

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CENTRO DE DIAGNOSTICO
AUTOMOTOR ÁNGELES DEL RÍO S.A.S., UBICADA EN MUNICIPIO DE
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA, PARA EL PERIODO 2024 – 2027**



**MIGUEL ALEJANDRO VASQUEZ GARCIA
CÓDIGO 201866250**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SECCIONAL TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2024**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CENTRO DE DIAGNOSTICO
AUTOMOTOR ÁNGELES DEL RÍO S.A.S., UBICADA EN MUNICIPIO DE
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA, PARA EL PERIODO 2024 – 2027**

**MIGUEL ALEJANDRO VASQUEZ GARCIA
CÓDIGO 201866250**

**ASESORA
YINA MARCELA HOLGUIN BEDOYA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SECCIONAL TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2024**

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	7
SUMMARY.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. OBJETIVOS.....	18
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	19
4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	21
4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	23
5. MARCO REFERENCIAL.....	25
5.1. ESTADO DEL ARTE.....	27
5.2. MARCO TEÓRICO.....	30
5.2.1. Del Diagnóstico Empresarial.....	30
5.2.2. Teoría de Recursos y Capacidades de Barney.....	32
5.2.3. Planeación Estratégica.....	32
5.2.4. Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	36
5.2.5. Teoría de Planeación Estratégica.....	37
5.2.6. Método Hoshin Kanri Para La Planificación Estratégica.....	38
5.2.7. Teoría de la Innovación y Gestión del Conocimiento.....	40
5.2.8. Teoría General de los Sistemas.....	41
5.3. MARCO CONCEPTUAL.....	43
5.4. MARCO CONTEXTUAL.....	45
5.4.1. Escenario.....	45
5.4.2. Particularidades del Entorno.....	47
5.5. MARCO NORMATIVO.....	50
6. DISEÑO METODOLOGICO.....	53
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	53
6.3. FUENTES EDE INVESTIGACIÓN.....	54
6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	55
7. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.	69
7.1. ANALISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS.....	69
7.2. ENTORNO GEOGRÁFICO EMPRESA CDA ANGELES DEL RIO.....	92

7.3. COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL TULUÁ, BUGALAGRANDE Y SU ENTORNO AÑO 2023.....	96
7.4. DE LAS MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	101
7.4.1. Matriz Pestel para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS.....	101
7.4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS.....	104
7.4.3. Diamante Competitivo para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS.....	110
7.4.4. Análisis Sectorial Cualitativo de CDA Ángeles del Río.....	113
7.4.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE CDA Ángeles del Río S.A.S..	117
8. ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.....	127
8.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CDA ANGELES DEL RIO.....	127
8.2. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA ÁNGELES DEL RÍO CDA.....	128
8.2.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS.....	132
8.2.2. Matriz FODA de CDA Ángeles del Río S.A.S.....	136
9. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD PARA EL CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S..	137
9.1. BENCHMARKING PARA EL CDA ÁNGELES DEL RÍO SAS.....	140
9.2. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	145
9.3. RADARES DE COMPARACIÓN.....	149
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S. PARA EL PERÍODO 2024-2027.....	157
10.1. DESCRIPCIÓN METODOLOGICA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL RÍO.....	158
10.1.1. Estructuración Metodológica del Direccionamiento Estratégico para la Empresa CDA Ángeles del Río.....	163
10.2. MATRIZ HOSHIN KANRI PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CDA ÁNGELES DEL RÍO.....	171
10.3. PRINCIPIOS COPORATIVOS CDA ÁNGELES DEL RÍO SAS.....	175
10.4. CUANTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	181
10.4.1. Distribución y Justificación de los Costos por Estrategia.....	183
10.5. CUANTIFICACIÓN EN COSTO-BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S. PARA EL PERÍODO 2024-2027.....	187
11. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL SIO S.A.S..	194
11.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS EN EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CDA ÁNGELES DEL RÍO (2024-2027).....	197
11.1.1. Aplicación del Modelo SMART en la Definición de Metas.....	198
11.1.2. De los Objetivos Estratégicos del CDA Ángeles del Río S.A.S.....	200
11.1.3. Evaluación Cuantitativa y Cualitativa.....	201
11.2. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs) EN CDA ÁNGELES DEL RÍO.....	201
11.2.1. KPIs Específicos Para CDA Ángeles Del Río.....	202
11.2.2. Monitoreo y Evaluación de los KPIs.....	204
11.2.3. Revisión Continua de los KPIs.....	204
11.3. PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CDA ÁNGELES DEL RÍO.....	205
11.3.1. Desglose de las Acciones, Responsabilidades, Recursos y Plazos.....	206
11.3.2. Seguimiento y Revisión de los POA.....	207

11.4.	SEGUIMIENTO PERIÓDICO (SEMESTRAL O TRIMESTRAL).....	208
11.4.1.	Generación de Informes Periódicos.....	209
11.4.2.	Uso de Herramientas Tecnológicas para el Seguimiento.....	210
11.5.	INFORMES DE SEGUIMIENTO Y MEMORIA ANUAL EN CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.....	213
11.6.	REUNIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	215
11.7.	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN DEL PLAN.....	219
11.8.	USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	222
11.9.	EVALUACIÓN CONTINUA DEL PLAN ESTRATÉGICO (2024-2027) DE CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.....	227
12.	CONCLUSIONES.....	238
13.	RECOMENDACIONES.....	241
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	245

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Normatividad aplicable a la Planificación Estratégica en Colombia.....	51
Tabla 2. Normas Técnicas aplicables a la implementación de la Planeación Estratégica para Colombia.....	51
Tabla 3. De los Instrumentos de la Recolección de la Información.....	56
Tabla 4. Resultados de Encuesta - Evaluación de Satisfacción del Cliente.....	60
Tabla 5. Resultados de Entrevista - Directivos y Personal Clave del CDA.....	64
Tabla 6. Resultados de Observación - Evaluación del CDA Ángeles del Río.....	66
Tabla 7. Aspectos y detalles relevantes sobre Tuluá Valle:.....	95
Tabla 8. Evaluación de la Matriz PESTEL para CDA Ángeles del Río SAS.....	102
Tabla 9. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y Estrategias para CDA Ángeles del Río SAS.....	107
Tabla 10. Competidores y Análisis CDA Ángeles del Río.....	108
Tabla 11. Análisis del Diamante Competitivo para CDA Ángeles del Río SAS.....	112
Tabla 12. Análisis Sectorial Cualitativo CDA Ángeles del Río SAS.....	116
Tabla 13. Categorización Elementos Matriz EFE para CDA Ángeles del Río S.A.S..	118
Tabla 14. Matriz EFE para CDA Ángeles del Río S.A.S.....	119
Tabla 15. Oferta De Servicios De CDA Ángeles Del Río SAS.....	129
Tabla 16. Aspectos Clave De Los Recursos Humanos en CDA Ángeles Del Río SAS.	130
Tabla 17. Planta de Cargos.....	130
Tabla 18. Cadena de Valor de CDA Ángeles Del Río SAS.....	131
Tabla 19. Matriz EFI CDA Ángeles del Río SAS.....	132
Tabla 20. Síntesis y Estrategias de Mejora para CDA Ángeles del Río.....	135
Tabla 21. Matriz FODA CDA Ángeles del Río SAS.....	136
Tabla 22. Proceso de Análisis de Competitividad para CDA Ángeles del Río S.A.S...	139
Tabla 23. Proceso de benchmarking para CDA Ángeles del Río S.A.S.....	144
Tabla 24. Matriz Factores Clave de Éxito CDA Ángeles del Río.....	148
Tabla 25. Radar de Competencia Unificado.....	152
Tabla 26. Autodiagnóstico Empresarial CDA Ángeles del Río.....	167
Tabla 27. Matriz Hoshin Kanri para CDA Ángeles del Río.....	172
Tabla 28. Distribución y Cuantificación de Costos para la Implementación del Plan Estratégico 2024-2027.....	187
Tabla 29. Análisis Costo-Beneficio del Plan Estratégico 2024-2027.....	192
Tabla 30. Plan de Implementación del Uso de Herramientas Tecnológicas para el Seguimiento del Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río S.A.S. (2024- 2027).....	227
Tabla 31. Plan de Implementación del Seguimiento y Evaluación Continua para CDA Ángeles del Río S.A.S. (2024-2027).....	232
Tabla 32. Matriz de Seguimiento y Control para la Implementación del Plan Estratégico en CDA Ángeles del Río S.A.S.....	234

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Árbol del Problema CDA Ángeles del Río.....	16
Figura 2. El Modelo de Planeación Estratégica.....	35
Figura 3. Variación anual de los ingresos nominales, según subsector de servicios Total nacional, enero 2024 / enero 2023.....	70
Figura 4. Variación anual de los ingresos y contribución por tipo de ingresos. enero 2024 / enero 2023.....	72
Figura 5. Área total licenciada (metros cuadrados) Cobertura nacional enero 2019 – enero 2024.....	75
Figura 6. con Variación anual del área aprobada para vivienda y destinos no habitationales. Cobertura nacional Enero (2023 - 2024).....	79
Figura 7. Variación mensual del área total aprobada Cobertura nacional Enero (2022 – 2024).....	81
Figura 8. Variación anual, contribución a la variación y distribución del área total aprobada Cobertura nacional Enero (2024 / 2023).....	85
Figura 9. Ubicación Geográfica de Tuluá.....	84
Figura 10. Total Unidades Productivas Nuevas 2023.....	96
Figura 11. Nuevas Empresas por Municipio 2023.....	97
Figura 12. Nuevas Empresas por Sector Económico 2023.....	98
Figura 13. Portada De La Empresa CDA Ángeles del Río:.....	127
Figura 14. Folleto Informativo De La Empresa CDA Ángeles del Río:.....	128
Figura 15. Ejemplo Estructura de la metodología Hoshin Kanri.....	162

RESUMEN

El plan estratégico para la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., ubicada en Tuluá, Valle del Cauca, está diseñado para el período 2024-2027 con el fin de consolidar y optimizar sus operaciones en el sector automotriz. La empresa enfrenta un entorno altamente competitivo y regulado, por lo que es esencial contar con una planificación estratégica que asegure su sostenibilidad y crecimiento. El documento comienza con un diagnóstico detallado del sector automotriz y el entorno empresarial, destacando la importancia de la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes en Colombia, regulada por el Ministerio de Transporte. Este proceso es crucial para la seguridad vial y la protección ambiental, y CDA Ángeles del Río debe adaptarse a los constantes cambios tecnológicos y normativos para mantener su competitividad. A través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), y utilizando herramientas como las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y el análisis VRIO, se identifican las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Estas herramientas proporcionan una visión integral de su posición en el mercado y permiten formular estrategias basadas en evidencia que impulsarán su competitividad a largo plazo.

El objetivo general del plan es mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa en el mercado automotriz, asegurando tanto su rentabilidad como su sostenibilidad. Los objetivos específicos incluyen un análisis exhaustivo del entorno y del sector, la evaluación de la competitividad frente a otras empresas, el establecimiento de un direccionamiento estratégico claro, y la formulación de un plan de seguimiento y control para garantizar la implementación efectiva de las estrategias propuestas. A nivel práctico, este plan estratégico permitirá optimizar los recursos disponibles, mejorar la eficiencia operativa y desarrollar ventajas competitivas. Asimismo, se sugiere la adopción de un sistema de gestión de

calidad basado en normativas ISO, lo cual asegurará que CDA Ángeles del Río cumpla con los estándares internacionales y mejore su desempeño en el mercado. En resumen, este plan no solo será una guía para el éxito y sostenibilidad de la empresa, sino también un modelo de referencia para quienes deseen explorar la planificación estratégica en el sector automotriz, garantizando la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos en un mercado en constante evolución.

Palabras Clave: Competitividad, Diagnóstico, Innovación, Planificación Estratégica, Sostenibilidad.

SUMMARY

The strategic plan for the company CDA Ángeles del Río S.A.S., located in Tuluá, Valle del Cauca, is designed for the period 2024-2027 with the aim of consolidating and optimizing its operations in the automotive sector. The company faces a highly competitive and regulated environment, making it essential to have a strategic plan that ensures its sustainability and growth. The document begins with a detailed diagnosis of the automotive sector and the business environment, highlighting the importance of technical and mechanical inspections and emissions control in Colombia, regulated by the Ministry of Transportation. This process is crucial for road safety and environmental protection, and CDA Ángeles del Río must adapt to constant technological and regulatory changes to maintain its competitiveness. Through the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), and utilizing tools such as Porter's Five Forces, PESTEL analysis, and the VRIO framework, the company's main strengths and weaknesses are identified. These tools provide a comprehensive view of its market position and allow for the formulation of evidence-based strategies that will drive its long-term competitiveness.

The general objective of the plan is to improve the company's competitiveness and market positioning in the automotive industry, ensuring both its profitability and sustainability. The specific objectives include an exhaustive analysis of the environment and sector, an evaluation of competitiveness compared to other companies, the establishment of a clear strategic direction, and the formulation of a follow-up and control plan to guarantee the effective implementation of the proposed strategies. On a practical level, this strategic plan will allow for the optimization of available resources, improvement of operational efficiency, and development of competitive advantages. Additionally, the adoption of a quality management system based on ISO standards is suggested, ensuring that CDA Ángeles del Río meets international standards and improves its market

performance. In summary, this plan will not only serve as a roadmap for the company's success and sustainability but also as a reference model for those looking to explore strategic planning in the automotive sector, ensuring the company's ability to anticipate environmental changes, seize opportunities, and mitigate risks in an ever-evolving market.

Keywords: Competitiveness, Diagnosis, Innovation, Strategic Planning, Sustainability.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta volatilidad y una competitividad en constante aumento, lo que hace absolutamente imprescindible contar con una planificación estratégica sólida y bien fundamentada que permita a las empresas anticiparse y adaptarse de manera efectiva a las complejas y cambiantes dinámicas del mercado. CDA Ángeles del Río S.A.S., una empresa dedicada al diagnóstico automotriz de motocicletas, enfrenta el considerable desafío de operar en un sector altamente regulado y extremadamente competitivo, donde tanto la calidad del servicio como la eficiencia operativa se convierten en elementos esenciales y cruciales para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

El propósito principal de este trabajo es formular un plan estratégico integral para el periodo 2024-2027, el cual permitirá a CDA Ángeles del Río S.A.S. no solo consolidarse firmemente en el mercado, sino también adaptarse adecuadamente a los continuos y acelerados cambios tecnológicos y normativos, al tiempo que mejora de manera significativa su competitividad general. A través de un análisis exhaustivo, tanto interno como externo, se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, con el fin de establecer estrategias fundamentadas en evidencia concreta y detallada, que impulsen su crecimiento sostenido y garanticen su permanencia en el mercado de manera eficaz. Este documento servirá también como una referencia valiosa y útil para académicos, profesionales y otros interesados en la planificación estratégica dentro de empresas del sector automotriz y otros sectores industriales relacionados.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En Colombia, la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes (RTMyEC) es un componente fundamental para garantizar la seguridad vial y la protección del medio ambiente. Este proceso de inspección periódica busca verificar el estado mecánico y las emisiones contaminantes de los vehículos en circulación, con el fin de prevenir accidentes y reducir la contaminación ambiental.

El origen de la revisión técnico-mecánica y de gases contaminantes en Colombia se remonta a la década de 1970. En ese entonces, el parque automotor del país estaba en constante crecimiento y se hacía necesario establecer regulaciones para garantizar la seguridad de los vehículos en las vías. Fue así como se implementó la obligatoriedad de realizar inspecciones periódicas para evaluar el estado mecánico de los automóviles.

En sus inicios, la revisión técnico-mecánica se enfocaba principalmente en aspectos como las luces, los frenos, la dirección y la suspensión de los vehículos. Con el tiempo, las pruebas se ampliaron para incluir otras características de seguridad como cinturones de seguridad, bolsas de aire y sistemas de control de estabilidad.

En cuanto a las emisiones contaminantes, fue en la década de 1990 cuando se incorporó la medición de gases como parte de la revisión técnico-mecánica. Esto respondió a la creciente preocupación por el impacto ambiental de los vehículos, especialmente en las grandes ciudades donde la calidad del aire se veía afectada por altos niveles de contaminación.

La revisión técnico-mecánica y emisiones contaminantes de vehículos automotores en Colombia está regulada por diferentes normativas y entidades gubernamen-

tales. El Ministerio de Transporte, como máxima autoridad de Tránsito en el País (Artículo 3 Ley 769/2002), través de la Dirección de Tránsito y Transporte, establece las políticas y lineamientos generales para la implementación de este proceso de inspección para todos los vehículos automotores de Colombia.

En cada municipio, son las autoridades locales en tránsito, como los Agentes de Tránsito, quienes deben velar por el cumplimiento de este requisito primordial para poder circular o movilizarse por todo el territorio nacional.

En primer lugar, es fundamental implementar medidas más estrictas de control y supervisión de los centros de diagnóstico automotor. Esto incluye realizar auditorías periódicas, sancionar de manera ejemplar a aquellos que incurran en prácticas fraudulentas y promover la transparencia en el proceso de inspección.

En cuanto al costo de la revisión técnico-mecánica, se podrían explorar alternativas para establecer tarifas diferenciadas en función de la antigüedad y el estado del vehículo. De esta manera, se incentivaría a los propietarios a mantener sus automóviles en buen estado y se reduciría la carga económica para aquellos que poseen vehículos más antiguos y con mayores necesidades de reparación.

En relación con la cobertura geográfica, se pueden implementar estrategias para facilitar el acceso a la revisión técnico-mecánica en áreas rurales o apartadas. Esto podría incluir la implementación de unidades móviles de inspección que se desplacen a diferentes regiones, la promoción de convenios con talleres locales para que puedan realizar inspecciones autorizadas, o incluso la posibilidad de realizar la inspección en línea a través de tecnologías remotas.

Un centro diagnóstico automotor tiene como objeto ofrecer el servicio de la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes para los vehículos automotores en Colombia. 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 objeto misional de los CDA es, en síntesis, mitigar los riesgos de la accidentabilidad de conductores en el país y contribuir a la conservación del medio ambiente.

Este requisito de Ley, que testifica o da fe 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. Este concepto fue introducido 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.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de una planificación estratégica clara en el Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S., ubicado en Tuluá, representa un reto significativo que afecta directamente su capacidad operativa, su competitividad en el mercado y su sostenibilidad a largo plazo. La falta de una dirección estratégica estructurada no solo ha generado ineficiencias en los procesos internos, sino que también ha dificultado la optimización de recursos, el establecimiento de objetivos empresariales claros y la adaptabilidad a los cambios constantes del sector automotor. En consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para mantener una posición competitiva y atender de manera eficiente la creciente demanda de servicios de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes, lo que repercute negativamente en la satisfacción de sus clientes y en su rentabilidad.

En un contexto donde los avances tecnológicos y las regulaciones normativas evolucionan de manera constante, las empresas del sector deben anticiparse y

adaptarse a estos cambios para garantizar su permanencia en el mercado. No obstante, la carencia de un plan estratégico en el CDA ha generado demoras en la adopción de tecnologías innovadoras y en la modernización de sus procesos administrativos y operativos, lo que afecta su capacidad para ofrecer un servicio eficiente y alineado con las exigencias del sector. Además, la falta de inversión en capacitación del personal técnico y administrativo ha derivado en inconsistencias en la prestación del servicio, prolongando los tiempos de atención y disminuyendo la fidelización de los clientes, lo cual se refleja en una reducción del 15% en su cuota de mercado en comparación con años anteriores.

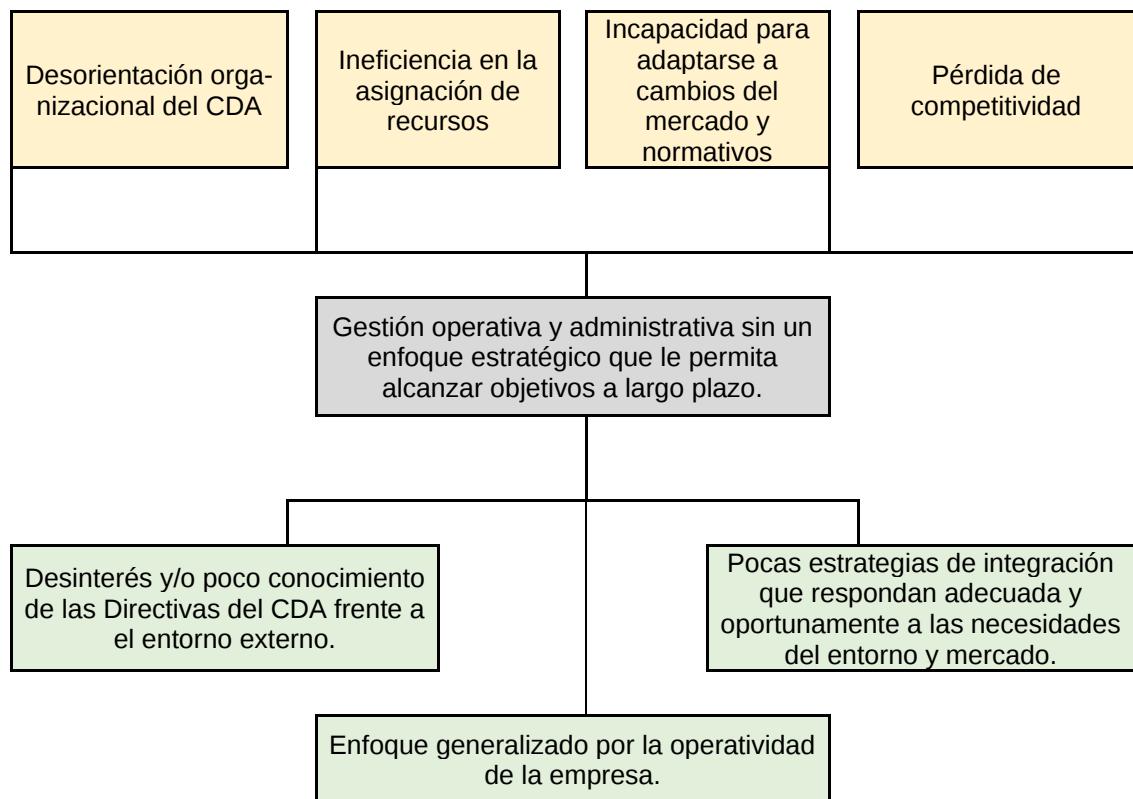
De manera complementaria, la empresa ha descuidado la evaluación de factores externos que inciden en su desempeño, como la creciente competencia en la región y las modificaciones en el marco regulatorio. En los últimos tres años, el número de centros de diagnóstico automotor en Tuluá ha aumentado un 30%, lo que ha intensificado la competencia y ha hecho más evidente la necesidad de diferenciarse a través de estrategias de innovación y mejora en la calidad del servicio. Asimismo, los cambios en las políticas gubernamentales y en la normativa ambiental exigen inversiones en tecnología y capacitación que la empresa no ha contemplado en su plan financiero, limitando su capacidad de adaptación y crecimiento.

Para mitigar los efectos de esta falta de planificación mientras se estructura una estrategia formal, es fundamental la implementación de acciones inmediatas que optimicen la gestión operativa y mejoren la experiencia del cliente. Entre estas medidas se incluyen la digitalización de procesos administrativos para reducir los tiempos de atención, la capacitación continua del personal para garantizar un servicio de alta calidad, el análisis del mercado y la competencia para identificar oportunidades de mejora, así como la exploración de nuevas líneas de negocio que diversifiquen la oferta de servicios. Además, la implementación de estrategias

de precios y promociones podría incentivar la demanda y mejorar la rentabilidad de la empresa en el corto plazo.

Con este planteamiento se busca evidenciar la urgencia de diseñar una planificación estratégica integral que permita fortalecer la posición competitiva del CDA Ángeles del Río, optimizar su desempeño operativo y ampliar su impacto en la seguridad vial y la reducción de la huella ambiental en la región. La implementación de un modelo de gestión eficiente y adaptado a las tendencias del sector no solo garantizará la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, sino que también consolidará su liderazgo en el mercado y mejorará su reputación como un centro de diagnóstico automotor confiable y de calidad.

Figura 1. Árbol del Problema CDA Ángeles del Río.



Fuente: Elaboración Propia

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el objetivo de encontrar una solución que aborde el problema central, es esencial presentar dicho problema en forma de interrogante. Por lo tanto, se formula la siguiente interrogante que refleja el problema central identificado:

¿Cuáles son los factores clave que se requieren para formular un Plan Estratégico para la Empresa CDA Ángeles del Río S.A.S. del Municipio de Tuluá?

2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para responder a las preguntas planteadas aquí, la pregunta central de investigación debe formular las siguientes preguntas estructurales:

- ¿Cuáles elementos del entorno repercuten o afecta la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., del Municipio de Tuluá?
- ¿Cuál es el diagnóstico interno de la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., del Municipio de Tuluá?
- ¿Cómo se encuentra la empresa CDA Ángeles del Río frente a su competencia.?
- ¿Cuál es el direccionamiento más adecuado y que tipo de estrategias pueden ser gestionadas por el CDA Ángeles del Río, para el período 2024 – 2027?
- ¿Cómo realizar el debido seguimiento y control frente a la implementación del plan de acción de la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., para el periodo 2024 – 2027?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para la Empresa CDA Ángeles del Río S.A.S. del Municipio de Tuluá, para el periodo 2024-2027.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis externo y del entorno del sector de la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., del Municipio de Tuluá.
2. Realizar un análisis interno y diagnóstico estratégico de la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., del Municipio de Tuluá.
3. Analizar la Competitividad para el CDA Ángeles del Río S.A.S.
4. Establecer el Direccionamiento Estratégico y definir las Estrategias del CDA Ángeles del Río S.A.S. para el período 2024-2027.
5. Formular el Plan de Seguimiento y control para la Implementación del Plan Estratégico en la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., para el periodo 2024 – 2027.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, la formulación de un Plan Estratégico se vuelve fundamental para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Esta justificación explora las razones por las cuales es esencial desarrollar un Plan Estratégico para esta empresa, destacando los beneficios que se derivarían de su implementación; entre las cuales, se destacan:

- **Adaptación al entorno empresarial:** El entorno empresarial en el sector de diagnóstico automotor es altamente dinámico y cambia rápidamente debido a avances tecnológicos, cambios en las regulaciones y la competencia creciente. Un Plan Estratégico permitiría a la empresa Ángeles del Río S.A.S. analizar y comprender su entorno, identificar oportunidades y amenazas, y adaptarse de manera efectiva a los cambios. Esto permitiría a la empresa mantenerse relevante y competitiva en el mercado.
- **Definición de objetivos claros y medibles:** El diseño de un Plan Estratégico brinda a la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S. la oportunidad de establecer objetivos claros y medibles a corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos proporcionarían una dirección clara a todos los niveles de la organización y facilitarían la toma de decisiones informadas. Además, al establecer indicadores de desempeño y metas específicas, la empresa podrá evaluar su progreso y realizar ajustes cuando sea necesario.
- **Optimización de recursos:** Un Plan Estratégico bien desarrollado permitiría a la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S. optimizar la asignación de

recursos, incluyendo capital financiero, talento humano, tecnología y otros activos. Esto conduciría a una mayor eficiencia operativa y a una mejor utilización de los recursos disponibles.

- **Mejoramiento en la Toma de Decisiones:** Al diseñar un Plan Estratégico, la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S. establecería un marco para la toma de decisiones más informadas y coherentes. Se establecerían criterios claros para evaluar las opciones disponibles y se considerarían los posibles impactos a largo plazo.
- **Comunicación y alineación organizacional:** Esto ayuda a alinear a todo el personal en torno a una dirección común y a generar un sentido de pertenencia y compromiso. La comunicación efectiva del Plan Estratégico también facilita la colaboración entre los diferentes departamentos y equipos, promoviendo un enfoque integrado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- **Preparación para el futuro:** Un Plan Estratégico proporciona a la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S. una visión a largo plazo y la prepara para enfrentar los desafíos futuros. A través del análisis de escenarios y la planificación estratégica, la empresa puede anticiparse a posibles cambios y tendencias en el mercado, evitando sorpresas y adoptando medidas preventivas. Esto le brinda una ventaja competitiva al estar preparada para aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar los riesgos asociados con los cambios en el entorno empresarial.

Asimismo, este trabajo servirá como documento de referencia para académicos, docentes, empresarios, propietarios de pequeñas empresas de la industria de

servicio automotriz, docentes e instituciones que quieran explorar cómo desarrollar programas de marketing para este tipo de empresas para su posicionamiento y mayor crecimiento. Existen tanto en contextos locales como regionales.

Como la empresa existe y está en pleno funcionamiento, está claro que existen límites para satisfacer la demanda del mercado local y regional tanto en términos de tamaño existente como de capacidad unitaria y, por lo tanto, el trabajo de investigación futuro es de interés práctico. Una clara oportunidad para que la compañía participe, participando así de las oportunidades de crecimiento de la compañía en términos de capacidad instalada y cuota de mercado.

4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

La realización de un Plan Estratégico para el Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río requiere de una metodología sólida y estructurada que permita abordar de manera efectiva los desafíos y oportunidades de la organización. La justificación metodológica para la realización de este plan estratégico se resume en lo siguiente:

- Es un Proceso sistemático: La metodología del Plan Estratégico proporciona un enfoque sistemático y estructurado para abordar los aspectos clave del análisis y la formulación de estrategias. El proceso se divide en etapas claras, como el análisis del entorno, el análisis interno, la definición de objetivos, la formulación de estrategias y la implementación. Esto asegura que se cubran todas las áreas relevantes y se siga un enfoque lógico y coherente en el proceso de planificación estratégica.
- Requiere de Recopilación de información: La metodología del Plan Estratégico incluye técnicas y herramientas para recopilar información relevante sobre el entorno empresarial, la competencia, los clientes y los recursos internos. Esto implica la realización de análisis de mercado, encuestas, en-

trevistas y revisión de datos internos. La recopilación de información es fundamental para comprender el contexto en el que opera el Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río y tomar decisiones informadas.

- Conlleva un Análisis riguroso: La metodología del Plan Estratégico permite realizar un análisis riguroso de los datos recopilados. Esto implica aplicar herramientas y técnicas de análisis estratégico, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el análisis de la cadena de valor y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Estas herramientas ayudan a identificar los factores clave que afectan a la organización y a evaluar su posición competitiva en el mercado.
- Requiere de la Participación de los interesados: La metodología del Plan Estratégico fomenta la participación de los diversos interesados dentro del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río. Esto incluye a los directivos, empleados, clientes y otros grupos de interés relevantes. La participación de los interesados permite obtener diferentes perspectivas y conocimientos, lo que enriquece el proceso de planificación estratégica y aumenta la aceptación y el compromiso con las estrategias propuestas.
- Conlleva una etapa de Evaluación y seguimiento: La metodología del Plan Estratégico incluye mecanismos para evaluar y dar seguimiento a la implementación de las estrategias. Esto implica el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la definición de hitos y plazos para evaluar el progreso. La evaluación y el seguimiento permiten realizar ajustes y correcciones a medida que se implementan las estrategias, asegurando que se logren los resultados deseados.

4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La realización de un Plan Estratégico para el Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río tiene una serie de beneficios prácticos que contribuyen al éxito y crecimiento de la organización. La justificación práctica para la implementación de este plan estratégico se define en lo siguiente:

- Enfoque en la rentabilidad: El Plan Estratégico permite al Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río identificar y enfocarse en las actividades y servicios más rentables. A través de un análisis detallado, se pueden identificar las áreas de mayor margen de beneficio y aquellas que requieren mejoras. Esto permite asignar recursos de manera más eficiente y maximizar los ingresos, contribuyendo a la rentabilidad general de la empresa.
- Mejora de la eficiencia operativa: El Plan Estratégico ayuda a identificar y abordar áreas de ineficiencia en las operaciones del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río. Mediante la revisión y optimización de los procesos internos, se pueden eliminar los cuellos de botella y mejorar la productividad. Esto puede incluir la implementación de tecnología adecuada, la capacitación del personal y la adopción de mejores prácticas de gestión. Al mejorar la eficiencia operativa, la empresa puede reducir costos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
- Adaptación al cambio: El entorno empresarial está en constante cambio y evolución. Un Plan Estratégico permite al Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río adaptarse y responder de manera proactiva a los cambios en el mercado, la tecnología y las regulaciones. Al identificar las tendencias emergentes y las nuevas oportunidades, la empresa puede ajustar su estrategia y mantenerse relevante en el mercado. Esto garantiza su supervivencia a largo plazo y minimiza los riesgos asociados con la obsolescencia.
- Desarrollo de ventajas competitivas: Mediante la elaboración de un Plan Estratégico, el Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río puede

identificar y desarrollar sus ventajas competitivas. Esto implica destacar en el mercado mediante la diferenciación de servicios, la calidad excepcional o la atención al cliente personalizada. Al tener una propuesta de valor única, la empresa puede atraer y retener a los clientes, ganando una ventaja competitiva sobre los competidores.

- Priorización de recursos: El Plan Estratégico permite al Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río priorizar y asignar recursos de manera eficiente. Al tener una visión clara de los objetivos estratégicos, la empresa puede tomar decisiones informadas sobre la inversión de capital, la contratación de personal y la asignación de tiempo y esfuerzos. Esto garantiza que los recursos limitados se utilicen de manera óptima para lograr los resultados deseados y maximizar el retorno de la inversión.

5. MARCO REFERENCIAL

La planificación estratégica de una empresa no solo responde a sus necesidades internas de crecimiento y sostenibilidad, sino que también se fundamenta en un marco teórico que permite comprender su contexto y desarrollar estrategias eficaces. Para ello, resulta indispensable la integración de las Teorías de la Innovación y Gestión del Conocimiento, así como la Teoría General de los Sistemas, que proporcionan los marcos conceptuales adecuados para analizar cómo una empresa como el CDA Ángeles del Río S.A.S. puede adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos, optimizar sus procesos y aprovechar oportunidades competitivas.

Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento e Innovación, las organizaciones que logran estructurar un modelo de aprendizaje organizacional pueden generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La innovación en los procesos administrativos y operativos del CDA es un factor clave para garantizar la eficiencia en la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), la generación de conocimiento organizacional se basa en la capacidad de una empresa para transformar el conocimiento tácito en explícito, fomentando la creación de nuevos enfoques estratégicos. En este sentido, la digitalización de procesos, la implementación de herramientas de diagnóstico avanzado y el uso de inteligencia artificial en el análisis de datos de inspección vehicular pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia del servicio.

Por otro lado, la Teoría General de los Sistemas, planteada por Ludwig von Bertalanffy (1968), sostiene que una organización no es un ente aislado, sino un sistema compuesto por diversas partes interconectadas que interactúan entre sí y con su entorno. En el caso del CDA Ángeles del Río, es fundamental analizar la empresa como un sistema abierto, donde factores internos como la eficiencia operativa y la gestión de recursos humanos, y factores externos como la

competencia y la normatividad vigente, inciden directamente en su desempeño. La aplicación de esta teoría en la planificación estratégica permite identificar cómo optimizar los procesos internos y externos para mejorar la competitividad de la empresa.

Además, es relevante incluir modelos teóricos específicos sobre planificación estratégica, que permitan estructurar una estrategia efectiva para el CDA Ángeles del Río S.A.S. En este contexto, destacan dos modelos ampliamente utilizados:

- **Modelo de Planeación Estratégica de Hoshin Kanri:** Este método japonés, desarrollado por Yoji Akao, se basa en la alineación de los objetivos estratégicos de la alta dirección con la operatividad diaria de la empresa. Su enfoque en la mejora continua y la retroalimentación constante a través del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) permite garantizar una ejecución efectiva de la estrategia. Para el CDA Ángeles del Río, la implementación de Hoshin Kanri facilitaría el despliegue de objetivos estratégicos a nivel operativo, asegurando que cada nivel de la organización esté alineado con la visión empresarial.
- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:** Desarrollado por Michael Porter (1980), este modelo es crucial para analizar la competencia dentro del sector de diagnóstico automotor. Identifica cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de una industria: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Aplicar este modelo en el CDA Ángeles del Río permitirá evaluar su posición en el mercado y definir estrategias para mejorar su competitividad frente a otros centros de diagnóstico automotor en la región.

5.1. ESTADO DEL ARTE

Los siguientes son antecedentes de investigaciones relacionadas con el tema de investigación o desarrollo del presente documento. Los mismos tienen como objetivo, el desarrollo de un plan estratégico o un plan de mejoramiento o de negocios para Centros de Diagnóstico Automotor. En los mismos, el investigador consulta las herramientas del conocimiento abordadas por cada uno de los autores citados, así como las diferentes bases teóricas en las cuales se han cimentado para el desarrollo de cada uno de los objetivos formulados.

- LONDOÑO RENGIFO, Erika Johana. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE HOSHIN KANRI EN EL CDA GUADALAJARA, EL CUAL PERMITA MEJORAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. Unidad Central Del Valle Del Cauca. Programa De Comercio Internacional, Facultades De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables, Tuluá 2022. El estudio fue desarrollado por CDA Guadalajara, empresa del ramo de servicios de inspección técnica mecánica para motocicletas 2T y 4T; En su diagnóstico, la empresa demuestra que carece de una visión innovadora en todos los ámbitos de gestión. El método utilizado para realizar esta investigación se basa en la observación directa de los procesos teóricos y prácticos de la empresa, utilizando los principales métodos y técnicas de recolección de información. Con la ayuda de herramientas administrativas como la matriz FODA y la aproximación de las cinco fuerzas de Porter, se tiene en cuenta la formulación de estrategias y de la misma manera, incluyendo las bases de la planificación estratégica, se realizan trabajos de investigación con el objetivo de crear los elementos más importantes, implementar la dirección estratégica de las actividades de CDA Guadalajara. El estudio concluye destacando las oportunidades y cualidades positivas de la empresa, así como aspectos de mejora que impulsan direcciones estratégicas clave.

- ORDOÑES CASTRO, Mario Andrés. VIABILIDAD DE EMPRESA PROPIA CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTRIZ. UNIVERSIDAD ICESI Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas. Administración De Empresas, Santiago De Cali, 2018-2019. El autor hoy centra su documento de investigación bajo el análisis de varios modelos de planeación estratégica cómo son el modelo Banghart el modelo el Lambert el modelo de colon y rodíguez el modelo de planeación estratégica de SHKG el modelo de Ralph MROZ y realiza un cuadro comparativo hola y de igual manera trae a colación el modelo de Norton y Kaplan hoy conocido como balance scorecard en donde se tienen en cuentas la perspectiva financiera perspectiva del cliente perspectiva de procesos internos perspectiva de formación y crecimiento entre otras hoy realiza un diagnóstico interno de la situación y capital de la empresa para su futura caracterización utilizando como herramienta principal de recolección de la información la entrevista directa a los 28 empleados que tiene es esa y a partir de la identificación de procesos y procedimientos existentes y de los resultados de esta encuesta aplicada y del análisis de la minería de datos recolectada realiza la propuesta para la implementación de un plan estratégico en este centro de diagnóstico.
- OSORIO MONTOYA, Omar Eduardo, OSPINA CARDONA, Luz Marina y RODAS MARÍN, Natalia. *PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE RISARALDA S.A.S.* Universidad Libre Especialización Alta Gerencia Cohorte: 50 – Equipo 3 Pereira Risaralda 2018. El autor afirma que, debido a la reorganización administrativa realizada en 2012, varios puestos fueron eliminados y estos puestos fueron ocupados o combinados con puestos existentes, por lo que hubo cierta falta de personal en ciertos procesos, lo que generó dificultades y lagunas en la ejecución. a una gran carga de trabajo. Junto a los incentivos para ocupar puestos con diferente remuneración, para realizar las mismas actividades y con las

mismas responsabilidades, las regulaciones de los últimos años también han creado una demanda de otros puestos, que hoy toman la forma de contratos de servicios. Por ello, desarrollaron un plan para mejorar la estructura organizacional de Risaralda S.A.S. Centro de diagnóstico de automóviles.

- LÓPEZ GRAJALES, Andrea Lorena y PINTO, Stiven (2016). Plan Estratégico De La “Heladería Lorena” Del Municipio De Tuluá Para Los Años 2016 – 2019. Hoy los autores desarrollan su documento de trabajo hoy en una empresa hoy tradicional del sector de los helados de la ciudad de Tuluá como lo es la heladería Lorena la cual aun cuando goza de buen nombre es objeto del presente documento con el objetivo de poder generar las condiciones competitivas necesarias para lograr mayor posicionamiento de mercado y una mejor participación del mismo en este documento se identificaron fortalezas y amenazas bajo las matrices del conocimiento de la planeación estratégica como es la FODA y otras tendientes a generar las condiciones para lograr mayor rentabilidad incrementar las ventas y expandir su portafolio de servicios a base de helados a muchísimos más sectores de la ciudad una vez realizada la etapa de diagnóstico de la compañía se pudo identificar ve que se esperaba o se realizaban proyecciones administrativas más por tradición e instinto o cotidianidad que por planificación por parte de las directivas no existía una claridad de los conceptos administrativos tanto estratégicos como de la planificación y por ende no se tenía identificada qué fortalezas y mucho menos que debilidades se tenía en el interior de la compañía para mejorar y por ende lograr un mayor posicionamiento empresarial el autor a través de su documento buscó el mejoramiento de los resultados de esta empresa tanto el entorno organizacional y de procesos como en financiero y presupuestal mejorando las relaciones comerciales y fortaleciendo el recurso humano el documento entregado a la directiva de la compañía representa la hoja de ruta que la alta directiva debe adoptar en su propósito de lograr los

objetivos trazados a través de la implementación de políticas y mecanismos de control para el cumplimiento de este plan estratégico.

