

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE HOSHIN KANRI EN EL CDA  
GUADALAJARA, EL CUAL PERMITA MEJORAR SU PARTICIPACIÓN EN EL  
MERCADO

ERIKA JOHANA LONDOÑO RENGIFO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
FACULTADES DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

TULUÁ

2022

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE HOSHIN KANRI EN EL CDA  
GUADALAJARA, EL CUAL PERMITA MEJORAR SU PARTICIPACIÓN EN EL  
MERCADO

ERIKA JOHANA LONDOÑO RENGIFO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE COMERCIO  
INTERNACIONAL

DIRECTOR PROYECTO  
CRISTIAN PABEL LONDOÑO RENGIFO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
FACULTADES DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

TULUÁ

2022

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción .....	12
1.CAPITULO UNO .....	16
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2. ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.4. OBJETIVOS .....	20
1.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	20
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	20
1.5. MARCO DE REFERENCIA .....	21
1.6. MARCO TEÓRICO .....	25
1.7. MARCO METODOLÓGICO .....	33
1.8. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	35
2. CAPITULO DOS.....	37
2.1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y DE LA SITUACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR GUADALAJARA.....	37
2.2. IDENTIFICAR LAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	43
2.3. DISEÑAR LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	60

<i>Precios Regulados (O)</i> .....	65
2.4. IMPLEMENTAR LAS METODOLOGÍAS PROPUESTAS EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO	
AUTOMOTOR GUADALAJARA.....	84
CONCLUSIONES .....	4
RECOMENDACIONES.....	9
BIBLIOGRAFÍA .....	11

## Lista De Tablas

Tabla 1 Participación en el mercado de las RTM para motos en la ciudad de Buga.....	17
Tabla 2 Parque automotor nacional por clase de vehículos 2019 .....	50
Tabla 3 Activos estratégicos del CDA Guadalajara .....	71
Tabla 4 Matriz perfil competitivo CDA Guadalajara .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5 Estado de resultados CDA Guadalajara 2019-2020 (miles de pesos) .....	75
<b>Tabla 6 Indicadores Estratégicos</b> Tabla 6 Indicadores Estratégicos.....	1

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1	Productividad laboral, índice de capacidades gerenciales y tipo de innovación .....	24
Gráfico 2	Valoración de crecimiento económico (%) .....	76

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Nivel de adopción de técnicas de gestión en Colombia.....	23
Ilustración 2 Mercado de Ansoff .....	29
Ilustración 3 Matriz BCG – Modelo Boston Consulting Group .....	30
Ilustración 4 Procedimiento de RTM en el CDA Guadalajara .....	38
Ilustración 5 Procesos de RTM en el CDA Guadalajara .....	39
Ilustración 6 Organigrama CDA Guadalajara.....	42
Ilustración 7 Matricula de vehículos a nivel nacional .....	49
Ilustración 8 Histórico de la tasa de desempleo en Colombia año 2007 al 2020.....	51
Ilustración 9 Evolución revolución industrial.....	53
Ilustración 10 Síntesis del análisis externo .....	67
Ilustración 11 Síntesis del análisis interno.....	70
Ilustración 12 Perfil competitivo RTM&EC en motocicletas Guadalajara de Buga.....	73
Ilustración 13 Análisis productivo 2019-2020.....	74
Ilustración 14 Hoshin Kanri.....	77
Ilustración 15 Dinámica de grupo CDA Guadalajara Hoshin Kanri-recolección.....	78
Ilustración 16 Dinámica de grupo CDA Guadalajara .....	78
Ilustración 17 Despliegue estratégico CDA Guadalajara .....	87
Ilustración 18 Líneas estratégicas CDA Guadalajara .....	88
Ilustración 19 Mapa estratégico CDA Guadalajara .....	89
Ilustración 20 Tipos de perspectiva .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



### **Lista de Figuras**

Figura 1Matriz 3x3 GE CDA Guadalajara .....	80
Figura 2Matriz de producto – mercado de Ansoff CDA Guadalajara .....	81
Figura 3Matriz BCG - CDA Guadalajara .....	82
Figura 4Canvas Business Model CDAG S.A.S – estado actual .....	84

## Resumen

Un centro diagnóstico automotor ofrece a sus clientes el servicio de la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes, dicha revisión es de carácter obligatorio según la resolución 3768 de 2013, lo que expone una necesidad existente para la prestación de dicho servicio.

El direccionamiento estratégico es considerado como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo de las empresas, este surgió más allá de la perspectiva teórica, como producto de la participación y ejecución de los planes estratégicos.

La investigación se desarrolló en el CDA Guadalajara, una empresa en el sector de servicio de revisión técnico-mecánica en motos 2T y 4T; en su diagnóstico la empresa muestra carecer de una visión innovadora para todas las áreas de gestión. La metodología para desarrollar esta investigación se fundamentó en un proceso teórico-práctico de observación directa de la empresa utilizando métodos y técnicas primarias de toma de la información. Se utilizaron herramientas administrativas como la matriz DOFA y aproximación de las cinco fuerzas de Porter, tomando en consideración para el planteamiento de las estrategias y de igual manera, incluyendo las bases de la planeación estratégica, se adelantó el ejercicio de investigación con el propósito de establecer las acciones más importantes para lograr el direccionamiento estratégico del CDA Guadalajara. Esta investigación concluye destacando las capacidades y características positivas de la empresa, así como los aspectos de mejora para orientar mediante un direccionamiento estratégico focalizado.

### **Abstract**

An Automotive Diagnostic Center provides the Technical Mechanical Inspection and Pollutant Emission service, this inspection is mandatory according to 3768 of 2013 resolution, which exposes an existent need to offer this service.

The strategic direction is considering as a continuous process that supports the companies' long-term objectives and goals, this kind of direction emerged beyond the theoretical perspective, as a product of the strategic plans' participation and execution.

The research was developed at the CDA Guadalajara, a company of the Technical Mechanical Inspection industry in 4t and 2t motorcycles; the company's diagnosis shows a lack of innovative vision in all the gestion areas. This research was done following an empirical model with a direct contact observation methodology using primary techniques for taking out the company's information. Management tools where also used like the SWOT matrix and the Porter's Five Forces model. Considering the strategic planning and including the basis of these strategies this research was brought forward with the aim of stablishing the most important actions to achieve the strategic direction of the CDA Guadalajara. This research concludes highlighting the abilities and positive characteristics of the company and the improvement aspects as well, to redirect ed a focused strategic direction.

## Introducción

La tendencia de la economía mundial, la globalización de los mercados y el movimiento de capitales aumenta cada año y con ello exige un mayor compromiso de competitividad y productividad. Como consecuencia las organizaciones se enfrentan a un nuevo entorno estratégico, por lo cual buscan mejorar las competencias de las empresas, siendo la razón que motivo a realizar una investigación de un diseño de un plan estratégico bajo el enfoque hoshin kanri en el CDA Guadalajara, el cual permita mejorar su participación en el mercado

Es necesario encontrar un involucramiento de esta estrategia para mejorarla participación en el mercado, por tal razón es necesario realizar el anterior proceso de estrategias y trabajar para el mejoramiento continuo de los procesos, con este propósito es mejorar día a día en la participación del mercado para ofrecer a los clientes un excelente servicio, al menor tiempo posible y así con una participación activa con su respectivo elemento tecnológico que se conlleva con una llamada industria 4.0 y con sus procesos mayor estandarizados y organizados para prestar un excelente servicio.

El presente trabajo desarrolla un diagnóstico de crear un , diseño de un plan estratégico bajo el enfoque hoshin kanri en el CDA Guadalajara, el cual permita mejorar su participación en el mercado, con el objetivo de aplicar a la industria de los servicios una estrategia que permita optimizar los procesos que esta con lleva, se inculcarán e implementaran las diferentes herramientas de optimización, dando especial importancia en el fortalecimiento de la estrategias comerciales y de factor humano, buscando siempre una cultura activa de medición y mejoramiento continuo de los procesos como punto de partida para el desarrollo de los proyectos.

Durante un diagnóstico detallado y minucioso, se detectó que si bien es cierto se cuenta con variables que se han convertido en fortalezas y oportunidades, sobre las cuales deben descansar

estrategias para aprovecharlas, también los es que existen aspectos internos y externos que inciden negativamente en la institución y que requieren de acciones para contrarrestar sus efectos. Es por ello por lo que la Gerencia y su grupo directivo se pusieron en la tarea de construir un plan estratégico participativo, incluyente, con los mayores estándares en la materia, que contara con unos objetivos claros, alcanzables y ambiciosos que le apuntaran al cumplimiento de la nueva visión de la empresa.

El plan estratégico institucional, es la hoja de ruta que marcará el norte del CDAG en los próximos cuatro (4) años, integrando el hacer diario con los nuevos proyectos estratégicos que permitan el logro de los objetivos institucionales, teniendo como principios rectores los valores corporativos definidos por el CDAG.

Para la elaboración de este proceso de planificación empresarial se realizó un diagnóstico financiero, operativo y estratégico preliminar baso en información documental y en algunas entrevistas con funcionarios responsables de procesos críticos, además se realizó una auditoria del entorno y organizacional, mediante la utilización de herramientas PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, 3x3 GE, Perfil Competitivo, entre otras.

Con base en lo anterior se realizó una dinámica participativa con un grupo importante de funcionarios de todos los niveles y procesos de la empresa, bajo la metodología de Hoshin Kanri, donde se identificaron las debilidades y fortalezas y se realizaron apuestas en todos los frentes para los próximos años.

Como resultado de este ejercicio de planificación se construyó el mapa estratégico el cual cuenta con cuatro (4) objetivos o pilares estratégicos y 15 líneas estratégicas que le aportaran a cada uno de los objetivos.

## Glosario

**HOSHIN KANRI:** Es una metodología de trabajo basada en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo y corto. Para comprender su significado debemos tener en cuenta las siguientes palabras del japonés: Considero una forma adecuada para hacer un acercamiento a modelos en otros idiomas buscar una traducción que permita profundizar e interiorizar mejor sus orígenes y significados.

**PLANEACION ESTRATÉGICA:** Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

**RUTINA:** Existen actividades rutinarias y repetitivas en toda organización la cuales son necesarias y por otro lado existen las tareas disruptivas, innovadoras, que cambian el curso de una compañía. Ambas tienen un elemento común: se basan en el trabajo en equipo.

**FORMULAR OBJETIVOS:** Se plantea desarrollar planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua. De forma complementaria, establece indicadores que permitan valorar la consecución de objetivos y la efectividad de los planes. En consecuencia, permite la asignación clara de responsabilidades en relación con las metas y los procesos, como medio de implicación de las personas.

**HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS:** Herramientas que facilitan el desarrollo del método son diversas y deberán ser adecuada a cada organización, cada estilo gerencial, al tamaño de la organización y su clima laboral, entre las herramientas que se pueden encontrar están los diagramas de afinidad, árbol de objetivos, diagrama Pareto, espina de pescado, así como las

matrices que defina la alta gerencia para hacer los seguimientos pertinentes a los objetivos generales y específicos de cada área.

## 1.CAPITULO UNO

### *1.1. Definición Del Problema*

#### *Contexto Del Problema*

El Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, es un establecimiento de comercio que fue creada en el año 2019 como una empresa privada mediante Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), es una sumatoria de recursos entre socios particulares; los cuales tienen una responsabilidad con los clientes, usuarios, con la sociedad y en general con todos los grupos de interés que afectan o se sienten afectados por las acciones que realiza el Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara (CDAG) en cumplimiento de su objeto misional.

El objeto misional del Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, es minimizar la accidentabilidad de motociclistas en la región y contribuir a la conservación del medio ambiente. Es un mecanismo de control legal, sobre la condición mecánica y de contaminación ambiental de los vehículos automotores que circulan en Colombia, a excepción de los que no los acobija por normatividad legal y técnica. Su concepción básica fue introducida con la Ley 769 de 2002 y sus procedimientos están reglamentados en la Resolución 3768 de 2013, Resolución 5202 de 2016, Resolución 1355 de 2020, Resolución 20203040003625 de 2020 y Resolución 20203040011355 de 2020, entre otros.

Los procesos que permiten prestar el servicio contribuyen a la eficiencia global de la empresa y generan una comunicación fluida entre las distintas funciones de la compañía cuando son óptimos, correctamente estructurados y cuentan con una adecuada visión. En el Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, se evidencia oportunidad de mejora en los procesos claves que tienen un papel central en la creación de valor en la organización (Zaratiegui, 1999), los cuales,



direccionados correctamente, pueden mejorar la rentabilidad de la organización y focalizar los recursos hacia acciones que generen valor agregado a la compañía.

### ***1.2. Análisis Y Justificación***

Una vez identificado la pertinencia del caso problema objeto de estudio de acuerdo con su novedad, contraste, necesidad e importancia, resolución, pertinencia y lineamientos con el proceso de aprendizaje del autor, se identificó el problema de la ausencia de un direccionamiento estratégico claro, enfocado y realista, el cual permita mejorar el posicionamiento del servicio en la ciudad.

**Tabla 1**

*Participación en el mercado de las RTM para motos en la ciudad de Buga.*

CDA	AÑO			
	2019	2020	2019	2020
<b>BUGA</b>	13%	11%	3.197	2.598
<b>TEAM ADVANCE</b>	46%	40%	11.101	9.560
<b>BUEN ATMÓSFERA</b>	28%	20%	6.707	4.868
<b>GUADALAJARA</b>	4%	21%	880	5.055
<b>TOTAL</b>	63%	92%	21.885	22.081

Fuente: estadísticas ASO-CDA

En la ciudad de Buga se logra identificar la participación de cuatro Centros de Diagnóstico Automotor, de los cuales prestan diferentes servicios con el objetivo de focalizar el análisis se logra realizar una comparación entre las líneas de revisión técnico-mecánica para vehículos tipo

motocicletas logrando evidenciar de esta manera que en el año 2019 con un total de 21.885 revisiones tecnomecanica para este tipo de vehiculos el Centro Diagnostico Automotor Guadalajara tuvo una participacion del 4% versus el total que ejecutaron en la ciudad; esto ocasionado por el nivel de madurez de la organización el cual era un año en el cual apenas estaba iniciando y dandose a reconocer en el mercado , sin embargo en el año 2020 en el año subsiguiente se logra evidenciar un aumento significativo esto es por algunas estrategias de manera empirica que la organización comenzo a implementar con el objetivo de capturar mas el mercado de manera mas dinamica permitiendo asi el aumento de dicha participacion , dicho año se logra evidenciar frente al mercado un nivel de participacion del 21% de acuerdo a la tabla anterior se logra identificar que a un el Centro Diagnostico Automotor Guadalajara tiene un margen de ganancia o de mayor participacion sobre el mercado , considerando estrategias mas dinamicas , mas estrategicas enfocadas al marketing a la ganancia del mercado con el objetivo de aumentar mas esta participacion.

En la tabla anterior demuestra la alta demanda que realizaron en revisión técnico mecánica en la ciudad de Guadalajara de Buga en 4 diferentes CDA que están actualmente en funcionamiento, de las 24.101 motocicletas que realizaron RTM y EC en el año 2020. Este dato indica año tras año como se va aumentando el nivel de motocicletas y la alta importancia que existente en el mercado de los CDA, superando claramente en número de motocicletas que realizaron la revisión.

En la revisión técnico mecánicas por vehículos tipo motocicletas en la ciudad de Buga; donde se puede diferenciar la competencia de las cual tiene un nivel de experiencia muchos años más en el mercado que el centro diagnostico automotor Guadalajara. Sin embargo hay unas ventajas competitivas diferenciadoras por parte del el centro diagnostico automotor Guadalajara y

una capacidad instalada en igual proporción a la de la competencia lo cual permitiría con una adecuada proyección de una visión estratégica ambiciosa, aterrizada y objetiva poder establecer elementos estratégicos que permitan mejorar la gestión comercial , la satisfacción de los clientes para así mejorar mucho más los ingresos llegando a una participación más adecuadas en los próximos años.

### ***1.3. Formulación del Problema***

El problema que tenemos en el centro diagnostico automotor Guadalajara no ha aprovechado en su totalidad capturar el mercado en el cual puede o atraer nuevas personas o capturar nuevos clientes de la competencia.

En el análisis anterior, se genera un impacto sobre direccionamiento estratégico por falta de mercadeo además de posibles clientes, situación evidenciada que lleva necesariamente a plantear el siguiente interrogante a resolver en el desarrollo del presente trabajo de grado:

**¿Qué metodología o herramientas estratégicas son las más adecuadas para implementar en el Centro Diagnostico Automotor de forma tal de identificar su dirección estratégica?**

## ***1.4. Objetivos***

### ***1.4.1. Objetivo General***

Diseñar el plan estratégico bajo la metodología HOSHIN KANRI para mejorar la participación en el mercado del Centro Diagnóstico Automotor Guadalajara.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico del entorno empresarial y de la situación interna organizacional del Centro Diagnóstico Automotor Guadalajara.
- Identificar las metodologías y herramientas para el direccionamiento estratégico.
- Diseñar la propuesta de implementación del direccionamiento estratégico.
- Implementar las metodologías propuestas en el Centro Diagnóstico Automotor Guadalajara.

### ***1.5. Marco De Referencia***

#### *Antecedentes O Estudios Previos*

Marcar la diferencia dentro del mundo de los negocios se basa en las estrategias que se desarrollen dentro de cada compañía, sea cual sea su enfoque, razón social o campo en el que se desenvuelva; las actividades económicas no dependen únicamente de suplir necesidades existentes sino también de buscar la manera en la que toda debilidad interna o externa se pueda convertir en una fortaleza, toda amenaza en una oportunidad para crecer y mejorar, siempre haciendo énfasis en lo que será útil, poniendo en una balanza todo lo que concierne a dicho negocio; cabe mencionar la competencia dentro de las posibles amenazas a las que hay que hacer buen frente, pues a pesar de que hay mercados y focos para todo.

