

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE  
LA EMPRESA MÁSTER AUTOMOTRIZ INTER DIESEL

CARLOS ANDRÉS GÓMEZ PÉREZ– COD. 310218232

JOHAN STEVEN MEDINA BOTERO– COD. 310218142

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GIRARDOT

2024

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE  
LA EMPRESA MÁSTER AUTOMOTRIZ INTER DIESEL

CARLOS ANDRÉS GÓMEZ PÉREZ– COD. 310218232

JOHAN STEVEN MEDINA BOTERO– COD. 310218142

Trabajo de Grado

Director;

Mg MARIA PATRICIA DIAZ CARDENAS

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GIRARDOT

2024

## RESUMEN

Esta Monografía tiene como objetivo formular un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Máster Automotriz Inter Diesel, ubicada en Girardot, Cundinamarca. La investigación se centra en la reestructuración organizacional dentro del marco del desarrollo organizacional, en concordancia con la línea de investigación establecida por la Universidad de Cundinamarca.

A través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) y la aplicación del Balanced Scorecard (BSC), se identificaron las principales áreas de mejora dentro de la empresa, tales como la optimización de los procesos internos, la capacitación del personal y el fortalecimiento de la atención al cliente. El plan estratégico propuesto abarca un periodo de cinco años, con estrategias específicas en las áreas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

El enfoque de la investigación incluye un análisis de los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la empresa, y se propone una serie de recomendaciones basadas en teorías de autores como Kaplan y Norton (1996), Kotler y Keller (2012) y Ansoff (1965). Estas recomendaciones están orientadas a mejorar la rentabilidad, fidelización de clientes y eficiencia operativa. La implementación del plan permitirá consolidar a Máster Automotriz como una empresa competitiva en el sector automotriz de Girardot y la región.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, Competitividad, Reestructuración organizacional, Balanced Scorecard (BSC), Fidelización de clientes, Procesos internos, Capacitación e Innovación tecnológica.

## ABSTRACT

This Tesis aims to formulate a strategic plan to enhance the competitiveness of Master Automotriz Inter Diesel, a company located in Girardot, Cundinamarca. The research focuses on organizational restructuring within the framework of organizational development, in accordance with the research guidelines of the University of Cundinamarca.

By conducting a SWOT analysis and applying the Balanced Scorecard (BSC), the study identifies key areas for improvement within the company, such as optimizing internal processes, staff training, and strengthening customer service. The proposed strategic plan spans five years, with specific strategies for finance, customer relations, internal processes, and organizational learning.

The research includes an analysis of the company's financial, human, and technological resources, and presents a set of recommendations based on theories from authors such as Kaplan and Norton (1996), Kotler and Keller (2012), and Ansoff (1965). These recommendations are aimed at improving profitability, customer loyalty, and operational efficiency. The implementation of the plan will enable Master Automotriz to establish itself as a competitive company in the automotive sector of Girardot and the surrounding region.

**Keywords:** Strategic planning, Competitiveness, Organizational restructuring, Balanced Scorecard (BSC), Customer loyalty, Internal processes, Training and Technological innovation.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Título</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Área Y Línea De Investigación</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Planteamiento del problema</b> .....	<b>13</b>
<b>4. Justificación</b> .....	<b>15</b>
<b>5. Objetivos</b> .....	<b>17</b>
5.1 Objetivo general .....	17
5.2 Objetivos específicos.....	17
<b>6. Marco Institucional</b> .....	<b>18</b>
6.1 Misión .....	18
6.2 Visión.....	19
<b>7. Marco De Referencia</b> .....	<b>20</b>
7.1 Marco De Antecedentes .....	20
7.2 Marco Teorico .....	22
7.3 Marco Conceptual .....	26
7.4 Marco Legal.....	27
7.4.1 Registro y Formalización de la Empresa .....	27
7.4.2 Normativa Laboral.....	27
7.5 Marco Geografico .....	28
7.5.1 Ubicación Geográfica y Limites: .....	28
7.5.2 Demografía.....	28
7.5.3 Clima y Medio Ambiente .....	29
7.5.4 Altura MSNM.....	29
7.5.5 Micro Localización .....	29
<b>8. Diseño Metodologico</b> .....	<b>31</b>
8.1 Tipo de estudio .....	31
8.2 Muestra.....	32
8.3 Técnica Y Recolección De Datos .....	32
8.4 Instrumentos Utilizados .....	32
8.5 Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos.....	32
8.6 Fuentes de Información .....	33
<b>9. Descripción Situacional de la Empresa</b> .....	<b>34</b>
<b>10. Análisis Externo</b> .....	<b>36</b>

10.1	Análisis PESTEL .....	36
10.1.1	Político.....	36
10.1.2	Económico.....	38
10.1.3	Social.....	39
10.1.4	Tecnológico .....	41
10.1.5	Ecológico / Medio Ambiental .....	43
10.1.6	Legal.....	44
10.2	Análisis De Las Cinco Fuerzas de Porter .....	46
<b>11.</b>	<b>Análisis Interno.....</b>	<b>49</b>
11.1	Misión .....	49
11.2	Visión.....	49
11.3	Logo.....	49
11.3.1	Eslogan .....	49
11.4	Resultados de la Encuesta.....	49
11.4.1	Encuesta a Administrativos .....	50
11.4.2	Encuesta Colaboradores .....	51
11.4.3	Encuesta a Clientes.....	52
11.4.4	Recomendación del Servicio .....	53
11.5	Recursos y capacidades internas .....	53
11.5.1	Recursos Financieros.....	54
11.5.2	Recursos Humanos .....	55
11.5.3	Infraestructura .....	57
11.5.4	Capacidades Tecnológicas .....	57
11.6	Matriz DOFA .....	59
11.7	reestructuración a la misión y visión .....	61
11.7.1	Misión .....	61
11.7.2	Visión.....	62
<b>12.</b>	<b>Plan Estratégico Para Máster Automotriz Inter Diesel, Implementación A Través Del Balanced Scorecard.....</b>	<b>63</b>
12.1.1	Objetivos Estratégicos Para Mejorar La Competitividad De Máster Automotriz Inter Diesel .....	64
<b>13.</b>	<b>Balanced Scorecard (BSC) .....</b>	<b>67</b>

13.1	Perspectiva Financiera .....	68
13.2	Perspectiva del Cliente .....	68
13.3	Perspectiva de Procesos Internos .....	68
13.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	68
13.5	Plan Estratégico Perspectiva Financiera .....	71
13.6	Plan Estratégico Perspectiva Del Cliente .....	74
13.7	Plan Estratégico Perspectiva Procesos Internos .....	76
13.8	Plan Estratégico Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento .....	80
<b>14.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>84</b>
<b>15.</b>	<b>Impacto del Plan Estratégico: Social, Económico, Ambiental y Organizativo .....</b>	<b>87</b>
15.1	Impacto Económico .....	87
15.2	Impacto Social .....	87
15.3	Impacto Organizativo .....	87
15.4	Impacto Ambiental .....	87
<b>16.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>88</b>
<b>17.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>90</b>
<b>18.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>94</b>
18.1	Encuesta .....	94
18.2	Certificado de Matricula Mercantil .....	94
18.3	Registro Único Tributario .....	95
18.4	Imágenes del establecimiento .....	96

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Rueda de la estrategia competitiva .....	23
Ilustración 2 Mapa de Girardot.....	29
Ilustración 3 Ubicación geográfica de Máster Automotriz Inter Diesel .....	30
Ilustración 4 ¿Cómo evaluaría la eficiencia general en los procesos operativos de la empresa? .....	50
<i>Ilustración 5 ¿Considera que la empresa está aprovechando al máximo sus recursos disponibles? .....</i>	<i>50</i>
Ilustración 6 ¿Cómo calificaría la calidad del servicio técnico que recibió? .....	52
Ilustración 7 Estructura Organizacional .....	55
Ilustración 8 Propuesta plano de organización por áreas .....	58
Ilustración 9 Matriz BSC .....	67
Ilustración 10 Impacto y Logros Esperados .....	69
Ilustración 11 Plan de Monitoreo Perspectiva Financiera .....	72
Ilustración 12 Plan de Monitoreo Perspectiva del Cliente .....	75
Ilustración 13 Plan de Monitoreo Perspectiva Procesos Internos .....	79
Ilustración 14 Plan de Monitoreo Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento .....	82
Ilustración 15 Portada Encuesta de Percepción .....	94

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ficha Técnica de investigación para el diagnóstico organizacional Máster Automotriz Inter Diesel	31
Tabla 2 Matriz Cinco Fuerzas de Porter	46
Tabla 3 Algunos aspectos Importantes	56
Tabla 4 Matriz DOFA	59
Tabla 5 Plan Estratégico Perspectiva Financiera	71
Tabla 6 Plan Estratégico Perspectiva Del Cliente	74
Tabla 7 Plan Estratégico Perspectiva Procesos Internos	76
Tabla 8 Puntos claves del plan de SST	78
Tabla 9 Plan Estratégico Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento	80

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico integral para Máster Automotriz Inter Diesel, una empresa dedicada a la reparación y mantenimiento de vehículos diésel en la ciudad de Girardot. En un sector automotriz caracterizado por la alta competitividad y las crecientes exigencias del mercado, es imprescindible que la empresa adopte estrategias innovadoras y estructuradas que le permitan consolidarse como un referente en la región, optimizar sus procesos y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El trabajo se sustenta en herramientas de gestión estratégica ampliamente reconocidas, como el análisis PESTEL, la Matriz DOFA y el Balanced Scorecard (BSC), las cuales brindan una visión integral de los factores internos y externos que impactan el desempeño organizacional. Estas herramientas permiten identificar oportunidades de mejora, fortalecer las capacidades internas y alinear los objetivos organizacionales con las demandas del entorno competitivo. Según Kaplan y Norton (1996), el BSC es una herramienta esencial para vincular las metas estratégicas con indicadores clave de desempeño, esto facilita la implementación y el monitoreo de las estrategias propuestas.

El plan estratégico propuesto tiene como ejes principales: Crecimiento sostenible: Incrementar la participación de mercado y diversificar las fuentes de ingresos; Optimización operativa: Mejorar los procesos internos, reducir los tiempos de atención y garantizar un servicio de alta calidad mediante la incorporación de tecnologías avanzadas; Satisfacción del cliente: Implementar estrategias de fidelización y personalización del servicio para consolidar relaciones a largo plazo con los clientes; Desarrollo del talento humano: Invertir en la capacitación continua del personal, asegurando la adaptación a nuevas tecnologías y el cumplimiento de normativas laborales.

Así mismo este se enmarca en la línea de investigación de Desarrollo Organizacional establecida por la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca, con un horizonte de acción a 5 años. Durante este periodo, se espera que Máster Automotriz Inter Diesel alcance un crecimiento significativo en competitividad, rentabilidad y sostenibilidad, posicionándose como líder en el sector automotriz de la región. Además, se busca que el plan estratégico sirva como modelo de gestión que demuestre cómo una empresa local puede adaptarse a los desafíos del mercado mediante la innovación y la gestión eficiente de sus recursos.

## **1. TITULO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MÁSTER AUTOMOTRIZ INTER DIESEL**

## 2. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Conforme a lo establecido en la Guía de Opciones de Grado de agosto de 2017 y en el Acuerdo N° 009 de agosto de 2016, aprobado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca, la presente investigación se enmarca en el área de ***Reestructuración Organizacional***.

### 2.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con la línea establecida en la Guía de Opciones de Grado de agosto de 2017 y en el Acuerdo N° 009 de agosto de 2016, avalado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca, este trabajo se desarrolla dentro de la línea de ***Desarrollo Organizacional***.

### 2.3 PROGRAMA

El desarrollo de este anteproyecto corresponde al Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Seccional Girardot, y se elabora siguiendo los lineamientos establecidos en la Guía de Opciones de Grado de agosto de 2017.

### 2.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Conforme a la Guía de Opciones de Grado de la Universidad de Cundinamarca, vigente desde agosto de 2017, el presente trabajo se enfoca en el diseño e implementación de estrategias de mejora organizacional y competitividad para la empresa Máster Automotriz Inter Diesel, abordando aspectos clave como reestructuración interna, desarrollo de procesos estratégicos y fortalecimiento de su posicionamiento en el sector automotriz.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Máster Automotriz Inter Diesel es una empresa ubicada en el municipio de Girardot, Cundinamarca, dedicada a ofrecer servicios de reparación y mantenimiento automotriz. Aunque cuenta con experiencia en el sector, enfrenta diversos desafíos estructurales y operativos que limitan su capacidad competitiva en el mercado local. Una de las principales dificultades identificadas es el espacio reducido en sus instalaciones, afectando negativamente la organización de los equipos de trabajo y la disposición de los vehículos que requieren servicio. Esta limitación genera ineficiencias operativas, dificultando la distribución adecuada de tareas, provoca retrasos en la ejecución de los trabajos y afecta la experiencia del cliente, derivando en posibles índices de insatisfacción.

Adicionalmente, la empresa carece de una imagen corporativa consolidada y de una estrategia clara para fortalecer su posicionamiento en el mercado. La falta de un plan estructurado para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes se ha convertido en un obstáculo para su crecimiento. Máster Automotriz Inter Diesel no ha logrado aprovechar plenamente los canales digitales, especialmente las redes sociales, que se han convertido en herramientas cruciales para el marketing y la captación de clientes en un entorno cada vez más digitalizado. Según Sánchez y Montoya (2016), el uso estratégico del internet y las tecnologías digitales es fundamental para transformar los sistemas de negocio y adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo.

Por otro lado, el entorno económico presenta desafíos adicionales para la empresa. La volatilidad del dólar ha incrementado los costos de adquisición de repuestos y herramientas, lo que afecta directamente la rentabilidad del negocio. Además, factores como la inseguridad y la incertidumbre regulatoria debido a cambios en los impuestos complican aún más el panorama, generando inestabilidad y dificultando la planificación a largo plazo.

En este contexto, es evidente la necesidad de realizar un diagnóstico integral que permita identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas presentes en el entorno. Hasta la fecha, no se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo que facilite un entendimiento profundo de estos aspectos y que guíe a la empresa en la formulación de estrategias efectivas para abordar sus deficiencias de manera sistemática.

Por tanto, se plantea la necesidad de desarrollar un plan estratégico integral, orientado a optimizar la infraestructura, mejorar la operatividad y fortalecer el posicionamiento en el mercado. Este plan debe ser capaz de identificar y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, permitiendo a Máster Automotriz Inter Diesel aumentar su participación en el mercado de servicios automotrices de Girardot. Además, la implementación de estas estrategias

contribuirá al desarrollo sostenible de la empresa, asegurando su competitividad y consolidación a mediano y largo plazo.

A partir de esta situación, se formula la siguiente pregunta:

¿Cuál es el plan estratégico que requiere la empresa Máster Automotriz Inter Diesel para lograr su desarrollo en los próximos cinco años?

#### 4. JUSTIFICACION

El presente proyecto se centra en la formulación de un plan estratégico para la empresa Máster Automotriz Inter Diesel, ubicada en el municipio de Girardot, Cundinamarca. La necesidad de este trabajo surge de los desafíos que enfrenta la empresa en el entorno competitivo local, donde la capacidad para ofrecer servicios de calidad y mantenerse relevante en el mercado es fundamental para su desarrollo. El análisis se enfocará en áreas clave como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y la rentabilidad, con el objetivo de diseñar estrategias que fortalezcan su competitividad y posicionamiento.

El propósito central de esta investigación es aumentar la capacidad competitiva de Máster Automotriz Inter Diesel, dado que el mercado automotriz experimenta cambios constantes en las demandas de los clientes y una creciente presión por parte de competidores locales y regionales. Para mantenerse vigente, la empresa debe no solo mejorar sus procesos internos, sino también innovar en la oferta de servicios, alineándose con lo expuesto por Kaplan y Norton (1996), quienes destacan que una estrategia bien formulada permite mejorar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos de crecimiento al identificar áreas clave de mejora y asignar eficientemente los recursos disponibles<sup>1</sup>.

La implementación de este plan estratégico permitirá abordar proactivamente los problemas estructurales y operativos, optimizando el uso de recursos y maximizando el potencial de crecimiento de la empresa. En este sentido, se plantea un enfoque basado en el diagnóstico integral de la situación actual, utilizando herramientas como la matriz PESTEL, el análisis DOFA, y el Balanced Scorecard (BSC). Estas metodologías brindarán un marco estructurado para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, facilitando la toma de decisiones Informadas que impulsen el desarrollo de la empresa.

A través de esta propuesta, se busca consolidar una ventaja competitiva sostenible, que permita a Máster Automotriz Inter Diesel diferenciarse en el mercado por la calidad de sus servicios y la eficiencia operativa. Porter (1980) sostiene que las empresas que logran implementar estrategias basadas en sus recursos y capacidades internas pueden construir barreras significativas contra la competencia<sup>2</sup>. En este contexto, el plan estratégico propuesto actuará como una hoja de ruta para mejorar la gestión interna, optimizar los procesos y aumentar la satisfacción del cliente, asegurando así una mayor fidelización y retención de clientes actuales.

---

<sup>1</sup> Kaplan, Robert S., y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral: Cómo Convertir la Estrategia en Acción. Barcelona: Gestión 2000, 1996.

<sup>2</sup> Porter, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Madrid: Pirámide, 1980.

Además, este plan no solo se centrará en mejorar la operatividad interna, sino que también buscará expandir la presencia de la empresa en el mercado, aprovechando las oportunidades ofrecidas por las tecnologías digitales y el marketing en redes sociales. Según Kotler y Keller (2012), una estrategia de marketing digital eficaz es esencial para captar nuevos clientes y fortalecer la relación con los existentes, resultando crucial en un entorno cada vez más digitalizado<sup>3</sup>.

En cuanto al diseño del plan estratégico, se utilizará una metodología estructurada que comenzará con un diagnóstico exhaustivo de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades. Posteriormente, se definirán objetivos claros y medibles, los cuales guiarán el diseño de estrategias específicas para abordar las deficiencias identificadas. La implementación de estas estrategias estará orientada a mejorar la competitividad de la empresa, optimizar sus operaciones y ofrecer servicios de alta calidad que garanticen su crecimiento sostenido a largo plazo.

Finalmente, la formulación de este plan permitirá a Máster Automotriz Inter Diesel adaptarse de manera proactiva a los cambios del mercado y anticiparse a las necesidades de los clientes, logrando así consolidar su posición como una empresa líder en el sector automotriz de Girardot. La adopción de un enfoque estratégico claro, fundamentado en un monitoreo y ajuste continuo, asegurará que los resultados obtenidos reflejen un impacto positivo tanto en la rentabilidad de la empresa como en la satisfacción de sus clientes.

---

<sup>3</sup> Kotler, Philip, y Keller, Kevin L. Dirección de Marketing. 14.<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación, 2012.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico que permita el desarrollo de la empresa Máster Automotriz Inter Diesel en los próximos 5 años.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el sector de servicios automotriz en Girardot, apoyados en la matriz PESTEL y el diamante de Porter, para identificar oportunidades y amenazas relevantes.
- Identificar el estado situacional actual de la empresa, a nivel financiero, operativo y de mercado, utilizando la matriz DOFA.
- Proponer estrategias de mejora y fortalecimiento en las distintas áreas de la empresa, basadas en el diagnóstico realizado y utilizando el Balanced Scorecard.
- Desarrollar un sistema de medición y control para evaluar de manera constante el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según los resultados obtenidos.

## 6. MARCO INSTITUCIONAL

La Universidad de Cundinamarca comenzó sus actividades como el Instituto Técnico Universitario de Cundinamarca (ITUC), fundado mediante la Ordenanza No. 045 del 19 de diciembre de 1969. Desde su creación, se enfocó en la formación de técnicos y expertos en diversas áreas, aportando al desarrollo económico y social del departamento de Cundinamarca. En 1992, el ITUC recibió el reconocimiento como universidad por parte del Ministerio de Educación Nacional, permitiéndole ampliar su cobertura a través de seccionales en Girardot, Ubaté y otros municipios del departamento, consolidando su presencia regional.

En 1996, se estableció el programa de Administración de Empresas en la seccional de Girardot, con el objetivo de formar profesionales capacitados para enfrentar los desafíos del entorno empresarial. Este programa se caracteriza por un enfoque integral que combina el análisis estratégico, la gestión financiera y el liderazgo organizacional. Así mismo con resolución 16872 del 19 de septiembre de 2023, el programa renovó su registro calificado, incorporando un plan de estudios actualizado con un enfoque en la innovación y la adaptación a las necesidades del mercado, abarcando un total de 150 créditos académicos.