5.2. MARCO TEÓRICO

El tema principal de esta propuesta de tesis y se sustenta en el siguiente marco teórico:

5.2.1. Del Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico externo de las empresas es esencial para comprender el entorno en el que opera la organización y detectar las oportunidades y amenazas que podrían influir en su éxito o fracaso. Uno de los modelos más influyentes en el análisis externo es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter¹, el cual permite identificar factores críticos como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la disponibilidad de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes. Este modelo proporciona una visión clara de cómo las fuerzas del mercado afectan a una industria y la posición competitiva de la empresa dentro de ella.

Además del análisis de las cinco fuerzas, el análisis PESTEL es otra herramienta importante para el diagnóstico externo. Este análisis examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en el entorno de una empresa. Evaluar estos factores permite a las organizaciones anticipar cambios en el mercado y adaptar sus estrategias para aprovechar las oportunidades o mitigar los riesgos². Al implementar tanto el modelo de Porter como el análisis PESTEL, las empresas pueden obtener una

¹ Porter, M. E. (1979). Cómo las fuerzas competitivas moldean la estrategia. Harvard Business Review, 57(2), 137-145. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

² Management Study Guide. (2023). Escaneo ambiental: Análisis interno y externo del entorno. Management Study Guide. <https://www.managementstudyguide.com/external-analysis.htm>

visión holística de su entorno externo, lo que facilita la toma de decisiones informadas sobre su futuro estratégico.

El diagnóstico interno se enfoca en evaluar los recursos y capacidades de una empresa para determinar sus fortalezas y debilidades. Este proceso es crucial para identificar los activos tangibles e intangibles que permiten a la organización competir eficazmente. Uno de los marcos teóricos más utilizados para este análisis es el análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización), que evalúa si los recursos de una empresa proporcionan ventajas competitivas sostenibles. Según este modelo, solo aquellos recursos que cumplen con los cuatro criterios (valor, rareza, dificultad para imitar y estar organizados) pueden generar una ventaja competitiva duradera³.

Otro modelo útil para el diagnóstico interno es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Aunque este marco también evalúa factores externos, su enfoque en las fortalezas y debilidades lo convierte en una herramienta valiosa para el análisis interno. El FODA ayuda a las organizaciones a identificar sus capacidades internas clave y a planificar estrategias que maximicen sus fortalezas mientras abordan sus debilidades⁴.

Estos modelos teóricos permiten a las empresas obtener una comprensión integral de sus capacidades internas y del entorno competitivo, facilitando así la formulación de estrategias efectivas que mejoren su desempeño y competitividad a largo plazo.

5.2.2. Teoría de Recursos y Capacidades de Barney

³ Cascade Strategy. (2023). Análisis interno: Qué es y cómo realizar uno. Cascade Strategy. <https://www.cascade.app/blog/internal-analysis>

⁴ OnStrategy. (2023). Guía estratégica para el análisis interno y externo. OnStrategy. <https://onstrategyhq.com/resources/internal-external-analysis>

La Teoría de Recursos y Capacidades, propuesta por Barney⁵, establece que los recursos internos de una organización, como su capital humano, su tecnología y su estructura, son las principales fuentes de ventaja competitiva. Para Barney, una empresa logra ser competitiva en la medida en que sus recursos son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.

Este enfoque es clave para el objetivo de "realizar un análisis interno y diagnóstico estratégico", ya que permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. El diagnóstico estratégico debe evaluar los recursos disponibles y cómo estos pueden aprovecharse para crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Así, CDA Ángeles del Río S.A.S. podrá formular estrategias que no solo respondan a su entorno, sino que también optimicen el uso de sus recursos internos para mejorar su competitividad.

5.2.3. Planeación Estratégica

Hoy la planeación estratégica es una teoría que apareció a mediados de la década de los años 60 evolucionando del concepto propio de la planificación que por muchos años fue desarrollada tanto en la industria como en efecto en la vida diaria y en las diferentes escuelas administrativas hoy en la misma identifica diferentes factores tanto en el entorno como en el contexto interno de las organizaciones como son oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades hoy y bajo la premisa de una identificación precisa de cada una de estas se definen las estrategias para ejecutar los objetivos y políticas requeridos en los programas de implementación de las mismas para así lograr⁶.

Definitivamente la planeación estratégica hoy es un proceso de gran importancia por parte de las altas directivas de toda organización como mecanismo de hacer

⁵ Barney, J. B. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

⁶ SERNA GÓMEZ, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (Décima ed.). Bogotá D.C.: 3R Editores

frente a aquellas situaciones que aunque no han sucedido se pueden vislumbrar y de esta manera diseñar todas y cada una de las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos por la organización con la asignación efectiva de recursos identificación de personal competente y asignación de actividades precisas acá capacidad y habilidad del personal a cargo.

La planeación estratégica juega un papel crucial en la dirección y el éxito de una organización. Según Suárez e Ibarra⁷, la planeación estratégica se refiere a "la creación de una ruta clara y bien definida que la organización seguirá para lograr sus objetivos a largo plazo" (p. 76). El propósito principal de la planeación estratégica es establecer una dirección estratégica, identificar las oportunidades y desafíos presentes en el entorno, y establecer las acciones necesarias para lograr una posición competitiva sólida⁸.

La planificación estratégica se define como una actitud empresarial que debe reflejar la naturaleza del negocio, no sólo los procedimientos o procesos para lograr objetivos. Uno de sus principales impulsores fue Jean-Paul Sallenave⁹, quien escribió el libro Gestión y planificación estratégica. Dijo que el futuro no es necesariamente una extensión del pasado, sino que puede configurarse independientemente del pasado. La planificación estratégica es el diario de una empresa que indica hacia dónde se dirige la empresa y cómo debe actuar para lograr ese objetivo. Finalmente, la planificación estratégica incluye aspectos que la gestión tradicional ignora, como el entorno social, la competencia, la política, el desarrollo económico local e internacional, etc., porque se centra más en aspectos técnicos productivos y utilitarios. Betancourt creía que el clima organizacional

⁷ Suarez Hernández, Jesús y Ibarra Mirón, Santiago. La Teoría de los recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la Estrategia Empresarial. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=Barney%2C+JB+\(1991\).+Recursos+firms+y+ventaja+competitiva+sostenida.+Revista+de+Gesti](https://www.google.com/search?q=Barney%2C+JB+(1991).+Recursos+firms+y+ventaja+competitiva+sostenida.+Revista+de+Gesti)

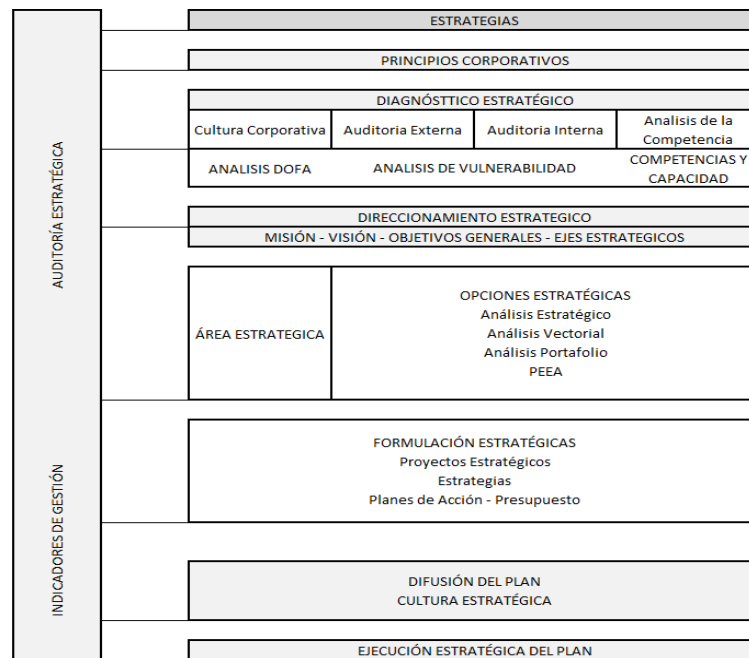
⁸ Porter, ME (1998). Ventaja competitiva: crear y mantener un desempeño superior. Prensa Libre. Grupo Editorial Patria

⁹ Sallenave, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma 2002

debía estudiarse desde el punto de vista del radar empresarial. Analizar las fuerzas que dan forma a este entorno y tomar decisiones sobre el futuro y la dirección de la empresa. La información debe ser recolectada de manera secuencial, debido a que toda la información y análisis obtenidos serán utilizados para la planificación estratégica de la empresa; debe ser un proceso de observación, reflexión y aprendizaje continuo, también conocido como inteligencia ambiental. Bettencourt afirmó que la inteligencia ambiental es la materia prima para crear nuevas oportunidades y el punto de partida de todo el proceso de desarrollo de la estrategia. El radar empresarial consta de 7 zonas, o radar estratégico, de modo que todos los elementos del radar son tendencias, problemas y oportunidades. Los elementos de la decisión se explican y permiten identificarlos¹⁰.

Figura 2. El Modelo de Planeación Estratégica.

¹⁰ BETANCOURT, B. *Entorno organizacional: análisis y diagnóstico*. Colombia: Universidad del Valle. Betancourt, B. 2011.



Fuente: Serna Gómez (2008). Modelo de Planeación Estratégica.

5.2.4. Cinco Fuerzas de Michael Porter

Desarrollado por el profesor Michael Eugene Porter, al analizar en detalle las fuerzas competitivas en el entorno empresarial, se desarrolla un modelo que iguala la competencia para crear una estrategia empresarial adecuada o entorno de mercado fundamental, dinámica de la industria o competitividad organizacional basada en el progreso o desarrollo del mercado. Su modelo está diseñado para impulsar la mejora empresarial capturando oportunidades de mercado y logrando una mayor rentabilidad¹¹.

Las cinco fuerzas de Porter es un marco teórico propuesto por el economista Michael Porter en 1979. Este modelo se utiliza para analizar la industria y el

¹¹ Porter, M. E. (2007), *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria, trigésima séptima reimpresión, México, 2007.

entorno competitivo de una empresa. Explicaré cada poder con más detalle a continuación¹²:

- **Poder de negociación del comprador:**

Este aspecto se refiere al derecho del cliente a negociar precios y condiciones con la empresa. Si hay muchos proveedores para un bien o servicio en particular, los compradores tienen más opciones y, por lo tanto, es más probable que exijan precios más bajos o mejores condiciones. Por otro lado, cuando hay pocos proveedores, los compradores tienen menos opciones y, por tanto, menos poder de negociación.

- **El poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de un proveedor se refiere al grado de control que tiene sobre el precio y las condiciones de entrega. Si los proveedores tienen pocas opciones para ciertos insumos clave, entonces esos proveedores tienen más poder para dictar las reglas a la empresa. Por otro lado, si hay muchos proveedores, la empresa tiene más opciones y, por tanto, más oportunidades de negociar precios y condiciones favorables.

- **Amenazas de nuevos competidores:**

Esta ventaja se centra en la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar a la industria y competir. Si a las nuevas empresas les resulta fácil entrar en el mercado, la amenaza para las empresas existentes es mayor porque la competencia puede aumentar o disminuir los márgenes de beneficio. Sin embargo, si existen barreras importantes, como altos costos iniciales, regulaciones estrictas o economías de escala, la amenaza de nuevos competidores se reduce.

¹² Ibidem 13

- **Amenazas de productos o servicios sustitutos:**

Esta fortaleza analiza la disponibilidad de productos o servicios alternativos que satisfagan las mismas necesidades del cliente. Si hay muchos sustitutos, la empresa estará bajo más presión para mejorar la calidad y bajar los precios para retener a los clientes. Por otra parte, si hay pocos sustitutos cercanos, la empresa tiene más oportunidades de mantener precios y beneficios estables.

- **Intensidad de la competencia de la industria:**

La intensidad competitiva se refiere al grado de competencia entre las empresas existentes en una industria. Si hay muchas empresas compitiendo en un mercado saturado, la competencia será feroz y puede resultar difícil que una empresa se destaque. Esto a menudo conduce a guerras de precios y menores márgenes de beneficio. En cambio, si el número de empresas es pequeño o sus productos o servicios están claramente diferenciados, la intensidad de la competencia es menor y las empresas tienen más control sobre los precios y las condiciones del mercado.

5.2.5. Teoría de Planeación Estratégica

Para realizar una mejor comprensión el concepto de planeación estratégica es preciso remontarse hasta los análisis que Alfred Chandler (1962) realizó en un grupo amplio empresas de los Estados Unidos, hora el periodo comprendido entre 1850 y la década de 1920, en dónde identificó la relación existente entre las estrategias y la estructura organizativa de la de estas empresas. Chandler (1962) señala que las estrategias empresariales son el reflejo las de la estructura organizativa con las que cuenta las compañías para alcanzar el éxito a largo

plazo, por ende, la estructura organizativa de una empresa es el resultado de su estrategia y no al revés.

El estudio particular realizado en las empresas de ferrocarriles identificó el desarrollo una estructura organizativa con jerarquías identificadas y bien establecidas, orientadas a resolver la necesidad es de coordinación y control en esas empresas que, para esa época se encontraban en auge y en plena expansión. Para el autor estas empresas son el mejor ejemplo puesto que adoptaron una estrategia de expansión horizontal, adquiriendo otras empresas además de diversificar su negocio, conllevando a tener una estructura más compleja y descentralizada, es decir, anticiparon a los escenarios de mercado y aprovecharon sus ventajas competitivas para hacerse de mayor parte de la porción del mercado existente.

Para el autor, cuando las empresas adoptan estrategias de integración vertical, lo hacen como respuesta al conocimiento claro que tienen sobre la competencia y cómo anticiparse ante los entornos variantes del mercado, enfocándose en aspectos claves como cadena de suministros y los costos de producción para de esa forma garantizar mayor estabilidad solidez y participación en el mercado. Destaca la importancia de la planificación estratégica y la adaptación de la estructura organizativa en respuesta a los cambios en el entorno empresarial. La obra es un importante aporte al campo de la teoría de la administración y la planeación estratégica, y ha sido ampliamente citada y utilizada por investigadores y profesionales de la administración.

5.2.6. Método Hoshin Kanri Para La Planificación Estratégica

El método Hoshin Kanri es un enfoque sistémico para la planificación y ejecución estratégica que asegura el alineamiento de los objetivos a largo plazo de la alta dirección con las actividades operativas diarias en toda la organización. Originado

en Japón, este método busca integrar la estrategia con la operación a través de un proceso de despliegue en cascada que involucra a todos los niveles jerárquicos, asegurando que los objetivos se traduzcan en acciones concretas. Una de sus herramientas clave es el proceso conocido como catchball, una dinámica participativa que facilita la comunicación y la negociación entre departamentos, promoviendo el consenso sobre los fines y los medios para lograrlos. Esto permite una retroalimentación constante entre los niveles superiores e inferiores, garantizando que las metas sean realistas y estén alineadas con los recursos disponibles¹³.

El ciclo de mejora continua (Plan-Do-Check-Act, PDCA) es esencial en este sistema, permitiendo la revisión constante de los avances y la implementación de ajustes cuando sea necesario. Este enfoque no solo promueve una mejora continua, sino que también fomenta un aprendizaje organizacional sostenido, ya que cada proceso es evaluado y optimizado a medida que se desarrolla.

Los beneficios del Hoshin Kanri son múltiples. Facilita el alineamiento organizacional, asegura que todos los departamentos trabajen en función de los mismos objetivos estratégicos, y promueve la toma de decisiones basada en datos. Además, ofrece una estructura clara para gestionar tanto la operación diaria como los grandes avances estratégicos (breakthroughs), mejorando la capacidad de respuesta de la empresa ante cambios en el entorno competitivo. Al vincular la estrategia corporativa con la gestión operativa, este método también contribuye a una mayor eficiencia en la ejecución de los planes y a una cultura organizacional centrada en la mejora continua¹⁴.

¹³ Yacuzzi, E. (s.f.). La gestión Hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas. Universidad del CEMA. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/316.pdf>

¹⁴ Ibidem 13.

Este enfoque es especialmente útil en entornos dinámicos y competitivos, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias mientras mantiene el control sobre el progreso hacia sus objetivos clave.

5.2.7. Teoría de la Innovación y Gestión del Conocimiento.

La teoría de la innovación y la gestión del conocimiento se centra en cómo las organizaciones pueden generar, compartir y aplicar conocimientos para impulsar la innovación y mantener una ventaja competitiva. Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se clasifica en dos tipos: tácito, que es personal y difícil de formalizar, y explícito, que es sistemático y fácilmente comunicable. La gestión eficaz de ambos tipos de conocimiento permite a las empresas adaptarse a entornos cambiantes y desarrollar soluciones innovadoras. La Teoría de Recursos y Capacidades también destaca la importancia de los recursos intangibles, como el conocimiento, en la formulación de estrategias organizacionales (Barney, 1991). Al integrar estas perspectivas, las organizaciones pueden estructurar modelos de aprendizaje que fomenten la creación de nuevos enfoques estratégicos y la mejora continua de procesos y productos.

Implementar una estrategia de gestión del conocimiento implica varias acciones clave: identificar las necesidades y oportunidades relacionadas con el conocimiento, construir conocimientos relevantes para el negocio, organizar y distribuir dicho conocimiento dentro de la organización, y crear condiciones para su aplicación efectiva (Alba y Herrera, 2014). Además, la innovación se ve potenciada cuando las empresas desarrollan capacidades para adquirir, mantener y utilizar plenamente sus recursos de conocimiento, lo que puede aumentar su éxito organizacional (Greiner et al., 2007). La integración de la gestión del conocimiento con procesos de innovación permite a las organizaciones enfrentar desafíos ambientales y mantener su competitividad en el mercado, adaptándose a las tendencias actuales y futuras del sector en el que operan.

5.2.8. Teoría General de los Sistemas

La Teoría General de los Sistemas (TGS) es un enfoque interdisciplinario que permite analizar la complejidad de los sistemas en distintos ámbitos del conocimiento, desde la biología hasta la administración. Su origen se atribuye a Ludwig von Bertalanffy, quien en la década de 1950 propuso esta perspectiva como una alternativa al reduccionismo científico tradicional, enfatizando la importancia de estudiar los sistemas en su totalidad y no solo en sus partes individuales (Bertalanffy, 1968, p. 15). En esencia, la TGS sostiene que cualquier sistema está compuesto por elementos interdependientes que interactúan para cumplir un propósito específico, lo que la convierte en una herramienta esencial en el análisis organizacional y estratégico (Gutiérrez Gómez, 2013, p. 35). Dentro de esta teoría, conceptos como la homeostasis (capacidad de autorregulación), la retroalimentación (mecanismos de ajuste en función del entorno) y la entropía (tendencia al desorden en un sistema) se aplican en diversos contextos, desde la planificación estratégica hasta la gestión del cambio (Ossa, 2017, p. 27).

Desde una perspectiva organizacional, la TGS permite entender a las empresas como sistemas abiertos, en constante interacción con su entorno. Este enfoque es particularmente útil para la planificación estratégica, ya que facilita la identificación de los elementos clave que afectan el desempeño de una organización y su capacidad de adaptación a cambios externos (Universidad Nacional de Colombia, s.f., p. 42). Por ejemplo, en la administración de empresas, la TGS se aplica en el desarrollo de estructuras organizacionales dinámicas, donde la interdependencia de los distintos departamentos y su relación con el mercado determinan la eficacia operativa (Universidad Politécnica de Madrid, s.f., p. 50). Además, este marco teórico ha sido ampliamente utilizado en la gestión del conocimiento y la innovación, permitiendo a las empresas diseñar procesos que optimicen la comunicación, el flujo de información y la toma de decisiones estratégicas (Dialnet,

1993, p. 117). En definitiva, la aplicación de la TGS en la gestión empresarial contribuye a mejorar la resiliencia organizacional, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de respuesta ante escenarios cambiantes.

La Teoría General de los Sistemas (TGS), propuesta por Ludwig von Bertalanffy, enfatiza que una organización es un sistema abierto compuesto por múltiples elementos interdependientes que interactúan entre sí y con su entorno. Este enfoque sistémico es esencial para la planificación estratégica, ya que permite comprender cómo las distintas partes de la empresa se relacionan y cómo factores externos influyen en su funcionamiento.

Aplicar la TGS en la planificación estratégica del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. implica reconocer que las áreas operativas, administrativas y de servicio al cliente no funcionan de manera aislada, sino que forman un conjunto interconectado. Por ejemplo, la eficiencia en los procesos operativos influye directamente en la satisfacción del cliente, y esta, a su vez, afecta la competitividad en el mercado. Además, factores externos como avances tecnológicos, cambios en las regulaciones ambientales y la competencia regional impactan en la organización y deben ser considerados en la planificación estratégica.

Adoptar una perspectiva sistémica permite identificar y analizar estas interacciones, facilitando la detección de fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas. Este análisis integral es fundamental para optimizar procesos internos, mejorar la adaptabilidad de la empresa a los cambios del entorno y establecer objetivos estratégicos claros y alcanzables.

En resumen, integrar la Teoría General de los Sistemas en la planificación estratégica del CDA Ángeles del Río S.A.S. proporcionará una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales y del entorno, permitiendo diseñar

estrategias más efectivas que fortalezcan su posición competitiva y aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Para explorar este proyecto de investigación, definiremos conceptos clave como¹⁵:

- Amenazas: Se refiere a una serie de situaciones que no son favorables a la normal actividad económica, afectan negativamente y afectan el desarrollo y crecimiento de las unidades de negocio.
- Cliente: Se refiere a una persona, empresa u organización que voluntariamente adquiere u obtiene un producto o servicio que él u otra persona u organización necesita o desea y es por tanto la razón principal para la creación, fabricación, producción y venta de productos y servicios.
- Competencia. La competencia es una serie de esfuerzos realizados por actores económicos independientes para buscar una participación efectiva en un mercado específico para sus bienes y servicios a través de la competencia.
- Debilidades: Las debilidades de una empresa son un conjunto de factores internos que colocan a la organización en desventaja o desventaja frente a sus competidores más cercanos. Si no se identifican de inmediato, pueden afectar el logro de objetivos a corto y largo plazo.
- Diagnóstico: El diagnóstico empresarial es la evaluación de la gestión, operación y desempeño de una empresa para determinar sus fortalezas y debilidades con el fin de desarrollar estrategias para mejorar su bienestar y desempeño.
- Emprendimiento: El espíritu empresarial es un concepto popular en el mundo actual. Aunque el emprendimiento ha existido a lo largo de la

¹⁵ Conceptos y Definiciones recuperadas de Google Académico.

historia de la humanidad debido a su naturaleza inherente, el concepto se ha vuelto extremadamente importante en las últimas décadas para superar desafíos económicos persistentes y crecientes.

- Estrategia: La estrategia empresarial define la dirección que debe seguir la empresa. Un enfoque global permitirá a las empresas adaptarse a los requisitos medioambientales y defenderse de la competencia. Aunque no existe una definición única de estrategia empresarial, todos los autores coinciden en que sin una estrategia será difícil que una empresa tenga éxito.
- FODA: Nombre la herramienta de conocimiento gerencial utilizada para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de crear o desarrollar estrategias adecuadas para implementar una idea de negocio y superar dificultades y situaciones pre diagnosticadas.
- Fortalezas: Se definen como elementos que hacen que una empresa se destaque en el mercado, en ocasiones supera a la competencia y sin duda aumenta la competitividad de la empresa. Otros los definen como aspectos que mejoran la marca en cuestiones fundamentales: desde lo organizacional hasta lo financiero.
- Marketing: Se refiere al conjunto de actividades y procedimientos que introducen eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considere planificar y organizar las actividades necesarias para posicionar un producto o servicio de modo que los consumidores puedan comprenderlo y consumirlo.
- Mercado objetivo: Un mercado objetivo es un grupo de personas o consumidores que una empresa identifica con características similares que los convierten en clientes potenciales de sus productos o servicios. Las marcas toman decisiones adecuadas en función de sus necesidades.
- Oportunidades: Las oportunidades de negocio son factores externos a la organización que representan acciones positivas que una empresa puede tomar para beneficiar y hacer avanzar su negocio.

- **Plan de Negocios:** Un plan estratégico, también conocido como plan estratégico o plan táctico, es un documento formal que describe los objetivos, estrategias, estructura organizacional, proyecciones financieras y otros aspectos relacionados de una empresa o negocio. Es una herramienta importante para determinar la dirección y el enfoque del desarrollo de la empresa y atraer inversores, socios comerciales o financiación.
- **Planificación Estratégica:** Las oportunidades de negocio son aquellos factores externos a la organización que representan acciones positivas que beneficiarán a la empresa e impulsarán su negocio.
- **Proveedor:** según la definición de la Real Academia Española de Ciencias, es “una persona o empresa que suministra o suministra bienes a grandes grupos, asociaciones, asociaciones, etc. Todo lo que necesitas para alcanzar tus objetivos específicos.
- **Ventaja competitiva:** La ventaja competitiva es una característica que distingue a una empresa o individuo de otras empresas o individuos en un determinado campo de actividad y la convierte en la mejor opción para una actividad particular.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

5.4.1. Escenario

El Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. es una empresa de derecho privado dedicada a la prestación del servicio de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes para vehículos tipo motocicletas de dos y cuatro tiempos. Su sede principal se encuentra ubicada en la Carrera 19 No. 27-20 del municipio de Tuluá, Valle del Cauca, un punto estratégico dentro del departamento que le permite atender una demanda significativa del sector automotor.

Tuluá es considerada una ciudad intermedia con un dinámico sector económico y comercial, caracterizado por la presencia de empresas del sector automotriz, talleres mecánicos y concesionarios que impulsan la cultura del mantenimiento preventivo de vehículos. No obstante, la operación de los centros de diagnóstico automotor en la región enfrenta diversos desafíos derivados del contexto socioeconómico, político y cultural.

Desde una perspectiva socioeconómica, Tuluá cuenta con más de 200,000 habitantes y una economía impulsada por la agroindustria, el comercio y los servicios. Sin embargo, una parte significativa de la población trabaja en la informalidad, lo que puede influir en el cumplimiento normativo de la revisión técnico-mecánica, ya que muchos propietarios de motocicletas y automóviles buscan alternativas no reguladas o postergan este requisito debido a restricciones económicas.

A nivel político y normativo, la administración municipal de Tuluá ha implementado estrategias para mejorar la seguridad vial y el control del parque automotor, a través de operativos de tránsito y campañas de sensibilización sobre la importancia de la revisión técnico-mecánica. Además, el marco regulatorio nacional exige el cumplimiento de estándares de calidad supervisados por la Superintendencia de Transporte y el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), lo que impone a los centros de diagnóstico automotor el reto de mantenerse actualizados en infraestructura, tecnología y certificaciones.

En cuanto a los factores culturales y de movilidad urbana, Tuluá presenta un crecimiento acelerado de su parque automotor, especialmente en el uso de motocicletas, lo que genera una alta demanda de servicios de revisión técnica. No obstante, aún persisten hábitos de incumplimiento normativo entre algunos conductores, lo que puede afectar la competitividad del CDA Ángeles del Río S.A.S.. Por otro lado, la ciudad se encuentra en un proceso de transformación vial

con la ejecución de proyectos de infraestructura que pueden modificar los flujos de movilidad y la accesibilidad a centros de servicio automotriz.

En este contexto, el CDA Ángeles del Río S.A.S. debe desarrollar estrategias que le permitan diferenciarse en el mercado, generar confianza en sus clientes y adaptarse a las regulaciones vigentes, asegurando su sostenibilidad y crecimiento en un entorno altamente competitivo y en constante evolución.

5.4.2. Particularidades del Entorno

Ubicada a unos 94 kilómetros de Santiago de Cali, aproximadamente una hora y media por carretera, cubre el centro del Valle del Cauca y cuenta con una extensa red vial con buena ventilación. En términos de coordenadas geográficas, Tuluá se ubica a 4°05 de latitud N y 76°12 de longitud W. La ciudad de Tuluá se encuentra ubicada en la región central de la provincia del Valle Cauca, a 94 km de distancia desde Cali, hay 172 kilómetros desde Buenaventura y 24 kilómetros desde Buga. El río Tuluá lo atraviesa de sur a norte. Geográficamente, el centro de la ciudad se ubica en el valle formado por los ríos Tuluá y Morales. Pero su jurisdicción es amplia y abarca varias termosferas. Su influencia socioeconómica se extiende por toda Andalucía, incluyendo Bugalagrande, Bolívar, Río Frío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, según el DANE, ciudades vecinas como San Pedro tienen una población de alrededor de 600.000 habitantes.¹⁶.

Tuluá, conocida como el "Corazón del Valle", se sitúa estratégicamente en el centro del departamento del Valle del Cauca, Colombia. Su ubicación a 94 kilómetros de Santiago de Cali y a 172 kilómetros del puerto de Buenaventura le confiere una ventaja competitiva en términos de conectividad y acceso a mercados nacionales e internacionales. A nivel geográfico, la ciudad se encuentra en una altitud promedio de 960 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media

¹⁶ Ibidem 39.

anual de aproximadamente 24 °C, lo que le proporciona un clima favorable para el desarrollo de diversas actividades económicas y comerciales.

El municipio de Tuluá abarca una extensión territorial de 910.55 km², con un 98.78% de área rural y un 1.22% de área urbana. Su topografía varía desde las llanuras del valle del río Cauca hasta las estribaciones de la Cordillera Central, lo que le otorga una riqueza de pisos térmicos y biodiversidad. La ciudad es atravesada por el río Tuluá de sur a norte, el cual, junto con el río Morales, forma un valle que alberga el núcleo urbano. Estos recursos hídricos son fundamentales no solo para el abastecimiento de agua potable y la agricultura, sino también para la regulación ambiental y la sostenibilidad ecológica de la región.

En términos de infraestructura, Tuluá cuenta con una amplia red vial que permite la articulación con los principales corredores económicos del país. Su acceso directo a la carretera Panamericana y su proximidad a ciudades estratégicas como Buga, Andalucía, Bolívar y Zarzal potencian su papel como centro logístico y comercial. La conectividad con el puerto de Buenaventura facilita la importación y exportación de productos, convirtiendo a la ciudad en un punto clave para la agroindustria y el comercio de bienes manufacturados.

La economía de Tuluá es una de las más dinámicas del Valle del Cauca, con una fuerte presencia del sector agroindustrial, comercial y de servicios. La región es reconocida por su producción de caña de azúcar, café y ganadería, lo que impulsa la generación de empleo y el crecimiento del sector secundario. Además, la ciudad alberga una gran cantidad de establecimientos comerciales y talleres mecánicos, que refuerzan la cultura del mantenimiento automotriz y la demanda de servicios técnicos, incluyendo los centros de diagnóstico vehicular.

A nivel demográfico y social, Tuluá cuenta con una población en constante crecimiento, que junto con municipios cercanos como San Pedro, Bugalagrande,

Roldanillo y Trujillo, conforma una zona de influencia con más de 600,000 habitantes. Esta amplia área de cobertura impacta directamente la competitividad de las empresas locales, incluido el CDA Ángeles del Río S.A.S., al representar un mercado potencial significativo. Sin embargo, también implica desafíos relacionados con la movilidad, el acceso a servicios y la necesidad de adecuaciones en infraestructura vial y urbana.

Respecto a los factores políticos y normativos, Tuluá se rige por políticas locales orientadas a mejorar la seguridad vial y la movilidad urbana, lo que ha llevado a la implementación de estrategias de regulación del parque automotor. La administración municipal ha promovido campañas de concienciación sobre la importancia de la revisión técnico-mecánica, mientras que la normativa nacional exige el cumplimiento de estándares de calidad que garantizan la prestación eficiente y transparente de estos servicios. Este marco regulatorio influye directamente en la operación del CDA Ángeles del Río S.A.S., ya que impone requisitos técnicos y administrativos que afectan su competitividad y posicionamiento en el mercado.

En términos culturales, Tuluá es un referente regional con eventos de gran impacto como la Feria de Tuluá, que dinamiza la economía y refuerza el sentido de identidad de sus habitantes. Además, la presencia de instituciones de educación superior, como la Universidad Central del Valle del Cauca (UCEVA), contribuye al fortalecimiento del capital humano y al desarrollo de nuevos emprendimientos. La interacción de estos factores consolida a Tuluá como una ciudad intermedia con un alto potencial de crecimiento y un entorno propicio para la inversión y la innovación.

El CDA Ángeles del Río S.A.S. se encuentra inscrito ante la Cámara de Comercio de Tuluá como “CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.” con Matrícula Mercantil No. 80311-16 del 21 de agosto de 2014 Sede

Tuluá, describiendo en su objeto social entre otros, “Prestación del servicio de revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes a vehículos tipo motocicletas de dos tiempos y cuatro tiempos”, además, cuenta con la autorización de Habilitación del Ministerio de Transporte bajo la Resolución No. 0000471 del 2 de marzo de 2017 y también está acreditado por el ONAC (Organismo Nacional de Acreditación de Colombia) bajo el código de Acreditación 16-0IN-028 del 12 de diciembre de 2016.

5.5. MARCO NORMATIVO

En la siguiente tabla se puede apreciar el marco normativo orientado a la aplicación de la Planeación Estratégica para Colombia:

Tabla 1. Normatividad aplicable a la Planificación Estratégica en Colombia

Norma	Entidad	Descripción
Ley 872 de 2003	Congreso de la República	Establece el Sistema de Gestión de Calidad en la Administración Pública, promoviendo la planificación estratégica y el mejoramiento continuo en las entidades públicas.
Circular 001 de 2018	Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional	Lineamientos Planeación Estratégica e Institucional

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las normas técnicas aplicables a la implementación de la Planeación Estratégica para Colombia se tienen:

Tabla 2. Normas Técnicas aplicables a la implementación de la Planeación Estratégica para Colombia.

Norma ISO	Correspondiente NTC en Colombia	Descripción
ISO 9001	NTC-ISO 9001	Establece los criterios para un sistema de gestión de calidad. Esta norma se basa en principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la implicación de la alta dirección, el enfoque de proceso y la

Norma ISO	Correspondiente NTC en Colombia	Descripción
		mejora continua, que son relevantes para la planeación estratégica.
ISO 14001	NTC-ISO 14001	Proporciona los requisitos para un sistema de gestión ambiental, ayudando a las organizaciones a mejorar su desempeño ambiental a través de un uso más eficiente de los recursos y la reducción de los desechos, ganando una ventaja competitiva y la confianza de las partes interesadas.
ISO 45001	NTC-ISO 45001	Se enfoca en los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, permitiendo a una organización proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, prevenir lesiones relacionadas con el trabajo y problemas de salud, así como mejorar proactivamente su desempeño en seguridad y salud.

Fuente: Elaboración propia.

- NTC-ISO/IEC 17020:2020

En especial, se aborda la norma NTC-ISO/IEC 17020:2012, la cual establece requisitos específicos para la operación de los organismos de inspección, asegurando su imparcialidad, consistencia y competencia en las actividades que realizan. Esta norma es fundamental para la evaluación de la conformidad y se aplica a organismos de inspección de los tipos A, B y C, diferenciados según su nivel de independencia.

Uno de los aspectos más relevantes de la norma es el requerimiento de imparcialidad, que garantiza que los organismos de inspección operen sin conflictos de intereses que puedan comprometer sus juicios profesionales. Esta imparcialidad se asegura mediante una adecuada gestión de riesgos que pueda surgir de presiones financieras, comerciales o de cualquier otro tipo. La estructura organizativa de los organismos debe permitir la separación clara de funciones para mantener la integridad de las inspecciones.

Otro punto crucial es la competencia técnica. La norma exige que el personal de inspección tenga las calificaciones y experiencia necesarias para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Además, las instalaciones y los equipos utilizados deben estar adecuadamente mantenidos y calibrados para asegurar la precisión de los resultados de las inspecciones. También se establece que los organismos de inspección deben implementar un sistema de gestión que controle y documente todas las actividades relacionadas con la inspección, incluidos procedimientos para el tratamiento de quejas y apelaciones, acciones correctivas y preventivas.

El alcance de la ISO 17020 abarca desde la inspección de productos hasta procesos, instalaciones y servicios en diversas industrias, lo que le confiere un campo de aplicación extenso y adaptable a diferentes sectores. Esta norma también permite que las inspecciones se realicen en distintas fases, incluyendo el diseño, la puesta en servicio y la supervisión operativa.

En el contexto del proyecto en curso, esta norma puede y debe ser implementada para asegurar la calidad y la confiabilidad de las operaciones de inspección en áreas críticas como el mantenimiento de instalaciones o equipos, lo cual es clave para asegurar el cumplimiento normativo y la seguridad de los procesos. La adopción de la ISO 17020 no solo refuerza la confianza de los clientes y las autoridades en los resultados de las inspecciones, sino que también mejora la capacidad del organismo de inspección para identificar y mitigar riesgos, lo que es esencial en el contexto de cualquier evaluación técnica de conformidad. (Icontec.2012).

Esta norma, además, se ajusta al marco legal internacional al establecer requisitos que facilitan su reconocimiento en diferentes jurisdicciones, lo que resulta indispensable para la alineación con los estándares globales de calidad y seguridad.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el documento propuesto se realizarán estudios exploratorios y descriptivos, ya que el propósito de este es obtener una perspectiva global del problema, tratando de incrementar el conocimiento referente a la escasa información sobre el problema que se plantea. De este modo, la recopilación de nueva información constituirá la base para exploraciones más profundas en el referente de investigación.¹⁷.

Esta investigación es de tipo Descriptiva dado a que se utiliza para describir y caracterizar un fenómeno o situación particular. Este tipo de investigación se centra en recopilar datos y proporcionar una representación precisa y detallada de los hechos y características observadas. El objetivo principal de la investigación descriptiva es responder a las preguntas "¿qué?", "¿cómo?" y "¿cuándo?", y no se enfoca en establecer relaciones causales o explicar por qué ocurren ciertos fenómenos¹⁸.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo el presente trabajo se utilizará el método de investigación Cualitativa, por cuanto el enfoque de este es identificar y comprender los procesos y prácticas asociadas a la planificación estratégica. Cuando implementación de este método cualitativo se podrán explorar las experiencias, opiniones y

¹⁷ ZAFRA GALVIS, Orlando (2006). *Tipos de Investigación*. Revista Científica General José María Córdova, vol. 4, núm. 4, 2006, pp. 13-14 Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" Bogotá, Colombia.

¹⁸ Palella, S. y Martíns, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

motivaciones de los individuos involucrados en la planificación estratégica en diferentes organizaciones¹⁹.

6.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

En el marco del desarrollo del presente documento de investigación, se aplicarán tres (3) mecanismos o métodos para obtener información sobre cada uno de los aspectos en estudio que previamente hubieran estado sustentados en procedimientos científicos y justificación estratégica. Estos mecanismos o métodos son:

- **La Entrevista:** Deberá ser aplicada a personal clave del CDA Ángeles del Río, con el propósito de realizar una caracterización tanto de perfiles, como de actividades desarrolladas, así como la identificación de procesos y procedimientos al interior de este y compararlos con aquellos que se encuentren documentados, si los hay.
- **La Encuesta Estructurada:** Las encuestas son la mejor opción para recopilar datos sobre el negocio, especialmente cuando necesita comprender cómo se sienten y piensan los colaboradores. Las encuestas pueden ayudarle a obtener información específica de su población, ya sean clientes, empleados o su mercado objetivo en general.
- **La Observación:** Sin interrumpir las actividades diarias, se debe presenciar la manera en cómo son realizadas todas las tareas de todo el personal del CDA y, comparar aquellas tareas con las documentadas en los manuales de calidad o en aquellos procedimientos documentados bajo normas NTC y requeridas en procesos de acreditación, así como aquellas rutinarias y que no están documentadas o si lo están, probablemente están desenfocadas o desactualizadas.

¹⁹ Recuperado de: https://web.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html

- **Revisión de Antecedentes y Documentos Varios:** Aquí, en la fase de diagnóstico, podemos ver los antecedentes de CDA Ángeles del Río desde su creación, la documentación documentada del trabajo que realiza (procedimientos, procesos, manual de calidad, política de calidad, valores de la empresa, etc.) y las condiciones legales que se cumple en el marco legal de dichas empresas.