Se debe marcar una pauta que referencie cada compañía sea grande o pequeña y para poder establecer dicha diferencia se debe conocer ampliamente la competencia, los demás negocios que se relacionan entre sí, sus enfoques y forma de desarrollar la actividad. Al conocer esto cada negocio debe buscar la manera precisa de impactar; es justo aquí cuando se habla de estrategias diferenciadoras sea en el producto o servicio que se ofrece, cabe entonces citar lo planteado por Porter (2003) cuando dice que “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia”; pues de nada sirve conocer la competencia si no se va a implementar ningún proceso a seguir para luchar contra ese oponente, para demostrar ser más fuerte y estar mucho más preparado, o simplemente para satisfacer de mejor forma la necesidad que se presenta en cierto mercado; se debe afrontar con todos los medios disponibles buscando entonces que esa amenaza visible pueda convertirse en una gran oportunidad.

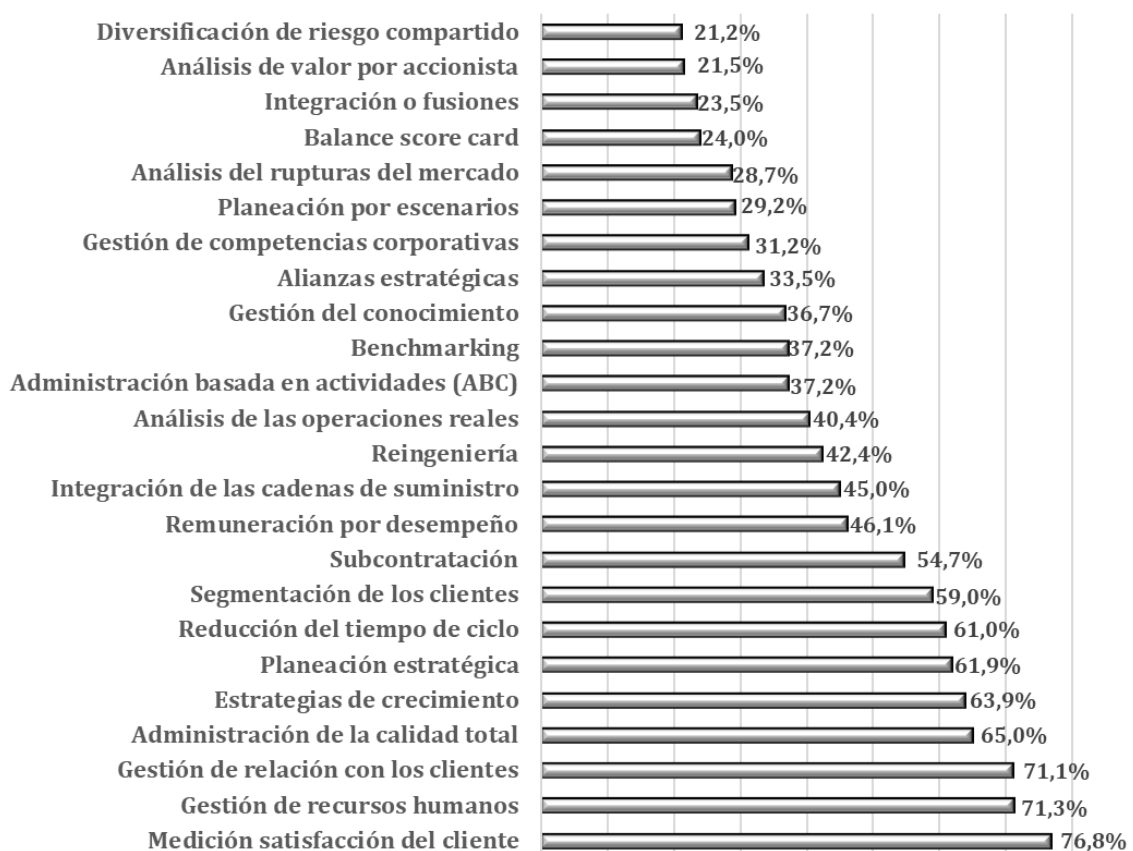
Día a día se puede observar una evolución y movimiento constante en el mundo, la globalización y sistematización ha traído consigo retos interminables en cuanto a estrategias se

trata, ya que no basta con encontrar un punto de referencia y trabajar en ello para ser grande, sino en saber cómo actualizar el enfoque que diferencia una compañía de las demás y no quedarse estancada en un mismo punto sino siempre lograr subir de nivel, crecer, innovar, permanecer y sobre todo lograr reconocimiento dentro de un mercado exigente y poco conforme como el actual; no sería entonces suficiente con conocer y aplicar una estrategia que posicione la compañía una vez, sino tener siempre tantas soluciones y opciones de mejoramiento como sea posible. Así como lo plantea Markides (2002) “una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones”.

Haciendo un enfoque particular en el gremio de los Centros de Diagnóstico Automotor, comúnmente llamados CDA, organizaciones dedicadas al examen técnico – mecánico y a la revisión de control ambiental de emisión de gases de los vehículos automotores (Motos, Automóviles, Servicio Público, Transporte de Carga) en Colombia, sobre las cuales se basa este estudio; se puede evidenciar que hay poco uso de este tipo de estrategias diferenciadoras a nivel nacional. Según la experiencia del Ingeniero Eduardo José Londoño Rengifo, ex auditor del organismo nacional de la acreditación en Colombia (ONAC), quien con su amplia experiencia en la auditoría afirma que “dichas técnicas gerenciales donde se busque generar un impacto que marque diferencia en el sector son poco utilizadas en este tipo de mercado” y hace énfasis al decir que “si lograran implementarlas sería de gran impacto para garantizar un valor diferenciador ante la competencia”, buscando generar más expectativa, reconocimiento y posición frente a los demás.

## Ilustración 1

### *Nivel de adopción de técnicas de gestión en Colombia*



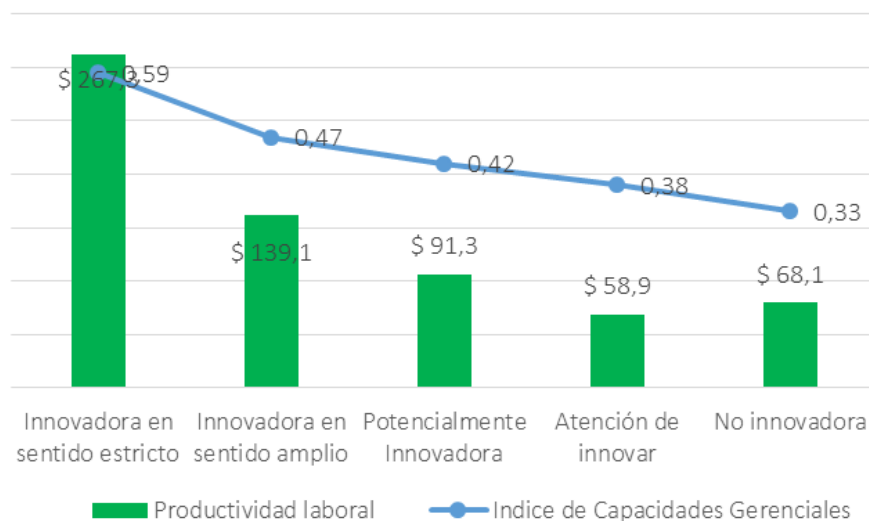
Fuente: Centro Nacional de Productividad basado en estudios de la firma Bain & Company.

Lo que se puede observar en los antecedentes encontrados es que las empresas de servicio adoptaron con éxito herramientas de mejoramiento que generalmente se usaban en procesos de manufactura y esto permite a los autores tomar como base de análisis otras herramientas disponibles que permitirán alcanzar el objetivo del presente trabajo de grado y se mencionarán en el desarrollo de este.

## Gráfico 1



*Productividad laboral, índice de capacidades gerenciales y tipo de innovación*



Fuente: (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

El índice de capacidades gerenciales a mayor índice de capacidad gerencial hay mayor innovación, esto quiere decir que si la aplicamos herramientas generales en una empresa como lo estamos aplicando en este trabajo investigativo pues va a permitir que la empresa lleve a un nivel en un sentido de innovación más amplio o estricto, porque de acuerdo a la estadística presentada se logra evidenciar que a menos capacidad de innovación hay menor productividad laboral.



### ***1.6. Marco Teórico***

Con el objetivo de aplicar a la industria de los servicios una estrategia que permita optimizar los procesos que esta con lleva, se conculcaran e implementaran las diferentes herramientas de optimización que han sido aplicadas con resultados positivos hacia los objetivos deseados en la industria de los sectores de servicios .A continuación se relacionan las principales, pero se podrían usar otras que se observarán durante el desarrollo del trabajo de grado de acuerdo a la limitación de recursos y capacidades del Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara

#### ***Herramientas Para Detección De Causas De Problemas***

Hoshin Kanri: Chiavenato, (1999) comenta que la planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Hoshin Kanri (noviembre 20, 2012) El sistema busca la participación de los empleados otorgando estímulos laborales. Alinear los objetivos de una organización es uno de los fines de la metodología Hoshin Kanri a fin de lograr una reducción de costos e inventario sin disminuir la calidad del producto.

### ***Análisis PESTEL***

Cumple sus funciones principalmente las más importantes para una empresa: la primera es ayudar a identificar el entorno en cual opera la empresa, la segunda ofrece información de que la empresa pueda utilizar para predecir situaciones o circunstancias por las cuales se pueda enfrentar a un futuro De acuerdo con Yüksel (2012), por el cual en este mismo sentido Yüksel señala que el análisis PESTEL se usa para determinar hasta qué punto el macroentorno es el apropiado para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa de las cuales Se destacan cinco grupos de factores externos:

**Políticos-Legales.** Factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades. Los más destacados son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria, y los aranceles. También hay que incluir situaciones como las guerras, los gobiernos, entre otras.

**Económicos.** Dentro de los factores económicos hay que destacar las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación.

**Socio-Culturales.** En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: Edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación.

**Tecnológicos.** Las tendencias que se dan en el área de sistemas informáticos y nuevas tecnologías. En este aspecto la nueva era digital es un área a tener en cuenta dentro de las empresas.

**Ecológicos.** Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente. A priori no afectan a todos los sectores, pero no debes de olvidarte de ellos. Existen cambios normativos, de conciencia social, de tendencia, etc. Que pueden afectarle a medio plazo a la empresa.

**Legales.** los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada con la empresa, que puedan afectarle tanto de forma directa e indirecta.

### ***Cinco Fuerzas De Porter***

Es una matriz o un diagrama que sirve para analizar la competencia dentro de nuestro sector, cual es el entorno y así poder definir una estrategia de negocio efectiva a largo plazo, Según Derek F. Abell en [HILL, 1996], una compañía debe definir su negocio en términos de 3 dimensiones; las cuales se encuentran cubiertas al dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Qué necesidades satisface del cliente?
- ¿Qué habilidades distintivas satisfacen las necesidades del cliente?
- 

### ***Cinco Fuerzas de Porter***



Fuente: Blog de Jaime

De esta forma, se establece una definición del negocio basada en el cliente, que es finalmente quien decide el éxito o fracaso de cada empresa. “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (Porter M., 23 1982) de acuerdo a los modelos puede servir mucho para la empresa para mejorar y aprovechar todas las oportunidades que nos brinda el mercado, a continuación, se describen los puntos principales de las 5 fuerzas de Porter y como se pueden aprovechar.

### ***Matriz 3x3 General Electric La Matriz De General Electric***

(también conocida como McKinsey Matrix o Directional Policy Matrix en inglés), fue desarrollada por McKinsey & Co Consultores, para ayudar a la empresa a dirigir el catálogo de sus negocios. Fuente: Drummond, Ensor y Ashfor, 2008) 13 En un principio, se creó para sobrepasar las conocidas limitaciones del modelo BCG, siendo ésta una matriz que posiciona las SBU de acuerdo con el atractivo del mercado en el que opera y la fuerza competitiva del SBU en el mercado.

Este método (MCKinsey, 1970) ofrece un total de 3 estrategias diferentes según la posición de la SBU en la matriz. Sugiere que los negocios con un mayor potencial de crecimiento y fuerza competitiva son aquellos en los que invertir para crecer y los más débiles aquellos en los que desinvertir. (West, Ford y Ibrahim, 2015) confirman que las SBU se insertan en la matriz para permitir a los directivos la identificación de las estrategias de inversión más apropiadas para cada una de ellas.

### *Matriz De Producto – Mercado De Ansoff*

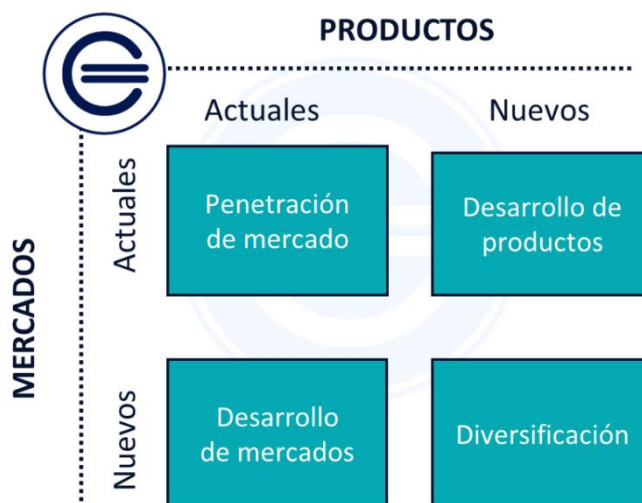
El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo con si estos son actuales o nuevos.

Con esta información, se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

(Solis, <https://es.linkedin.com/pulse/matriz-de-ansoff-daniel-solis>, s.f.)

#### □ Ilustración 2

#### *Mercado de Ansoff*



*Nota.* Adaptado de *Matriz de Ansoff*, por Paula Nicole Roldán, 29 de junio, 2017, economipedia (<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>)

### ***Matriz BCG.***

La Matriz BCG o matriz crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo.

Muñiz , Rafael (2008) define la investigación de mercado como “La recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa, y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo de marketing... Esta herramienta de marketing, creada por la consultora Boston Consulting Group (BCG), es clave para la toma de decisiones, facilitando la identificación de los productos más rentables de la organización y cuáles deberían ser retirados del mercado.

### ***Ilustración 3***

*Matriz BCG – Modelo Boston Consulting Group*



*Nota.* Adaptado de *Ejemplo de la Matriz BCG en el marketing digital*, por Rubén Mañez, rubenmanez.com (<https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>)

### ***Canvas Business Modelo***

El Business Model Canvas o Modelo Canvas es un modelo muy visual con el que podremos ordenar nuestras ideas a la hora de definir cuál será nuestro modelo de negocio. Desarrollado por Alexander Osterwalder, se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones, apartados o casillas. Respecto al lienzo, cada uno de los nueve bloques puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer la situación presente del modelo, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir. (Osterwalder, 2005)

### ***Cuadro De Mando Integral***

El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos. El cuadro de mando ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta 5 perspectivas que están interrelacionadas entre sí

- Financiera
- Cliente
- Procesos internos
- Formación y desarrollo
- Responsabilidad social empresarial

### *Aporte Critico*

Como se mencionó en la sección de antecedentes, se pueden encontrar estudios específicamente de mejoras en los procesos objeto de estudio de la presente investigación y es por eso el autor como aporte, presentan la propuesta de un Diseño de un plan estratégico bajo el enfoque HOSHIN KANRI en el CDA Guadalajara, el cual permita mejorar su participación en el mercado.

En la ejecución del presente trabajo de grado se proyecta un direccionamiento estratégico que podría servir como un antecedente para ejecución de mejoramiento en otras empresas de servicios, fundamentada en la aplicación de diferentes metodologías y/o herramientas; sin embargo, el enfoque principal de este, es Diseñar el plan estratégico bajo la metodología HOSHIN KANRI para mejorar en la participación en el mercado lo cual encuentra orientado en identificar y establecer mejoras en los diferentes procesos objeto de estudio, utilizando la participación activa de los colaboradores inmersos en los procesos del CDA GUADALAJARA.

En la ejecución de la presente investigación se proyecta un plan estratégico que podría mejorar la participación en el mercado, fundamentada en la aplicación de diferentes metodologías y herramientas; sin embargo, el enfoque principal de este se encuentra orientado para identificar y establecer mejoras de la participación en el mercado del Centro Diagnostico Automotor Guadalajara.



### ***1.7. Marco Metodológico***

La propuesta para el diseño de un plan estratégico bajo el enfoque Hoshin Kanri en el CDA Guadalajara, se enfocará en el concepto del ciclo de gestión PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), ya que es el modelo de mayor aceptación dentro de la organización, lo que implicará preparar una serie de documentos que se usarán para establecer el qué hacer, cómo ejecutar, cómo medirlo y cómo mejorarlo, contando con la aprobación de la Gerencia para realizar el análisis de la información inicial existente para la estructuración de la propuesta, permitiendo auditar los procesos ya realizados para tal fin, dejando definidas los ejes de actuación estratégica para la compañía, las cuales puedan entregar respuestas a muchos problemas que afectan las operaciones dentro de la empresa, presentando así a la alta Gerencia para su posterior implantación.

#### ***Método***

Además de un ciclo de gestión enfocado, la metodología investigativa del presente trabajo se fundamentará en diferentes tipos de investigación que se proyectan ejecutar de la siguiente manera:

Una etapa de investigación exploratoria, necesaria para poder tener un acercamiento más adecuado con los diferentes problemas, donde es necesario indagar, analizar y estudiar diferentes fuentes de información tanto bibliográficas como prácticas de las experiencias de otras empresas y profesionales, para obtener como resultado un mayor entendimiento del tema y una información que ayude a relacionar, valorar y seleccionar las alternativas bajo evaluación.

Una etapa de investigación descriptiva la cual ayude a obtener una definición más clara del problema objeto de estudio y a estructurar un enfoque más definido cumpliendo así con unos objetivos específicos y un diseño metodológico claramente planeado el cual se ajuste a las necesidades de la empresa.

Una etapa de investigación analítica en la cual se establecerá un análisis de las variables cualitativas y cuantitativas y su impacto en la ejecución de los diferentes procesos y áreas de la empresa.

