

**ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE ŠKODA EXPERTS:
UN ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
APLICADO A UN TALLER AUTOMOTRIZ.**

***ORGANIZATIONAL STUDY OF ŠKODA EXPERTS: A BUSINESS
DIAGNOSIS ANALYSIS APPLIED TO AN AUTOMOTIVE WORKSHOP***

Camilo Mauricio Grillo Torres¹, Claudia Patricia Gómez Espinosa.², Catalina
Rocío Vega³; Daniel Alfredo Ramírez Zarama⁴

Resumen:

Este estudio analiza el centro automotriz *Škoda Experts* con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades para proponer estrategias que mejoren su rendimiento empresarial. A través de una metodología cualitativa basada en un estudio de caso descriptivo, se empleó una herramienta de diagnóstico organizacional validada por un grupo focal de expertos. Las áreas evaluadas incluyeron estrategia, finanzas, *marketing*, operaciones y gestión de recursos humanos. Los resultados evidencian un desempeño destacado en el área financiera (88%) y una gestión operativa adecuada (85%), mientras que *marketing* mostró el porcentaje más bajo (70%), lo que revela la necesidad de mejorar la segmentación del mercado y las estrategias de promoción. La principal conclusión indica que, aunque la empresa cuenta con una sólida gestión financiera y operativa, debe priorizar la reestructuración del área de *marketing* para garantizar un crecimiento sostenido. Este diagnóstico organizacional ofrece una visión integral del estado actual de la empresa y proporciona recomendaciones clave que podrían servir de referencia para otras pequeñas empresas del sector automotriz.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, Estrategias de mejora, Fortalezas y debilidades, Rendimiento empresarial.

Abstract:

This study analyzes the *Škoda Experts* automotive center with the aim of identifying its strengths and weaknesses to propose strategies that enhance its business performance. Using a qualitative methodology based on a descriptive case study, an organizational diagnostic tool validated by a focus group of experts was employed. The areas evaluated included strategy, finance, marketing, operations, and human resources management. The results indicate excellent performance in the financial area (88%) and satisfactory operational management (85%), while marketing showed the lowest score (70%), highlighting the need for

¹ Corporación Universitaria de Asturias, Bogotá (Colombia).

E-mail: camilo.grillo@asturias.edu.co Magister en Mercadeo.

² Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá (Colombia).

E-mail: claudiap.gomez@campusucc.edu.co Magister en Psicología del Consumidor.

³ Corporación Universitaria de Asturias, Bogotá (Colombia), Economista

E-mail: monitor.semillero@asturias.edu.co DOI: <https://orcid.org/0000-0003-1994-8689>

⁴ Corporación Universitaria de Asturias, Bogotá (Colombia).

E-mail: daniel.ramirez@asturias.edu.co Magister en Marketing Digital

better market segmentation and more effective promotional strategies. The primary conclusion suggests that, despite the company's strong financial and operational management, it must prioritize the restructuring of the marketing area to ensure sustained growth. This organizational diagnosis provides a comprehensive view of the company's current state and offers key recommendations that could serve as a reference for other small companies in the automotive sector.

Keywords: Organizational assessment, Strategies for improvement, Strengths and weaknesses, Company performance.

Introducción

Las organizaciones han venido experimentado un avance constante en años recientes. Sin embargo, la crisis sanitaria provocada por la pandemia del *Covid-19* generó una reducción significativa de la actividad económica mundial, afectando especialmente a las micro y pequeñas empresas (*MiPymes*). Estas pequeñas empresas sufrieron significativas pérdidas a causa de que no pudieron adaptar sus estrategias ni responder eficazmente a los desafíos que surgieron en el año 2020.

En este contexto, la pandemia obligó a muchas empresas a detener sus actividades. La cuarentena global impuesta redujo drásticamente las ventas de pequeños negocios, llevando a muchos de ellos al cierre definitivo. Según el informe de la *CEPAL* (2020), la participación del tejido empresarial en las cadenas de valor fue crucial para mantener sus capacidades productivas. Algunas empresas encontraron en el trabajo desde casa y en los domicilios estrategias efectivas para enfrentar la crisis sanitaria (Romero *et al.*, 2021).

La gestión estratégica ha seguido evolucionando, incorporando nuevos conceptos y teorías con el propósito de optimizar la competitividad de las micro y pequeñas empresas en mercados cada vez más desafiantes. Autores como Ahmad y Bin Ahmad (2019) señalan que el éxito de estas empresas depende en gran medida de sus habilidades comerciales y de una planificación bien gestionada. Para adaptarse a una economía globalizada, las *MiPymes* deben superar desafíos internos y externos exacerbados por la pandemia, tales como la falta de oportunidades de crédito y la limitada capacidad competitiva (Aguirre *et al.*, 2021).

La literatura señala que las *MiPymes* enfrentan problemas en su gestión organizacional, principalmente debido a la limitada capacidad del personal directivo en la planificación. Esta debilidad se convierte en un obstáculo importante para adaptarse a los cambios del entorno, especialmente en el contexto de la integración global. Estas empresas necesitan mejorar sus estrategias de comercialización para satisfacer la demanda de un mercado cada vez más exigente (Leyva *et al.*, 2018).

La contingencia sanitaria por el *Covid-19* ha resaltado la necesidad de que las micro y pequeñas empresas adopten una dirección organizacional ágil y adaptable a los cambios constantes. La obra clásica de Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, sigue siendo un referente en la formulación de estrategias empresariales, subrayando la importancia de adaptarse a las amenazas del entorno (Gustmann de Castro *et al.*, 2021). No obstante, muchas *MiPymes* han mostrado un estancamiento en su avance, requiriendo recursos y políticas públicas que promuevan la inversión y la innovación (Simbaña *et al.*, 2019; Viera de Castro *et al.*, 2020).

En este contexto, las *MiPymes* dependen de la productividad y la eficiencia en sus procesos. La elaboración de un plan estratégico que involucre todas las áreas funcionales de la organización es esencial para dirigirla adecuadamente (Galicia y Monroy, 2016). Además, el entorno empresarial actual exige un liderazgo adaptable que permita a las organizaciones mantenerse competitivas y asegurar la productividad a largo plazo (Rojas *et al.*, 2021; Quesada *et al.*, 2018).

Una revisión detallada de la bibliografía muestra que el análisis de desempeño organizacional se ha convertido en un instrumento imprescindible para analizar a fondo las organizaciones. Este proceso ayuda a identificar tanto fortalezas como debilidades, permitiendo aplicar estrategias más efectivas para mejorar el rendimiento empresarial. Es esencial para implementar cambios significativos que aumenten la productividad, aseguren el cumplimiento de objetivos y garanticen la rentabilidad y competitividad de la empresa, evitando la improvisación (Bravo *et al.*, 2019). Según Mendonça *et al.* (2020), el diagnóstico organizacional es determinante porque permite identificar y solucionar deficiencias organizacionales.

