las comunidades quieren impedir o influir en algo en al empresa, si se ven afectados		X			
Comunidades vecinas	Como se ven afectadas y que tanto ifnluyen		X			
Conflicto social	Campesinos o comunidades indígenas que no quieren que entre el sector.	X				
Conflicto armado	No es crítico en la zona			X		
Condiciones de seguridad	Donde está la planta y a donde tengo que llegar yo. ¿Nuestra gente está a salvo?		X			
Valores	Honradez, cuales son los valores del sector. ¿La gente es ventajosa?				X	
Creencias religiosas	Hay creencias que impiden hacer algunas cosas, que tanto afecta eso al sector	X				
Costumbres	Fiestas, ferias, feria de flores, carnaval de barranquilla		X			
Organizaciones sindicales	Hay un sindicato muy fuerte de transportadores				X	
Niveles de educación	Qué tantos profesionales hay, qué tanto conocimiento hay disponible				X	
Condiciones de salud	Es fácil irse a competir en cualquier lado? Hay enfermedades endémicas, donde no es tan fácil o beneficioso llegar	X				
Frecuencia de calificación	Número	5	4	1	4	0
	Porcentaje	35,71%	28,57%	7,14%	28,57%	0,00%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO						
Velocidad de avance tecnológico	La tecnología de estos talleres no cambia con mucha velocidad			X		
Dependencia tecnológica	Ejemplo: Venden un artículo barato pero que implica comprar otros caros para que siga funcionando			X		
Ciclo de vida de la tecnología	Cada cuanto cambia, cuanto dura una tecnología			X		
Líderes tecnológicos	Donde esta el liderazgo de esa tecnología, voy a explorar allá necesariamente			X		
Patentes en el sector	Si vale la pena comprarla, que cobertura tienen.		X			
Oportunidades de licencia	No influye	X				
Protección propiedad intelectual	Los procedimientos mecánicos son propiedad de los mecánicos, pero nada formal		X			
Disponibilidad de expertos	Hay baja disponibilidad de mecánicos especialistas en el mercado colombiano.					X
Disponibilidad equipos especializados	Son costosos				X	
Disponibilidad información técnica	Los expertos deben ser certificados por las casas matrices de los vehículos				X	
Existencia Centros desarrollo tecnológico	Mínimos en Colombia, serían las universidades		X			
Frecuencia de calificación	Número	1	3	4	2	1
	Porcentaje	9,09%	27,27%	36,36%	18,18%	9,09%

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO ECOSISTÉMICO						
Vertimientos	Vertimiento de aceites y residuos utilizados.					X
Emanaciones de gases	No influye	X				
Afectación de suelos	No influye	X				
Afectación de la fauna	No influye	X				
Afectación de la flora	No influye	X				
Afectación de medios productivos en zonas de influencia	No influye	X				
Afectación de cultivos en zona de influencia	No influye	X				
Condiciones de la sociedad en zona de influencia	No influye	X				
Presencia de minorías étnicas en zona de influencia	No influye	X				
Frecuencia de calificación	Número	8	0	0	0	1
	Porcentaje	88,89%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%

PONDERACIÓN DE LAS FUERZAS EXTERNAS

FUERZA	Ponderación	Intensidad de la fuerza	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
Calificación de los niveles			0	1	3	7	9

FUERZAS DEL SECTOR							
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES	10%	4,29	14,29%	21,43%	14,29%	42,86%	7,14%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	10%	5,75	0,00%	0,00%	37,50%	50,00%	12,50%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	10%	4,75	0,00%	25,00%	25,00%	37,50%	12,50%
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	10%	5,00	23,08%	0,00%	15,38%	50,00%	11,54%
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	5%	1,75	75,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%

FUERZAS DEL ENTORNO							
FUERZAS DEL ENTORNO ECONÓMICO	10%	2,83	50,00%	8,33%	8,33%	25,00%	8,33%
FUERZAS DEL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	10%	6,33	0,00%	0,00%	25,00%	58,33%	16,67%
FUERZAS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO	10%	4,00	33,33%	0,00%	16,67%	50,00%	0,00%
FUERZAS DEL ENTORNO SOCIAL	10%	2,50	35,71%	28,57%	7,14%	28,57%	0,00%
FUERZAS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	10%	3,45	9,09%	27,27%	36,36%	18,18%	9,09%
FUERZAS DEL ENTORNO ECOSISTÉMICO	5%	0,89	88,89%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%

INDICADOR DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	100%	4,02
---	------	------