



# Propuesta de direccionamiento estratégico – caso Laboratorio Innova Diesel S.A.S (Colombia)

## Proposal of strategic direction - case laboratory Innova Diesel S.A.S

CUERVO Benavides, Erika [1](#); LEON, Natalia Victoria [2](#); AVILA-GUERRERO, Flor Marlen [3](#) y AMAYA-GONZALEZ, Luis Felipe [4](#)

Recibido: 16/07/2019 • Aprobado: 25/10/2019 • Publicado 04/11/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El presente artículo tiene como finalidad establecer una metodología de direccionamiento estratégico que permita potencializar la generación de valor de las empresas del sector autopartes. A partir de una metodología cualitativa, con estudio descriptivo el cual permitió realizar el diagnóstico general de la organización, con el fin de conocer las condiciones en las que se encontraban los diferentes procesos y áreas que componen la empresa; formulando la nueva estructura organizacional, misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, Metodología, Sector autopartes, organización

#### ABSTRACT:

The purpose of this article is to establish a strategic management methodology that will enable the generation of value by companies in the auto parts sector. From a qualitative methodology, with descriptive study which allowed to make the general diagnosis of the organization, in order to know the conditions in which the different processes and areas that make up the company were; formulating the new organizational structure, mission, vision, values, objectives, goals and strategies.

**Keywords:** Strategic direction, Methodology, Autoparts sector, organization

## 1. Introducción

De acuerdo con Tito (2003), la planeación estratégica es importante porque permite tener un enfoque en el presente y en el futuro, establece de manera efectiva el rumbo de la organización que debe estar guiado por los principios plasmados en la misión, visión y estrategias, además mejora el desempeño organizacional, debido a que genera un amplio panorama del entorno y devela las oportunidades y amenazas que se pueden transformar y aprovechar. Cuando se realiza una gestión eficiente, se incluyen capacidades humanas y materiales que facilitan el incremento de la productividad y por ende una mayor rentabilidad, derivado en una mejor calidad de vida y condiciones de trabajo para todos los miembros de la organización.

Desde el punto de vista nacional, en Colombia según Salinas (2013), "las pymes en tienen una gran importancia socioeconómica dado que son los motores de la economía puesto que

representan el 90% de las empresas del país, además porque generan un gran volumen de empleo y producción permitiendo alimentar las cifras nacionales desde el punto de vista de los indicadores macroeconómicos" (p. 10), sin embargo una de las mayores debilidades identificadas en las PYMES Colombianas es la falta de conocimientos técnicos y administrativos de los empresarios pymes cuando inician sus negocios, en palabras de Poza, (2005) citado por (Salinas, 2013, p. 12) :

Esta falta de experiencia se visualiza desde la etapa de planeación ya que los empresarios no establecen correctamente los objetivos y metas a donde quieren llevar la organización, a raíz de la falta de conocimiento de herramientas como la matriz DOFA, y por no ser preventivo desconociendo las realidades de la empresa dentro de su campo de acción.

En el ámbito regional, más exactamente en el departamento de Boyacá:

Se aprecia una debilidad por parte de las PYMES Boyacenses frente a las empresas internacionales y nacionales, que se ven desplazadas ante la crisis económica por su poca resistencia ante dichos cambios, además se visualiza que las bases de conocimiento de las empresas boyacenses son empíricas, pues no poseen formas de gestionar el conocimiento, por lo que se resalta se necesita agilidad y eficiencia en los procesos de dichas organizaciones. (Cruz, Dueñas y Rojas, 2011, p. 176)

A raíz de esto, el presente artículo tiene como finalidad establecer una metodología de direccionamiento estratégico que permita potencializar la generación de valor de las empresas del sector autopartes, planteando unas metas y estrategias para atacar los puntos álgidos de la organización, que de la misma manera permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, dicha planeación estratégica se materializa en unos indicadores, todo lo anterior en marco de un plan de acción, con el fin de orientar a la empresa al crecimiento, por medio del cumplimiento de sus objetivos.