Recientes investigaciones han demostrado la efectividad del análisis organizacional en diferentes entornos. Chicaiza *et al.* (2022) identificaron deficiencias significativas en la administración de una pequeña empresa de transporte, como la incorrecta distribución de tareas y la falta de manuales de cargos. Este estudio de caso resalta la importancia de fortalecer la evaluación de la gestión, así como mejorar el bienestar de los trabajadores y consumidores. De manera similar, Sánchez *et al.* (2020) identificaron desafíos en una institución de educación superior, subrayando la importancia de mejorar la gestión de recursos informáticos y la motivación del personal.

La literatura también indica que, en México, las instituciones educativas enfrentan desafíos debido a la falta de herramientas tecnológicas adecuadas para evaluar la gestión académica y administrativa, lo que resulta en el incumplimiento de acuerdos establecidos (Uribe *et al.*, 2019). Por su parte, Díaz *et al.* (2018) destacaron problemas derivados de una mala gestión de la comunicación interna, resultando en inestabilidad y alta rotación de personal. Sin embargo, también mencionaron casos ejemplares de comunicación óptima y *feedback* ('retroalimentación') apropiado entre el personal y la dirección.

Al respecto, Puentes y Maestre (2019) y Cantos (2017) aportan evidencia sobre el impacto positivo del compromiso y la flexibilidad en la asignación de tareas laborales sobre el rendimiento de los empleados. La dedicación a los planes estratégicos y las relaciones laborales positivas entre compañeros son importantes para optimizar la excelencia del servicio y elevar la capacidad competitiva de la empresa.

En el ámbito del bienestar y la salud laboral, Casanova *et al.* (2019) subrayan la importancia de considerar estos factores en el análisis de la productividad organizacional. Proponen estrategias desde el departamento de Recursos Humanos para abordar la alta rotación de personal y la insatisfacción laboral, sugiriendo incentivos y opciones de ascenso (León y Bernal, 2021). La capacidad de retener talento y fomentar el bienestar en el entorno laboral son factores clave para asegurar tanto la productividad como la rentabilidad de la compañía.

Medina *et al.* (2020) destacan que el diagnóstico empresarial es fundamental para el desarrollo organizacional, permitiendo detectar problemas y oportunidades. A su vez, Aguilar *et al.* (2017) enfatizan la importancia de involucrar a los responsables de los procesos misionales en la elaboración del diagnóstico, asegurando una identificación precisa de los ámbitos de oportunidad y la consolidación de un plan estratégico integral. Muñiz (2017) añade que las evaluaciones deben adaptarse al contexto específico de cada organización, ya que cada una posee particularidades únicas.

Desde el contexto empresarial y académico, se reconoce que el análisis organizacional es clave para optimizar la gestión en las empresas. Esta herramienta permite identificar deficiencias en áreas clave como las financieras, operativas, comerciales y administrativas, facilitando la adopción de medidas correctivas necesarias (Huilcapi y Gallegos, 2020). Más aún, Cantero *et al.* (2021) enfatizan la necesidad de analizar el desempeño empresarial en cada unidad operativa y administrativa para asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

El propósito principal de este trabajo es llevar a cabo un análisis organizacional del centro de servicio automotriz *Škoda Experts*, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades. Este análisis pretende brindar una evaluación clara y detallada de la estructura organizativa del taller, destacando las áreas que necesitan mejoras y aquellas que ya muestran un desempeño óptimo.

Metodología

La finalidad de este estudio es analizar a fondo los procesos relacionados con el caso observado. Este trabajo, un análisis de caso de tipo descriptivo con una perspectiva inductiva, se basa en las posturas tanto del grupo investigador como de los responsables de la organización. El propósito principal radica en optimizar el proceso de decisión a través de la identificación y verificación de los procesos aplicados en la unidad de análisis. Para lograrlo, se emplea un enfoque cualitativo detallado, siguiendo los estudios previos de Canta y Quesada (2021) y Yin (2017).

El estudio se centra en un pequeño taller de reparación de vehículos, denominado *Škoda Experts*, especializado en el diagnóstico y mantenimiento de vehículos *Škoda*. La selección de esta empresa se apoya en la oportunidad de aplicar una herramienta ofimática de diagnóstico empresarial, que permite a los directivos de *Škoda Experts* evaluar el estado actual de la organización y detectar tanto deficiencias como capacidades necesarias para desarrollar acciones estratégicas que mejoren significativamente la gestión organizacional.

La recopilación de información se realizó mediante una técnica cualitativa basada en un grupo focal, compuesto por expertos académicos y profesionales del sector automotriz. El grupo incluyó a cinco expertos en gestión empresarial y a cinco empresarios con amplia experiencia en la dirección de micro y pequeñas empresas de mantenimiento automotriz, incluyendo dos directivos de *Škoda Experts*. El objetivo del grupo focal fue validar los aspectos clave de la gestión organizacional para diseñar una herramienta diagnóstica (Souza *et al.*, 2019).

El proceso de validación se desarrolló en varias fases. Inicialmente, se realizó una revisión teórica de estudios previos sobre la gestión organizacional en micro y pequeñas empresas. A partir de estos estudios, se establecieron las categorías de análisis: estrategia, finanzas, *marketing*, procesos y gestión de recursos humanos. Estas áreas fueron seleccionadas por su relevancia en la evaluación integral de empresas de menor tamaño, como se sugiere en investigaciones recientes (Huilcapi y Gallegos, 2020; Leyva *et al.*, 2018).

Cada una de estas categorías se desglosó en cuatro preguntas orientadoras, diseñadas para medir de manera efectiva el área correspondiente. Aunque el número de preguntas podría parecer limitado, el grupo focal consideró que cuatro preguntas por categoría eran suficientes para capturar la información relevante, dado que cada una abordaba aspectos determinantes y específicos de la gestión en cada área.

El instrumento final constó de 20 ítems distribuidos en las cinco categorías mencionadas. Cada ítem fue evaluado mediante una escala *Likert* con cinco niveles, que iban desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". La utilización de esta escala se fundamentó en su capacidad para proporcionar una medición uniforme y comprensible de las percepciones de los directivos, facilitando la comparación de resultados entre áreas de gestión.

Finalmente, se implementaron las mejoras necesarias y se desarrolló la versión final de la herramienta ofimática de diagnóstico organizacional. La metodología se centró en el enfoque de procesos, abarcando la identificación, registro, edición, gestión y análisis de las características principales de los procesos de gestión, conforme al método propuesto por Medina y Quintana (2017). Siguiendo este enfoque,

se aplicó la herramienta diagnóstica en "Škoda Experts", Resaltando su relevancia para mejorar la eficiencia en la gestión organizacional de las micro y pequeñas empresas.