Esto con un enfoque hacia el Modelo Educativo Digital Transmoderno (MEDIT), una propuesta pedagógica que promueve el aprendizaje multidimensional y se adapta a los cambios tecnológicos y sociales actuales. El MEDIT tiene como objetivo central orientar al estudiante hacia la autonomía, la autoformación y el desarrollo integral, fomentando su capacidad de autorregulación y adaptación a contextos cambiantes. Este modelo educativo propicia una formación centrada en el uso de tecnologías digitales y metodologías innovadoras, facilitando el desarrollo de competencias profesionales aplicables en el entorno empresarial.

Y que a partir del Acuerdo 007 de 2015, el MEDIT busca formar individuos con una visión transmoderna, capaces de influir positivamente en la sociedad mediante prácticas democráticas y sostenibles, promoviendo valores de convivencia, responsabilidad social y respeto por el medio ambiente.<sup>4</sup>

### 6.1 MISIÓN

La Universidad de Cundinamarca es una institución pública local del Siglo XXI, caracterizada por ser una organización social de conocimiento, democrática, autónoma, formadora, agente de la transmodernidad que incorpora los consensos mundiales de la humanidad y las buenas prácticas de gobernanza universitaria, cuya calidad se genera desde los procesos de enseñanza -aprendizaje,

---

<sup>4</sup> Universidad de Cundinamarca. Proyecto Educativo Institucional (PEI): Modelo Educativo Digital Transmoderno (MEDIT). Fusagasugá, Colombia.

investigación e innovación, e interacción universitaria. Estatuto General (Acuerdo 007 de 2015, Artículo 4).<sup>5</sup>

## **6.2 VISIÓN**

La Universidad de Cundinamarca será reconocida por la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional, como generadora de conocimiento relevante y pertinente, centrada en el cuidado de la vida, la naturaleza, el ambiente, la humanidad y la convivencia. Estatuto General (Acuerdo 007 de 2015, Artículo 5).

Del cual este proyecto de formulación de un plan estratégico para Máster Automotriz Inter Diesel se alinea con los objetivos del programa de Administración de Empresas y el Modelo Educativo Digital Transmoderno (MEDIT). El enfoque del programa, centrado en la gestión estratégica y la innovación, proporciona a los estudiantes las herramientas metodológicas necesarias para desarrollar un diagnóstico integral y proponer soluciones efectivas a problemas empresariales y un reflejo de la formación brindada por la Universidad de Cundinamarca, que fomenta la capacidad de sus estudiantes para aplicar conocimientos teóricos en situaciones reales del entorno empresarial local.

---

<sup>5</sup> Universidad de Cundinamarca. Estatuto General de la Universidad de Cundinamarca: Acuerdo 007 de 2015. Fusagasugá, Colombia.

## 7. MARCO DE REFERENCIA

### 7.1 MARCO DE ANTECEDENTES

El mercado automotriz en Colombia ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que ha generado un aumento en la competencia entre talleres automotrices que buscan consolidarse y diferenciarse en un sector dinámico. En este contexto, Máster Automotriz Inter Diesel enfrenta el desafío de adaptarse y destacar en un entorno local como el de Girardot, donde las expectativas de los clientes y las exigencias del mercado demandan un enfoque estratégico bien definido. Para estructurar un plan estratégico que responda a estas necesidades, es fundamental revisar estudios previos que hayan abordado problemáticas similares, identificando metodologías, estrategias y herramientas que puedan ser adaptadas a la realidad de la empresa.

Entre los trabajos más relevantes se encuentra el proyecto titulado “Plan estratégico de la organización Taller J&J Mecánica Automotriz de la ciudad de Cali 2013-2016”, desarrollado en Cali por Juan Carlos Marulanda y Carlos Quiroz de la Universidad del Valle. Este estudio integró herramientas como el análisis interno y externo, el diseño del Balanced Scorecard y la elaboración de un mapa estratégico, obteniendo como resultado la optimización de los procesos internos del taller y una mejora significativa en su competitividad<sup>6</sup>. Estos resultados destacan la importancia de organizar las operaciones internas para alcanzar objetivos estratégicos, lo que representa una guía valiosa para Máster Automotriz en la búsqueda de eficiencia operativa y mejora en la calidad del servicio.

Otro caso relevante es el proyecto “Plan estratégico para una empresa del sector de autopartes en Bogotá D.C.”, elaborado por Richard Daniel Barón Cetina y Juan Camilo González Gamba de la Universidad Santo Tomás. Este trabajo se enfocó en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA), demostrando la importancia de identificar aspectos críticos del entorno y del negocio interno para desarrollar estrategias agresivas de marketing e innovación tecnológica. El estudio recomendó fortalecer la presencia en redes sociales e invertir en nuevas tecnologías para atraer y fidelizar clientes<sup>7</sup>. Estas recomendaciones son aplicables a Máster Automotriz, dado que el taller necesita fortalecer su posicionamiento digital y adaptarse a las tendencias tecnológicas para captar una mayor participación en el mercado local.

Asimismo, la propuesta estratégica “Caso La Fórmula Automotriz SAS”, presentada por Fabián Gordillo Buitrago del Politécnico Granacolombiano, resaltó la relevancia de reevaluar y alinear la misión, visión y objetivos de la organización con las

---

<sup>6</sup> Marulanda, J. C., & Quiroz, C. (2013). Plan estratégico de la organización Taller J&J Mecánica Automotriz de la ciudad de Cali 2013-2016. Universidad del Valle.

<sup>7</sup> Barón Cetina, R. D., & González Gamba, J. C. (2018). Plan estratégico para una empresa del sector de autopartes en Bogotá D.C. Universidad Santo Tomás.

tendencias del mercado. Este trabajo utilizó herramientas como el análisis de las fuerzas de Porter y un diagnóstico interno y externo para identificar oportunidades de mejora y plantear estrategias de crecimiento sostenibles<sup>8</sup>. Para Máster Automotriz, estos enfoques representan un marco esencial para la reformulación de su dirección estratégica, lo que permitirá a la empresa proyectar un crecimiento sólido y alcanzar sus objetivos en un horizonte de cinco años.

En un ámbito relacionado, el plan estratégico comercial desarrollado para la Posada del Rey en Cundinamarca subrayó la utilidad de combinar el diagnóstico interno y externo con herramientas de recolección de datos, logrando diseñar estrategias comerciales alineadas con los recursos disponibles<sup>9</sup>. Este trabajo demuestra la importancia de estructurar un plan de acción que contemple tanto las capacidades internas de la organización como las oportunidades externas, algo crucial para Máster Automotriz al momento de priorizar inversiones y diseñar iniciativas estratégicas.

Por último, el “Plan de negocios para el Taller Automotriz San Gil”, elaborado en la Universidad Industrial de Santander, se centró en el análisis del mercado objetivo, incluyendo la segmentación de clientes y la identificación de necesidades específicas. Este enfoque, combinado con la implementación de estrategias publicitarias innovadoras, permitió a la empresa mejorar su alcance y posicionamiento en el mercado<sup>10</sup>. Para Máster Automotriz, estos elementos refuerzan la necesidad de profundizar en el conocimiento del cliente y diseñar campañas de marketing efectivas que fortalezcan su presencia en el sector.

En conjunto, estos antecedentes destacan la importancia de realizar un diagnóstico integral, utilizando herramientas como el análisis DOFA, el Balanced Scorecard y las fuerzas de Porter, además de incorporar estrategias de marketing y modernización tecnológica. Estas experiencias no solo justifican la pertinencia de implementar un plan estratégico para Máster Automotriz, sino que también proporcionan un marco práctico que orienta las acciones necesarias para mejorar su competitividad, consolidar su presencia en el mercado local y sentar las bases para un crecimiento sostenible en los próximos cinco años.

---

<sup>8</sup> Gordillo Buitrago, F. (2017). Propuesta estratégica caso La Fórmula Automotriz SAS. Politécnico Grancolombiano.

<sup>9</sup> Rodríguez Ruiz, D. A. (2019). Plan estratégico comercial para la Posada del Rey desde la estrategia de marketing mix. Universidad de Cundinamarca.

<sup>10</sup> Universidad Industrial de Santander (2019). Plan de negocios para el Taller Automotriz San Gil.

## 7.2 MARCO TEORICO

El marco teórico proporciona los fundamentos conceptuales y metodológicos que sustentan el desarrollo del plan estratégico para Máster Automotriz Inter Diesel. En esta sección, se abordan las teorías y herramientas clave relacionadas con la planeación estratégica, la competitividad empresarial y el diagnóstico organizacional. Estas bases no solo guían el diseño y la implementación del plan, sino que también justifican la elección de metodologías que permiten abordar los problemas identificados y alcanzar los objetivos propuestos.

- **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso sistemático que busca definir la dirección de una organización, establecer objetivos claros y desarrollar estrategias para lograrlos. Según Chiavenato (2007), “la planeación estratégica es una herramienta que permite a las empresas anticiparse a los cambios del entorno, ajustarse a ellos y garantizar su sostenibilidad en el tiempo”. Este enfoque es particularmente relevante en el caso de Máster Automotriz, ya que enfrenta desafíos relacionados con la competitividad, la optimización operativa y la satisfacción del cliente.

La planeación estratégica no solo se enfoca en las metas a largo plazo, sino también en la asignación eficiente de recursos y en el establecimiento de indicadores para medir el progreso. Kaplan y Norton (1996) enfatizan que un proceso estratégico bien estructurado debe involucrar todas las áreas clave de la organización, asegurando que los objetivos estén alineados con la visión empresarial y las demandas del entorno competitivo.

- **Proceso del diagnóstico:**

Según Elizabeth Vidal Aristizábal (2004), anteriormente el proceso del diagnóstico empresarial se llevaba a cabo en cinco etapas simples que contenían análisis de los procesos administrativos, las finanzas, producción, mercadeo y recursos humanos. Pero actualmente estas etapas han evolucionado quedando de la siguiente forma:

- Evaluación del entorno: en esta etapa se analizan las fuerzas externas que afectan de manera directa e indirecta la productividad de la empresa, además, las cadenas productivas y clúster, competitividad.
- Direccionamiento estratégico: se estudia a nivel interno de la empresa, lo que es la misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias y demás.
- Finanzas: contabilidad, costos ABC, análisis financiero, entre otros.
- Procesos internos (cadena de valor): procesos de innovación, procesos operativos y procesos posventa.
- Cliente: Sistemas de investigación de mercados y satisfacción al cliente.

- Formación y crecimiento humano: selección y evaluación por competencias, indicadores de productividad y retención-rotación (pág. 23).

- **Estrategia**

Según Michael Porter (2002) existen tres estrategias competitivas que ayudan a emprender acciones correctivas para lograr una mejor posición y obtener mayor rendimiento. Estas estrategias son: las de liderazgo en costos, la cual se enfoca en conseguir menores costes y mejor calidad a comparación de sus competidores, también se encuentra la estrategia de diferenciación que se refiere a la aplicación de diferenciación en un servicio como en la atención al cliente, calidad y demás, logrando que sea único en el mercado, ello conlleva a que los clientes deseen pagar más para obtener este servicio. Por último, se encuentra la estrategia de enfoque o nicho la cual consiste en centrarse en un solo segmento de mercado y una menor competencia.

**Ilustración 1** Rueda de la estrategia competitiva



**Fuente.** (Porter, M., 2002, pág. 12)

- **Indicadores de gestión y control estratégica**

Hoy en día se ha convertido de gran importancia para las empresas la medición del impacto de sus acciones, de este modo evaluar avances o déficits, lo cual se ha logrado mediante la implementación de los indicadores de gestión. Su origen remonta al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada en Japón, estos se consideraban como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios (Rincón, R. D. 1998, Pág. 6).

“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado... Son una forma clave de retroalimentar un proceso, monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc.” (Rincón, R. D. 1998, Pág. 7).

Según Rafael David Rincón en su artículo Los indicadores de Gestión Organizacional: una guía para su definición (1998), estos deben cumplir ciertas características para alcanzar un objetivo, como lo son: simplicidad, es decir que se pueda definir de manera económica con poco tiempo y recursos; adecuación, debe de reflejar la magnitud del hecho analizado; validez en el tiempo; conocimiento por parte de los usuarios; auditabilidad; oportunidad, es fundamental que los datos sean recolectados a tiempo; utilización positiva. Los indicadores deben de formularse de acuerdo con el plan de acción a ejecutar y darse a entender a todo el personal de trabajo y así lograr un mismo objetivo.

También Fred David (1988), afirma: “el conjunto de indicadores de gestión que se defina debe de permitir comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa respecto al logro de las metas y objetivos que se han establecido en la planeación”.

- **Matriz DOFA**

El análisis DOFA (SWOT, en inglés) es una herramienta clave en la planeación estratégica donde evalúa los factores internos y externos que afectan el desempeño de una organización. Este análisis identifica las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Su propósito es ofrecer una visión clara de la situación actual y ayudar a formular estrategias que aprovechen las oportunidades, potencien las fortalezas y minimicen las debilidades y amenazas (Hernández, 2020).

En Máster Automotriz Inter Diesel, el análisis DOFA es fundamental para entender su posición en el sector automotriz. Al identificar fortalezas como la calidad de sus servicios y la experiencia del personal, la empresa puede diferenciarse de la competencia. Reconocer debilidades, como la falta de formalización en procesos, estructura de publicidad, distribución de áreas de trabajo entre otros.

Según Rodríguez y Pérez (2022), el análisis DOFA combina la evaluación interna con las condiciones del entorno competitivo, permitiendo a las empresas formular estrategias efectivas que aseguren su sostenibilidad y crecimiento. Para Máster Automotriz Inter Diesel, esta herramienta optimiza las decisiones estratégicas y mejora su posicionamiento en el mercado.

- **Planificación**

La planificación es el proceso a través del cual las organizaciones definen sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, establecen las estrategias necesarias para alcanzarlos y asignan los recursos adecuados para su implementación. Según Drucker (1999), la planificación es una herramienta esencial en la gestión empresarial, permite a las organizaciones prever los cambios en el entorno y adaptarse proactivamente a ellos. Drucker argumenta que una empresa sin una

planificación clara está destinada a reaccionar ante los problemas en lugar de anticiparse a ellos.

El proceso de planificación estratégica se estructura en varias etapas: análisis del entorno, definición de objetivos, elaboración de estrategias, asignación de recursos y evaluación del desempeño. En este sentido, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) definen la planificación como el esfuerzo consciente y sistemático de tomar decisiones fundamentales, realizar acciones que configuren y guíen una organización, con la mirada hacia el futuro.

Además, la teoría de la contingencia de Burns y Stalker (1961) sugiere que no existe una única manera de planificar o gestionar una organización, ya que la planificación debe adaptarse a las características y circunstancias del entorno en el que opera la empresa. En otras palabras, la estructura de la planificación y las estrategias utilizadas deben alinearse con las condiciones cambiantes del entorno externo, como la incertidumbre económica, la tecnología, la competencia y las regulaciones gubernamentales.

- **Indicadores de Gestión KPIs**

Los indicadores de gestión, o KPIs (Key Performance Indicators), son herramientas fundamentales para medir y evaluar el desempeño organizacional en función de objetivos estratégicos. Según Parra y Morales (2020), permiten a las organizaciones monitorear la eficacia de sus procesos, facilitando decisiones informadas y la mejora continua. Estos indicadores deben ser claros, estar vinculados a objetivos específicos, tener un marco temporal definido y adaptarse al contexto de la organización (Santos y Silva, 2022).

Se clasifican en cualitativos y cuantitativos; indicadores de recursos humanos, calidad, proyectos, y eficacia y eficiencia. Los indicadores logísticos, por su parte, son esenciales para optimizar la gestión de inventarios (Cruz y Vargas, 2021).

Para Máster Automotriz Inter Diesel, implementar indicadores de gestión es crucial para evaluar su desempeño en el sector automotriz. Estos indicadores medirán la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, así como aspectos relacionados con la retención y capacitación del personal, garantizando un servicio de alta calidad.

### 7.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis interno:** “permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito” (Herramientas empresariales, s/f).
- **Análisis externo:** analiza el panorama externo ya sea el entorno general (político, legal, económico, socio cultural y tecnológico) o el específico (competencia potencial, competencia actual, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores, poderes públicos locales y sus acciones y las características de la oferta y demanda) (Herramientas empresariales, s/f).
- **Competitividad:** Es la capacidad de una organización para diferenciarse y mantener una posición destacada en el mercado. Según Porter (1985), "la ventaja competitiva surge de la capacidad de crear valor superior para los clientes mediante costos bajos o diferenciación en la calidad del servicio".
- **Plan Estratégico:** Es una herramienta que organiza los objetivos a largo plazo de una empresa y define las acciones necesarias para alcanzarlos. Chiavenato (2016) afirma que "la planeación estratégica actúa como una guía para la sostenibilidad organizacional en entornos dinámicos" **[2]** .
- **Diagnóstico Empresarial:** Es el proceso de análisis integral que evalúa factores internos y externos de una organización. Vidal Aristizábal (2004) lo describe como "un mecanismo para comparar situaciones, identificar oportunidades y optimizar recursos estratégicos". En Máster Automotriz, esto incluye la evaluación de áreas funcionales como finanzas, operaciones y marketing.
- **Marketing Digital:** utiliza herramientas como redes sociales, publicidad online y páginas web para atraer y retener clientes. Según Kotler y Keller (2012), "es una estrategia clave para crear valor y construir relaciones duraderas con los clientes".
- **Indicadores de Gestión (KPIs):** Son métricas utilizadas para medir el progreso hacia los objetivos organizacionales. Rincón (1998) menciona que "los KPIs deben ser específicos, relevantes y fácilmente comprensibles para todos los niveles organizacionales".
- **Balanced Scorecard (BSC):** Es un modelo de gestión estratégica que traduce los objetivos en indicadores medibles en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Kaplan y Norton (1996) lo describen como "una herramienta que conecta la estrategia con la ejecución, proporcionando un marco para la mejora continua".

- **Fidelización de Clientes:** Es el proceso de mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes, fomentando su lealtad hacia la marca. Según Parra y Morales (2020), "la fidelización es clave para garantizar la sostenibilidad de los ingresos y reducir los costos de adquisición de nuevos clientes" [7] .
- **Capacitación y Desarrollo del Talento Humano:** Es fundamental para que los colaboradores adquieran habilidades que mejoren su desempeño. Senge (1990) señala que "las empresas exitosas son aquellas que invierten en el aprendizaje continuo, creando una ventaja competitiva sostenible".

## 7.4 MARCO LEGAL

El marco legal de Máster Automotriz Inter Diesel se basa en la normativa colombiana vigente, que regula el funcionamiento, la formalización, las relaciones laborales, y la implementación de sistemas de gestión de seguridad. A continuación, se destacan las leyes más relevantes que aplican a la empresa:

### 7.4.1 Registro y Formalización de la Empresa

**Código de Comercio (Ley 410 de 1971):** Este código, en su Artículo 19, establece la obligación de que todas las empresas se registren en la Cámara de Comercio para adquirir personería jurídica y operar legalmente<sup>11</sup>.

**Registro Único Tributario (RUT) – Decreto 2788 de 2004:** Obliga a las personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades económicas a inscribirse en el RUT, permitiendo el cumplimiento de sus obligaciones tributarias<sup>12</sup>.

Máster Automotriz Inter Diesel cumple con los requisitos legales, ya que cuenta con un registro mercantil en la Cámara de Comercio, bajo la matrícula No. 118007 (9 de octubre de 2024). Su categoría es "Establecimiento de comercio - Grupo III (Microempresa)" y su actividad económica principal corresponde al código CIIU 4520 (Mantenimiento y reparación de vehículos automotores). Su actividad secundaria es el código CIIU 4799 (Comercio al por menor), conforme al Artículo 2 de la Ley 1780 de 2016<sup>13</sup>.

### 7.4.2 Normativa Laboral.

- **Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 3743 de 1950):**

<sup>11</sup> Ley 410 de 1971. Código de Comercio. Artículo 19. República de Colombia.

<sup>12</sup> Decreto 2788 de 2004. Por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario. República de Colombia.

<sup>13</sup> Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil. República de Colombia.

- Artículo 22: Define las relaciones laborales formales y exige la existencia de un contrato que regule la relación empleador-empleado, sea verbal o escrito<sup>4</sup>.
- Artículo 23: Establece que el contrato debe definir claramente las obligaciones y derechos de ambas partes<sup>14</sup>.
- **Decreto 1443 de 2014:** Este decreto regula la implementación obligatoria del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual busca garantizar condiciones laborales seguras, prevenir accidentes y enfermedades laborales<sup>5</sup>. Máster Automotriz Inter Diesel se compromete a implementar esta normativa en sus operaciones.<sup>15</sup>

## 7.5 MARCO GEOGRAFICO

Girardot se ha desarrollado históricamente como un puerto clave para el comercio sobre el río Magdalena, lo que impulsó su crecimiento en el siglo XIX. Durante el siglo XX, la llegada del ferrocarril fortaleció aún más su posición estratégica. Hoy, sigue siendo un importante centro comercial y turístico en la región, con una sólida infraestructura, especialmente en términos de alojamiento y centros vacacionales, lo que le ha permitido consolidarse como un destino para convenciones y eventos empresariales. Girardot está bien conectada con otras partes del país gracias a la cercanía con Bogotá y su ubicación estratégica en la ribera del río Magdalena.