---

## **2. Metodología**

La metodología planteada para el diseño del nuevo plan de direccionamiento estratégico está compuesta de las siguientes fases:

### **2.1. Diagnóstico**

El diagnóstico empresarial es un proceso analítico, previo al diseño de la estrategia, plan o programa, que permite conocer la situación actual de la organización, identificar los principales factores que determinan su nivel de desempeño, problemas y oportunidades por área de interés y encontrar los posibles cursos de acción a seguir en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de que la empresa logre sus objetivos y metas en mejores condiciones" (Montalvo, 2010).

### **2.2. Direccionamiento estratégico**

#### **2.2.1. Estructura organizacional**

"La estructura organizacional se refleja en el organigrama, "el cual puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa, pues muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo." (Daft, 2013, p. 93).

Actualmente se habla mucho sobre la existencia de organigramas circulares, tal como lo explica Gómez (2017), lo que significa que cada vez más corporaciones quieren extender la filosofía de que no existen jefes, sino servicios, es decir, que unos se sirven a los otros y trabajan juntos para satisfacer al cliente, que es quien está en el centro de esta estructura, pues el cliente es el que paga y el que permite que esa empresa exista, por lo tanto, se coloca en el lugar más importante del organigrama, rodeado del resto de colaboradores, ya sean gerentes, altos, medios y directivos.

#### **2.2.2. Misión**

"Indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo." (Louffat, 2015, p. 5), dicha misión se debe formular respondiendo a las siguientes preguntas: "Esencia. ¿Qué es y qué debe ser?, Producto o servicio. ¿Qué hace o debe hacer la empresa?, Mercado. ¿Para quién lo hace o debe hacerlo?, Motivo. ¿Por qué hace lo que hace?". (Lerma y Bárcena, 2012, p. 34).

### **2.2.3. Visión**

"La visión es la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazo." (Louffat, 2015, p. 5), por lo tanto, debe responder a las siguientes preguntas: "¿Qué quiero que mi organización sea en el futuro?, ¿En dónde deseo que esté la organización?, ¿Qué quiero que la organización haga en un futuro?", (Lerma y Bárcena, 2012, p. 40).

### **2.2.4. Valores**

Los valores propuestos, responden a la siguiente característica expuesta por (Lerma y Bárcena, 2012) "Necesitan ser conocidos por todos los miembros de la empresa, son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior, buscan el bienestar colectivo", (p. 41).

### **2.2.5. Objetivos**

Tal como lo exponen (Lerma y Bárcena, 2012), los objetivos, se caracterizan por tener una flexibilidad, límite de tiempo, y cierto grado de obligatoriedad, los cuales requieren de la participación de todos los miembros de la organización para lograr su cumplimiento, (p. 49).

### **2.2.6. Metas**

"Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo, las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos, mientras más metas se cumplan, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos". (Lerma y Bárcena, 2012, p. 50).

### **2.2.7. Estrategias**

"Los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos, cada objetivo puede tener una o varias estrategias que sirven para coordinar recursos y personal en torno a objetivos y metas". (Lerma y Bárcena, 2012, p. 61).

### **2.2.8. Plan de acción**

Según Beltrán (2012), un plan de acción es el conjunto de actividades que se relacionan con los objetivos y estrategias planteados, debe especificar las metas, los recursos necesarios, los responsables de la ejecución, el tiempo y el alcance, así como las alternativas en caso de presentarse inconvenientes.

### **2.2.9. Balance Scorecard.**

El Balance Scorecard es un instrumento que permite medir y controlar los resultados que arrojan los diferentes indicadores resultantes de la planeación estratégica de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta de gestión (Álvarez, Chávez y Moreno, 2007).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), mide la estrategia desde la perspectiva financiera y las capacidades competitivas de las organizaciones, como lo son los clientes, proveedores, colaboradores, procesos internos, tecnología e innovación. Tal medición, permite a los directivos generar un canal de comunicación descendente para informar a los colaboradores sobre las causantes del éxito o fracaso actual y futuro, las nuevas rutas de actuación y a su vez gestionar la información y el conocimiento. (Portela, 2004).