Se expondrá una descripción detallada de la herramienta, enfatizando el proceso de recolección de datos, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1:

Formulario de Captura de Información



Elaboración propia.

El formato de captura de datos facilita al usuario un análisis detallado de la empresa desde una perspectiva que abarca las áreas estratégicas, como se muestra en la figura No.1. Estas áreas comprenden todos los factores determinantes de la organización, en lo relativo a la estrategia, las finanzas, el mercadeo, las operaciones y la gestión del recurso humano. Al seleccionar alguno de estos factores, mediante un simple clic en el formato, la aplicación proporciona de manera directa una matriz de análisis que incluye un formulario especializado. Este formulario está diseñado para evaluar detalladamente los procesos operativos y de gestión de la organización en el área correspondiente.

Figura 2:

Análisis del Estado Actual de la Empresa

Estrategia			
sub Área	Pregunta	Respuesta	Nivel de Importancia para la Empresa
Estrategia a corto plazo	¿La empresa cuenta con directrices estratégicas claras y son entendidas en toda la organización?	La compañía no entiende claramente su negocio.	Muy importante
	¿Cómo lleva a cabo la empresa su planificación estratégica?	La empresa lleva a cabo su planificación estratégica de manera empírica, sin seguir un proceso formal.	Importante
	¿La compañía utiliza métodos de análisis de información para formular sus estrategias?	La compañía analiza los entornos internos y externos para apoyar la formulación de la estrategia.	Poco importante
	¿La compañía monitorea los resultados y establece objetivos estratégicos para el	Sí, la empresa sigue periódicamente sus resultados y basándose en los datos, establece sus objetivos estratégicos.	Irrelevante

Elaboración propia.

El formato proporciona una ilustración detallada de las áreas funcionales de la empresa, como se muestra en la figura No.2, la cual evidencia que dichas áreas están subdivididas en grupos más específicos. Se formula una pregunta guía con cuatro respuestas alternativas previamente estipuladas. Es imprescindible que el usuario analice cuidadosamente cada una de las opciones disponibles y seleccione la que mejor refleje el estado actual de la organización en relación con la pregunta guía planteada. Posteriormente, deberá valorar la relevancia de dicha pregunta para la organización, clasificándola en una de las siguientes categorías: muy importante, importante, poco importante o irrelevante. Este proceso se repite de manera sistemática para cada formato correspondiente a las áreas funcionales incluidas.

Figura 3:

Análisis de Proyecciones

Area/sub Área	Puntaje actual	Meta de Desempeño Recomendada	Diferencia respecto a la Meta de Desempeño Sugerida	Priorización para alcanzar la meta sugerida
Finanzas				
Planificación Financiera	40%	70%	30%	prioritario
Control Financiero	85%	90%	5%	Poco Prioritario
relación costo beneficio	30%	100%	70%	Muy Prioritario
Indicadores financieros	80%	80%	0%	Nada prioritario

Elaboración propia.

El formato presentado ofrece un análisis detallado del desempeño de cada área y subárea dentro de la organización, como se muestra en la figura No.3, mediante una visualización de la calificación actual obtenida. Esta métrica le permite a la empresa evaluar con precisión su rendimiento. Además, se establece un puntaje mínimo recomendado como parámetro de referencia, determinando el rango que cada área funcional debe alcanzar para garantizar un desempeño organizacional eficiente. La evaluación se basa en una categorización de las áreas funcionales según cuatro grados de relevancia: 1 = insignificante, 2 = menor relevancia, 3 = relevante y 4 = sumamente relevante.

Cada esquema de valoración del área funcional debe identificar las subáreas pertinentes y asignarles un nivel de importancia según la percepción de los responsables de la organización. También se especifica el umbral de cumplimiento necesario para alcanzar el puntaje sugerido, destacando la diferencia entre la puntuación actual y el nivel óptimo. Al calcular este porcentaje, el formato facilita la identificación de las subáreas con un rendimiento insuficiente y define directamente las prioridades de mejora necesarias para lograr el puntaje mínimo recomendado.

Figura 4:

Análisis Integral

Porcentaje de deficiencia organizacional.	Porcentaje de deficiencia en maquinaria y equipo.	Porcentaje de deficiencia en conocimiento técnico.	Puntaje actual	Puntaje mínimo sugerido	Brecha entre el puntaje actual y el mínimo sugerido
14%	30%	16%	55%	76%	21%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%

Elaboración propia.

El análisis presentado ofrece una revisión minuciosa de los resultados obtenidos tras el estudio detallado del contexto actual de la empresa, ilustrado en la figura No.4. En este escenario, se identifican las principales deficiencias que afectan negativamente aspectos estratégicos como la eficiencia de los procesos, la productividad, la efectividad del trabajo y el potencial de la empresa para alcanzar sus metas estratégicas.

La evaluación abarca tanto las calificaciones actuales como las mínimas recomendadas, basadas en la percepción de las áreas involucradas y en la importancia relativa asignada por el equipo directivo.

Además, se presenta una estimación cuantitativa que compara las puntuaciones actuales con las recomendadas, lo que permite identificar las discrepancias más significativas. Este análisis de brechas es esencial para comprender las causas subyacentes de las diferencias detectadas y definir las acciones correctivas necesarias. En última instancia, la implementación de estas medidas es clave para garantizar una gestión organizacional eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