Y por último se desarrollará una etapa de investigación concluyente la cual contribuya a establecer la ruta estratégica que deberá asumir la empresa en los próximos años.

Para el desarrollo del trabajo se utilizará un método de trabajo mixto, donde se utilizará un pensamiento deductivo, partiendo desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar los objetivos propuestos y el problema planteado, desde una descripción de las cualidades del fenómeno en el que describe el tipo y la calidad de un sujeto mientras interpreta e intenta comprender un evento.

Tiempo para la implementación de la propuesta:

El tiempo estimado para la realización del proyecto es de 8 meses, suficiente para realizar el diagnóstico preliminar, implementar las herramientas identificadas, plantear la estructura el despliegue del plan estratégico; por lo tanto, se estructura el cronograma de trabajo a ejecutarse con el firme objetivo de garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

Recursos para la implementación de la propuesta

Los recursos para la ejecución del presente trabajo de grado se estiman en horas hombre de dedicación del autor del trabajo y un equipo asesor en temas específicos de campo para el cual utilizarán herramientas como recursos propios de la entidad Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, tales como maquinarias, equipos y oficinas.

### ***1.8. Fuentes De Información***

De acuerdo con el origen de la información se tendrán en cuenta las siguientes fuentes:

#### ***Fuentes De Información Institucional***

proporcionar información sobre la organización, para la identificación de funciones y actividades de interés para la investigación, tales como información acerca de la empresa como procesos y procedimientos, estructura organizacional y documentos de estratégica.

#### ***Fuentes De Información Personales***

corresponde a la transmisión oral de la información determinante por parte de profesionales dentro de la empresa, como ingenieros, supervisores y personal operativo encargados y/o involucrados en los diferentes procesos objeto de estudio.

#### ***Fuentes De Información Documentales***

corresponde a la transmisión de información a través de documentos de los procesos y actividades del área de estudio, como registro de indicadores, documentos y registros operativos.

También se utilizará según el contenido las siguientes fuentes de información.

#### ***Primarias***

corresponde a los soportes de documentos escritos y vivos de las áreas objeto estudio de la empresa, es decir documentos adjuntos al proceso, encuestas, entrevistas, sondeos, observación, lluvias de ideas, también se contará con la ayuda de los líderes de cada uno los procesos para establecer y definir las propuestas de mejora.

#### ***Secundarias***

en el desarrollo de este proyecto están la documentación complementaria, análisis de los procesos, documentación de los procesos, además información de libros, revistas y papers desarrolladas sobre el tema, normas, documentos, textos, presentaciones, referencias

bibliográficas y asesorías con personal calificado en el tema y otros; afines al tema de investigación.

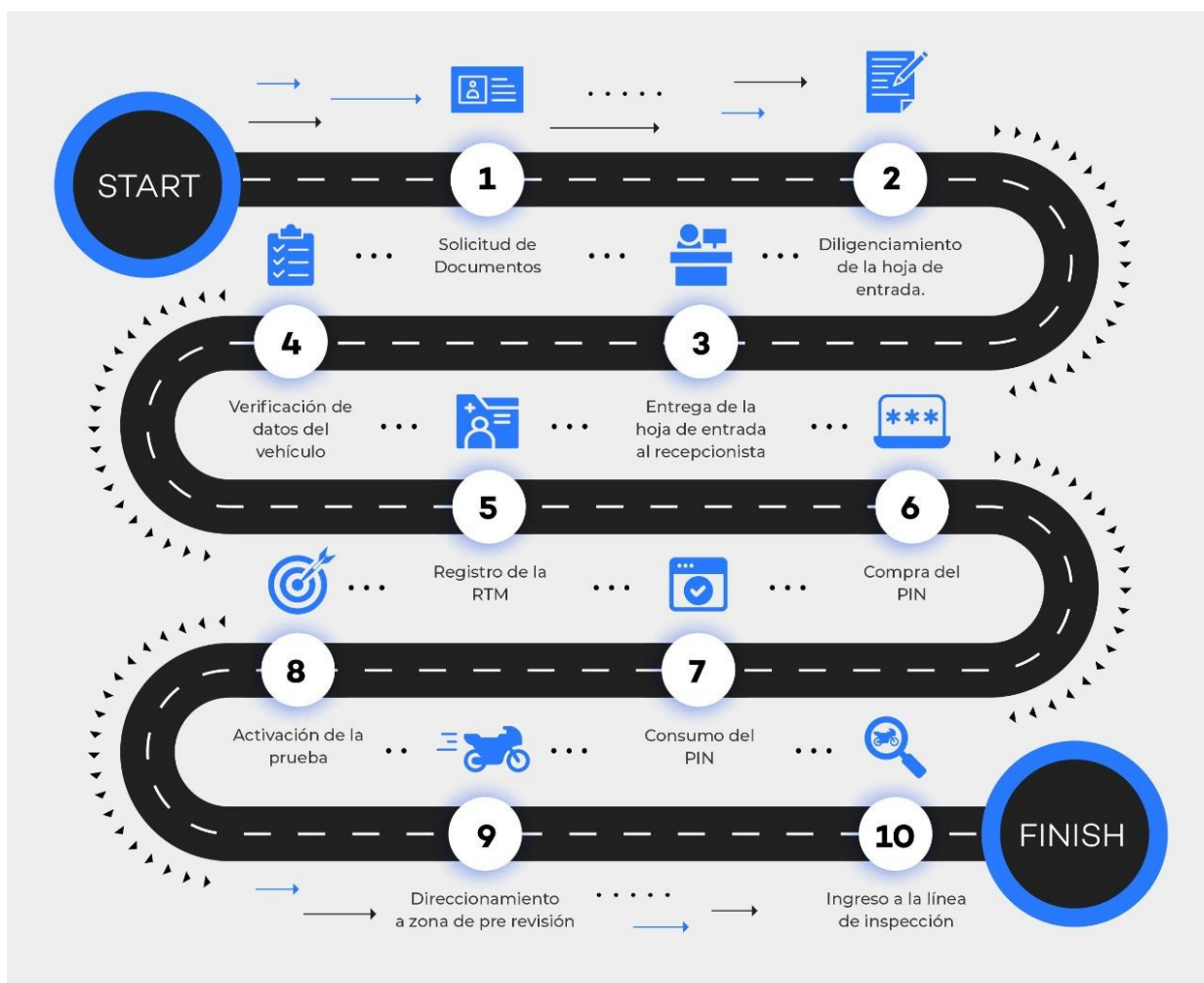
## 2. CAPITULO DOS

### *2.1. Realizar un diagnóstico del entorno empresarial y de la situación interna organizacional del Centro Diagnóstico Automotor Guadalajara.*

#### *Historia*

La empresa Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara fue fundada el 15 de agosto de 2018 en Guadalajara de Buga, Departamento del Valle del Cauca (Colombia). Su nacimiento se fundamentó en el sueño del Ingeniero Eduardo José Londoño y su familia, quienes, con mucho esfuerzo, la experiencia en el sector automotriz, un conocimiento profesional adquirido tras muchos años de formación catedrática y la constancia que formaban parte de sus principios de vida, hicieron realidad esta quimera. Es así como esta empresa contando con colaboradores idóneos, con sentido de pertenencia y calidez humana han mantenido su filosofía de contribuir a la seguridad vial del país y a la de sus clientes, aportando a la conservación del medio ambiente, mejorando de la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades que los rodea con criterios de honestidad, imparcialidad, confidencialidad y trabajo responsable basados en valores éticos y morales de sus fundadores.

## □ Ilustración 4

*Procedimiento de RTM en el CDA Guadalajara*

Fuente. El autor con base en el proceso de la rtm&ec del CDAG

□ Ilustración 5

*Procesos de RTM en el CDA Guadalajara*



Fuente. El autor con base en el proceso de la rtm&ec del CDAG

Ilustración 5 Procesos de RTM en el CDA Guadalajara

**Naturaleza**

El establecimiento de comercio Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara– CDAG fue creada en el año 2019 como una empresa privada mediante Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), mediante persona jurídica L&L Ingeniería y Seguridad S.A.S.

La sociedad Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, tiene como objeto social el siguiente: La sociedad tiene por objeto la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes vehiculares, esto es diagnosticar el estado general y de funcionamiento de los vehículos automotores tanto de servicio público como particular, de sus partes, conjuntos y subconjuntos según lo exijan las leyes y estándares de la industria automotriz. La sociedad podrá realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, tanto en Colombia como el extranjero por lo tanto, la sociedad podrá llevar a cabo, en general , todas las actividades económicas y realizar las operaciones e inversiones correspondientes que permitan facilitar o desarrollar las actividades

de investigación y desarrollo, de servicios, el comercio o la industria en todas sus etapas, formas y modalidades, etc., no obstante la sociedad desarrollara en principio las siguientes actividades:

1) Las clasificadas en la división 71 7120 ensayos y análisis técnicos. Parágrafo primero: como actividades económicas secundarias: 1. Las actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados y las actividades complementarias y auxiliares a ello, en todas sus etapas, formas y modalidades. 2. Las actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrato y las actividades complementarias y auxiliares a ello, en todas sus etapas, formas y modalidades. 3. El negocio de franquicia comercial en todas sus etapas, formas y modalidades. En desarrollo de las actividades económicas que integran tanto el objeto social principal como los objetos secundarios podrá la sociedad: a) Participar mediante inversiones en acciones, aportes o contratos civiles y comerciales en todo tipo de sociedad cuyo objeto social, coincida, auxilie o complemente las actividades económicas que integran su objeto social secundarios; b). Invertir en bienes inmuebles rurales y urbanos y adquirir, construir, administrar, arrendar o tomar en arrendamiento bienes inmuebles rurales y urbanos, repararlos, adelantar lo inherente a su dotación o adecuación, gravarlos para si o gestionar gravámenes sobre ellos, para el idóneo desarrollo de su objeto social principal o secundario, c). Desarrollar en todas sus etapas, formas y modalidades el negocio de arrendamiento de bienes muebles e inmuebles tanto propios como ajenos, actuando directamente como intermediario, mediante contratos de mandato, representación y agenciamiento de personas y firmas nacionales o extranjeras que persigan similares actividades consagradas en su objeto social principal o secundarios; e). Para el desarrollo y cabal realización de su objeto social principal los objetos sociales secundarios, la sociedad podrá prestar los servicios y ejecutar todos los actos, celebrar los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios y que tengan relación directa con los objetos mencionados, en los que se destaca, el formar parte de otras



sociedades por acciones simplificadas, anónimas, de responsabilidad limitada, colectivas, comanditarias por acciones o simples y en general de cualesquiera organización social o empresarial de carácter civil o comercial sin perjuicio de celebrar todos los actos, contratos, adhesiones, convenios, etc., que de manera directa, indirecta, colateral, auxiliar o cualesquiera otra forma conceda la Ley o la costumbre y le permitan expandir, auxiliar o complementar el pleno desarrollo de su objeto social principal o secundarios o que conforme la Ley, la jurisprudencia y la doctrina se consideren como consecuencia de la existencia y atributos de la personal jurídica;

f). Realizar peritajes, avalúos y demás a vehículos automotores a petición de parte.

#### ***La Revisión Técnico-Mecánica Y De Emisiones Contaminantes (RTM&EC)***

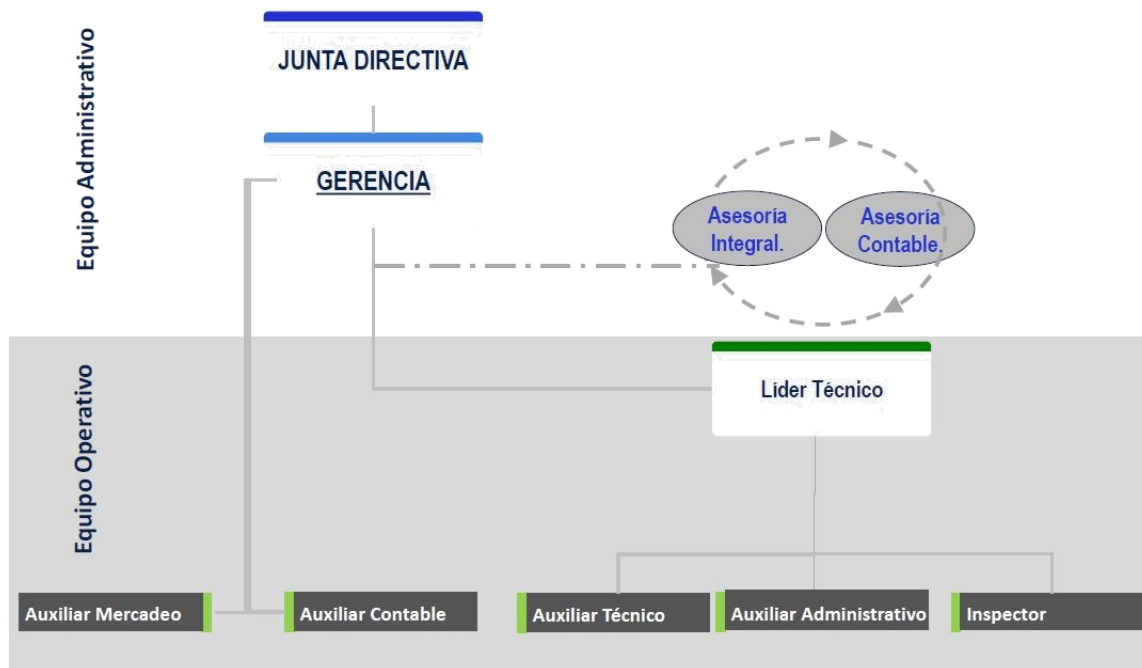
Es un mecanismo de control legal, sobre la condición mecánica y de contaminación ambiental de los vehículos automotores que circulan en Colombia, a acepción de los que no los acobija por normatividad legal y técnica. Su concepción básica fue introducida con la Ley 769 de 2002 y sus procedimientos están reglamentados en la Resolución 3768 de 2013, Resolución 5202 de 2016 y Resolución 1355 de 2020, entre otros.

Actualmente Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, está acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) como organismo tipo A, el cual le permite prestar servicios a vehículos tipo motocicletas 2 tiempos y 4 tiempos.

### *Estructura Administrativa*

□ Ilustración 6

*Organigrama CDA Guadalajara*



Fuente. Estructura orgánica CDAG

## ***2.2. Identificar las metodologías y herramientas para el direccionamiento estratégico.***

### ***Diagnostico Estratégico***

Con el objetivo de desarrollar estrategias efectivas, reales, razonables y alcanzables en el futuro, se requiere conocer a cabalidad la situación tanto interna como la que rodea a la organización, estableciendo criterios definidos sobre cómo podría dicha situación influir sobre los procesos desarrollados actualmente y los proyectos que se pretenden ejecutar.

### ***Cultura Organizacional***

Actualmente la empresa cuenta con 12 empleados, de los cuales el 67% presentan vinculación directa y el restante (33%) de forma indirecta, 5 hacen parte del área administrativa y 7 de la parte operativa; el 67% del personal inicio desde la construcción de la empresa y llevan más de 1 año; sin embargo, el 33% llevan menos de 1 año de prestar su servicio a la empresa, la gran mayoría del personal es joven; del total del personal el 42% son mujeres y el restante (58%) son hombres; en la actualidad no se cuenta con una estructura adecuada para gestionar al personal, no se cuenta con planes de capacitación estructurados, no se mide el clima laboral, no existe planes carrera ni estructura polivalente , no se cuenta con un modelo de evaluación del desempeño a excepción del que se cuenta para evaluar la expertis técnica del personal operativo por exigencia normativa, no se cuenta con procesos disciplinarios estructurados y el personal requiere del fortalecimiento de habilidades blandas, como manejo de emociones, liderazgo y trabajo en equipo; actualmente la empresa se encuentra en construcción del proceso de seguridad y salud en el trabajo en cumplimiento a la normatividad aplicable. El personal percibe que la empresa no brinda reconocimientos por sus labores, además de no contar con un programa de bienestar laboral efectivo.

A pesar de las situaciones descritas, el ambiente interno es bueno, hay trabajo en equipo, buena comunicación y relación laboral, pero en algunas ocasiones se presentan situaciones como falta de comprensión, falta de integración, estrés al no cumplir con las funciones o metas; adicionalmente, la empresa identifica como oportunidad de mejora estrategia la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

### ***Auditoría Del Entorno***

Para la realización de esta auditoría es necesario analizar los factores externos de la organización, los cuales se deben identificar para gestionar con oportunidad y se puedan potencializar o mitigar para la ejecución de las estrategias, esto es el macroentorno (político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal) como también determinar el nivel de competencia dentro de la industria, utilizando el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, para poder así estructurar una adecuada estrategia de negocio, como a continuación se describe:

### ***Análisis PESTEL***

#### ***Factor Político***

A continuación, se relaciona el análisis de los factores que tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional y nacional) que pueden afectar la actividad de la empresa en el futuro:

#### ***Políticas Para El Mejoramiento De La Seguridad Vial En El País (O).***

La seguridad vial es cada vez más importante para los gobiernos locales y nacionales y, en consecuencia, el Gobierno Nacional ha expedido una serie de leyes, decretos y resoluciones, las cuales promueven como es la Ley 1503 de 2011 (modificada por la Ley 2050 de 2020), la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguras en la vía, las cuales no solamente

están alineadas en el individuo sino también en el medio de transporte utilizado para sus respectivos desplazamientos. Este último con factor misional de la empresa.

Es preciso mencionar el artículo 19 del Código Nacional de Tránsito Terrestre, modificado por el Decreto 19 de 2012, artículo 196, establece los requisitos que deben acreditar las personas que deseen obtener la licencia de conducción para vehículos automotores de servicio particular, dentro de los cuales se encuentra la aprobación de exámenes teórico y práctico de conducción, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Transporte. Lo anterior materializado mediante la resolución 1349 de 2017, la cual a la fecha se encuentra en prórroga mediante Resolución 20203040021135 de 2020 para ser materializada en el 2021 y con las cuales se pretende reglamentar las condiciones de habilitación de un Centro de Apoyo Logístico de Evaluación – CALE, como un nuevo actor de apoyo al organismo al tránsito y el cual la empresa CDA Guadalajara podría proyectar como nueva unidad de negocio, propia o en sociedad, dependiendo de su alcance económico.