### **2.2.10. Propuesta de valor**

"La propuesta de valor es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado." (Mejía, 2003 p. 1); sin embargo, Meza (2015) destaca que la propuesta de una compañía y de su marca no se restringe a la relación con sus clientes, sino que se piensa en razón a sus Stakeholders, ello es un análisis que va del interior hacia fuera de la organización.

---

## **3. Resultados**

### **3.1. Diagnóstico**

Para el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico se realizó un análisis de la situación interna y externa de la organización, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias del laboratorio, así mismo se realizó una investigación sobre los factores económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos que afectan al sector a nivel internacional, nacional y local.

Se tuvo como referencia un estudio realizado por Sica, Scarlan, Rossini, Beinstein y Figueroa (2014) que permite reconocer desde el contexto internacional el notorio crecimiento de la industria automotriz, en el ámbito nacional se tomaron como referencia las políticas de apoyo y de competitividad del gobierno nacional hacia el sector y los criterios ambientales que propone el ministerio de ambiente para el desarrollo de la actividad económica, finalmente desde la perspectiva local, el plan de desarrollo municipal de la ciudad de Duitama, que permite visualizar los clientes potenciales que deben ser aprovechados para ampliar la presencia de Laboratorio Innova Diesel S.A.S en el mercado.

Para el análisis externo, se aplicó el análisis de las cinco fuerzas de Porter que contempla factores como la competencia, los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos, "dichas fuerzas interactúan entre sí y las más fuertes determinan la rentabilidad de un sector, de esta manera se transforman en los elementos más relevantes para la formulación de la estrategia." (Porter, 2008, p. 3).

### 3.2. Direccionamiento estratégico

#### 3.2.1. Estructura organizacional

**Figura 1**  
Estructura Organizacional Laboratorio Innova Diesel S.A.S



Fuente: Elaboración Propia con asesoría del empresario.

#### 3.2.2. Misión

La misión propuesta para el Laboratorio Innova Diesel S.A.S es:

"Ofrecemos una solución integral de diagnóstico, mantenimiento, reparación y suministro, de sistemas de inyección diésel, electrónicos, convencionales, turbo cargadores y motor, a partir de la más alta tecnología e innovación en nuestros procesos; aportamos valor social, ambiental y económico a nuestros clientes proveedores y la sociedad en general".

### 3.2.3. Visión

La visión propuesta para el Laboratorio Innova Diesel S.A.S es:

“Estaremos para el 2023 dentro de los cinco laboratorios más prestigiosos a nivel nacional, resultado de la alta calidad en nuestros productos y servicios, siendo el aliado preferido por nuestros clientes”.

### 3.2.4. Valores

Los valores propuestos que van a orientar la actividad económica de la organización y que aportarán a alcanzar la visión de la empresa, son los siguientes:

- **Innovación:** Evolucionamos implementando nuevos procesos y tecnologías, para comercializar nuestros productos, servicios e incursionar en las nuevas tendencias en el mercado.
- **Calidad de servicio:** Buscamos la excelencia en el desarrollo de los procesos, para ofrecer a nuestros clientes un servicio garantizado, ágil y eficiente, retroalimentándonos día a día con nuestra experiencia.
- **Desarrollo humano:** Incentivamos la capacidad y profesionalismo de nuestros colaboradores, por eso permanecemos en un ambiente de aprendizaje que nos permite ampliar nuestras competencias y generar impacto social.
- **Trabajo en equipo:** A partir del sentido de pertenencia y la cooperación cumpliremos nuestros objetivos y los de nuestros clientes.
- **Mejoramiento continuo:** Buscamos estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y sociales, para ser más competitivos en el mercado.

### 3.2.5. Objetivos

Los siguientes objetivos son planteados a partir del diagnóstico expuesto anteriormente, con el fin de atacar las amenazas y debilidades encontradas en cada una de las áreas funcionales de la organización, su consecución deberá estar encaminada al cumplimiento de la visión propuesta.