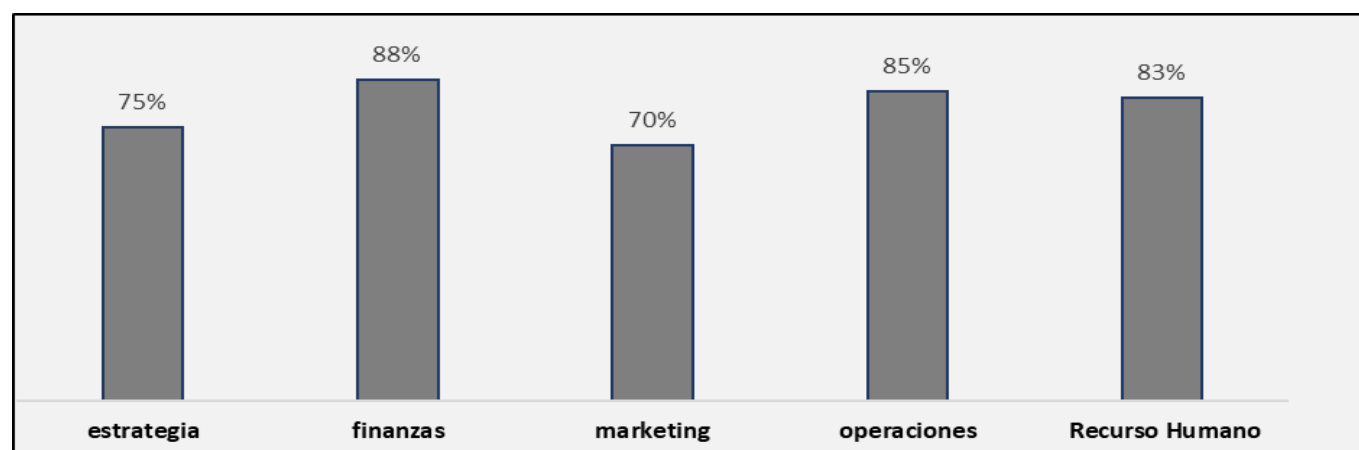
Después de concluir el proceso, la herramienta genera un informe que ofrece un panorama integral del estado actual de la empresa. Este informe identifica tanto las fortalezas que impulsan el desempeño organizacional como las áreas que requieren mejoras, facilitando el acceso rápido y eficiente a la información relevante para los responsables de la gestión empresarial. El informe detalla los porcentajes de deficiencias en cada área, junto con sus respectivas puntuaciones. Además, identifica el área con la puntuación más baja, sugiere un puntaje mínimo y destaca las áreas que no logran alcanzar ese umbral. Finalmente, el reporte proporciona una evaluación del rendimiento por área funcional, subrayando las principales debilidades en la gestión organizacional, priorizando su mejora y aumentando la transparencia. Al ofrecer a las áreas operativas y administrativas acceso a una base común de información, se fomenta la colaboración sustentada en datos objetivos, alineando a los equipos con metas comunes y estrategias más efectivas.

Resultados

En la Figura 5 se presenta la evaluación cuantitativa del desempeño de las diferentes áreas funcionales de *Škoda Experts*, seguido de un análisis detallado de los resultados.

Figura 5:

Evaluación Actual por Áreas Funcionales



Elaboración propia.

El análisis realizado permitió determinar los puntos fuertes y oportunidades de mejora de la empresa. En el área de estrategia empresarial, se evidenció un desempeño satisfactorio, alcanzando 75% de efectividad. Este resultado evidencia que la empresa se encuentra en una situación intermedia de desarrollo en cuanto a la formulación y ejecución de estrategias a largo plazo. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la alineación de las decisiones estratégicas con los objetivos corporativos, así como en la competitividad y sostenibilidad de los planes de negocio.

Por su parte, el área financiera sobresale con 88%, el porcentaje más alto entre las áreas evaluadas. Esto refleja una gestión adecuada de los recursos financieros, fundamental para la viabilidad a largo plazo de la empresa. El destacado rendimiento financiero sugiere que la organización mantiene un control adecuado sobre sus ingresos, costos, presupuestos y decisiones de inversión, lo que contribuye a su solvencia en un entorno empresarial complejo.

En contraste, el área de *marketing* obtuvo el porcentaje más bajo, con el 70%, lo que pone de manifiesto una debilidad significativa en sus estrategias de promoción y posicionamiento. La empresa enfrenta dificultades en la planificación de marketing, lo que ha limitado una segmentación de mercado eficaz y, en consecuencia, una creación óptima de valor para los clientes. Este aspecto debe priorizarse para mejorar su visibilidad y competitividad.

El área de operaciones, con un desempeño del 85%, indica que la empresa ha implementado procesos eficientes en la prestación de servicios de mantenimiento y reparación automotriz, gestionando adecuadamente sus recursos operativos y optimizando los procesos. Este desempeño sugiere también una gestión logística eficaz, lo que contribuye a una mayor eficiencia y capacidad de adaptación a la demanda del mercado.

Finalmente, el área de gestión del recurso humano presenta un desempeño favorable con 83%, reflejando una adecuada gestión del talento humano. Este porcentaje evidencia el valor que la empresa otorga al desarrollo y retención del personal, aunque existen oportunidades de mejora mediante la implementación de programas de formación, liderazgo y motivación.

En cuanto a la evaluación del área de *marketing*, se analizaron diversas subcategorías: estrategia de *marketing*, canales digitales, medios tradicionales y gestión de clientes, cuyos resultados pueden observarse en la figura 6.

Figura 6:

Análisis de Evaluación de Expectativas

Area Marketing	Desempeño Actual	Meta de Desempeño	Diferencia respecto a la Meta de Desempeño Sugerida	Priorización para alcanzar la meta sugerida
Planificación de Marketing	50%	81%	31%	Prioritario
Medios digitales	63%	63%	0%	Nada Prioritario
Medios tradicionales	69%	69%	0%	Nada Prioritario
Interacción con los Clientes	100%	100%	0%	Nada Prioritario

Elaboración propia.

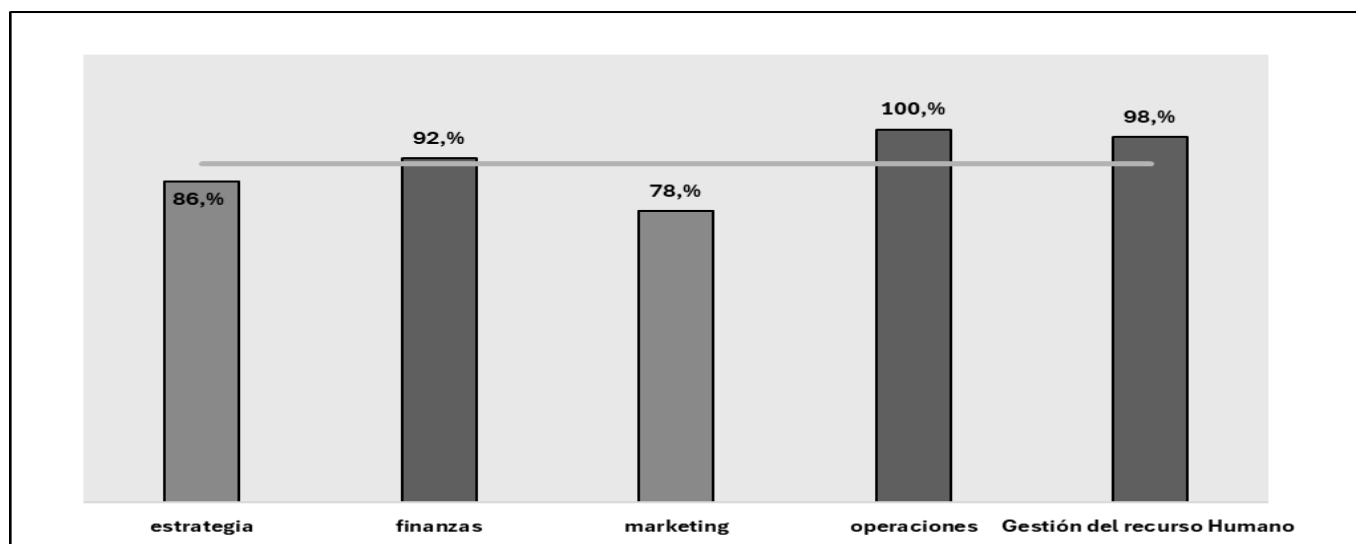
El análisis del desempeño del área de *marketing* reveló importantes hallazgos. En planificación de *marketing*, la empresa presentó un desempeño del 50%, considerablemente inferior a la meta establecida del 81%. Esta diferencia del 31% resalta la urgencia de mejorar en este ámbito, ya que es un componente clave para el éxito de las demás estrategias de *marketing*. En cuanto a los medios digitales, el desempeño actual coincidió con la meta del 63%, lo que indica que las acciones implementadas han sido efectivas. Aun así, sería recomendable explorar oportunidades de innovación. Los medios tradicionales también alcanzaron la meta del 69%, lo que sugiere que no se requieren cambios urgentes, aunque es indispensable seguir monitoreando esta área para adaptarse a las tendencias del mercado. Finalmente, la interacción con los clientes alcanzó el 100% de su meta, reflejando un excelente desempeño. Aunque no es una prioridad