Igualmente, el artículo 136 de la Ley 769 de 2002 modificado por el artículo 118 del Decreto Ley 2106 del 2019, establece que una vez surtida la orden de comparendo, si el inculpado acepta la comisión de la infracción, podrá, sin necesidad de otra actuación administrativa, acogerse a la reducción de la multa en los porcentajes allí establecidos siempre y cuando asista obligatoriamente a un curso sobre normas de tránsito. A su vez el citado artículo 136 de la Ley 769 de 2002 establece que los cursos sobre normas de tránsito deben realizarse en un Organismo de Tránsito, en un Centro Integral de Atención o en un Centro de Enseñanza Automovilística, debidamente registrados ante el RUNT y en la Resolución 20203040011355 del 21 de agosto de 2020, se habilitan nuevamente la posibilidad de crear un CIA en el país después de 2 años de haber estado suspendida por el Concejo de Estado, en el artículo 20 del capítulo IV de la citada

resolución, establece los requisitos para habilitar este tipo de Organismo de Apoyo al Tránsito; igualmente el párrafo del artículo 136 de la Ley 769 de 2002 adicionado por el artículo 23 de la Ley 2050 de 2020, dispuso que los cursos a los infractores de las normas de tránsito podrán ser también virtuales, en la forma en que determine el Ministerio de Transporte, resolución la cual ya se encuentra proyectada. Lo anterior permite que la empresa pueda explorar y evaluar nuevas unidades de negocio, como estrategia de búsqueda de nuevos nichos de mercado, los cuales puedan eliminar o mitigar las diferentes amenazas identificadas en el estudio del macroentorno.

*Estrategias Del Gobierno Nacional Para Mejorar La Vigilancia (O).*

Desde el año 2016 el gobierno nacional intensificó sus procesos de vigilancia hacia el sector de los Organismos de Apoyo al Tránsito (AOT), estableciendo la incorporación de procesos y sistemas de vigilancia con tecnología moderna, lo cual permitió mejorar la inspección en tiempo real, seguimiento de los rechazos de vehículos para el caso de los CDA pasando según el Ministerio de Transporte (informe de gestión 2017) de 5% al 25%. Dicha situación representa una oportunidad para la empresa, considerando que puede gestionar estrategias con fundamento en la norma y gestionar una competencia más adecuada en el mercado el cual compite actualmente.

*Creación De La ANSV Por El Gobierno Nacional (O).*

Mediante la Ley 1702 de 2013 se crea la Agencia Nacional de Seguridad Vial, como máxima autoridad para la aplicación de las políticas y medidas de seguridad vial nacional, situación que afianza la operación de los CDA en el país como fuente de control y mitigación de los accidentes de tránsito.

*Introducción De TI En El Control Vial (O).*

La revolución de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, ofrecen cada vez más opciones para resolver problemas de transporte que parecían ser intratables, entre muchas

de las opciones de apoyo tecnológico dentro de la ciudad se han identificado el uso de dispositivos electrónicos alineados con la base de datos del RUNT y que en tiempo real y con lectura de la placa, evidencian el incumplimiento de los diferentes vehículos en la exigencia de contar con la respectiva revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes, situación que genera en la comunidad un poco de más compromiso para cumplir con este requerimiento normativo y legal, mitigando un poco la evasión de este requisito.

*Cambios Normativos Y Legales Por Intereses Propios (A).*

Dentro del gremio de los CDA se vienen planteando algunos rumores de propuestas políticas que al interior del gobierno y con participación de la comisión sexta del Senado de la República, se pretenden proponer empresas privadas tanto internos como de fuera del país, la concesión del servicio de las revisiones técnico mecánicas a nivel nacional, situación que afectaría la estabilidad de la organización y el negocio de los CDA para la gran mayoría.

*Inexistencia De Controles Eficientes Para Sancionar CDA En El País (A).*

A pesar de que el país cuenta con precedentes normativos de obligatorio cumplimiento, estos no se están materializando debidamente por parte de algunos CDA que dañan la imagen del gremio; sin embargo, y a pesar de existir una entidad como la Superintendencia de Puestos y Transportes, la cual debería velar por su estricto cumplimiento y a pesar de los diferentes procesos apertura dos en materia de investigación , pocos terminan con sanciones y lo que genera dicha situación es promover más los actos indebidos por algunos CDA y por ende la competencia desleal.

*Ausencia De Controles A Las Normas De Tránsito A La Ciudad (A).*

Dentro de la ciudad se evidencia que, a pesar de contar con una Secretaria de Movilidad, no se cuenta con una planta de agentes de tránsito lo suficientemente robusta para garantizar un adecuado control en la vía y así garantizar el cumplimiento de las normas de tránsito. Situación

anterior que podría verse interpretada por algunos motociclistas carentes de sentido de responsabilidad, en la no necesidad del respectivo certificado.

#### *Factor Económico*

A continuación, se relaciona el análisis de los factores que tienen que ver con el comportamiento económico del entorno y de las variables macroeconómicas que pueden afectar la actividad de la empresa en el futuro:

##### *Bajas Tasas De Interés Para Adquirir Crédito Financiero (O).*

De acuerdo a lo mencionando por el Banco de la República 2022 (Banco de la Republica, 02) proyecta mantener hasta finales del 2021, la tasa fija de interés mínima para los préstamos bancarios, al disminuir la tasa de interés las instituciones financieras suelen pagar menos rendimientos por los productos de ahorro como los CDT, y a su vez, disminuyen las tasas que se ofrecen para nuevos créditos, situación que podría ser aprovechada por la empresa para gestionar mayores inversiones y crecer en el negocio.

##### *Proyección de aumento de venta de motocicletas (O).*

Las cifras evidencian un crecimiento de 29,4% en carros y 19,5% en motos frente a la primera quincena de noviembre de 2020, sin embargo, en comparación con el mismo periodo del año pasado (2019), se evidencia una contracción de 14,6% en automóviles y un aumento 11,1% en el mercado de dos ruedas (Banco de la Republica, 02). Las perspectivas de la industria señalan que para 2021 se comercialicen 220.000 unidades y destacan que para que sea posible, no debe haber nuevas cuarentenas y se debe estimular la compra por parte del Gobierno a través de mecanismos como la eliminación del IVA y del impuesto al consumo temporalmente, sin incrementar gravámenes ni a la empresa privada ni al consumidor. Lo anterior, permitirá mejorar



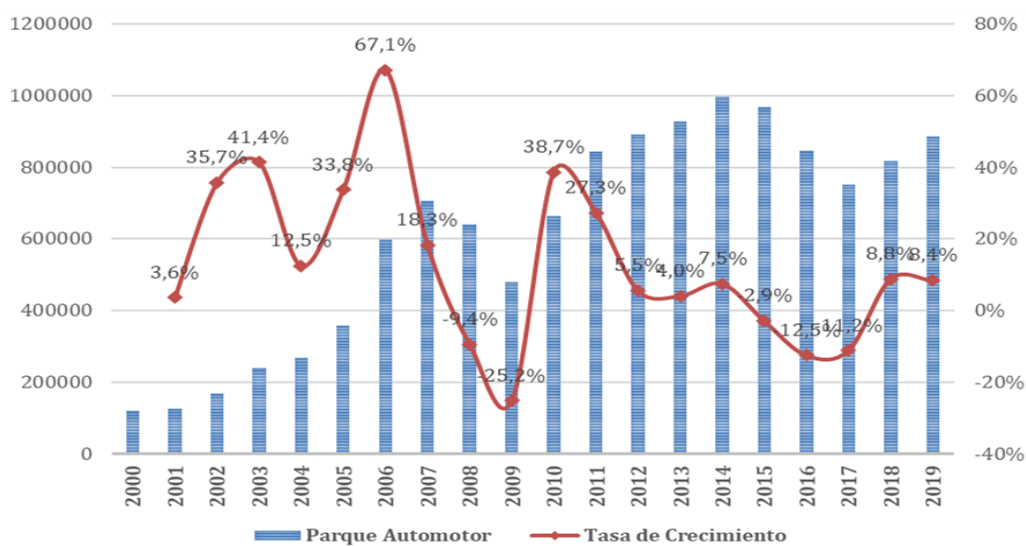
la competencia dentro del mercado y poder capturar más clientes, que en consecuencia aumenta las ventas y las ganancias.

En el año 2019 el RUNT reporto la matrícula de 886.731 vehículos, lo cual representa un crecimiento de 8,4% respecto del año 2018. No obstante, en los últimos 5 años se observa que el ritmo de crecimiento del parque automotor en el país disminuye respecto de las grandes variaciones del primer periodo de 54 años de la década del 2000.

Para el año 2021 (enero), de acuerdo con estadísticas del (RUNT, 2022), el total del parque automotor registrado en el Colombia asciende a 16.102.221 unidades, de los cuales el 59% corresponden a motocicletas, 40% a vehículos (automóvil, camioneta, camión, bus, buseta, entre otros) y 1% a maquinaria, remolques y semirremolques.

#### □ Ilustración 7

##### *Matricula de vehículos a nivel nacional*



Fuente: Ministerio de Transporte con datos del RUNT.

**Tabla 2***Parque automotor nacional por clase de vehículos 2019*

Clase	Diplomático	Oficial	Particular	Público	Sin Información	Total	Participación
MOTOCICLETA	2.524	91.367	9.023.614	7	13	9.117.525	58,3%
AUTOMOVIL	337	14.428	3.350.962	235.686	33	3.601.446	23,0%
CAMIONETA	187	33.500	1.112.130	222.729	21	1.368.567	8,8%
CAMPERO	218	15.483	662.089	23.463	5	701.258	4,5%
CAMION	38	9.835	71.237	196.360	395	277.865	1,8%
MAQUINARIA Y OTROS	6	370	12.051	65	151.441	163.933	1,0%
MICROBUS	4	1.348	11.092	70.501	1	82.946	0,5%
BUS	14	2.401	7.361	70.698	1	80.475	0,5%
MOTOCARRO	53	229	58.292	8.377	1	66.952	0,4%
TRACTOCAMION	12	300	1.746	55.140	0	57.198	0,4%
VOLQUETA	20	3.069	14.123	34.128	324	51.664	0,3%
BUSETA	2	1.351	3.801	30.482	0	35.636	0,2%
CUATRIMOTO	2	249	15.725	0	0	15.976	0,1%
MOTOTRICICLO/ CICLOMOTOR/ CUADRICICLO	0	23	5.701	1	0	5.725	0,0%
SIN CLASE	0	11	58	5	0	74	0,0%
<b>Total</b>	<b>3.417</b>	<b>173.964</b>	<b>14.349.982</b>	<b>947.642</b>	<b>152.235</b>	<b>15.627.240</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Ministerio de Transporte con datos del RUNT. (RUNT, 2022)

***Aumento Significativo De La Tasa De Cambio Respecto Al Dólar (A).***

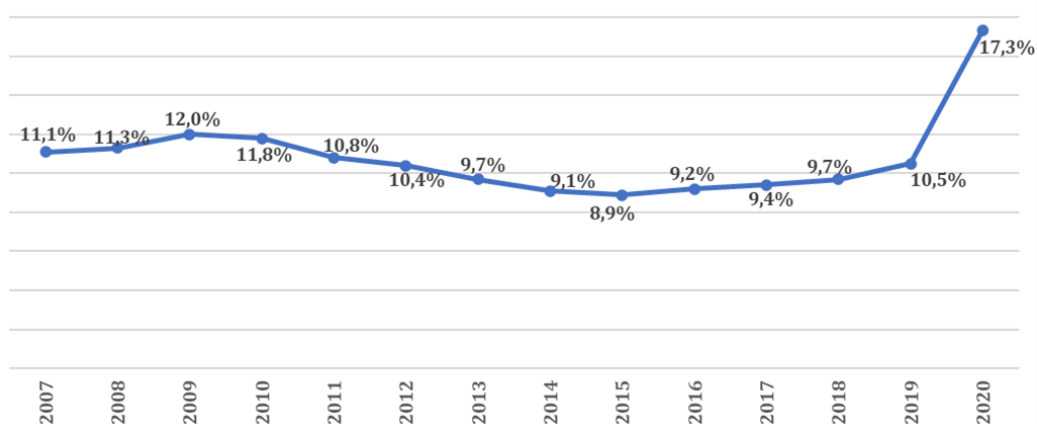
BBVA Research considera que las elecciones en EE. UU. y la posible rebaja de calificación soberana mantendrán al dólar en niveles elevados hasta mediados de 2021. Además, estima que el tipo de cambio cerrará 2020 en \$3.730 y en 2021 en \$3.595. Lo anterior impacta significativamente en caso de que la empresa requiera emprender un proyecto en ampliación en capacidad y por ende en tecnología, considerando que la tecnología está valorada con la moneda estadounidense en la mayoría de sus casos.

### Aumento De La Tasa De Empleo En El País (A).

De acuerdo con Martha Elena Delgado, subdirectora macro y sectorial de Fedesarrollo, para 2021 la expectativa es que la tasa promedio de desempleo descienda hasta 11,1%, sin embargo, señaló que esto dependerá de las medidas que tome el Gobierno frente a la pandemia. Lo anterior a pesar de que proyectarse alguna mejoría, seguirá siendo una cifra no tan alentadora como las que se pudieron observar en años anteriores y cual generaría un impacto sobre el poder adquisitivo y por ende se priorizarían de las compras de primera necesidad.

#### □ Ilustración 8

*Histórico de la tasa de desempleo en Colombia año 2007 al 2020*



Fuente: DANE

### *Factor Sociocultural*

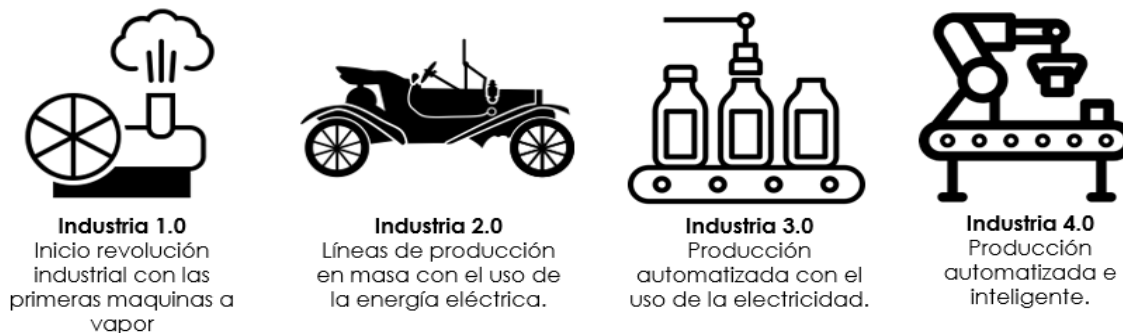
A continuación, se relaciona el análisis de los factores que tienen que ver con elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias, etc.) que pueden afectar la actividad de la empresa en el futuro:

#### ***Nuevas Tendencias Del Uso De TI (O).***

Luego de vivir tres revoluciones industriales, desde la producción manual o artesanal, la creación de la maquina a vapor hasta la revolución industrial de producción en masa, hoy en día nos encontramos con un cuarta y nueva revolución que está cambiando la forma de pensar cómo se hacen las cosas en el mundo y esta es una revolución fundamentada en la automatización industrial de procesos, la cual integra diferentes y modernas herramientas como la nanotecnología, la ingeniería genética y las neuro tecnologías, las cuales crean procesos robustos de automatización inteligente, minimizando así la interacción del ser humano en los procesos de producción. Esta situación se presenta de manera evidente como un nuevo paradigma para toda la industria a nivel mundial, pero países como Alemania han establecido dentro de sus estrategias de gobierno implementar o usar las virtudes de esta nueva revolución dentro de sus empresas, y así otros países como Alemania se están integrando mucho más con estas alternativas de mejoras productivas, las cuales minimizan los costos de producción y por ende aumentan mucho más su competencia, situación que podría ser aprovechada por la empresa para marcar un factor diferenciador en este tipo de mercado, optimizando así procesos y mejorando los canales de comunicación con el cliente.

## Ilustración 9

### *Evolución revolución industrial*



Fuente: La autora

### *Factores Culturales Hacia La Baja Importancia En La Seguridad Vial (A).*

Los colombianos cada vez adquieren mayor conciencia de la importancia de la seguridad vial, pero todavía persiste el irrespeto de las normas de tránsito en todas las ciudades. Los datos contenidos en el balance del sector tránsito y transporte, revelados en el año 2020 por el Registro Único Nacional de Tránsito, RUNT, ponen en entredicho los controles y la eficacia de las autoridades de policía, del Ministerio de Transporte y otros organismos como la Agencia Nacional de Seguridad de Vial, ANSV (EL TIEMPO, 2020). En efecto, la información del RUNT indica que al finalizar el 2019 el parque automotor estaba compuesto por 15.337.965 vehículos, distribuidos entre vehículos, maquinaria, remolques y semirremolques, de los cuales el 46 por ciento transita sin Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, SOAT; y un 56.5 por ciento lo hace sin certificado de revisión técnico mecánica.

*Bajo Niveles De Ingreso Por Aumento Del Desempleo (A).*

Los malos resultados de la economía colombiana en el 2020 permiten pensar que el año que comienza no podrá ser igual y mucho menos peor; sin embargo, aunque todos los pronósticos indican que el 2021 pinta como el punto de partida definitivo para la recuperación económica del país, persisten las dudas sobre la magnitud de la reactivación debido a que aún no hay claridad acerca de cuánto tiempo más se tomarán el país y el mundo para ganarle la batalla al covid-19, y revertir una de las peores crisis económicas de la historia.