Girardot actualmente lleva con orgullo el seudónimo de "La Ciudad De Las Acacias", pues sus calles están invadidas de estos bellos y frondosos árboles, que con su sombra dan calidez a la ciudad y protege de los fuertes rayos solares a propios y visitantes y al mismo tiempo embellece las calles, corredores, jardines, parques y plazas de la ciudad (Alcaldía de Girardot, n.d.).

### 7.5.1 Ubicación Geográfica y Límites:

Girardot se encuentra ubicada en el departamento de Cundinamarca, a 124 km al suroeste de Bogotá, y se localiza a 289 metros sobre el nivel del mar. Sus límites incluyen al norte los municipios de Nariño y Tocaima, al sur Flandes y el río Magdalena, al este Ricaurte y el río Bogotá, y al oeste el río Magdalena y el municipio de Coello.

### 7.5.2 Demografía

Con una población aproximada de 150,178 habitantes, según datos del DANE, Girardot forma parte de una conurbación junto con los municipios de Flandes y Ricaurte, alcanzando un total de 184,075 habitantes en esta área metropolitana.

---

<sup>14</sup> Decreto 3743 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo. República de Colombia.

<sup>15</sup> Decreto 3743 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo. República de Colombia.

“De acuerdo con las proyecciones del DANE, en 2023 Girardot tiene 119,446 habitantes: 61,167 mujeres (51.2%) y 58,279 hombres (48.8%). Los habitantes de Girardot representan el 3.5% de la población total de Cundinamarca en 2023” (Telencuesta, 2023)

### 7.5.3 Clima y Medio Ambiente

Girardot tiene un clima cálido y seco, con una temperatura promedio anual de 33.3°C y una humedad relativa del 66.38%. Este clima tropical ha favorecido su desarrollo como un importante destino turístico dentro de la región, a lo largo del año, las temperaturas suelen oscilar entre los 23 °C y los 36 °C, con mínimas raras veces por debajo de los 22 °C y máximas que rara vez superan los 39 °C. (Alcaldía de Girardot, s.f).

### 7.5.4 Altura MSNM.

Presenta una altura de 275 metros sobre el nivel del mar, sus coordenadas son; 4°18'13"N 74°48'14"O (Alcaldía de Girardot, s.f).

### Ilustración 2 Mapa de Girardot



Fuente. (Google Maps)

### 7.5.5 Micro Localización

**Ubicación estratégica:** La empresa Máster Automotriz Inter Diesel se encuentra ubicada exactamente en la carrera 13 #35-22 en el barrio Rosa Blanca de este municipio, así mismo este se encuentra a **124 km de distancia** de la ciudad de Bogotá, una ubicación que facilita su acceso como destino turístico y de negocios para residentes y visitantes de la capital.

**Ilustración 3** *Ubicación geográfica de Máster Automotriz Inter Diesel*



**Fuente.** (Google Maps)

## 8. DISEÑO METODOLOGICO

### 8.1 Tipo de estudio

Se aplicarán dos tipos de estudio, el descriptivo, el cual se enfoca en describir la situación actual de Máster Automotriz Inter Diesel, analizando su estructura operativa y desempeño.

Por otra parte, el tipo de estudio explicativo, puesto que se debe de comprender las causas subyacentes de los problemas actuales y el cómo las estrategias a diseñar pueden influir en la mejora de su competitividad.

**Tabla 1** Ficha Técnica de investigación para el diagnóstico organizacional Máster Automotriz Inter Diesel

TIPO DE INVESTIGACIÓN	GRUPO DE INVESTIGACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> <li>• Explicativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Colaboradores</li> <li>• Clientes</li> </ul>
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cualitativo:</b> para comprender a profundidad la percepción de los stakeholders de la empresa automotriz.</li> <li>• <b>Cuantitativo:</b> se analizarán datos numéricos y métricas de rendimiento mediante la aplicación de encuestas estructuradas y análisis de datos como el promedio de atención diaria y tiempo de realización de los procesos.</li> </ul>
UNIVERSO	ENCUESTA
Clientes internos y externos de la empresa Máster Automotriz Inter Diesel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administrativos:</b> Obtener una visión más profunda sobre la gestión administrativa, la toma de decisiones estratégicas y la evaluación de los recursos.</li> <li>• <b>Colaboradores:</b> Evaluar la percepción interna sobre el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, el desempeño del equipo y la eficiencia de los procesos.</li> <li>• <b>Clientes:</b> Conocer la percepción externa sobre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la efectividad del taller en comparación con otros.</li> </ul>

Fuente. (Elaboración propia. 2024)

## 8.2 MUESTRA

- **Administrativos:** Se realizará al representante legal Juan Gabriel Mendoza y a los otros dos socios de Máster Automotriz Inter Diesel.
- **Colaboradores:** se aplicará al 100% de los empleados (5 encuestas).
- **Clientes:** se tomará una muestra de clientes aleatoria, posiblemente entre un 20 y 50 % de la base de clientes actual, utilizando un muestreo aleatorio simple.

## 8.3 TÉCNICA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Para lograr tener el contexto y comportamiento actual de la empresa se realizarán técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos, aplicando el enfoque mixto que permitirá una visión integral de esta, para ello se utilizará:

Encuestas, quien será el instrumento principal y que permitirá medir la percepción, satisfacción y necesidades tanto de empleados como de clientes y administradores. Esta será realizada por medio virtual a través del aplicativo Google Forms de manera anónima y directa a las necesidades.

Observación directa, que es una técnica cualitativa que se utilizara para recopilar información sobre la dinámica diaria del taller, los procesos que se llevan a cabo y la integración que tienen el personal con los clientes.

## 8.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- **Google Forms:** Para la aplicación de encuestas virtuales a empleados, clientes y administrador.
- **Microsoft Excel:** Herramienta para la tabulación y análisis de los datos recolectados en las encuestas, facilitando la creación de gráficos y cuadros estadísticos.
- **Guía de observación:** Un instrumento diseñado para anotar y categorizar las observaciones realizadas durante la evaluación directa de los procesos y dinámicas internas.

## 8.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

A partir de los datos cuantitativos y cualitativos recolectados por medio de la encuesta, para el procesamiento y análisis de datos en Máster Automotriz Inter Diesel, se llevará a cabo un Análisis DOFA (FODA), cuyo objetivo es identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la empresa. Este análisis permitirá tener una visión clara de los factores internos y externos que afectan su competitividad, sirviendo como base para el desarrollo de estrategias de mejora.

Adicionalmente, se aplicará una Matriz de Perfil Competitivo, la cual permitirá comparar el desempeño de Máster Automotriz Inter Diesel con el de sus competidores locales, evaluando factores clave como la calidad del servicio, tiempo de respuesta y relación calidad-precio. El objetivo de esta herramienta es determinar la posición de la empresa en el mercado y definir estrategias competitivas, basándose en los resultados de encuestas y la investigación de mercado.

## **8.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Inicialmente la información será recolectada a partir de la fuente primaria por observación directa a la empresa sus procesos documentaciones y registros históricos, así como de las encuestas realizadas la cual tendrá como objetivo identificar las oportunidades de mejora para la competitividad y la eficiencia de las labores realizadas. Así mismo fuentes Secundarias como, libros, artículos, estudios relacionados con la gestión organizacional y el sector automotriz.

## 9. DESCRIPCION SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Máster Automotriz Inter Diesel es un taller especializado en la reparación y mantenimiento de vehículos a diésel, ubicado en el municipio de Girardot, Cundinamarca. La empresa ha operado desde su conformación el tres de abril de 2024 y ha logrado establecer una base de clientes leales gracias a la calidad técnica de sus servicios y a su enfoque en motores diésel y gasolina que, perteneciendo al sector terciario, como actividad principal pertenece a mantenimiento y reparación de vehículos automotores y como secundaria al comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. Donde sus principales clientes son propietarios de vehículos comerciales y particulares que requieren servicios especializados de mantenimiento y reparación.

El taller cuenta con un equipo de 5 empleados, entre los cuales se encuentran mecánicos especializados y personal administrativo, quienes son Alexander Rodríguez, Gabriel Mendoza y Andrés Gómez, exempleados de la compañía automotora del Tolima Coltolima. Los tres del mismo sector automotriz y diferentes especializaciones, teniendo en cuenta las falencias presentadas por parte de la compañía en la que laboraban, las adoptan como una oportunidad de negocio la constitución de Máster Automotriz Inter Diesel, anudado a ello de la necesidad del querer avanzar profesionalmente y económicamente, teniendo como motor principal la familia y la visión que al unir las especialidades de cada uno se pueda abarcar gran parte del mercado local y nacional del servicio automotriz.

Master Automotriz ha demostrado un notable crecimiento desde su fundación. En sus inicios, el taller operaba con recursos limitados: un motor, tres cajas de herramientas, dos torres y un gato hidráulico. Con el tiempo y gracias al esfuerzo constante, se ha transformado en un taller completamente equipado y eficiente.

Actualmente, la empresa cuenta con 16 torres, dos gatos hidráulicos de 3.5 toneladas, dos gatos de botella, un compresor, una hidro lavadora y dos escáneres: uno especializado en vehículos livianos de gasolina y otro diseñado para motores más complejos. Además, ha integrado herramientas especializadas como copas, torques, medidores, una grasera y un amplio inventario de repuestos.

En cuanto a su oficina, ahora dispone de una computadora, impresora, escritorio y una nevera para la hidratación del equipo. También cuenta con tres mesas de trabajo: una destinada al montaje de motores, otra equipada con una prensa, pulidora y taladro, y una tercera para tareas específicas. La gestión de residuos y aceites también se ha optimizado con áreas designadas para su adecuado manejo.

Externamente, se han realizado importantes mejoras en iluminación, que inicialmente era insuficiente. Hoy, el taller cuenta con un sistema completo de iluminación, incluyendo lámparas solares en el exterior. Asimismo, se han habilitado espacios para almacenar mercancías voluminosas, como filtros.

De cara al futuro, Master Automotriz busca seguir modernizando sus instalaciones, con planes que incluyen la adquisición de elevadores y la optimización de la planitud del piso. Este progreso continuo refleja su compromiso con la calidad y la excelencia en el servicio ofrecido.

A pesar de su reputación local, la empresa enfrenta limitaciones significativas en términos de infraestructura. El espacio físico del taller es reducido, ello dificulta la organización eficiente de los vehículos que llegan para servicio y limita la capacidad de realizar varias reparaciones simultáneamente. Además, la falta de maquinaria avanzada afecta la velocidad y precisión del diagnóstico de fallas, lo que disminuye la eficiencia operativa.

En términos de competencia, Máster Automotriz Inter Diesel se enfrenta a una creciente cantidad de talleres en Girardot que han invertido en tecnología moderna y ampliado sus servicios a áreas como el mantenimiento preventivo y la reparación de vehículos eléctricos. Esto aumenta la presión para que la empresa implemente mejoras tanto en infraestructura como en sus procesos de atención al cliente.

A nivel externo, la fluctuación en el precio del dólar ha encarecido la adquisición de repuestos importados, afectando los márgenes de ganancia de la empresa. Además, la creciente tendencia hacia la digitalización de los servicios ha generado la necesidad de una presencia más robusta en redes sociales y marketing digital, áreas donde la empresa tiene poca visibilidad.

A pesar de estos desafíos, el aumento en la demanda de servicios automotrices en la región de Girardot representa una oportunidad significativa para el crecimiento de la empresa, siempre que se implementen las mejoras necesarias en términos de tecnología, marketing y optimización operativa.

## 10. ANALISIS EXTERNO

El análisis del entorno externo es una parte crucial en la formulación de un plan estratégico, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas que existen en el contexto en el que opera la empresa. Para entender mejor el entorno en el que se desenvuelve Máster Automotriz Inter Diesel, se utiliza el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que nos brinda una visión integral de los factores externos que pueden influir en la competitividad de la empresa.

El análisis PESTEL fue desarrollado como una extensión del análisis PEST, el cual se originó en la década de 1960 como una herramienta de planificación estratégica para evaluar los factores que afectan el entorno externo de las organizaciones. Según Francis Aguilar, autor de *Scanning the Business Environment* (1967), este análisis proporciona un marco para entender cómo los cambios en estos factores externos pueden impactar en el desempeño de una empresa.

### 10.1 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL examina seis factores clave que afectan el entorno externo de Máster Automotriz Inter Diesel. A continuación, se presentan cada uno de estos factores y su impacto en la empresa.

#### 10.1.1 Político

Los factores políticos tienen un impacto significativo en el entorno de operaciones de Máster Automotriz Inter Diesel, especialmente debido a la influencia de regulaciones nacionales y locales que afectan el sector automotriz. El marco normativo incluye leyes y decretos que abordan aspectos tributarios, de seguridad, ambientales y de gestión de riesgos, los cuales representan tanto retos como oportunidades para la empresa. A continuación, se presenta una síntesis de las principales normativas relevantes:

- **Decreto 1122 de 2019:** Establece el proceso de importación bajo franquicia, permitiendo la exoneración de impuestos para ciertos bienes automotrices. Este decreto es beneficioso para talleres como Máster Automotriz, que dependen de la importación de repuestos especializados. La empresa puede aprovechar esta normativa para reducir costos en insumos importados, lo que mejora la competitividad<sup>16</sup>.
- **Artículo 555-2 del Estatuto Tributario:** Obliga a todas las empresas a inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT), administrado por la DIAN. El cumplimiento de esta normativa es esencial para acceder a beneficios

---

<sup>16</sup> Decreto 1122 de 2019. Nivel Nacional. Gestor Normativo.

tributarios y evitar sanciones legales que puedan afectar la operatividad del negocio<sup>17</sup>.

- **Decreto 2157 de 2017:** Regula la gestión del riesgo de desastres, lo que implica que Máster Automotriz debe implementar planes de contingencia y protocolos para minimizar riesgos operativos. Esto garantiza la continuidad del negocio y reduce posibles pérdidas financieras ante eventos inesperados<sup>18</sup>.
- **Decreto 4741 de 2005:** Establece las normas para la prevención y manejo de residuos peligrosos. Dado que el taller genera residuos como aceites y filtros, es fundamental cumplir con esta regulación para evitar sanciones y contribuir a la sostenibilidad ambiental del negocio<sup>19</sup>.
- **Ley 99 de 1993:** Crea el Ministerio del Medio Ambiente y regula la gestión de recursos naturales. Esta ley impulsa a las empresas a adoptar prácticas sostenibles. Máster Automotriz podría implementar iniciativas de manejo ambiental, alineadas con esta ley, como una ventaja competitiva para atraer clientes que valoran la sostenibilidad<sup>20</sup>.

Para el cual Máster Automotriz Inter Diesel debe establecer un sistema de monitoreo constante de cambios en el marco regulatorio para anticiparse a nuevas normativas que puedan impactar sus operaciones. La empresa puede implementar las siguientes estrategias:

- **Aprovechamiento de Incentivos Gubernamentales:** La empresa debe identificar y aprovechar los incentivos fiscales y beneficios para la importación de repuestos automotrices. Al reducir costos en insumos importados, se mejora el margen de rentabilidad y se puede ofrecer un servicio más competitivo.
- **Cumplimiento Proactivo de Normativas Ambientales:** Implementar un plan integral de manejo de residuos automotrices para cumplir con los requisitos del Decreto 4741 de 2005 y la Ley 99 de 1993. Esto no solo evitará sanciones, sino que también posicionará a la empresa como un taller comprometido con la sostenibilidad, lo cual es valorado por los clientes.
- **Plan de Gestión del Riesgo:** Desarrollar e implementar un plan de gestión del riesgo basado en el Decreto 2157 de 2017, que permita identificar, evaluar y mitigar riesgos operativos y ambientales. Esto asegurará la continuidad del negocio y fortalecerá la confianza de los clientes en los

---

<sup>17</sup> Congreso de la República. (Estatuto Tributario, Art. 555-2). Registro Único Tributario (RUT).

<sup>18</sup> Decreto 2157 de 2017. Plan de Gestión del Riesgo de Desastres. Ministerio del Interior.

<sup>19</sup> Decreto 4741 de 2005. Manejo de Residuos Peligrosos. Ministerio del Medio Ambiente.

<sup>20</sup> Decreto 4741 de 2005. Manejo de Residuos Peligrosos. Ministerio del Medio Ambiente.

servicios prestados.

El análisis político permite identificar cómo las políticas y normativas afectan la operación de Máster Automotriz Inter Diesel. A través de una estrategia de monitoreo constante y el cumplimiento proactivo de las normativas, la empresa puede mitigar riesgos y aprovechar oportunidades regulatorias, fortaleciendo así su competitividad y sostenibilidad en el mercado automotriz local.

### 10.1.2 Económico

El entorno económico es uno de los factores más influyentes en la operación de Máster Automotriz Inter Diesel, dado que impacta tanto los costos operativos como la capacidad de pago de los clientes. Para realizar un análisis detallado, se examinaron las siguientes variables clave:

#### Fluctuaciones del dólar y su Impacto en los Repuestos Importados

En Colombia, la volatilidad del tipo de cambio dólar/peso ha generado incertidumbre en los costos de los insumos importados, que representan una parte significativa del inventario del taller. La mayoría de los repuestos especializados son importados, y con un dólar alto, los precios de estos insumos aumentan, afectando la rentabilidad del taller. Porter (1996) sugiere que las empresas deben desarrollar estrategias de adaptación para mitigar los efectos negativos de estas fluctuaciones. Máster Automotriz podría explorar alianzas con proveedores locales para reducir la dependencia de insumos importados y diversificar sus fuentes de suministro.

#### Inflación y su Impacto en los Costos Operativos

La inflación es otro factor crítico que afecta directamente la operación del taller. Cuando la inflación aumenta, también lo hacen los precios de insumos y salarios, lo que incrementa los costos operativos. Según la teoría de Ansoff (1965), una respuesta estratégica adecuada podría ser la diversificación de servicios y la implementación de ajustes en la estructura de precios para minimizar el impacto en los márgenes de ganancia. Además, es importante que la empresa implemente un sistema de revisión y ajuste de precios basado en la inflación para mantener su competitividad en el mercado local.

#### Tendencias en el Crecimiento Económico Local

El crecimiento económico de Girardot y su región influye directamente en la demanda de servicios automotrices. Durante períodos de expansión económica, hay un incremento en el poder adquisitivo de la población, lo que genera una mayor demanda por reparaciones y mantenimiento vehicular. Sin embargo, en tiempos de recesión, los clientes tienden a posponer servicios no urgentes, afectando los ingresos del taller. Para enfrentar estas fluctuaciones, es recomendable que Máster Automotriz implemente una estrategia de fidelización de clientes, enfocándose en ofrecer planes de mantenimiento preventivo que aseguren ingresos recurrentes, independientemente del ciclo económico<sup>21</sup>.

Para ello algunas estrategias que se podrían plantear serían:

- **Alianzas Estratégicas y Diversificación de Proveedores:** Reducir la dependencia de repuestos importados mediante acuerdos con proveedores locales que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos. Esto permitirá disminuir el impacto de la volatilidad del dólar y mejorar la estabilidad financiera del taller.
- **Implementación de Ajustes Dinámicos de Precios:** Desarrollar un sistema de ajustes de precios basado en indicadores económicos como la inflación. Esto ayudará a mantener márgenes de ganancia adecuados sin perder competitividad.
- **Ofertas y Programas de Mantenimiento Preventivo:** Durante períodos de recesión económica, la empresa podría promover paquetes de mantenimiento preventivo a precios fijos, incentivando a los clientes a realizar servicios regulares y asegurando ingresos constantes para el taller.

El análisis económico muestra que Máster Automotriz Inter Diesel enfrenta desafíos significativos debido a la volatilidad del dólar, la inflación y las fluctuaciones en el crecimiento económico local. Sin embargo, mediante estrategias proactivas y adaptativas basadas en teorías como las de Porter y Ansoff, la empresa puede minimizar riesgos y aprovechar oportunidades para fortalecer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

### 10.1.3 Social

El análisis social es crucial para entender las expectativas, demandas y comportamientos del mercado automotriz en Girardot y su región. A través de este análisis, Máster Automotriz Inter Diesel puede identificar oportunidades para ajustar sus servicios y mejorar su oferta de valor. A continuación, se detallan los aspectos clave:

---

<sup>21</sup> Rodríguez Ruiz, D. A. (2019). Plan estratégico comercial para la Posada del Rey desde la estrategia de marketing mix. Universidad de Cundinamarca.