inmediata de mejora, es crucial mantener este nivel para asegurar la satisfacción y fidelización de los clientes.

En relación con la evaluación de la puntuación mínima propuesta, la figura No.7 ofrece una perspectiva clara sobre las áreas de *Škoda Experts* que requieren mejoras, al presentar resultados inferiores al umbral mínimo determinado.

Figura 7:

Puntaje Mínimo Aconsejado



Elaboración propia.

El área de *estrategia*, con el 86%, no alcanzó el valor mínimo esperado, lo que subraya la necesidad de fortalecer la planificación estratégica. Este resultado pone de manifiesto las deficiencias en la alineación de las decisiones estratégicas con los objetivos corporativos. Por su parte, el área de *finanzas*, con el 92%, supera apenas el umbral establecido, lo que indica una gestión financiera adecuada, aunque persisten oportunidades para mejorar la utilización efectiva de los recursos

El área de *marketing*, con el 78%, representa el mayor desafío, ya que su resultado está claramente por debajo del umbral de referencia. Esto evidencia la necesidad urgente de replantear las estrategias de esta área. La visibilidad de la empresa, la captación de clientes y el posicionamiento de la marca podrían verse afectados, por lo que es indispensable llevar a cabo un análisis profundo de la planificación del *marketing* y la segmentación de mercados. El área de *operaciones*, con 100%, ha alcanzado el nivel óptimo, reflejando una gestión eficiente de los procesos internos, alineada con los objetivos de productividad y calidad, lo cual se destaca como una fortaleza clave de la empresa.

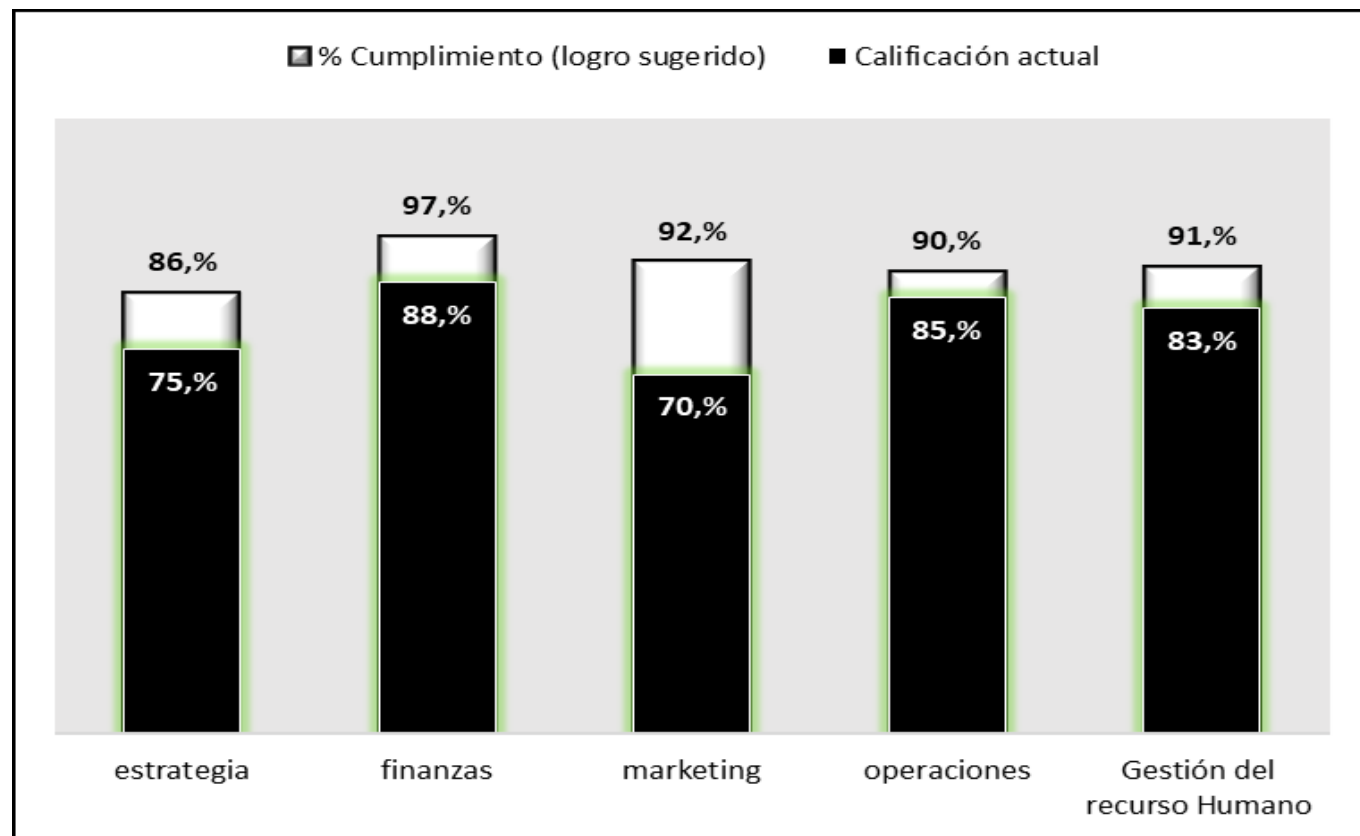
Por último, el área de *gestión de recursos humanos*, con 98%, se encuentra muy por encima del umbral de referencia, lo que indica un manejo sobresaliente del personal, esencial para mantener la motivación y el rendimiento de los empleados. Este desempeño refleja una gestión cercana a la excelencia en el desarrollo y bienestar del talento humano dentro de la empresa.