La última cifra del DANE sobre la tasa nacional de desocupación confirmó la reactivación de la economía, pues el desempleo volvió a ceder terreno al ubicarse en 13,3% en marzo del año 2021, lo que significó un aumento de 4 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (9,3%) (El Portafolio, 2021). Lo anterior situación impacta en la economía de los colombianos, considerando que se los ingresos que se puedan percibir en los estratos 1,2 y 3 se podrían priorizar elementos de la canasta familiar y mínimos vitales, pudiendo obviar gastos como la revisión técnico mecánica de su vehículo, lo cual represente casi un 15% de un salario mínimo en Colombia y a esto sumándole la ausencia de inteligencia financiera, así como la cultura de ahorro que se podría presentar.

*Mano De Obra Poco Calificada En El Sector (A).*

Considerando la normatividad aplicable en el sector en materia de competencia del personal que labora dentro de este tipo de organizaciones, se dificulta en el momento de contractar, teniendo en cuenta los perfiles y la experiencia exigida, además de también considerar las habilidades blandas necesarias para estos cargos y más a nivel de directores técnicos, quienes además de tener que contar con experiencia en el sector y una ingeniería, se hace necesario un nivel de liderazgo y comunicación bastante fuerte. Lo anterior denota acciones por parte de los

CDA para tratar de conseguir los mejores del mercado, acciones que van desde un buen sueldo como factores prestaciones que aumentan el costo de personal dentro de la estructura financiera.

### *Factor Tecnológico*

A continuación, se relaciona el análisis de los factores que tienen que ver con elementos tecnológicos y de tecnologías de la información, pues la velocidad de la mejora tecnológica en estos tiempos es significativa y las empresas deben ser conscientes que la tecnología que se está desarrollando hoy va a cambiar el futuro inmediato:

#### *Variedad De Oferta Tecnológica En El Mercado En Inspección Vehicular (O).*

Para operar un centro de diagnóstico automotor, es indispensable en primera medida contar con la tecnología tanto dura como blanda necesaria y adecuada para operar los procesos, tecnología la cual es suministrada a precios competitivos con más de 10 proveedores en el país, los cual en su mayoría actúan como dealer con casas matrices ubicadas en su mayoría en Europa. Esta competencia permite encontrar en el mercado un sin número de soluciones y forma de financiamiento bastante asequibles para los diferentes CDA en el país.

#### *Bajos Costos Para Acceso A Nuevas Tecnologías (O).*

El año 2020 ha sido un periodo de tiempo complicado para todo tipo de sectores. El tecnológico no ha sido uno de los más perjudicados por el efecto de la pandemia global, pero sí ha sufrido una transformación evidente en muchos aspectos, o ha supuesto que los procesos de transformación en curso se hayan acelerado o se hayan parado de un modo más o menos brusco.

Según IDC (International Data Corporation), las inversiones en transformación digital a escala global alcanzarán los 6,8 billones de dólares entre 2020 y 2023 y, para 2020, el 65% del

PIB global habrá sido digitalizado. Lo anterior generando mayor competencia por grandes casas matrices, lo cual generaría precios más competitivos.

*Mayor Uso Y Adaptabilidad A TI Para La Comunicación (O).*

La internet ha permitido la creación de variados espacios virtuales que promueven y estimulan la acción comunicativa de las personas, bajo los parámetros de la libertad de expresión, la sociabilidad y lo económico, o la gratuidad, que pueden ser muchos sitios Web para la acción comunicativa, no solo local sino a nivel internacional. La interacción comunicativa actual no tiene precedentes, su impacto en la historia de la humanidad no se alcanza a dimensionar. El carácter de interactividad que poseen las TIC rompe el modelo lineal de comunicación, ya que los usuarios no solo consumen el contenido de los medios, sino que lo comparten con otros, lo reproducen, lo redistribuyen y lo comentan. (SCIELO, 2022).

*Aumento De Número De Motocicletas Eléctricas Rodando (O).*

Durante el Encuentro Latinoamericano de Movilidad Sostenible, Latam Mobility Summit, la Ministra de Minas y Energía de Colombia, Luisa Fernanda Suárez, expuso el panorama de la movilidad en Colombia y enfatizó en los vehículos movidos por energías alternativas. Abordó también los retos y las metas que tiene el país para integrar más vehículos eléctricos al parque automotor actual, la mayor es que Colombia superará el medio millón de vehículos eléctricos en 2030. A diciembre de 2018 había en Colombia 1.993 vehículos eléctricos matriculados, una pequeña pero creciente porción de esos de 13 millones de vehículos rueda actualmente por Colombia. En 2018 y 2019 las matrículas de motos y carros con motores eléctricos a bordo mostraron incrementos hasta de 300% lo que puede ser un bien augurio para esta meta. (REVISTA VEC , 2022)



### *Factor Ecológico*

A continuación, se relaciona el análisis de los factores que tienen que ver con elementos que se relacionan con el medio ambiente, dichas factores no afectan de manera significativa a la mayoría de empresas; sin embargo, no se deben olvidar, pues existen cambios normativos de conciencia social, de tendencias, etc., que pueden afectar a mediano plazo la empresa:

#### *Políticas Medioambientales Por Parte Del Gobierno Nacional (O).*

La necesidad del Estado de regular y controlar el uso de los recursos naturales y la calidad del ambiente, a fin de garantizar la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida se materializa en las políticas públicas ambientales, las cuales integran un conjunto de principios, criterios y orientaciones generales, formulados de forma estratégica, para la protección del medio ambiente, el mejoramiento de las condiciones ambientales, y en algunos casos, de manera específica, dan respuesta a problemas ambientales prioritarios.

A nivel local, la CVC, el DAGMA, el ICONTEC y GAIA han venido impulsando el certificado de huella de carbono neutro, en el que más de 80 empresas del departamento han demostrado resultados para reducir sus emisiones y, por lo tanto, su huella ambiental. El Sello de Carbono Neutro Organizacional es una certificación de validez internacional, que obtienen las empresas interesadas en mostrar la eficiencia de su cadena de valor con base en sus emisiones. Esta apuesta por el medio ambiente congregó a organizaciones públicas y privadas, entre ellas la CVC, para diseñar e implementar un esquema de asistencia técnica para la medición de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y los mecanismos de verificación de la huella de carbono, además de permitir la identificación de oportunidades de mitigación de las emisiones y la declaración de conformidad para obtener el reconocimiento. De dicha unión surgió el programa “Valle Carbono

Neutro Organizacional”, sello con el cual fueron certificadas varias empresas asentadas en el Valle del Cauca. (CVC COLOMBIA, s.f.) Mejorar la marca y el nombre de la empresa con un sello de esta categoría en sus gestiones de marketing, marcaría un factor diferenciador, el cual también estaría alineado con el objeto misional de la empresa, atrayendo así, este tipo de compradores ambientalistas a la empresa y generando mayor conciencia a la sociedad.

### *Factor Legal*

A continuación, se relaciona el análisis de los factores que tienen que ver con lo relacionado con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normatividad relacionada con la empresa, que pueden afectar tanto de forma directa como indirecta:

#### *Leyes Fiscales Para Beneficios Legales Y Tributarios (O).*

El CDA Guadalajara, es influenciada por las leyes, debido a que son de obligatorio cumplimiento, tal es el caso del impuesto de renta y complementarios, el cual es calculado sobre la utilidad antes de impuestos; de igual forma está sujeta a supervisiones por parte de entes gubernamentales, que exigen el cumplimiento de las normas, tal es el caso de las declaraciones de retención en la fuente: cuando no se presentan en las fechas establecidas se incurren en sanciones. Por otro lado, hay leyes que favorecen a la empresa, tal es el caso de la Ley 1258 de 2008, en la cual las empresas pueden acogerse para mejorar su crecimiento al obtener beneficios legales y tributarios, tales como: constitución mediante un documento privado y con cualquier monto de capital social, conformación de uno o más socios, disposición de cualquier número de empleados; en otra instancia se encuentra la de primer empleo Ley 1429, la cual ofrece el beneficio de poder descontar el pago de los parafiscales de los impuestos de rentas a las empresas que decidan

contratar a jóvenes menores de 28 años, madres cabeza de familia, personas con discapacidad y desmovilizados.

*Modelos Administrativos De Licitaciones Públicas Con El Estado (O).*

En la actualidad existen cerca de 15.430 entidades públicas y mixtas que, para su funcionamiento, deben contratar a personas y empresas del sector privado. Hay infinidad de bienes y servicios requeridos por estas entidades, desde el suministro de elementos de cafetería, oficina y papelería, servicios, hasta la construcción del puente o túnel más sofisticado; tan solo en el 2018 se contrataron 89.9 billones de pesos, una cifra nada despreciable. Contratar con el estado entonces siempre será una muy buena opción, un buen negocio. Se recomienda ‘no poner todos los huevos en una sola canasta’. No se puede aspirar a que todos los clientes sean privados y tampoco lo contrario. Hay que buscar un equilibrio en el que tanto el sector público y el privado hagan parte de los clientes de la empresa o persona, así habrá negocio para rato. (Diego Cifuentes T de Licitaciones.info, 2022). El CDA Guadalajara podría proyectarse en primera medida en solicitar el Registro Único de Proponentes (RUP) para aspirar a celebrar contratos con entidades estatales.

*Normatividad En Seguridad Y Salud En El Trabajo (A).*

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo –SG-SST–, regulado mediante la Resolución 0312 de 2019, comprende un proceso que debe ser implementado por etapas, y que se basa en la mejora continua de las políticas de organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoría, acciones de mejora, identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Todo lo anterior, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar dichos riesgos.

El incumplimiento de los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, las normas en salud ocupacional y aquellas obligaciones propias del empleador, previstas en el Sistema General de Riesgos Laborales, acarreará multa de hasta quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### ***2.3. Diseñar la propuesta de implementación del direccionamiento estratégico.***

#### ***Análisis 5 Fuerzas De Porter***

#### ***Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores***

Un mercado sobrepoblado siempre es un riesgo para la empresa. Las industrias que están altamente reguladas y en las que se requiere una inversión importante para entrar, suelen ser por lo general industrias, en las que las compañías que logran entrar pueden posicionarse fácilmente. Por su parte, los mercados en los que es posible establecerse fácilmente, con un riesgo financiero bajo y, por lo tanto, con un rápido crecimiento de clientes, son mercados en los que los competidores tienden a proliferar.

***Difícil Diferenciación Del Servicio Ofrecido (O).*** el servicio de la Revisión Técnico-Mecánica se encuentra amparado en la Ley 769 de 2002 y reglamentado su habilitación por medio de la Resolución 3768 de 2013, Resolución 5202 de 2016 y Resolución 1355 de 2020, con las cuales se establecen los requerimientos mínimos de operación, alineados con normas técnicas de carácter nacional como la NTC 5385. Lo anterior permite mitigar la entrada de nuevos competidores en el mercado que obliguen a cambiar la forma de operar en busca de optimización de los procesos.

***Tramites De Habilidadación Demorados (O).*** de acuerdo con la dinámica y experiencia en el sector, los procesos y trámites necesarios para la habilitación de CDA en el país, van desde la

solicitud a el Ministerio de Transporte por medio del RUNT, el cual deberá contar con su respectiva acreditación por parte de la ONAC y la respectiva del organismo ambiental del sector. Lo anterior puede demorar de unos 7 meses hasta 15 meses, dependiendo del grado de gestión de los solicitantes, situación que genera tener un recurso sin flujo de fondos durante cierto tiempo.

***Capacidad De Mercado Atendida (O).*** de acuerdo con las motos circulantes en Guadalajara de Buga, el nivel de evasión y el número de CDA que prestar el servicio, se evidencia una capacidad operativa por atender, lo cual podría proyectar la inviabilidad de crear un nuevo CDA en el sector; sin embargo, de acuerdo con la dinámica de vehículos livianos y pesados, existe aún un mercado susceptible de atender y en el cual la empresa CDA Guadalajara podría proyectar ampliaciones al respecto.

***Facilidad En La Creación De Nuevos CDA (A).*** a pesar de los diferentes trámites para crear un CDA en el país, se ha convertido en un proceso que muchos asesores del sector experimentados prestan servicios de creación de estos a costos muy bajos, lo cual motiva a los inversionistas. Lo anterior se refleja en las estadísticas entregas por ASOCDA con promedios de nuevos CDA en el país de 15 a 25 mensual.

***Moderado Nivel De Inversión (A).*** la inversión en un CDA no es una barrera de entrada para nuevos inversionistas, considerando que podría oscilar de 200 a 250 millones para una clase A, de 200 a 350 millones para una clase B y de 400 a 500 millones para una clase D o C.

#### ***Poder De Negociación De Los Proveedores***

La concentración de proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores importantes para determinar el poder que tiene un proveedor, pues entre menos

proveedores existan mayor será su poder. Esto significa que, los negocios están en una mejor posición cuando cuentan con múltiples proveedores:

***Acreditación Unificada De Los Productos (O).*** la acreditación de las Entidades de Certificación Digital - ECD se realiza bajo los Criterios Específicos de Acreditación CEA-4.1-10, los cuales evalúan la competencia de dichas entidades en el cumplimiento de los criterios específicos de acreditación, estándares técnicos aceptables, la legislación nacional, normas internacionales y lo demás aplicable a la infraestructura de llave pública (PKI), en la prestación de servicios de certificación digital (ONAC, 2022). Lo anterior permite garantizar procesos homogéneos y con el respaldo de una entidad como el ONAC de carácter nacional y reconocida por el Gobierno Nacional.

***Falta De Regulación Del Precio (A).*** de acuerdo a la Resolución 20203040003625 de 2020 en el cual se adopta del FUR y el certificado de manera virtual, los CDA a nivel nacional dejaron de adquirir los certificados físicos e iniciaron con proveedores diferentes para adquirir este documento virtual y poder operar el sistema; sin embargo, la regulación tarifaria de la venta de este insumo no está controlada en el mercado y depende de manera subjetiva por parte de los pocos oferentes que existen en el mercado, generando la situación presentada, una amenaza para los CDA en caso de que se pueda monopolizar o cartelizar el negocio y subir el precio de dichos insumos esencial.

***Pocos Proveedores En El Mercado (A)*** con el objetivo de garantizar el cumplimiento normativo los CDA deben garantizar la adecuada calibración de sus equipos con empresas

certificadas en las diferentes variables de medición, igualmente deben contar con gases patrón para calibrar los equipos de gases de manera rutinaria al igual que contar con certificados digitales. La anterior situación presente una amenaza para la empresa, considerando que existen pocos proveedores en el mercado con dichos alcances y lo cual limita la capacidad de oferta a los CDA, generando riesgos de incumplimientos normativos o cese de la operación.

### ***Poder De Negociación De Los Compradores***

El poder de negociación de los compradores es una fuerza que analiza hasta qué punto los consumidores pueden poner a la compañía bajo presión. Esto, obviamente, también influye en la sensibilidad de los clientes hacia los cambios de precio, situación que no se presenta de manera directa en el mercado de estudio. Los consumidores tienen mucho poder cuando no hay un gran volumen de clientes y cuando la oferta del mismo producto en otras empresas es muy amplia, pues hace que la fidelización sea un proceso más arduo.

**Compradores Diversificados, Pequeños Y Con Una Demanda Potencial (O).** los compradores del servicio en el mercado se caracterizan por la minoría diversificada, lo cual facilita llegar por diferentes nichos o canales, considerando también la obligatoriedad de adquirir dicho servicio.

**Los Compradores No Pueden Postergar Su Decisión De Compra (O).** de acuerdo con el artículo 51 de la Ley 769 de 2002, modificado por el artículo 11 de la Ley 1383 de 2010, modificado por el Art 201 del Decreto 019 de 2012, los automotores tipos motocicletas se someterán a la primera revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes al cumplir dos

(2) años contados a partir de su fecha de matrícula, los vehículos que no cumplan con la revisión técnico mecánica se exponen a una sanción 15 salarios mínimos legales diarios vigentes (SMLV). Además, el vehículo será inmovilizado.

**Precios de la RTM&EC regulados a nivel nacional (O).** por medio de la resolución 3318 de 2015 se establece las condiciones, características de seguridad y rangos de precios al usuario para servicios prestados por Centros de Diagnóstico Automotor, por lo cual se delimita el margen de operación o comercialización mediante beneficios del precio.

**Débil Demanda En Relación Con La Oferta De La Industria Por Alta Evasión (A).** la obligatoriedad de contar con revisión técnico- mecánica se está volviendo en Colombia más una excepción que una realidad. Así lo confirman las más recientes cifras entregadas por el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), que detalló que, al cierre del 2020, fueron más de 5,6 millones de vehículos a nivel nacional los que no contaban con este documento, es decir 56% del parque automotor al que le aplica.

La cifra es todavía más preocupante si se observa por el tipo de vehículo, ya que son las motos las que mayor evasión registran con la técnico - mecánica con 76% del total del parque automotor en Colombia. El dato de los carros, por su parte, llega al 21%, de acuerdo con la información del RUNT.

**Servicios Que Representan Una Fracción Significativa De Sus Compras (A).** los ingresos que percibir en los estratos 1,2 y 3 donde se concentra la mayor compra de motocicletas, se podrían priorizar elementos de la canasta familiar y mínimos vitales, pudiendo obviar gastos



como la revisión técnico mecánica de su vehículo, lo cual represente casi un 15% de un salario mínimo en Colombia y a esto sumándole la ausencia de inteligencia financiera, así como la cultura de ahorro que se podría presentar.

### ***Amenaza De Introducción De Productos Sustitutos***

Medir la fuerza que engloba la amenaza de productos o servicios sustitutos es crucial para tener una estrategia empresarial exitosa. Esta medición implica conocer qué tantos productos hay en común con otras empresas, dentro de la industria en la que se encuentra la empresa, en consecuencia, para el mercado objeto de estudio no existe servicios sustitutos, considerando que dicho servicio está regulado por el Gobierno Nacional.

### ***Rivalidad De La Industria O Intensidad De La Competencia***

Esta última fuerza examina la intensidad de la competencia actual en el mercado, y está determinada por el número de competidores actuales y sus capacidades. Esta fuerza es alta cuando hay un gran número de competidores que son equiparables a su organización en tamaño y poder, y cuando la industria crece lentamente y los consumidores pueden cambiar fácilmente de una empresa a otra.