- Segmentación de clientes:

Comunidad General: Este segmento incluye conductores urbanos, viajeros y propietarios de vehículos clásicos que buscan servicios de mantenimiento preventivo y correctivo. La demanda de este segmento está orientada a la calidad del servicio y la seguridad de sus vehículos, lo que implica una oportunidad para la empresa de ofrecer paquetes de mantenimiento personalizados que aseguren el rendimiento y la longevidad del automóvil.

Propietarios de Flotas Empresariales: Este grupo valora especialmente el mantenimiento programado y la rapidez en las reparaciones para minimizar el tiempo de inactividad de sus vehículos. Según la teoría de segmentación de mercado (Stanton, Etzel y Walker, 2004), atender las necesidades específicas de este segmento puede mejorar significativamente la retención de clientes y la rentabilidad del taller.

- Tendencias de consumo:

Demanda Creciente de Mantenimiento Preventivo: El comportamiento del consumidor automotriz en Colombia muestra una preferencia por el mantenimiento preventivo para evitar reparaciones costosas en el futuro (Asopartes, 2021). Máster Automotriz puede capitalizar esta tendencia mediante la creación de planes de mantenimiento preventivo a largo plazo, que no solo fidelicen a los clientes, sino que también generen ingresos recurrentes.

Exigencia en Calidad y Rapidez del Servicio: Los estudios de ACOLFA (2020) revelan que los clientes valoran especialmente la rapidez y precisión en el diagnóstico de problemas. Incorporar herramientas digitales avanzadas para diagnósticos rápidos puede diferenciar al taller y satisfacer esta demanda creciente de los consumidores.

Personalización del Servicio: La personalización es clave para los clientes que buscan soluciones adaptadas a sus necesidades específicas, especialmente para vehículos de alta gama y flotas empresariales (Fedemetal, 2020). Kotler y Keller (2012) argumentan que la personalización del servicio contribuye directamente a la fidelización del cliente y al fortalecimiento de la relación con la marca.

- Factores demográficos:

Crecimiento de la Motorización: Colombia ha experimentado un aumento constante en la cantidad de vehículos en circulación, especialmente en municipios como Girardot (MinTransporte, 2021). Esta tendencia genera una demanda sostenida de servicios automotrices, representando una oportunidad para que Máster Automotriz amplíe su capacidad operativa y diversifique su oferta de servicios.

Cambio en el Perfil del Consumidor: Los conductores jóvenes y de mediana edad son más propensos a adoptar nuevas tecnologías y exigen una experiencia de servicio más eficiente y transparente. Incorporar herramientas digitales para la programación de citas y seguimiento de servicios puede mejorar la satisfacción del cliente y atraer a este segmento creciente.

El análisis social muestra que Máster Automotriz Inter Diesel tiene una oportunidad significativa para mejorar su competitividad al alinearse con las tendencias del mercado y las demandas de los clientes. Aprovechar estas oportunidades mediante la personalización del servicio, la implementación de tecnologías avanzadas y la creación de programas de mantenimiento preventivo será clave para fortalecer la posición del taller en el mercado local y mejorar la fidelización del cliente a largo plazo, a través de:

- Implementación de Paquetes de Mantenimiento Preventivo: Ofrecer paquetes de mantenimiento preventivo diseñados para diferentes segmentos de clientes, enfocándose en servicios que aseguren el rendimiento óptimo del vehículo.
- Personalización del Servicio: Desarrollar un programa de personalización que incluya reportes detallados para los clientes después de cada intervención, destacando las reparaciones realizadas y recomendaciones para el cuidado futuro del vehículo.
- Digitalización del Servicio al Cliente: Invertir en plataformas digitales que permitan a los clientes gestionar citas, recibir actualizaciones en tiempo real sobre el estado de sus vehículos y proporcionar retroalimentación sobre la calidad del servicio recibido.

#### **10.1.4 Tecnológico**

En el contexto de la industria automotriz, la capacidad de adaptarse a las innovaciones tecnológicas es un factor clave para mantener la competitividad. La implementación de herramientas digitales, software de gestión y avances en repuestos ha revolucionado el funcionamiento de los talleres y ha elevado las expectativas de los clientes en cuanto a rapidez, precisión y calidad del servicio. Para Máster Automotriz Inter Diesel, aprovechar estas tecnologías es crucial para optimizar sus procesos, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente, lo cual está alineado con las teorías de innovación y ventaja competitiva de Porter (1985) y Christensen (1997) Algunos aspectos que pueden estar implicados son:

- Avances en Tecnología Automotriz como Herramientas Digitales para Diagnósticos, pues Según González y Martínez (2021), las herramientas de diagnóstico automotriz digitales permiten identificar problemas de manera más rápida y precisa, lo que reduce los tiempos de servicio en los talleres.

- Software de Gestión de Talleres, como los de; Gestión de Inventario para el control de piezas y repuestos en tiempo real, evitando faltantes y mejorando la gestión de costos; Programación de Citas para la optimización del flujo de trabajo mediante la gestión de citas y tiempos de servicio; Historial del Cliente para lograr un acceso rápido a la información del cliente y su vehículo, lo que facilita el seguimiento y la atención personalizada. (Pérez, 2020).
- Innovaciones en Repuestos Automotrices, pues a partir de la adopción de sistemas avanzados en la industria automotriz, como las suspensiones electrónicas, carros híbridos, eléctricos y mecanismos de función modernos, es crucial estar en constante actualización para ofrecer servicios de calidad y alineados con las necesidades de los clientes y su adaptabilidad global (Ramírez, 2022).
- Mecanismos modernos y tecnológicos que impulsen la productividad, pues a partir de la necesidad de ofrecer un servicio de calidad, rápido, eficiente la integración de nuevas tecnologías no solo aumenta la capacidad de cubrir mayor demanda, sino que también ayuda a reducir costos operativos (Torres, 2023).

El análisis revela que la inversión en tecnología es esencial para que Máster Automotriz Inter Diesel mantenga y mejore su competitividad. La adopción de herramientas digitales, software de gestión y avances en repuestos no solo optimizará los procesos internos, sino que también incrementará la satisfacción del cliente, permitiendo al taller posicionarse como un líder en el mercado local. La implementación efectiva de estas tecnologías apoyará el cumplimiento de los objetivos estratégicos y contribuirá al crecimiento sostenible de la empresa.

Entre esas estrategias estarían:

- Adquisición e Implementación de Nuevas Tecnologías: Invertir en escáneres digitales avanzados y software de gestión integral para mejorar la precisión en los diagnósticos y la eficiencia operativa.
- Capacitación Continua del Personal: Ofrecer programas de capacitación en nuevas tecnologías automotrices, garantizando que el equipo de Máster Automotriz esté preparado para manejar los avances tecnológicos más recientes.
- Monitoreo y Actualización Constante: Establecer un proceso continuo de evaluación de las tecnologías implementadas para asegurar que cumplan con los objetivos de mejorar la eficiencia y satisfacer las necesidades del cliente.

### **10.1.5 Ecológico / Medio Ambiental**

La sostenibilidad medioambiental es un aspecto cada vez más relevante en la industria automotriz, impulsado por las regulaciones ambientales y la creciente demanda de prácticas responsables por parte de los consumidores. En el caso de Máster Automotriz Inter Diesel, el análisis ecológico permite identificar oportunidades para gestionar eficientemente los residuos generados, cumplir con las normativas ambientales y adoptar prácticas sostenibles que se traduzcan en una ventaja competitiva en el mercado local.

- Gestión de residuos automotrices

En talleres automotrices, el manejo adecuado de residuos peligrosos, como aceites usados, baterías, filtros de aceite, refrigerantes y piezas dañadas, es esencial para mitigar los impactos negativos en el medio ambiente. Según el Decreto 4741 de 2005, las empresas generadoras de residuos peligrosos deben implementar sistemas de gestión que incluyan recolección, almacenamiento y disposición final adecuada de estos materiales. Actualmente, Máster Automotriz Inter Diesel enfrenta desafíos en este ámbito, ya que carece de alianzas formales con empresas especializadas en reciclaje o disposición de residuos.

Implementar un programa integral de gestión de residuos no solo garantizará el cumplimiento normativo, sino que también fortalecerá la imagen de la empresa como un taller comprometido con la sostenibilidad ambiental. Este programa podría incluir:

- Alianzas con gestores ambientales autorizados para el reciclaje de baterías y aceites.
- Creación de protocolos internos para el manejo de residuos, con capacitación al personal sobre su importancia.
- Energías limpias y eficiencia energética

La optimización del consumo energético en los talleres automotrices es otra área crítica de sostenibilidad. Según estudios, la adopción de tecnologías energéticamente eficientes, como iluminación LED y compresores de aire de bajo consumo, puede reducir los costos operativos hasta en un 20% anual. Explorar fuentes de energía renovable, como paneles solares, podría posicionar a Máster Automotriz como un taller innovador y sostenible.

- Cumplimiento normativo y certificaciones ambientales

El cumplimiento de normativas ambientales, como las establecidas en la Ley 99 de 1993 y el Decreto 2157 de 2017, es obligatorio para todas las empresas del sector automotriz. Estos lineamientos regulan el manejo de residuos y la implementación

de sistemas de gestión ambiental. Incorporar estándares reconocidos, como el ISO 14001, podría facilitar la adopción de mejores prácticas y garantizar que la empresa opere dentro del marco legal.

- Impacto ambiental y ventaja competitiva

La sostenibilidad no solo es un compromiso ético, sino también una oportunidad para diferenciarse en el mercado. Los consumidores valoran cada vez más las empresas que adoptan prácticas responsables con el medio ambiente. Según ACOLFA (2020), el 45% de los consumidores automotrices en Colombia considera la sostenibilidad como un factor clave al elegir proveedores de servicios.

Del cual la empresa puede aprovechar esta tendencia implementando campañas que destaquen su compromiso con el medio ambiente. Estas acciones no solo contribuirán a la fidelización de clientes actuales, sino que también atraerán nuevos clientes que valoran la sostenibilidad. Así mismo Incorporar un enfoque ecológico en las operaciones de Máster Automotriz Inter Diesel es una inversión estratégica que va más allá del cumplimiento normativo. Al gestionar eficientemente los residuos, adoptar tecnologías sostenibles y comunicar su compromiso con el medio ambiente, la empresa puede posicionarse como un referente en el mercado automotriz local, aumentando su competitividad y garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

#### **10.1.6 Legal**

El entorno legal es crucial para el éxito operativo de Máster Automotriz Inter Diesel, ya que asegura no solo el cumplimiento normativo, sino también la creación de un entorno confiable que proyecte profesionalismo y formalidad hacia los clientes. Este análisis considera las normativas aplicables al sector automotriz en Colombia, enfocándose en el cumplimiento de estándares laborales, de seguridad, tributarios y empresariales.

- Normativas laborales y de seguridad

**EL DECRETO 1443 DE 2014:** establece las disposiciones para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que busca prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales. Además, la **Resolución 4059 de 1995** regula los formatos únicos para reportar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Cumplir con estas normativas no solo evita sanciones legales, sino que también crea un ambiente laboral seguro y saludable, lo que puede mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados. Incorporar políticas activas de seguridad y salud ocupacional puede ser un punto de diferenciación frente a competidores que no implementen estas medidas de manera rigurosa.

- Obligaciones comerciales y tributarias

**EL CÓDIGO DE COMERCIO (DECRETO 410 DE 1971):** regula la inscripción y actualización anual en el Registro Mercantil, un requisito indispensable para operar legalmente en Colombia. En el caso de Máster Automotriz, este cumplimiento asegura la formalidad de sus operaciones y protege el nombre comercial de la empresa.

Por su parte, la **LEY 1429 de 2010** fomenta la formalización empresarial, otorgando beneficios fiscales a las MIPYMES registradas. Máster Automotriz, al ser una microempresa registrada en la Cámara de Comercio bajo el Código CIIU 4520, tiene acceso a estos beneficios, lo que puede traducirse en un menor costo operativo inicial y una mayor capacidad para reinvertir en el negocio.

Asimismo, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) administrado por la DIAN asegura que la empresa cumpla con sus obligaciones tributarias, fortaleciendo su imagen de profesionalismo ante clientes y proveedores.

- Cumplimiento de estándares de calidad y formalidad

La Resolución 0312 de 2019 establece los estándares mínimos para el SG-SST, que no solo son una obligación legal, sino también un mecanismo para promover la confianza de los clientes, especialmente aquellos corporativos que buscan proveedores formalmente constituidos y con altos estándares de seguridad. Este cumplimiento puede ser utilizado como un argumento de venta para atraer contratos con empresas y flotas vehiculares, que valoran trabajar con talleres que cumplen con todas las regulaciones aplicables.

- Impacto y ventaja competitiva del cumplimiento legal

Máster Automotriz Inter Diesel ya cuenta con el registro mercantil y está clasificada como microempresa, lo que le permite operar dentro del marco legal vigente. Sin embargo, el cumplimiento legal no debe limitarse a una obligación, sino que debe convertirse en una estrategia de mercado. Resaltar este cumplimiento en estrategias de marketing puede posicionar al taller como un aliado confiable y profesional para clientes empresariales y particulares.

Del cual algunas recomendaciones dada para la empresa serian:

- **Comunicación efectiva del cumplimiento legal:** Incluir en la página web, redes sociales y material publicitario una sección que destaque los certificados de cumplimiento del SG-SST y la formalización empresarial.
- **Ampliación de la base de clientes corporativos:** Usar el cumplimiento normativo como un argumento para captar empresas con flotas vehiculares, que buscan talleres formalmente establecidos.

- **Implementación de auditorías internas:** Realizar revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento continuo de las normativas laborales, de seguridad y tributarias, previniendo sanciones y manteniendo la confianza de los clientes.

## 10.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta esencial para comprender las presiones competitivas que enfrenta Máster Automotriz Inter Diesel en el mercado de Girardot. Estas fuerzas ayudan a identificar los factores que afectan la rentabilidad y competitividad de la empresa, proporcionando una base para diseñar estrategias de respuesta. A continuación, se evalúan las fuerzas de acuerdo con las características del mercado local y los datos específicos de la empresa.

**Tabla 2** *Matriz Cinco Fuerzas de Porter*

Fuerza Competitiva	Descripción y Factores que influyen en la fuerza	Impacto hacia Máster Automotriz Inter Diesel	Intensidad	Recomendaciones
Amenaza de nuevos competidores	El mercado automotriz de Girardot presenta barreras de entrada moderadas. Las inversiones iniciales en maquinaria, normativas locales y la especialización técnica son obstáculos, pero no excluyen la entrada de talleres con tecnologías avanzadas y estrategias agresivas. Según Porter (1980), las bajas barreras de entrada facilitan la competencia en mercados locales.	La llegada de nuevos competidores con mejores tecnologías o estrategias innovadoras podría desviar clientes si Máster Automotriz no moderniza su oferta. Sin embargo, la especialización en motores diésel y la personalización de servicios ofrecen una ventaja competitiva.	Moderada	Establecer una estrategia de modernización continua que integre tecnologías avanzadas, como diagnósticos digitales y mantenimiento predictivo, junto con campañas de marketing que destaquen la experiencia y personalización en motores diésel. Priorizar la adquisición de maquinaria moderna mediante alianzas estratégicas o financiamientos.
Poder de negociación de los clientes	Los clientes, incluidos propietarios de flotas y particulares, son sensibles al precio, calidad y rapidez del servicio. La amplia oferta de talleres locales les otorga un alto poder de negociación. Según ACOLFA (2020), los clientes prefieren servicios rápidos y eficientes, especialmente para el mantenimiento preventivo.	Alta sensibilidad al precio y calidad que facilita el cambio a talleres competidores. Esto genera la necesidad de mantener una oferta competitiva y diferenciada, así como la fidelización para evitar la pérdida de clientes actuales.	Alta	Implementar un programa robusto de fidelización con incentivos personalizados, como descuentos para clientes recurrentes o mantenimiento preventivo planificado. Incorporar herramientas digitales para agendar citas y ofrecer reportes transparentes que fortalezcan la confianza del cliente. Promover

				estrategias de retención que incluyan planes anuales de mantenimiento para flotas empresariales.
Poder de negociación de los proveedores	Máster Automotriz trabaja con varios proveedores de confianza, como COLSAILSA y COLTOLIMA, lo que mitiga parcialmente la dependencia. Sin embargo, la fluctuación del dólar afecta los costos de repuestos importados. Según Van Horne y Wachowicz (2012), la diversidad de proveedores puede reducir el poder de negociación de estos.	La dependencia de proveedores específicos de repuestos importados genera vulnerabilidad a la volatilidad del dólar, lo que incrementa los costos operativos. La disponibilidad de múltiples proveedores nacionales amortigua este riesgo parcialmente.	Moderada	Diversificar aún más la red de proveedores para incluir opciones locales que ofrezcan productos de calidad a menor costo. Establecer contratos a largo plazo con términos favorables y desarrollar un inventario estratégico para reducir la exposición a fluctuaciones cambiarias.
Amenaza de productos sustitutos	El mercado de Girardot tiene una baja penetración de servicios alternativos, como mantenimientos móviles o diagnósticos digitales avanzados. Sin embargo, la adopción tecnológica está en aumento según Fedemetal (2020), lo que podría generar competencia en el mediano plazo.	Aunque actualmente no es un riesgo significativo, la falta de adopción de herramientas digitales podría debilitar la competitividad frente a talleres que introduzcan servicios tecnológicos modernos.	Baja a Moderada	Adoptar herramientas digitales para diagnósticos más precisos y rápidos. Implementar servicios complementarios, como mantenimiento móvil o gestión de citas en línea, que capten clientes interesados en soluciones innovadoras.
Rivalidad entre competidores	La competencia en Girardot incluye talleres consolidados como Coltolima, Serviteca La Décima y Mega Autos, que ofrecen servicios similares. Los diferenciadores clave en este mercado son la calidad del diagnóstico y la rapidez en la entrega de vehículos reparados. Según Porter (1980), una alta rivalidad puede disminuir la rentabilidad si no se implementan estrategias diferenciadoras.	La alta rivalidad impulsa la necesidad de mejorar la calidad, rapidez y atención al cliente. No diferenciarse de manera efectiva podría generar una pérdida progresiva de clientes hacia competidores con mejores estrategias.	Alta	Diseñar una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Capacitar constantemente al personal en diagnósticos avanzados y procesos eficientes. Crear alianzas estratégicas con aseguradoras o empresas que requieran servicios constantes para sus flotas vehiculares.

Fuente. (Elaboración Propia, 2024)

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra un panorama competitivo complejo, pero con oportunidades claras para Máster Automotriz Inter Diesel.

1. **Amenaza de nuevos competidores:** La empresa debe fortalecer sus capacidades tecnológicas y diferenciarse en el mercado mediante la personalización y rapidez de sus servicios.
2. **Poder de negociación de los clientes:** Un enfoque en fidelización y valor agregado es esencial para contrarrestar el alto poder de negociación de los clientes.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** La diversificación y una planificación estratégica del inventario pueden reducir la vulnerabilidad ante la fluctuación de costos de los repuestos importados.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** La adopción de tecnologías innovadoras posicionará a la empresa como pionera en el mercado y mitigará riesgos futuros.
5. **Rivalidad entre competidores:** La mejora continua y un enfoque en la experiencia del cliente son fundamentales para competir en un entorno saturado y con alta rivalidad.

## 11. ANÁLISIS INTERNO

El marco institucional de Máster Automotriz Inter Diesel define los pilares sobre los cuales se construyen la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa. Estos elementos incluyen la misión, visión, logo y slogan, que representan la identidad y el rumbo hacia el cual la empresa dirige sus esfuerzos.

### 11.1 MISIÓN

Somos una empresa afirmada en el conocimiento y experiencia especializada de nuestro equipo humano, el cual adapta los servicios a las necesidades de cada cliente, ejecutando procesos de reparación y mantenimiento automotriz, rápidos, eficaces y de alta calidad. Garantizando la satisfacción del cliente y la construcción de relaciones sólidas y duraderas.

### 11.2 VISIÓN

- Lograr reconocimiento de nuestro servicio en la ciudad de Girardot.
- Convertirnos en el socio confiable de todo conductor.
- Extender el negocio a principales ciudades del país.
- Consolidar liderazgo en el sector automotriz.