- **Estrategia e Innovación**

Formular proyectos de innovación para la generación de valor de la organización

Administración

Aumentar las utilidades con el fin de asegurar la presencia en el mercado.

- **Marketing**

Generar un crecimiento en el mercado aumentando el índice de satisfacción al cliente en un 95%

- **Producción**

Ser eficientes en nuestros procesos productivos

- **Talento Humano**

Mejorar el clima laboral mediante una comunicación laboral asertiva con el fin de empoderar a nuestros colaboradores.

### 3.2.6. Metas

Las metas fueron formuladas por cada área de la organización y están orientadas al cumplimiento de los objetivos de sus correspondientes áreas:

Estrategia e Innovación

- Desarrollar un proyecto por año

Administración

- Aumentar el porcentaje de utilidad en un 8%

Marketing

- Mejorar la atención y servicio al cliente disminuyendo los tiempos de entrega del proceso más crítico en 5 días.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 5% mensual para de esta manera ampliar la presencia en el mercado.

Producción

- Reducir los re-procesos de los diagnósticos en un 6%.

## Talento Humano

- Disminuir el nivel de insatisfacción de colaboradores en un 30%
- Reducir los tiempos de permanencia de los colaboradores a 3 horas por semana

### 3.2.7. Estrategias

A continuación, se describen las estrategias por área que llevarán a la consecución de las metas y objetivos planteados por área anteriormente:

#### Estrategia e Innovación

- Investigación del entorno
- Promover mecanismos que fomenten la innovación

#### Administración

- Reducir los costos a través de la optimización de los procesos y estandarización de funciones y procedimientos.
- Apoyo al área de marketing para generar un incremento en el volumen de ventas

#### Marketing

- Realizar una gestión de inventarios a partir del método ABC para definir cuáles son los repuestos que se utilizan frecuentemente
- Capacitar a los colaboradores o contratar personal especializado
- Ofrecer una mejor atención al cliente.
- Realizar seguimiento posventa con el fin de contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de la organización.
- Proponer mecanismos de publicidad para incrementar el reconocimiento de la marca.
- Realizar actividades que demuestren la responsabilidad social y ambiental.
- Buscar alianzas estratégicas para incrementar la presencia en el mercado.

#### Producción

- Realizar capacitaciones específicas al área de taller con el fin de ampliar los conocimientos técnicos
- Adecuar las áreas de trabajo y brindar las condiciones necesarias para mejorar la productividad de los colaboradores.
- Implementar un certificado de garantía para evitar solicitudes injustificadas.

## Talento Humano

- Fortalecer la Gestión del Talento Humano.
- Evaluar y desarrollar las competencias blandas de los actuales y futuros trabajadores.
- Tener en cuenta la opinión de los colaboradores con el fin de mejorar su ambiente laboral a través del proceso de comunicación interno.
- Apoyarse en las estrategias de administración para reducir los tiempos de entrega y reprocesos.
- Implementar un lector de huella digital para el control de horario de trabajo.

### 3.2.8. Plan de acción

A continuación, se describen las actividades que guiarán la puesta en marcha y llevarán al cumplimiento del plan estratégico del Laboratorio Innova Diesel S.A.S.

**Tabla 1**  
Plan de acción propuesto.

ÁREA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
ESTRATEGIA E INNOVACIÓN	Investigar de entorno.	Participar en eventos y ferias nacionales e internacionales, convenios y afiliación con empresas del mismo sector para generar intercambio de ideas.	Ferias nacionales e internacionales