### ***Precios Regulados (O)***

por medio de la resolución 3318 de 2015 se establece las condiciones, características de seguridad y rangos de precios al usuario para servicios prestados por Centros de Diagnóstico Automotor, por lo cual se delimita el margen de operación o comercialización mediante beneficios del precio.

### ***Aumento De La Evasión De La RTM&EC (A)***

de acuerdo con las cifras de evasión identificada a nivel nacional, relacionadas en la fuerza del poder de negociación de los compradores, se presente a consecuencia sobre esfuerzos comerciales, operativos y hasta de índole legal, por tratar a atraer los pocos clientes que quedan en el mercado, generando dicha situación una mayor rivalidad entre los competidores del sector.

### ***Cercanía De Los Competidores (A)***

considerando el tamaño de la ciudad, la competencia está a menor distancia y más el CDA Team Advance, quien está a solo 3 cuadras de distancia y es uno de los competidores directos, lo cual genera mayor rivalidad en el proceso de atraer más clientes.

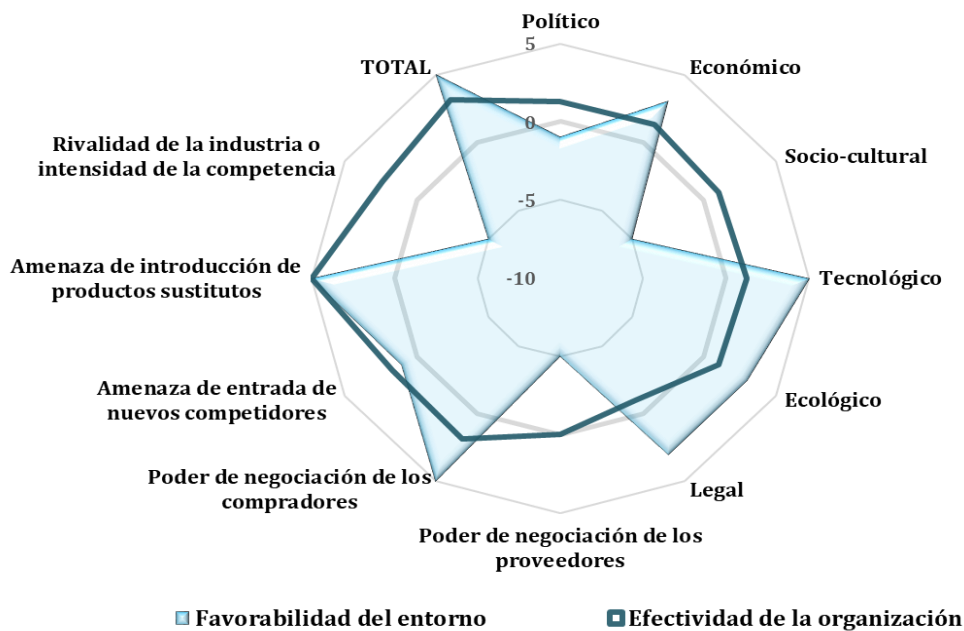
### ***Uso De Estrategias De Venta Al Margen De La Normatividad (A)***

dentro del mercado objeto de estudio, se logra identificar diferentes investigaciones por parte de los entes de control, donde indican de sospechosas acciones de algunos CDA en el país como ventas de certificados sin asistir al sitio, precios por debajo de la norma disfrazados con obsequios adicionales, alianzas con empresas para disminuir el valor y mejorar la competencia, entre otros. Lo anterior convirtiendo el mercado competitivo de manera más exigente.

Considerando el análisis desarrollado a él macroentorno bajo la figura del PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir lo siguiente del entorno competitivo del sector objeto de estudio.

### Ilustración 10

#### Síntesis del análisis externo



Fuente: la autora mediante herramienta de diagnóstico estratégico.

#### sis del análisis externo

De acuerdo a el análisis del entorno realizado se puede concluir que existe una muy buena favorabilidad total (100%) para desarrollar estrategias que se encaminen en aprovechar las oportunidades del mercado, especialmente se evidencia una buena favorabilidad en los factores económicos (60%), tecnológicos (100%), ecológicos (60%), legal (60%), poder de negociación de los compradores (100%) y amenazas de ingreso de productos sustitutos (100%), al contrario, en los factores socio-culturales (0%), poder de negociación de los proveedores (0%), rivalidad de la industria (0%) y político (0%) se evidencia una notada des favorabilidad en el entorno.

La efectividad de la organización respecto en mitigar las amenazas o aprovechar las oportunidades se encuentran en un 63,8% con un potencial de mejora o mitigación en los siguientes aspectos:

**Político:** con el objetivo que se pueda mitigar y de alguna manera aprovechar las nuevas políticas en materia de movilidad, la empresa debería de realizar estudios de factibilidad de creación de nuevas unidades de negocio, como los CALE o los CIA.

**Económico y tecnológico:** aprovechar la situación bancaria del país para invertir en nuevas unidades de negocio con mayores niveles de apalancamiento, igualmente mantener una capacidad de respuesta y operativa lo suficiente para aprovechar la actual creciente venta de motos en el país tanto eléctricas como convencionales.

**Socio-cultural y tecnológico:** incorporar en los procesos nuevas tecnologías de la información o de la industria 4.0, las cuales permita alinearse a los nuevos canales y modelos de comunicación de la sociedad, igualmente mejorar los procesos de sensibilización hacia la comunidad sobre la importancia de la actividad misional que se desarrolla y, por último, establecer estrategias eficientes para mejorar la retención del personal estratégico de la compañía.

**Ecológico:** aprovechar la actual ola de conciencia ambiental que existe en la sociedad y participar activamente en procesos de estudio y mitigación de los diferentes impactos, en los que se podrían identificar El Sello de Carbono Neutro Organizacional.

**Legal:** analizar la participación en el nicho de mercado del sector público, aprovechando la experiencia que está construyendo, solicitando en primera medida el RUP, igualmente en formalizar completamente el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

**Entrada de nuevos competidores y rivalidad de la industria:** mejorar la gestión comercial de la empresa, mejorando los momentos de verdad del cliente, la fidelización, la estructura de ventas y los procesos de marketing.

**Poder de negociación de los proveedores:** mejoramiento y optimización de los procesos de compra de materiales e insumos críticos.

### *Auditoría Organizacional*

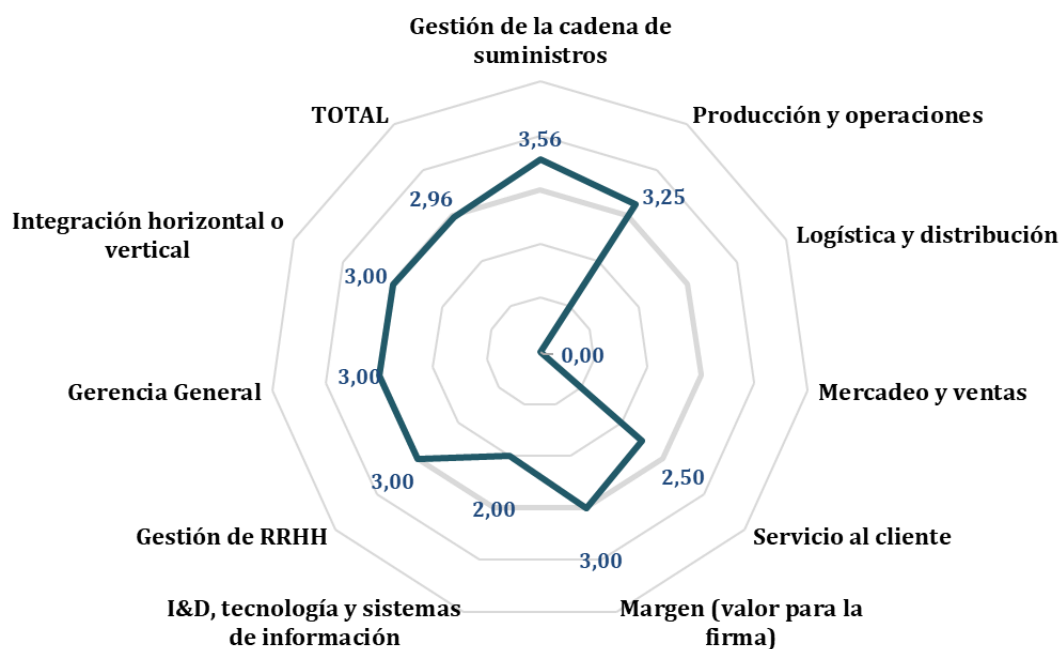
Para la realización de esta auditoría es necesario analizar los recursos y capacidades organizacionales, las cuales se deben identificar para potencializarlas o crearlas y se puedan gestionar para la ejecución de las estrategias, esto es los activados estratégicos, los factores claves de éxito y las debilidades identificadas directamente con el personal de la compañía mediante la herramienta Japonesa Hoshin Kanri, para poder así estructurar una adecuada estrategia de negocio, como a continuación se describe:

### *Análisis De Recursos Y Capacidades*

El análisis de recursos y capacidades es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee; una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.

De acuerdo con el análisis realizado a la empresa CDA Guadalajara se identifica el siguiente comportamiento:

## □ Ilustración 11

*Síntesis del análisis interno*

Fuente: la autora mediante herramienta de diagnóstico estratégico.

Se observa en la gráfica un nivel total de aprovechamiento y eficiencia de factores de recursos y capacidades organizacionales del 59,2%, siendo esto, bajo los estándares, un factor medio, donde la empresa puede aprovechar una estratégica retadora para fortalecer más factores y crear unos nuevos. A continuación, se muestran los identificados en la empresa con la colaboración de diferentes empleados:

**Tabla 3***Activos estratégicos del CDA Guadalajara*

	<b>Entorno</b>	<b>Recursos y capacidad organizacional</b>
<b>Actividades y costos esenciales</b>	Gestión de la cadena de suministro	Software a la medida Ubicación estratégica en la llegada ítem de inspección.
	Producción y operaciones	Cumplimiento tiempo de inspección. Capacidad ociosa.
	Servicio al cliente	Buena atención al cliente. Medición satisfacción del cliente.
	Margen (valor para la firma)	Socios proveedores.
<b>Actividades y costos de apoyo</b>	I&D, tecnología y sistemas de información	Personal asesor especializado.
	Gestión de RRHH	Enfoque de formación habilidades blandas.
	Gerencia General	Plan estratégico de gran nivel.
<b>Integración</b>	Integración horizontal o vertical	Relaciones publicas estratégicas.

Fuente. La autora

***Factores Claves De Éxito***

La aplicación de esta herramienta permitió el análisis del ambiente competitivo, por medio de la comparación con los competidores directos, pues establece la posición estratégica de la organización en el mercado. De acuerdo con el conocimiento y experiencia del personal estratégico de la organización, así como de algunos clientes del mercado, se logró evaluar con la mayor objetividad los diferentes factores que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 4***Matriz perfil competitivo CDA Guadalajara*

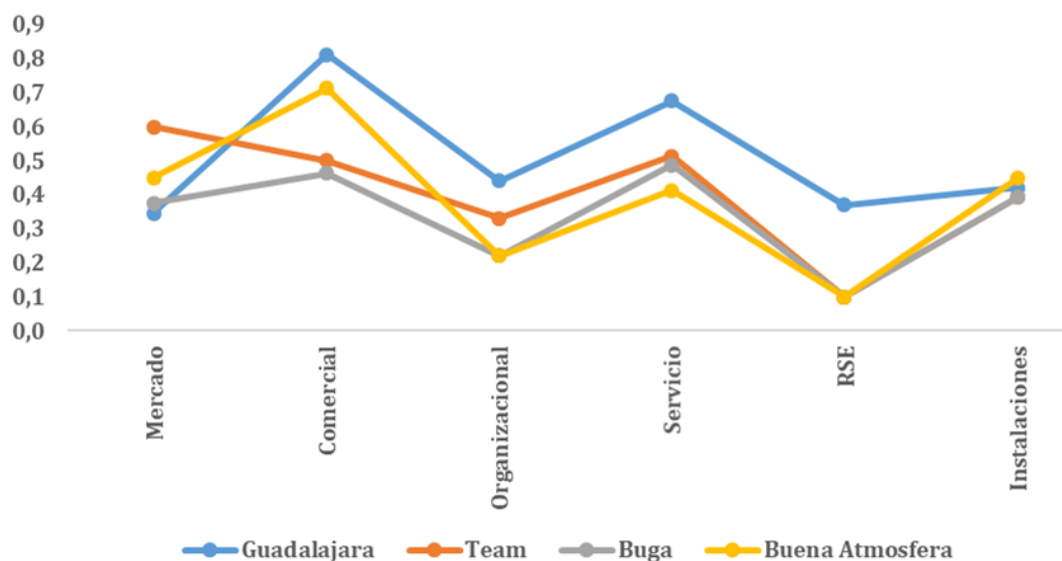
Factor clave de éxito	Pd.	CDA Guadalajara		CDA Team		CDA Buga		CDA Buena Atmosfera	
	Factor	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
<b>Mercado</b>	<b>0,15</b>	<b>0,35</b>		<b>0,60</b>		<b>0,38</b>		<b>0,45</b>	
Permanencia	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12
Participación	0,08	3	0,23	4	0,30	2	0,15	2	0,15
Reconocimiento	0,05	2	0,09	4	0,18	3	0,14	4	0,18
<b>Comercial</b>	<b>0,25</b>	<b>0,81</b>		<b>0,50</b>		<b>0,46</b>		<b>0,71</b>	
Ubicación	0,06	4	0,25	2	0,13	3	0,19	4	0,25
Horarios atención	0,09	3	0,26	2	0,18	2	0,18	3	0,26
Publicidad	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10	2	0,20
<b>Organizacional</b>	<b>0,11</b>	<b>0,44</b>		<b>0,33</b>		<b>0,22</b>		<b>0,22</b>	
Imagen	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	2	0,22
<b>Servicio</b>	<b>0,25</b>	<b>0,68</b>		<b>0,51</b>		<b>0,49</b>		<b>0,41</b>	
Tiempo atención	0,08	3	0,23	2	0,15	3	0,23	2	0,15
Facilidades de pago	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Calidad atención	0,09	3	0,26	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Innovación	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
<b>Responsabilidad social</b>	<b>0,10</b>	<b>0,37</b>		<b>0,10</b>		<b>0,10</b>		<b>0,10</b>	
Ejecución	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Reconocimiento mk	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03
<b>Instalaciones</b>	<b>0,14</b>	<b>0,42</b>		<b>0,39</b>		<b>0,39</b>		<b>0,45</b>	
Sala espera	0,08	3	0,25	3	0,25	3	0,25	3	0,25
Pistas	0,03	3	0,08	2	0,06	2	0,06	4	0,11
Servicio agregado	0,03	3	0,08	3	0,08	3	0,08	3	0,08
<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>1,00</b>	<b>3,06</b>		<b>2,43</b>		<b>2,04</b>		<b>2,34</b>	

**1:** debilidad importante, **2:** debilidad menor, **3:** fortaleza menor, **4:** fortaleza importante.

Fuente: la autora mediante herramienta de diagnóstico estratégico.



## □ Ilustración 12

*Perfil competitivo RTM&EC en motocicletas Guadalajara de Buga*

Fuente. La autora

Como se puede apreciar, para la realización del análisis competitivo en el servicio de la revisión técnico-mecánica para vehículos tipo motocicletas, se le otorgo mayor ponderación a los aspectos relacionados con el factor comercial y el servicio, seguido del mercado, las instalaciones, el factor organizacional y la responsabilidad social en su orden. En tal sentido, se evidencio que la empresa CDA Guadalajara es la primera en el mercado con un valor de 3,06, indicando de esta manera que se cuenta con un potencial de crecimiento y aprovechamiento de mercado mucho más representativo que sus competidores. De la misma manera está claro que el segundo es el CDA Team, el cual se destaca debido a su permanencia, participación y reconocimiento en el mercado al igual que en la calidad del servicio, que pesar de tener un segundo lugar es competitivo.

Seguidamente se encuentra en tercer y cuarto lugar los CDA Buena Atmosfera y Buga respectivamente, los cuales se destacan de alguna manera en las instalaciones (siendo este un factor común).

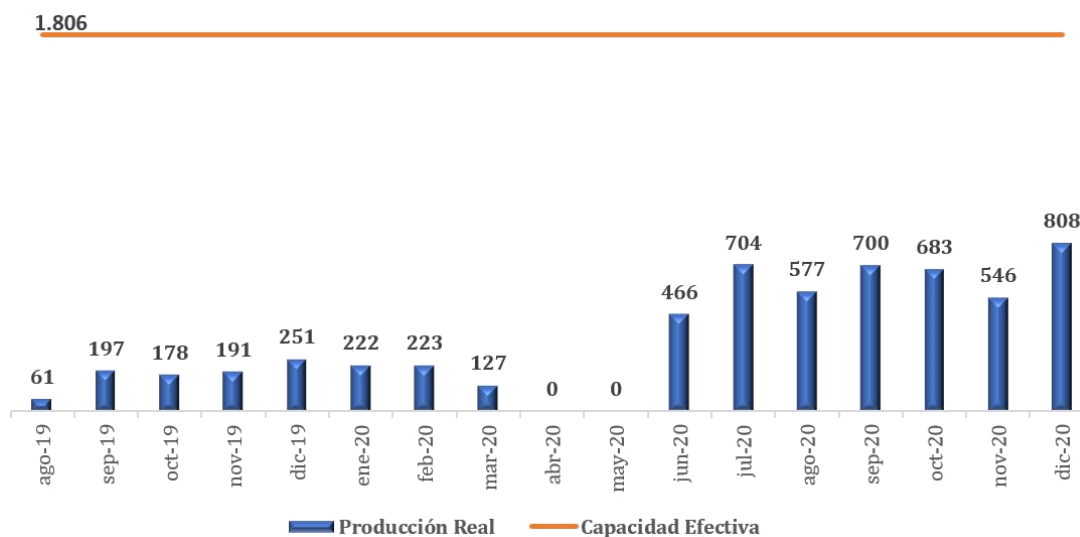
### ***Análisis Estadístico***

Es importante analizar tanto lo cualitativo como lo cuantitativo para poder estructurar las bases numéricas en la cuales se fundamentarán las proyecciones del crecimiento estratégico como respuesta a la implantación del plan estratégico. En consecuencia, se relacionan las estadísticas tanto operativas como financieras resultantes del negocio.