### 11.3 LOGO



#### 11.3.1 Eslogan

“CADA MILLA UNA AVENTURA DIFERENTE”

### 11.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Las encuestas realizadas a los administrativos, colaboradores y clientes de Máster Automotriz Inter Diesel buscan evaluar aspectos clave de la gestión administrativa, el ambiente laboral y la percepción externa del servicio. Este análisis tiene como propósito identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan direccionar de manera efectiva el plan estratégico.

Se analizarán las respuestas más relevantes de cada grupo encuestado, integrando gráficos representativos que reflejen de manera visual los resultados obtenidos. Cada apartado incluye un análisis que interpreta los datos y su relación con los objetivos estratégicos de la empresa.

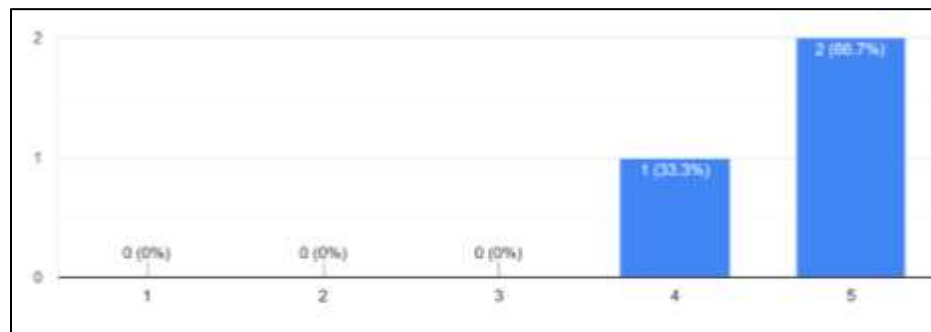
#### 11.4.1 Encuesta a Administrativos

Los administrativos proporcionaron información clave sobre los procesos internos y estratégicos de la empresa.

##### 11.4.1.1 Eficiencia General en los Procesos Operativos

###### Ilustración 4

*¿Cómo evaluaría la eficiencia general en los procesos operativos de la empresa?*

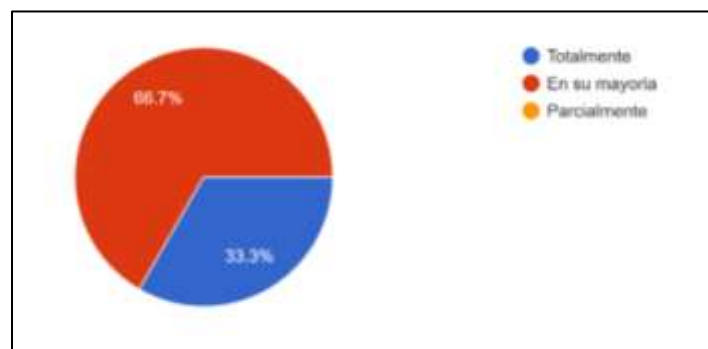


Los resultados reflejan una evaluación positiva de la eficiencia operativa. Los administrativos destacan que esta percepción se debe a la experiencia del personal y a la organización interna del taller. Sin embargo, la calificación de 4 indica que aún existen áreas que pueden optimizarse, como la implementación de tecnología avanzada para agilizar procesos.

##### 11.4.1.2 Aprovechamiento de Recursos Disponibles

###### Ilustración 5

*¿Considera que la empresa está aprovechando al máximo sus recursos disponibles?*



- El 66.7% respondió "En su mayoría".
- El 33.3% respondió "Totalmente".

Aunque se percibe un buen aprovechamiento de los recursos, los administrativos señalan que la falta de herramientas especializadas y el espacio limitado del taller afectan la capacidad de maximizar los recursos. Esto coincide con los elementos identificados en el análisis DOFA como debilidades clave.

#### **11.4.1.3 Recomendaciones Estratégicas**

Pregunta: ¿Qué estrategias recomendaría para optimizar la gestión y aumentar la eficiencia operativa?

- o Herramientas especializadas: 2 respuestas.
- o Publicidad: 1 respuesta.

La mayoría de los administrativos consideran que invertir en tecnología avanzada y herramientas especializadas es prioritario para mejorar la eficiencia operativa. La mención de estrategias de publicidad refleja una necesidad de aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado local.

#### **11.4.2 Encuesta Colaboradores**

La percepción de los colaboradores se centró en evaluar el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y la motivación.

##### **11.4.2.1 Ambiente Laboral**

Pregunta: ¿Cómo califica el ambiente laboral en Máster Automotriz Inter Diesel?

- El 100% calificó con **5**.

Los colaboradores perciben un ambiente laboral positivo, lo que se traduce en un equipo comprometido y motivado. Este resultado resalta la buena gestión interna en términos de relaciones laborales y apoyo entre el personal.

##### **11.4.2.2 Herramientas de Trabajo**

Pregunta: ¿Considera que cuenta con el equipo y las herramientas adecuadas para realizar su trabajo de manera eficiente?

- El 100% respondió "**Sí, siempre**".

Aunque los colaboradores están satisfechos con las herramientas actuales, esta percepción contrasta con las respuestas de los administrativos y clientes, quienes

mencionan la necesidad de actualizar el equipamiento. Esto sugiere que, aunque las herramientas actuales son funcionales, su actualización puede ser clave para mantener la competitividad a largo plazo.

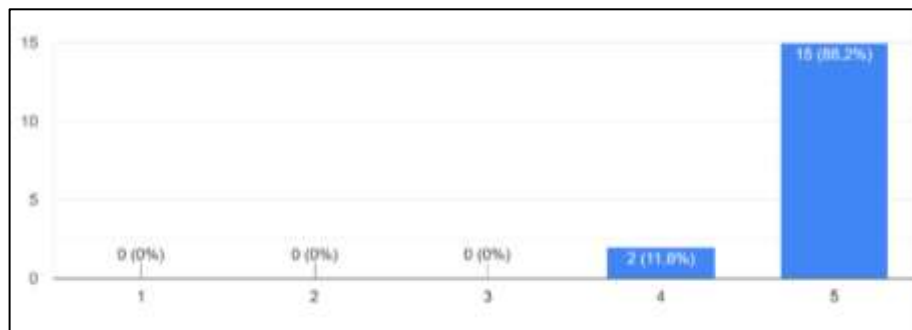
### 11.4.3 Encuesta a Clientes

Los clientes proporcionaron información valiosa sobre la percepción externa del servicio y la competitividad del taller.

#### 11.4.3.1 Calidad del Servicio Técnico

##### Ilustración 6

*¿Cómo calificaría la calidad del servicio técnico que recibió?*

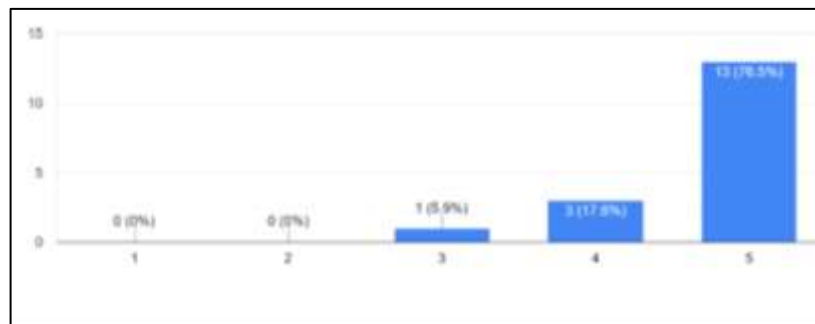


- El 88.2% calificó con **5**.
- El 11.8% calificó con **4**.

La calidad del servicio técnico es reconocida como una de las principales fortalezas de la empresa. La alta calificación refleja la satisfacción de los clientes con el nivel técnico y profesionalismo del personal, lo cual es fundamental para la fidelización y recomendación del servicio.

#### 11.4.3.2 Relación Costo-Calidad

*¿Considera que la relación entre el costo del servicio/producto y su calidad es justa?*



- El 76.5% calificó con **5**.
- El 17.6% calificó con **4**.
- El 5.9% calificó con **3**.

La mayoría de los clientes perciben una relación justa entre el costo y la calidad del servicio, lo que refuerza la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, las calificaciones más bajas sugieren que algunos clientes podrían considerar ajustes en precios o promociones para aumentar su percepción de valor.

#### **11.4.4 Recomendación del Servicio**

¿Recomendaría Máster Automotriz Inter Diesel a sus conocidos?

- El 100% respondió "**Sí**".

Este resultado confirma la satisfacción general de los clientes y su disposición para recomendar el servicio, lo que es un indicador clave de fidelización y reputación en el mercado.

#### **11.5 RECURSOS Y CAPACIDADES INTERNAS**

En el contexto empresarial actual, la correcta identificación y evaluación de los recursos y capacidades internas es fundamental para desarrollar estrategias competitivas que permitan a las organizaciones adaptarse y prosperar en mercados dinámicos y en constante cambio. Según Barney (1991), los recursos y capacidades de una empresa determinan su potencial para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Estos recursos, que incluyen tanto elementos tangibles (infraestructura, capital) como intangibles (conocimiento, reputación), deben ser aprovechados y gestionados eficazmente para maximizar el desempeño organizacional.

La correcta gestión de estos recursos es indispensable para el éxito a largo plazo. De acuerdo con (Wernerfelt 1984), una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva cuando sus recursos son valiosos, raros, inimitables y organizados de manera que puedan ser explotados de forma eficiente. En este sentido, un análisis detallado de los recursos y capacidades internas no solo revela las fortalezas actuales de la organización, sino que también permite identificar áreas de mejora que deben abordarse mediante un plan estratégico.

Para el cual a continuación se presentarán dichos aspectos:

### 11.5.1 Recursos Financieros

A partir de algunos datos suministrados de los estados financieros e información entregada por el representante legal y con autorización de este, se presenta que actualmente Máster Automotriz Inter Diesel depende principalmente de su capacidad interna para financiar sus operaciones, lo que implica ciertas limitaciones en cuanto a la expansión y la inversión en tecnología y equipamiento.

A continuación, se presentan los principales aspectos relacionados con los indicadores que se puedan abarcar de esos datos proporcionados, recordando que no se cuenta con todos los registros que permitan dar una visión acertada de lo que se presenta:

- En cuanto al margen de utilidad bruta, indicador que muestra la proporción de los ingresos que queda después de cubrir los costos variables de operación, permitiendo ver qué tan rentable es la empresa en términos operativos y así evaluar la capacidad para generar ingresos una vez cubiertos los costos directos (Gitman y Zutter, 2011).

Se puede establecer que con ingresos promedio de \$42.500.000 y costos variables promedio de \$30.000.000, el margen de utilidad bruta es 29.41% lo cual permite determinar que la empresa retiene el 29.41% de sus ingresos después de cubrir los costos directos de operación.

- Margen de utilidad neta indicador que refleja la rentabilidad total de la empresa, considerando tanto los costos variables como los gastos fijos, y que según Brigham y Houston cuando esta es saludable indica que la empresa está bien posicionada para generar beneficios después de cubrir todos sus costos, en este caso para la empresa con unos ingresos promedio de \$42.500.000, costos variables de \$30.000.000, y gastos fijos de \$4.000.000, el margen de utilidad neta es 19.41%.

Indicando así que la empresa genera una ganancia neta del **19.41%** sobre sus ingresos, después de cubrir todos sus costos y gastos en los que se ven involucrados aspectos como: Repuestos y autopartes; Materiales consumibles; Mano de obra variable; Fletes y transporte de piezas; Mantenimiento de herramientas y maquinaria; Servicios públicos; Salarios del personal fijo y Alquiler del local.

- Índice de cobertura de gastos fijos, indicador que muestra cuántas veces la empresa puede cubrir sus gastos fijos con sus ingresos, indicando la estabilidad operativa y que en el momento en que este es superior a 1 significa que los ingresos son suficientes para cubrir los gastos recurrentes (Ross, Westerfield y Jaffe, 2016), en el caso de la empresa que cuenta con ingresos promedio de \$42.500.000 y gastos fijos de \$4.000.000, el índice de cobertura es 10.63 veces. Para el cual indica que esta puede cubrir sus

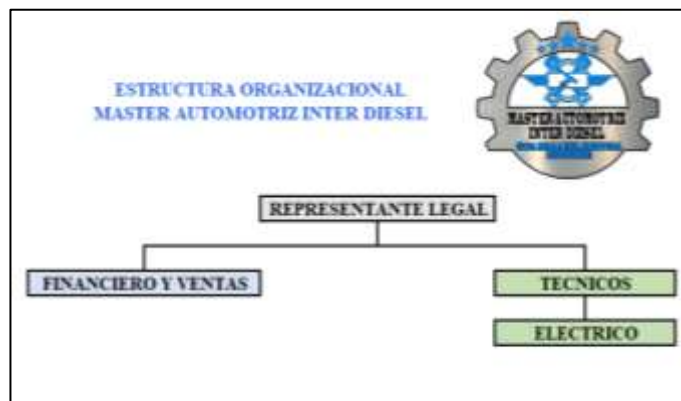
gastos fijos **10.63 veces** con sus ingresos promedio, lo que indica una buena estabilidad financiera.

Estos indicadores financieros revelan que Máster Automotriz Inter Diesel tiene márgenes de rentabilidad aceptables y una sólida cobertura de gastos fijos, lo que sugiere una buena estabilidad operativa. Sin embargo, la empresa debe manejar cuidadosamente su capacidad de endeudamiento para asegurar que no comprometa su flujo de caja futuro. Estos análisis permiten tener una visión clara de las áreas en las que se puede mejorar la eficiencia financiera y la rentabilidad a largo plazo.

### 11.5.2 Recursos Humanos

La evaluación de los recursos humanos en Máster Automotriz Inter Diesel revela una combinación de experiencia y especialización técnica en áreas clave para el funcionamiento del taller. El personal es uno de los activos más importantes para la empresa, ya que sus habilidades y competencias influyen directamente en la calidad de los servicios prestados. A continuación, se detallan las características del equipo humano:

#### Ilustración 7 Estructura Organizacional



Fuente. (Elaboración propia. 2024)

- Especialización y Experiencia

**Alexander Rodríguez:** Técnico mecánico y electrónico especializado en motores diésel.

- Con más de 20 años de experiencia. La extensa trayectoria de Alexander le permite manejar con eficacia problemas complejos relacionados con motores diésel, lo cual es una fortaleza para la empresa, ya que los motores diésel requieren un alto grado de especialización.

**Gabriel Mendoza:** Técnico mecánico y electrónico especializado en motores de gasolina.

- Con 16 años de experiencia. Su especialización en motores a gasolina complementa los servicios ofrecidos por Alexander, cubriendo de manera integral el espectro de los motores más comunes en el mercado automotriz.

**Andrés Gómez:** Representante en ventas de repuestos con énfasis en líneas Chevrolet, Hyundai y Kia

- Con 7 años de experiencia. Andrés aporta una especialización en la comercialización de repuestos, lo cual es clave para ofrecer productos complementarios a los servicios de mantenimiento, además de ser un puente esencial con los proveedores.

El personal está contratado principalmente bajo términos fijos e indefinidos, otorgando estabilidad laboral. La empresa también cumple con sus obligaciones en cuanto a seguridad social y parafiscales, garantizando un entorno laboral formal y regulado, aspectos importantes para la retención del personal y la disminución de la rotación.

Así mismo como se puede evidenciar en la (Tabla 3) en Máster Automotriz también hay un enfoque en la capacitación continua de sus empleados, brindando entrenamientos de manera recurrente para el fortalecimiento de habilidades y desarrollo en su área de trabajo y así mantener una actualización continua del equipo respecto a las últimas tecnologías y métodos de reparación en el sector automotriz, otorgando así la posibilidad de mantener la competitividad de esta.

**Tabla 3** Algunos aspectos Importantes

Concepto	Descripción
Número de trabajadores	5
Nivel académico	Técnico, Tecnólogo, Universitario

<b>Tipo de contrato</b>	Término fijo, Indefinido
<b>Estímulos</b>	Económicos, Permisos
<b>Capacitaciones</b>	Mensuales

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024) A partir de Encuesta.

### 11.5.3 Infraestructura

El taller de Máster Automotriz Inter Diesel al momento de recibir un nuevo cliente se enfoca directamente en ofrecer un servicio personalizado y directamente fijado en ese nuevo vehículo que ingresa. Esto a partir de una asignación de tareas, que hace que los 3 o 5 colaboradores se centren únicamente a trabajar en ese nuevo vehículo y reparación que se debe realizar.

Todo con el fin de ofrecer una buena atención al cliente y por qué enfrenta restricciones significativas de espacio, lo que dificulta la gestión simultánea de múltiples vehículos y la organización de estos. Sin embargo, la empresa actualmente cuenta con la herramienta, indumentaria, accesorios y repuestos necesarios para la gestión de los clientes que actualmente tienen.

### 11.5.4 Capacidades Tecnológicas

Actualmente, la capacidad tecnológica de Máster Automotriz Inter Diesel es limitada, lo que impacta negativamente su capacidad para ofrecer diagnósticos rápidos y precisos, así como para realizar reparaciones complejas. Esta falta de maquinaria avanzada coloca a la empresa en desventaja frente a competidores mejor equipados. Hoy en día, el taller carece de equipos especializados como herramientas de diagnóstico digital, escáneres automotrices avanzados y maquinaria de precisión para tareas críticas.

Además, la presencia digital de la empresa es mínima, lo que reduce su capacidad para atraer nuevos clientes a través de plataformas en línea. En un mercado donde las tecnologías digitales son cada vez más relevantes para captar y fidelizar clientes, la empresa necesita invertir en este aspecto para mejorar su competitividad.

Sin embargo, el plan a futuro de Máster Automotriz contempla la adquisición de equipo tecnológico que incrementará considerablemente su capacidad operativa. Dentro de las proyecciones se incluyen:

- Elevadores: Facilitarán el manejo de vehículos y permitirán realizar diagnósticos y reparaciones con mayor comodidad y seguridad.
- Grúa de carga para motor: Será esencial para reparaciones y cambios de motores, agilizando el proceso y mejorando la eficiencia del personal.
- Camillas rodantes: Mejorarán la ergonomía y facilitarán el acceso a partes difíciles de los vehículos, optimizando el tiempo y la calidad de las

reparaciones.

- Pistolas neumáticas y un compresor de mayor libraje: Estas herramientas permitirán realizar trabajos más rápidos y precisos, incrementando la capacidad para atender varios vehículos de manera simultánea y mejorar la productividad del taller.
- Mezanine para repuestos: Se proyecta la construcción de un mezanine en las instalaciones, donde se podrán organizar los repuestos en estantes, lo cual mejorará la gestión del inventario y la disponibilidad de piezas para reparaciones, reduciendo los tiempos de espera y optimizando el espacio disponible.

Estas mejoras tecnológicas proyectadas no solo aumentarán la capacidad de la empresa para realizar diagnósticos y reparaciones complejas, sino que también permitirán una mejor organización del taller, optimizando los tiempos de atención y ampliando el portafolio de servicios, lo que resultará en una mayor satisfacción del cliente y un aumento en la competitividad en el mercado.

Para ello se presenta la siguiente propuesta para la posible organización de la empresa Master Automotriz Inter Diesel, con el fin de que se estructure y se cumpla con las normas fundamentales de espacio y organización para la actividad realizada.

**Ilustración 8** Propuesta plano de organización por áreas



## 11.6 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta fundamental para evaluar los factores internos y externos que influyen en la competitividad de una empresa. Este tipo de análisis proporciona una visión integral de la situación actual de la organización, ayudando a identificar áreas de mejora y oportunidades que puedan ser aprovechadas estratégicamente para aumentar la competitividad (Kotler y Keller, 2012). En el caso de Máster Automotriz Inter Diesel, el análisis DOFA es particularmente importante porque permitirá identificar las fortalezas que deben ser capitalizadas, las debilidades que es necesario corregir, las oportunidades del entorno que pueden impulsar el crecimiento de la empresa y las amenazas que podrían poner en riesgo su estabilidad en un mercado altamente competitivo.

El diagnóstico que resulta de la Matriz DOFA será clave para formular las estrategias más adecuadas, orientadas a mejorar la competitividad de la empresa y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2017). El cual permitirá a Máster Automotriz Inter Diesel desarrollar un plan estratégico sólido que fortalezca sus ventajas competitivas mientras mitiga los riesgos identificados en el análisis. Además, este diagnóstico será fundamental para evaluar la capacidad de la empresa para enfrentar las demandas crecientes del sector automotriz, así como para aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas que están transformando la industria en Colombia (Thompson y Strickland, 2016).