		Realizar vigilancia tecnológica	Revistas, Páginas web relacionadas al sector automotriz
	Promover mecanismos que fomenten la innovación.	Establecer un buzón de ideas, donde se tenga en cuenta la opinión de los colaboradores.	Buzón de Ideas
		Realizar talleres que fomenten la creatividad para la innovación	Talleres
		Generar un espacio, para aportar ideas buscando la mejora continua de la organización	Sesiones de ideación
		Formular proyectos de innovación a partir de las ideas aportadas por los colaboradores y la investigación del entorno	Proyectos de innovación
ADMINISTRACIÓN	Reducir los costos a través de la optimización de los procesos y la estandarización de funciones y procedimientos.	Realizar alianzas con nuevos proveedores para reducir el costo de los suministros y disminuir el precio de venta.	Nuevos proveedores
		Evaluar y tomar medidas correctivas para reducir los costos en los procesos más críticos.	Estudio de tiempos y movimientos
		Crear vínculos académicos e investigativos con entidades de educación superior que permitan establecer convenios para el desarrollo de proyectos futuros.	Estudio de tiempos y movimientos
	Apoyar al área de marketing para generar un incremento en el volumen de ventas.	Asignar presupuesto para el funcionamiento del área de marketing	Presupuesto asignado
MARKETING	Gestionar inventarios con el método ABC para definir cuáles son los repuestos de mayor utilización.	Clasificar los productos de acuerdo con la necesidad de utilización.	Inventario
	Capacitar a los colaboradores o contratar personal especializado	Llevar a cabo convenios con entidades educativas para realizar capacitaciones mejorar los procesos críticos.	Convenios

MARKETING	Ofrecer una mejor atención al cliente.	Capacitar a todo el personal en atención y servicio al cliente.	Capacitación para obtener certificado del SENA.
		Implementar un punto de atención al cliente en el taller y adecuar el existente del laboratorio, con espacios cómodos para su recepción y espera.	1 escritorio, 1 computador, 2 sillas de oficina, 1 sofá, 1 Televisor
		Disponer de un dispensador de agua para ofrecer a los clientes, una bebida caliente durante la espera.	1 dispensador de Agua fría y Agua caliente, Café, aromáticas, té, azúcar, vasos.
		Dotar al personal administrativo con prendas representativas, llamativas y apropiadas para la atención al cliente	Dotación de blusas y jeans con la marca Innova Diesel, Botas de seguridad.
		Utilizar el televisor como medio de difusión de los servicios de la empresa.	Un televisor, Televisión por cable, videos corporativos.
		Diseñar un portafolio donde se muestre al público la variedad de productos y servicios.	Revista o catalogo corporativo.
	Realizar seguimiento posventa con el fin de contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de la organización.	Aplicar las encuestas dirigidas a los clientes según el proceso de comunicación externo con el fin de recibir su opinión.	Encuesta de Satisfacción dirigida a los clientes
		Registrar la información suministrada por los clientes en el aplicativo Tabulador de encuestas de satisfacción al cliente, para analizar la información y aplicar las medidas preventivas, correctivas o estratégicas.	Aplicativo en Excel
	Proponer mecanismos de publicidad para incrementar el reconocimiento de la marca.	Realizar promociones con el inventario de menor rotación.	Inventario
		Buscar alianzas con marcas certificadas, para ofrecer precios de distribuidor directo.	Gestión comercial
		Aprovechar los espacios del taller para demarcar la	Avisos publicitarios

		llegada al laboratorio e instalar avisos publicitarios.	
		Actualizar los medios de publicidad digitales con información corporativa, promociones actuales y periódicas con sus respectivos términos y condiciones.	Contenido publicitario para medios digitales
		Gestionar las bases de datos de clientes, para prestar servicio post venta y realizar seguimiento a los servicios prestados	Gestión comercial
		Actualizar el brochure y demás publicidad actual de la empresa para resaltar el valor agregado que se brinda, tal como lo es la tecnología, infraestructura, seguridad en las instalaciones entre otros.	Publicidad
		Hacer uso del merchandising para incrementar el reconocimiento de marca	Llaveros, gorras, camisetas, esferos, chocolates etc.
MARKETING	Realizar actividades que demuestren la responsabilidad social y ambiental	Realizar una campaña de acercamiento y vinculación con la Junta de Acción Comunal para establecer actividades conjuntas en pro del bienestar de la comunidad del barrio Sevilla	Reuniones con la comunidad
		Realizar un día ecológico el cual se oriente a la recuperación de zonas verdes o siembra de árboles	Jornada ecológica
	Buscar alianzas estratégicas para incrementar la presencia en el mercado	Buscar alianzas estratégicas con los diferentes talleres de la región para ampliar el portafolio de servicios.	Gestión comercial por parte del Gerente
		Implementar tarjeta puntos con los talleres aliados, para que puedan ser redimidos con asesorías, repuestos, capacitaciones, etc.	Tarjeta puntos
PRODUCCIÓN	Realizar capacitaciones específicas al área de	Identificar las debilidades técnicas y ajustar el plan de	Capacitaciones