### ***Factor Operativo***

#### □ Ilustración 13

#### *Análisis productivo 2019-2020*



Fuente. La autora con información del CDAG

Considerando el inicio de la operación desde el mes de agosto de 2019, se inició con una producción promedio día de 2 motos, incrementando al cierre del mismo año en un 75%, llegando así a las 8 unidades día. En el año 2020 se logró aumentar aún más en un 62%, llegando al cierre del segundo semestre del año en un promedio de 21 servicios por día y 641 mensuales; sin embargo, solo se está ocupando la capacidad productiva en un 35%, pudiendo así aumentar el nivel de servicios producidos sin alterar significativamente los costos productivos.

### ***Factor Financiero***

**Tabla 5**

*Estado de resultados CDA Guadalajara 2019-2020 (miles de pesos)*

<b>Concepto</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<i>Ingresos/Servicios</i>	74.357	453.643
<i>Costos Servicios</i>	93.465	256.854
<i>Utilidad Bruta</i>	-19.108	196.789
<i>Gastos Adtvo.</i>	29.522	68.172
<i>EBITDA</i>	-36.771	154.029
	-49%	34%
Gasto Depreciación	10.379	12.940
Gasto Amortización	1.480	12.472
Gasto Provisiones	-	-
Utilidad Operacional	-59.009	115.677
Otros Ingresos Netos	5.691	14.901
Gastos Financieros	1.652	7.735
Utilidad Antes Impuestos	-54.970	122.843
Impuesto Renta	84	35.319
Utilidad Despues Impuestos	-55.054	87.524
Valor Activos	205.297	360.378

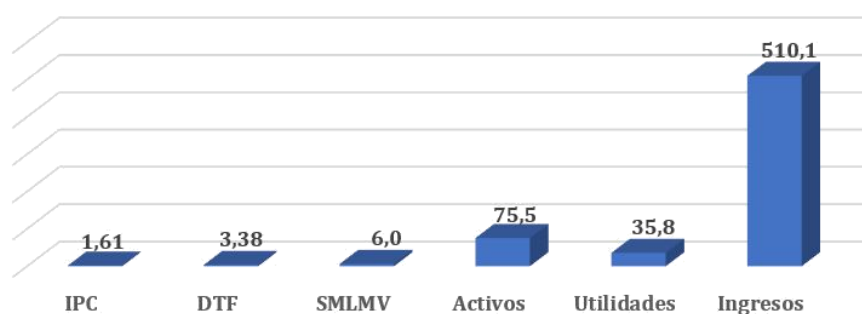
Fuente. La autora con información contable del CDAG.

Considerando el inicio de la empresa y los meses trabajados efectivamente durante el año 2019, se identificó perdidas por \$55.054.000; sin embargo, en el año 2020 se logró mejorar dichos

ítems en un 510% en ingresos, 35% en utilidades después de impuestos y 75,5% en activos de la compañía, llegando a una utilidad después de impuestos en \$87.524.000. Considerando las pérdidas generadas en el 2019 y las cuales deben ser cubiertas, el ejercicio final de la empresa es una utilidad de \$32.470.000.

□ Gráfico 2

*Valoración de crecimiento económico (%)*



Fuente Con la Información contable del CDAG

### ***Debilidades Claves De Éxito***

Con base en el anterior análisis desarrollado se realizó una dinámica participativa con un grupo importante de funcionarios de todos los niveles y procesos de la empresa, con la consultoría de un experto quien se fundamentó en la metodología Hoshi Kanri, donde se logró poner a soñar en una primera medida al personal con el objetivo de poner a brillar la imaginación y luego se identificaron las debilidades más importantes.

La metodología de Hoshin Kanri, es un método o sistema de trabajo basado en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de

gestión a corto plazo. “Hoshin” puede traducirse del japonés como “brújula” y “kanri” como administración o control. (LEASIS PRODUCTIVIDAD, s.f.)

La incorporación de esta metodología en la estructuración del plan estratégico de la empresa se fundamenta en lo siguiente:

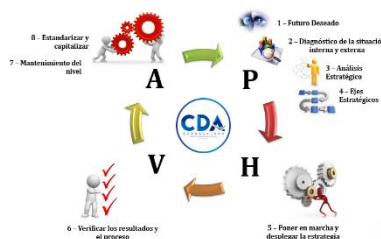
Los objetivos estratégicos de la organización quedan claros y están bien comunicados.

- Se deja claro el estado actual.
- Generar compromiso unificado.
- Obtener información valiosa para los líderes de todo el personal.
- Aumenta la apropiación y el compromiso sobre los resultados.
- Conciencia generalizada sobre la importancia del plan estratégico.
- Mayor innovación durante el proceso.

Para el desarrollo del ejercicio se desarrolla en 2 sesiones de trabajo en 1.5 días en un espacio tranquilo. Los participantes fueron todos los colaboradores de la empresa los cuales aportaron valor agregado con sus opiniones y comentarios, utilizando para el ejercicio post-it de colores dependiendo de la sección, identificando de esta manera un futuro deseado y unas debilidades, en cada uno de los procesos de la organización.

## Ilustración 14

### *Hoshin Kanri*



Fuente:Elaboración Propia

**Ilustración 15**

Dinámica de grupo CDA Guadalajara Hoshin Kanri-recolección

**Ilustración 16**

Dinámica de grupo CDA Guadalajara



*Hoshin Kanri – socialización*

Como resultado del ejercicio se lograron identificar las siguientes debilidades organizacionales agrupadas por grupo de similitud de los post-it:

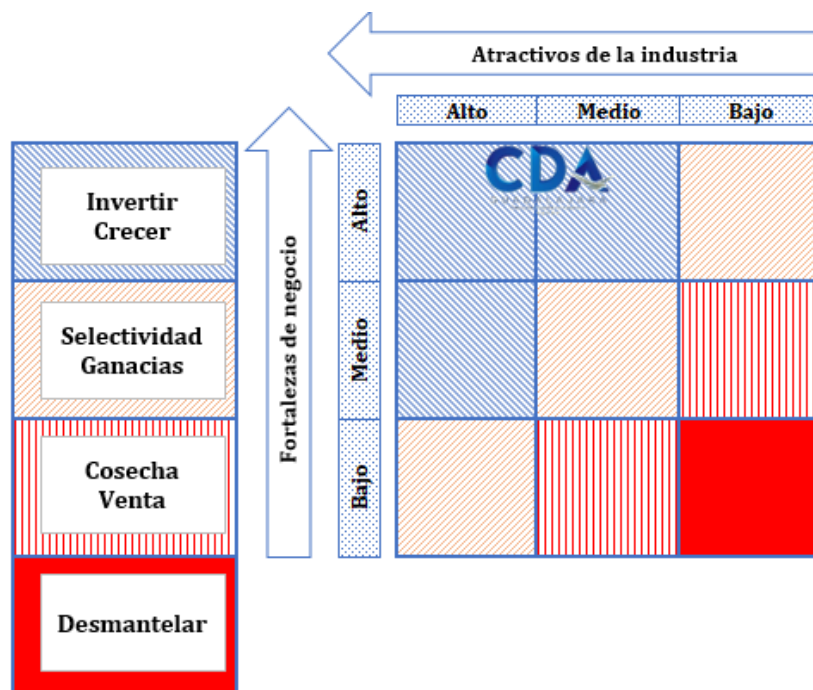
- Deficiente servicio al cliente.
- Falta de un proceso de gestión comercial.
- Deficiencia del proceso de gestión humana.
- Falta de medición y seguimiento.
- Inexistencia de comunicación interna.
- Deficiencia en los planes de continuidad del negocio.
- Carencia de innovación y desarrollo.
- Falta de certificación de los sistemas de gestión.
- Deficiencia en los planes de continuidad del negocio.

### ***Conclusión Diagnostico Estratégico***

De acuerdo a el diagnostico estratégico desarrollado con el acompañamiento de diferentes funcionarios de la empresa con el objeto del cumplimiento misional, alrededor de la unidad de negocio de la revisión técnico mecánica y emisiones contaminantes y conociendo y evaluando los diferentes factores de influencia tanto internos como externos, se pretende determinar mediante la matriz 3x3 de General Electric de McKinsey el cálculo matemático y analítico del cual deberá ser el nivel de atención e inversión de la empresa para la unidad de negocio.

□ Figura 1

*Matriz 3x3 GE CDA Guadalajara*



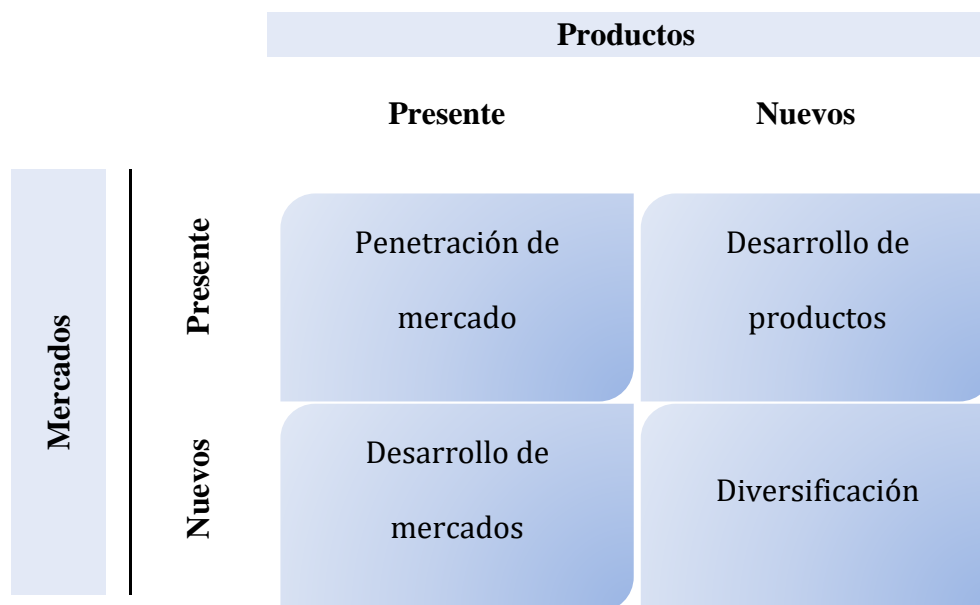
Fuente. La autora

Como resultado de la matriz, se interpreta que el CDA Guadalajara se encuentra en una posición con un atractivo de la industria medio – alto y con unas fortalezas o posición competitiva alta, lo que considera una elevada competitividad, lo cual invita a una estrategia ofensiva en la que se debe invertir recursos para crecer. Considerando la dirección estratégica de crecimiento de la empresa es indispensable analizar la estrategia de crecimiento, en la cual se deberán ejecutar los objetivos estratégicos de la organización.



□ Figura 2

*Matriz de producto – mercado de Ansoff CDA Guadalajara*



Fuente. La autora

Con el objetivo de seleccionar el mercado y dirección integrada de los negocios y entender las categorías generales disponibles en la selección de nuevos productos y nuevas actividades de mercado, expresando las posibles combinaciones producto / mercado en que la empresa puede basar su futuro desarrollo, se recomienda la siguiente estrategia de mercado para la empresa:

**Estrategia de penetración de mercados:** obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los servicios actuales en los mercados que se opera actualmente, realizando acciones para fidelizar los actuales clientes, atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos, mejor imagen, mejor servicios pre y post venta). Esta

opción estratégica es la que ofrecerá mayor seguridad y menor margen de error, ya se operará con servicios y mercados que se conocen.

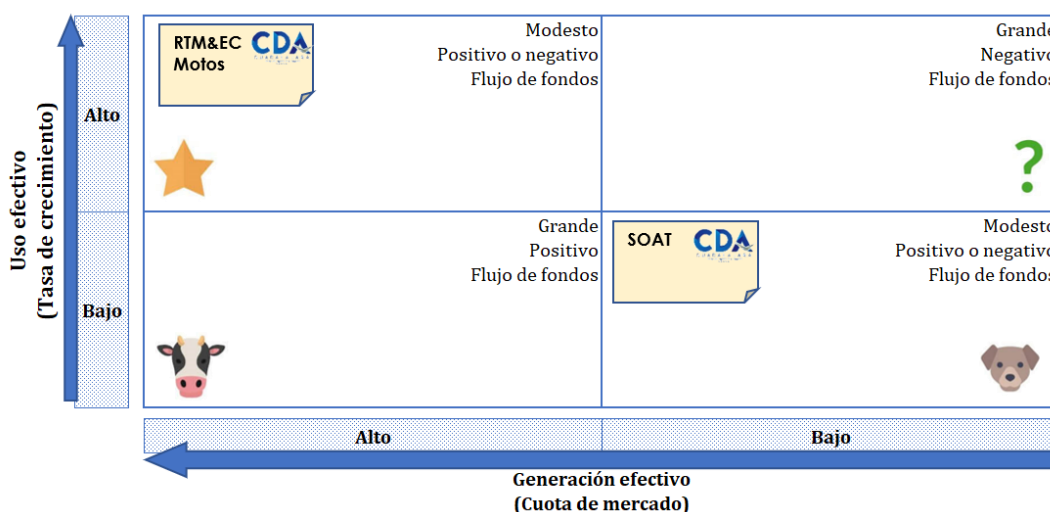
**Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** la empresa debe desarrollar nuevos mercados con los servicios actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario explorar nuevos segmentos de mercado, como el sector público o empresarial.

**Estrategia de desarrollo de nuevos servicios y diversificación:** la empresa debería de viabilizar técnica, financiera y operativamente la unidad de negocio de los CALE y los CIA, los cuales, en caso de materialización, serían nuevos servicios para los mercados que opera actualmente y para nuevos mercados.

De acuerdo con el análisis anterior, el servicio misional de la empresa corresponde a los productos estrella en la matriz BCG, la cual se muestra a continuación:

□ Figura 3

*Matriz BCG - CDA Guadalajara*



Fuente. La autora

En la matriz BCG el producto estrella es la revisión técnico-mecánica y emisiones contaminantes para motocicletas, el cual tiene un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser productos vaca.

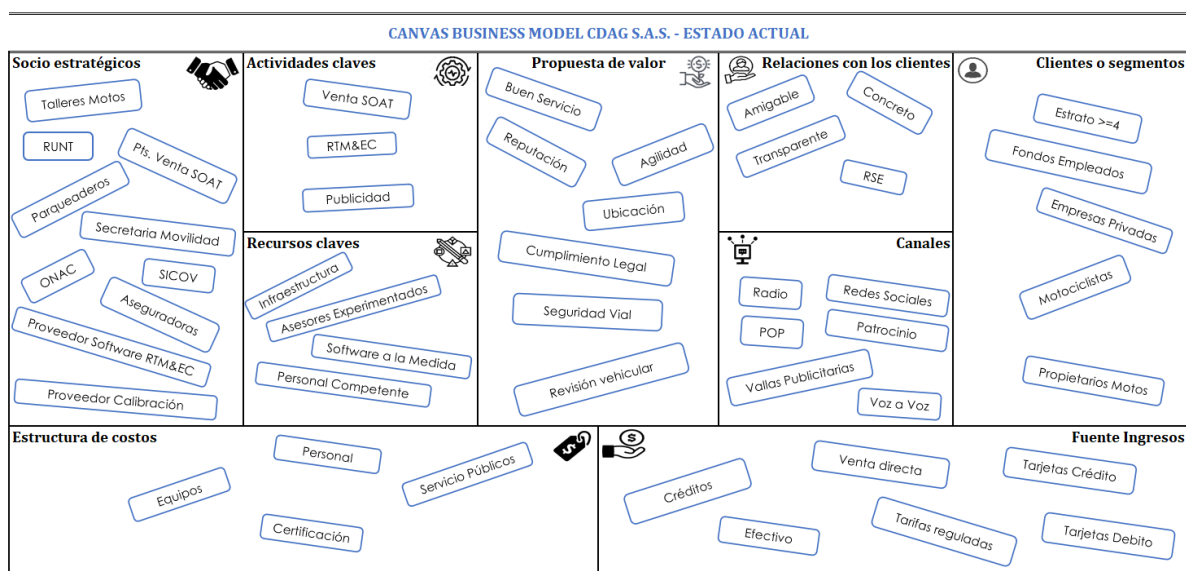
## 2.4. Implementar las metodologías propuestas en el Centro Diagnóstico Automotor Guadalajara.

### Modelo De Negocio

El actual modelo de negocio en el cual está operando el Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, se muestra en el siguiente canvas business model.

□ Figura 4

Canvas Business Model CDAG S.A.S – estado actual



Fuente. La autora

Uno de los principales propósitos de la construcción del plan estratégico del Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, se fundamentará en mejorar cada uno de los aspectos identificados en el Canvas Business.

### ***Visión Estratégica Corporativa Del CDAg (2021-2024)***

El direccionamiento estratégico se adelantó con el apoyo de un asesor externo bajo la metodología de Hoshin Kanri, método o sistema de trabajo basado en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de gestión a corto plazo.

Esta metodología, permitió no solamente la construcción y elaboración del Mapa Estratégico del Centro de Diagnostico Automotor Guadalajara, con el concurso de la alta gerencia y la participación de los trabajadores, sino que permite, además realizar seguimiento a través de un comité de pilotaje, donde los responsables de cada eje u objetivo estratégico deberán rendir sobre el avance de sus líneas estratégicas.

El plan se atempera a los altos estándares y metodologías tanto nacionales como internacionales de direccionamientos estratégicos y en especial a los servicios ofrecidos por la empresa, atendiendo los nuevos retos que ofrece el entorno en la prestación de servicios en Guadalajara de Buga y en el Valle del Cauca.