**Tabla 4** Matriz DOFA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores</b>	Calidad del servicio técnico: Altos estándares en diagnósticos y reparaciones.	Falta de maquinaria especializada: Limita la capacidad para realizar diagnósticos y reparaciones complejas.
	Personal capacitado y en constante formación: Entrenamientos mensuales garantizan actualización en tecnología y métodos.	Espacio limitado en las instalaciones: Afecta la eficiencia operativa y la capacidad de atender varios vehículos simultáneamente.
	Relaciones sólidas con proveedores: Contratos estables y acceso a repuestos clave.	Bajo nivel de digitalización: Impacta la gestión interna y la captación de clientes en canales modernos.
	Ubicación estratégica: Punto clave en Girardot con acceso a clientes locales y en tránsito.	Falta de posicionamiento de marca: Reduce la capacidad de atraer y fidelizar clientes.
	Variedad de servicios ofrecidos: Incluye mantenimiento preventivo, correctivo, y servicios especializados en motores diésel.	Ausencia de un plan de SST: Incrementa riesgos operativos y posibles sanciones legales.
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

<b>Factores</b>	Incremento en la demanda de servicios automotrices: Más vehículos en circulación generan mayor necesidad de servicios de mantenimiento.	Creciente competencia local: Nuevos talleres con servicios modernos pueden captar clientes si Máster Automotriz no fortalece su diferenciación.
	Avances tecnológicos en el sector automotriz: Implementación de herramientas digitales para diagnósticos y gestión de operaciones.	Fluctuación en los precios de los repuestos: La dependencia de importaciones impacta los costos operativos.
	Expansión de redes sociales y página web: Posibilidades de captar y fidelizar clientes a través de estrategias digitales de marketing.	Baja en la economía local: Afecta la capacidad de los clientes para acceder a servicios no esenciales.
	Servicio multimarcas: Mayor atracción de clientes con diferentes necesidades.	Inseguridad: Puede desalentar a los clientes y afectar la reputación del taller si no se toman medidas de protección adecuadas.
	Altos costos en la competencia: Máster Automotriz puede posicionarse como una opción de calidad y precio accesible en comparación con otros.	Impuestos y regulaciones: Cambios legales pueden aumentar los costos operativos o generar dificultades si no se gestionan adecuadamente.

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

Este análisis ha permitido identificar claramente las fortalezas que posicionan a la empresa de manera competitiva en el mercado local, así como las debilidades que limitan su capacidad de crecimiento. Las fortalezas clave, como la alta calidad del servicio técnico, el personal capacitado y las relaciones estables con proveedores, deben seguir siendo así de fuertes, pues al hacer uso eficiente de estos la empresa puede construir estrategias de expansión y fortalecimiento continuo de sus procesos y deficiencias que se le presenten de manera más fácil y proactiva. Así mismo es necesario plantear que es necesario aprovechar no solo estos aspectos positivos sino también las diferentes oportunidades del mercado, como el crecimiento de la demanda de servicios automotrices y la posibilidad de utilizar las redes sociales y herramientas tecnológicas para atraer nuevos clientes.

Donde es necesario que se establezca una mejora continua y se visualice en presentar soluciones como la falta de espacio, la ausencia de digitalización en los procesos y la falta de maquinaria especializada, pues son aspectos que podrían poner en riesgo la eficiencia operativa en el mediano plazo. Del mismo modo, se debe prestar atención a las amenazas externas, como el incremento de la competencia local y la fluctuación de los precios de los repuestos, que representan retos significativos para la estabilidad financiera de la empresa.

## 11.7 REESTRUCTURACIÓN A LA MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión de una empresa son los pilares fundamentales sobre los cuales se construye su identidad estratégica. Según autores como Peter Drucker, la misión define el propósito de la organización y responde a la pregunta “¿por qué existimos?”, mientras que la visión establece una meta futura hacia donde se dirige la empresa, articulando “¿dónde queremos estar?” en un horizonte de tiempo determinado <sup>22</sup>. Estas definiciones son esenciales para guiar la planificación estratégica y deben revisarse periódicamente para garantizar su relevancia ante los cambios en el entorno y las metas organizacionales.

En el caso de Máster Automotriz, la misión y visión actuales, aunque efectivas en el contexto de su fundación, ya no reflejan completamente las nuevas realidades del mercado ni los objetivos estratégicos definidos en este plan. El incremento de la competencia, la necesidad de expansión y el objetivo de fidelizar a los clientes mediante estrategias más modernas y alineadas con las tendencias del mercado, hacen evidente la necesidad de redefinir estos elementos institucionales.

Autores como Igor Ansoff señalan que la misión y la visión deben ser dinámicas, adaptándose continuamente a los cambios en el entorno competitivo y a las nuevas oportunidades y amenazas del mercado <sup>23</sup>. Además, para que una misión y visión sean efectivas, deben servir como base para el desarrollo de estrategias de crecimiento y competitividad sostenibles. Porter sostiene que las empresas necesitan identificar sus fortalezas y utilizarlas para diferenciarse de la competencia, lo que solo es posible cuando la misión y visión reflejan una clara propuesta de valor y un objetivo competitivo a largo plazo <sup>24</sup>.

En línea con este pensamiento, se presenta a continuación la propuesta de modificar la misión y visión de Máster Automotriz el cual busca alinear la estrategia corporativa con los nuevos desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. Para el cual esta deberá enfocarse en la personalización del servicio y la excelencia operativa, mientras que la visión debe proyectar a la empresa como un líder reconocido en el mercado no solo en Girardot, sino en otras ciudades, alineándose con el plan de expansión a 10 años. Dicha modificación permitirá a la empresa competir eficazmente, aumentar su participación en el mercado y, al mismo tiempo, garantizar la satisfacción y lealtad de sus clientes.

### 11.7.1 Misión

Somos una empresa automotriz comprometida con la innovación, ofreciendo servicios de mantenimiento y reparación de alta calidad mediante la adopción de tecnología avanzada, un equipo altamente capacitado, y procesos eficientes. Nos

---

<sup>22</sup> Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. HarperCollins.

<sup>23</sup> Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

<sup>24</sup> Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

enfocamos en mejorar continuamente la experiencia de nuestros clientes, fidelizándolos a través de un servicio personalizado y la construcción de relaciones de confianza a largo plazo, mientras maximizamos la competitividad en el mercado local.

### **11.7.2 Visión**

Ser reconocidos como el taller automotriz líder en Girardot, y posteriormente en las principales ciudades del país, mediante el uso de tecnologías avanzadas, un enfoque en la satisfacción del cliente y un crecimiento sostenido. Nos proponemos consolidarnos como una empresa innovadora y confiable, estableciendo relaciones duraderas con nuestros clientes y diferenciándonos por la calidad del servicio y la personalización de nuestras soluciones automotrices.

## **12. PLAN ESTRATÉGICO PARA MÁSTER AUTOMOTRIZ INTER DIESEL, IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DEL BALANCED SCORECARD**

En un entorno competitivo como el sector automotriz, es esencial que las empresas adapten su estrategia corporativa para maximizar la rentabilidad, mejorar la eficiencia operativa, y fortalecer su relación con los clientes. El presente plan estratégico de Máster Automotriz Inter Diesel está diseñado para establecer una base sólida que guíe a la empresa hacia un crecimiento sostenido y un liderazgo competitivo, mediante la implementación del Balanced Scorecard (BSC), una herramienta integral que permite medir y gestionar el rendimiento de la empresa en diferentes áreas clave.

La finalidad de esta sección es detallar el proceso de implementación del Balanced Scorecard y cómo este se utilizará para alinear los objetivos estratégicos con las operaciones diarias, evaluando el desempeño a través de cuatro perspectivas fundamentales: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. El BSC ha demostrado ser una metodología efectiva para convertir la estrategia en acciones medibles, como lo afirman Kaplan y Norton (1996), quienes destacan su capacidad para traducir la visión y la estrategia en un conjunto coherente de medidas de desempeño.

Como parte de este proceso es necesario realizar una revisión y ajuste de la misión y visión de la empresa, asegurando que estén alineadas con los objetivos de crecimiento, fidelización de clientes, y mejora operativa. Pues de acuerdo con lo expresado por Drucker (1999), la misión y visión deben proporcionar un marco claro que guíe todas las decisiones estratégicas, y en este caso, es necesario realizar una modificación para reflejar los nuevos desafíos y oportunidades del sector.

Así mismo se definirá una propuesta de objetivos estratégicos que aborden las metas de crecimiento a nivel de participación de mercado, la fidelización de clientes y la optimización operativa. Donde la implementación del Balanced Scorecard permitirá establecer indicadores clave de desempeño (KPI) en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas, facilitando la medición del progreso hacia los objetivos propuestos.

Pues se considera que la implementación de estrategias no puede ser efectiva sin una correcta asignación de responsabilidades y recursos en todas las áreas de la empresa, así como un sistema de monitoreo y ajustes periódicos para garantizar que se están logrando los resultados deseados. Según Igor Ansoff (1965), una estrategia efectiva es aquella que se ajusta de manera proactiva en función del entorno competitivo y los cambios en las condiciones del mercado.

Con este proceso se busca asegurar que las decisiones estratégicas de la empresa no solo mejoren su competitividad en el corto plazo, sino que también contribuyan al crecimiento responsable y sostenible a largo plazo. Para el cual Porter y Kramer

(2011), afirman que la sostenibilidad no es solo un imperativo ético, sino también una ventaja competitiva clave en el entorno actual. Del cual se procede a presentar los objetivos y el desarrollo del plan:

### **12.1.1 Objetivos Estratégicos Para Mejorar La Competitividad De Máster Automotriz Inter Diesel**

Los objetivos estratégicos de Máster Automotriz Inter Diesel son fundamentales para guiar la empresa hacia el logro de sus metas de crecimiento, fidelización de clientes y mejora operativa durante los próximos 5 años. Estos objetivos han sido diseñados siguiendo las mejores prácticas de planificación estratégica, teniendo en cuenta las recomendaciones de autores como Igor Ansoff, Peter Drucker, y Michael Porter, quienes destacan la importancia de alinear las metas organizacionales con las oportunidades y desafíos del entorno competitivo.

Cada uno de los objetivos propuestos responde a la necesidad de la empresa de adaptarse a las nuevas demandas del mercado, optimizar sus procesos internos y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, estos objetivos permitirán implementar de manera efectiva el Balanced Scorecard (BSC), proporcionando indicadores clave de desempeño (KPI) que facilitarán el monitoreo y la evaluación del progreso hacia las metas establecidas.

En este sentido, se presentan a continuación los objetivos estratégicos ajustados para garantizar el crecimiento sostenible de Máster Automotriz Inter Diesel, mejorando su competitividad y consolidando su posición como un líder en el sector automotriz.

#### **12.1.1.1 Objetivos de Crecimiento**

- Objetivo 1: Incrementar la participación de mercado en un 15% en los próximos 5 años mediante la implementación de estrategias de marketing digital, alianzas estratégicas con talleres locales y la diversificación de servicios especializados en motores diésel.

Este responde a la necesidad de expansión identificada en el análisis DOFA, aprovechando las fortalezas de la empresa (personal capacitado y buenas relaciones con proveedores) y las oportunidades del entorno, como el crecimiento de la demanda de servicios automotrices. La meta está respaldada por la teoría de Ansoff (1965), quien destaca que la expansión del mercado y la diversificación de servicios son claves para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

#### **12.1.1.2 Objetivos de Fidelización de Clientes**

- Objetivo 2: Incrementar la tasa de retención de clientes en un 20% en los próximos 3 años mediante la implementación de programas de fidelización, descuentos para servicios recurrentes y personalización de la atención al

cliente.

La fidelización de clientes es una estrategia crucial para asegurar la sostenibilidad del negocio, como destacan Drucker y Kotler en sus estudios sobre marketing y gestión de clientes. Este objetivo se basa en los resultados positivos de las encuestas, que indican una alta satisfacción entre los clientes actuales, y busca fortalecer esta percepción a través de programas de incentivos y personalización del servicio.

- Objetivo 3. Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 25% en los próximos 2 años mediante la reducción de tiempos de espera y la implementación de un sistema de retroalimentación continua para personalizar los servicios.

Aunque actualmente la percepción de los clientes es positiva y el servicio cumple con las expectativas de estos, la satisfacción del cliente es un indicador clave de desempeño (KPI) que afecta directamente la lealtad y la promoción de la marca, como explican Kotler y Keller (2012). Este objetivo se enfoca en mejorar la experiencia del cliente mediante la adopción de tecnologías que agilicen los diagnósticos y reparaciones, lo que fue identificado como una debilidad actual en el análisis interno

#### **12.1.1.3 Objetivos de Mejora Operativa**

- Objetivo 4: Disminuir los tiempos de atención y reparación en un 30% en los próximos 3 años mediante la reorganización del espacio del taller y la implementación de nuevas tecnologías de diagnóstico y reparación.

Como sugieren Kaplan y Norton (1996), la optimización de los procesos internos es fundamental para reducir los tiempos de ciclo y mejorar la satisfacción del cliente. Para ello, este objetivo se enfoca en mejorar la eficiencia operativa de la empresa mediante la implementación de tecnologías avanzadas para el diagnóstico y reparación automotriz, optimizando el flujo de trabajo.

- Objetivo 5: Establecer un sistema de control de calidad y auditoría continua que reduzca los errores técnicos en un 40% en 2 años, acompañado por la implementación de un Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) para garantizar condiciones de trabajo seguras y óptimas.

El objetivo es garantizar un servicio de calidad constante mediante la implementación de un sistema de control de calidad y la capacitación del personal en procedimientos estandarizados. Donde la estrategia será Crear un sistema de control de calidad que incluya revisiones regulares de los procedimientos y un sistema de auditoría interna. Incorporar un Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

(SST) para asegurar que las condiciones de trabajo sean óptimas, lo que influye directamente en la calidad del servicio.

Cada objetivo ha sido formulado considerando las necesidades actuales de la empresa y las oportunidades de crecimiento en el mercado automotriz. Siendo así una guía clara para la implementación de estrategias operativas, tecnológicas y de marketing que permitan a la empresa cumplir sus metas a mediano y largo plazo y que serán establecidas a partir de la aplicación del BALANCED SCORECARD (BSC).

Por lo tanto, se espera que la correcta implementación de estos no solo incrementará la eficiencia operativa, sino que también impulsará la expansión del mercado y mejorará significativamente la experiencia del cliente, consolidando la posición de Máster Automotriz como un actor clave en el sector.

### 13. BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones medir su desempeño desde una perspectiva integral, abarcando no solo los aspectos financieros, sino también aquellos relacionados con los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Su principal ventaja es que facilita la alineación de los objetivos estratégicos con la visión y misión de la empresa, proporcionando una visión equilibrada de los elementos que influyen en el éxito a largo plazo, lo que su vez permitirá medir el progreso hacia los objetivos estratégicos y ajustar las estrategias en función de los resultados.

En el caso de Máster Automotriz Inter Diesel, el BSC se implementará como una herramienta clave para mejorar la competitividad y consolidar su posición en el mercado automotriz de Girardot y sus alrededores. A través de este enfoque, la empresa no solo evaluará su desempeño financiero, sino que también pondrá un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente, la optimización de procesos internos y el desarrollo de capacidades en su equipo.

Es por lo que se hará uso de esta herramienta para así presentar las estrategias generales de Máster Automotriz, alineadas con cada una de las perspectivas del BSC, y así definir los indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán monitorear el éxito de cada estrategia.

**Ilustración 9** *Matriz BSC*



**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

### **13.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Estrategia: Optimización de costos operativos y diversificación de ingresos

Esta estrategia se centra en reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, al mismo tiempo que busca aumentar las fuentes de ingresos mediante la diversificación de servicios y la venta de repuestos. Para lograr esto, se implementarán medidas de auditoría interna, renegociación de contratos, políticas de cobro eficientes y una expansión controlada de servicios adicionales. La implementación exitosa de esta estrategia permitirá a Máster Automotriz Inter Diesel aumentar su rentabilidad, mejorar el flujo de caja y posicionarse de manera competitiva en el mercado local.

### **13.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Estrategia: Fortalecer la Fidelización del Cliente y Aumentar la Satisfacción a través de Experiencias Personalizadas y Campañas Digitales

Esta estrategia tiene como objetivo central incrementar la retención de clientes y mejorar su satisfacción mediante programas de fidelización, capacitación del personal en atención al cliente, y la creación de una identidad digital sólida. Kotler y Keller (2012) sostienen que la fidelización del cliente es esencial para la creación de valor a largo plazo, ya que los clientes satisfechos no solo regresan, sino que también recomiendan activamente la marca, ampliando la base de clientes a través de referencias.

### **13.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Estrategia: Optimización de Procesos Operativos y Mejora Continua del Control de Calidad

Kaplan y Norton (2001) señalan que la mejora de los procesos internos está directamente relacionada con el rendimiento financiero y la satisfacción del cliente. Para Máster Automotriz, la implementación de un enfoque integral que incluya la reorganización del espacio, la adopción de nuevas tecnologías, y la implementación de un sistema de control de calidad robusto permitirá alcanzar una mayor eficiencia operativa, reducir tiempos de reparación, y aumentar la precisión en los diagnósticos.

### **13.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Estrategia: Capacitación continua y desarrollo de talento

Invertir en la capacitación continua del personal es clave para asegurar que la empresa esté preparada para adoptar nuevas tecnologías y mejorar la calidad del servicio. Según Ansoff (1965), el crecimiento organizacional está ligado a la

capacidad de adaptación e innovación a través del desarrollo del talento. En Máster Automotriz, capacitar al personal en nuevas tecnologías automotrices no solo mejorará la productividad, sino que también contribuirá a la retención del talento.

A partir de la implementación del Balanced Scorecard (BSC) y la formulación de estrategias específicas, el Plan Estratégico de Máster Automotriz Inter Diesel tiene como objetivo alinear las actividades operativas y tácticas con la visión a largo plazo de la empresa. Según Kaplan y Norton (1996), el BSC permite integrar las cuatro perspectivas esenciales (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), proporcionando un marco estructurado para la ejecución de estrategias que potencien el crecimiento y la competitividad de la empresa.<sup>25</sup>

Así mismo este no se limita a la definición de objetivos y estrategias, sino que está diseñada para lograr impactos significativos en todas las áreas clave de la empresa:

**Ilustración 10**  
*Impacto y Logros Esperados*

<p><b>Mejora en la Rentabilidad y Optimización de Recursos:</b></p>	<p>La perspectiva financiera se enfocará en la reducción de costos operativos y la diversificación de ingresos, buscando incrementar el margen de utilidad. Esta optimización permitirá a la empresa liberar recursos para reinversión en tecnologías y mejorar la eficiencia operativa, creando un ciclo de mejora continua que maximice el retorno sobre la inversión (ROI).</p>
<p><b>Fidelización del Cliente y Expansión del Mercado:</b></p>	<p>Mediante la implementación de programas de fidelización y personalización del servicio, se proyecta un incremento del 25% en la retención de clientes en los próximos 3 años. Este enfoque en la satisfacción del cliente no solo fortalecerá las relaciones con los clientes actuales, sino que también impulsará el crecimiento de la base de clientes nuevos a través de referencias y marketing digital, mejorando así la posición competitiva de la empresa en el mercado local.</p>
<p><b>Eficiencia Operativa y Reducción de Errores:</b></p>	<p>La perspectiva de procesos internos está diseñada para optimizar el flujo de trabajo, reducir los tiempos de reparación en un 30% y disminuir los errores técnicos en un 40% durante los próximos 2 años. Estas mejoras se lograrán mediante la implementación de tecnologías avanzadas y la reorganización del espacio del taller, lo que permitirá atender un mayor volumen de vehículos sin comprometer la calidad del servicio.</p>

<sup>25</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

<b>Desarrollo del Talento Humano y Capacidad Tecnológica:</b>	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca aumentar las competencias técnicas del personal en un 40% a través de un programa de formación continua en nuevas tecnologías. La mejora en la capacitación del equipo no solo contribuirá a la retención del talento, sino que también aumentará la capacidad de adaptación a las innovaciones del sector automotriz, proporcionando una ventaja competitiva frente a talleres con menor capacidad de actualización tecnológica.
---------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

Del cual con su enfoque basado en la metodología del BSC, permite una evaluación constante del desempeño y facilita la realización de ajustes proactivos para alcanzar las metas propuestas. Según Drucker (2001), una ejecución estratégica exitosa depende de la definición clara de los objetivos y la correcta asignación de recursos. En este contexto, se espera que el impacto de la implementación de este plan se refleje en una mejora sustancial de los indicadores clave de desempeño (KPI), proporcionando así evidencia tangible del éxito de las estrategias formuladas.<sup>26</sup>

Esto permitirá a la empresa no solo consolidarse como líder en el sector automotriz local, sino también estar preparada para enfrentar cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

---

<sup>26</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.