6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se desarrollaron dos (2) mecanismos para obtener información sobre el fenómeno en estudio, los cuales estarán sustentados previamente en procedimientos científicos y racionalidad estratégica; cómo se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 3. De los Instrumentos de la Recolección de la Información

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	FUENTE	TÉCNICA APLICAR*	PROPÓSITO	ACTOR / AUTOR
1. Realizar un análisis externo y del entorno del sector de la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., del Municipio de Tuluá.	Primaria	Revisión de Antecedentes y Documentos Varios	Identificar factores externos clave que influyen en el entorno del CDA, para elaborar una matriz de oportunidades y amenazas.	Estudiante y Directivos del CDA Ángeles del Río
2. Realizar un análisis interno y diagnóstico estratégico de la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., del Municipio de Tuluá.	Primaria	Revisión de Antecedentes y Documentos Varios	Evaluar las fortalezas y debilidades internas del CDA para la construcción de la matriz FODA y la base del plan estratégico.	Estudiante y Directivos del CDA Ángeles del Río
3. Preparar el Análisis de Competitividad para el CDA Ángeles del Río S.A.S.	Primaria - Secundaria	Encuesta Estructurada y Observación	Determinar la posición competitiva del CDA en relación con el sector, identificando las áreas de mejora y oportunidades estratégicas.	Estudiante y Directivos del CDA Ángeles del Río
4. Establecer el Direccionamiento Estratégico y definir las Estrategias del CDA Ángeles del Río S.A.S. para el período 2024-	Primaria	Revisión de Antecedentes y Documentos Varios	Formular estrategias que permitan al CDA alcanzar sus objetivos a largo plazo, basado en el análisis FODA y la información de	Estudiante y Directivos del CDA Ángeles del Río

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	FUENTE	TÉCNICA APLICAR*	PROPÓSITO	ACTOR / AUTOR
2027.			diagnóstico.	
5. Formular el Plan de Seguimiento y control para la Implementación del Plan Estratégico en la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., para el periodo 2024 – 2027.	Primaria - Secundaria	Encuesta Estructurada y Observación	Estructurar un sistema de seguimiento y control para evaluar la efectividad del plan estratégico y realizar ajustes necesarios durante su implementación.	Estudiante y Directivos del CDA Ángeles del Río

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior representa una herramienta fundamental en el desarrollo del Plan Estratégico para la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S., ubicada en el municipio de Tuluá. Esta tabla sintetiza los objetivos de investigación, las fuentes de información, las técnicas de recolección de datos, el propósito de cada objetivo y los actores involucrados en el proceso.

Cada objetivo de investigación se ha diseñado para abordar un aspecto clave del análisis estratégico, comenzando por el entorno externo e interno de la empresa, pasando por el análisis de competitividad, y culminando con la formulación de estrategias y un plan de seguimiento. Las fuentes primarias y secundarias, así como las técnicas de recolección de información como la revisión de antecedentes, encuestas estructuradas y observación, aseguran que los datos recopilados sean tanto cualitativos como cuantitativos, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

El propósito de cada objetivo está claramente definido, orientado a identificar oportunidades y amenazas, evaluar fortalezas y debilidades, y establecer estrategias que permitirán al CDA Ángeles del Río alcanzar sus metas a largo plazo. La participación activa de los estudiantes y los directivos del CDA en cada etapa del proceso garantiza que el plan estratégico se alinee con las necesidades reales de la empresa y se implemente de manera efectiva.

En ese orden de ideas, esta tabla actúa como una guía estructurada para el desarrollo del plan estratégico, asegurando que cada paso del proceso esté bien fundamentado y alineado con los objetivos generales del proyecto.

- **Modelo de Encuesta - Evaluación de Satisfacción del Cliente**

Objetivo: Evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio prestado por el CDA Ángeles del Río S.A.S. y detectar oportunidades de mejora.

Instrucciones:

Responda las siguientes preguntas marcando con una "X" la opción que mejor represente su opinión.

1. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio recibido?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

2. ¿El personal del CDA fue amable y profesional en su atención?

- ☐ Sí
- ☐ No

3. ¿El tiempo de espera para ser atendido fue adecuado?

- ☐ Sí
- ☐ No

4. ¿Recomendaría este centro de diagnóstico a otras personas?

☐ Sí

☐ No

5. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar en el servicio?

6. ¿Cómo se enteró de los servicios del CDA Ángeles del Río?

☐ Redes sociales

☐ Recomendación de un conocido

☐ Publicidad física

☐ Otro: _____

7. ¿Le gustaría recibir promociones o descuentos exclusivos por ser cliente?

☐ Sí

☐ No

8. Comentarios adicionales:

- **Modelo de Entrevista - Directivos y Personal Clave del CDA**

Objetivo: Obtener información sobre la visión estratégica, desafíos y oportunidades de mejora del CDA Ángeles del Río S.A.S.

Instrucciones:

Esta entrevista es de carácter confidencial. Sus respuestas ayudarán a mejorar la planificación estratégica del CDA.

- 1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos estratégicos que enfrenta el CDA actualmente?**
- 2. ¿Qué medidas se han tomado para mejorar la competitividad de la empresa en el sector?**
- 3. ¿Existen dificultades en la implementación de nuevas tecnologías o normativas dentro del CDA? ¿Cuáles?**
- 4. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente con los servicios ofrecidos?**
- 5. ¿Cuáles son las principales fortalezas del CDA que lo diferencian de la competencia?**
- 6. ¿En qué áreas considera que la empresa debe enfocarse para mejorar su desempeño en los próximos años?**
- 7. ¿Qué estrategias recomendaría para fidelizar a los clientes y atraer nuevos usuarios al CDA?**
- 8. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el desarrollo estratégico del CDA Ángeles del Río?**

- **Resultados de Encuesta - Evaluación de Satisfacción del Cliente**

Para medir la percepción y satisfacción de los clientes del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S., se aplicó una encuesta estructurada dirigida a usuarios que han utilizado los servicios de la empresa en los últimos meses.

El propósito de esta encuesta fue recopilar información sobre aspectos clave del servicio, como la calidad de la atención, tiempos de espera, percepción del personal y posibles áreas de mejora. Esto permitió obtener una visión detallada de la experiencia del cliente y detectar oportunidades para optimizar la operación del CDA.

El cuestionario incluyó preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas, proporcionando tanto datos cuantitativos como cualitativos que reflejan la voz del cliente. La muestra se tomó de manera aleatoria a clientes que asistieron a la sede del CDA en diferentes horarios y días de la semana, con el fin de garantizar la representatividad de los resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, los cuales servirán como insumo clave para el desarrollo del plan estratégico de la empresa.

Tabla 4. Resultados de Encuesta - Evaluación de Satisfacción del Cliente

Pregunta	Opciones de Respuesta	Resultados
¿Cómo calificaría la calidad del servicio recibido?	Excelente, Bueno, Regular, Malo	55% Excelente, 35% Bueno, 8% Regular, 2% Malo
¿El personal del CDA fue amable y profesional?	Sí, No	95% Sí, 5% No
¿El tiempo de espera fue adecuado?	Sí, No	88% Sí, 12% No

Pregunta	Opciones de Respuesta	Resultados
¿Recomendaría este centro de diagnóstico a otras personas?	Sí, No	96% Sí, 4% No
¿Cómo se enteró de los servicios del CDA?	Redes sociales, Recomendación, Publicidad, Otro	45% Recomendación, 30% Redes Sociales, 15% Publicidad, 10% Otro
¿Le gustaría recibir promociones o descuentos exclusivos?	Sí, No	85% Sí, 15% No
Aspectos de mejora identificados por los clientes	Abierta	Reducir tiempos de espera, Mejorar la comodidad de la sala de espera, Más información sobre tarifas

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta aplicada a los clientes del CDA Ángeles del Río S.A.S. permite identificar la percepción que tienen sobre la calidad del servicio, el tiempo de atención y otros factores clave para mejorar su experiencia. Los resultados muestran un alto nivel de satisfacción general, pero también áreas de mejora importantes que deben ser abordadas estratégicamente.

Calidad del Servicio Recibido: La mayoría de los clientes (90%) califican el servicio como "Excelente" o "Bueno", lo que indica que el centro de diagnóstico tiene una reputación favorable. No obstante, el 8% de los clientes lo calificaron como "Regular" y un 2% como "Malo", lo que indica que existe una pequeña porción de clientes insatisfechos.

Acciones recomendadas: Realizar encuestas de seguimiento a clientes insatisfechos para identificar las causas de su percepción negativa, Implementar protocolos de mejora continua en la atención y ejecución del servicio.

Atención del Personal: El 95% de los clientes valoró positivamente la atención del personal, destacando su amabilidad y profesionalismo. Sin embargo, un 5%

expresó quejas sobre la interacción con algunos empleados, lo que indica que hay casos aislados donde la comunicación o el trato al cliente podría mejorar.

Acciones recomendadas: Fortalecer la capacitación del personal en atención al cliente y resolución de dudas, Implementar encuestas de satisfacción inmediatas al final de cada servicio para detectar fallas en la atención.

Tiempo de Espera: Uno de los principales puntos de mejora es el tiempo de espera. Aunque el 88% de los clientes lo considera adecuado, un 12% mencionó que fue excesivo, lo que podría afectar la percepción del servicio.

Acciones recomendadas: Implementar un sistema de turnos digitales para reducir la incertidumbre sobre los tiempos de espera, Optimizar la logística interna para hacer más eficientes los procesos operativos.

Recomendación del Servicio: El 96% de los encuestados recomendarían el CDA a otras personas, lo que refleja un alto grado de confianza y satisfacción en el servicio prestado.

Acciones recomendadas: Implementar un programa de referidos que premie a los clientes que recomienden el servicio a otros usuarios.

Canales de Información: Se identificó que el 45% de los clientes conocieron el CDA por recomendaciones de conocidos, lo que sugiere que la publicidad boca a boca es clave. Además, un 30% se enteró a través de redes sociales, lo que indica que las estrategias digitales son efectivas.

Acciones recomendadas: Seguir fortaleciendo las campañas de marketing digital. Fomentar las reseñas positivas en plataformas como Google y redes sociales.

Conclusión:

Los resultados de la encuesta demuestran que el CDA Ángeles del Río tiene una percepción positiva general, pero hay oportunidades de mejora en los tiempos de espera, la comodidad de las instalaciones y el trato del personal en algunos casos específicos. La implementación de estrategias de optimización y fidelización permitirá mejorar aún más la experiencia del cliente.

- **Resultados de Entrevista - Directivos y Personal Clave del CDA**

Como parte del análisis estratégico del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S., se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas con directivos y personal clave de la organización.

El objetivo de estas entrevistas fue obtener una perspectiva interna sobre los principales desafíos estratégicos, oportunidades de crecimiento y percepción de la competitividad del CDA dentro del sector. Se entrevistó a gerentes, supervisores y otros actores clave dentro de la empresa, quienes aportaron información valiosa sobre el estado actual del centro de diagnóstico, las estrategias implementadas y las áreas que requieren mayor atención.

Los temas abordados en la entrevista incluyeron la satisfacción del cliente, la implementación de nuevas tecnologías, la optimización de procesos internos, la capacitación del personal y la proyección futura de la empresa.

Los hallazgos obtenidos en estas entrevistas permitirán tomar decisiones más informadas para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del CDA Ángeles del Río en el periodo 2024-2027. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos.

Tabla 5. Resultados de Entrevista - Directivos y Personal Clave del CDA

Pregunta	Resumen de Respuestas
¿Cuáles son los principales desafíos estratégicos?	Adaptarse a cambios normativos, mejorar infraestructura, atraer más clientes, optimizar tiempos de atención.
¿Qué medidas se han tomado para mejorar la competitividad?	Implementación de certificaciones de calidad, digitalización de procesos, inversión en capacitación del personal.
¿Existen dificultades en la implementación de nuevas tecnologías o normativas?	Sí, principalmente en la actualización del personal y en la inversión requerida para nuevas certificaciones.
¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente?	En general es alta, pero se han identificado oportunidades de mejora en la comunicación y tiempos de espera.
¿Cuáles son las principales fortalezas del CDA?	Personal capacitado, cumplimiento normativo, ubicación estratégica, reputación consolidada en la región.
¿En qué áreas se debe enfocar la empresa para mejorar?	Digitalización de procesos, estrategias de fidelización, optimización de tiempos de atención.
¿Qué estrategias recomendaría para fidelizar clientes?	Programas de descuentos, alianzas estratégicas, comunicación más efectiva sobre beneficios del servicio.
Comentarios adicionales	Se destaca el compromiso del personal, pero se requiere mayor inversión en tecnología y modernización.

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas con los directivos y personal clave del CDA Ángeles del Río S.A.S. ofrecen una visión interna de los desafíos y oportunidades estratégicas de la empresa.

Principales Desafíos Estratégicos

Los entrevistados identificaron que los mayores retos incluyen:

- Adaptarse a cambios normativos y tecnológicos en el sector.
- Optimizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia.
- Aumentar la fidelización y captación de clientes.

Estos desafíos están alineados con los hallazgos de la encuesta, lo que indica que la percepción interna está en sintonía con la experiencia del cliente.

Acciones recomendadas: Desarrollar un plan de actualización tecnológica con una inversión escalonada, Implementar estrategias de optimización de tiempos y fidelización de clientes.

Acciones para Mejorar la Competitividad

Los directivos mencionaron que la empresa ha tomado medidas como:

- Digitalización de procesos para mejorar la eficiencia.
- Capacitación del personal para mantener altos estándares de servicio.
- Inversión en infraestructura para mejorar la experiencia del cliente.

Estas iniciativas son positivas, pero requieren un seguimiento constante para evaluar su efectividad.

Implementación de Nuevas Tecnologías: Uno de los desafíos mencionados es la dificultad para implementar tecnología de manera rápida debido a los costos asociados y la necesidad de capacitación.

Acciones recomendadas: Priorizar la inversión en herramientas que optimicen tiempos y mejoren la experiencia del usuario.

Conclusión.

Los directivos tienen una visión clara de los desafíos y oportunidades de mejora del CDA. Sin embargo, para seguir siendo competitivos, es fundamental optimizar la gestión interna, modernizar los procesos y fortalecer la relación con los clientes.

- **Resultados de Observación - Evaluación del CDA Ángeles del Río**

Además de la aplicación de encuestas y entrevistas, se realizó un proceso de observación directa en las instalaciones del CDA Ángeles del Río S.A.S. con el fin de identificar oportunidades de mejora en la prestación del servicio y la gestión operativa.

La observación se llevó a cabo en diferentes momentos del día y de la semana, con el propósito de evaluar aspectos como los tiempos de atención, el cumplimiento de los protocolos de seguridad, la eficiencia de los procesos internos y la experiencia del cliente en la sala de espera.

A través de esta técnica, se pudieron identificar puntos de eficiencia y posibles cuellos de botella dentro del servicio ofrecido por el CDA, los cuales servirán como base para la implementación de estrategias de mejora continua.

En la siguiente tabla, se detallan los hallazgos más relevantes obtenidos a partir del proceso de observación, los cuales complementan los resultados de las encuestas y entrevistas para proporcionar una visión integral del estado actual de la empresa.

Tabla 6. Resultados de Observación - Evaluación del CDA Ángeles del Río

Aspecto Evaluado	Hallazgos
Tiempo promedio de atención	Promedio de 30 minutos por vehículo, con variabilidad según la demanda.
Uso adecuado de protocolos de seguridad	Se cumplen en un 92%, pero se detectan oportunidades de mejora en la señalización interna.
Eficiencia en la ejecución de procesos	En general, buena, pero se identifican cuellos de botella en la revisión documental inicial.
Condiciones de la sala de espera	Espacio adecuado, pero clientes sugieren mejoras en comodidad y acceso a información.

Aspecto Evaluado	Hallazgos
Atención del personal	Buena disposición y profesionalismo, aunque algunos clientes mencionaron falta de claridad en explicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La observación directa del CDA Ángeles del Río S.A.S. permitió identificar áreas de oportunidad en la operatividad y en la experiencia del cliente.

Tiempo Promedio de Atención: Se confirmó que el tiempo promedio de atención es de 30 minutos por vehículo, pero en horarios de alta demanda puede extenderse, lo que refuerza las quejas de algunos clientes en la encuesta.

Acciones recomendadas: Implementar sistemas de turnos digitales para mejorar la gestión de espera, Optimizar la asignación de recursos en horarios de alta demanda.

Cumplimiento de Protocolos de Seguridad: El 92% de los protocolos de seguridad se cumplen correctamente, pero se detectaron oportunidades de mejora en la señalización interna.

Acciones recomendadas: Mejorar la señalización de áreas clave dentro del centro de diagnóstico.

Condiciones de la Sala de Espera: Los clientes mencionaron que la sala de espera es funcional, pero que podría ser más cómoda.

Acciones recomendadas: Mejorar el mobiliario y la ambientación de la sala de espera, Ofrecer entretenimiento e información para reducir la percepción de espera.

Atención del Personal: El personal del CDA fue evaluado como atento y profesional, pero se detectaron casos donde la información brindada no fue clara.

Acciones recomendadas: Implementar protocolos de comunicación clara y efectiva con los clientes.

Conclusión.

El CDA Ángeles del Río S.A.S. tiene una operatividad eficiente, pero puede optimizar los tiempos de atención, mejorar la señalización y hacer más cómoda la experiencia del cliente en sus instalaciones.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL ENTORNO DE LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.

7.1. ANALISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS

El análisis del sector de servicios es fundamental al elaborar un plan estratégico para la empresa CDA Ángeles del Río S.A.S ya que podemos comprender las dinámicas del mercado y tendencias del consumo, poder identificar oportunidades de crecimientos, compartir características y necesidades específicas de mercado inexplorados y prever los desafíos asociados a aspectos regulares económicos y tecnológicos con este análisis se ofrece una visión crítica para poder establecer las estrategias competitivas y sostenibles que se incluyan con las expectativas y la economía del consumidor local, lo que es determinante para la superación y la expansión de la empresa en un sector de constante progreso.

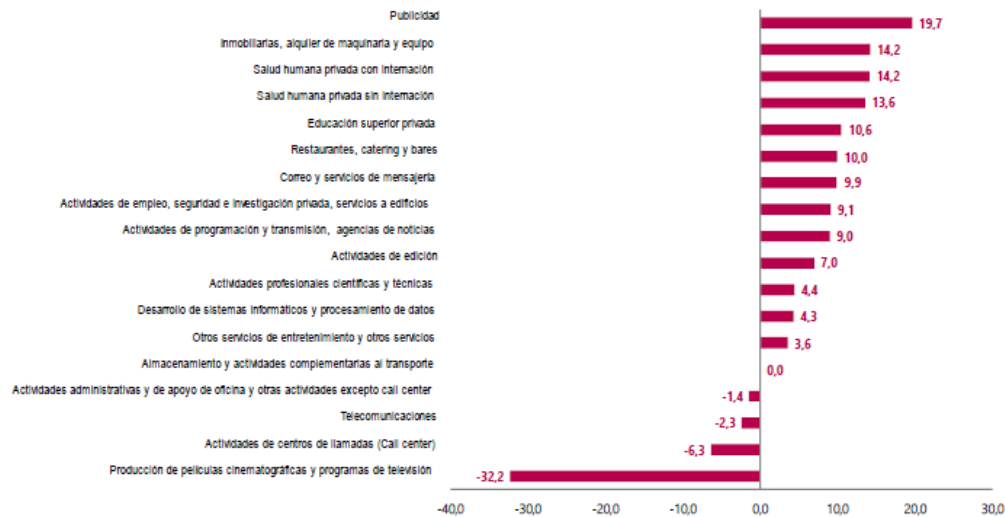
Es una herramienta fundamental para ello la entrega del Departamento Administrativo Nacional de Estadística a través de sus encuestas y boletines técnicos mensuales por el sector económico para el caso del presente documento, se requiere la consulta del sector de servicios

El boletín técnico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) que resume los resultados de la encuesta mensual de servicios (EMS) de cada mes en Colombia, requiere un análisis informativo de la evolución de los diferentes subsectores del servicio, incluyendo la variación anual en ingresos, personal contratado y salarios, el boletín destaca que para el caso de enero de 2024, la mayoría de los subsectores de servicios mostraron un crecimiento positivo en ingresos y salario, aun con variaciones en el personal contratado, este informe es decisivo para entender las tendencias económicas del sector servicios y para la toma de decisiones de políticas y estrategias empresariales, se base en

una sistemática firme y detallada que sigue los estándares nacionales e internacionales, resaltando la relevancia y fiabilidad de la información presentada.

En la siguiente grafica se detalla la variación anual de los ingresos nominales de diferentes subsectores de servicios en Colombia comparando enero de 2024 con enero de 2023. Se analiza que el subsector de publicidad tuvo el aumento más evolucionado con un 197%, seguido por el alquiler de maquinaria y equipo con un 14.2%, y la salud humana privada con internación de 13.6%. En contraste, los subsectores de telecomunicaciones, centros de llamadas (call center) y producción de películas y programas de televisión presentaron disminuciones del 2.3%, 6.3% y 32.2%, respectivamente. Esta información es primordial para los análisis de desempeño sectorial y la formulación de habilidades en negocios, evidenciando los sectores con crecimiento en ingresos y aquellos con retos económicos.

Figura 3. Variación anual de los ingresos nominales, según subsector de servicios Total nacional, enero 2024 / enero 2023



Fuente: Boletín DANE bol-EMS-ene2024

El subsector "actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios" muestra un aumento en los ingresos nominales del 9.1% comparando

enero de 2024 con enero de 2023. Esto indica un crecimiento saludable en este subsector específico, que podría reflejar un aumento en la demanda de estos servicios o una mejora en la eficiencia y productividad del sector. Este tipo de análisis es crucial para las empresas que operan dentro del subsector, como la empresa CDA Ángeles del Río, ya que proporciona una perspectiva del desempeño del mercado en el que se encuentran y puede influir en decisiones estratégicas como la expansión de operaciones, inversión en nuevos servicios o ajustes en la estructura de precios.

En cuanto los porcentajes anuales de los ingresos de nominales y contribución por tipo de ingresos, según subsector de servicios (enero 2024 / enero 2023), en enero de 2024, en comparación con enero de 2023, 14 de los 18 subsectores de servicios experimentaron cambios efectivos en los ingresos generales.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo que proporciona información sobre la variación anual de los ingresos por tipo en diferentes subsectores de servicios en Colombia, comparando enero de 2024 con enero de 2023. Se puede observar que el subsector N, correspondiente a "Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios", tuvo un incremento del 9.1% en los ingresos nominales. Este avance fue impulsado principalmente por un aumento del 9.4% en los ingresos por servicios, que favorecieron en la variación total, de lo contrario las ventas de mercancías no tuvieron variación y no se ayudaron al crecimiento. Este subsector muestra un cometido positivo en términos de ingresos por servicios, lo que puede expresar una mayor demanda o mejoras en la prestación de estos.

Figura 4. Variación anual de los ingresos y contribución por tipo de ingresos. enero 2024 / enero 2023

Clasificación CIIU Rev. 4 A.C.			Ingresos nominales		Ingresos por servicios	Venta de Mercancías	Otros Ingresos
Sección	División	Descripción	Variación (%)			Contribución ⁽⁹⁹⁾	
H	División 52	Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	0,0		-0,5	-0,2	0,6
H	División 53	Correo y servicios de mensajería	9,9		10,9	0,0	-1,0
I	División 56	Restaurantes, catering y bares	10,0		10,0	-0,2	0,2
J	División 58	Actividades de edición	7,0		7,6	-0,3	-0,3
J	División 59, excepto Clase 5920	Producción de películas cinematográficas y programas de televisión	-32,2		-23,5	-4,8	-3,9
J	División 60 y Clase 6391	Actividades de programación y transmisión, agencias de noticias	9,0		4,9	0,0	4,1
J	División 61	Telecomunicaciones	-2,3		0,4	-2,6	-0,1
J	División 62, División 63, excepto Clase 6391	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	4,3		3,4	0,7	0,2
LN	Sección L, División 68 Sección N, Divisiones 7710, 7729 y 7730	Inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo	14,2		10,1	3,8	0,3
M	Divisiones 69, 70, 71, 72, Clase 7320, División 74	Actividades profesionales científicas y técnicas	4,4		4,8	-0,3	-0,1
M	Clase 7310	Publicidad	19,7		19,6	0,0	0,1
N	Divisiones 78, 80 y 81, excepto Clase 8130	Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	9,1		9,4	-0,2	0,0
N	Clase 8220	Actividades de centros de llamadas (Call center)	-6,3		-6,3	0,0	-0,1
N	División 82 excepto Clase 8220	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, excepto call center	-1,4		-0,4	-0,6	-0,4
P	Grupo 854	Educación superior privada	10,6		8,8	0,1	1,7
Q	Clase 8610	Salud humana privada con internación	14,2		14,1	-0,2	0,2
Q	División 86 excepto Clase 8610	Salud humana privada sin internación	13,6		11,8	1,7	0,0
S	Divisiones 90, 92, 93, 95 y 96	Otros servicios de entretenimiento y otros servicios	3,6		2,9	0,3	0,3

Fuente: Boletín DANE bol-EMS-ene2024

El crecimiento positivo del subsector de "Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios" en Colombia podría beneficiar indirectamente a una empresa como CDA Ángeles del Río, cuyo objetivo principal es la prestación de servicios relacionados con la construcción y servicios complementarios. Este crecimiento sugiere un avance general y una posible expansión del sector de servicios, lo que podría implicar un incremento en la construcción y adecuación de infraestructuras necesarias para satisfacer las demandas de espacio de estas empresas de servicios. Además, un entorno económico favorable en el sector incrementa las oportunidades de colaboración

entre CDA Ángeles del Río y otras empresas, como la provisión de servicios complementarios posconstrucción, mantenimiento o adaptaciones especializadas de las estructuras existentes, orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la seguridad.

De acuerdo con las Licencias de Construcción (ELIC) en el país, el Boletín Técnico expedido por el DANE, en el mes de enero del año 2024, el análisis comparativo con su periodo similar al año anterior facilita una visión detallada sobre el estado de las licencias de construcción en Colombia, especialmente para enero de 2024, y brinda una perspectiva comparativa a los años anteriores, teniendo en cuenta los siguientes puntos

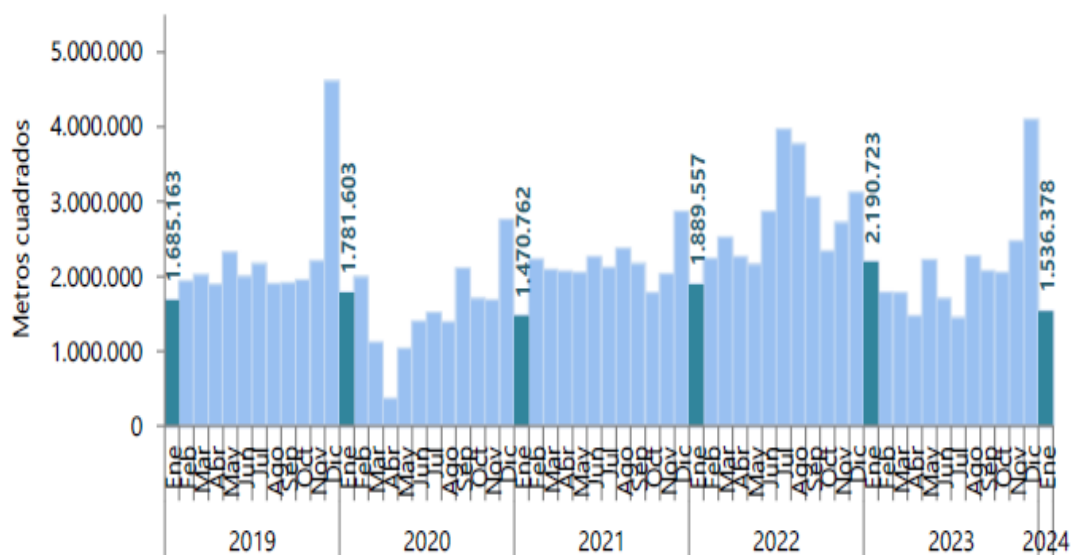
- Tendencias Generales: para la construcción del área en enero de 2024 fue de 1.536.378 metros cuadrados, lo que representa una baja importante del 29.9% en comparación de enero del año anterior, cuando se licenciaron 2.190.723 metros cuadrados.
- Por Destino de Construcción: se puede observar una disminución tanto en el área destinada a vivienda (-30.9%) y en destinos no habitacionales (-26.4%). En particular, el sector de vivienda experimentó una reducción de 521.647 metros cuadrados en comparación con enero de 2023.
- Por Departamentos y Bogotá: el cambio negativo en el área total licenciada fue liderada por Bogotá, que contribuyó con una disminución de 276 puntos porcentuales. Otros departamentos como Tolima y Cundinamarca también se notó la disminución.
- Variación Mensual y Anual: En términos mensuales, comparando enero de 2024 con diciembre de 2023, encontramos una disminución masiva del 62.4% en el área licenciada, destacando la volatilidad del sector. En una

perspectiva de doce meses (febrero 2023 - enero 2024), se observa una disminución del 25% en comparación con el período anterior (febrero 2022 - enero 2023).

- Estratos de Vivienda: La gran parte de las licencias para vivienda se ubican en los estratos medio, medio-bajo y bajo, que juntos sumaron el 74.8% del total. Teniendo cuenta que el estrato bajo experimentó una disminución del 55.9% en el área licenciada comparado con enero de 2023.
- Vivienda de Interés Social (VIS) vs. No VIS: El área licenciada para VIS disminuyó un 45.9%, mientras que la destinada a vivienda no VIS cayó un 22.5% anualmente. Esto indica una contracción más amplia en el sector de vivienda.
- Metodología y Calidad de Datos: podemos encontrar la información detallada para la recolección y análisis de datos, incluyendo la cobertura geográfica, la regularidad de los informes y las fuentes de información. Además, se menciona un indicador de cobertura del 98.9% y un indicador de no respuesta del 1.1%, lo que refleja una ampliación y fiabilidad de los datos seleccionados.

De acuerdo con la información consultada en Boletín DANE bol-ELIC de enero del 2024, el sector de la construcción en Colombia mostro una tendencia a la baja que hubo en enero de 2024, con modificaciones en los ámbitos analizados. Esta contracción nos puede indicar diversos factores económicos o regulatorios que impactan el sector, refleja la necesidad de un análisis más extenso para entender las bajas y proyectar futuras tendencias

Figura 5. Área total licenciada (metros cuadrados) Cobertura nacional enero 2019 – enero 2024



Fuente: Boletín DANE bol-ELIC-ene2024

En la gráfica se señala el área total para construcción en metros cuadrados en Colombia, cubriendo el período de tiempo desde enero de 2019 hasta enero de 2024; en donde, respecto a lo anterior se distribuye en:

- Variabilidad Mensual: encontramos una modificación importante en el área licenciada de mes a mes a lo largo de los años representados, lo que nos sugiere cambios sucesivos en la actividad de licencias de construcción
- Picos Anuales: cada año encontramos variación entre los puntos altos y bajos, con altas en algunos meses que pueden estar relacionados con ciclos económicos o temporadas de construcción específicas
- Tendencia General: no se encuentra una estabilidad clara en altas o bajas a lo largo de los cinco años, a lo contrario de algunos años que podemos ob-

servar altas en el área licenciada (como de 2019 a 2020), otros muestran disminuciones (como de 2020 a 2021 y de 2023 a 2024).

- Comparación Año a Año: analizando el área licenciada de enero cada año, encontramos una baja de enero de 2024 en comparación de enero 2023 lo que indica la contracción del sector de construcción en principios de 2024
- enero de 2024: En enero de 2024, el área total licenciada fue de aproximadamente 1.536.378 metros cuadrados, que es menor que los valores reportados en enero de años anteriores, destacando una posible desaceleración en la emisión de nuevas licencias de construcción.
- Variaciones Extremas: En 2020 y 2021, hay altas que superan significativamente los 3.000.000 de metros cuadrados, lo que podría estar asociado con políticas específicas, incentivos de construcción o recuperaciones del sector post-eventos como pueden ser respuestas a desastres naturales o cambios en la normativa de construcción.

De acuerdo con la ilustración anterior no explica las razones de la variación ni ofrece información sobre tipos de edificios específicos o áreas geográficas en Colombia, teniendo en cuenta el análisis de las tendencias en las licencias de construcción puede beneficiar la empresa de CDA ángeles de río en diferentes maneras:

- Planificación Estratégica: comprender las tendencias del mercado le permite a la empresa CDA Ángeles del Río planificar estratégicamente. Lo cual se puede anticipar la baja en la construcción, como lo sugiere la gráfica para enero 2024, la empresa puede convertir en múltiple y diverso sus servicios o buscar mercados alternos para obtener una estabilidad en los ingresos

- **Ajuste de Capacidades:** observando las modificaciones mensuales y anuales en el sector, Ángeles del Río puede modificar sus capacidades de mano de obra y los recursos para los ciclos de construcción, teniendo en cuenta la utilización de recursos y reduciendo costos en los periodos de baja demanda
- **Identificación de Oportunidades:** en las altas anuales podemos diferenciar periodos de actividad alta en los que la empresa CDA Ángeles del Río puede orientar su participación en el mercado, teniendo en cuenta propuestas y licitaciones con antelación para los periodos de gran demanda
- **Gestión de Riesgos:** en la baja de enero de 2024 puede ser indicativo de una contracción en el mercado de la construcción, lo que indica a la empresa CDA Ángeles del Río a implementar nuevas estrategias de riesgos, fondos de reserva y la búsqueda de contratos a largo plazo para poder garantizar más flujo de trabajo.
- **Desarrollo de Asociaciones:** teniendo en cuenta el desarrollo del mercado se puede ayudar a la empresa CDA Ángeles del Río, a desarrollar planes estratégicos para obtener asociaciones con otros proveedores de servicios, y desarrollar un trabajo en equipo que sea beneficioso para tiempos de menor actividad
- **Innovación y Adaptabilidad:** de acuerdo a las bajas licencias de las nuevas construcciones, la empresa CDA Ángeles del Río puede considerar la posibilidad de invertir en servicios de renovación, remodelación o ampliación de estructuras, sosteniendo su modelo de negocios.

- Negociación con Inversionistas: se puede acceder a la información de la empresa para negociar con otras partes interesadas, con los conocimientos adecuados para adaptarse a las nuevas tendencias

Es preocupante las modificaciones anuales en el área de vivienda y en los destinos no habitables, teniendo en cuenta el boletín técnico de licencias de construcción (ELIC) enero 2024 expedido por el Dane, es notoria la variación anual para la construcción en dos categorías: vivienda y destinos los habitables, comparando los meses de los años 2023 y 2024 con los de (2022 y 2023).

Enero 2023 / enero 2022:

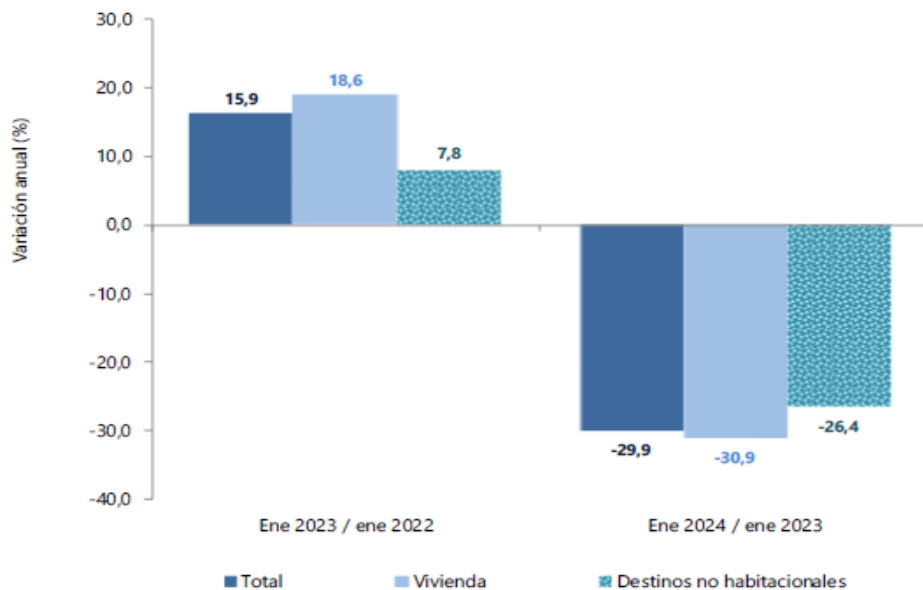
- Total: es notorio el aumento del 15,9% en el área total aprobada para construcción, lo que nos advierte de un incremento importante para la construcción.
- Vivienda: el aumento es mucho más mayor para la vivienda, con un 18,6%, sugiriendo que hubo un enfoque o demanda fuerte en proyectos residenciales durante ese año.
- Destinos no habitacionales: hubo un incremento más moderado, del 7,8% para construcciones destinadas a otros usos (comerciales, industriales, educativos, etc.).

Enero 2024 / enero 2023:

- Total: en comparación con el año anterior se refleja una baja del 29,9% en el área total licenciada
- Vivienda: nos indica una disminución en la inversión en el sector residencial y cambios en las políticas de viviendas con un -30,9%, afectando la aprobación de nuevas construcciones

- Destinos no habitacionales: también encontramos una reducción importante con un -26,4%. Lo que nos indica una baja en la construcción no residencial pero no tan pronuncia como en la residencial
- Cambio de Tendencia: podemos notar una gran variación de un año a otro, con un crecimiento en 2023 y una reducción en 2024
- Impacto en el Sector Inmobiliario: Las empresas involucradas del sector inmobiliario y construcción, como CDA Ángeles del Río, deben estar conscientes de estos valores para ajustar sus estrategias de negocio.
- Decisiones de Inversión: tener bajas de en las áreas de construcción nos puede afectar las decisiones de inversión y financiamiento en el sector.

Figura 6. con Variación anual del área aprobada para vivienda y destinos no habitacionales. Cobertura nacional Enero (2023 - 2024)

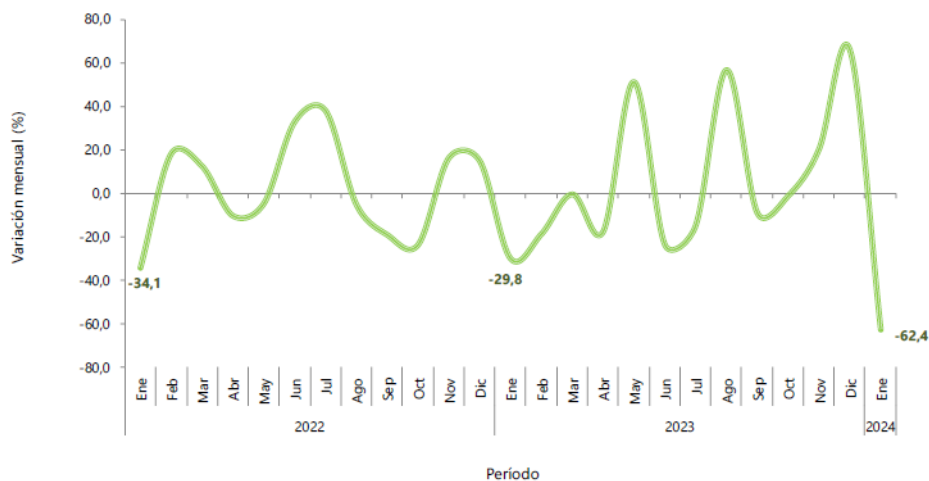


Fuente: Boletín DANE bol-ELIC-ene2024

En la gráfica podemos observar información valiosa del mercado de la construcción de Colombia, que deben tener en cuenta en la toma de decisiones corporativas, financieras para las empresas con Ángeles del Río

De febrero 2023 a enero de 2024, el permiso obtenido de construcción fue de 24.861.578 metros cuadrados, mientras que lo contrario de los permisos obtenidos de febrero de 2022 a enero de 2023 fue de 33.162.590 metros cuadrados, lo que representa una disminución del 25,0%. Este resultado causa una caída del 31,3% en las aprobaciones residenciales, mientras que los destinos no residenciales aumentaron un 5,9%. Mientras la aprobación de enero de 2024 (1.536.378 m2) fue 2.552.509 m2 más baja que la de diciembre del año anterior (4.088.887 m2), lo que produce una disminución del 62,4% durante el periodo de análisis, al igual que la disminución anual de 62,5 %. las casas sin destino son el 62,2%

Figura 7. Variación mensual del área total aprobada Cobertura nacional Enero (2022 – 2024)



Fuente: Boletín DANE bol-ELIC-ene2024

En la gráfica anterior podemos ver una gran diferencia mensual del área para la construcción en Colombia, desde de enero 2022 hasta enero 2024. Se observa

una modificación cambiante, donde en el cambio mensual del área aprobada tiene modificaciones altas y bajas periódicamente, donde se resumen en:

- Variabilidad Mensual: podemos observar modificaciones mensuales importantes para la construcción. Las altas representan un gran aumento mensual, mientras que las bajas producen disminuciones
- Tendencia de Disminución: es notoria la disminución de diciembre de 2023 (-29.8%), continuando en enero de 2024 (-62.4%), es pronunciada la baja en todo el período analizado.
- Picos Estacionales: las altas se observan en periodos específicos del año donde el aumento es en la aprobación de proyectos, lo que está vinculado con ciclos de planificación urbana, políticas estatales, o periodos de inversión privada.
- Ciclos Económicos: los cambios sucesivos también pueden estar relacionadas con los ciclos económicos más extensos, la oportunidad de crédito para los proyectos de construcción y cambios en la demanda del mercado inmobiliario.