	taller para ampliar los conocimientos técnicos	capacitaciones	
	Adecuar las áreas de trabajo y brindar las condiciones necesarias para mejorar la productividad de los colaboradores	Estandarizar los cargos y responsabilidades de los colaboradores mediante la implementación de manuales de funciones y procedimientos, para que exista claridad y agilidad en el desarrollo de las actividades	Manuales de funciones y procedimientos
Restringir la entrada de los clientes al área de taller, excepto cuando sea necesario, para evitar la interrupción del trabajo de los colaboradores, el encargado del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo velará por la seguridad y uso de elementos de protección personal de clientes y colaboradores.		Supervisión por parte del encargado del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo y presupuesto asignado para compra elementos de protección personal	
Adecuar las áreas, bancos y herramientas de trabajo en el área de taller		Según presupuesto asignado para la compra de Bancos de trabajo.	
Implementar un certificado de garantía para evitar solicitudes injustificadas.	Diseñar un certificado de garantía donde se especifique el alcance del servicio prestado y las recomendaciones necesarias.	Certificado de Garantía	
TALENTO HUMANO	Fortalecer la Gestión del Talento Humano	Establecer los lineamientos de los diferentes procesos de la Gestión del Talento Humano (Admisión, aplicación, compensación, Desarrollo, mantenimiento, empoderamiento)	Formato diseño de cargos Formato solicitud de personal, Formato de entrevista de trabajo Evaluación de competencias generales y técnicas por cargo, Plan de Inducción Formato de evaluación de desempeño
		Diseñar un plan de incentivos con el fin de incrementar la productividad, rendimiento y sentido de pertenencia de los colaboradores.	Según presupuesto
		Realizar reuniones y carteleras en donde se genere reconocimiento a los colaboradores con el fin de	Carteleras corporativas

	mejorar su nivel de motivación.	
	Diseñar un plan de capacitaciones multidisciplinarias para todos los integrantes de la organización.	Según presupuesto
Evaluar y desarrollar las competencias blandas de los actuales y futuros colaboradores.	Realizar convenio con entidades que se encarguen de evaluar y desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores	Convenio con entidad
Tener en cuenta la opinión de los colaboradores con el fin de mejorar su ambiente laboral a través del proceso de comunicación interno.	Destinar una cartelera corporativa donde se comparta a los colaboradores información de la organización de diferentes temas como: Actualidad Interna, Cumpleaños, Frases para reflexionar, Información relacionada con el sector, entre otros.	Lámina magnética, imanes.
	Destinar un formato para registrar las Quejas Sugerencias y Felicitaciones de los colaboradores y realizar la gestión correspondiente	Formato de Registro de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones Internas
Implementar las estrategias de administración para reducir los tiempos de entrega y reprocesos.	Reducir costos y realizar estandarización de funciones y procedimientos.	Según presupuesto
Implementar un lector de huella digital para el control de horario de trabajo	Medir los tiempos de permanencia de los colaboradores por medio del terminal de acceso.	Terminal acceso biométrico de huella dactilar

Fuente: elaboración Propia.

### 3.2.9. Propuesta de valor

Una vez determinado los grupos de interés de la organización, sus necesidades, expectativas y nivel de importancia, se plantea la siguiente propuesta de valor que cubre cada uno de los grupos de interés teniendo en cuenta el valor agregado que genera cada una de las áreas de la organización:

**Figura 2**  
Propuesta de valor



Fuente: Elaboración Propia con acompañamiento del empresario

## 4. Conclusiones

Algunas barreras que se presentan para la implementación y ejecución de la dirección estratégica son los recursos limitados con los que se cuentan, para el caso de estudio, se identifica que no cuentan con un programa de presupuestos, por lo tanto, la puesta en marcha del nuevo plan significa más esfuerzo para la organización.