Para evaluar la productividad de *Škoda Experts*, se consideraron sus áreas funcionales. Los resultados se encuentran en la figura 8, la cual muestra el rendimiento de cada área en términos del

porcentaje de cumplimiento de los objetivos propuestos (% alcance) y la evaluación correspondiente a cada área funcional de la empresa.

Figura 8:

Diagnóstico del Rendimiento de la Empresa



Elaboración propia.

En el área de estrategia, el cumplimiento actual se ubica en 75.5%, mientras que el nivel esperado es del 86%, lo que revela una brecha del 10.5%. Esto indica que, aunque el desempeño es aceptable, existe un margen considerable de mejora para alcanzar el nivel óptimo. En el área financiera, el cumplimiento actual es del 88.8%, frente al 97% esperado. Aunque la brecha es de solo un 8.2%, esta área se destaca por su sólida gestión financiera, quedando pendiente cerrar esta diferencia para optimizar los resultados.

El área de *marketing* presenta la mayor discrepancia, con un cumplimiento actual del 70% frente a un nivel esperado del 92.5%, lo que representa una brecha del 22.5%. Esto señala al *marketing* como un área prioritaria para la mejora, dado que su desempeño está significativamente por debajo del nivel deseado. En cuanto a operaciones, el cumplimiento es del 85.5%, comparado con el 90% sugerido, lo que deja una brecha del 4.5%. Aunque la empresa está cerca de alcanzar sus objetivos operativos, aún existe espacio para optimizar ciertos procesos. Finalmente, la gestión de recursos humanos presenta un cumplimiento del 83%, frente al 91% esperado, lo que refleja una diferencia del 8%. Aunque la gestión de recursos humanos está bien desarrollada, la empresa puede adoptar mejores prácticas para maximizar su potencial.

Discusión

Desde una perspectiva estratégica, *Škoda Experts* obtuvo una puntuación del 75%, lo que sugiere que sus acciones estratégicas están en coherencia con los propósitos organizacionales de la empresa, aunque aún presenta oportunidades de mejora. Este resultado coincide con los hallazgos de Romero *et al.* (2021), quienes afirman que una gestión organizacional eficiente es fundamental para alcanzar resultados satisfactorios. No obstante, la falta de seguimiento y ajustes apropiados en la estrategia de *Škoda Experts* refleja lo planteado por López y Garza (2020), quienes subrayan la importancia de una planificación estratégica robusta para generar valor organizacional. Además, Huilcapi y Gallego (2020) sugieren que los directivos deben utilizar la planificación estratégica para corregir deficiencias y mejorar la gestión operativa, un aspecto que *Škoda Experts* debería considerar a fin de optimizar sus procesos.

Según Gómez *et al.* (2016), las intervenciones gerenciales son consideradas mecanismos eficaces para fortalecer aspectos estratégicos, lo que indica que, si bien *Škoda Experts* cuenta con una gestión adecuada, la implementación de más intervenciones gerenciales podría mejorar aún más su desempeño.

En cuanto al desempeño financiero, este alcanzó el 88%, lo cual coincide con los estudios de Aguirre *et al.* (2021), quienes destacan la relevancia de una gestión financiera adecuada para garantizar la viabilidad a largo plazo de las MiPymes. Asimismo, se refleja una administración financiera apropiada, alineándose con los hallazgos de Párraga *et al.* (2021), Romero y Ramírez (2018), Báez y Puentes (2018), y Brossard (2021), quienes destacaron la importancia de una gestión financiera eficiente para prevenir problemas y asegurar la estabilidad económica. Además, el control eficiente de los recursos se refleja en la solidez financiera observada, similar a lo que Párraga Franco *et al.* (2021) encontraron en pymes ecuatorianas. Igualmente, el área de operaciones recibió una calificación del 85%, indicando procesos eficientes y efectivos, lo cual es comparable con estudios que destacan la necesidad de mantener procesos eficientes para garantizar la calidad en los servicios ofrecidos (Ibarra *et al.*, 2021).

Por otro lado, la debilidad detectada en el área de *marketing*, con un puntaje de 70%, es indicativa de una problemática común en muchas MiPymes. La falta de estrategias de *marketing* adecuadas impacta negativamente su visibilidad y posicionamiento, como lo señalan Leyva *et al.* (2018). En este sentido, la brecha del 31% en la planificación de *marketing* en *Škoda Experts* resalta la necesidad urgente de replantear las estrategias promocionales (Chicaiza *et al.*, 2022; Grillo, 2022; Grillo y Moreno, 2022), quienes identificaron que la falta de eficacia en *marketing* es una barrera para el crecimiento de pequeñas empresas, sugiriendo que una planificación estratégica digital adecuada requiere interacción cercana con el público mediante contenido atractivo y relevante publicado de forma constante.

El desempeño positivo en la gestión de recursos humanos, con el 83%, también está alineado con estudios previos (Casanova *et al.*, 2019; Aguilera *et al.*, 2019; Maturana y Andrade, 2019; Durán *et al.*, 2020; Macías *et al.*, 2020). Estos estudios destacan la importancia del bienestar laboral y la retención de talento como factores clave para asegurar la productividad organizacional y mejorar la estabilidad y la productividad. Estos elementos se reflejan en el alto puntaje obtenido por *Škoda Experts* en este aspecto de su gestión.

Este estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, la metodología utilizada se basó principalmente en análisis cualitativos, lo que puede introducir sesgos subjetivos en la interpretación de los datos. Además, la muestra se limitó exclusivamente a *Škoda Experts*, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otras empresas del sector. Adicionalmente, la recopilación de datos se realizó en un período específico, lo que puede no reflejar cambios recientes en la gestión operativa y administrativa de la empresa.

Para superar las limitaciones de este estudio, futuras investigaciones deberían incluir una mayor cantidad de empresas en diferentes sectores para lograr resultados más generalizables. Además, se recomienda aumentar el número de ítems en la herramienta diagnóstica para capturar con mayor precisión las diversas dimensiones de la gestión organizacional. Asimismo, futuros estudios podrían explorar la implementación de metodologías mixtas, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para proporcionar una visión más completa de los desafíos organizacionales. También sería útil incorporar un análisis longitudinal para evaluar la evolución de las estrategias empresariales a lo largo del tiempo, tal como lo proponen Chicaiza *et al.* (2022).