Lo anteriormente señalado puede repercutir directa o indirectamente en el objeto de la Empresa CDA Ángeles del Río en los siguientes aspectos:

- Planificación Financiera y de Recursos: la empresa CDA Ángeles del Río deben de tener en cuenta los cambios sucesivos para planificar de acuerdo a sus finanzas y la asignación de recursos humanos y materiales. En periodos de baja, la empresa ajustaría su presupuesto y flujo de caja anticipando una posible baja en los proyectos.
- Estrategias de Marketing y Ventas: en los aumentos de los periodos de aceptación de proyectos la empresa CDA Ángeles del Río considera

aumentar sus esfuerzos de marketing y ventas para una mayor actividad en el mercado

- Diversificación de Servicios: de acuerdo con las modificaciones notables en enero de 2024, se beneficia al diversificar sus servicios, incluyendo la renovación y mantenimiento, para mantener un flujo de ingresos constante.
- Análisis del Mercado: podemos identificar las altas y bajas de sectores específicos como residencial, comercial, infraestructura con mayor o menor actividad. La empresa Ángeles del Río puede usar esta información para concentrarse en mercados más estables
- Preparación para el Cambio: en la disminución de enero 2024 nos sirve como una señal para que la empresa Ángeles del Río se acomode para un posible período de contracción del mercado, con acuerdos a largo plazo o expandiéndose a nuevos mercados.

En las variaciones importantes de licencias y áreas aprobadas por departamento, el Valle del Cauca presenta una disminución considerable respecto al último año, por cuanto se establece en el -30.6%, situándose como la quinta a nivel nacional, detrás de Bogotá, Atlántico, Risaralda y Antioquia.

Se considera que la ciudad de Bogotá fue la que más contribuyó a la disminución del área aprobada entre febrero de 2023 y enero de 2024, con un cambio en el área aprobada que disminuyó 7,7 puntos porcentuales (-25,0%) en comparación con febrero de 2022 - enero de 2023. Atlántida, Risaralda, Antioquia, seguido de Valle Cauca, Tolima y Cundinamarca con una disminución total de 17,6 puntos porcentuales. Santander, por su parte, sumó 0,5 puntos porcentuales a la variación interanual.

Se puede observar una diferencia anual en el área de construcción aprobada, la contribución de cada departamento a esa variación, y la distribución porcentual del área aprobada por departamento en Colombia, especialmente en febrero de 2023 y enero de 2024, la diferencia con el período de febrero de 2022 a enero de 2023. En cuanto al impacto en el departamento del Valle del Cauca, de las modificaciones negativas en cuanto al crecimiento de nuevas licencias de construcción y cómo repercute ello al objeto de la empresa CDA Ángeles del Río, se puede concluir lo siguiente:

- Variación doce meses (%): es notoria la disminución en la mayoría de los departamentos, donde se ubica la empresa Ángeles del Río, encontramos una baja del 30.6% en el área aprobada
- Contribución a la variación (p.p.): Bogotá D.C. lidera la contribución negativa a la variación nacional con -7.7 puntos porcentuales. El Valle del Cauca contribuye con -2.8 puntos porcentuales
- Distribución del área aprobada (%): teniendo en cuenta la baja en el Valle del Cauca sigue teniendo una participación considerable en el área total aprobada a nivel nacional, con un 8.5%.
- Demanda Reducida: con la baja del 30.6% en el área de construcción se requiere una reducción en la demanda de servicios de construcción. La empresa Ángeles del Río debería realizar actividades para integrarse al mercado.
- Revisión de Estrategia Comercial: hacer un análisis comercial para la baja de las nuevas construcciones enfocándose más en los proyectos existentes

- Análisis Competitivo: teniendo en cuenta los proyectos no aprobados, la competencia puede ser más amplia, empresa CDA ángeles buscare nuevas competitivas de calidad y eficacia.
- Exploración de Nuevos Mercados: teniendo en cuenta la baja en el área, la empresa Ángeles del Río puede tener en cuenta la ampliación con demás departamentos cercanos que tengan tendencias positivas.
- Eficiencia Operativa: es muy importante que la empresa CDA tenga excelente eficiencia para la rentabilidad en los periodos de menor trabajo

De acuerdo con lo anterior, esto puede ser un desafío para la empresa CDA Ángeles del Río. Se deben tener planes y estrategias para amortiguar el impacto de disminución, y buscar más posibilidades de sostener su flujo de ingresos.

Realizando este análisis se puede notar el cambio anual en el área aprobada de enero 2024(-29,9%) a diferencia de enero de 2023 se debe principalmente a un cambio anual de 23,8 puntos porcentuales en el área de aprobación residencial. Lo cual se aprobaron 1.687.708 metros cuadrados en enero de 2023, y 1.166.061 metros cuadrados en enero de 2024. De igual manera se identifican los siguientes aspectos superiores:

- Variación Anual (%): es notoria la disminución en la mayoría de los destinos, con las mayores caídas en Oficina (-88.1%), Salud-asistencial (-79.1%) y Administración pública (-86.2%). La vivienda, que es probablemente el sector principal de la empresa CDA disminuyó en un -30.9%.

- Contribución a la Variación: el mayor impacto negativo en la variación total son Oficina (-3.0), Salud-asistencial (-2.3) y Administración pública (-1.7 p). La vivienda tiene una contribución negativa significativa de -2.8.
- Distribución del Área Aprobada (%): Vivienda representa la mayoría del área total aprobada con un 75.9%, seguido por Comercio con un 7.8% y Educación con un 3.6%.

Figura 8. Variación anual, contribución a la variación y distribución del área total aprobada Cobertura nacional Enero (2024 / 2023)

Departamento	Variación doce meses (%)	Contribución a la variación (p.p.)	Distribución del área aprobada (%)
Bogotá, D.C.	-39,9	-7,7	15,4
Atlántico	-55,3	-3,4	3,7
Risaralda	-64,0	-3,2	2,4
Antioquia	-19,1	-3,1	17,6
Valle del Cauca	-30,6	-2,8	8,5
Tolima	-59,9	-2,7	2,4
Cundinamarca	-19,6	-2,4	13,2
Caldas	-31,5	-0,5	1,6
Córdoba	-39,3	-0,4	0,9
Cauca	-27,1	-0,3	1,2
La Guajira	-54,8	-0,3	0,3
Cesar	-14,9	-0,1	0,8
Nariño	-6,6	-0,1	1,9
Sucre	-14,9	-0,1	0,6
Caquetá	-9,7	0,0	0,4
Quindío	-0,9	0,0	1,5
Norte de Santander	-0,1	0,0	2,4
Chocó	7,6	0,0	0,2
Boyacá	4,4	0,2	5,2
Bolívar	6,4	0,2	3,7
Meta	11,0	0,2	2,5
Huila	12,1	0,3	3,2
Magdalena	22,9	0,3	2,3
Santander	12,9	0,5	5,6
Resto*	38,0	0,6	2,8
Total	-25,0	-25,0	100,0

Fuente: Boletín DANE bol-ELIC-ene2024

- **Análisis Sectorial Cualitativo**

Para realizar el análisis es fundamental entender el ambiente del negocio y el sector al que corresponde. Los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) se dedican a la revisión y certificación técnico-mecánica de vehículos, asegurando que estos cumplan con las normativas vigentes de seguridad y emisiones. Veamos las variables que más podrían influir en este sector:

Regulaciones Ambientales y de Seguridad: Los cambios en las normativas gubernamentales pueden tener un impacto revelador en la operación de los CDA. Esto incluye todo desde los tipos de emisiones hasta los requisitos de seguridad vehicular. Un cambio con gran variación en las regulaciones podría incrementar la demanda de servicios de inspección, mientras que una relajación podría reducirla.

Tecnología y Equipamiento: el avance tecnológico en los equipos de diagnóstico y en los propios vehículos puede influir en la forma en la que deben operar. La adopción de nuevas tecnologías puede requerir inversiones importantes en equipo y capacitación del personal.

Tendencias del Mercado Automotriz: El avance o decadencia en la venta de vehículos nuevos y usados afecta directamente la cantidad de vehículos que necesitan certificación. también la popularización de vehículos eléctricos y alternativos ofrece varios desafíos y oportunidades para los CDA en términos de adaptación a nuevos tipos de inspecciones.

Economía Local y Nacional: La situación económica afecta a los consumidores y empresas. En tiempos de retroceso, puede haber una tendencia a posponer o evitar gastos no esenciales, incluyendo posiblemente las inspecciones vehiculares, mientras que, en períodos de dicha económica, podría observarse un incremento mayor en la demanda de estos servicios.

Competencia en el Sector: La cantidad y capacidad de los competidores pueden tener una variación en los precios y en la calidad de los servicios ofrecidos. Un mercado con muchos competidores puede llevar a una guerra de precios, mientras que un mercado menos saturado podría permitir mayores márgenes de beneficio.

Cambio Climático: Dado que muchas inspecciones se realizan en áreas abiertas o semiabiertas, las condiciones meteorológicas pueden afectar la operatividad. Además, el cambio climático puede llevar a regulaciones más estrictas sobre emisiones en el futuro.

Innovaciones en Transporte: Las políticas urbanas y de transporte que promueven el uso de vehículos menos contaminantes o la renovación vehicular también pueden influir en la cantidad de vehículos que requieren inspección.

Percepción Pública y Confianza en el Sector: La percepción de la importancia de las inspecciones de seguridad y emisión puede afectar la demanda de los servicios de los CDA. Campañas de concienciación o escándalos de seguridad pueden tener impactos de gran influencia.

Integración con Servicios Complementarios: La capacidad de ofrecer servicios adicionales, como reparaciones menores o servicios de mantenimiento en el momento de la inspección, podría influir la elección del consumidor por un CDA particular.

Adaptabilidad y Respuesta a Crisis: La capacidad de adaptarse rápidamente a situaciones como la pandemia de COVID-19, implementando medidas como citas previas y servicios sin contacto, puede marcar una diferencia muy importante en la continuidad operativa.

Al analizar estas variables, CDA Ángeles del Río puede identificar oportunidades y amenazas en su entorno operativo, y ajustar su estrategia de negocio de una manera exitosa para mantener y mejorar su posición en el mercado.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, se profundiza en algunas estrategias que podrían adoptar para abordar eficazmente las variables identificadas y fortalecer su posición en el mercado:

Formación y Capacitación Continua: Dada la evolución constante de la tecnología vehicular y las normativas, es de gran importancia que el personal de CDA Ángeles del Río reciba formación continua. Esto no solo asegura una excelente calidad y un gran avance en las inspecciones, sino que también eleva la reputación del centro como líder en cumplimiento y seguridad.

Alianzas Estratégicas y Colaboraciones: Establecer alianzas con concesionarios de vehículos y talleres mecánicos puede ofrecer ventajas competitivas, como referencias cruzadas de clientes o paquetes de servicios ofrecidos. Además, colaborar con instituciones educativas puede facilitar el acceso a la última formación técnica y a nuevos talentos.

Marketing y Relaciones Públicas: Implementar una gran estrategia de marketing digital y relaciones públicas puede ayudar a avanzar la percepción pública de la importancia de las inspecciones vehiculares. Lo que pueden incluir en campañas educativas sobre los beneficios de mantener un vehículo en buen estado, tanto para la seguridad como para el medio ambiente.

Innovación en Servicio al Cliente: Ofrecer servicios que aumenten la comodidad del cliente, como la programación de citas online, servicios de recordatorio, y transparencia en los procesos de inspección, puede diferenciar a CDA Ángeles del Río de sus competidores. Ya que la satisfacción del cliente será una prioridad, es

muy importante que el cliente este satisfecho porque tiene más posibilidades de regresar y recomiende el servicio a otros.

Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental: Adoptar prácticas sostenibles no solo beneficia el medio ambiente, sino que también puede ser un punto de venta importante, especialmente en un mundo cada vez más sensato del cambio climático. Esto podría incluir desde el uso de energía renovable en las instalaciones hasta la implementación de políticas de reciclaje de residuos.

Expansión de Servicios: Explorar la dimensión de los servicios para incluir inspecciones no solo de carros sino también de motocicletas, camiones y otros tipos de vehículos puede abrir nuevos mercados. Lo cual puede considerar la expansión geográfica a otras ciudades o regiones y aumentar la base de clientes potenciales.

Gestión de Riesgos y Adaptabilidad: Es esencial tener planes de probabilidad para manejar crisis potenciales, desde calamidades naturales hasta crisis económicas. Esto asegura que el negocio pueda continuar operando bajo cualquier circunstancia, minimizando las interrupciones.

Cumplimiento Proactivo de Regulaciones: Mantenerse al día con las últimas regulaciones y anticiparse a los cambios legales puede proporcionar una ventaja competitiva, asegurando que el CDA no solo cumple con las normativas actuales, sino que está preparado para futuros cambios.

Tecnología de Información y Automatización: Invertir en sistemas de información como aplicaciones software y hardware de computadoras avanzados puede mejorar la eficiencia operativa, desde la gestión de citas hasta el seguimiento de historiales de inspección y la generación de reportes. La automatización de procesos repetitivos puede liberar recursos valiosos para tareas más críticas.

Implementando estas estrategias, CDA Ángeles del Río puede no solo afrontar los desafíos del mercado actual, sino también colocarse como un líder en el sector de diagnóstico automotor, garantizando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Dentro del contexto del análisis previo para CDA Ángeles del Río, la variable que parece tener mayor influencia en el sector de los Centros de Diagnóstico Automotor es Regulaciones Ambientales y de Seguridad. Esta variable impacta de manera significativa y directa en múltiples aspectos del negocio, incluyendo:

Demanda de Servicios: Las regulaciones determinan la frecuencia y el alcance de las inspecciones necesarias. Un aumento en la precisión de las regulaciones puede aumentar la demanda de revisiones técnicas más detalladas.

Tecnología y Equipamiento: Los cambios en las regulaciones a menudo requieren la adquisición de nueva tecnología y equipos de diagnóstico que puedan evaluar con precisión los estándares actualizados, lo que puede implicar inversiones significativas.

Capacitación del Personal: La evolución de las normativas también exige una actualización constante en la capacitación del personal para asegurar que las inspecciones se realicen conforme a los nuevos criterios.

Estrategia de Mercado: Las regulaciones pueden afectar la percepción del mercado sobre la importancia de las inspecciones, influenciando así la conciencia y el comportamiento del consumidor respecto al mantenimiento y la seguridad vehicular.

Posicionamiento Competitivo: Los CDA que anticipan y se adaptan rápidamente a los cambios en las regulaciones pueden obtener una ventaja competitiva, destacándose como líderes en cumplimiento y confiabilidad.

Debido a su influencia directa en la operación y estrategia del negocio, las regulaciones ambientales y de seguridad son esenciales para la planificación y ejecución de las actividades en cualquier CDA. Mantenerse actualizado y adaptarse proactivamente a estas regulaciones es crucial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de empresas como CDA Ángeles del Río

La empresa CDA Ángeles del Río S.A.S enfrenta un entorno competitivo fluctuante dentro del sector de servicios en Colombia, que ofrece tanto desafíos como oportunidades. Entre las ventajas, se destaca el crecimiento positivo en ingresos y salarios en diversos subsectores de servicios según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), lo cual puede implicar un aumento de la demanda por servicios adicionales relacionados, como los que ofrece CDA Ángeles del Río. Este panorama favorece la expansión de sus operaciones y el desarrollo de nuevos servicios que complementen su oferta actual, potenciando así su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo, existen riesgos notables asociados a la volatilidad del sector y a la disminución general en las áreas de construcción licenciadas, lo que podría afectar indirectamente la demanda de servicios de CDA Ángeles del Río. Estas condiciones requieren que la empresa implemente estrategias de diversificación y fortalezca su adaptabilidad ante cambios en el mercado, lo cual incluye una posible reorientación hacia servicios menos dependientes de la construcción y más enfocados en la eficiencia y el mantenimiento. Además, deberán mantenerse vigilantes y proactivos ante las tendencias del mercado y las regulaciones para anticipar ajustes en su estrategia de negocio y asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado.

7.2. ENTORNO GEOGRÁFICO EMPRESA CDA ANGELES DEL RIO.

Teniendo en cuenta las coordenadas geográficas, Tuluá se encuentra a 4° 05' de latitud norte y 76° 12' de longitud occidental. Está ubicado en la zona centro del departamento del Valle del Cauca a 102 km de Cali, a 172 km de Buenaventura y a 24 km de Buga. Se atraviesa de sur a norte por el río Tuluá. Geográficamente se encuentra enclavado en el valle que conforman los ríos Tuluá y Morales, rodeado de montañas y colinas, es conocida por su clima cálido y de zonas agrícolas

La economía se basa en la agricultura, la ganadería, la industrial. En su territorio se encuentra, minerales como oro, plata, yeso y caolín. El agro se destaca por ser intensivo, y la industria se desarrolla en diversos renglones económicos. Fortalecen su actividad su parque industrial y las terminales aéreas y terrestres.

Cuenta con una defensa importante de protección y seguridad formada por la Escuela de Policía “Simón Bolívar”, el Comando del II Distrito de Policía, la Base Antinarcóticos y el Batallón Palacé. De igual forma posee una red de atención de emergencias coordinada por el Comité Local para la Atención y Prevención de Desastres y Emergencias en el que tienen participación, el Cuerpo de Bomberos, la Defensa Civil, la Cruz Roja y el Grupo de Búsqueda y Rescate.

En gastronomía encontramos bebidas famosas como: La chicha de maíz, la avena tolimense, masato y platos típicos como: el sancocho de gallina, morcilla o rellena, y el tamal. También hay platos dulces como la natilla (en la temporada navideña) el dulce de manjar blanco que es propio del Valle del Cauca

la hidrografía de Tuluá está basada en la cuenca de los ríos Tuluá, Buga la grande y Morales como estructura central, en los ríos San Marcos y Frazadas y en las quebradas de El Ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas,

Zabaleta y Zorrilla, como estructura ramificada y en río Cauca como eje final de todas las vertientes.

Climas y picos térmicos en se caracteriza por ser cálido y tropical. teniendo en cuenta su ubicación la ciudad puede experimentar variaciones en temperaturas a lo largo del año, en temporadas secas que sería aproximadamente entre diciembre a marzo se pueden alcanzar los 30-35 grados, a diferencia en temporada de lluvia aproximadamente de abril a noviembre las temperaturas son más bajas entre 25 a 30 grados

- Productos Agrícolas Que Se Cultivan En Tuluá Y Sus Alrededores: Café, caña de azúcar, frutas tropicales (mangos, piña, papaya, guayaba) verduras (tomate, cebolla, pimientos, zanahoria) maíz, arroz
- Cantidad De Habitantes: Según los datos del DANE la población en Tuluá valle del cauca se aproxima a 234,159 habitantes teniendo en cuenta que no es una cifra exacta ya que es variable por el crecimiento demográfico y migratorio
- Distancia A Ciudades Principales: Cali aproximadamente 87 kilómetros al noroeste de Tuluá, Bogotá alrededor de 278 kilómetros al norte, Medellín aproximadamente 387 kilómetros al noroeste, Pereira aproximadamente 170 kilómetros al oeste.

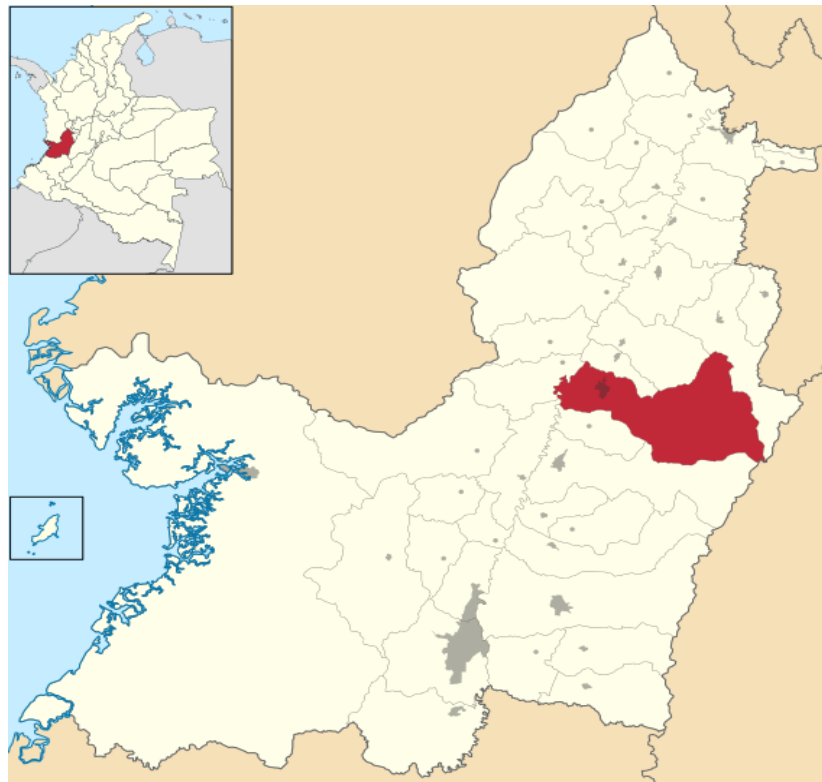
Es importante identificar estos factores para la empresa CDA Ángeles del Río conocer el entorno geográfico para poder identificar oportunidades de construcción que aprovechen los recursos naturales y las necesidades agrícolas e industriales de la región.

La variedad en la producción agrícola e industrial señala la posibilidad de proyectos de construcción especializados, como almacenes y plantas de procesamiento.

La demografía estable y en crecimiento sugiere un potencial para desarrollos residenciales y comerciales.

Entender este entorno es clave para la empresa CDA Ángeles del Río, para su posicionamiento estratégico y el desarrollo de proyectos de construcción que respondan a las necesidades y oportunidades locales.

Figura 9. Ubicación Geográfica de Tuluá.



Fuente: Gobernación del Valle del Cauca, recuperado de <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60137/mapas-y-territorios/>

Tabla 7. Aspectos y detalles relevantes sobre Tuluá Valle:

Aspectos	Detalles
Ubicación	Valle del cauca, Colombia
Población	Aproximadamente 234,159 habitantes
Clima	Tropical, con estación seca y húmeda
Economía	Agricultura, comercios y servicios
Cultura	Rica en folclore, música y tradiciones
Atracciones	Parque de la guadua, iglesia san judas Tadeo
Educación	Varias educaciones educativas y colegios
Salud	Hospitales y centros de salud
Transporte	Carreteras, transporte público y taxis
Eventos culturales	Ferias y festivales anuales

Fuente: Elaboración propia

CDA Ángeles del Río S.A.S opera en un entorno que combina un crecimiento económico dinámico con una base sólida en agricultura e industria, lo que le proporciona una ventaja competitiva significativa. La diversidad en la producción agrícola e industrial sugiere oportunidades para expandir sus servicios en proyectos de construcción especializados como almacenes y plantas de procesamiento, capitalizando así la infraestructura existente y las necesidades del mercado local. Adicionalmente, el aumento demográfico implica un mercado en expansión para desarrollos residenciales y comerciales, ofreciendo a la empresa la posibilidad de diversificar sus proyectos y servicios.

No obstante, estas ventajas llevan inherentes desafíos competitivos. La complejidad del entorno requiere que CDA Ángeles del Río tenga que adaptarse continuamente a las fluctuaciones del mercado y a las necesidades cambiantes de la comunidad y las industrias locales. Además, la dependencia de las economías

locales agrícolas e industriales puede exponer a la empresa a riesgos relacionados con la volatilidad de estos sectores. La empresa debe, por lo tanto, implementar estrategias robustas de adaptabilidad y diversificación para mitigar estos riesgos y aprovechar las oportunidades de crecimiento en un mercado competitivo.

7.3. COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL TULUÁ, BUGALAGRANDE Y SU ENTORNO AÑO 2023.

La Cámara de Comercio de Tuluá presenta el Estudio de Comportamiento Empresarial 2023, En el cual podemos observar resultados de los mercantiles en 7 municipios de jurisdicción, teniendo información empresarial, como empleo e información patrimonial proporcionada por los empresarios como: Legal Información, categorías, tamaños y sectores económicos. Este comportamiento empresarial está influenciado por diversos factores incluyendo la ubicación, es importante resaltar que al clasificar el tamaño de la empresa se tiene en cuenta lo establecido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el Decreto No. 7 de junio de 2019. 957 donde se incluyen actividades de ingresos anuales, teniendo en cuenta que el año 2023 fue angustioso en las bajas a nivel regional, nacional y global que afectan las estadísticas con lo podemos observar a continuación.

En 2023 ya se habían construido 1,661 empresas bajo la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá, lo que es 16.9% menos que las 1,998 empresas registradas el año anterior, lo que también se refleja en el número de empleos, que es de 8.3%. En términos de activos reportados, hubo una variación positiva del 229,6% respecto al año anterior, ya que se crearon más pymes que en 2022. La ciudad con mayor participación de nuevos negocios es Tuluá, que representa el 68.2%, generando 2,347 nuevos empleos y activos por valor de \$87,7334 millones; seguido de Zarzal, que representó el 13,7% de los nuevos negocios,

creando 368 nuevos puestos de trabajo y 9.991,9 millones de dólares en activos. El número de negocios existentes sigue una tendencia a la baja, disminuyendo un 3,5% respecto al año pasado, de 10.832 unidades en 2022 a 10.453 unidades en 2023. El mismo comportamiento se refleja también en la tasa de empleo, que fue del 4,9%. Por otro lado, el 10,9% de los activos presentados fueron actividades positivas. La ciudad de Tuluá tiene el mayor número de empresas existentes bajo la jurisdicción de la Cámara de Comercio, con un total de 7,407 unidades productivas que generan 30,404 empleos y activos por \$5,415,043.9 millones, en segundo lugar, seguida por la ciudad de Zarzal con 1,224 empresas y 9.624 puestos de trabajo y 3.673.097,0 millones de dólares en activos. En 2023, se registraron un total de 1.186 despidos, un aumento del 3,0% con respecto al año anterior, el desempleo aumentó un 6,1% y las pérdidas totales de activos reportadas aumentaron un 241,0%. La situación anterior estuvo relacionada principalmente con más de 5 pequeñas empresas fuera de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá

Como se mencionó con anterioridad, para el año 2023 se constituyeron 1,661 empresas bajo la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá, lo que es 16.9% menos que las 1,998 empresas registradas el año anterior, lo que también se refleja en el número de empleos, que es de 8.3%. En términos de activos reportados, hubo una variación del 229,6% respecto al año anterior, ya que se crearon más pymes que en 2022.

Figura 10. Total Unidades Productivas Nuevas 2023

Año	Empresas	Empleos	Activos (En Millones)
2023	1.661	3.252	\$ 104.999
2022	1.998	3.547	\$ 31.859
Variación %	-16,9%	-8,3%	229,6%
Variación Unid.	-337	-295	\$ 73.140

Fuente: Informe Cámara de Comercio de Tuluá 2024.

En la figura podemos observar cada uno de los municipios que son de la jurisdicción de la cámara de comercio de Tuluá.

La ciudad con mayor participación de nuevos negocios es Tuluá, que representa el 68.2%, generando 2,347 nuevos empleos y activos por valor de \$87,7334 millones; seguido de Zarzal, que representó el 13,7% de los nuevos negocios, creando 368 nuevos puestos de trabajo y 9.991,9 millones de dólares en activos. Por otro lado, respecto al año 2022, se puede observar que solo 1 de las 7 ciudades a las que pertenece la Cámara ha aumentado el número de nuevas inscripciones (5,3%), mientras que las demás ciudades han mostrado el comportamiento contrario, es decir, el municipio de Trujillo presenta la mayor variación negativa (43,1 %). En cuanto al total de empresas creadas por cada sector económico, en el área de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá, al clasificar las nuevas empresas registradas según su actividad económica, se puede observar que el sector de comercio y mantenimiento representa el 45,3% del número total de empresas (753 empresas), que crearon 1.239 nuevos puestos de trabajo y sus activos ascendieron a 20.556,2 millones. Puesto 1. En segundo lugar, la industria de la hostelería y la alimentación representó el 18,4% del número de empresas (305 empresas), con 623 nuevos puestos de trabajo y unos activos de 12.592,6 millones de dólares.

Figura 11. Nuevas Empresas por Municipio 2023

Municipio	No. Empresas 2023	% Empresas	No. Empresas 2022	Variación 2022 vs 2023	No. Empleos	% Empleos	Activos (Millones)	% Activos (Millones)
Tuluá	7.407	70,9%	7.722	-4,1%	30.404	65,4%	\$ 5.415.043,9	55,2%
Zarzal	1.224	11,7%	1.215	0,7%	9.624	20,7%	\$ 3.673.097,0	37,4%
Bugalagrande	456	4,4%	472	-3,4%	2.569	5,5%	\$ 381.480,8	3,9%
Andalucía	479	4,6%	470	1,9%	1.311	2,8%	\$ 130.374,9	1,3%
Trujillo	354	3,4%	382	-7,3%	804	1,7%	\$ 34.391,6	0,4%
Riofrio	281	2,7%	296	-5,1%	1.238	2,7%	\$ 106.509,1	1,1%
Bolívar	252	2,4%	275	-8,4%	529	1,1%	\$ 72.333,9	0,7%
Total	10.453	100%	10.832	-3,5%	46.479	100%	\$ 9.813.231,1	100%

Fuente: Informe Cámara de Comercio de Tuluá 2024.

Figura 12. Nuevas Empresas por Sector Económico 2023

Sector	No. Empresas 2023	% Empresas	No. Empresas 2022	Variación 2022 vs 2023	No. Empleos	% Empleos	Activos (Millones)	% Activos (Millones)
Comercio, Reparaciones	753	45,3%	905	-16,8%	1.239	38,1%	\$ 20.556,2	19,6%
Alojamiento y Comidas	305	18,4%	331	-7,9%	623	19,2%	\$ 12.592,6	12,0%
Industria Manufacturera	129	7,8%	200	-35,5%	225	6,9%	\$ 2.615,8	2,5%
Otros Servicios	67	4,0%	90	-25,6%	98	3,0%	\$ 325,3	0,3%
Serv. Administrativos	65	3,9%	70	-7,1%	138	4,2%	\$ 3.445,7	3,3%
Construcción	58	3,5%	47	23,4%	216	6,6%	\$ 52.461,3	50,0%
Agricultura	49	3,0%	52	-5,8%	172	5,3%	\$ 8.883,1	8,5%
Artísticas y Recreación	44	2,6%	69	-36,2%	69	2,1%	\$ 237,2	0,2%
Transporte y Almacén	42	2,5%	42	0,0%	97	3,0%	\$ 575,5	0,5%
Salud y Asistencia Social	39	2,3%	33	18,2%	126	3,9%	\$ 632,9	0,6%
Profesionales	37	2,2%	63	-41,3%	101	3,1%	\$ 757,4	0,7%
Informa. y Comunicaciones	34	2,0%	33	3,0%	69	2,1%	\$ 641,4	0,6%
Inmobiliarias	17	1,0%	24	-29,2%	28	0,9%	\$ 1.028,1	1,0%
Financieras y Seguros	12	0,7%	20	-40,0%	16	0,5%	\$ 57,6	0,1%
Educación	5	0,3%	8	-37,5%	11	0,3%	\$ 73,8	0,1%
Agua	4	0,2%	9	-55,6%	24	0,7%	\$ 15,0	0,01%
Minería	1	0,1%	0	100,0%	0	0,0%	\$ 100,0	0,1%
Admón. Pública, Defensa	0	0,0%	2	-100,0%	0	0,0%	\$ -	0,0%
Total	1.661	100%	1.998	-16,9%	3.252	100%	\$ 104.998,9	100%

Fuente: Informe Cámara de Comercio de Tuluá 2024.

La ciudad de Tuluá tiene el mayor número de empresas existentes bajo la jurisdicción de la Cámara con un total de 7,407 unidades productivas, generando 30,404 empleos y activos por \$5,415,043.9 millones, seguida por la ciudad de Zarzal con 1,224 empresas, 9,624 empleos y 3,673,097.0 millones de dólares. en activos. Cabe destacar que sólo en dos municipios, Andalucía y Zarzal, el número de empresas activas aumentó un 1,9% y un 0,7%, respectivamente, respecto a 2022.

De las 10.453 empresas bajo la jurisdicción de la Cámara, 4.982 operan en el sector de comercio y mantenimiento, generando un total de 12.057 empleos y activos por valor de 967.361 millones de dólares, seguida por la industria hotelera y alimentaria con 1.289 empresas, 2.409 empleos y los activos del sector manufacturero se encuentran en el Estados Unidos. 44.988,50 millones de dólares, ocupando el tercer lugar con 994 empresas, con mayor empleo e inversión en activos de 14.478 y 5.203.634,7 millones de dólares, respectivamente. Asimismo, al analizar los resultados del número de empresas del año anterior, se encontró que 7 de 19 sectores o actividades económicas

registradas lograron resultados positivos, entre ellos la industria minera (66,7%), el sector eléctrico y gasista. (12,5%) y transporte y almacenamiento (6,9%) son los más representativos.

El comportamiento empresarial en Tuluá y sus alrededores durante 2023 revela una dualidad de oportunidades y desafíos para CDA Ángeles del Río S.A.S. La reducción en la cantidad de empresas nuevas y empleos indica un ambiente económico retador, pero la notable variación positiva en los activos reportados sugiere un incremento en la inversión y un potencial de crecimiento en ciertos sectores económicos. Este escenario mixto sugiere que, mientras algunas áreas enfrentan contracciones, otras están experimentando una expansión, especialmente en comercio y servicios. Para CDA Ángeles del Río, la predominancia de Tuluá en la creación de nuevos negocios y empleos es una señal positiva, ya que indica una concentración de actividad económica que podría traducirse en demanda de servicios relacionados con la construcción y el mantenimiento, fortaleciendo así su cartera de proyectos y presencia en la región.

Sin embargo, el desempeño decreciente de empresas en la región presenta riesgos de estabilidad económica que podrían afectar la sostenibilidad a largo plazo de las inversiones y operaciones de CDA Ángeles del Río. La variabilidad en la creación de empleos y la acumulación de activos en sectores específicos también subraya la necesidad de diversificación en su estrategia de negocio. La empresa debe considerar explorar nuevos mercados o expandir su gama de servicios para mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un número limitado de sectores económicos. Este enfoque no solo ayudará a amortiguar contra las fluctuaciones del mercado local, sino que también permitirá capitalizar las oportunidades emergentes en sectores económicos en crecimiento dentro de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá.

7.4. MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

7.4.1. Matriz Pestel para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS

Para construir la Matriz PESTEL para la empresa CDA Ángeles del Río SAS, es esencial analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que impactan su operación, que en consideración se abordan de la siguiente manera:

Políticos: En Colombia, las políticas gubernamentales enfatizan la seguridad vial y la reducción de la huella ambiental de los vehículos. Esto implica estrictas regulaciones para las empresas que ofrecen servicios de revisión técnico-mecánica, como CDA Ángeles del Río SAS. La compañía debe navegar en un ambiente regulado, donde el cumplimiento de estas normativas es crucial para su operación. Las políticas gubernamentales también buscan aumentar la cobertura de estos servicios, asegurando que vehículos en condiciones óptimas circulen por las carreteras del país.

Económicos: El sector tecno mecánico en Colombia muestra un crecimiento, con estimaciones de un aumento en ventas de vehículos y motocicletas. Este crecimiento representa una oportunidad para CDA Ángeles del Río SAS, pero también implica la necesidad de adaptarse a un mercado en expansión y posiblemente más competitivo. La situación económica del país y la disposición de ingreso de los consumidores pueden influir en la frecuencia y el tipo de servicios requeridos.

Sociales: La tendencia social hacia la seguridad vial y la sostenibilidad impacta positivamente en empresas como CDA Ángeles del Río SAS. El aumento en la adquisición de vehículos, en parte debido a la pandemia, ha llevado a un mayor énfasis en la revisión técnico-mecánica. Además, el entorno sociocultural del Valle

del Cauca, especialmente en lo relacionado con el fraude del SOAT, resalta la importancia de servicios confiables y certificados en la región.

Tecnológicos: El avance tecnológico en el sector mecánico, especialmente en motores alimentados por energía alternativa, presenta tanto oportunidades como desafíos para CDA Ángeles del Río SAS. La adaptación a estas tecnologías emergentes es crucial para ofrecer servicios relevantes y actualizados. Además, la implementación de herramientas digitales y plataformas en línea para la gestión y promoción de servicios se vuelve cada vez más importante.

Ecológicos: La conciencia ecológica y las normativas ambientales influyen significativamente en la operación de CDA Ángeles del Río SAS. La empresa debe asegurar que los vehículos cumplan con estándares de emisión de gases, contribuyendo así a la reducción del impacto ambiental. La tendencia hacia vehículos eléctricos e híbridos representa una oportunidad para diversificar y especializar sus servicios.

Legales: El entorno legal, que incluye regulaciones sobre la revisión técnico-mecánica y la venta del SOAT, establece el marco dentro del cual CDA Ángeles del Río SAS debe operar. La empresa debe estar al tanto de las leyes y regulaciones vigentes para asegurar su cumplimiento y evitar posibles sanciones²⁰.

Tabla 8. Evaluación de la Matriz PESTEL para CDA Ángeles del Río SAS.

Factor	Descripción	Impacto
Políticos	Regulaciones estrictas en seguridad vial y revisión técnico-mecánica.	Positivo/Negativo
Económicos	Crecimiento en ventas de vehículos y motocicletas; situación económica del país.	Positivo

²⁰ ESIC. (2023). Análisis PESTEL: qué es, cómo hacerlo y ejemplos. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/analisis-pestel-que-es-como-hacerlo-ejemplos-c>

Factor	Descripción	Impacto
Sociales	Aumento en la preocupación por la seguridad vial y sostenibilidad; tendencias de consumo postpandemia.	Positivo
Tecnológicos	Avances en mecánica y energías alternativas; importancia de herramientas digitales.	Positivo/Negativo
Ecológicos	Normativas ambientales y tendencia hacia vehículos menos contaminantes.	Positivo
Legales	Legislación sobre revisión técnico-mecánica y regulaciones del SOAT.	Positivo/Negativo

Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz proporciona una visión integral de los factores externos que influyen en CDA Ángeles del Río SAS, permitiendo a la empresa identificar oportunidades

El análisis PESTEL para CDA Ángeles del Río S.A.S. destaca múltiples dimensiones del entorno que pueden influir en su capacidad competitiva y en la formulación de estrategias. En el plano político, las regulaciones gubernamentales sobre seguridad vial y reducción de huella ambiental de vehículos presentan tanto desafíos como oportunidades. Estas normativas elevan las barreras para cumplir con estándares operativos, pero también estabilizan la demanda de servicios de revisión técnico-mecánica. Económicamente, el crecimiento del mercado automotriz en Colombia, estimulado por un aumento en la venta de vehículos y motocicletas, representa una clara oportunidad de expansión para la empresa. Sin embargo, esto también puede traducirse en un ambiente más competitivo y en la necesidad de adaptarse rápidamente a las tendencias de mercado.

En términos sociales y tecnológicos, la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la seguridad vial promueve la demanda de servicios de diagnóstico automotor de alta calidad, beneficiando a empresas como CDA Ángeles del Río que ya están bien posicionadas en estos campos. Los avances en tecnología, particularmente en energías alternativas y herramientas digitales, aunque representan una inversión y un desafío de adaptación, también ofrecen la oportunidad de diferenciarse mediante la innovación en servicios. Finalmente, las restricciones

ecológicas y legales refuerzan la necesidad de cumplir con estándares ambientales estrictos y de mantenerse actualizado con las regulaciones, lo que puede requerir esfuerzos y recursos significativos, pero también ayuda a asegurar un servicio de alta calidad que cumpla con todas las expectativas legales y medioambientales. Estos factores juntos configuran un escenario donde CDA Ángeles del Río debe equilibrar cuidadosamente las inversiones en tecnología y capacitación, el desarrollo de una oferta de servicios alineada con las tendencias ecológicas y tecnológicas, y una gestión estratégica de las relaciones con el cliente y la comunidad local para fortalecer su posición en el mercado.

7.4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS

Al dar aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter a la empresa CDA Ángeles del Río SAS, se proporciona una visión integral del entorno competitivo en el que opera la empresa, identificando las fuerzas clave que influyen en su capacidad para generar valor y mantener una posición competitiva sostenible en el sector de diagnóstico automotriz. Este análisis arroja lo siguiente:

- **Amenaza de Nuevos Entrantes:**

La barrera de entrada en el sector de diagnóstico automotriz es moderadamente alta debido a las estrictas regulaciones gubernamentales, la necesidad de tecnología avanzada y la alta inversión inicial requerida para establecer un centro de diagnóstico automotor. Sin embargo, la creciente demanda de servicios de diagnóstico debido al aumento del parque automotor podría atraer a nuevos competidores, especialmente en áreas menos saturadas.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

Los proveedores de equipos de diagnóstico y tecnología tienen un poder de negociación significativo debido a la especialización y la alta calidad requeridas en estos insumos. La dependencia de CDA Ángeles del Río SAS en proveedores tecnológicamente avanzados para mantener la precisión y la eficacia de sus servicios puede aumentar su poder de negociación.

- **Poder de Negociación de los Clientes:**

Los clientes tienen un poder de negociación moderado. Aunque hay varias opciones disponibles para los servicios de diagnóstico automotriz, la calidad, la ubicación y la rapidez del servicio pueden influir en su decisión. La lealtad del cliente puede aumentarse ofreciendo un servicio excepcional y estableciendo relaciones a largo plazo.

- **Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos:**

La amenaza de sustitutos es baja. La revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes es un requisito legal para la circulación de vehículos, lo que limita la disponibilidad de alternativas sustitutas. Sin embargo, la percepción de valor y la satisfacción del cliente son cruciales para evitar que busquen servicios alternativos en competidores.