### 13.5 PLAN ESTRATÉGICO PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 5 Plan Estratégico Perspectiva Financiera

Objetivo	Estrategia	Tareas / Actividades	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Presupuesto
Objetivo 1: Reducir los costos operativos en un 5% durante el primer año.	<b>Actividad 1.1:</b> Realizar una auditoría interna de los costos operativos.	Revisar facturas y pagos recurrentes para identificar áreas de reducción de costos.	Gerente (debido al tamaño pequeño de la empresa).	1 de febrero.	31 de marzo.	\$500,000 COP (interno, no requiere consultores externos).
		Detectar oportunidades para renegociar servicios como electricidad y suministros básicos.				
	<b>Actividad 1.2:</b> Renegociar contratos clave con proveedores de repuestos.	Negociar mejores condiciones con proveedores para obtener descuentos por volumen o pago anticipado.	Gerente y asistente de compras.	1 de abril.	30 de junio.	No se requiere presupuesto adicional.
		Revisar la posibilidad de cambiar de proveedores a opciones más económicas, sin sacrificar calidad.				
Objetivo 2: Aumentar el flujo de caja en un 10% durante el segundo año.	<b>Actividad 2.1:</b> Implementar una política de cobros más eficiente.	Ofrecer descuentos por pagos anticipados para los servicios recurrentes de clientes.	Asistente administrativo	1 de julio.	31 de diciembre.	\$300,000 COP (implementación de recordatorios y sistemas básicos de gestión).
		Establecer recordatorios automáticos para los pagos de clientes.				
	<b>Actividad 2.2:</b> Aumentar el ingreso mediante la venta de repuestos.	Promover la venta de repuestos en el taller con un margen de beneficio controlado.	Gerente y representante de ventas.	1 de enero del segundo año.	31 de diciembre del segundo año.	No se requiere inversión significativa.
		Ofrecer descuentos en paquetes de servicios y repuestos.				
Objetivo 3: Mejorar la rentabilidad en un 8% al final del tercer año.	<b>Actividad 3.1:</b> Optimizar el uso de recursos básicos como electricidad, agua y repuestos.	Implementar medidas de ahorro energético, como apagar equipos no utilizados.	Todo el equipo, bajo la dirección del gerente	1 de abril del segundo año.	31 de diciembre del tercer año.	No se requiere inversión significativa (se busca optimizar el uso de recursos actuales).
		Supervisar el uso de insumos para evitar desperdicios.				

	<b>Actividad 3.2:</b> Introducir servicios básicos adicionales que generen ingresos sin costos elevados.	Ofrecer paquetes de servicios como mantenimiento básico preventivo. Evaluar la posibilidad de ofrecer servicios móviles en áreas cercanas.	Gerente y técnico mecánico.	1 de enero del tercer año.	31 de diciembre del tercer año.	\$1,500,000 COP para marketing básico.
<b>Total, estimado para las actividades del plan financiero: \$2,300,000 COP, ajustado a la capacidad de la empresa.</b>						

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

En la perspectiva financiera, los objetivos estratégicos están dirigidos a mejorar la rentabilidad y el control de costos, asegurando que la empresa pueda reinvertir en tecnologías, personal y procesos que mejoren su competitividad. A través de la correcta ejecución de las actividades planificadas, Máster Automotriz podrá incrementar su margen de utilidad, optimizar el flujo de caja, y establecer una base financiera sólida para sostener su crecimiento a lo largo de los 5 años del plan estratégico. Estas acciones permitirán una mejora sostenida de los resultados financieros, asegurando el éxito de la empresa en el mediano y largo plazo.

Para el logro de este se presenta a continuación el Plan de seguimiento y monitoreo a partir de los Indicadores KPI establecidos para el logro de la estrategia:

### **Ilustración 11**

#### *Plan de Monitoreo Perspectiva Financiera*

<b>Indicador (KPI)</b>	<b>Objetivo o Meta del Indicador</b>	<b>Método de Medición</b>	<b>Frecuencia de Monitoreo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción Correctiva</b>	<b>% de Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	Incrementar del 10% al 13% al final del segundo año.	Análisis de estados financieros para calcular el porcentaje del margen de utilidad bruta (Ingresos – Costos variables) / Ingresos * 100%.	Trimestral	Gerente y Asistente Administrativo	-	-	-

<b>Flujo de caja positivo mensual</b>	Incrementar el flujo de caja en un 10% al final del segundo año.	Revisión de flujo de caja mensual mediante informes contables y análisis de flujo neto de efectivo.	Mensual	Asistente Administrativo	-	-	-
<b>Reducción de costos operativos</b>	Reducir los costos operativos en un 5% durante el primer año.	Auditoría interna y comparación de costos antes y después de implementar medidas de reducción (análisis de costos y benchmarking).	Semestral	Gerente	-	-	-
<b>Optimización de costos fijos</b>	Disminuir un 10% los costos fijos en un plazo de 5 años.	Evaluación anual de los gastos fijos (renta, servicios públicos, salarios fijos) y análisis comparativo.	Anual	Gerente y Contador	-	-	-
<b>Mejora en el ciclo de cobros</b>	Reducir los días promedio de cobro en un 15%.	Seguimiento del tiempo promedio de pago mediante el sistema de gestión de cuentas por cobrar (edad de las cuentas por cobrar).	Trimestral	Asistente Administrativo	-	-	-
<b>Ingresos por servicios adicionales</b>	Incrementar en un 15% los ingresos provenientes de la venta de repuestos y servicios adicionales.	Análisis de ingresos por categoría de servicio y comparación con periodos anteriores.	Trimestral	Gerente y Representante de Ventas	-	-	-

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

### 13.6 PLAN ESTRATÉGICO PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Tabla 6 Plan Estratégico Perspectiva Del Cliente

Objetivo	Estrategia	Tareas / Actividades	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Presupuesto
Objetivo 1: Aumentar la tasa de retención de clientes en un 25% en los próximos 2 años.	<b>Actividad 1.1:</b> Implementación de un programa de fidelización.	Crear sistema de recompensas con beneficios exclusivos y descuentos.	Gerente de Marketing y Ventas	1 de enero del primer año.	31 de diciembre del tercer año.	\$3,500,000 COP.
	<b>Actividad 1.2:</b> Seguimiento personalizado con los clientes mediante recordatorios.	Enviar recordatorios automáticos para mantenimiento preventivo y promociones especiales.	Asistente de Atención al Cliente.	1 de abril del primer año.	31 de diciembre del tercer año	\$2,000,000 COP.
Objetivo 2: Incrementar la captación de nuevos clientes en un 20% anual.	<b>Actividad 2.1:</b> Campañas digitales en redes sociales.	Crear contenido regular y ejecutar campañas en Facebook, Instagram y YouTube.	Community Manager (externo).	1 de enero del primer año.	A lo largo de los 5 años.	\$4,500,000 COP (gestión anual).
Objetivo 3: Mejorar la satisfacción del cliente en un 30% en los primeros 3 años.	<b>Actividad 3.1:</b> Capacitar al personal en servicio al cliente y técnicas de personalización.	Realizar capacitaciones trimestrales sobre atención al cliente.	Todo el equipo, bajo la dirección del gerente	1 de marzo del primer año.	A lo largo de los 5 años.	\$2,000,000 COP (anual).
		Personalizar los servicios según las necesidades del cliente.				
	<b>Actividad 3.2:</b> Encuestas de satisfacción post-servicio.	Implementar encuestas breves en línea y en físico para recopilar retroalimentación.	Asistente de Atención al Cliente.	1 de julio del primer año.	A lo largo de los 5 años.	\$1,000,000 COP.
		Usar los resultados para ajustar y mejorar continuamente los servicios.				
Objetivo 4: Aumentar la visibilidad de la marca mediante	<b>Actividad 4.1:</b> Creación de un nuevo logotipo y un manual de identidad visual.	Diseñar un logo moderno que represente los valores de la empresa.	Diseñador gráfico (externo).	1 de enero del primer año.	31 de marzo del primer año.	\$2,500,000 COP.
		Crear un manual de identidad visual para garantizar				

una identidad digital sólida.		consistencia en la comunicación de la marca.				
	<b>Actividad 4.2:</b> Creación de contenido audiovisual para redes sociales y afiches promocionales.	Grabar videos promocionales para redes sociales. Diseñar afiches físicos y digitales con el nuevo logo y los servicios ofrecidos.	Community Manager (externo).	1 de mayo del primer año.	31 de diciembre del primer año.	\$4,000,000 COP.
<b>Total, estimado (a 5 años): \$20,500,000 COP.</b>						

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

La estrategia de fidelización y mejora de la experiencia del cliente para Máster Automotriz Inter Diesel tiene como objetivo aumentar la retención de clientes y captar nuevos clientes a lo largo de 5 años. Kotler y Keller (2012) destacan la importancia de generar valor a largo plazo a través de la fidelización, ya que los clientes satisfechos recomiendan la marca y generan ingresos constantes<sup>27</sup>. Este enfoque también incluye una identidad digital sólida y el uso de herramientas de marketing para mejorar la visibilidad y atracción de nuevos clientes. Al implementar estas estrategias a lo largo de 5 años, la empresa no solo mejorará la satisfacción y retención de clientes, sino que también aumentará su visibilidad en el mercado local, lo que contribuirá a su competitividad y crecimiento sostenido.

### Ilustración 12

#### *Plan de Monitoreo Perspectiva del Cliente*

Indicador (KPI)	Objetivo o Meta del Indicador	Método de Medición	Frecuencia de Monitoreo	Responsable	Acción Correctiva	% de Cumplimiento	Observaciones
Tasa de retención de clientes	Incrementar un 25% en 2 años.	Análisis de clientes recurrentes y base de datos de fidelización.	Trimestral	Gerente de Marketing	-	-	-
Tasa de adquisición de nuevos clientes	Incrementar un 20% anual.	Seguimiento de clientes nuevos mediante campañas digitales.	Mensual	Community Manager	-	-	-

<sup>27</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. Pearson Educación.

Índice de satisfacción del cliente	Mejorar en un 30% en 3 años.	Resultados de encuestas post-servicio.	Trimestral	Asistente de Atención al Cliente	-	-	-
Crecimiento de seguidores en redes sociales	Duplicar la base de seguidores en 5 años.	Análisis de métricas de redes sociales.	Mensual	Community Manager	-	-	-
Referencias de clientes actuales	Aumentar un 20% en 2 años.	Registro de referencias y encuestas de clientes.	Semestral	Gerente de Ventas	-	-	-

Fuente. (Elaboración propia. 2024)

### 13.7 PLAN ESTRATÉGICO PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Tabla 7 Plan Estratégico Perspectiva Procesos Internos

Objetivo	Estrategia	Tareas / Actividades	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Presupuesto
Objetivo 1: Reducir los tiempos de reparación en un 30% durante los primeros 3 años.	<b>Actividad 1.1:</b> Reorganización de las áreas de trabajo para mejorar el flujo operativo.	Redistribuir herramientas y equipos clave para mejorar el acceso.	Gerente de Operaciones y jefe de Taller.	1 de enero del primer año.	31 de diciembre del segundo año.	\$4,000,000 COP (incluye materiales y mano de obra para adecuaciones).
	<b>Actividad 1.2:</b> Implementación de estaciones de trabajo especializadas.	Crear áreas específicas para reparaciones diésel, gasolina y mantenimiento general, con las herramientas necesarias organizadas para un acceso rápido. Capacitar al personal para trabajar en áreas específicas y realizar reparaciones especializadas.	Jefe de Taller.	1 de febrero del primer año.	31 de diciembre del segundo año	\$3,000,000 COP.

Objetivo 2: Implementar un Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y cumplir al 100% con las normas de seguridad laboral en 2 años.	<b>Actividad 2.1: Diseño e implementación de un Plan de SST que cumpla con las normativas legales.</b>	<b>Contratar a un experto externo para desarrollar el Plan de SST según las normativas del Ministerio de Trabajo.</b>	Jefe de Recursos Humanos y Consultor Externo.	1 de abril del primer año.	31 de diciembre del segundo año.	\$6,000,000 COP.
		Implementar protocolos de seguridad en todas las áreas de trabajo y capacitar al personal.				
	<b>Actividad 2.2: Capacitación del personal en seguridad y manejo de herramientas peligrosas.</b>	Realizar capacitaciones semestrales sobre el uso seguro de herramientas y equipos, así como sobre prevención de riesgos laborales.	Jefe de Recursos Humanos y jefe de Taller.	1 de junio del primer año.	31 de diciembre del segundo año	\$1,500,000 COP (capacitaciones y auditorías internas).
		Evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad con auditorías internas.				
Objetivo 3: Mejorar la calidad del diagnóstico de los vehículos en un 25% mediante nuevas tecnologías.	<b>Actividad 3.1: Adquisición de tecnologías de diagnóstico avanzado.</b>	Adquirir herramientas digitales avanzadas para la detección rápida y precisa de problemas en motores diésel y gasolina.	Gerente de Innovación y jefe de Taller.	1 de enero del segundo año.	31 de diciembre del tercer año.	\$10,000,000 COP (compra de equipos y capacitación)
		Entrenar al personal en el uso de nuevas tecnologías para reducir los tiempos de diagnóstico y mejorar la precisión.				
Objetivo 4: Optimizar la distribución de las áreas de trabajo para mejorar el flujo en un 20%.	<b>Actividad 4.1: Rediseño del espacio de trabajo para mejorar el flujo de vehículos.</b>	Rediseñar el layout del taller para que los vehículos puedan entrar y salir de manera eficiente, sin interrupciones.	Jefe de Taller.	1 de marzo del primer año.	31 de diciembre del segundo año.	\$5,000,000 COP (adecuaciones físicas y materiales).
		Reorganizar las herramientas y equipos para que estén siempre accesibles sin pérdida de tiempo.				
Objetivo 5: Reducir los errores técnicos en un 40% mediante un sistema de control de calidad.	<b>Actividad 5.1: Implementación de un sistema de control de calidad en el taller.</b>	Desarrollar un sistema de auditoría interna que verifique la calidad de cada reparación antes de la entrega al cliente.	Jefe de Taller y Auditor de Calidad.	1 de julio del primer año.	31 de diciembre del tercer año.	\$3,000,000 COP.
		Crear un protocolo para revisiones finales, que asegure que los diagnósticos y reparaciones sean				

		precisos antes de entregar el vehículo.				
<b>Total, estimado (a 5 años): \$32,500,000 COP.</b>						

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

El enfoque en la perspectiva de procesos internos del plan estratégico de Máster Automotriz Inter Diesel tiene como objetivo optimizar el rendimiento del taller mediante la reorganización de las áreas de trabajo, la implementación de un Plan de SST y la adopción de nuevas tecnologías. Estas acciones permitirán a la empresa reducir tiempos, mejorar la calidad del servicio y cumplir con los estándares de seguridad, lo que en última instancia se traducirá en mayor satisfacción del cliente y mejores resultados financieros a lo largo de los próximos 5 años.

Dicho plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) se formulará en cumplimiento de la normatividad colombiana vigente, siguiendo las disposiciones legales establecidas por la **Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015, la Resolución 0312 de 2019 y otras normativas** complementarias que regulan la seguridad laboral en el país. Dicho plan tiene como objetivo principal garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables para todos los empleados del taller automotriz, a fin de minimizar los riesgos laborales y promover una cultura de seguridad y prevención en el ambiente de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, el Plan de SST debe considerar los siguientes puntos clave:

**Tabla 8** *Puntos claves del plan de SST*

<b>1.</b> Cumplimiento de la normativa vigente
<b>2.</b> Identificación y evaluación de riesgos
<b>3.</b> Plan de emergencia y evacuación, teniendo en cuenta también el Acuerdo 412 de 2000, que establece directrices para la protección de los trabajadores de este sector, especialmente en lo que respecta a la manipulación de sustancias peligrosas y el uso de maquinaria.
<b>4.</b> Capacitación y formación continua
<b>5.</b> Manejo seguro de sustancias peligrosas

**Ilustración 13***Plan de Monitoreo Perspectiva Procesos Internos*

<b>Indicador (KPI)</b>	<b>Objetivo o Meta del Indicador</b>	<b>Método de Medición</b>	<b>Frecuencia de Monitoreo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción Correctiva</b>	<b>% de Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
Reducción de tiempos de reparación	Disminuir un 30% en los primeros 3 años.	Análisis de tiempos de reparación antes y después de la reorganización.	Trimestral	Gerente de Operaciones	-	-	-
Cumplimiento del Plan de SST	Alcanzar un 100% de cumplimiento en 2 años.	Auditorías internas y reportes de seguridad.	Semestral	Jefe de RRHH	-	-	-
Mejora en la calidad de diagnósticos	Incrementar la precisión en un 25% al tercer año.	Evaluación de diagnósticos precisos mediante auditorías.	Anual	Jefe de Taller	-	-	-
Optimización del flujo de trabajo	Mejorar un 20% en los primeros 2 años.	Observación del flujo de trabajo y análisis de tiempos de espera.	Trimestral	Jefe de Taller	-	-	-
Reducción de errores técnicos	Disminuir los errores en un 40% a lo largo de 5 años.	Seguimiento de errores reportados en auditorías de calidad.	Anual	Auditor de calidad	-	-	-

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

### 13.8 PLAN ESTRATÉGICO PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**Tabla 9** Plan Estratégico Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento

Objetivo	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Presupuesto
Objetivo 1: Aumentar el nivel de competencias técnicas del personal en un 40%.	<b>Actividad 1.1:</b> Desarrollar un programa de capacitación continua en áreas clave de reparación y mantenimiento.	Implementar capacitaciones trimestrales sobre diagnóstico automotriz avanzado y nuevas técnicas de reparación.	Jefe de Recursos Humanos.	1 de enero del primer año.	A lo largo de los 5 años.	\$5,000,000 COP (anual).
		Contratar a expertos del sector para ofrecer formaciones especializadas.				
	<b>Actividad 1.2:</b> Crear un sistema de seguimiento para evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño del personal.	Realizar evaluaciones de desempeño trimestrales para identificar áreas de mejora.	Asistente de Recursos Humanos.	1 de marzo del primer año.	A lo largo de los 5 años.	\$1,000,000 COP.
		Ajustar el contenido de las capacitaciones según las necesidades identificadas.				
Objetivo 2: Desarrollar un sistema de formación en nuevas tecnologías automotrices.	<b>Actividad 2.1:</b> Implementación de un programa de formación en diagnóstico automotriz avanzado.	Adquirir equipos y herramientas tecnológicas avanzadas para la capacitación.	Jefe de Taller.	1 de enero del segundo año.	31 de diciembre del tercer año.	\$7,500,000 COP (compra de equipos y capacitación).
		Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías automotrices. Responsable: Gerente de Innovación y jefe de Taller.				
	<b>Actividad 2.2:</b> Establecer alianzas con proveedores de tecnología para	Negociar con proveedores para recibir actualizaciones y capacitaciones sobre las herramientas más avanzadas.	Gerente de Compras.	1 de marzo del segundo año.	A lo largo de los 5 años.	\$3,000,000 COP.

	recibir formación especializada.	Implementar un ciclo de capacitación anual con expertos de la industria.				
Objetivo 3: Implementar un manual de funciones y capacitar al 100% del personal en seguridad laboral y manejo de riesgos.	<b>Actividad 3.1:</b> Desarrollo e implementación del manual de funciones.	Definir roles y responsabilidades claras para todo el personal.	Jefe de Recursos Humanos.	1 de junio del primer año.	31 de diciembre del primer año.	\$1,500,000 COP.
		Revisar y actualizar el manual de funciones anualmente para asegurar su relevancia.				
	<b>Actividad 3.2:</b> Capacitar al personal en seguridad laboral y manejo de riesgos.	Realizar capacitaciones semestrales sobre normas de seguridad y prevención de riesgos.	Consultor en Seguridad y jefe de Recursos Humanos.	1 de julio del primer año.	A lo largo de los 5 años.	\$3,500,000 COP (anual).
		Desarrollar simulacros y entrenamientos en primeros auxilios.				
Objetivo 4: Mejorar el clima laboral y la retención de talento en un 30% mediante programas de desarrollo profesional.	<b>Actividad 4.1:</b> Establecer programas de desarrollo profesional y beneficios laborales.	Crear un plan de incentivos para los empleados con base en su desempeño.	Dirección de la empresa	1 de enero del segundo año.	A lo largo de los últimos 4 años.	\$4,000,000 COP.
		Implementar un programa de ascensos internos y recompensas.				
	<b>Actividad 4.2:</b> Medir la satisfacción laboral mediante encuestas anuales al personal.	Diseñar encuestas para evaluar el ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción del personal.	Dirección de la empresa	1 de enero del segundo año.	A lo largo de los últimos 4 años.	\$1,500,000 COP (anual).
Analizar los resultados y realizar ajustes para mejorar las condiciones laborales.						
<b>Total, estimado (a 5 años): \$33,000,000 COP.</b>						

Fuente. (Elaboración propia. 2024)

### Ilustración 14

#### Plan de Monitoreo Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento

Indicador (KPI)	Objetivo o Meta del Indicador	Método de Medición	Frecuencia de Monitoreo	Responsable	Acción Correctiva	% de Cumplimiento	Observaciones
Incremento en competencias técnicas del personal	Mejorar un 40% en 5 años.	Evaluación de desempeño post-capacitación y pruebas prácticas.	Trimestral	Jefe de Recursos Humanos	-	-	-
Desarrollo de un sistema de formación en nuevas tecnologías	Completar al 100% al final del tercer año.	Revisión del cumplimiento de actividades del programa de formación.	Anual	Jefe de Taller	-	-	-
Mejora en la retención de talento	Incrementar en un 30% a lo largo de los 5 años.	Comparación de tasas de rotación al inicio y final de cada año.	Anual	Dirección de la empresa	-	-	-
Capacitación del personal en seguridad laboral	Alcanzar un cumplimiento del 100% al final del segundo año.	Registro de asistencia y evaluaciones de simulacros.	Semestral	Consultor de Seguridad y jefe de Recursos Humanos	-	-	-
Mejora en el clima laboral	Incrementar la satisfacción del personal en un 30% al quinto año.	Resultados de encuestas de satisfacción laboral y análisis de tendencias.	Anual	Dirección de la empresa	-	-	-

**Fuente.** (Elaboración propia. 2024)

La estrategia de capacitación continua y desarrollo de talento en Máster Automotriz Inter Diesel se centra en mejorar las competencias de su personal, asegurando que estén preparados para adoptar nuevas tecnologías, mejorar la calidad del

servicio y garantizar la adaptabilidad a un entorno en constante cambio, por lo tanto y teniendo en cuenta lo expuesto Ansoff (1965), el crecimiento organizacional está estrechamente ligado a la capacidad de adaptación y desarrollo del talento, permitiendo así que la inversión en el capital humano no solo mejora la productividad, sino que también sea esencial para la retención del talento y la creación de una ventaja competitiva sostenible.