Conclusiones

El análisis organizacional de Škoda Experts destaca tanto las fortalezas como las debilidades de la organización. En términos financieros, la empresa demostró un alto nivel de gestión, alcanzando un 88% de efectividad en el manejo de recursos, asegurando su viabilidad a largo plazo. Sin embargo, el área de marketing, con el 70% de desempeño, se identificó como la principal área de oportunidad, lo cual sugiere la necesidad urgente de reestructurar las estrategias de promoción y segmentación de mercado. La gestión de recursos humanos y las operaciones presentaron un rendimiento satisfactorio, con el 85% aproximado de efectividad, destacándose en la retención de talento y la eficiencia operativa.

Con respecto al objetivo de la investigación *-analizar las fortalezas y debilidades de Škoda Experts para desarrollar estrategias de mejora-*, se concluye que las principales áreas de oportunidad se encuentran en el *marketing* y en la alineación de las estrategias corporativas con los objetivos empresariales. Aunque se evidenció una gestión financiera sólida, es necesario fortalecer el área de *marketing* para garantizar un crecimiento sostenido. La evaluación organizacional fue un estudio de caso de tipo descriptivo, utilizando un enfoque cualitativo validado por un grupo focal de expertos, lo cual proporcionó una visión integral de la empresa.

Las principales contribuciones de este trabajo sugieren que la mejora en la planificación estratégica y el marketing no solo optimizará el rendimiento de *Škoda Experts*, sino que también podría servir como referencia para otras micro y pequeñas empresas del sector automotriz. A los empresarios del sector de servicios de reparación automotriz, se les recomienda desarrollar e implementar estrategias de marketing digital robustas, monitoreadas constantemente para ajustar las acciones según los resultados obtenidos. Es esencial fortalecer las capacidades estratégicas mediante la formación continua del personal directivo en técnicas modernas de planificación y gestión estratégica. Estas acciones contribuirán a posicionar mejor a la empresa en un mercado competitivo y garantizar su crecimiento sostenible.

Para los académicos, este estudio aporta evidencia empírica sobre la efectividad de las herramientas de diagnóstico organizacional en la mejora de la gestión empresarial. La metodología y los resultados pueden servir como base para futuras investigaciones en diversos contextos organizacionales e industriales.

En las reflexiones finales y futuras direcciones, las implicaciones de este trabajo incluyen la promoción de prácticas empresariales más eficientes y adaptativas en respuesta a los cambios del mercado. El estudio sugiere la necesidad de investigaciones futuras, y sería pertinente ampliar la muestra a otras organizaciones del sector y adoptar una metodología mixta que incluya análisis cuantitativos para proporcionar una visión más completa. Además, sería beneficioso realizar un análisis longitudinal para evaluar la evolución de las estrategias a lo largo del tiempo, lo que contribuiría a la comprensión de los procesos de mejora continua en empresas de este tipo.

Agradecimientos

Expresamos nuestro especial agradecimiento al Taller Automotriz *Škoda Experts*, representado por su representante legal, María Fernanda Abello M., y su equipo administrativo. Su receptividad y apoyo constante durante el desarrollo de las actividades de investigación fueron fundamentales.

Referencias consultadas y complementarias sugeridas

- Ahmad, I. y Ahmad, S. B. (2019). “The Mediation Effect Of Strategic Planning On The Relationship Between Business Skills And Firm’s Performance: Evidence From Medium Enterprises in Punjab, Pakistan”. *Opción*, 35, 746-778. Disponible en: <https://bit.ly/3mAyGfC>
- Aguilar, A.; González, C., y Caldera, D. del C. (2017). “Diagnóstico organización y plantación estratégica en una microempresa de agro alimentos del estado de Guanajuato, México”. *Management Review*, 2(1), 117–134. Disponible en: <https://doi.org/10.18583/umr.v2i1.48>
- Aguilera Mancilla, G.; Nahuat Arreguín, J. J. y Badillo Morales, O. D. (2019). “Reclutamiento y selección por competencias: Empresas familiares del Estado de Coahuila”. *Mercados y Negocios*, (40), 63-83. Disponible en: <http://bit.ly/3ZsCuOK>
- Aguirre Benalcázar, M. C.; Romero Hidalgo, O. M.; Jaramillo Paredes, M. F. y Ruiz Carrillo, J. A. (2021). “Situación de la mediana empresa ecuatoriana: Rasgos distintivos de sus prácticas gerenciales”. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 352-366. Disponible en: <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i2.35929>
- _____ y Puentes, G. (2018). “Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia”. *Revista de Ciencias sociales*, 24(1), 67-84. Disponible en: <http://bit.ly/3K2NNZ1>
- Barrientos, J. (2019). “La revisión bibliográfica en el doctorado en Administración”. *Ciencias administrativas*, (14), 99-112. Disponible en: <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Bravo, L.; Valenzuela, A.; Ramos, P. y Tejada, A. (2019). “Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. Disponible en: <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Canta, J. y Quesada, J. (2021). “El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura”. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786. Disponible en: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>
- Cantero H.; Leyva, E.; Torres S.; Lao, Y.; Pérez, M. y Vega De la Cruz, L. (2021). Indicadores de medición del desempeño empresarial: Caso de estudio en entidades del territorio holguinero. *Semestre Económico*, 24(56), 167-182. Disponible en: <https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a7>
- Cantos, Marcos. (2017). “Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de Educación Básica del Cantón Cañar - Ecuador, para promover su efectividad”. *Población y Desarrollo*, 23(44), 86-92. Disponible en: [https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023\(44\)086-092](https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023(44)086-092)