- **Rivalidad entre Competidores Existentes:**

La competencia en el sector de diagnóstico automotriz es intensa, especialmente en áreas urbanas con alta concentración de vehículos. Los factores que contribuyen a esta rivalidad incluyen la diversidad de servicios ofrecidos, la calidad del servicio, la tecnología utilizada y las estrategias de precios y promoción.

- **Recomendaciones Estratégicas:**

Diferenciación e Innovación:

CDA Ángeles del Río SAS debería centrarse en diferenciar sus servicios mediante la adopción de tecnologías avanzadas, la ampliación de su cartera de servicios y la mejora continua de la calidad del servicio. La innovación en la experiencia del cliente y los servicios complementarios puede ser un factor clave para mantener la ventaja competitiva.

Alianzas Estratégicas y Colaboraciones:

Establecer alianzas con proveedores de tecnología y otros actores clave del sector puede mejorar la oferta de servicios y la eficiencia operativa. Las colaboraciones con instituciones educativas para la formación técnica también pueden asegurar un flujo constante de talento calificado.

Expansión Geográfica y Diversificación:

Explorar nuevas ubicaciones, especialmente en áreas con menor cobertura de servicios de diagnóstico, puede abrir nuevas oportunidades de mercado. La diversificación hacia servicios relacionados, como asesoramiento en mantenimiento preventivo y servicios post-diagnóstico, puede aumentar las fuentes de ingresos.

Estrategias de Fidelización de Clientes:

Desarrollar programas de lealtad y promociones para clientes habituales puede aumentar la retención y atraer nuevos clientes mediante referencias. La

comunicación efectiva y el servicio al cliente personalizado son fundamentales para construir relaciones sólidas y duraderas.

Análisis Competitivo y Monitoreo del Entorno:

Realizar un seguimiento constante de las tendencias del mercado, las innovaciones tecnológicas y las acciones de los competidores permite adaptarse proactivamente.

La siguiente tabla sintetiza el análisis realizado sobre las Cinco Fuerzas de Porter y las recomendaciones estratégicas para CDA Ángeles del Río SAS.

Tabla 9. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y Estrategias para CDA Ángeles del Río SAS

Fuerza de Porter	Análisis para CDA Ángeles del Río SAS	Recomendaciones Estratégicas
Amenaza de Nuevos Entrantes	Barreras moderadamente altas debido a regulaciones y necesidad de tecnología avanzada.	Diferenciación e Innovación: Adoptar tecnologías avanzadas y ampliar la cartera de servicios para destacar en el mercado.
Poder de Negociación de los Proveedores	Proveedores de tecnología tienen poder significativo por la especialización de insumos.	Alianzas Estratégicas: Establecer alianzas con proveedores de tecnología para mejorar la oferta de servicios y eficiencia operativa.
Poder de Negociación de los Clientes	Poder moderado con influencia de calidad y rapidez del servicio en la decisión del cliente.	Fidelización de Clientes: Desarrollar programas de lealtad y promociones para aumentar la retención y atraer nuevos clientes.
Amenaza de Sustitutos	Baja debido a requisitos legales para la revisión técnico-mecánica, pero importante mantener alta percepción de valor.	Mejora Continua: Enfocarse en la calidad del servicio y en la experiencia del cliente para evitar la búsqueda de alternativas.
Rivalidad entre Competidores	Alta en áreas urbanas, influenciada por la diversidad de servicios y estrategias de precios.	Expansión y Diversificación: Explorar nuevas ubicaciones y diversificar hacia servicios relacionados para incrementar fuentes de ingreso.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del entorno revela que el sector tecno mecánico ha mostrado crecimiento, estimulado por un incremento en la venta de vehículos nuevos y motocicletas, así como un notable interés en los vehículos eléctricos e híbridos. Además, el contexto sociocultural y legal ha influido en el comportamiento del consumidor y en las operaciones del negocio, especialmente en lo relacionado con la legislación sobre la venta del SOAT y la tendencia a evitar el transporte público debido a la pandemia.

Tabla 10. Competidores y Análisis CDA Ángeles del Río

Empresa	Presencia Digital	Estrategias Digitales	Redes Sociales	Ventaja Competitiva	Posicionamiento
Tradex	No	No	Sí (FB, IG)	Créditos en línea	Bajo
La Pistta	No	No	Sí (FB, IG)	No especificado	Bajo
CDAT Tuluá	No	No	No	No especificado	Muy Bajo
Autoambiental	No	No	No	No especificado	Muy Bajo
CDA la 30	No	No	No	No especificado	Muy Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior destaca la falta de una fuerte presencia digital entre los competidores, lo que sugiere una oportunidad para CDA Ángeles del Río SAS de establecerse como líder en el espacio digital. Tradex y La Pistta entre otros tienen presencia en redes sociales, pero su posicionamiento sigue siendo bajo, lo que indica una oportunidad de mejora en este ámbito.

Análisis Estratégico

Para fortalecer su posición en el mercado, CDA Ángeles del Río SAS podría considerar las siguientes estrategias:

- Innovación Digital: Invertir en una sólida presencia en línea mediante el desarrollo de un sitio web intuitivo y una aplicación móvil para facilitar las reservas y consultas de los clientes.
- Marketing de Contenido y SEO: Crear contenido valioso que responda a las preguntas frecuentes de los clientes y mejorar el SEO para aumentar la visibilidad en línea.
- Redes Sociales: Potenciar el uso de las redes sociales para interactuar con la comunidad, ofreciendo contenido educativo y promociones exclusivas.
- Publicidad en Línea: Utilizar Google Ads y publicidad en redes sociales para dirigirse a audiencias específicas y aumentar la visibilidad de la marca.
- Fidelización del Cliente: Desarrollar programas de fidelización y ofertas especiales para clientes recurrentes para mejorar la retención de clientes.

Implementando estas estrategias, CDA Ángeles del Río SAS no solo puede mejorar su competitividad frente a las empresas mencionadas, sino también establecer un estándar más alto en el mercado tecnomecánico de la región, posicionándose como una empresa líder que aprovecha las oportunidades digitales para ofrecer un servicio superior.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para CDA Ángeles del Río S.A.S ilustra un entorno competitivo que combina barreras moderadas para nuevos entrantes y un alto grado de rivalidad en el sector de diagnóstico automotriz. La demanda constante, impulsada por la obligatoriedad legal de inspecciones vehiculares, ofrece una oportunidad sostenida de ingresos; sin embargo, esta misma necesidad hace que el mercado atraiga continuamente a nuevos competidores, especialmente en zonas donde la oferta aún no satisface la demanda creciente. Además, la dependencia de tecnología avanzada para mantener la calidad y precisión en los servicios aumenta el poder de negociación de los proveedores, lo que podría erigirse como un obstáculo significativo, dado que la inversión en equipos modernos es esencial para mantener la competitividad.

La amenaza de sustitutos es baja debido a las regulaciones que exigen inspecciones específicas, lo que es beneficioso para mantener una base de clientes sólida. Sin embargo, la competencia en áreas urbanas con densa población vehicular es feroz y desafía a CDA Ángeles del Río a diferenciarse a través de la calidad del servicio, la innovación y la expansión de su oferta de servicios. Para mitigar estas presiones y capitalizar las oportunidades del mercado, la empresa podría considerar estrategias como la diversificación de servicios, alianzas estratégicas para mejorar capacidades tecnológicas y operativas, y un fuerte enfoque en la fidelización de clientes a través de programas de lealtad y un servicio al cliente excepcional. Además, un aumento en la presencia digital y la adopción de estrategias de marketing digital podría potenciar su visibilidad y atractivo, aprovechando una ventaja competitiva en un mercado donde otros competidores no están completamente establecidos en el ámbito digital.

7.4.3. Diamante Competitivo para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS

La elaboración de la Matriz del Diamante Competitivo para CDA Ángeles del Río SAS involucra un análisis detallado de cuatro aspectos clave: condiciones de factor, condiciones de demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Esta matriz, originada por Michael Porter, ayuda a entender cómo estos factores combinados proporcionan una ventaja competitiva sostenible para la empresa en su entorno específico²¹.

²¹ Business to You. (s.f.). *Modelo del Diamante de Porter EXPLICADO con EJEMPLOS*. Recuperado de www.business-to-you.com

Condiciones de Factor

Las condiciones de factor se refieren a los recursos e infraestructura con los que CDA Ángeles del Río SAS cuenta. La empresa se beneficia de su ubicación en Tuluá, Valle del Cauca, una región con una alta concentración de vehículos, especialmente motocicletas. Además, la empresa tiene acceso a tecnología avanzada para realizar inspecciones técnicas y cumplir con las regulaciones gubernamentales para la seguridad vehicular. Sin embargo, es crucial continuar invirtiendo en tecnología de punta para mantener la ventaja en este ámbito.

Condiciones de Demanda

Las condiciones de demanda en Tuluá indican un crecimiento en el sector automotriz, especialmente en motocicletas, lo que aumenta la necesidad de servicios de revisión técnico-mecánica. La demanda de estos servicios es impulsada por la normativa que exige inspecciones regulares para garantizar la seguridad en las vías. Además, la creciente conciencia sobre la seguridad vial entre los residentes de Tuluá refuerza esta demanda.

Industrias Relacionadas y de Apoyo

CDA Ángeles del Río SAS puede aprovechar las sinergias con industrias relacionadas, como talleres de reparación, proveedores de repuestos, y aseguradoras. Establecer alianzas estratégicas con estas industrias puede mejorar la oferta de servicios y crear un ecosistema automotriz más robusto en Tuluá.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas

La estrategia de CDA Ángeles del Río SAS se centra en proporcionar servicios de alta calidad y cumplir con las regulaciones gubernamentales. La estructura organizacional debe fomentar la innovación y la mejora continua para mantenerse competitiva. Además, enfrenta una rivalidad moderada en el mercado local, lo que requiere una estrategia bien definida para diferenciarse de la competencia, posiblemente a través de la especialización en servicios para motocicletas y la adopción de prácticas de marketing digital.

Tabla 11. Análisis del Diamante Competitivo para CDA Ángeles del Río SAS

actor	Descripción	Evaluación
Condiciones de Factor	Alta disponibilidad de recursos y acceso a tecnología avanzada.	Positivo
Condiciones de Demanda	Creciente demanda de servicios de revisión técnico-mecánica debido a normativas y conciencia sobre seguridad vial.	Positivo
Industrias Relacionadas y de Apoyo	Potencial para alianzas estratégicas con industrias relacionadas.	Positivo
Estrategia, Estructura y Rivalidad	Necesidad de innovación y diferenciación en un mercado con rivalidad moderada.	Desafío

Fuente: Elaboración Propia

El análisis del Diamante Competitivo para CDA Ángeles del Río SAS destaca cómo los elementos estructurales del entorno de la empresa conforman sus ventajas y desafíos en el sector de diagnóstico automotriz. Situada en Tuluá, Valle del Cauca, la empresa goza de una posición estratégica en una región con alta densidad vehicular, particularmente motocicletas, lo cual asegura un flujo constante de clientes potenciales. Esta ubicación, junto con el acceso a tecnología avanzada para las inspecciones técnicas, proporciona a CDA Ángeles del Río una base sólida para ofrecer servicios que cumplen estrictamente con las regulaciones gubernamentales vigentes. La demanda robusta, impulsada por regulaciones que

exigen inspecciones periódicas y una creciente conciencia de seguridad vial, refuerza esta ventaja, asegurando que los servicios ofrecidos permanezcan en demanda continua.

Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos significativos en términos de estrategia, estructura y rivalidad de mercado. A pesar de la ventaja competitiva inicial que ofrecen la localización y la tecnología, CDA Ángeles del Río debe invertir continuamente en innovación y mantener una estructura organizacional que promueva la mejora continua y la adaptabilidad. La competencia en el área, aunque moderada, exige una diferenciación clara, posiblemente mediante la especialización en servicios para motocicletas y la implementación de estrategias de marketing digital para captar y retener a un segmento más amplio de clientes. Además, forjar alianzas estratégicas con industrias relacionadas podría potenciar su oferta de servicios, creando un ecosistema automotriz integrado que favorezca tanto a la empresa como a sus clientes.

7.4.4. Análisis Sectorial Cualitativo de CDA Ángeles del Río.

En el análisis sectorial para el Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) Ángeles del Río S.A.S., se han identificado cuatro variables clave que impactan significativamente en su operación y competitividad: ambiente laboral, investigación de mercado, normativas y operaciones. Cada una de estas variables fue evaluada para determinar su impacto en la empresa y el fundamento del análisis, proporcionando una visión integral de los factores que influyen en su desempeño y capacidad de adaptación en un mercado altamente competitivo. A continuación, se presenta un resumen detallado y crítico de estas variables, enfatizando su relevancia y las implicaciones estratégicas para CDA Ángeles del Río S.A.S.

- El ambiente laboral en CDA Ángeles del Río S.A.S: Es un factor crucial que impacta directamente en la calidad y eficiencia de sus operaciones. Un entorno de trabajo saludable y motivador no solo mejora la productividad de los empleados sino que también reduce el estrés laboral y fomenta la innovación organizacional. La calidad del ambiente laboral se refleja en la capacidad del personal para realizar inspecciones técnicas con precisión y atención al detalle, lo cual es esencial para mantener la confianza de los clientes y cumplir con los estándares regulatorios. Sin embargo, un ambiente laboral deficiente puede conducir a una alta rotación de personal, lo que a su vez puede incrementar los costos operativos y disminuir la calidad del servicio. Por lo tanto, invertir en mejorar las condiciones laborales y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y motivador es fundamental para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.
- La investigación de mercado y la adopción de tecnologías de última generación son esenciales para CDA Ángeles del Río S.A.S. en su búsqueda de eficiencia y competitividad. El procesamiento de datos y el uso de tecnologías avanzadas permiten optimizar los procesos de revisión técnica, mejorando tanto la precisión como la velocidad del servicio. Esto no solo atrae a más clientes debido a la mejora en la calidad del servicio sino que también permite a la empresa diferenciarse en un mercado altamente competitivo. La capacidad de analizar grandes volúmenes de datos y aplicar tecnologías de vanguardia puede proporcionar una ventaja significativa, permitiendo identificar tendencias del mercado, anticipar cambios en la demanda y adaptar rápidamente los servicios ofrecidos. Esta proactividad tecnológica es indispensable para mantenerse relevante y competitivo en un entorno donde las innovaciones tecnológicas son constantes.

- Las normativas juegan un papel dual en el funcionamiento de CDA Ángeles del Río S.A.S., presentando tanto oportunidades como desafíos. Cumplir estrictamente con las regulaciones gubernamentales garantiza que la empresa opere dentro del marco legal, lo cual es crucial para evitar sanciones y ganar la confianza del cliente. Sin embargo, la competencia feroz y los cambios constantes en las normativas pueden ser desafiantes. La empresa debe estar siempre preparada para adaptarse rápidamente a las nuevas regulaciones y mantener un alto nivel de cumplimiento. Esto requiere una vigilancia continua del entorno normativo y una capacidad interna robusta para implementar cambios de manera eficiente. La habilidad para navegar este complejo paisaje regulatorio puede ser un diferenciador clave que no solo asegura la conformidad legal sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa.
- Las operaciones de CDA Ángeles del Río S.A.S. están profundamente influenciadas por la calidad de su personal y equipos, así como por la estructura de precios. Contar con personal altamente capacitado y equipos de última generación es vital para garantizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. La inversión en capacitación continua y en la actualización de equipos no solo mejora la precisión y rapidez de las inspecciones técnicas sino que también reduce los costos operativos a largo plazo. Además, una estructura de precios competitiva, basada en una operación eficiente, puede atraer a más clientes y aumentar la participación en el mercado. La optimización de las operaciones mediante el uso de tecnologías avanzadas y la capacitación del personal es esencial para ofrecer servicios de alta calidad a precios competitivos, lo cual es crucial para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en un mercado dinámico y exigente.

La tabla siguiente proporciona un análisis detallado de las variables clave que impactan el funcionamiento y la competitividad del Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) Ángeles del Río S.A.S. Estas variables incluyen el ambiente laboral, la investigación de mercado, las normativas y las operaciones. Se evalúa tanto el impacto positivo como negativo de cada variable en la empresa, y se fundamenta el análisis con base en estudios y prácticas del sector. Este análisis integral permite identificar las áreas críticas que necesitan atención para mejorar la eficiencia operativa y mantener una ventaja competitiva en el mercado automotor.

Tabla 12. Análisis Sectorial Cualitativo CDA Ángeles del Río SAS.

Variable	Descripción	Impacto en CDA Ángeles del Río S.A.S.	Fundamento del Análisis
Ambiente Laboral	Calidad laboral, estrés laboral, innovación organizacional	Positivo y Negativo: Una buena calidad laboral puede aumentar la productividad y reducir el estrés, mientras que un mal ambiente puede llevar a la desmotivación y alta rotación del personal.	El ambiente laboral afecta directamente la eficiencia y calidad del servicio. Estudios demuestran que empleados motivados y satisfechos rinden más y son más innovadores, lo cual es crucial para la adaptación y competitividad en un mercado exigente.
Investigación de Mercado	Procesamiento de datos, tecnología de última generación	Positivo: Implementar tecnología avanzada para el procesamiento de datos puede optimizar la precisión y eficiencia en las revisiones técnicas, atrayendo más clientes por la calidad del servicio.	La adopción de nuevas tecnologías y el procesamiento eficiente de datos son esenciales para mantenerse competitivo. Las empresas líderes en el sector invierten significativamente en tecnología para mejorar sus servicios y atraer a más clientes.

Variable	Descripción	Impacto en CDA Ángeles del Río S.A.S.	Fundamento del Análisis
Normativas	Normatividad, competencia, conectividad, apego a las leyes, rol de las autoridades	Positivo y Negativo: Cumplir con la normatividad y tener buena conectividad puede facilitar las operaciones, pero la competencia y cambios constantes en la normativa pueden ser desafiantes.	Las estrictas normativas aseguran la calidad y seguridad de los servicios, pero requieren adaptaciones constantes. La capacidad de cumplir con regulaciones rápida y eficientemente es un diferenciador clave en el mercado.
Operaciones	Personal, equipos, precios	Positivo: Contar con personal capacitado y equipos de última generación mejora la eficiencia y reduce costos operativos, permitiendo ofrecer precios competitivos.	La eficiencia operativa depende de la calidad del personal y equipos. Estudios indican que la inversión en capacitación y equipos modernos aumenta la eficiencia y reduce los errores, mejorando la satisfacción del cliente y reduciendo costos a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

7.4.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE CDA Ángeles del Río S.A.S

Para construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de CDA Ángeles del Río S.A.S., se ha realizado un análisis detallado del entorno en donde se identifican las oportunidades y amenazas más relevantes en el entorno externo de la empresa, se asignan pesos a cada uno de estos factores según su importancia relativa, y se califica la respuesta de la empresa ante cada factor. La suma ponderada de estos factores proporcionará una puntuación total que refleja la efectividad de la empresa en responder a su entorno externo.

La determinación de la amenaza mayor, amenaza menor, oportunidad mayor y oportunidad menor se basa en el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) previamente elaborada para CDA Ángeles del Río S.A.S. Se considera la "amenaza mayor" al factor externo que tiene un peso significativo y una baja calificación, indicando un impacto considerable y una respuesta subóptima de la empresa. Por otro lado, la "amenaza menor" es aquel factor que, aunque podría ser significativo, tiene una mejor calificación, reflejando una mejor capacidad de respuesta de la empresa. Respecto a las oportunidades, la "oportunidad mayor" es el factor con un peso alto y una calificación elevada, indicando un impacto positivo significativo y una buena respuesta de la empresa. La "oportunidad menor" es aquel factor con un peso más bajo y/o calificación más baja, sugiriendo un impacto positivo menor o una respuesta menos efectiva. La siguiente tabla resume estos elementos.

Tabla 13. Categorización Elementos Matriz EFE para CDA Ángeles del Río S.A.S

Categoría	Factor	Peso	Calificación	Razón
Amenaza Mayor	Aumento de la competencia en el sector de diagnóstico automotor	0.2	2	Es la amenaza con el mayor peso, reflejando un impacto significativo en la empresa, y tiene una calificación promedio, indicando que la respuesta de la empresa podría mejorar.
Amenaza Menor	Avances tecnológicos que requieran inversiones en actualización de equipos	0.1	1	Aunque es un factor crítico, su peso es más bajo y tiene la calificación más baja, lo que sugiere que, aunque es una amenaza, su impacto comparativo es menor.
Oportunidad Mayor	Nuevas regulaciones gubernamentales que aumentan la demanda de inspecciones técnicas	0.1	4	Tiene un peso significativo y la calificación más alta, indicando que la empresa está respondiendo muy bien a esta oportunidad.
Oportunidad Menor	Tendencia creciente hacia la sostenibilidad y vehículos eco-amigables	0.05	3	Aunque representa una buena oportunidad, su peso es el más bajo y tiene una calificación de respuesta por encima del promedio, indicando un impacto positivo menor.

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra la ponderación realizada para la Matriz EFE para CDA Ángeles del Río S.A.S.

Tabla 14. Matriz EFE para CDA Ángeles del Río S.A.S

Factores Externos	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades:			
Crecimiento del parque automotor en la región	0.15	3	0.45
Nuevas regulaciones gubernamentales que aumentan la demanda de inspecciones técnicas	0.1	4	0.4
Tendencia creciente hacia la sostenibilidad y vehículos eco-amigables	0.05	3	0.15
Expansión de la infraestructura vial que aumenta el uso de vehículos	0.1	3	0.3
Amenazas:			
Aumento de la competencia en el sector de diagnóstico automotor	0.2	2	0.4
Cambios en la legislación que podrían incrementar los requisitos operativos	0.15	2	0.3
Avances tecnológicos que requieran inversiones en actualización de equipos	0.1	1	0.1
Posibles fluctuaciones económicas que afecten la capacidad de gasto de los clientes	0.15	2	0.3
TOTAL	1.00		2.4

Fuente: Elaboración Propia

- Peso: Indica la importancia relativa de cada factor, donde 1.00 es la importancia total.
- Calificación: Indica cómo de efectiva es la empresa al responder al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta por encima del promedio, 2 es una respuesta promedio, y 1 es una respuesta pobre.
- Puntuación Ponderada: Se obtiene multiplicando el peso por la calificación.

La puntuación total de la Matriz EFE para CDA Ángeles del Río S.A.S. es de 2.40, lo que indica una respuesta moderadamente efectiva de la empresa hacia las

oportunidades y amenazas externas. Las calificaciones asignadas reflejan la capacidad actual de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado y manejar las amenazas. Este análisis sugiere que, aunque la empresa está respondiendo de manera efectiva a ciertas oportunidades, existen áreas, especialmente en el manejo de amenazas, donde la respuesta podría mejorar significativamente.

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para CDA Ángeles del Río S.A.S. permite interpretar cómo la empresa está posicionada frente a las oportunidades y amenazas de su entorno, de lo cual se concluye:

Oportunidades:

- Crecimiento del parque automotor en la región (Peso: 0.15, Calificación: 3): Interpretación: Esta oportunidad tiene un peso significativo, reflejando la importancia del crecimiento del parque automotor para la empresa. La calificación de 3 sugiere que CDA Ángeles del Río está respondiendo de manera adecuada a esta oportunidad, aunque aún hay margen para mejorar su aprovechamiento. La empresa podría estar implementando estrategias para captar esta creciente demanda, pero podría intensificar sus esfuerzos para maximizar los beneficios.
- Nuevas regulaciones gubernamentales que aumentan la demanda de inspecciones técnicas (Peso: 0.10, Calificación: 4): Interpretación: Este factor tiene un peso menor en comparación con el crecimiento del parque automotor, pero su calificación máxima indica que CDA Ángeles del Río está capitalizando muy bien esta oportunidad. La empresa parece estar plenamente alineada con las nuevas regulaciones y posiblemente ha

adaptado sus servicios para cumplir o incluso superar los requisitos legales, posicionándose como un líder en el mercado en este aspecto.

- Tendencia creciente hacia la sostenibilidad y vehículos eco-amigables (Peso: 0.05, Calificación: 3): Interpretación: Aunque esta oportunidad tiene el menor peso, lo que indica que su impacto directo podría ser limitado, una calificación de 3 muestra que la empresa está respondiendo positivamente. Esto podría significar que CDA Ángeles del Río está comenzando a adaptar sus servicios o comunicación para atraer a clientes interesados en la sostenibilidad, aunque todavía hay espacio para una integración más profunda de esta tendencia en su modelo de negocio.
- Expansión de la infraestructura vial que aumenta el uso de vehículos (Peso: 0.10, Calificación: 3): Interpretación: Este factor tiene el mismo peso que las nuevas regulaciones gubernamentales, pero su calificación indica que, aunque la empresa está respondiendo bien, podría haber oportunidades adicionales para aprovechar mejor esta expansión. La empresa podría considerar estrategias para asociarse con proyectos de infraestructura o ampliar su presencia en áreas de nueva expansión vial.

Amenazas:

- Aumento de la competencia en el sector de diagnóstico automotor (Peso: 0.20, Calificación: 2): Interpretación: Este es el factor con el mayor peso, lo que resalta su importancia. Una calificación de 2 sugiere que la empresa está enfrentando desafíos significativos debido al aumento de la competencia y podría necesitar desarrollar estrategias más robustas para diferenciarse y mantener su cuota de mercado.

- Cambios en la legislación que podrían incrementar los requisitos operativos (Peso: 0.15, Calificación: 2): Interpretación: Aunque esta amenaza tiene un peso considerable, una calificación de 2 indica que la empresa está teniendo una respuesta promedio. Esto podría significar que CDA Ángeles del Río está cumpliendo con los requisitos mínimos, pero podría estar en riesgo si no se anticipa y se adapta proactivamente a los cambios legislativos futuros.
- Avances tecnológicos que requieran inversiones en actualización de equipos (Peso: 0.10, Calificación: 1): Interpretación: Este factor tiene la calificación más baja, lo que indica que la empresa podría estar enfrentando dificultades para mantenerse al día con los avances tecnológicos. Esta amenaza, aunque no tiene el mayor peso, sugiere que la falta de inversión en tecnología podría estar limitando la capacidad de la empresa para ofrecer servicios competitivos y eficientes.
- Posibles fluctuaciones económicas que afecten la capacidad de gasto de los clientes (Peso: 0.15, Calificación: 2): Interpretación: Con un peso considerable, este factor muestra que las fluctuaciones económicas son una preocupación relevante para la empresa. La calificación de 2 sugiere que la empresa está teniendo una respuesta promedio, lo que podría indicar que no ha desarrollado completamente estrategias para mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas en su clientela.

Dado lo anteriormente señalado, la Matriz EFE revela que CDA Ángeles del Río S.A.S. tiene áreas de fortaleza en el aprovechamiento de ciertas oportunidades, particularmente en lo que respecta a las regulaciones gubernamentales. Sin embargo, también enfrenta desafíos significativos, especialmente en términos de competencia y adaptación tecnológica. Para mejorar su puntuación y eficacia en el manejo del entorno externo, la empresa podría beneficiarse de estrategias

dirigidas a fortalecer su posición competitiva, invertir en tecnología y desarrollar una mayor resiliencia ante cambios legislativos y económicos.

La evaluación del entorno externo de CDA Ángeles del Río S.A.S revela una estratégica interacción de oportunidades y amenazas, que se alinean y desafían su competitividad en el mercado. Las nuevas regulaciones gubernamentales que aumentan la demanda de inspecciones técnicas representan una oportunidad significativa para la empresa, ya que han recibido una calificación alta, indicando que CDA Ángeles del Río está aprovechando efectivamente estas condiciones para fortalecer su mercado. La expansión del parque automotor regional y el desarrollo de la infraestructura vial son también oportunidades que están siendo capturadas adecuadamente, aunque con espacio para una mejora en la respuesta y aprovechamiento de estos factores, potenciando aún más su posición en el sector.

Sin embargo, las amenazas que enfrenta la organización, como el aumento de la competencia en el sector de diagnóstico automotor y los avances tecnológicos que requieren inversiones continuas en actualización de equipos, presentan desafíos críticos. Estos elementos requieren una atención estratégica, pues la empresa muestra una capacidad limitada para responder de manera óptima, lo que podría comprometer su competitividad y cuota de mercado a largo plazo. La necesidad de adaptarse a cambios legislativos adicionales y de mitigar los efectos de las fluctuaciones económicas también se subraya, indicando áreas en las que CDA Ángeles del Río podría mejorar su estrategia para fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible. Estas áreas representan claros riesgos para la estabilidad y expansión de la empresa, sugiriendo una urgente revisión y fortalecimiento de sus estrategias operativas y de inversión tecnológica.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para CDA Ángeles del Río S.A.S. revela un paisaje diverso de oportunidades y amenazas que configuran el

entorno operativo de la empresa. Por un lado, la organización se beneficia significativamente de las nuevas regulaciones gubernamentales que incrementan la demanda de inspecciones técnicas, demostrando una capacidad sobresaliente para adaptarse y aprovechar estos cambios normativos, lo que sugiere una alineación efectiva con los requerimientos legales y una oportunidad de liderazgo en el sector. Además, el crecimiento del parque automotor en la región y la expansión de la infraestructura vial que aumenta el uso de vehículos representan oportunidades sustanciales para incrementar el volumen de negocio, aunque con margen de mejora en la captura y maximización de estos factores.

En contraste, la empresa enfrenta desafíos significativos marcados por una creciente competencia en el sector y la necesidad de actualizaciones tecnológicas constantes que requieren inversiones sustanciales. La capacidad limitada de respuesta a estos desafíos podría comprometer su posición competitiva y cuota de mercado. Además, las fluctuaciones económicas y los cambios en la legislación que podrían incrementar los requisitos operativos representan riesgos que necesitan ser manejados con estrategias proactivas. La empresa debe considerar fortalecer su enfoque en innovación y adaptación tecnológica, así como desarrollar estrategias más robustas para la fidelización de clientes y la diferenciación de servicios para mitigar el impacto de estas amenazas. Estas medidas no solo ayudarán a consolidar su posición en el mercado, sino que también facilitarán un crecimiento sostenible en un entorno competitivo y regulado.

Para CDA Ángeles del Río S.A.S, el análisis de la Matriz EFE subraya la necesidad de fortalecer y adaptar su estrategia a un entorno competitivo y regulado. Aquí se ofrecen algunas conclusiones adicionales y recomendaciones específicas que podrían ayudar a la empresa a mejorar su posición competitiva y asegurar un crecimiento sostenible:

Conclusiones:

- Adaptación Regulatoria y Mercado Expansivo: CDA Ángeles del Río S.A.S se encuentra bien posicionada para aprovechar las nuevas regulaciones gubernamentales y el aumento del parque automotor. Esto indica que su cumplimiento regulatorio y su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado son adecuados. Sin embargo, es esencial no solo mantener, sino mejorar continuamente estas capacidades para seguir siendo relevante y competitivo.
- Necesidad de Inversión Tecnológica: La tecnología juega un papel crucial en la industria del diagnóstico automotor. La empresa necesita abordar la amenaza de quedarse atrás en términos de avances tecnológicos mediante inversiones estratégicas y oportunas en equipos y capacitación.
- Impacto de la Competencia: La creciente competencia es una amenaza significativa que podría erosionar la cuota de mercado si no se aborda adecuadamente. Esto requiere una estrategia que no solo enfatice la calidad y eficiencia del servicio, sino que también explore oportunidades de diferenciación.

Recomendaciones:

- Diferenciación a través de la Innovación: Potenciar la innovación en servicios y tecnología puede ser un diferenciador clave. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías de diagnóstico, la expansión de servicios para incluir inspecciones más especializadas y adaptarse a vehículos eléctricos e híbridos.
- Desarrollo de Alianzas Estratégicas: Colaborar con proveedores de tecnología y otras empresas del sector puede mejorar la capacidad de innovación y eficiencia operativa. Las alianzas también pueden

ofrecer ventajas en términos de marketing y acceso a nuevos mercados.

- Expansión Geográfica: Explorar nuevas áreas geográficas donde la competencia es menos intensa podría ofrecer nuevas oportunidades de negocio. Esto puede incluir zonas rurales o ciudades más pequeñas que están comenzando a experimentar un crecimiento en el registro de vehículos.
- Estrategias de Fidelización de Clientes: Implementar programas de lealtad y mejorar la experiencia del cliente puede aumentar la retención y atraer nuevos clientes. Esto podría incluir descuentos por servicios recurrentes, tiempos de espera reducidos y un servicio al cliente excepcional.
- Monitoreo y Adaptación Continua: Dado el entorno cambiante, CDA Ángeles del Río S.A.S debe establecer un sistema de monitoreo continuo para las tendencias del mercado y los cambios en la legislación. Esto permitirá adaptaciones rápidas y proactivas en su estrategia para responder eficazmente a nuevas oportunidades y amenazas.

Implementando estas estrategias, CDA Ángeles del Río S.A.S no solo puede mejorar su competitividad frente a las empresas mencionadas sino también establecer un estándar más alto en el mercado tecnomecánico de la región, posicionándose como una empresa líder que aprovecha las oportunidades digitales para ofrecer un servicio superior.

8. ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.

8.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CDA ANGELES DEL RIO

La empresa Centro De Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S fue constituida el 21 de agosto de 2014 y tiene un patrimonio de \$0. Su dirección reportada en Registro mercantil es CR 19 número 27-20 en la ciudad de Tuluá, Valle Del Cauca. La forma jurídica de la empresa es Establecimiento y pertenece al sector económico con código CIIU 7120, Ensayos Y Análisis Técnicos Como Consultoría Profesional. Centro De Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S tiene 10 de empleados actualmente

Figura 13. Portada De La Empresa CDA Ángeles del Río:



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Folleto Informativo De La Empresa CDA Ángeles del Río:



Fuente: Elaboración propia

8.2. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA ÁNGELES DEL RÍO CDA.

- Oferta de Servicios

La empresa se posiciona en el mercado como un ente crucial para la seguridad vial y la preservación del medio ambiente, cumpliendo con normativas estrictas que regulan este sector. La oferta de servicios de CDA Ángeles Del Río SAS se caracteriza por su compromiso con la calidad, la eficiencia operativa y la innovación tecnológica, lo que les permite no solo satisfacer las expectativas de los clientes, sino también anticipar y adaptarse a los cambios dinámicos del sector automotriz.

La tabla siguiente resume la oferta de servicios de CDA Ángeles Del Río SAS:

Tabla 15. Oferta De Servicios De CDA Ángeles Del Río SAS

Servicio	Descripción
Diagnóstico Técnico Mecánico	Evaluación exhaustiva de las condiciones mecánicas de los vehículos para garantizar su funcionamiento óptimo y la seguridad vial.
Revisión de Emisiones Contaminantes	Inspección destinada a medir y certificar los niveles de emisiones de los vehículos, asegurando su cumplimiento con las normativas ambientales.
Certificación de Condiciones Técnico-Mecánicas	Emisión de certificados que validan el estado técnico y mecánico de los vehículos, requisito indispensable para la circulación legal.
Asesoramiento en Mantenimiento Preventivo	Servicios de consultoría para orientar a los propietarios de vehículos sobre las mejores prácticas de mantenimiento preventivo.
Innovación y Desarrollo Tecnológico	Implementación de tecnologías avanzadas para la inspección de vehículos, mejorando la precisión y eficiencia de los diagnósticos.

Fuente: Elaboración Propia

- Recursos Humanos

La empresa se enfoca en la contratación de personal cualificado, no solo en términos técnicos sino también en habilidades blandas, lo que les permite interactuar efectivamente con los clientes y contribuir al ambiente positivo de trabajo. Además, se prioriza la formación continua del equipo, asegurando que estén al día con las últimas tecnologías y normativas del sector. Esta inversión en capacitación se ve reflejada en la calidad del servicio ofrecido y en la satisfacción del cliente.

El liderazgo de CDA Ángeles Del Río SAS también juega un papel fundamental en el manejo de los recursos humanos, promoviendo una cultura organizacional basada en valores como el respeto, la integridad y el compromiso. Se fomenta un entorno de trabajo donde el feedback es bienvenido y se utiliza para mejorar continuamente los procesos internos y la experiencia del empleado.

La tabla siguiente resume los aspectos clave de los Recursos Humanos en CDA Ángeles Del Río SAS:

Tabla 16. Aspectos Clave De Los Recursos Humanos en CDA Ángeles Del Río SAS

Aspecto	Descripción
Selección y Contratación	Procesos de selección rigurosos para asegurar la incorporación de personal con las competencias técnicas y habilidades blandas necesarias.
Capacitación y Desarrollo	Programas continuos de formación para mantener al equipo actualizado en tecnologías y regulaciones del sector.
Cultura Organizacional	Promoción de valores como el respeto, la integridad y el compromiso. Ambiente de trabajo que fomenta la comunicación y el feedback.
Liderazgo	Gestión de liderazgo que impulsa el desarrollo personal y profesional de los empleados, contribuyendo a un clima laboral positivo.
Satisfacción y Motivación	Estrategias para mantener altos niveles de satisfacción y motivación entre los empleados, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente.

Fuente: Elaboración Propia

CDA Ángeles Del Río SAS reconoce la importancia de gestionar estratégicamente sus recursos humanos, viendo en su equipo el motor que impulsa el éxito y la sostenibilidad de la empresa. A través de la selección cuidadosa, la capacitación continua y la promoción de una cultura organizacional sólida, la empresa se asegura de contar con un equipo capaz de enfrentar los desafíos del sector y de responder eficientemente a las necesidades de sus clientes.

La siguiente tabla refleja la cantidad de empleados por cargo en CDA Ángeles Del Río SAS:

Tabla 17. Planta de Cargos

Cargo/Departamento	Descripción	Cantidad Empleados
Dirección General	Responsable de la toma de decisiones estratégicas y liderazgo de la empresa.	1
Administración y Finanzas	Encargado de la gestión financiera, presupuestaria y recursos administrativos.	3

Cargo/Departamento	Descripción	Cantidad Empleados
Recursos Humanos	Gestiona la selección, formación y bienestar del personal.	2
Operaciones	Supervisa las actividades técnicas y de servicio al cliente.	6
Marketing y Ventas	Desarrolla e implementar estrategias para atraer y retener clientes.	3
Calidad y Seguridad	Asegura el cumplimiento de normativas y estándares de calidad y seguridad.	2

Fuente: Elaboración Propia

- Cadena de Valor CDA Ángeles del Río SAS

CDA Ángeles Del Río SAS genera valor a través de sus actividades interrelacionadas, desde la atención directa al cliente hasta la gestión interna y la inversión en tecnología, todas orientadas a proporcionar un servicio de diagnóstico automotor eficiente, confiable y conforme a las regulaciones vigentes.

En la siguiente tabla se resume la Cadena de Valor de CDA Ángeles Del Río SAS

Tabla 18. Cadena de Valor de CDA Ángeles Del Río SAS

Categoría	Actividad	Descripción
Actividades Principales	Servicios de Diagnóstico Automotor	Revisión técnica, mecánica y de emisiones contaminantes de vehículos.
	Atención al Cliente	Asesoramiento y atención de consultas relacionadas con los servicios ofrecidos.
	Gestión de la Información y Tecnología	Uso de sistemas de información para la gestión eficiente de los procesos internos y atención al cliente.
Actividades de Apoyo	Gestión de Recursos Humanos	Selección, formación y desarrollo del equipo humano.
	Desarrollo Tecnológico	Inversiones en tecnologías de diagnóstico y gestión.
	Infraestructura de la Empresa	Mantenimiento y adecuación de las instalaciones y equipos para la prestación de servicios.

Fuente: Elaboración Propia

8.2.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI para la Empresa CDA Ángeles del Río SAS.

Para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para CDA Ángeles del Río S.A.S, se analizaron y evaluaron los factores internos mencionados en el documento proporcionado, como la productividad y ventas, desarrollo tecnológico, innovación y portafolio de servicios, calidad y valor del servicio, formación y talento humano, publicidad y mercadeo, y posicionamiento de marca. Esta matriz permitirá identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, asignándoles un peso y una calificación según su importancia y el desempeño actual de la empresa en cada área.

Tabla 19. Matriz EFI CDA Ángeles del Río SAS.

Categoría	Factor	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada	Explicación
Fortalezas					
Fortalezas Mayores	Calidad del Servicio	0.2	4	0.8	Alta calidad del servicio ofrecido, superando las expectativas de los clientes. Es un diferenciador clave en el mercado.
	Talento Humano	0.15	4	0.6	Personal altamente calificado y comprometido, esencial para el éxito y la eficiencia operativa de la empresa.
Fortalezas Menores	Desarrollo Tecnológico	0.15	3	0.45	Inversión en tecnología presente, pero con margen para mejorar e innovar.
Subtotal Fortalezas		0.5			
Debilidades					
Debilidades Mayores	Diversificación de Servicios	0.15	2	0.3	Gama limitada de servicios, lo que podría restringir el crecimiento y atractivo para una base más amplia de clientes.
	Estrategias de Mercadeo	0.15	2	0.3	Estrategias de mercadeo que podrían no ser completamente efectivas para atraer y retener una base sólida de

Categoría	Factor	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada	Explicación
					clientes.
Debilidades Menores	Gestión de la Innovación	0.1	3	0.3	Esfuerzos hacia la innovación identificados, aunque hay espacio para una mayor expansión y fortalecimiento en este ámbito.
	Capacidad de Instalaciones	0.1	2	0.2	Limitaciones en la infraestructura física que pueden estar impidiendo el pleno desarrollo operativo y de servicios de la empresa. Aunque importante, es más superable.
Subtotal Debilidades		0.5			
TOTAL		1.00			

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente es el respectivo Análisis de la Matriz EFI para la empresa CDA Ángeles del Río SAS:

a. Fortalezas:

Fortalezas Mayores:

9. Calidad del Servicio: Con un peso de 0.2 y una calificación de 4, resultando en una puntuación ponderada de 0.8. Esta es la fortaleza más significativa de la empresa, destacando la alta calidad de sus servicios, lo que indica una ventaja competitiva sólida en el mercado.
10. Talento Humano: Con un peso de 0.15 y una calificación de 4, con una puntuación ponderada de 0.6. Esto refleja la importancia del equipo humano calificado y comprometido para el éxito operativo de la empresa.