Por otro lado, la cultura organizacional es determinante para la aceptación y adopción de los cambios, en Laboratorio Innova Diesel S.A.S se evidencia que a algunos de sus integrantes les cuesta cambiar la forma tradicional en la que desarrollan sus labores y son reacios a nuevas propuestas, por lo que la efectividad del plan estratégico puede interrumpirse.

En el entorno que se encuentra Laboratorio Innova Diesel S.A.S, tener un plan estratégico, puede considerarse una ventaja competitiva, ya que, esto permite dirigir y controlar la organización y por ende permanecer en el mercado, por el contrario y como se pudo identificar, la carencia de objetivos y metas específicos son la raíz de muchas de las debilidades y problemas encontrados.

A partir de esta propuesta se puede visualizar la importancia que tienen todas las áreas para la organización y como cada una de estas aporta a la generación de valor del Laboratorio Innova Diesel S.A.S, es por esto que debe dársele igual importancia a cada una de ellas, pues a partir de la planeación estratégica cada área formulará sus objetivos, metas y estrategias que contribuyen a una propuesta de valor diferenciadora y llamativa, que permite no solo la fidelización de clientes y el posicionamiento de la marca "INNOVA DIESEL", sino también ofrecer un valor agregado a todo los demás stakeholders.

## Referencias bibliográficas

Álvarez, M., Chávez, M. y Moreno, S. (2007). El Balanced Scorecard, una Herramienta para la Planeación Estratégica.

Beltran, J. (2012). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad.

- Cruz, J., Dueñas, D. y Rojas, E. (2011). Caracterización de la gestión de la innovación en las empresas del sector manufacturero de Boyacá. *Apuntes Cenes*, 30(52), 145–181.
- Cuervo, E., León, N., Garnica, L. y Sánchez, A. (2019). Informe Estructura Organizacional Laboratorio Innova Diesel S.A.S. Duitama, Colombia.
- Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional* (11a ed.): Cengage Learning.
- Gómez, J. (2017). Evolución de los organigramas. Recuperado de: <https://www.cerembs.co/blog/evolucion-de-los-organigramas>
- Lerma, A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica* (1a ed.). México: Alfomega S.A.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4º): Cengage Learning.
- Mejía, C. La propuesta de valor. *Documentos Planning*, 1–4.
- Meza, H. (2015). Cómo construir una Propuesta de Valor exitosa. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/52029-5-puntos-a-considerar-para-una-propuesta-de-valor-exito/>
- Montalvo, O. (2010). *Diagnóstico Empresarial*.
- Portela, L. (2004). El Cuadro de Mando Integral y la Gestión de la Información. *Ciencias de la Información*, 35(2).
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1–18.
- Salinas, J. (2013). Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control (Tesis). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Sica, D., Scarlan, M., Rossini, D., Beinstein, J. y Figueroa, D. (2014). El Futuro del Sector Automotriz en el mundo(2025): Fuerzas impulsoras y tecnologías clave para su desarrollo en el marco de políticas que promuevan la calidad de vida y la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales, 6–154.
- Tito, P. (2003). *Importancia del Planteamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional*.

- 
1. Administradora Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: [erika.cuervo@uptc.edu.co](mailto:erika.cuervo@uptc.edu.co)
  2. Administradora Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: [natalialeon096@hotmail.com](mailto:natalialeon096@hotmail.com)
  3. Docente investigadora Programa Administración Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Integrante Grupo de Investigación en Innovación y Desarrollo Productivo GRINDEP Correo electrónico: [flormarlen.avila@uptc.edu.co](mailto:flormarlen.avila@uptc.edu.co)
  4. Docente investigador Programa Administración Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Integrante Grupo de Investigación en Innovación y Desarrollo Productivo GRINDEP. Correo electrónico: [luisfelipe.amaya@uptc.edu.co](mailto:luisfelipe.amaya@uptc.edu.co)
-