## 14. CONCLUSIONES

El desarrollo e implementación del plan estratégico para Máster Automotriz Inter Diesel constituye un hito fundamental en la consolidación de la empresa como un referente competitivo en el sector automotriz de Girardot y la región. Basado en el enfoque del Balanced Scorecard (BSC), este proyecto articula de manera integral los objetivos estratégicos con las necesidades identificadas en el diagnóstico situacional y las oportunidades del entorno, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

El análisis realizado, sustentado en herramientas como el PESTEL, la Matriz DOFA y las Cinco Fuerzas de Porter, permitió identificar factores clave que afectan la competitividad de la empresa. Estos elementos fueron fundamentales para formular estrategias que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades, y mitiguen las debilidades y amenazas del entorno. Como plantean Kaplan y Norton (1996), la alineación entre objetivos estratégicos, actividades operativas e indicadores clave de desempeño (KPIs) es esencial para lograr resultados medibles y sostenibles, lo cual se refleja claramente en el presente plan.

- **Impacto Financiero**

El plan estratégico asegura una gestión eficiente de los recursos financieros mediante la optimización de costos y la diversificación de ingresos. Estrategias como la renegociación de contratos con proveedores, la implementación de políticas de cobros eficientes y la promoción de servicios adicionales contribuirán a:

- **Reducir costos operativos** en un 5% en el primer año.
- **Incrementar el flujo de caja** en un 10% anual.
- **Aumentar la rentabilidad** en un 8% al final del tercer año.

Estas acciones garantizarán una estabilidad económica que permitirá a la empresa reinvertir en tecnología, capacitación y expansión, alineándose con la importancia de la rentabilidad sostenible destacada por Drucker (2001).

- **Fortalecimiento de la Experiencia del Cliente**

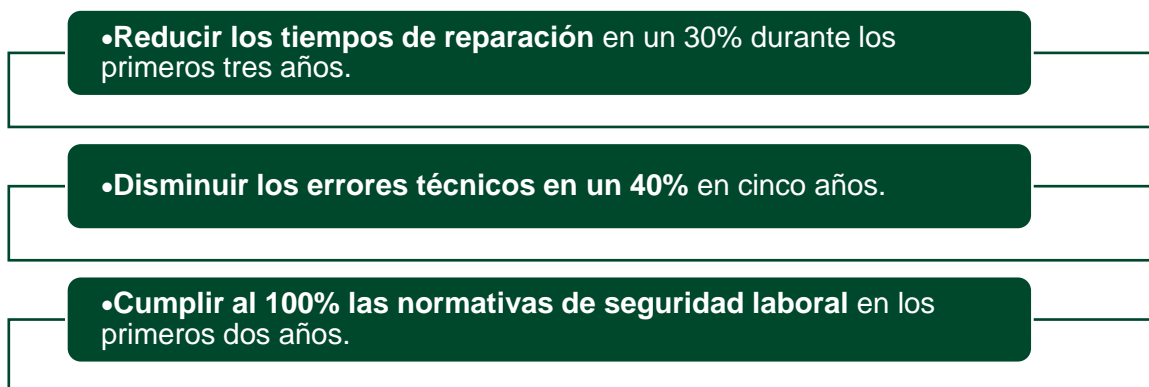
Las estrategias orientadas a mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes posicionan a Máster Automotriz como un taller enfocado en las necesidades de su público. Programas de recompensas, personalización del servicio y una sólida identidad digital resultarán en:



Estas acciones no solo consolidarán la lealtad de los clientes actuales, sino que también atraerán nuevos usuarios, destacando la importancia de la fidelización en la sostenibilidad organizacional, como lo mencionan Kotler y Keller (2012).

- **Optimización de Procesos Internos**

La reorganización de los procesos y la incorporación de tecnologías avanzadas serán fundamentales para mejorar la eficiencia operativa. El Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), junto con estaciones de trabajo especializadas y herramientas modernas, permitirá:



Estas mejoras optimizarán el flujo de trabajo y garantizarán un servicio de mayor calidad, reflejando la relación directa entre procesos internos eficientes y satisfacción del cliente, según Kaplan y Norton (2001).

- **Desarrollo del Talento Humano**

El enfoque en la capacitación continua y el desarrollo profesional del equipo humano será un diferenciador competitivo clave. La formación en nuevas tecnologías automotrices, la definición de roles claros y los programas de incentivos garantizarán:



Estas acciones fortalecerán la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios tecnológicos y las demandas del mercado, lo que respalda la relación entre el desarrollo del talento y el crecimiento organizacional destacada por Ansoff (1965).

Es así como se puede determinar que el plan estratégico aquí presentado representa una guía clara y estructurada para el crecimiento sostenible de Máster Automotriz Inter Diesel. Su implementación permitirá que la empresa:

- Expanda su participación en el mercado, alcanzando un liderazgo en servicios automotrices en la región.
- Mejore su rentabilidad, garantizando una sólida estabilidad económica.
- Fortalezca su reputación como un taller orientado a la calidad, innovación y satisfacción del cliente.
- Asegure un equipo humano altamente calificado y comprometido, clave para enfrentar los desafíos del sector.

En palabras de Thompson y Strickland (2016), un plan estratégico eficaz debe ser capaz de responder a las dinámicas del mercado y anticipar tendencias futuras.

Este proyecto no solo satisface esas exigencias, sino que posiciona a Máster Automotriz como un referente de innovación y excelencia en el sector automotriz.

## **15. IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO: SOCIAL, ECONÓMICO, AMBIENTAL Y ORGANIZATIVO**

### **15.1 IMPACTO ECONÓMICO**

El plan permitirá a Máster Automotriz mejorar su rentabilidad mediante la optimización de costos y la diversificación de ingresos. Al mejorar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de servicio, la empresa podrá ofrecer servicios más competitivos, aumentando su participación de mercado en Girardot y otras ciudades cercanas. Además, las inversiones en tecnología avanzada y la capacitación del personal asegurarán que Máster Automotriz esté preparado para enfrentar los retos económicos del sector.

### **15.2 IMPACTO SOCIAL**

A nivel social, la empresa podrá contribuir al bienestar de sus empleados mediante programas de capacitación continua y el desarrollo de un entorno de trabajo seguro y motivador. Esto no solo mejorará la satisfacción laboral, sino que también fomentará la retención del talento y el crecimiento profesional de su equipo. Al mismo tiempo, la empresa ofrecerá a sus clientes un servicio de mayor calidad y personalización, lo que contribuirá a mejorar la experiencia del cliente y consolidar la relación con su comunidad.

### **15.3 IMPACTO ORGANIZATIVO**

La consolidación de una estructura organizativa eficiente será clave para el crecimiento sostenido de la empresa. La reorganización del taller, la implementación de un Plan de SST, y el desarrollo de un manual de funciones claros permitirán que Máster Automotriz se convierta en una empresa más ágil, con procesos bien definidos y un equipo capacitado para ofrecer un servicio de alta calidad. Este enfoque organizativo será fundamental para su crecimiento y expansión en el futuro.

### **15.4 IMPACTO AMBIENTAL**

El plan también considera el impacto ambiental mediante la adopción de prácticas más sostenibles en el manejo de residuos automotrices y la implementación de procesos que reduzcan el consumo de energía. Al mejorar la eficiencia operativa y fomentar una gestión responsable de los recursos, Máster Automotriz podrá contribuir a la protección del medio ambiente, lo cual también será valorado positivamente por sus clientes y la comunidad.

## 16. RECOMENDACIONES

- **Implementación gradual del Plan Estratégico:** Se recomienda una implementación gradual del plan estratégico diseñado, priorizando las áreas más críticas, como la optimización de los procesos internos y la fidelización de clientes. Esto permitirá a la empresa evaluar y ajustar las estrategias conforme a los resultados obtenidos, minimizando el riesgo de fallas en la ejecución y asegurando un crecimiento sostenible.
- **Monitoreo continuo y ajuste de objetivos:** Es fundamental establecer un sistema de monitoreo continuo de los indicadores clave de desempeño (KPI) definidos en el Balanced Scorecard (BSC), para asegurar que las estrategias financieras, de clientes, procesos internos y crecimiento estén siendo efectivas. En caso de que los resultados no sean los esperados, se recomienda realizar ajustes inmediatos para corregir desviaciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.
- **Fortalecimiento de la gestión financiera:** Se recomienda fortalecer la gestión financiera de la empresa, adoptando un sistema de control de costos eficiente que permita optimizar los recursos disponibles. La renegociación de contratos con proveedores y la búsqueda de financiamiento externo para inversiones en maquinaria y tecnología avanzada también son acciones clave para mejorar la rentabilidad y aumentar la capacidad operativa.
- **Inversión en marketing digital y fidelización de clientes:** Se sugiere una inversión estratégica en marketing digital, aprovechando las redes sociales y plataformas en línea para aumentar la visibilidad de Máster Automotriz Inter Diesel. La creación de campañas de publicidad digital, junto con la implementación de programas de fidelización, permitirá incrementar la satisfacción y retención de clientes. Esto debe ser complementado con una mejora en la presencia física (afiches, banners, tarjetas) para fortalecer la imagen corporativa de la empresa.
- **Optimización de procesos internos y del espacio de trabajo:** Se recomienda mejorar la distribución del espacio de trabajo, reorganizando las áreas del taller para aumentar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de reparación. Es crucial desarrollar un manual de funciones que detalle claramente las responsabilidades del personal, y asegurar que cada miembro del equipo esté debidamente capacitado para utilizar las nuevas tecnologías implementadas.
- **Capacitación continua y desarrollo del talento humano:** Se recomienda implementar un programa de capacitación continua que permita al equipo técnico mantenerse actualizado en las últimas tecnologías automotrices y en el manejo de nuevos equipos de diagnóstico. Esto no solo mejorará la calidad del servicio, sino que también fomentará la retención de talento dentro de la organización, un factor clave para su crecimiento y competitividad.

- **Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):** Es fundamental desarrollar e implementar un Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), que cumpla con las normativas locales y garantice condiciones laborales seguras para el personal. Este plan debe incluir capacitaciones en prevención de riesgos, el uso adecuado de equipos de protección personal, y revisiones periódicas de las instalaciones para minimizar accidentes laborales.
- **Estrategias de diferenciación en el mercado:** Se recomienda que Máster Automotriz Inter Diesel fortalezca su estrategia de diferenciación, enfocándose en ofrecer servicios de valor agregado que lo distingan de la competencia, como la atención personalizada, el servicio a domicilio y la rapidez en la entrega de diagnósticos. Esta diferenciación permitirá a la empresa consolidar su posición en el mercado local y atraer a nuevos clientes.
- **Planificación financiera a largo plazo:** Se sugiere desarrollar una planificación financiera a largo plazo que permita a la empresa anticiparse a cambios en el mercado, como fluctuaciones en los precios de los repuestos y cambios en la demanda de servicios. Esta planificación debe incluir proyecciones financieras basadas en el análisis de costos, ingresos y flujo de caja para los próximos cinco años.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Por último, se recomienda que Máster Automotriz Inter Diesel implemente un plan de sostenibilidad ambiental, que incluya la adecuada gestión de residuos automotrices y el uso eficiente de recursos. Este enfoque sostenible no solo mejorará la imagen de la empresa, sino que también contribuirá a la responsabilidad social corporativa, generando un impacto positivo en la comunidad local y en el medio ambiente.
- A partir de la visualización proyectada luego de la ejecución del plan estratégico, se estima que las operaciones a pesar de los ajustes propuestos para la organización y ejecución de las labores de mantenimiento quedaran colapsadas a falta de espacio. Por ende se recomienda la búsqueda de un espacio acorde a las necesidades del momento y crecimiento del establecimiento.

## 17. BIBLIÓGRAFA

ACOLFA. Estudio de calidad de servicios automotrices en Colombia. Bogotá, Colombia, 2020.

Alcaldía de Girardot. Información del municipio. Recuperado de <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co>.

Ansoff, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.

Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp. 99-120. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning, 2019.

Bravo, Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (Eds.). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. Cengage Learning, 2017.

Colombia. Congreso de la República. Ley 1575 de 2012. Diario Oficial No. 48.529 de agosto 21 de 2012.

Colombia. Ministerio del Trabajo. Resolución 0312 de 2019. Diario Oficial No. 50.864 de febrero 13 de 2019.

Colombia, Renting. n.d. "Panorama económico del sector automotriz en Colombia." *Rentingcolombia.com*. Accessed October 21, 2024. <https://www.rentingcolombia.com/panorama-economico-sector-automotriz-sep-2022>.

Cruz, R., & Vargas, T. Logística y gestión de operaciones. Pearson Educación, 2021.

David, F. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis, 1988.

Decreto 4741 de 2005 - Gestor Normativo. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18718>.

Deming, W. E. Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press, 1986.

Diseño de un Plan Estratégico para Ampliar la Comercialización de la Importadora Lascano Sánchez Fantasías. s/f. "Riesgos de Seguridad y Salud en los Mecánicos Automotrices de una Empresa de Servicio Automotriz en



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotler, P., & Keller, K. L. Dirección de marketing. 14ª edición. México: Pearson Educación, 2012.
- Kotler, P., & Keller, K. L. Dirección de marketing. Pearson, 2016.
- La Ventaja Competitiva, M. P. La Ventaja Competitiva según Michael Porter. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf).
- Matamoros, Stephany Castillo. s/f. "DISEÑO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TALLER SERVICALI AUTOMOTRIZ". Edu.co. Consultado el 21 de octubre de 2024. [https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/3306/1/Dise%C3%B1o\\_inicial\\_sistema\\_gestion\\_seguridad\\_salud\\_taller\\_Servicali\\_Automotriz.pdf](https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/3306/1/Dise%C3%B1o_inicial_sistema_gestion_seguridad_salud_taller_Servicali_Automotriz.pdf).
- Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Nueva York: Free Press, 1994.
- Murillo, Alejandro. 2023. "Optimización de la Experiencia del Cliente a través de Herramientas Digitales en Estrategias Comerciales." Gestión Total Corporativa - Gestión Empresarial, Ingeniería e Infraestructura, Formación (blog). Gestión Total <https://www.gestion-total.com/optimizacion-de-la-experiencia-del-cliente-a-traves-de-herramientas-digitales-en-estrategias-comerciales/>.
- Ortega, Bruno. 2023. "Requisitos legales para abrir un taller mecánico en Colombia". requisitosya.com. alexanderciroa@gmail.com. el 17 de febrero de 2023. <https://requisitosya.com/requisitos-legales-para-abrir-un-taller-mecanico-en-colombia/>.
- Parra, J., & Morales, L. Gestión del rendimiento en organizaciones modernas. Ediciones Díaz de Santos, 2020.
- Pérez, L., Camilo, C., Chica, M., & Margarita, V. (s/f). *Estudio de los riesgos financieros de las pymes en el municipio de Girardot- Cundinamarca*. Unirioja.es. 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8742374.pdf>
- Porter, M. E. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 1996.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. Corporate Finance. McGraw-Hill Education, 2016.
- Roberto Sancho. s/f. "Posicionamiento de marca mediante una estrategia de comunicación digital para la optimización del servicio al cliente en el sector asegurador: Seriscol S.A.S". 2024.

[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/13762/2021\\_Tesis\\_Silvia\\_Alejandra\\_Gonzalez.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/13762/2021_Tesis_Silvia_Alejandra_Gonzalez.PDF?sequence=1&isAllowed=y).

- Sánchez-Alzate, J., & Montoya-Restrepo, L. Factores que afectan la confianza de los consumidores por las compras a través de medios electrónicos. *Pensamiento & Gestión*, (40), 159-183, 2016.
- Santos, F., & Silva, M. *Indicadores de gestión: Claves para la mejora continua*. McGraw-Hill, 2022.
- Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Nueva York: Doubleday/Currency, 1990.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walter, B. J. *Fundamentos de Marketing*. 13ª edición. México: McGraw-Hill, 2004.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. *Elaboración y Ejecución de Estrategias: La Búsqueda de Ventajas Competitivas*. McGraw-Hill Educación, 2020.
- Torres, J. F. *Plan estratégico para el mejoramiento de la competitividad en las pymes*. Bogotá: Editorial Planeta, 2023.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. *Fundamentos de administración financiera*. 14ª edición. México: Pearson Educación, 2012.
- Weller, J. *Guía esencial para el proceso de planificación estratégica*. Smartsheet. Recuperado de: <https://es.smartsheet.com/strategic-planning-guide>.

## 18. ANEXOS

### 18.1 ENCUESTA

La encuesta propuesta y desarrollada fue la de percepción, esta se le aplico a los Administrativos, colaboradores y clientes de Mater Automotriz Inter Diesel. A continuación, se adjunta el enlace y portada de esta, para su visualización.

#### Ilustración 15 Portada Encuesta de Percepción



**En encuesta de Percepción**  
MÁSTER AUTOMOTRIZ INTER DIESEL

La encuesta tiene como objetivo recolectar la percepción de los integrantes internos y externos de la empresa.

MÁSTER AUTOMOTRIZ INTER DIESEL (Administrativo, empleados y clientes) para la elaboración de un plan estratégico.

ninsino497@gmail.com Cambiar cuenta

No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Tipo de Participante:

Administrativo

Colaboradores

Cliente

Sigüiente Borrar formulario

Fuente. (Elaboración propia. 2024)

#### Enlace Acceso:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd3IQIlpDvBesdbXgaXkJpUanchHOvktiYTDfpOFdrDVytp9Tw/viewform?usp=sharing>

Esta se dividió en tres secciones y fue aplicada a partir de aplicativo Google Forms. Con el propósito de visualizar la percepción sobre la empresa y el desarrollo que lleva desde el momento de su constitución.

### 18.2 CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Máster Automotriz Inter Diesel ya cuenta con un Registro mercantil en Cámara y Comercio, con fecha de expedición del nueve de octubre de 2024 y **matricula No. 118007** del tres de abril de 2024, **categoría establecimiento de comercio Grupo III- Microempresa**, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2 de la Ley 1780 de 2016. Y **actividad económica Principal de Código CIIU 4520** Mantenimiento y reparación de vehículos automotores y **actividad Secundaria Código CIIU 4799** Comercio al por menor.

**Enlace Acceso al Certificado:**

[REGISTRO MERCANTIL, CAMARA DE COMERCIO.pdf](#)

### **18.3 REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO**

**Enlace Acceso al Certificado:**

[RUT MASTER AUTOMOTRIZ INTER DIESEL.pdf](#)

## 18.4 IMÁGENES DEL ESTABLECIMIENTO