Fortalezas Menores:

- Desarrollo Tecnológico: Posee un peso de 0.15 y una calificación de 3, resultando en una puntuación ponderada de 0.45. La empresa ha hecho inversiones en tecnología, pero aún tiene oportunidades de mejora e innovación.

b. Debilidades:**Debilidades Mayores:**

- Diversificación de Servicios: Con un peso de 0.15 y una calificación de 2, obteniendo una puntuación ponderada de 0.3. Esto indica que la limitada gama de servicios podría ser un obstáculo para el crecimiento y atractivo de la empresa en el mercado.
- Estrategias de Mercadeo: También con un peso de 0.15 y una calificación de 2, resultando en una puntuación ponderada de 0.3. Las estrategias actuales podrían no ser eficaces para atraer y mantener una base de clientes sólida.

Debilidades Menores:

- Gestión de la Innovación: Con un peso de 0.1 y una calificación de 3, con una puntuación ponderada de 0.3. La empresa está haciendo esfuerzos por innovar, pero aún puede fortalecer y expandir sus capacidades en este ámbito.
- Capacidad de Instalaciones: Tiene un peso de 0.1 y una calificación de 2, obteniendo una puntuación ponderada de 0.2. Las limitaciones en la infraestructura física pueden estar restringiendo el desarrollo operativo y de

servicios de la empresa, aunque este aspecto es considerado más superable en comparación con otras debilidades.

En el entendido de lo anterior, la Matriz EFI revela que CDA Ángeles del Río S.A.S tiene fortalezas significativas, como la calidad del servicio y el talento humano, que son fundamentales para su éxito. Sin embargo, también enfrenta desafíos importantes, especialmente en términos de diversificación de servicios y estrategias de mercadeo. La empresa podría beneficiarse al enfocarse en estas áreas para mejorar su posición competitiva y su desempeño general en el mercado.

Tabla 20. Síntesis y Estrategias de Mejora para CDA Ángeles del Río.

Aspecto	Síntesis	Recomendaciones Estratégicas
Fortalezas Mayores	- La alta calidad del servicio es un diferenciador clave que supera las expectativas del cliente. - El personal altamente calificado y comprometido es crucial para el éxito y eficiencia operativa.	- Mantener y mejorar continuamente los estándares de calidad del servicio para fortalecer la lealtad del cliente. - Invertir en programas de formación y desarrollo para el personal, asegurando la retención de talentos y la mejora continua.
Fortalezas Menores	- Hay una inversión en tecnología, pero hay espacio para mejorar e innovar. - Se están haciendo esfuerzos para innovar, pero se puede fortalecer y expandir las capacidades innovadoras.	- Explorar y adoptar nuevas tecnologías que puedan mejorar la eficiencia y la oferta de servicios. - Crear una cultura de innovación que incentive la generación de ideas y soluciones innovadoras entre todos los niveles de la organización.
Debilidades Mayores	- La diversificación de servicios es limitada, lo que podría restringir el crecimiento. - Las estrategias de mercadeo actuales podrían no ser completamente efectivas.	- Desarrollar una estrategia de diversificación de servicios que explore nuevas áreas de negocio y satisfaga las necesidades emergentes del mercado. - Revisar y actualizar las estrategias de mercadeo para mejorar la captación y retención de clientes, utilizando enfoques digitales y personalizados.
Debilidades Menores	- Las limitaciones en la infraestructura física pueden estar restringiendo el desarrollo operativo y de servicios.	- Realizar una evaluación de las necesidades de infraestructura y planificar inversiones que permitan la expansión y modernización de las instalaciones existentes.

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Matriz FODA de CDA Ángeles del Río S.A.S

Tabla 21. Matriz FODA CDA Ángeles del Río SAS

Categoría	Elementos
Fortalezas	- Alta calidad y precisión en los servicios de diagnóstico automotor. - Personal calificado y constantemente capacitado. - Uso de tecnología avanzada en diagnósticos. - Ubicación estratégica de las instalaciones para accesibilidad de los clientes. - Buena reputación y reconocimiento en el mercado local.
Oportunidades	- Expansión del mercado debido al crecimiento del parque automotor. - Aumento de la conciencia sobre la importancia de la seguridad vial y el mantenimiento preventivo. - Nuevas regulaciones gubernamentales que exigen mayores estándares de revisión vehicular. - Posibilidad de diversificación de servicios hacia otros tipos de vehículos o inspecciones especializadas.
Debilidades	- Dependencia de la tecnología que requiere actualizaciones constantes. - Capacidad limitada de las instalaciones frente a la creciente demanda. - Necesidad de mejora en algunas áreas de atención al cliente. - Procesos internos que pueden ser optimizados para aumentar la eficiencia.
Amenazas	- Competencia creciente en el sector de diagnóstico automotor. - Cambios en la legislación que podrían incrementar los requisitos para operar. - Posibles fluctuaciones económicas que afecten la capacidad de gasto de los clientes. - Avances tecnológicos que requieran inversiones significativas para mantenerse actualizado.

Fuente: Elaboración propia

Este análisis DAFO proporciona una perspectiva clara sobre los aspectos internos y externos que CDA Ángeles Del Río SAS debe tener en cuenta en su planificación estratégica. Las fortalezas y oportunidades resaltadas destacan el potencial de crecimiento y mejora continua de la empresa, mientras que las debilidades y amenazas identificadas sirven como puntos clave para desarrollar estrategias que mitiguen riesgos y aprovechen al máximo los recursos disponibles. Este análisis es fundamental para tomar decisiones fundamentadas y establecer una dirección estratégica sólida que guíe a la empresa hacia sus metas a largo plazo.

9. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD PARA EL CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S

Para realizar un análisis de competitividad para el Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) Ángeles del Río S.A.S., es fundamental seguir un enfoque estructurado que permita evaluar y mejorar su posición en el mercado. Este proceso incluye varios pasos clave, desde la comprensión del contexto económico y del mercado, pasando por el análisis de la competencia, hasta la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación, se describe en detalle el procedimiento basado en el documento "CDA Ángeles del Río" de Cortés González y Ríos Londoño (2023).

El primer paso en el análisis de competitividad es comprender el contexto en el que opera la empresa. CDA Ángeles del Río se encuentra en Tuluá, Valle del Cauca, una región con una alta concentración de motocicletas y una creciente demanda de servicios técnico-mecánicos debido a la normativa de revisión obligatoria. Según datos de la ANDI y FENALCO, se espera un incremento en las ventas de vehículos y motocicletas, lo que sugiere un mercado en expansión. Sin embargo, este crecimiento viene acompañado de desafíos como el fraude en la venta del SOAT y la rápida evolución tecnológica en la industria automotriz, especialmente en vehículos eléctricos e híbridos.

Con este contexto en mente, el siguiente paso es realizar un análisis exhaustivo de la competencia. La competencia en el sector de revisión técnico-mecánica en Tuluá es significativa, pero la mayoría de las empresas carecen de una presencia digital robusta. Este aspecto representa una oportunidad para CDA Ángeles del Río de diferenciarse mediante la implementación de estrategias de marketing digital. Empresas como Tradex y La Pistta tienen presencia en redes sociales, pero no aprovechan plenamente estos canales. Identificar y aprovechar las

debilidades de los competidores, como la falta de portales web y estrategias digitales, puede permitir a CDA Ángeles del Río establecer una ventaja competitiva significativa (Cortés, 2023).

Un componente esencial del análisis de competitividad es la realización de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis ayuda a identificar los elementos internos y externos que pueden impactar la capacidad competitiva de la empresa. Entre las fortalezas de CDA Ángeles del Río se encuentra su acreditación y autorización para operar, así como su participación del 25% en el mercado local de revisiones técnico-mecánicas para motocicletas. Las oportunidades incluyen el crecimiento proyectado del mercado de motocicletas y vehículos eléctricos, así como la posibilidad de implementar tecnologías avanzadas y estrategias de marketing digital para atraer a más clientes. Las debilidades identificadas pueden incluir la necesidad de mejorar la capacitación del personal y la actualización de equipos, mientras que las amenazas podrían ser los cambios regulatorios y el aumento de la competencia.

Para capitalizar estas fortalezas y oportunidades, y mitigar las debilidades y amenazas, es crucial desarrollar estrategias específicas. En el caso de CDA Ángeles del Río, la implementación de un plan de marketing digital es fundamental. Esto incluye la creación de un calendario de publicaciones en redes sociales, el uso de Google Ads para atraer tráfico a la página web, y la implementación de un sistema CRM para gestionar las relaciones con los clientes. Además, es importante medir y analizar el rendimiento de estas estrategias mediante métricas como el tráfico pagado, la conversión de visitantes a clientes, y la repetición de compras. Estos datos permiten ajustar las estrategias en tiempo real para maximizar su efectividad.

Finalmente, el análisis de competitividad debe incluir una evaluación continua de los resultados y la implementación de mejoras. Esto implica realizar auditorías

periódicas para asegurar que las estrategias de marketing y operativas están alineadas con los objetivos de la empresa. También es esencial mantenerse actualizado con las tendencias del mercado y los cambios regulatorios para anticipar y adaptarse a nuevas circunstancias. La capacidad de respuesta rápida y eficiente a estos cambios es un diferenciador clave en un mercado dinámico como el de la revisión técnico-mecánica (Cortés, 2023).

En ese entendido, el análisis de competitividad para CDA Ángeles del Río S.A.S. requiere una comprensión profunda del contexto económico y del mercado, un análisis detallado de la competencia, la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la matriz FODA, y el desarrollo de estrategias específicas para mejorar su posición en el mercado. La implementación de un plan de marketing digital, junto con la evaluación continua de los resultados y la adaptación a los cambios del mercado, son esenciales para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el competitivo sector de revisión técnico-mecánica.

A continuación, la tabla siguiente resume y explica el proceso de análisis de competitividad para CDA Ángeles del Río S.A.S., citando referencias bibliográficas de la web para apoyar cada sección del análisis.

Tabla 22. Proceso de Análisis de Competitividad para CDA Ángeles del Río S.A.S.

Paso	Descripción	Aplicación en CDA Ángeles del Río S.A.S.	Referencias Bibliográficas
1. Comprensión del Contexto	Evaluar el entorno económico, sociocultural, legal y tecnológico en el que opera la empresa.	El sector técnico-mecánico en Tuluá está en crecimiento, especialmente con la venta de motocicletas y vehículos eléctricos. También hay desafíos como el fraude del SOAT y la rápida evolución tecnológica.	ANDI & FENALCO (2021), Mapfre (2021) [https://www.mapfre.com.co/seguros-ca-rros/soat/preguntas-frecuentes/como-funciona-soat/]

Paso	Descripción	Aplicación en CDA Ángeles del Río S.A.S.	Referencias Bibliográficas
2. Análisis de la Competencia	Identificar y evaluar a los competidores directos e indirectos, sus fortalezas y debilidades, y su presencia en el mercado.	La competencia en Tuluá carece de una fuerte presencia digital. CDA Ángeles del Río puede aprovechar esta oportunidad invirtiendo en marketing digital.	ProWeb Marketing Digital (2016) [https://proweb.marketing/marketing-en-redes-sociales-que-es-y-por-que-es-importante/]
3. Matriz FODA	Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa mediante un análisis interno y externo.	Fortalezas: Acreditación y participación del mercado. Oportunidades: Crecimiento del mercado de motocicletas y vehículos eléctricos. Debilidades: Necesidad de capacitación y actualización de equipos. Amenazas: Cambios regulatorios y aumento de la competencia.	RD Station (s.f.) [https://www.rdstation.com/co/marketing-digital/]
4. Desarrollo de Estrategias	Crear estrategias basadas en el análisis FODA para mejorar la competitividad de la empresa.	Implementación de un plan de marketing digital, incluyendo publicaciones en redes sociales, uso de Google Ads, y un sistema CRM para gestionar relaciones con clientes.	Marketing Directo (2019) [https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/posicionamiento-a-traves-del-marketing-digital/]
5. Evaluación Continua	Monitorear y evaluar el desempeño de las estrategias implementadas y hacer ajustes necesarios.	Realizar auditorías periódicas, medir métricas de rendimiento como tráfico pagado, conversión de clientes y repetición de compras, y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.	Ordóñez, N. R. (2021) [https://www.elcarrocolombiano.com/notas-de-interes/asi-sera-el-aumento-de-la-revision-tecnico-mecanica-para-el-2022/]

Fuente: Elaboración propia

9.1. BENCHMARKING PARA EL CDA ÁNGELES DEL RÍO SAS.

Para llevar a cabo un benchmarking exhaustivo para el Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) Ángeles del Río S.A.S., es esencial seguir una metodología estructurada que permita identificar, analizar y adoptar las mejores prácticas de las organizaciones líderes en el sector. A continuación, se describe en detalle el proceso de benchmarking, basándose en la información proporcionada en los

documentos adjuntos, destacando cada paso clave y su aplicación específica para CDA Ángeles del Río S.A.S.

- **Comprensión del Contexto y Planificación**

El primer paso es entender el contexto en el que opera CDA Ángeles del Río S.A.S. La empresa se encuentra en Tuluá, Valle del Cauca, y se dedica a realizar revisiones técnico-mecánicas principalmente en motocicletas. Según datos de la ANDI y FENALCO, se proyecta un crecimiento en las ventas de vehículos y motocicletas, lo que sugiere un mercado en expansión, pero también con desafíos como el fraude del SOAT y la rápida evolución tecnológica en la industria automotriz (Cortés González & Ríos Londoño, 2023).

La planificación del benchmarking comienza con la identificación de los temas a estudiar. Para CDA Ángeles del Río, estos temas pueden incluir la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la adopción de tecnologías avanzadas y las estrategias de marketing digital. Es crucial definir claramente los objetivos del benchmarking, como mejorar la eficiencia de las revisiones técnico-mecánicas, incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la presencia digital de la empresa.

- **Identificación de Socios de Benchmarking y Recogida de Datos**

Una vez definidos los temas a estudiar, se debe identificar a los socios de benchmarking, es decir, las organizaciones que se consideran líderes en las áreas de interés. Estos pueden ser competidores directos en la región de Tuluá o empresas líderes en otras regiones o incluso en otros sectores con prácticas innovadoras aplicables. La elección de socios debe basarse en criterios como la similitud en los procesos, la reputación en el mercado y la disponibilidad de datos (Módulo 4. La Metodología de Benchmarking, 2023).

La recogida de datos implica obtener información detallada sobre los procesos y prácticas de los socios de benchmarking. Esto puede incluir visitas a las instalaciones, entrevistas con el personal, análisis de informes y estudios de caso. Es fundamental recopilar tanto datos cuantitativos (como tiempos de proceso, costos operativos, índices de satisfacción) como cualitativos (como prácticas de gestión, cultura organizacional, enfoques de servicio al cliente).

- **Análisis de Datos y Comparación**

Con los datos recopilados, el siguiente paso es realizar un análisis comparativo entre las prácticas y resultados de CDA Ángeles del Río y las organizaciones de benchmarking. Este análisis debe identificar las brechas de rendimiento y las áreas de mejora. Se pueden utilizar herramientas como la matriz FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con los competidores y líderes del sector (Cortés González & Ríos Londoño, 2023).

Por ejemplo, si se descubre que los líderes del sector utilizan tecnologías avanzadas para el procesamiento de datos y la automatización de las revisiones, CDA Ángeles del Río puede considerar la adopción de estas tecnologías para mejorar la precisión y eficiencia de sus servicios. Del mismo modo, si se identifica que las prácticas de marketing digital de los líderes son más efectivas, la empresa puede implementar estrategias similares para aumentar su presencia en línea y atraer a más clientes.

- **Adaptación e Integración de Mejores Prácticas**

El siguiente paso es adaptar las mejores prácticas identificadas durante el benchmarking a las necesidades específicas de CDA Ángeles del Río. Esto implica desarrollar un plan de acción detallado que incluya la implementación de

nuevas tecnologías, la capacitación del personal, la mejora de los procesos operativos y la adopción de estrategias de marketing digital. Es esencial que este plan de acción sea realista y que cuente con el apoyo de la alta dirección para garantizar su éxito (Módulo 4. La Metodología de Benchmarking, 2023).

La integración de las mejores prácticas debe ser un proceso sistemático que incluya la comunicación clara de los objetivos y beneficios a todo el personal, la asignación de recursos necesarios y la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso y hacer ajustes según sea necesario. Este enfoque garantiza que las mejoras no solo se adopten, sino que también se mantengan y se optimicen con el tiempo.

- **Evaluación y Seguimiento Continuo**

El benchmarking no es un proceso único, sino un ciclo continuo de mejora. Una vez implementadas las mejores prácticas, es crucial realizar una evaluación continua de los resultados obtenidos. Esto incluye el monitoreo de indicadores clave de rendimiento, la recopilación de feedback del cliente y del personal, y la realización de auditorías periódicas para asegurar que las mejoras se están manteniendo y que se están logrando los objetivos establecidos (Módulo 4. La Metodología de Benchmarking, 2023).

Además, CDA Ángeles del Río debe estar siempre atenta a nuevas oportunidades de benchmarking, ya que el entorno competitivo y tecnológico está en constante evolución. La participación en foros sectoriales, la colaboración con otras organizaciones y la actualización continua de conocimientos son esenciales para mantener una ventaja competitiva sostenible.

En ese entendido, el proceso de benchmarking para CDA Ángeles del Río S.A.S. implica una serie de pasos estructurados que van desde la comprensión del contexto y la planificación, pasando por la identificación de socios de benchmarking y la recogida de datos, hasta el análisis comparativo, la adaptación e integración de mejores prácticas y la evaluación continua. Este enfoque sistemático y continuo permite a la empresa identificar áreas de mejora, adoptar prácticas innovadoras y mantener una ventaja competitiva en el dinámico sector de la revisión técnico-mecánica.

A continuación, se presenta una tabla que parametriza el proceso de benchmarking para CDA Ángeles del Río S.A.S. basado en los documentos proporcionados.

Tabla 23. Proceso de benchmarking para CDA Ángeles del Río S.A.S.

Paso	Descripción	Aplicación en CDA Ángeles del Río S.A.S.
Comprensión del Contexto y Planificación	Evaluar el entorno económico, sociocultural, legal y tecnológico en el que opera la empresa. Identificar temas a estudiar y definir objetivos del benchmarking.	CDA Ángeles del Río opera en Tuluá, en un mercado en crecimiento con desafíos como el fraude del SOAT y avances tecnológicos rápidos. Identificar temas como eficiencia operativa, satisfacción del cliente y estrategias de marketing digital.
Identificación de Socios de Benchmarking y Recogida de Datos	Identificar a las organizaciones líderes en las áreas de interés y recopilar datos detallados sobre sus prácticas.	Elegir competidores directos en Tuluá o líderes en otras regiones o sectores. Recoger datos cuantitativos y cualitativos mediante visitas, entrevistas y análisis de informes.
Análisis de Datos y Comparación	Realizar un análisis comparativo entre las prácticas y resultados de CDA y los socios de benchmarking. Identificar brechas de rendimiento y áreas de mejora.	Utilizar herramientas como la matriz FO-DA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con los líderes del sector.

Paso	Descripción	Aplicación en CDA Ángeles del Río S.A.S.
Adaptación e Integración de Mejores Prácticas	Desarrollar un plan de acción para adaptar las mejores prácticas identificadas a las necesidades específicas de la empresa.	Implementar nuevas tecnologías, capacitar al personal, mejorar procesos operativos y adoptar estrategias de marketing digital. Asegurar el apoyo de la alta dirección.
Evaluación y Seguimiento Continuo	Realizar una evaluación continua de los resultados obtenidos, monitorear indicadores clave de rendimiento y ajustar estrategias según sea necesario.	Monitorear indicadores de rendimiento, recopilar feedback y realizar auditorías periódicas. Participar en foros sectoriales y actualizar conocimientos continuamente.

Fuente: Elaboración propia

9.2. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

La empresa CDA Ángeles del Río se destaca por su compromiso por la calidad de los servicios que brindan, Utilizan procesos y tecnología avanzada para garantizar la satisfacción del cliente. Esta atención es un factor exitoso que puede ayudarles a diferenciarse de la competencia y ganarse la confianza de los clientes, teniendo presente estos puntos

Innovación: La empresa se preocupa por implementar prácticas sostenibles en sus servicios y promover el desarrollo de la comunidad local. Esto demuestra su capacidad para adaptarse a las demandas de la competencia y responder de manera innovadora a los desafíos ambientales y sociales. La innovación puede ayudarles a mantenerse relevantes y competitivos en un mercado en constante avance.

Equipo altamente capacitado: CDA Ángeles del Río cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos con la excelencia y

compromiso en el servicio al cliente. El talento y la dedicación de su equipo pueden marcar la diferencia y generar lealtad hacia la empresa.

Compromiso con el bienestar de los empleados y el medio ambiente: La empresa CDA Ángeles del Río se preocupa por el bienestar de sus empleados y el cuidado del medio ambiente. Estas prácticas responsables pueden generar una imagen positiva de la empresa y atraer a consumidores que valoran la calidad y la responsabilidad corporativa.

Fuerte red de distribución: CDA Ángeles del Río ha establecido una sólida red de distribución que garantiza que sus servicios lleguen a una amplia gama de clientes. Esta extensa red les permite agilizar de manera eficiente sus procesos a todos sus clientes, lo que les otorga una ventaja competitiva en la rapidez y calidad ofrecida

Enfoque en el cliente: CDA Ángeles del Río pone un gran énfasis en comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, realizan estudios de mercado para mantenerse actualizados sobre las preferencias y tendencias de los consumidores. Este enfoque centrado en el cliente les permite desarrollar servicios que se alinean con las expectativas de los clientes, fomentando la lealtad y la regeneración de servicios.

Estabilidad financiera: CDA Ángeles del Río ha demostrado estabilidad financiera y prácticas de gestión sólidas. Esta estabilidad les permite invertir en investigación y desarrollo, esfuerzos de marketing y otras iniciativas estratégicas que contribuyen a su éxito a largo plazo. También les da la capacidad de enfrentar las crisis económicas y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Relaciones sólidas con los proveedores: La empresa ha establecido relaciones sólidas con sus proveedores, lo que garantiza una provisión constante y confiable

Marketing y branding efectivos: CDA Ángeles del Río ha implementado estrategias efectivas de marketing y branding para promocionar sus productos y diferenciarse de sus competidores. Han creado una identidad de marca sólida que resalta con los consumidores, generando confianza y reconocimiento. Sus esfuerzos de marketing incluyen campañas publicitarias, presencia en redes sociales y participación en eventos de la industria, lo que les permite permanecer en el primer plano de la mente de su público.

Matriz De Referencia: En base a esta matriz, se puede observar que CDA Ángeles del Río tiene fortalezas significativas en términos de calidad de servicios, innovación, red de atención, enfoque al cliente, estabilidad financiera, relaciones con proveedores y marketing y branding. Sin embargo, hay competidores que también tienen fortalezas en algunos de estos factores, por lo que CDA Ángeles del Río debe seguir esforzándose para mantener su ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 24 Matriz Factores Clave de Éxito CDA Ángeles del Río

Factor Clave de Éxito	Ángeles del Río	Tradex	La Pista	Autoambiental	CDAT	CDA la 30
Calidad de servicios	Alta	Media	Baja	Baja	Baja	Baja
Innovación	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Red de distribución	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Enfoque al cliente	Alta	Media	Media	Media	Media	Media
Estabilidad financiera	Alta	Media	Media	Media	Baja	Baja
Relaciones con proveedores	Alta	Media	Media	Media	Baja	Baja
Marketing y branding	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja

Fuente: Elaboración propia

- Calidad de servicios: Ángeles del Río tiene una alta calidad de servicios debido a su enfoque en cumplir con la legislación vigente y la satisfacción del cliente. Los competidores tienen calidades variables.

- Innovación: Ángeles del Río tiene un nivel medio de innovación ya que ha implementado estrategias digitales y marketing, mientras que los competidores tienen baja innovación debido a la falta de estrategias digitales.
- Red de distribución: Todos los competidores, incluyendo Ángeles del Río, tienen una red de distribución baja, con limitados puntos de atención.
- Enfoque al cliente: Ángeles del Río tiene un fuerte enfoque al cliente, con estrategias para anticiparse a las necesidades de sus clientes. Los competidores tienen un enfoque medio debido a la falta de iniciativas proactivas.
- Estabilidad financiera: Ángeles del Río muestra alta estabilidad financiera, mientras que los competidores tienen niveles medios o bajos de estabilidad.
- Relaciones con proveedores: Ángeles del Río tiene relaciones sólidas con sus proveedores, mientras que los competidores tienen relaciones medias o bajas.
- Marketing y branding: Ángeles del Río se destaca en marketing y branding digital, mientras que los competidores tienen una presencia digital baja o inexistente.

9.3. RADARES DE COMPARACIÓN

Aspectos claves que podrían ser considerados al evaluar la competencia y algunas posibles estrategias que CDA Ángeles del Río podría adoptar.

Calidad de productos: Identifica la calidad de los productos ofrecidos por cada competidor y compáralos con los de CDA Ángeles del Río. Si CDA Ángeles del Río tiene una ventaja en términos de calidad, puede destacar este aspecto en su estrategia de marketing y promoción.

Innovación: Analiza las iniciativas de innovación de cada competidor y su capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias de la industria. CDA Ángeles del Río debe buscar constantemente formas de mejorar y mantenerse a la vanguardia en términos de innovación en sus servicios y procesos.

Red de distribución: Evalúa la amplitud y eficiencia de la red de distribución de cada competidor, incluyendo su alcance geográfico, capacidad de entrega y tiempo de respuesta. CDA Ángeles del Río puede mejorar su red de distribución mediante la expansión de su cobertura geográfica, optimización de servicios y mejora en la gestión de inventario.

Enfoque al cliente: Investiga cómo cada competidor se enfoca en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. CDA Ángeles del Río puede mejorar su enfoque al cliente mediante la implementación de programas de fidelización, atención al cliente personalizado y la recopilación de feedback para realizar mejoras continuas.

Estabilidad financiera: Analiza la salud financiera de cada competidor, incluyendo su capacidad para invertir en mejoras y crecimiento a largo plazo. CDA

Ángeles del Río debe mantener una sólida estabilidad financiera y buscar oportunidades de inversión que le permitan mejorar y expandirse.

Relaciones con proveedores: Evalúa las relaciones de cada competidor con sus proveedores y su capacidad para obtener productos de calidad de manera eficiente y a precios competitivos. CDA Ángeles del Río puede fortalecer sus relaciones con proveedores clave y buscar nuevas asociaciones estratégicas para obtener ventajas competitivas.

Marketing y branding: Examina las estrategias de marketing y branding de cada competidor y cómo se posicionan en el mercado. CDA Ángeles del Río debe desarrollar una sólida estrategia de marketing y branding que destaque sus fortalezas y diferencias claves frente a la competencia.

Para una realización global de la competencia, CDA Ángeles del Río debe identificar los puntos prominentes de cada competidor y compararlos con los suyos propios. Esto permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias específicas para fortalecer su posición en el mercado. Es importante realizar un análisis continuo de la competencia y adaptar las estrategias según sea necesario para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Radar Unificado de Todos los CDAs: Este radar proporciona una visión global de cómo se comparan todas las empresas en cada factor clave de éxito. La visualización conjunta ayuda a identificar las áreas en las que CDA Ángeles del Río tiene ventajas competitivas y las áreas donde puede necesitar mejorar para mantenerse a la vanguardia.

Análisis Global de la Competencia: El análisis de los radares individuales y unificados revela varias observaciones clave. CDA Ángeles del Río tiene una fortaleza notable en la atención al cliente y en marketing y branding, lo cual es

crucial en un mercado donde la percepción y satisfacción del cliente son vitales. Sin embargo, tiene oportunidades de mejora en la red de distribución y la adopción de nuevas tecnologías, donde sus competidores pueden tener una ventaja.

Para fortalecer su posición, CDA Ángeles del Río podría considerar las siguientes estrategias:

- Expandir la Red de Distribución: Ampliar la cantidad de centros de diagnóstico o mejorar la accesibilidad de los existentes para atender a un mayor número de clientes.
- Invertir en Innovación Tecnológica: Adoptar nuevas tecnologías y equipos de diagnóstico avanzados para mejorar la precisión y eficiencia de las inspecciones.
- Fortalecer las Relaciones con Proveedores: Establecer acuerdos estratégicos con proveedores clave para asegurar un suministro constante y confiable de equipos y tecnología.
- Aumentar la Estabilidad Financiera: Diversificar las fuentes de ingresos y mejorar la gestión financiera para asegurar la capacidad de inversión en mejoras operativas y tecnológicas.
- Continuar Enfocándose en Marketing y Branding: Mantener y potenciar las campañas de marketing para consolidar la marca en el mercado y atraer a nuevos clientes.

En resumen, el análisis global de competitividad muestra que CDA Ángeles del Río tiene fortalezas significativas en áreas clave pero también enfrenta desafíos en otros aspectos. Abordar estos desafíos mediante estrategias específicas puede ayudar a mejorar su posición competitiva y asegurar un crecimiento sostenible en el futuro.

Tabla 25. Radar de Competencia Unificado

Factor Clave de Éxito	Ángeles del Río	Tradex	La Pista	Autoambiental	CDAT	CDA la 30
Calidad de servicios	3	2	1	1	1	1
Innovación	2	1	1	1	1	1
Red de distribución	1	1	1	1	1	1
Enfoque al cliente	3	2	1	1	1	1
Estabilidad financiera	3	2	2	2	1	2
Relaciones con proveedores	3	2	2	2	1	2
Marketing y branding	3	1	1	1	1	1

Elaboración propia.

Análisis Detallado de la Tabla de Evaluación de Competencia

La tabla proporcionada compara seis Centros de Diagnóstico Automotor (CDAs) en relación con diversos factores clave de éxito: calidad de servicios, innovación, red de distribución, enfoque al cliente, estabilidad financiera, relaciones con proveedores y marketing y branding. Los valores indicados son "Alta," "Media," y "Baja," y reflejan el rendimiento de cada CDA en cada factor. A continuación, se presenta un análisis detallado para cada CDA.

a. Ángeles del Río

- Calidad de Servicios: Alta
- Innovación: Media
- Red de Distribución: Baja
- Enfoque al Cliente: Alta
- Estabilidad Financiera: Alta
- Relaciones con Proveedores: Alta
- Marketing y Branding: Alta

Ángeles del Río sobresale en varios aspectos críticos. Su alta calidad de servicios asegura inspecciones precisas y confiables, generando confianza en sus clientes. Aunque su nivel de innovación es medio, lo que indica espacio para la adopción de tecnologías más avanzadas, compensa esto con un enfoque fuerte en la atención al cliente, manteniendo una alta estabilidad financiera y excelentes relaciones con proveedores. Su marketing y branding son robustos, asegurando una presencia destacada en el mercado. Sin embargo, la baja red de distribución sugiere limitaciones en la accesibilidad y conveniencia para los clientes, lo cual es un área clave para mejorar.

b. Tradex

- Calidad de Servicios: Media
- Innovación: Baja
- Red de Distribución: Baja
- Enfoque al Cliente: Media
- Estabilidad Financiera: Media
- Relaciones con Proveedores: Media
- Marketing y Branding: Baja

Tradex muestra un desempeño medio en varios factores clave. La calidad de servicios es aceptable pero podría mejorar. La innovación es baja, lo que sugiere una necesidad urgente de adoptar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras. La red de distribución es limitada, lo cual puede afectar la accesibilidad para los clientes. El enfoque al cliente y la estabilidad financiera están en niveles medios, lo que indica áreas para mejoras en la satisfacción del cliente y la solidez financiera. Las relaciones con proveedores son adecuadas, pero no sobresalientes, y su marketing y branding son débiles, afectando su visibilidad y atractivo en el mercado.

c. La Pista

- Calidad de Servicios: Baja
- Innovación: Baja
- Red de Distribución: Baja
- Enfoque al Cliente: Baja
- Estabilidad Financiera: Media
- Relaciones con Proveedores: Media
- Marketing y Branding: Baja

La Pista enfrenta varios desafíos significativos. La calidad de servicios, innovación, red de distribución, enfoque al cliente y marketing y branding son todos bajos, indicando problemas en prácticamente todas las áreas clave. La baja calidad de servicios y la falta de innovación pueden llevar a una baja satisfacción del cliente y una capacidad reducida para competir en el mercado. Aunque la estabilidad financiera y las relaciones con proveedores son medias, lo que proporciona cierta base para mejorar, estas áreas aún requieren atención para apoyar una estrategia de mejora integral.

d. Autoambiental

- Calidad de Servicios: Baja
- Innovación: Baja
- Red de Distribución: Baja
- Enfoque al Cliente: Baja
- Estabilidad Financiera: Media
- Relaciones con Proveedores: Media
- Marketing y Branding: Baja

Autoambiental tiene un perfil similar al de La Pista, con puntuaciones bajas en la mayoría de los factores clave. La baja calidad de servicios, innovación, red de distribución y enfoque al cliente sugieren una necesidad de una reforma integral para mejorar su competitividad. La estabilidad financiera y las relaciones con proveedores son medias, proporcionando una base sobre la cual se puede construir. Sin embargo, la falta de marketing y branding efectivos significa que la empresa tiene dificultades para atraer y retener clientes, lo cual es crucial para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

e. CDA DE TULUA (CDAT)

- Calidad de Servicios: Baja
- Innovación: Baja
- Red de Distribución: Baja
- Enfoque al Cliente: Baja
- Estabilidad Financiera: Baja
- Relaciones con Proveedores: Baja
- Marketing y Branding: Baja

CDAT muestra un desempeño general muy bajo en todos los factores clave de éxito. La calidad de servicios, innovación, red de distribución, enfoque al cliente, estabilidad financiera, relaciones con proveedores y marketing y branding están todos en niveles bajos. Esto sugiere que CDAT enfrenta problemas sustanciales en su operación y competitividad. La falta de calidad y servicio al cliente, junto con una baja estabilidad financiera, indica una situación crítica que requiere intervenciones estratégicas urgentes para evitar una posible salida del mercado.

f. CDA la 30

- Calidad de Servicios: Baja

- Innovación: Baja
- Red de Distribución: Baja
- Enfoque al Cliente: Baja
- Estabilidad Financiera: Media
- Relaciones con Proveedores: Media
- Marketing y Branding: Baja

CDA la 30 tiene puntuaciones bajas en la mayoría de los factores clave, similar a CDAT y otros competidores con bajos rendimientos. La baja calidad de servicios, innovación, red de distribución y enfoque al cliente indican problemas significativos que deben abordarse. Aunque la estabilidad financiera y las relaciones con proveedores son medias, lo que proporciona cierta estabilidad, la empresa necesita mejorar significativamente en la calidad del servicio, la atención al cliente y el marketing y branding para aumentar su competitividad y asegurar un crecimiento sostenible.

En ese orden de ideas, la tabla de evaluación muestra que Ángeles del Río está en una posición relativamente fuerte en comparación con sus competidores, especialmente en términos de calidad de servicios, enfoque al cliente, estabilidad financiera, relaciones con proveedores y marketing y branding. Sin embargo, hay áreas clave como la red de distribución e innovación donde puede mejorar. Los otros CDAs, especialmente CDAT y CDA la 30, enfrentan desafíos significativos y necesitarían una estrategia de mejora integral para competir efectivamente en el mercado.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S. PARA EL PERÍODO 2024-2027.

El direccionamiento estratégico en CDA Ángeles del Río S.A.S. para el periodo 2024-2027 se centrará en consolidar su posición en el competitivo sector de diagnóstico automotriz. La empresa, consciente de la creciente demanda de servicios de calidad en el área de revisión técnico-mecánica, entiende que la planificación estratégica es crucial para anticiparse a las fluctuaciones del mercado, adaptarse a los cambios tecnológicos y responder eficazmente a las exigencias normativas. En este sentido, la empresa busca no solo mantenerse competitiva sino también liderar en un mercado donde la seguridad vial y la sostenibilidad se han convertido en factores determinantes.

Dado que CDA Ángeles del Río S.A.S. opera en un entorno altamente regulado y con una competencia significativa tanto a nivel local como regional, su estrategia deberá enfocarse en la mejora continua de sus procesos y en la adopción de tecnologías avanzadas que garanticen diagnósticos precisos y confiables. La empresa reconoce que la calidad de sus servicios no solo impacta su reputación sino también la seguridad de los usuarios finales, por lo que se ha propuesto fortalecer sus capacidades operativas y tecnológicas para ofrecer un servicio que cumpla con los más altos estándares del sector.

En este contexto, la misión de CDA Ángeles del Río S.A.S. es proporcionar servicios de diagnóstico automotriz que no solo aseguren la conformidad de los vehículos con las normativas vigentes, sino que también contribuyan de manera proactiva a la seguridad vial. La visión de la empresa se proyecta hacia el liderazgo en el sector, siendo reconocida por su compromiso con la excelencia en el servicio, la innovación tecnológica y la responsabilidad social. Los valores corporativos de la empresa, centrados en la precisión, la integridad y la mejora

continúa, guiarán todas las decisiones estratégicas y operativas en los próximos años.

La empresa ha identificado varias oportunidades para expandir su presencia en el mercado a través de la diversificación de sus servicios, la formación de alianzas estratégicas con actores clave en la industria automotriz y la inversión en tecnologías de última generación. Sin embargo, también reconoce las amenazas que enfrenta, tales como la creciente competencia y las cambiantes regulaciones gubernamentales. Para mitigar estos riesgos, CDA Ángeles del Río S.A.S. adoptará un enfoque estratégico basado en la anticipación de las tendencias del mercado, la mejora de la eficiencia operativa y el fortalecimiento de su marca en el sector.

En ese sentido, el plan estratégico de CDA Ángeles del Río S.A.S. para el periodo 2024-2027 se enfoca en consolidar su liderazgo en el mercado de diagnóstico automotriz a través de una estrategia que combina innovación, excelencia en el servicio y un firme compromiso con la seguridad vial y la sostenibilidad. La empresa se compromete a ejecutar este plan con un enfoque riguroso y orientado a resultados, asegurando así su competitividad y éxito a largo plazo.

10.1. DESCRIPCIÓN METODOLOGICA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL RÍO

El direccionamiento estratégico del CDA Ángeles del Río se fundamenta en la metodología Hoshin Kanri, una herramienta clave para desplegar los objetivos estratégicos de manera estructurada, asegurando que cada nivel de la organización esté alineado con los objetivos corporativos. Este enfoque metodológico permite definir los objetivos estratégicos a largo plazo y desglosarlos

en metas específicas de corto y mediano plazo, asegurando que cada área funcional de la empresa contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos generales. A través de un proceso participativo conocido como catchball, la comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos permite que las metas estratégicas sean realistas, medibles y alcanzables, logrando una mayor integración organizacional y un esfuerzo colectivo hacia las metas compartidas. (Yacuzzi E. s.f.).

Uno de los pilares clave de Hoshin Kanri es la alineación organizacional, que asegura que todos los departamentos de CDA Ángeles del Río, desde la alta dirección hasta los empleados operativos, trabajen en función de los mismos objetivos estratégicos. Este enfoque facilita que los recursos se asignen de manera eficiente y que las decisiones se tomen de forma coordinada, lo que resulta esencial para una empresa como CDA Ángeles del Río, que requiere una colaboración efectiva entre sus diferentes áreas para garantizar un alto nivel de servicio y eficiencia operativa. Además, este enfoque permite que la organización pueda adaptarse de manera más rápida a los cambios en su entorno, fortaleciendo su capacidad de respuesta.

La implementación del ciclo Planificación-Implementación-Chequeo-Ajuste (PDCA) es otro componente central en la metodología Hoshin Kanri. Este ciclo permite una evaluación continua del progreso hacia los objetivos trazados, facilitando la identificación y corrección de desviaciones antes de que se conviertan en

problemas significativos. Este proceso es especialmente relevante en un sector como el diagnóstico automotor, donde las regulaciones y las expectativas de los clientes pueden cambiar rápidamente, y es necesario que la empresa mantenga un enfoque flexible y ágil para adaptarse a estos cambios sin perder de vista sus objetivos a largo plazo.

Asimismo, la metodología Hoshin Kanri promueve una evaluación y ajuste continuo a través de la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI). Estos indicadores permiten monitorear el avance de las estrategias de la empresa de forma periódica, lo que garantiza que CDA Ángeles del Río pueda ajustar sus estrategias de manera proactiva. Este enfoque también asegura que la empresa evalúe constantemente sus procesos en busca de mejoras que aumenten la eficiencia operativa, reduzcan los tiempos de espera de los clientes y optimicen la calidad del servicio ofrecido.