- Casanova, C.; Mustelier, M. y Casanova, T. (2019). “Manifestaciones del Síndrome de Burnout, en docentes de la Universidad de Cienfuegos”. *Revista Conrado*, 15(66), 91-97. Disponible en: <https://bit.ly/3xjopqc>
- Castro, R. (2017). “Revisión y análisis documental para Estado del Arte: Imaginarios sociales sobre inclusión educativa”. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(1), 283-297.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEALC, 2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (Covid-19)*. Disponible en: <https://bit.ly/41UPcaL>
- Chicaiza, N.; Chicaiza, B.; Velasco, A. y Mena, N. (2022). “Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte ‘Rutas Salcedenses’ a través de la herramienta de análisis FODA. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 1112-1129. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v7i3.3781>
- Durán, S.; Martínez, D. M.; Henríquez, K. V. y Henríquez, N. A. (2020). “Aproximación a la retención de talento: Enfoque *Employer branding* en las universidades”. *Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, (13), 12-20. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4292696>
- Galicia Osuna, D. y Monroy Baldí, M. E. (2016). “La retórica y el discurso administrativo”. *Contaduría y administración*, 61(3), 582-598. Disponible en: <http://bit.ly/3J4lA26>
- Gómez, D.; Pelcastre, B. y Parada Toro, I. (2016). “Diseño de una herramienta gerencial para la mejora organizacional en centros de salud de primer nivel de atención”. *Horizonte Sanitario*, 15, 69. Disponible en: <https://doi.org/10.19136/hs.a15n2.1102>
- Gustmann de Castro, B.; Eccel Pontelli, G.; De Fátima Paz Nunes, A.; Marques Kneipp, J. y Medianeira Flores Costa, V. (2021). “Emprendimiento y coronavirus: impactos, estrategias y oportunidades frente a la crisis global”. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 49-60. Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>
- Grillo Torres, C. M. (2022). “Contribución del contenido online y su aporte a identidad institucional de las librerías colombianas”. En: A. Domínguez & G. Bonales (Eds.), *Estrategias de Comunicación Publicitaria en Redes Sociales: Diseño, gestión e Impacto* (Vol. 1, pp. 385 – 402). McGraw-Hill Interamericana de España.
- _____, y Moreno López, W. (2022). “Importance of digital marketing in Colombian universities with accredited quality: Contributions to the qualification of its use”. *Visual Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 10(2), 1-13. Disponible en: <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3587>
- _____; Moreno López, W.; Zarama, D. A. R.; Gómez Espinosa, C. P. y Abello Macías, M. F. (2023). “Autodiagnóstico Organizacional: Un Estudio de Caso en la comercializadora de café gourmet, ‘Café sutileza’ “. En: Eidec, Ceincet y Rediees (Eds.), *Pensamiento Crítico en la Investigación Científica y Académica* (Vol. 21, pp. 51-73). Editorial Eidec.
- Huilcapi, S. I., y Gallegos, D. N. (2020). “Importancia del diagnóstico situacional de la empresa”. *Revista Espacios*, 41(40), 11-23. Disponible en: <https://bit.ly/40KidFs>

- Ibarra Morales, L. E.; Woolfolk-Gallego, L. E.; Meza-López, B. I. & Gelain-Rodríguez, E. T. (2020). "Evaluación de la calidad en el servicio: Una aplicación práctica en un establecimiento de Café". *Revista CEA* 6(11), 89-107. Disponible en: <https://doi.org/10.22430/24223182.1430>
- León Castro, D. A. y Bernal Domínguez, D. (2021). "Diagnóstico organizacional: Un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán, México". *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 17(1), 86 - 103. Disponible en: <https://doi.org/10.46443/catyp.v17i1.274>
- Leyva Carreras, A.; Cavazos Arroyo, J. y Espejel Blanco, J. (2018). "Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes". *Contaduría y Administración*, 63(3), e41. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López Lemus, J. A.; y Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-23. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- Macías Quiroz, M. M.; Ruiz-Cedeño, S. D. M. y Valdivieso Guerra, P. D. A. (2020). "Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil". *Ingeniería Industrial*, 41(2).
- Medina Cruz, J.; Quintana Fuentes, L. F. y Olaya, M. I. (2020). "Modelo diagnóstico empresarial: Caso 'Fábrica de café y chocolate El Agrario', San Vicente de Chucurí, Santander". *Ciencia y Agricultura*, 17(3). Disponible en: <http://bit.ly/3YompZW>
- Medina Cruz, J. y Quintana Fuentes, L. F. (2017). "La ingeniería del *software* y su aplicación en el análisis de indicadores de repetitividad y reproducibilidad de jueces, en el proceso de evaluación del perfil sensorial del licor de cacao (*Theobroma cacao* L.)". *Entramado*, 13(1), 278-294. Disponible en: <https://bit.ly/3YtjjTH>
- Mendonça, H.; Ferreira, M. C. y Neiva, E. R. (2020). *Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática*. Vetor Editora.
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial.
- Párraga Franco, Silvana Mariela; Pinargote Vázquez, Nancy Fabiola; García Álava, Carmen Marcela, y Zamora Sornoza, Juan Carlos. (2021). "Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática". *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*, 8(spe2), 00026. Epub 21 de abril de 2021. Disponible en: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Puentes Figueroa, C. E. y Maestre-Góngora, G. P. (2019). "Plan estratégico basado en *ITIL* para *MiPymes* en el Departamento de Arauca - Colombia. *Lámpsakos (Revista Descontinuada)*, (22), 68-86. Disponible en: <https://doi.org/10.21501/21454086.3280>
- Quezada Torres, W. D.; Hernández-Pérez, G. D.; González Suárez, E.; Comas Rodríguez, R.; Quezada Moreno, W. F. y Molina-Borja, F. (2018). "Gestión de la tecnología y su proceso de transferencia en Pequeñas y Medianas Empresas metalmeccánicas del Ecuador". *Ingeniería Industrial*, 39(3), 303-314. Disponible en: <https://bit.ly/3F3vPSX>

- Rojas Carrasco, O. A.; Vivas Escalante, A. D.; Mota Suárez, K. T. y Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). “El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista”. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. Disponible en: <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Romero Álvarez, Y. y Ramírez Montoya, J. (2018). “Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las MiPymes”. *Suma de Negocios*, 9(19), 36-44. Disponible en: <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N19.A5>
- Romero Hidalgo, Óscar; Hidalgo Sánchez, A.; Canales Aybar, E. y Ruíz Carrillo, J. (2021). “Gestión empresarial y su influencia en los planes estratégicos de las medianas empresas del Ecuador”. *Summa: Revista Disciplinaria en Ciencias económicas y Sociales*, 3(2), 1-23. Disponible en: <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.33>
- Sánchez, S. M.; Loor, A. M. A.; Santana, N. L. A. y Macías, E. A. C. (2020). “Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de Educación Superior: Caso de Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí”. *Uniandes Episteme*, 7, 517-532
- Simbaña Taípe, L. E.; Mullo, D. C. U.; Chuquin, M. S.; Morales-Urrutia, X. y Sánchez, M. I. (2019). “Key determinants for growth in high-growth Ecuadorian manufacturing firms”. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 18(4), 293-315. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.1504/IJMED.2019.102756>
- Uribe López, A.; Arredondo Cortés, S. y López Mayoral, M. (2019). “Diagnóstico de Gestión Institucional: Un Estudio de Caso en Educación Básica”. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22. Disponible en: <http://bit.ly/3IhhVP4>
- Vieira de Castro Nascimento, A.; Ramírez Pacheco, G. M. y Neila González, F. J. (2020). “Marco teórico para la planificación estratégica y gestión del proceso de promoción de centros comerciales”. *ACE: architecture, city and environment*, 14(42). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5821/ace.14.42.8748>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research: Design and methods* (Vol. 6a Ed.). Sage Publications,