El plan introduce elementos que permiten a la entidad una transformación permanente para contribuir y fomentar la cultura en seguridad vial, movilidad y conservación del medio ambiente y ejercer liderazgo que propicie la integración de servicios en el sector de tránsito y transporte.

El plan contiene 15 líneas, las cuales le aportan a los cuatro (4) objetivos estratégicos que se encuentran agrupados en cinco (5) perspectivas dentro del BSC.

## *Despliegue Del Plan Estratégico*

### *Misión*

Minimizar la accidentabilidad de motociclistas en la región, proporcionando a nuestros clientes diagnósticos adecuados e imparciales, mediante un servicio apasionado, contribuyendo a una cultura de conservación del medio ambiente y seguridad vial.

### *Valores Corporativos*

Los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que el Centro de Diagnostico Automotor Guadalajara tiene para sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*), en especial con los clientes (internos y externos), la sociedad y el estado mismo donde se desenvuelve, son los siguientes:

Innovación: no nos conformamos con lo que existe.

Pasión: disfrutamos lo que hacemos.

Compromiso: ofrecemos lo mejor de nosotros y recibimos la satisfacción de servir.

Responsabilidad: actuamos con integridad, imparcialidad e impacto social.

### *Visión*

Mejorar el posicionamiento en el sector y en la ciudad en la revisión de vehículos livianos y motocicletas, siendo un referente de innovación, ofreciendo un servicio de calidad, confiable y con sentido humano, impactando en la accidentabilidad y la conservación del medio ambiente en la región.

## □ Ilustración 17

*Despliegue estratégico CDA Guadalajara*

Fuente. La autora

## *Líneas Estratégicas*



### Ilustración 18

#### *Líneas estratégicas CDA Guadalajara*



Fuente. La autora



## Mapa Estratégico

□ Ilustración 19

Mapa estratégico CDA Guadalajara



Fuente. CDA Guadalajara de Buga

**Tabla 6 Indicadores Estratégicos**

Fuente. La autora

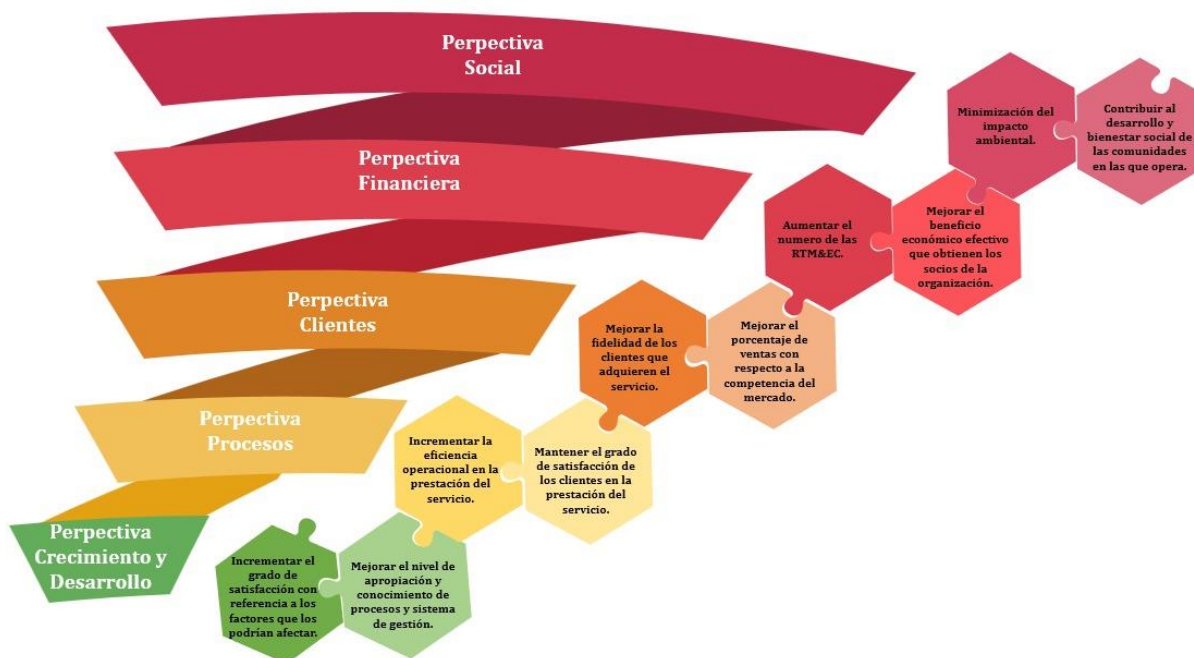
Perspectiva	Política	Objetivo	Kpi	Línea Base	Unidad Medida	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Responsabilidad Social	Mejoramiento de la gestión ambiental y con los sectores más desfavorecidos de la sociedad, garantizando la mitigación de impactos ambientales significativos, generando valor social y siendo un referente en la región.	Minimización del impacto ambiental.	Gases Efecto Invernadero Indirectos	2,56	ton CO <sub>2</sub> e/Año	2,36	2,17	1,98	1,79
		Contribuir al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.	Proyectos Sociales	2	Unidad	2	3	3	3
Financiera	Asegurar nuestra solvencia financiera para garantizar la continuidad y crecimiento de nuestro negocio, mediante la definición de una óptima estructura financiera y la utilización eficiente de los recursos.	Mejorar el beneficio económico efectivo que obtienen los socios de la organización.	Utilidad Neta	5	%	7	8	9	10
		Aumentar el número de las RTM&EC.	Cumplimiento RTM&EC	5.880	Unidad	6.404	6.936	7.468	8.000
Cientes				29	%	31	33	35	37

	Garantizar la prestación de servicios de calidad y oportunidad, orientados a aumentar la participación en el mercado regional, construyendo relaciones de largo plazo y atrayendo nuevos clientes.	Mejorar el porcentaje de ventas con respecto a la competencia del mercado.	Participación Mercado							
		Mejorar la fidelidad de los clientes que adquieren el servicio.	Retención de Clientes	27	%	32	37	42	47	
Procesos	Garantizar la eliminación de tiempos muertos y movimientos innecesarios dentro de los procesos, garantizando mayor productividad, calidad y optimización.	Incrementar la eficiencia operacional en la prestación del servicio.	Tiempo Servicio RTM	33	Minutos	32	31	30	29	
		Mantener el grado de satisfacción de los clientes en la prestación del servicio.	Satisfacción Cliente	4,5	Unidad	4,6	4,7	4,8	4,8	
Crecimiento y Desarrollo	Contar con personal altamente competente, motivado y comprometido en las áreas de mercadeo y ventas, innovación y producción, con el fin de mejorar los procesos y así	Mejorar el nivel de apropiación y conocimiento de procesos y sistema de gestión.	Apropiación SG.	7,5	Unidad	7,7	8	8,2	8,4	
		Incrementar el grado de satisfacción con referencia a los	Evaluación Clima Laboral	80	%	82	85	88	90	

aportar al cumplimiento de los planes estratégicos planteados por la organización.	factores que los podrían afectar.								
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

## Ilustración 20

### *Tipos de perspectiva*



Fuente. La Autora

### **Metodología Para Asegurar El Cumplimiento Del Plan**

A partir del direccionamiento estratégico y con el propósito de cumplir con el plan estratégico, se construirá un plan anual institucional (portafolio de proyectos) que contiene los proyectos dinamizadores que se deben desarrollar durante cada uno de los cuatro años de vigencia, apuntando siempre a garantizar el cumplimiento de los indicadores estratégicos.

A partir de cada proceso, área, unidad de negocio o responsable, deberá realizar el seguimiento a las actividades registradas a fin de cumplir con las líneas estratégicas que le aportan a los cuatro (4) objetivos estratégicos que el Centro de Diagnóstico Automotor Guadalajara, se ha propuesta alcanzar en los próximos cuatro (4) años.

En los planes de acción, además de las actividades o acciones a realizar en los próximos cuatro (4) años, se debe establecer las metas anuales, indicadores y los recursos requeridos.

**Acciones:** realización de actividades y tareas claves que se desarrollan para alcanzar los objetivos estratégicos cerrando la brecha existente entre las condiciones actuales y las esperadas.

**Indicadores:** forma o manera de rastrear el cumplimiento de la meta.

**Meta:** nivel esperado de desempeño.

Los planes de acción, además de estar alineados y guardar coherencia con el mapa estratégico, debe estar reflejados en la formulación y ejecución presupuestal de la vigencia fiscal correspondiente.

De igual manera el plan debe desplegar una amplia actividad de comunicaciones al interior de la empresa para que el compromiso de todos lo que están vinculados como directa e indirectamente al CDAG se materialice en el logro de las metas propuestas. Para ello la alta dirección dedicara todos sus esfuerzos para que cada elemento del plan se conozca y se interiorice en cada directivo, funcionario o contratista, de tal manera que entienda y comprenda su contribución estratégica al cumplimiento del plan.

Es importante crear la cultura dentro de la empresa, para que los indicadores estratégicos sean un referente para la contribución y alineación de los demás indicadores, operativos, tácticos y de desempeño del personal.

El seguimiento del plan estratégico se realizará a través de comités de pilotaje.

### **Adopción, Vigencia, Divulgación Y Reforma Del Plan Estratégico**

El plan estratégico entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte de la Gerente, como responsable de los procesos estratégicos. Se divulgará a todo el personal, contratistas de la empresa y grupos de interés.

El plan estratégico se revisará cada dos (2) años y en especial cuando se presenten cambios significativos en los factores externos del macroentorno, a fin de alinearlos con el nuevo enfoque que se llegue a presentar en alguna variable.

Su revisión y ajuste se realizará siguiendo la misma metodología utilizada en la construcción y con la participación y decidida de la alta gerencia y de un grupo representativo de funcionarios y contratistas de la empresa.

El presente documento rige a partir del primero (1) de mayo del año dos mil veintiuno (2021)

## CONCLUSIONES

### CONCLUSIONES GENERALES

Una propuesta de implementación del modelo Hoshin Kanri Kanri en la ciudad Guadalajara de Buga, requiere de un importante de compromiso, no solo de la gerencia general, sino de cada uno de los miembros de la organización, debe existir una interiorización de los planes y objetivos fijados a todos los niveles. Así mismo de un análisis del entorno de las variables externas que pueden afectar a cada organización de forma diferente.

El direccionamiento estratégico es una herramienta por la cual todas las empresas que quieran mantener el éxito en un entorno sumamente competitivo y así es como se realizó una propuesta que garantiza la mejora de los procesos operativos dentro del Centro de Diagnóstico Guadalajara, permitió explorar una estrategia de Direccionamiento estratégico, con una visión de marketing e innovación razón por la cual, el presente trabajo se encaminó a desarrollar un diseño de un plan estratégico bajo el enfoque de hoshin kanri en el centro de diagnóstico Guadalajara en el cual permita mejorar la participación en el mercado.

El acercamiento académico es fundamental, no solo para entender los diferentes ángulos de la metodología, sino para desarrollar una implementación que realmente sea valiosa y alcanzable dentro de la organización, este tipo de metodologías exige una rigurosidad para su correcta implementación y seguimiento en pro de lograr resultados concretos para la organización.



Gracias a la participación activa de los colaboradores de los procesos, la significativa necesidad por la ocasión del paro nacional del 28 de abril del año 2021, por lo cual fue una oportunidad de aumentar el nivel económico, el nivel de clientes y de un mejor servicio, por lo cual se lograra aprovechar la información y facilitara a los usuarios la prestación de dicho servicio.

Además de ofrecer una mejora de esta dicha estrategia es una gran importancia para que el Centro Diagnostico Automotor se proyecte al futuro como una organización exitosa mediante el cumplimiento de objetivos estratégicos que se posicione en el mercado.

## CONCLUSIONES ESPECIFICAS

El centro diagnostico automotor Guadalajara, enfocado en Diseñar el plan estratégico bajo la metodología HOSHIN KANRI para mejorar la participación en el mercado del Centro Diagnóstico Automotor Guadalajara por el cual se aplicó teniendo en cuenta los aspectos más relevantes para la adecuado identificación de las estrategias o cuyas herramientas de mejora, las cuales fueron la participación activa de los colaboradores inmersos directamente en los procesos, aplicación de la herramienta de análisis como Hoshin Kanri, Análisis Pestel, Diagrama de Pareto por la cual son las herramientas para trabajar en línea y considerando la situación de este plan estratégico presentada durante el desarrollo del presente trabajo de investigación , al cual pudo ser solventado por los autores de manera proactiva , y así evidenciamos la necesidad de implementar acciones de mejora en los procesos enfocados y el mejoramiento de metodologías y herramientas para el direccionamiento estratégico.

El análisis del diagnóstico afectado nos indica que evidentemente existen necesidades puntuales, motivadas por buscar optimizar el plan estratégico bajo el enfoque hoshin kanri en el CDA Guadalajara, el cual permita mejorar su participación en el mercado, la estrategia de esta investigación que afianza lo planteado en el actual trabajo de investigación.

Las metodologías propuestas con la participación del personal, guarda una muy estrecha relación con las necesidades del mercado, configurando así, correlación estrecha en lo que quiere el cliente, el mercado en general y los trabajadores de la entidad.

Todos los procesos por excelentes que parezcan son susceptibles de ser mejorados, el Centro diagnostico Automotor Guadalajara debe hacer siempre un seguimiento continuo a sus procesos, siendo críticos y analizando las actividades que se ejecutan, con el fin de encontrar

mejores soluciones a cualquier oportunidad de mejora que se identifique, siempre considerando los ejes estratégicos de actuación de la empresa.

## TRABAJOS FUTUROS

- La futura implementación de esta propuesta de mejora se proyectar poder alinearse a las nuevas tendencias del mercado a nivel nacional e internacional poder ser un referente e servicios, Las siguientes son áreas en las que se podría hacer seguimiento al presente trabajo y en las que la organización podría interesarse:
- Propuesta de mejora y estandarización del servicio al cliente y realizar acercamientos más frecuentes con los clientes antiguos con el fin de incrementar su fidelidad. Considerando el diagnostico efectuado se logró identificar un diseño de un plan estratégico bajo un diseño de un plan estratégico bajo el enfoque de Hoshin Kanri en el CDA GUADALAJARA, el cual permita mejorar su participación en el mercado.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el modelo de direccionamiento estratégico para completar las acciones que deben ser implementadas fin de garantizar el posicionamiento del CDA GUADALAJARA entre los ciudadanos bugueños.
- Para que haya reconocimiento se deben diseñar estrategias y tácticas publicitarias de mercadeo y comunicación, esto permitirá que la marca sea visible, atractiva y recordable.
- Para que haya FIDELIZACIÓN se debe tener claro que estas estrategias sólo se desarrollan con clientes cautivos que han costado tiempo, dedicación y que son producto de todos los esfuerzos de la organización, por tal motivo se debe garantizar el matrimonio entre el cliente- la marca.
- En el desarrollo del presente trabajo de grado se detectaron oportunidades de mejora que no se abordaron por no tener la mayor incidencia en el análisis de Pareto; sin embargo, se recomienda revisar aquellas oportunidades que en prioridad seguirían para que se desarrollen actividades que seguramente redundarán en beneficios para la organización y en la satisfacción del cliente.
- Una recomendación clave para el desarrollo de la implementación a cualquier nivel de una herramienta de planeación estratégica como es el modelo Honshin Kanri es el desarrollo de matrices adecuadas a cada organización, lo cual permite simplificar el seguimiento y aterrizar los objetivos, así como asignar de forma clara responsabilidades y retos a cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Es recomendable para la gerencia y los líderes de cada empresa tener claro que las metodologías de planeación estrategia no deben ser tomadas como “modas” las cuales periódicamente son reemplazadas por nuevas tendencias, sino por el contrario, la

aplicación rigurosa de estas metodologías permite a la empresa realmente desarrollar todo el potencial que estas metodologías ofrecen a cualquier tipo de organización sin importar su tamaño.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la Republica. (2022 de 05 de 02). *Tasas de interés y sector financiero*. Obtenido de Tasas de interés y sector financiero: <https://www.banrep.gov.co/es/listado-archivos/2100>
- CVC COLOMBIA. (s.f.). 2020. Obtenido de <https://www.cvc.gov.co/2020042>
- Diego Cifuentes T de Licitaciones.info. (2022). *Contratar con el estado, es buen negocio?* Obtenido de Contratar con el estado, es buen negocio?: <https://co.licitaciones.info/publicaciones/contratar-con-el-estado-es-buen-negocio>
- DPN Departamento Nacional de Planeación. (2022). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/>
- El Portafolio. (2021). *Asi arrancan los indicadores 2021*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/asi-arrancan-los-indicadores-de-la-en-el-2021-547968>
- EL TIEMPO. (25 de 01 de 2020). *Colombia en cifras según el Registro Único Nacional de Tránsito*. Obtenido de Colombia en cifras según el Registro Único Nacional de Tránsito: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-en-cifras-segun-el-registro-unico-nacional-de-transito-455152>
- <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>. (s.f.).
- LEASIS PRODUCTIVIDAD. (s.f.). Obtenido de <https://leansisproductividad.com/que-es-el-hoshin-kanri-y-por-que-se-va-a-poner-tan-de-moda>
- ONAC. (2022). Obtenido de [onac.org.co](http://onac.org.co)
- REVISTA VEC . (2022). *VEHICULOS ELECTRICOS* . Obtenido de <https://www.vehiculoselectricos.co/600-mil-vehiculos-electricos-en-colombia-para-2030/>

RUNT. (05 de 2022). *PARQUE AUTOMOTOR REGISTRADO EN RUNT*. Obtenido de  
PARQUE AUTOMOTOR REGISTRADO EN RUNT: <https://www.runt.com.co/runt-en-cifras/parque-automotor>

SCIELO. (2022). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004)

Solis, D. (s.f.). <https://es.linkedin.com/pulse/matriz-de-ansoff-daniel-solis>.

Solis, D. (s.f.). <https://es.linkedin.com/pulse/matriz-de-ansoff-daniel-solis>.