De esta manera, Hoshin Kanri asegura que los objetivos estratégicos estén alineados con la operación diaria, proporcionando una estructura clara para gestionar el cambio y la mejora continua dentro de la organización. A través del ciclo PDCA y del proceso participativo catchball, todos los niveles de la empresa participan activamente en la definición y revisión de los objetivos, lo que refuerza el compromiso de los empleados con la ejecución de las estrategias. Este enfoque no solo aumenta el rendimiento organizacional, sino que también fomenta un mejor ambiente de trabajo, donde todos entienden su rol en el éxito de la empresa.

CDA Ángeles del Río obtiene numerosos beneficios al aplicar esta metodología, integrando su estrategia corporativa con sus operaciones diarias de manera mucho más fluida. Hoshin Kanri permite que la empresa implemente innovaciones y mejoras de manera ágil, ajustando sus operaciones en respuesta a los cambios en el entorno competitivo y a las necesidades de los clientes, sin perder de vista sus objetivos estratégicos. Este enfoque es particularmente adecuado para un sector tan regulado y competitivo como el del diagnóstico automotor, donde la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas regulaciones y tecnologías es esencial para mantener una ventaja competitiva. (Yacuzzi E. s.f.).

En ese sentido, la metodología Hoshin Kanri ofrece un marco integral que asegura una mejor alineación entre la estrategia y la operación. Este enfoque promueve una cultura de mejora continua y participación en todos los niveles organizacionales, lo que permite a CDA Ángeles del Río ser más competitiva y adaptativa en el largo plazo. A través de la implementación del ciclo PDCA y del proceso de catchball, los objetivos estratégicos se convierten en acciones concretas y medibles, facilitando el monitoreo y ajuste continuo de las estrategias, y manteniendo a la empresa en una senda constante hacia el éxito.

Figura 15. Ejemplo Estructura de la metodología Hoshin Kanri



Fuente: Toyota Material Handling España. (2021)

10.1.1. Estructuración Metodológica del Direccionamiento Estratégico para la Empresa CDA Ángeles del Río.

La estructuración metodológica del direccionamiento estratégico para CDA Ángeles del Río requiere un enfoque integral que permita no solo definir una ruta clara hacia el logro de los objetivos empresariales, sino también anticipar y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno competitivo. En este contexto, resulta fundamental construir una metodología que aborde cada una de las fases del proceso estratégico con el rigor necesario para asegurar la efectividad y sostenibilidad del plan en el largo plazo.

El punto de partida en la estructuración del direccionamiento estratégico es la definición de la visión corporativa de CDA Ángeles del Río. Esta visión no debe ser meramente una declaración aspiracional, sino un faro que guíe todas las decisiones estratégicas y operativas de la empresa. En un sector tan exigente y regulado como el de diagnóstico automotriz, donde la precisión y la confiabilidad son factores críticos, la visión debe proyectar a la empresa como un líder indiscutible en el mercado, reconocido por su compromiso con la seguridad vial y la sostenibilidad ambiental. La visión debe encapsular el propósito superior de la empresa y su ambición de ser una referencia en la industria, no solo en términos de calidad técnica, sino también en términos de innovación y responsabilidad social. Esta visión debería reflejar un compromiso constante con la mejora continua, la adopción de tecnologías avanzadas y la excelencia en el servicio, posicionando a CDA Ángeles del Río como una entidad que no solo cumple con las normativas, sino que también establece nuevos estándares en el sector.

La misión corporativa, por su parte, debe ser la traducción operativa de la visión. Es decir, debe especificar cómo CDA Ángeles del Río pretende alcanzar esa posición de liderazgo. La misión no debe limitarse a describir los servicios que la

empresa ofrece, sino que debe articular un enfoque claro y detallado sobre cómo esos servicios se entregan con la máxima calidad y cómo contribuyen al bienestar de la sociedad y del entorno en el que opera la empresa. En este sentido, la misión debe enfatizar la importancia de la precisión en los diagnósticos automotrices, el cumplimiento riguroso de las normativas ambientales y de seguridad, y la orientación al cliente como eje central de todas las actividades empresariales. Además, la misión debe destacar el papel de CDA Ángeles del Río como un aliado estratégico para los conductores y propietarios de vehículos, asegurando que sus automóviles cumplan con todos los requisitos técnicos para circular de manera segura y eficiente.

En cuanto a los valores corporativos, estos deben ser los principios inquebrantables que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los valores no son simplemente enunciados decorativos; deben ser vividos y reflejados en cada acción y decisión dentro de la empresa. En el caso de CDA Ángeles del Río, valores como la integridad, la innovación, la precisión, la orientación al cliente, y la responsabilidad social y ambiental, deben estar en el núcleo de su cultura organizacional. La integridad, por ejemplo, implica no solo cumplir con las leyes y regulaciones, sino también actuar con transparencia y ética en todas las interacciones, tanto internas como externas. La innovación debe ser entendida como un compromiso constante con la mejora y la búsqueda de nuevas soluciones que incrementen la eficiencia y la efectividad de los servicios de diagnóstico. La precisión, por su parte, es un valor técnico esencial en el ámbito del diagnóstico automotriz, donde cada detalle cuenta para asegurar la seguridad de los vehículos y, por ende, de los usuarios de las vías.

La responsabilidad social y ambiental también juega un papel crucial en la definición de los valores corporativos de CDA Ángeles del Río. En un contexto donde las preocupaciones ambientales son cada vez más relevantes, la empresa debe comprometerse no solo a cumplir con las normativas de emisiones, sino

también a liderar iniciativas que reduzcan el impacto ambiental de los vehículos y promuevan prácticas sostenibles en toda la industria automotriz. Esto incluye desde la adopción de tecnologías más limpias en los procesos de diagnóstico, hasta la implementación de programas de educación y sensibilización para conductores y propietarios de vehículos sobre la importancia del mantenimiento adecuado y las revisiones periódicas.

En términos de la política integrada de gestión, esta debe ser un documento vivo que refleje el compromiso de CDA Ángeles del Río con la calidad, la seguridad, y la sostenibilidad. La política de gestión no es simplemente una formalidad administrativa; es una declaración de intenciones que debe guiar todas las operaciones de la empresa. Esta política debe establecer con claridad los estándares que la empresa se compromete a cumplir, tanto en términos de calidad del servicio como en el cumplimiento de las normativas de seguridad vial y medioambiental. La política de gestión debe ser también un reflejo del compromiso de la empresa con la mejora continua, estableciendo mecanismos claros para la revisión y actualización periódica de los procesos y procedimientos en función de los avances tecnológicos y los cambios en el entorno regulatorio.

La siguiente fase en la estructuración metodológica es el análisis interno y externo de la empresa. Este diagnóstico es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que podrían impactar el desempeño de CDA Ángeles del Río. El análisis interno debe enfocarse en evaluar la capacidad operativa de la empresa, la eficiencia de sus procesos, la cualificación del personal, y la adecuación de la infraestructura y las tecnologías empleadas. Es crucial que este análisis sea riguroso y objetivo, ya que sus resultados servirán de base para la formulación de las estrategias empresariales. Por ejemplo, si se identifica que la empresa tiene una debilidad en la actualización tecnológica, esto debe ser abordado mediante estrategias que prioricen la inversión en nuevas tecnologías y la capacitación del personal.

El análisis externo, por otro lado, debe considerar las tendencias del mercado, la competencia, las regulaciones gubernamentales, y otros factores del entorno que puedan influir en la operación de la empresa. Es vital que este análisis sea amplio y detallado, abarcando tanto el contexto local como el regional y nacional. Por ejemplo, entender cómo las políticas gubernamentales de seguridad vial y control de emisiones están evolucionando, permitirá a CDA Ángeles del Río anticiparse a los cambios normativos y adaptar sus servicios para cumplir con las nuevas exigencias antes que sus competidores. Asimismo, identificar oportunidades de mercado, como la creciente demanda de servicios de diagnóstico para vehículos eléctricos, podría abrir nuevas líneas de negocio para la empresa.

Finalmente, la construcción de la matriz FODA debe ser un proceso reflexivo y basado en datos, que permita a CDA Ángeles del Río desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas, minimicen sus debilidades, capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas. La formulación de estrategias debe ser coherente con la visión y misión de la empresa, asegurando que cada acción emprendida contribuya al logro de los objetivos estratégicos. Las estrategias deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, lo que significa que deben ser lo suficientemente detalladas para ser implementadas con éxito, y deben incluir mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan ajustar el rumbo cuando sea necesario.

En resumen, la estructuración metodológica del direccionamiento estratégico para CDA Ángeles del Río no es un ejercicio meramente académico, sino una herramienta esencial para guiar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en un entorno cada vez más competitivo y regulado. Al adoptar un enfoque integral y basado en la evidencia, la empresa puede asegurarse de que su plan estratégico no solo sea robusto y efectivo, sino que también esté alineado con su visión de futuro y su compromiso con la calidad, la innovación y la responsabilidad social y

ambiental. Este enfoque garantizará que CDA Ángeles del Río no solo sobreviva en el mercado, sino que prospere y se convierta en un referente en el sector de diagnóstico automotriz.

Tabla 26. Autodiagnóstico Empresarial CDA Ángeles del Río.

Categoría	Indicador	Valor	Fuente de Información	Comentario
Gestión de los recursos humanos y las capacidades directivas	Eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección	SI	Informe de evaluación de recursos humanos	Los procesos actuales permiten identificar y contratar candidatos con las competencias necesarias para el sector automotriz.
Gestión económico-financiera	Generación de utilidades suficientes para cubrir costos y reinversión	SI	Reporte financiero anual de 2023	La empresa ha demostrado una buena capacidad para generar utilidades, lo que permite la reinversión en nuevas tecnologías y mejoras operativas.
Gestión de los procesos productivos	Cumplimiento de plazos de entrega	SI	Evaluación interna de la eficiencia operativa	Se han implementado sistemas de gestión que aseguran la entrega puntual de los servicios, minimizando retrasos.
Gestión del mantenimiento y conservación industrial	Plan de mantenimiento preventivo	SI	Programa de mantenimiento documentado	Se cuenta con un plan de mantenimiento que cubre todos los equipos críticos, lo que ha reducido significativamente las fallas operativas.
Gestión de clientes, ventas, marketing y exportaciones	Segmentación efectiva del mercado	SI	Análisis de mercado	La segmentación del mercado está bien definida, permitiendo una mejor adaptación de los servicios a las necesidades específicas de cada segmento.

Categoría	Indicador	Valor	Fuente de Información	Comentario
Gestión de compras y proveedores	Evaluación regular del desempeño de proveedores	SI	Auditorías de proveedores	Se realizan evaluaciones periódicas que aseguran la calidad y fiabilidad de los suministros recibidos, lo que impacta positivamente en la operación.
Gestión de la calidad	Existencia de indicadores de calidad para medir el desempeño	SI	Sistema de gestión de calidad	Los indicadores de calidad están implementados y se utilizan para monitorear y mejorar continuamente los servicios ofrecidos.
Gestión medioambiente	Compromiso de la alta dirección con la gestión medioambiental	SI	Políticas corporativas y auditorías ambientales	La alta dirección está firmemente comprometida con la sostenibilidad, lo que se refleja en políticas ambientales robustas y en la implementación de prácticas sostenibles.
Gestión de la innovación	Cultura de innovación que fomente la creatividad y la toma de riesgos	SI	Encuestas internas y revisión de políticas de innovación	La empresa fomenta activamente la innovación entre sus empleados, lo que ha llevado a la implementación de varias mejoras tecnológicas recientes.
Gestión de los sistemas de información	Actualizaciones regulares y mejoras de los sistemas de información	SI	Informes de TI y planes de actualización	Los sistemas de información se mantienen actualizados, lo que asegura una operación fluida y eficiente en todas las áreas de la empresa.
Gestión de la seguridad e higiene en el trabajo	Identificación y evaluación de riesgos de seguridad e higiene	SI	Inspecciones de seguridad y reportes de riesgos	Se realiza una identificación y evaluación continua de los riesgos, lo que ha reducido los accidentes laborales en los últimos años.

Fuente: López Rodríguez, S., & Guadix Martín, J. (2001).

La tabla anterior proporciona un análisis detallado del autodiagnóstico empresarial realizado para CDA Ángeles del Río S.A.S., enfocándose en diversas categorías clave que son fundamentales para el funcionamiento eficiente y sostenible de la empresa en el sector automotriz.

En la gestión de recursos humanos y capacidades directivas, se destaca que los procesos de reclutamiento y selección son eficientes, lo que permite a la empresa encontrar y contratar a candidatos altamente capacitados que se ajustan a las necesidades del sector. Esta eficiencia en la contratación es crucial para mantener la competitividad y la calidad de los servicios ofrecidos.

En cuanto a la gestión económico-financiera, la empresa ha demostrado una sólida capacidad para generar utilidades suficientes, no solo para cubrir sus costos operativos, sino también para reinvertir en la empresa. Este aspecto es vital para asegurar el crecimiento y la actualización continua en un sector que requiere de constante innovación tecnológica.

La gestión de los procesos productivos revela que CDA Ángeles del Río cumple consistentemente con los plazos de entrega, un indicador de eficiencia operativa que refuerza la confianza de los clientes en los servicios de diagnóstico automotriz que ofrece la empresa.

La gestión del mantenimiento y conservación industrial muestra que la empresa cuenta con un plan de mantenimiento preventivo bien estructurado. Este plan ha sido eficaz en la reducción de fallas operativas, lo cual es esencial para mantener la continuidad del servicio y la satisfacción del cliente.

En el área de gestión de clientes, ventas, marketing y exportaciones, se ha identificado una segmentación del mercado efectiva, lo que permite adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada segmento de clientes. Esta

segmentación asegura que la empresa puede dirigirse de manera más eficiente a sus mercados objetivo, maximizando el impacto de sus estrategias de marketing y ventas.

La gestión de compras y proveedores está bien desarrollada, con evaluaciones regulares del desempeño de los proveedores. Esto asegura que los suministros recibidos sean de alta calidad y cumplan con los estándares requeridos, lo cual es fundamental para la operación sin contratiempos de la empresa.

En términos de gestión de la calidad, la existencia de indicadores de calidad bien definidos y utilizados permite monitorear y mejorar continuamente los servicios ofrecidos por la empresa. Este enfoque en la calidad es clave para mantener la reputación y competitividad de CDA Ángeles del Río en el mercado.

La gestión medioambiental de la empresa está respaldada por un fuerte compromiso de la alta dirección, lo que se refleja en la implementación de políticas ambientales robustas. Esto no solo ayuda a la empresa a cumplir con las regulaciones ambientales, sino que también mejora su imagen corporativa y responsabilidad social.

La gestión de la innovación es otro punto fuerte de la empresa, con una cultura que fomenta activamente la creatividad y la toma de riesgos. Esto ha resultado en la implementación de mejoras tecnológicas recientes, lo cual es esencial para mantenerse a la vanguardia en un sector en constante evolución.

Finalmente, la gestión de los sistemas de información y la gestión de la seguridad e higiene en el trabajo son áreas en las que CDA Ángeles del Río también muestra un desempeño sólido. Los sistemas de información se mantienen actualizados regularmente, lo que asegura una operación fluida, mientras que la

gestión de la seguridad e higiene en el trabajo ha reducido significativamente los riesgos y accidentes laborales, creando un entorno de trabajo seguro y productivo.

En conjunto, la tabla ofrece una visión comprensiva y favorable del estado actual de CDA Ángeles del Río S.A.S., resaltando áreas clave donde la empresa está bien posicionada y preparada para enfrentar los desafíos futuros en el sector de

10.2. MATRIZ HOSHIN KANRI PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CDA ÁNGELES DEL RÍO.

Hoshin Kanri facilita la alineación de las metas de largo plazo con las actividades operativas diarias, a través de un proceso sistemático que incluye la participación de todos los niveles de la organización. Esto garantiza que los objetivos estratégicos se integren en cada fase del negocio, promoviendo una cultura de mejora continua y de enfoque en la calidad.

Los pasos clave de Hoshin Kanri incluyen:

- **Despliegue de objetivos estratégicos:** Definir los objetivos a largo plazo y desglosarlos en metas específicas a corto y mediano plazo. Este proceso ayuda a CDA a traducir su visión y misión en acciones concretas y medibles.
- **Alineación organizacional:** Asegurar que todos los departamentos y empleados estén alineados con los objetivos estratégicos. Este enfoque fomenta la colaboración y garantiza que cada área contribuya al logro de las metas generales.

- Ciclo de Planificación-Implementación-Chequeo-Ajuste (PDCA): Este ciclo es fundamental para Hoshin Kanri, ya que permite la evaluación continua del progreso, asegurando que los ajustes se realicen a medida que cambien las condiciones internas o externas.
- Evaluación y ajuste continuo: A través del seguimiento regular de indicadores clave de rendimiento, CDA podrá realizar ajustes estratégicos en función de los resultados obtenidos, garantizando que los objetivos a largo plazo se mantengan en curso.

Este enfoque no solo promueve una alineación clara entre los diferentes niveles de la organización, sino que también ofrece una estructura para implementar mejoras continuas, algo crucial para mantener la competitividad en el mercado. Además, Hoshin Kanri se centra en involucrar a todos los niveles jerárquicos, asegurando que cada miembro de la organización entienda su rol en el éxito estratégico. (Yacuzzi, E. s.f.)

Tabla 27. Matriz Hoshin Kanri para CDA Ángeles del Río

Dimensión	Descripción	Indicadores clave	Responsables	Plazo
Visión	Convertirse en el CDA líder en Tuluá mediante la innovación tecnológica y satisfacción del cliente.	Grado de adopción tecnológica, índice de satisfacción del cliente, posicionamiento en el mercado.	Alta dirección	Largo plazo
Objetivos Estratégicos	1. Aumentar la eficiencia operativa mediante la automatización de procesos.	Tiempo de espera reducido, porcentaje de operaciones automatizadas, incremento en la satisfacción del cliente.	Gerencia de operaciones	Mediano plazo
	2. Mejorar la satisfacción del cliente.			

Dimensión	Descripción	Indicadores clave	Responsables	Plazo
Metas Anuales	Automatizar el 60% de los procesos administrativos y de revisión.	Reportes de eficiencia operativa trimestral, número de procesos automatizados.	Equipos de implementación	12 meses
Alineación Organizacional	Alinear a todos los departamentos para enfocarse en la automatización y el servicio al cliente.	Colaboración entre departamentos, capacitaciones en nuevas tecnologías y atención al cliente.	Dirección de recursos humanos	Corto plazo
Planificación-Implementación	Implementación del software de automatización, capacitaciones y evaluación continua.	Cumplimiento de cronograma de implementación, indicadores de formación completada por los empleados.	Departamentos técnicos	6 meses
Ciclo PDCA	Evaluar los avances en automatización y atención al cliente cada trimestre, ajustar según los resultados del feedback.	Reportes trimestrales del ciclo PDCA, índice de satisfacción del cliente revisado trimestralmente.	Dirección general	Trimestral
Evaluación Continua	Revisión anual de los KPIs definidos para ajustar las metas estratégicas.	Indicadores de desempeño clave (KPI), evaluación del rendimiento en satisfacción del cliente y eficiencia operativa.	Alta dirección	Anual

Fuente: Elaboración propia a partir de Yacuzzi, E. (s.f.)

La Matriz Hoshin Kanri, aplicada al CDA Ángeles del Río, permite estructurar de manera clara los objetivos estratégicos de la organización, asegurando un enfoque integral hacia la mejora continua y la alineación de todos los niveles dentro de la empresa. El primer paso crucial radica en la definición de la visión y los objetivos estratégicos, donde la organización orienta sus esfuerzos hacia la adopción tecnológica y la satisfacción del cliente, estableciendo metas claras y medibles

como la automatización de procesos y la reducción de tiempos de espera. Este enfoque no solo define el rumbo a seguir, sino que sienta las bases para que cada departamento comprenda y se enfoque en los resultados clave que debe alcanzar. Luego, la alineación organizacional garantiza que todas las áreas trabajen en conjunto, integrando esfuerzos a través de la capacitación y la colaboración interdepartamental. Este paso es vital para que no haya descoordinación o esfuerzos aislados; la clave está en que todos los empleados comprendan su rol dentro del plan estratégico y contribuyan al logro de las metas comunes, lo que fomenta un ambiente de trabajo cohesionado y eficiente. En tercer lugar, el Ciclo PDCA asegura una evaluación constante del progreso. Mediante la aplicación de este ciclo, cada trimestre se revisan los avances hacia los objetivos, lo que permite no solo ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos, sino también corregir cualquier desviación antes de que se convierta en un obstáculo para la consecución de los objetivos estratégicos. Este proceso continuo de planificación, ejecución, chequeo y ajuste es fundamental para mantener a la empresa en una constante dinámica de mejora, adaptándose rápidamente a cualquier cambio interno o del entorno. Finalmente, la evaluación y ajuste continuo cierra el ciclo estratégico al realizar revisiones anuales de los indicadores clave de desempeño, permitiendo una reflexión más profunda sobre el impacto de las decisiones tomadas a lo largo del año. Este seguimiento minucioso de los KPIs no solo ayuda a ajustar las metas a largo plazo, sino que también garantiza que la organización no pierda de vista su objetivo principal: ser líder en el mercado a través de la innovación y la satisfacción del cliente.

- **Visión y Objetivos Estratégicos:** El enfoque central de CDA Ángeles del Río está en la adopción tecnológica para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, buscando posicionarse como líder en el sector automotriz en Tuluá. Se definen objetivos claros y medibles, como la automatización del 60% de los procesos y la mejora en los tiempos de espera.

- **Alineación Organizacional:** Todos los departamentos deben estar alineados con los objetivos estratégicos. Esto implica capacitaciones técnicas, una cultura organizacional centrada en la colaboración y un enfoque claro en la satisfacción del cliente.
- **Ciclo PDCA:** Es fundamental para la metodología Hoshin Kanri. A través de este ciclo de Planificación, Implementación, Chequeo y Ajuste, se asegura la mejora continua y la adaptación a cambios internos o externos. Los resultados de cada ciclo se monitorean trimestralmente y se ajustan según el feedback.
- **Evaluación y Ajuste Continuo:** El monitoreo constante de indicadores clave como la satisfacción del cliente, los tiempos de espera y la automatización de procesos permite ajustes estratégicos anuales. Este enfoque garantiza que CDA se mantenga en curso hacia sus objetivos a largo plazo y pueda adaptarse a nuevas condiciones del mercado.

10.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS CDA ANGELES DEL RÍO SAS

Los principios corporativos del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. constituyen el fundamento sobre el cual se construye su cultura organizacional y se orientan todas sus acciones estratégicas. Estos principios son la manifestación de los valores que guían la toma de decisiones y el comportamiento de cada miembro de la empresa, alineando su propósito con las necesidades del entorno y de sus clientes.

En un sector altamente competitivo y regulado, como el automotriz, los principios corporativos no solo definen la identidad de la organización, sino que también

actúan como un eje transversal para consolidar su posicionamiento. A través de estos valores, el CDA Ángeles del Río reafirma su compromiso con la calidad del servicio, la seguridad vial, la sostenibilidad ambiental y el respeto hacia todas las partes interesadas.

En esta sección, se presentan la misión y la visión que encapsulan el propósito y los objetivos de la organización, acompañadas de los valores que rigen su desempeño diario. Estos elementos esenciales son la base sobre la cual se estructura el direccionamiento estratégico, asegurando la coherencia entre el quehacer operativo y las metas a largo plazo.

- **Misión del CDA Ángeles del Río SAS**

El Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. se posiciona como un actor clave en el sector automotriz, comprometido con la prestación de servicios que trascienden las simples exigencias normativas. Su misión empresarial establece el propósito central de sus operaciones: proveer servicios de diagnóstico técnico-mecánico y de emisiones contaminantes de alta calidad para vehículos, con el objetivo de garantizar la seguridad vial y contribuir activamente a la protección del medio ambiente.

La organización entiende que su responsabilidad no se limita al cumplimiento de las leyes; su enfoque incluye un compromiso constante con la calidad, la confiabilidad y la sostenibilidad. Cada servicio prestado por el CDA Ángeles del Río está diseñado para reducir riesgos en las carreteras y minimizar los impactos ambientales negativos, reafirmando su papel como un aliado estratégico para conductores, comunidades y autoridades.

En este contexto, la misión también refleja su capacidad de adaptarse a un entorno dinámico y competitivo. La incorporación de avances tecnológicos en sus

procesos y la búsqueda continua de innovación permiten que la empresa no solo cumpla con los estándares establecidos, sino que también se convierta en un referente de calidad y eficiencia en el sector. Este enfoque le permite satisfacer las expectativas de sus clientes y garantizar su fidelidad a largo plazo.

A través de la siguiente misión, el CDA Ángeles del Río expresa su compromiso de liderar con excelencia, aportando soluciones confiables que fortalezcan el desarrollo sostenible y promuevan el bienestar de la comunidad. Este propósito guía todas las decisiones estratégicas de la organización, asegurando su posicionamiento como una empresa responsable y visionaria en el mercado automotriz.

“Proveer servicios de diagnóstico técnico-mecánico y de emisiones contaminantes de alta calidad para vehículos, garantizando la seguridad vial y la protección ambiental. Nuestro compromiso es ofrecer soluciones confiables, cumpliendo con los estándares normativos, y adaptándonos a los avances tecnológicos para contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad y el bienestar de nuestros clientes.”

- **Visión del CDA Ángeles del Río SAS**

El Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. está inmerso en un sector donde la calidad, la innovación y la responsabilidad ambiental son claves para destacar. Consciente de su papel como aliado estratégico en la seguridad vial y la protección del medio ambiente, la organización ha trazado un horizonte ambicioso que guía su crecimiento y desarrollo en los próximos años.

La siguiente visión empresarial establece el propósito de proyectar a CDA Ángeles del Río hacia el año 2030 como un referente indiscutible en la región, no solo por la excelencia técnica de sus servicios, sino también por su impacto positivo en la

sostenibilidad y el bienestar de la comunidad. Esta declaración refleja el compromiso de la empresa con la mejora continua, la implementación de tecnologías de vanguardia y la construcción de relaciones sólidas con sus clientes y aliados estratégicos:

"Para el año 2030, ser reconocidos en la región como el centro de diagnóstico automotor líder, destacándonos por la calidad, confiabilidad e innovación en nuestros servicios técnico-mecánicos y de emisiones contaminantes, promoviendo la seguridad vial, la sostenibilidad ambiental y el bienestar de nuestra comunidad."

Más allá de cumplir con los estándares regulatorios, CDA Ángeles del Río aspira a superar las expectativas del mercado, promoviendo un modelo de operación que combina eficiencia, innovación y responsabilidad social. Esta visión es el eje que articula cada acción estratégica, asegurando que la empresa no solo se adapte a los desafíos del entorno, sino que también los anticipe y los transforme en oportunidades para liderar con excelencia.

Con este horizonte claro, CDA Ángeles del Río refuerza su compromiso de ser un pilar en el sector automotriz, estableciendo nuevos estándares de calidad y consolidándose como una empresa que inspira confianza y marca la diferencia en la vida de sus clientes y en la sociedad en general.

- **Objetivos Estratégicos del CDA Ángeles del Río**

Los objetivos estratégicos del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. reflejan su compromiso con la excelencia, la innovación y la sostenibilidad. Cada meta trazada está diseñada para fortalecer su posicionamiento, mejorar la satisfacción del cliente y garantizar un impacto positivo en la comunidad, alineándose con su misión de calidad y su visión de liderazgo regional en el sector automotriz.

Los objetivos estratégicos del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. reflejan su compromiso con la excelencia, la innovación y la sostenibilidad. Cada meta trazada está diseñada para fortalecer su posicionamiento, mejorar la satisfacción del cliente y garantizar un impacto positivo en la comunidad, alineándose con su misión de calidad y su visión de liderazgo regional en el sector automotriz.

- **Fortalecer la competitividad en el mercado regional del diagnóstico automotor para 2027** mediante la modernización tecnológica, la mejora continua de procesos y el cumplimiento riguroso de estándares normativos. Este objetivo está alineado con la misión de ofrecer servicios de alta calidad y con la visión de liderar el sector automotriz en la región. Para lograrlo, se implementará un programa de modernización tecnológica con equipos de última generación antes de 2025, se garantizará la certificación y cumplimiento de normativas ambientales y de calidad bajo estándares ISO con auditorías semestrales, y se desarrollarán estrategias de benchmarking con al menos tres competidores clave en la región para identificar y aplicar mejoras competitivas.
- **Aumentar la satisfacción y fidelización del cliente en un 20% para finales del periodo estratégico**, adoptando un enfoque centrado en la calidad del servicio y la experiencia del cliente, en coherencia con la misión de proporcionar soluciones confiables y con la visión de promover el bienestar de la comunidad. Esto incluye establecer un sistema integral de retroalimentación para medir la calidad del servicio y realizar ajustes trimestrales, capacitar al 100% del personal en habilidades de atención al cliente y servicio técnico

para finales de 2024, y crear programas de fidelización que ofrezcan beneficios exclusivos a clientes recurrentes antes de junio de 2025.

- **Consolidar la sostenibilidad ambiental como un eje transversal en todas las operaciones de la empresa para 2027**, contribuyendo al bienestar comunitario y reduciendo el impacto ambiental, alineándose con el compromiso ambiental de la misión y con la visión de una operación sostenible. Este objetivo contempla la reducción en un 15% del consumo energético a través de soluciones ecoeficientes para 2026, el diseño de campañas educativas para los clientes sobre mantenimiento preventivo de vehículos con al menos dos eventos anuales, y el inicio de una alianza con entidades locales para la correcta disposición de residuos generados en el proceso de diagnóstico automotor antes de 2025.
- **Fortalecer el posicionamiento de marca en la región para el año 2026**, incrementando la presencia en el mercado y consolidando la confianza de los clientes, en línea con la visión de ser reconocidos como líderes del sector y con la misión de ofrecer servicios confiables que generen valor a la comunidad. Para ello, se implementarán estrategias de marketing digital con un incremento anual del 10% en el alcance de las campañas, se participará en al menos tres ferias o eventos regionales relevantes cada año, y se desarrollará una identidad corporativa fortalecida mediante campañas de comunicación que resalten los valores y compromisos de la empresa.

10.4. CUANTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En el proceso de formulación y estructuración del presente plan estratégico, ha sido fundamental contar con referencias concretas y objetivas que permitan sustentar de manera rigurosa cada uno de los costos asociados a la implementación de las estrategias aquí establecidas. Para ello, se ha recurrido a un análisis detallado basado en diversas fuentes de información, incluyendo experiencias previas de proyectos similares llevados a cabo en otras entidades, tanto del sector público como privado, con características comparables a las del Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S..

Uno de los principales referentes utilizados en la determinación de los valores ha sido la plataforma Colombia Compra Eficiente, un sistema de contratación pública que permite identificar tendencias y valores de mercado en procesos de adquisición de bienes y servicios en el país. A partir de un estudio de mercado detallado, se ha podido constatar que los costos aquí estipulados se encuentran en un rango coherente con los valores usualmente manejados en proyectos de modernización, optimización y desarrollo organizacional en empresas del sector automotriz y afines.

Dado que la empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, y que esta localidad pertenece a la segunda categoría municipal, según lo dispuesto en la Ley 617 de 2000, se ha tomado como criterio base el valor del 10% de la mínima cuantía establecida para este tipo de municipios en los procesos de contratación pública. En este sentido, el valor de la mínima cuantía en municipios de esta categoría se encuentra en torno a los \$520.000.000, por lo que el 10% de este monto equivale a \$52.000.000, cifra que ha sido establecida como el techo máximo para la distribución de costos en el presente plan estratégico.

El análisis de costos realizado permite garantizar que la inversión proyectada para cada estrategia sea realista y alcanzable dentro del contexto actual del sector de diagnóstico automotor en Colombia. Los valores se han definido considerando criterios de eficiencia financiera y retorno de inversión, asegurando que cada peso invertido contribuya directamente a la mejora de los procesos internos, la optimización de los servicios prestados y el fortalecimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado local y regional.

Para la determinación de los montos asignados a cada estrategia dentro del plan estratégico, se han considerado múltiples variables y fuentes de información que permiten validar la pertinencia y viabilidad de los valores aquí consignados. En primer lugar, se han revisado procesos de contratación pública relacionados con la modernización y optimización de empresas del sector automotor, disponibles en la base de datos de Colombia Compra Eficiente. A partir de esta revisión, se ha identificado un patrón de inversión en rubros como infraestructura, tecnología, capacitación del talento humano y estrategias de marketing digital.

Además, se han tomado en cuenta experiencias previas de Centros de Diagnóstico Automotor ubicados en municipios de características similares a Tuluá, los cuales han ejecutado estrategias de crecimiento y fortalecimiento organizacional en los últimos años. Los valores utilizados en estos casos han servido como referencia comparativa para determinar montos adecuados a la realidad del mercado actual.

Otro criterio determinante ha sido el análisis de costos operativos y tecnológicos en el sector de diagnóstico automotor, realizado con base en estudios de mercado y publicaciones de entidades como la Superintendencia de Transporte y el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC). Estas fuentes han permitido obtener un panorama detallado sobre los valores asociados a la

implementación de estrategias de modernización y optimización en empresas del sector.

La asignación de costos también ha sido guiada por principios de racionalidad financiera, lo que implica que cada inversión debe estar debidamente justificada en función de su impacto en la eficiencia y competitividad de la empresa. En este sentido, se ha procurado distribuir los recursos de manera equilibrada, priorizando aquellas áreas que generan un mayor retorno sobre la inversión y que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el plan.

10.4.1. Distribución y Justificación de los Costos por Estrategia

Cada una de las estrategias formuladas en el presente plan estratégico ha sido objeto de un análisis detallado para determinar los costos asociados a su implementación. A continuación, se presenta una descripción de los rubros contemplados en cada estrategia y la justificación de los valores asignados:

- **Diferenciación e Innovación – \$ 13.371.429**

El fortalecimiento de la empresa a través de la diferenciación y la innovación es un componente esencial dentro del plan estratégico, ya que permite garantizar su competitividad en un mercado altamente regulado y dinámico. Para lograr este objetivo, se han asignado recursos a diferentes rubros estratégicos.

Una parte importante de la inversión está destinada a mejoras en infraestructura, con una asignación de \$3.714.286, enfocada en la adecuación de espacios de inspección y optimización de áreas operativas, lo que permitirá brindar un servicio más eficiente y de mayor calidad. Adicionalmente, se ha proyectado una inversión en tecnología de \$ 5.942.857, correspondiente a la implementación de software especializado para la digitalización de procesos y control de emisiones, lo que

facilitará la automatización de tareas y la optimización del tiempo de atención al cliente.

Por otro lado, se ha contemplado una inversión de \$ 2.228.571 en capacitación del personal técnico, con el fin de garantizar que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para operar con las nuevas tecnologías y metodologías de inspección. Finalmente, el rubro de marketing, con un monto de \$ 1.485.714, se destinará a estrategias de posicionamiento de la empresa en el mercado, asegurando que los clientes reconozcan y valoren los diferenciales de servicio ofrecidos por el CDA Ángeles del Río.

- **Alianzas Estratégicas – \$ 5.200.000**

Esta estrategia se enfoca en el establecimiento de relaciones estratégicas con proveedores de tecnología y otros actores clave dentro del sector. Para su ejecución, se ha asignado un monto de \$ 2.971.429 a la adquisición de herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración con socios comerciales.

Además, se han destinado \$ 1.485.714 a la formación en gestión de alianzas estratégicas y negociación con proveedores, asegurando que la empresa cuente con personal capacitado para establecer acuerdos comerciales beneficiosos. Por último, se han asignado COP 742.857 a la promoción y divulgación de estas alianzas, lo que permitirá generar mayor visibilidad y credibilidad en el mercado.

- **Expansión y Diversificación – \$ 15.228.571**

El crecimiento y diversificación de los servicios prestados por la empresa es una prioridad estratégica dentro del plan. Para ello, se ha contemplado una inversión de \$ 7.428.571 en infraestructura, destinada a la adecuación de nuevas instalaciones que permitan ampliar la oferta de servicios.

Asimismo, se han destinado \$ 3.714.286 a la adquisición de equipos y herramientas necesarias para la diversificación del portafolio de servicios. Se han asignado \$ 1.857.143 a la formación del personal en nuevas líneas de servicio y certificaciones especializadas. Finalmente, un monto de \$ 2.228.571 se destinará a estrategias de marketing enfocadas en comunicar la ampliación de servicios a los clientes actuales y potenciales.

En ese orden de ideas, la asignación presupuestal presentada en este documento responde a criterios técnicos y financieros basados en referencias de mercado ampliamente documentadas. La inversión proyectada no solo es coherente con los valores manejados en el sector, sino que también se encuentra dentro de los parámetros establecidos por Colombia Compra Eficiente para municipios de segunda categoría, garantizando una distribución equilibrada y eficiente de los recursos.

El impacto de estas inversiones permitirá mejorar la competitividad de la empresa, optimizar sus procesos internos y fortalecer su posicionamiento en el mercado, asegurando su crecimiento y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Dentro del proceso de formulación del presente plan estratégico para el Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S., se ha realizado un análisis detallado de los costos asociados a la implementación de cada una de las estrategias propuestas. Este análisis responde a criterios de eficiencia financiera, racionalidad económica y sostenibilidad empresarial, asegurando que los recursos sean utilizados de manera óptima para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

La siguiente tabla presenta la estructura detallada de los costos proyectados, los cuales han sido ajustados a un techo máximo de \$ 52.000.000, de acuerdo con los

parámetros establecidos para municipios de segunda categoría en el sistema de contratación pública de Colombia Compra Eficiente.

Cada estrategia ha sido desglosada en cuatro componentes fundamentales de inversión:

- **Infraestructura:** Recursos destinados a la adecuación de espacios físicos y mejoramiento de las instalaciones para optimizar la prestación del servicio.
- **Tecnología:** Inversión en herramientas digitales, software especializado y equipamiento necesario para modernizar los procesos operativos.
- **Capacitación:** Formación y actualización del personal en competencias estratégicas, operativas y tecnológicas que permitan optimizar la gestión del CDA.
- **Marketing:** Acciones dirigidas a fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentar su visibilidad y generar fidelización de clientes.

Cada uno de estos rubros ha sido asignado considerando la relevancia y el impacto que tendrá en la implementación de las estrategias, priorizando aquellas que generen un mayor retorno sobre la inversión y contribuyan directamente al fortalecimiento del CDA Ángeles del Río. La distribución presupuestal ha sido diseñada de manera equitativa, permitiendo garantizar que cada área reciba los recursos necesarios para su óptimo desarrollo.

En la siguiente tabla se detallan los valores asignados a cada estrategia y sus respectivos componentes de inversión.

Tabla 28. Distribución y Cuantificación de Costos para la Implementación del Plan Estratégico 2024-2027.

Estrategia	Infraestructura	Tecnología	Capacitación	Marketing	Total Ajustado
Diferenciación e Innovación	3.714.286	5.942.857	2.228.571	1.485.714	13.371.429
Alianzas Estratégicas	0	2.971.429	1.485.714	742.857	5.200.000
Expansión y Diversificación	7.428.571	3.714.286	1.857.143	2.228.571	15.228.571
Fidelización de Clientes	0	1.485.714	1.114.286	3.714.286	6.314.286
Optimización de Procesos	0	2.600.000	2.971.429	0	5.571.429
TOTAL	11.142.857	16.714.286	9.657.143	8.171.428	45.685.715

Fuente: Elaboración propia

10.5. CUANTIFICACIÓN EN COSTO-BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S. PARA EL PERÍODO 2024-2027

En la actualidad, la elaboración de un análisis detallado de costo-beneficio dentro de un proceso de planificación estratégica es un ejercicio fundamental para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de cualquier empresa, especialmente en sectores altamente regulados y competitivos como el de los centros de diagnóstico automotor. La importancia de cuantificar con precisión los costos asociados a la implementación de cada estrategia, así como los beneficios proyectados a corto, mediano y largo plazo, radica en la necesidad de tomar decisiones fundamentadas en datos reales que permitan maximizar la eficiencia en la asignación de recursos y optimizar la rentabilidad del negocio. En este contexto, se ha desarrollado un análisis exhaustivo que permite establecer los costos asociados a las estrategias propuestas en el plan estratégico del CDA Ángeles del Río S.A.S., con el propósito de determinar el impacto financiero de su ejecución y asegurar que cada inversión realizada contribuya de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para el período 2024-2027.

Para la correcta estructuración de este análisis de costo-beneficio, se ha adoptado una metodología rigurosa que parte de un estudio detallado del mercado, tomando como referencia información obtenida a través de fuentes especializadas y

documentos normativos que regulan la operación de los centros de diagnóstico automotor en Colombia. De manera complementaria, se han aplicado criterios financieros para evaluar la viabilidad de cada estrategia en función de su impacto esperado en la competitividad y sostenibilidad del negocio. En este sentido, se ha realizado una segmentación de los costos en cuatro categorías principales: infraestructura, tecnología, capacitación y marketing, cada una de ellas orientada a fortalecer diferentes aspectos de la empresa con el objetivo de mejorar su eficiencia operativa, consolidar su posicionamiento en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La estructuración de estos costos ha sido realizada con base en valores de referencia del sector, tomando en cuenta la normativa vigente y las tendencias actuales en la modernización de los servicios de diagnóstico automotor, lo que permite asegurar que cada inversión esté alineada con los estándares de calidad y competitividad exigidos en el mercado.

En cuanto a la distribución de costos, se ha identificado que la estrategia de Diferenciación e Innovación, orientada a la modernización de las instalaciones y la digitalización de los procesos operativos mediante la implementación de tecnologías avanzadas de control de emisiones y automatización de sistemas de inspección, requiere una inversión total de 13.371.429, de los cuales 3.714.286 se destinan a mejoras en infraestructura, 5.942.857 a la adquisición de software y equipos tecnológicos especializados, 2.228.571 a la capacitación del personal técnico y 1.485.714 a estrategias de marketing para posicionar los nuevos servicios y generar mayor visibilidad de la empresa en el mercado. Esta inversión responde a la necesidad de adaptar la empresa a las exigencias normativas y tecnológicas del sector, asegurando que la calidad del servicio prestado cumpla con los estándares establecidos por las entidades reguladoras, al tiempo que se mejora la experiencia del cliente y se optimizan los procesos internos para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en la prestación del servicio.

Por otro lado, la estrategia de Alianzas Estratégicas, diseñada con el objetivo de establecer acuerdos de cooperación con proveedores tecnológicos y entidades del sector para optimizar costos operativos, fortalecer la oferta de servicios y mejorar la competitividad de la empresa, requiere una inversión total de 5.200.000, distribuida en 2.971.429 para la adquisición de herramientas tecnológicas que faciliten la integración de los servicios con otras entidades del sector, 1.485.714 para la capacitación del personal en la implementación de estas tecnologías y 742.857 en marketing para la promoción de los beneficios derivados de estas alianzas. La implementación de esta estrategia permitirá que la empresa acceda a soluciones innovadoras que optimicen su operatividad, reduzcan costos y le otorguen una ventaja competitiva en el mercado, al tiempo que facilita la incorporación de nuevos servicios que agreguen valor a la experiencia del cliente.

En el marco de la estrategia de Expansión y Diversificación, que tiene como propósito ampliar la capacidad operativa de la empresa mediante la adecuación de nuevas instalaciones y la incorporación de nuevos servicios, se ha proyectado una inversión total de 15.228.571, distribuidos en 7.428.571 para mejoras en infraestructura, 3.714.286 para la adquisición de equipos tecnológicos que permitan la diversificación de servicios, 1.857.143 para la capacitación del personal en las nuevas áreas de operación y 2.228.571 en estrategias de marketing para promocionar la ampliación de la oferta de servicios. Esta inversión se justifica en la necesidad de aumentar la cobertura del CDA Ángeles del Río S.A.S. en la región, atrayendo un mayor número de clientes y consolidando su presencia en el mercado a través de una oferta diversificada y de alta calidad.

Adicionalmente, se ha estructurado la estrategia de Fidelización de Clientes, orientada a fortalecer la relación con los clientes actuales mediante la implementación de programas de incentivos, descuentos y promociones especiales, lo que requiere una inversión total de 6.314.286, de los cuales 1.485.714 están destinados a la implementación de herramientas tecnológicas

para la gestión de clientes, 1.114.286 a la capacitación del personal en técnicas de fidelización y servicio al cliente y 3.714.286 en campañas de marketing dirigidas a promover estos programas y aumentar la retención de clientes. La implementación de esta estrategia permitirá mejorar la percepción de los clientes sobre la empresa, aumentar la tasa de retención y generar un impacto positivo en la rentabilidad del negocio a través de la consolidación de una base de clientes leales.

Por último, se ha diseñado la estrategia de Optimización de Procesos, enfocada en la mejora de la eficiencia operativa mediante la digitalización y automatización de los procedimientos administrativos y de control de calidad, lo que implica una inversión total de 5.571.429, con 2.600.000 destinados a la adquisición de software de gestión operativa, 2.971.429 a la capacitación del personal en el uso de estas herramientas y la mejora de procesos internos. Esta estrategia contribuirá a la reducción de costos operativos, la optimización del tiempo de atención al cliente y la mejora en la calidad del servicio prestado.

En términos de evaluación del retorno sobre la inversión (ROI), se ha proyectado un crecimiento significativo en la afluencia de clientes como resultado de la implementación de estas estrategias, estimándose un incremento del 15% en la demanda de servicios gracias a la modernización de procesos y la diversificación de la oferta. Asimismo, se prevé una reducción del 20% en costos operativos debido a la optimización de procesos y el uso de tecnología avanzada, además de un incremento del 25% en ingresos por la incorporación de nuevos servicios y la ampliación de la capacidad operativa de la empresa. Estas proyecciones confirman que la inversión realizada en cada estrategia generará un impacto positivo en la competitividad y rentabilidad del CDA Ángeles del Río S.A.S., asegurando su sostenibilidad y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado a largo plazo.

La siguiente tabla permite visualizar la relación entre los costos de inversión en cada estrategia y los beneficios esperados, estableciendo indicadores cuantificables para medir el impacto de las acciones implementadas. En términos de rentabilidad y eficiencia, las estrategias de expansión y diversificación presentan un alto retorno al incrementar la capacidad operativa y la gama de servicios, lo que se traduce en un mayor flujo de clientes y un aumento significativo en los ingresos. La estrategia de diferenciación e innovación, al integrar tecnología en los procesos operativos, garantiza una reducción en los tiempos de atención y mejora en la calidad del servicio, aspectos que fortalecen la fidelización de los clientes y la competitividad del CDA Ángeles del Río S.A.S.

La implementación de alianzas estratégicas contribuye a la reducción de costos operativos y permite acceder a mejores insumos y servicios a precios competitivos, lo que optimiza la estructura de costos de la empresa. En este sentido, la estrategia de fidelización de clientes complementa el modelo de crecimiento al mejorar la tasa de retención, lo que reduce la dependencia de la captación de nuevos clientes y fortalece la estabilidad financiera de la empresa. Finalmente, la estrategia de optimización de procesos asegura una administración eficiente de los recursos, permitiendo una reducción significativa en costos administrativos y tiempos de espera, lo que se traduce en una mejora en la experiencia del cliente y una mayor eficiencia operativa.

Este análisis demuestra que la relación costo-beneficio de la implementación del Plan Estratégico 2024-2027 es positiva, asegurando que cada inversión realizada contribuya directamente a la consolidación del CDA Ángeles del Río S.A.S. como un referente en el sector de diagnóstico automotor en Colombia.

Finalmente, este análisis de cuantificación de costos y beneficios se integra en el Capítulo 10, Sección 10.5 del presente documento, correspondiente al Direccionamiento Estratégico del CDA Ángeles del Río S.A.S. para el período

2024-2027, en un rango de páginas comprendido entre la 157 y la 181, asegurando su correcta ubicación dentro del documento final y garantizando que la información se presente de manera clara y estructurada en coherencia con el desarrollo metodológico del plan estratégico.

Tabla 29. Análisis Costo-Beneficio del Plan Estratégico 2024-2027

Estrategia	Costo Total de Implementación	Beneficio Esperado	Indicadores de Evaluación
Diferenciación e Innovación	13.371.429	Modernización de instalaciones y digitalización de procesos, mejorando eficiencia operativa en un 20%.	Reducción en tiempos de inspección en un 15%, aumento en satisfacción del cliente en un 10%.
Alianzas Estratégicas	5.200.000	Reducción de costos operativos mediante acuerdos con proveedores estratégicos, aumentando la competitividad.	Disminución de costos en insumos y servicios en un 12%, incremento en fidelización de clientes en un 8%.
Expansión y Diversificación	15.228.571	Crecimiento en la capacidad operativa y diversificación de servicios, aumentando el flujo de clientes en un 25%.	Aumento de ingresos en un 20%, incremento en número de servicios ofrecidos en un 30%.
Fidelización de Clientes	6.314.286	Mejora en la retención de clientes mediante programas de incentivos y campañas de marketing.	Incremento de clientes recurrentes en un 18%, aumento en la facturación por cliente en un 12%.
Optimización de Procesos	5.571.429	Reducción de tiempos de espera y costos administrativos mediante la digitalización de procesos internos.	Disminución de costos administrativos en un 15%, reducción en tiempos de espera en un 20%.
TOTAL	45.685.715	Mejora de eficiencia, crecimiento sostenido y optimización de costos	Aumento de ingresos, reducción de costos y mejora en competitividad

Fuente: Elaboración propia.

La anterior tabla permite visualizar la relación entre los costos de inversión en cada estrategia y los beneficios esperados, estableciendo indicadores cuantificables para medir el impacto de las acciones implementadas. En términos de rentabilidad y eficiencia, las estrategias de expansión y diversificación presentan un alto retorno al incrementar la capacidad operativa y la gama de servicios, lo que se traduce en un mayor flujo de clientes y un aumento significativo en los ingresos. La estrategia de diferenciación e innovación, al integrar tecnología en los procesos operativos, garantiza una reducción en los

tiempos de atención y mejora en la calidad del servicio, aspectos que fortalecen la fidelización de los clientes y la competitividad del CDA Ángeles del Río S.A.S.

La implementación de alianzas estratégicas contribuye a la reducción de costos operativos y permite acceder a mejores insumos y servicios a precios competitivos, lo que optimiza la estructura de costos de la empresa. En este sentido, la estrategia de fidelización de clientes complementa el modelo de crecimiento al mejorar la tasa de retención, lo que reduce la dependencia de la captación de nuevos clientes y fortalece la estabilidad financiera de la empresa. Finalmente, la estrategia de optimización de procesos asegura una administración eficiente de los recursos, permitiendo una reducción significativa en costos administrativos y tiempos de espera, lo que se traduce en una mejora en la experiencia del cliente y una mayor eficiencia operativa.

Este análisis demuestra que la relación costo-beneficio de la implementación del Plan Estratégico 2024-2027 es positiva, asegurando que cada inversión realizada contribuya directamente a la consolidación del CDA Ángeles del Río S.A.S. como un referente en el sector de diagnóstico automotor en Colombia.

11. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CDA ÁNGELES DEL SIO S.A.S

La planificación estratégica es un proceso esencial para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier organización. En un entorno competitivo y dinámico como el sector del diagnóstico automotor, es fundamental que las empresas desarrollen estrategias sólidas que les permitan anticiparse a los cambios del mercado, adaptarse a las regulaciones y mantenerse competitivas. Sin embargo, tan importante como la formulación del plan estratégico es su correcta implementación, seguimiento y control. El éxito de una estrategia a largo plazo depende de la capacidad de la organización para monitorear de manera efectiva los avances, detectar desviaciones, ajustar las tácticas cuando sea necesario y asegurarse de que los objetivos se cumplan dentro de los plazos establecidos.

En este contexto, el Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) Ángeles del Río, ubicado en Tuluá, Valle del Cauca, ha formulado un plan estratégico para el periodo 2024-2027 con el objetivo de consolidarse en el sector, mejorar su competitividad y adaptarse a las exigencias tecnológicas y normativas del mercado. El seguimiento y control de este plan es vital para garantizar que se alcancen los objetivos propuestos, se optimicen los recursos y se minimicen los riesgos.

Este capítulo se centrará en describir exhaustivamente el Plan de Seguimiento y Control para la Implementación del Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río, detallando los componentes clave, tales como los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño (KPIs), la periodicidad de las revisiones y el mecanismo de adaptación del plan a lo largo del periodo de implementación.

- **Objetivos Estratégicos y KPIs**

El Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río para 2024-2027 se estructura en torno a una serie de objetivos estratégicos que abarcan tanto el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado, como la optimización de sus operaciones y la mejora continua de la calidad de sus servicios. Estos objetivos son medibles y están alineados con indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán un seguimiento eficaz.

Algunos de los objetivos estratégicos incluyen:

- Mejorar la calidad del servicio al cliente: Este objetivo se medirá a través de indicadores como el índice de satisfacción del cliente, que será monitoreado trimestralmente mediante encuestas directas.
- Incrementar la eficiencia operativa: Un KPI clave para este objetivo será la reducción del tiempo promedio de revisión técnica, con un objetivo de mejora del 15% para el año 2025.
- Cumplir con las regulaciones normativas vigentes: Para este objetivo, el KPI principal será el número de auditorías superadas sin no conformidades, realizándose una revisión semestral de los resultados.
- Aumentar la participación en el mercado: El crecimiento del 10% en la cuota de mercado dentro del sector será monitoreado anualmente mediante análisis de mercado y estadísticas de ventas.

Cada uno de estos objetivos tiene asociado un plan de acción específico que incluye responsables, recursos asignados y cronogramas detallados, lo que asegura que cada área de la empresa esté alineada con las metas generales.

- **Seguimiento Periódico y Herramientas de Control**

El seguimiento del plan estratégico será realizado mediante una serie de revisiones periódicas, tanto mensuales como trimestrales, que permitirán detectar posibles desviaciones y realizar los ajustes necesarios en tiempo real. El Comité de Dirección de CDA Ángeles del Río será el responsable de liderar estas sesiones de control, donde se evaluarán los KPIs previamente definidos y se analizará el progreso de las acciones estratégicas.

Además, se implementará un sistema de reportes mensuales en el que cada área funcional presentará sus avances respecto a los objetivos establecidos. Estos reportes incluirán análisis detallados de los indicadores clave y propuestas para la corrección de cualquier desvío detectado. Asimismo, se desarrollarán reuniones trimestrales más amplias, donde el comité directivo revisará el avance global del plan y tomará decisiones sobre posibles ajustes en las estrategias o recursos.

Para facilitar el seguimiento continuo, se utilizará un software de gestión que permitirá centralizar la información y realizar un monitoreo en tiempo real de los KPIs. Esta herramienta tecnológica proporcionará alertas tempranas sobre posibles incumplimientos y facilitará la toma de decisiones basada en datos.

- **Mecanismos de Adaptación del Plan Estratégico**

El entorno en el que opera CDA Ángeles del Río está en constante cambio, tanto por las nuevas normativas que afectan al sector del diagnóstico automotor, como por las innovaciones tecnológicas que pueden generar oportunidades o amenazas. Por esta razón, el plan estratégico debe ser flexible y adaptarse a estas circunstancias.

El Plan de Seguimiento y Control contempla mecanismos para la adaptación del plan estratégico a lo largo de su implementación. Cada año, se llevará a cabo una revisión integral del plan, en la que se evaluarán los avances conseguidos, las oportunidades emergentes y las amenazas del entorno. En esta revisión se determinará si es necesario ajustar los objetivos, redefinir los KPIs o modificar las estrategias en función de las nuevas realidades del mercado.

Además, se fomentará una cultura organizacional abierta al cambio y a la mejora continua, en la que los empleados de todos los niveles jerárquicos puedan proponer mejoras o ajustes al plan estratégico. Este enfoque colaborativo permitirá que la empresa se mantenga ágil y proactiva frente a los cambios del entorno.

11.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS EN EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CDA ÁNGELES DEL RÍO (2024-2027)

Para garantizar el éxito de cualquier organización, la alineación entre los objetivos estratégicos y la misión y visión corporativa es fundamental. En el caso de CDA Ángeles del Río, la misión se centra en ofrecer un servicio de diagnóstico automotor de alta calidad, cumpliendo con todas las regulaciones nacionales y promoviendo la seguridad vial y el cuidado ambiental. La visión, por su parte, proyecta a la empresa como un referente regional en su sector, con un enfoque en la expansión de servicios y la incorporación de tecnologías innovadoras.

Los objetivos estratégicos para el periodo 2024-2027 de CDA Ángeles del Río fueron formulados teniendo en cuenta estos principios fundamentales. Cada objetivo se desarrolló con el fin de no solo mantener el nivel de excelencia alcanzado hasta ahora, sino también para potenciar el crecimiento y la competitividad de la empresa en un sector altamente regulado y tecnológicamente

demandante. Al estructurar los objetivos estratégicos, se aseguraron de que cada uno contribuyera directamente a la misión de la empresa, y que su cumplimiento apoyara la visión a largo plazo de consolidación en el mercado²².

11.1.1. Aplicación del Modelo SMART en la Definición de Metas

Para que los objetivos estratégicos tengan un impacto real y se traduzcan en resultados tangibles, es imprescindible que sean definidos bajo criterios que aseguren su viabilidad y monitoreo constante. En el caso de CDA Ángeles del Río, los principios SMART (por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) han sido aplicados rigurosamente en la definición de cada uno de los objetivos.

- Específicos: Cada meta establecida dentro del plan estratégico fue cuidadosamente detallada para evitar ambigüedades. Por ejemplo, uno de los objetivos clave es mejorar la eficiencia operativa, y esto se desglosa específicamente como la reducción del tiempo promedio de diagnóstico automotor en un 15% en el transcurso de los primeros dos años del plan. Al ser específicos, estos objetivos permiten un enfoque claro en las acciones requeridas para su cumplimiento.
- Medibles: A través de indicadores clave de desempeño (KPIs), CDA Ángeles del Río asegura que todas las metas puedan ser cuantificadas. En el caso del objetivo mencionado, el KPI principal es el tiempo promedio en minutos de cada diagnóstico, el cual será registrado diariamente y revisado mensualmente para garantizar que se avance hacia la meta propuesta. Otros KPIs incluyen, por ejemplo, la satisfacción del cliente, medida mediante encuestas periódicas y la auditoría de procesos para asegurar el cumplimiento normativo.

²² BARNEY, JB. Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. Revista de Gestión, 17(1), 99-120, 1991.

- **Alcanzables:** En este proceso, la empresa realizó un análisis exhaustivo de sus recursos disponibles, tanto humanos como tecnológicos. Se aseguraron de que todas las metas fueran realistas dentro del marco de estos recursos, y de que las inversiones necesarias, como la actualización de equipos o la capacitación de personal, estuvieran contempladas dentro de los presupuestos anuales. Esto garantizó que las metas, aunque ambiciosas, fueran alcanzables.
- **Relevantes:** Las metas establecidas están directamente alineadas con las necesidades del sector automotor y los cambios regulatorios que afectan a los centros de diagnóstico en Colombia. Un claro ejemplo es la adopción de nuevas tecnologías para la revisión de emisiones en motocicletas, una regulación introducida en 2025 por el Ministerio de Transporte. Este objetivo es no solo relevante para el cumplimiento normativo, sino también para garantizar la competitividad de CDA Ángeles del Río en un entorno donde la tecnología juega un papel cada vez más importante.
- **Con un tiempo definido:** Para asegurar que los avances sean oportunos y se pueda llevar un seguimiento eficaz, cada objetivo tiene un cronograma detallado. Por ejemplo, la reducción del tiempo de diagnóstico tiene un plazo de dos años, mientras que el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente en un 20% se espera alcanzar al final del primer año de implementación del plan. Este marco temporal claro asegura que se mantenga un sentido de urgencia y responsabilidad en todas las áreas de la organización²³.

²³ PORTER, ME. Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Patria, trigésima séptima reimpresión, México, 2007.

11.1.2. De los Objetivos Estratégicos del CDA Ángeles del Río S.A.S.

- **Crecimiento de Servicios:** Uno de los principales objetivos estratégicos es la expansión de la cartera de servicios ofrecidos por CDA Ángeles del Río. Esto incluye la incorporación de nuevos tipos de inspecciones técnicas, como la revisión de vehículos eléctricos, un mercado emergente en Colombia. Este objetivo se basa en la creciente tendencia hacia la movilidad sostenible, y CDA se posiciona para ofrecer estos servicios con la implementación de equipos especializados y personal capacitado. Este objetivo será medido a través del KPI de nuevos servicios implementados por año, con la meta de añadir al menos dos servicios adicionales cada año durante el periodo 2024-2027.
- **Mejora de la Satisfacción del Cliente:** Aumentar la satisfacción del cliente es otro de los objetivos clave. Durante los primeros dos años del plan, CDA Ángeles del Río ha implementado encuestas periódicas de satisfacción, con el objetivo de identificar áreas de mejora y ajustar los procesos internos en consecuencia. Este objetivo será evaluado cualitativamente a través de los comentarios de los clientes y cuantitativamente mediante el aumento de la calificación promedio en las encuestas. La meta específica es incrementar la satisfacción general del cliente en un 20% para 2025, lo cual se reflejará en una mejora en los índices de recomendación y retorno de clientes.
- **Adopción de Tecnologías Avanzadas:** En respuesta a las nuevas regulaciones ambientales y las exigencias tecnológicas del sector, uno de los objetivos estratégicos de CDA Ángeles del Río es la modernización de su infraestructura tecnológica. Esto incluye la adquisición de equipos de última generación para la medición de emisiones y la automatización de procesos de diagnóstico. Este objetivo será monitoreado mediante la

implementación efectiva de estas tecnologías en un plazo de tres años, con un KPI que mida la cantidad de equipos tecnológicos actualizados por año y la reducción en los tiempos de procesamiento de diagnóstico gracias a la automatización²⁴.

11.1.3. Evaluación Cuantitativa y Cualitativa

Los objetivos estratégicos establecidos para CDA Ángeles del Río son evaluados tanto de forma cuantitativa como cualitativa. En el caso de la satisfacción del cliente, se utilizan encuestas como una herramienta cualitativa que captura la percepción del servicio, pero también se complementa con un análisis cuantitativo del índice de retorno de clientes, lo que da una visión completa del impacto de las mejoras implementadas.

El seguimiento de los tiempos de diagnóstico es otro ejemplo de cómo los KPIs cuantitativos, como el número exacto de minutos reducidos, proporcionan datos tangibles que permiten medir el progreso hacia los objetivos. Mientras tanto, la cualitativa percepción del cliente sobre la rapidez y eficiencia en el servicio se obtiene a través de comentarios directos que complementan la evaluación cuantitativa²⁵.

11.2. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs) EN CDA ÁNGELES DEL RÍO

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son herramientas esenciales en la gestión estratégica de cualquier organización, ya que permiten medir de manera objetiva el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos establecidos. En el contexto de CDA Ángeles del Río, los KPIs adquieren una relevancia particular al

²⁴ Ibidem 23.

²⁵ KAPLAN, RS y NORTON, DP. El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción. Harvard Business Review, 74(1), 75-85, 1996

ser un centro de diagnóstico automotor (CDA), donde la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la satisfacción del cliente son factores determinantes para garantizar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. El establecimiento de KPIs permite a la organización monitorear de cerca su desempeño, identificar áreas de mejora y ajustar su plan estratégico en función de los resultados obtenidos.

La importancia de los KPIs radica en que proporcionan datos precisos y cuantificables que facilitan la toma de decisiones informadas. A través de la monitorización de estos indicadores, la alta dirección puede evaluar si las estrategias implementadas están generando los resultados esperados y si los recursos se están utilizando de manera eficiente. Además, los KPIs permiten una gestión proactiva, ya que alertan sobre posibles desviaciones respecto a los objetivos establecidos, permitiendo tomar acciones correctivas a tiempo para evitar el incumplimiento de las metas estratégicas²⁶.

11.2.1. KPIs Específicos Para CDA Ángeles Del Río

En el caso de CDA Ángeles del Río, se pueden identificar una serie de KPIs específicos que permiten medir el desempeño en áreas críticas como la operatividad, la satisfacción del cliente, el cumplimiento normativo y la eficiencia financiera. A continuación, se detallan algunos de los KPIs clave que deben ser monitoreados de manera continua:

- **Volumen de Servicios Prestados:** Este indicador mide la cantidad de revisiones técnico-mecánicas realizadas mensualmente por el CDA. Es un KPI fundamental para evaluar el crecimiento de la empresa y su capacidad

²⁶ LONDOÑO RENGIFO, Erika Johana. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE HOSHIN KANRI EN EL CDA GUADALAJARA, EL CUAL PERMITA MEJORAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. Unidad Central Del Valle Del Cauca. Programa De Comercio Internacional, Facultades De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables, Tuluá 2022.

para atender la demanda del mercado. Un incremento en el volumen de servicios prestados es una señal positiva de la competitividad y la capacidad operativa del CDA.

- **Tiempos de Entrega:** La rapidez con la que se completa una inspección técnico-mecánica es crucial para la satisfacción del cliente. Este KPI mide el tiempo promedio que tarda cada servicio desde su inicio hasta su finalización. Optimizar este indicador no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también permite al CDA aumentar su capacidad operativa sin comprometer la calidad del servicio.
- **Índice de Satisfacción del Cliente:** La satisfacción del cliente es un KPI crítico para cualquier organización orientada a la prestación de servicios. En el caso de CDA Ángeles del Río, este indicador mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la atención recibida, la calidad del servicio y los tiempos de respuesta. Este KPI se puede monitorear a través de encuestas de satisfacción y el análisis de comentarios y sugerencias de los clientes.
- **Eficiencia Operativa:** Este KPI mide la relación entre los recursos utilizados (tiempo, personal, equipos) y el número de servicios prestados. Una mayor eficiencia operativa implica que el CDA está utilizando sus recursos de manera óptima para maximizar la productividad. La implementación de tecnologías avanzadas y la capacitación del personal son factores clave para mejorar este indicador.
- **Cumplimiento de Normativas:** Dado que el CDA opera en un sector altamente regulado, el cumplimiento de las normativas es fundamental. Este KPI mide el porcentaje de conformidad con las regulaciones nacionales e internacionales aplicables, incluyendo las inspecciones

técnico-mecánicas y las emisiones contaminantes. Un bajo nivel de cumplimiento podría tener consecuencias legales y reputacionales para la empresa.

11.2.2. Monitoreo y Evaluación de los KPIs

El monitoreo y la evaluación de los KPIs en CDA Ángeles del Río se llevarán a cabo utilizando herramientas tecnológicas que permitan la recopilación y análisis de datos en tiempo real. Una de las metodologías recomendadas para este fin es el Hoshin Kanri, que facilita la alineación de los objetivos estratégicos con las actividades operativas diarias. Esta metodología centraliza toda la información relevante en un solo sistema, lo que permite a la dirección tomar decisiones informadas y ajustar el plan estratégico de manera ágil y precisa.

El Hoshin Kanri se basa en el ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), lo que garantiza una revisión continua del progreso hacia los objetivos estratégicos. A través de este enfoque, los KPIs serán monitoreados regularmente y se llevarán a cabo evaluaciones periódicas para verificar si los resultados están alineados con las metas trazadas. Esto no solo permite una gestión eficiente, sino que también promueve una cultura de mejora continua dentro de la organización²⁷.

11.2.3. Revisión Continua de los KPIs

La revisión continua de los KPIs es fundamental para asegurar que el CDA Ángeles del Río se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos estratégicos. En este sentido, es importante establecer hitos y plazos específicos para la revisión de los KPIs, ya sea mensual, trimestral o anual, dependiendo de la naturaleza del indicador. Esta revisión periódica permitirá identificar cualquier

²⁷ Ibidem 26.

desviación con respecto a las metas establecidas y, en caso necesario, ajustar el plan estratégico en tiempo real.

Es crucial que la alta dirección y los líderes de cada área involucrada participen activamente en la revisión de los KPIs, de modo que puedan identificar rápidamente las áreas que requieren atención y tomar decisiones correctivas oportunas. Además, el análisis de los KPIs debe ser transparente y compartido con todo el equipo, promoviendo una cultura de responsabilidad y colaboración en torno al logro de los objetivos organizacionales.

En ese entendido, los KPIs juegan un papel central en el plan de seguimiento y control de CDA Ángeles del Río. Su monitoreo constante, la utilización de herramientas tecnológicas como el Hoshin Kanri, y la revisión continua son elementos clave para asegurar el éxito de la implementación del plan estratégico, permitiendo a la empresa no solo alcanzar sus metas, sino también adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado de manera ágil y eficiente²⁸.

11.3. PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CDA ÁNGELES DEL RÍO

Los Planes Operativos Anuales (POA) son una herramienta fundamental en la gestión estratégica de cualquier organización, ya que permiten desglosar de manera precisa y estructurada las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo. En el contexto de CDA Ángeles del Río, los POA son clave para asegurar que las metas planteadas en su Plan Estratégico 2024-2027 se implementen de manera efectiva, asignando responsabilidades claras, recursos específicos, plazos bien definidos y estableciendo mecanismos de control adecuados para garantizar el éxito.

²⁸ Ibidem 26.

La elaboración de los POA debe realizarse anualmente para cada área funcional de la empresa. Esto incluye áreas como la operativa, comercial, administrativa y de recursos humanos, entre otras, donde cada área tendrá sus propios objetivos operativos alineados con los objetivos estratégicos generales de la organización. La clave en la elaboración de estos planes es la integración de todas las áreas bajo una visión compartida, para lo cual es esencial que todos los departamentos entiendan cómo sus actividades diarias impactan directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Cada POA debe reflejar no solo las actividades operativas diarias, sino también las estrategias de crecimiento y mejora continua que se esperan de cada área.

11.3.1. Desglose de las Acciones, Responsabilidades, Recursos y Plazos

El desglose de las acciones es una fase crítica en la elaboración de los POA. Cada objetivo estratégico se debe dividir en una serie de acciones específicas que puedan ser ejecutadas a nivel operativo. Por ejemplo, si uno de los objetivos estratégicos de CDA Ángeles del Río es mejorar la satisfacción del cliente en un 15% para el año 2025, entonces el POA correspondiente a esta meta podría incluir acciones como la capacitación continua del personal de atención al cliente, la implementación de encuestas de satisfacción mensuales, y la creación de un canal de comunicación directo con los clientes para recibir sugerencias y quejas en tiempo real.

Cada una de estas acciones debe contar con una asignación clara de responsabilidades, determinando específicamente quién dentro de la organización será responsable de llevarlas a cabo. Esto evita la dilución de responsabilidades y asegura que cada miembro del equipo entienda su rol en la consecución de los objetivos. Adicionalmente, los recursos necesarios para la implementación de cada acción deben estar claramente identificados. Esto incluye recursos financieros, humanos y tecnológicos. En nuestro ejemplo sobre la mejora de la

satisfacción del cliente, los recursos podrían incluir la contratación de un consultor externo para las capacitaciones o la inversión en software de gestión de encuestas.

Igualmente importante es el establecimiento de plazos definidos para la ejecución de cada acción. No basta con identificar las actividades necesarias; es vital que estas actividades se planifiquen en el tiempo, estableciendo fechas límite que permitan un seguimiento efectivo del progreso. Estos plazos deben ser realistas y estar alineados con las capacidades operativas y los recursos disponibles en cada área de la empresa²⁹.

11.3.2. Seguimiento y Revisión de los POA

El seguimiento de los POA es un aspecto crucial para asegurar que el plan estratégico de CDA Ángeles del Río no se quede solo en el papel, sino que se ejecute de manera efectiva. Este seguimiento implica la revisión constante de las actividades planificadas, así como la identificación temprana de cualquier problema o retraso que pueda afectar la implementación del plan. Un enfoque proactivo en el seguimiento permitirá a la empresa anticiparse a posibles dificultades y realizar ajustes en tiempo real.

En este proceso, las reuniones de seguimiento deben ser regulares, involucrando a todos los responsables de cada área y permitiendo una retroalimentación constante. Esto facilita no solo la detección de problemas, sino también el intercambio de ideas y la creación de sinergias entre diferentes áreas. Además, es

²⁹ OSORIO MONTOYA, Omar Eduardo, OSPINA CARDONA, Luz Marina y RODAS MARÍN, Natalia. Plan de Mejoramiento de la Estructura Organizacional del Centro de Diagnóstico Automotor de Risaralda S.A.S. Universidad Libre Especialización Alta Gerencia Cohorte: 50 – Equipo 3 Pereira Risaralda 2018. En este documento, los autores desarrollan un plan para mejorar la estructura organizacional del Centro de Diagnóstico Automotor, enfatizando la importancia de una planificación detallada que incluya la asignación de responsabilidades, recursos y el establecimiento de plazos claros para mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos

fundamental que los resultados de cada POA sean evaluados al final de cada año para medir su efectividad y realizar los ajustes necesarios de cara al siguiente ciclo operativo.

Dado lo anterior, los POA de CDA Ángeles del Río no solo deben ser vistos como un instrumento para gestionar las operaciones diarias de la empresa, sino como un mecanismo dinámico que permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno y asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a largo plazo. La clave del éxito radica en la claridad en la asignación de responsabilidades, la adecuada planificación de los recursos y el establecimiento de mecanismos de control que permitan a la empresa no solo reaccionar ante las circunstancias, sino adelantarse a ellas³⁰.

11.4. SEGUIMIENTO PERIÓDICO (SEMESTRAL O TRIMESTRAL)

El seguimiento periódico es una de las claves para garantizar la correcta implementación de cualquier plan estratégico. En el caso de CDA Ángeles del Río, es esencial realizar un monitoreo constante, que se ejecute trimestral o semestralmente, con el fin de evaluar el progreso de los diferentes proyectos y estrategias definidas en el plan estratégico para el periodo 2024-2027. Este monitoreo no solo permite identificar desviaciones o dificultades a tiempo, sino que también ofrece la posibilidad de tomar decisiones correctivas de manera oportuna, evitando que los problemas se agraven y afecten negativamente el rendimiento global de la empresa.

Al establecer un calendario de seguimiento periódico, se asegura que todos los actores involucrados, tanto a nivel directivo como operativo, estén alineados con los objetivos de la organización y comprometidos con su cumplimiento. Este proceso permite medir de manera cuantitativa y cualitativa los avances respecto a

³⁰ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma 2002

los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) previamente definidos. Además, el seguimiento periódico actúa como un mecanismo de retroalimentación para ajustar o redirigir las estrategias según las circunstancias cambiantes del mercado o los desafíos operativos que puedan surgir durante la implementación.

Por ejemplo, un análisis trimestral podría enfocarse en la revisión de los indicadores de satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el control financiero, mientras que uno semestral podría involucrar un análisis más profundo de la sostenibilidad de las estrategias a largo plazo y la identificación de nuevas oportunidades o amenazas emergentes en el entorno competitivo de la empresa³¹.

11.4.1. Generación de Informes Periódicos

Una parte esencial del seguimiento periódico es la generación de informes detallados que incluyan un análisis exhaustivo del estado de los proyectos en curso y los KPIs asociados a cada uno de ellos. Estos informes deben ser estructurados de manera que ofrezcan información clara, relevante y basada en datos, permitiendo una evaluación objetiva del rendimiento de la empresa.

Cada informe debe contener los siguientes elementos:

- **Análisis de KPIs:** Este es el núcleo del informe, ya que los KPIs son los indicadores que permiten medir el éxito o el fracaso de las estrategias implementadas. Estos indicadores deben estar alineados con los objetivos estratégicos y reflejar tanto el rendimiento financiero como operativo de la empresa. Por ejemplo, KPIs como el índice de satisfacción del cliente, la tasa de crecimiento de ingresos o la eficiencia en la operación técnica del

³¹ ORDOÑES CASTRO, Mario Andrés. Viabilidad De Empresa Propia Centro De Diagnóstico Automotriz. Universidad ICESI Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas. Administración De Empresas, Santiago De Cali, 2018-2019

CDA pueden ser revisados para determinar el avance hacia los objetivos establecidos.

- Estado de los Proyectos: Cada informe debe incluir una actualización del estado de los proyectos en curso, señalando si se encuentran dentro del cronograma previsto, si hay retrasos o si se han presentado dificultades técnicas o financieras que puedan afectar su ejecución. Esto permitirá tomar decisiones rápidas y correctivas en caso de que algún proyecto se esté desviando de lo planeado.
- Recomendaciones y Acciones Correctivas: El informe debe incluir recomendaciones específicas basadas en el análisis de los KPIs y el estado de los proyectos. Estas recomendaciones pueden incluir ajustes en la asignación de recursos, la reevaluación de plazos o incluso la modificación de alguna estrategia si se observa que los resultados no están alineados con las expectativas iniciales.

La elaboración de estos informes debe estar a cargo de un equipo multidisciplinario, que incluya tanto a la alta dirección como a los responsables operativos, garantizando una visión integral y detallada de la situación actual de la empresa. Además, estos informes deben ser presentados en las reuniones de seguimiento para facilitar la toma de decisiones basadas en información actualizada y precisa³².

11.4.2. Uso de Herramientas Tecnológicas para el Seguimiento

El avance tecnológico ha permitido que las empresas adopten herramientas que facilitan la gestión del seguimiento y control de sus estrategias. En el caso de CDA

³² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Ángeles del Río, es recomendable el uso de plataformas tecnológicas que permitan el monitoreo en tiempo real de los proyectos y la actualización constante de los KPIs.

Entre las herramientas más recomendables se encuentran los sistemas de gestión de proyectos y los softwares de Business Intelligence (BI). Estas plataformas permiten:

- **Actualización en Tiempo Real:** Las herramientas tecnológicas ofrecen la posibilidad de actualizar la información en tiempo real, lo que facilita que los directivos y responsables de área puedan acceder a los datos más recientes sobre el estado de los proyectos y los KPIs. Esto permite tomar decisiones más ágiles y con mayor precisión.
- **Análisis Automatizado:** Muchos softwares de BI permiten la generación automática de gráficos y análisis comparativos entre diferentes periodos, lo que facilita la identificación de tendencias y posibles áreas de mejora. Además, algunas herramientas pueden enviar alertas automáticas cuando un KPI se encuentra por debajo del nivel esperado, permitiendo una reacción inmediata.
- **Visualización Clara y Personalizada:** Estas herramientas permiten crear paneles de control personalizados, donde los directivos pueden visualizar los indicadores más relevantes para su área de responsabilidad. Esto no solo mejora la eficiencia del seguimiento, sino que también facilita la comprensión de los datos para aquellos que no están directamente involucrados en el análisis técnico.

Un ejemplo práctico sería el uso de una plataforma como Microsoft Power BI, que permite integrar diferentes fuentes de datos y visualizarlas en gráficos interactivos.

Esto no solo facilita el análisis de los KPIs, sino que también permite compartir esta información de manera sencilla con todo el equipo directivo, fomentando la transparencia y el trabajo colaborativo.

En ese entendido, el seguimiento periódico, la generación de informes detallados y el uso de herramientas tecnológicas son pilares fundamentales para garantizar el éxito en la implementación del Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río. Al adoptar estas prácticas, la empresa no solo podrá monitorear su progreso de manera efectiva, sino que también estará preparada para adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir en el entorno competitivo.

11.5. INFORMES DE SEGUIMIENTO Y MEMORIA ANUAL EN CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.

El seguimiento y control en la implementación del Plan Estratégico 2024-2027 de CDA Ángeles del Río S.A.S. es fundamental para asegurar que los objetivos definidos se cumplan en tiempo y forma. Este proceso debe realizarse de manera metódica y constante para poder identificar tanto los avances logrados como los obstáculos que se presentan, con el fin de hacer ajustes en el camino que permitan maximizar el rendimiento de la empresa en un entorno altamente regulado y competitivo. Para ello, los informes de seguimiento semestrales y la Memoria Anual juegan un rol decisivo en la evaluación de los resultados obtenidos y en la definición de las acciones futuras.

- **Informes de Seguimiento Semestrales: Evaluación del Progreso y Desafíos**

En CDA Ángeles del Río S.A.S., los informes de seguimiento semestrales deben ser elaborados con la finalidad de proporcionar una visión clara y detallada del progreso en cada una de las áreas clave de la empresa, tales como operaciones,

calidad del servicio, cumplimiento normativo, y satisfacción del cliente. Cada área deberá rendir cuentas sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico, utilizando indicadores de desempeño específicos que faciliten la evaluación objetiva.

Estos informes no deben limitarse únicamente a un reporte de actividades cumplidas. Es crucial que incluyan un análisis exhaustivo de los logros obtenidos durante el semestre, identificando qué factores contribuyeron a dichos logros, así como los desafíos o dificultades encontradas. En este contexto, cualquier desviación de los objetivos originales debe ser claramente señalada, junto con las causas subyacentes que la provocaron, para poder desarrollar las medidas correctivas adecuadas de inmediato.

Por ejemplo, si se identifica que una de las metas de mejora en tiempos de revisión técnico-mecánica no se ha alcanzado, es importante detallar si esto se debió a problemas operativos, a la falta de personal capacitado o a cualquier otro factor externo como cambios en la normativa. Este enfoque analítico permitirá a la alta dirección del CDA Ángeles del Río S.A.S. ajustar sus acciones a tiempo, optimizando así los recursos y asegurando que los objetivos estratégicos de largo plazo sigan siendo alcanzables.

- **La Importancia de la Memoria Anual: Reflexión y Aprendizaje**

Al final de cada año, la empresa debe generar una Memoria Anual, la cual sintetice de manera integral los resultados de todo el ejercicio anual. Este documento debe cumplir con varios propósitos clave: por un lado, debe medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico, y por otro, debe ofrecer una evaluación crítica y profunda de las áreas que requieren mejoras.

La Memoria Anual no es solo un resumen numérico, sino un análisis cualitativo que refleje el estado general de la empresa, incluyendo aspectos que van desde el desempeño financiero y operativo hasta la percepción de los clientes y la calidad del servicio ofrecido. Esto permitirá a la gerencia no solo tener un panorama claro de los resultados obtenidos, sino también identificar los puntos débiles que podrían haber limitado el crecimiento o la eficiencia durante el año.

Este documento es fundamental para el proceso de toma de decisiones en CDA Ángeles del Río S.A.S., ya que servirá como base para realizar ajustes necesarios en la estrategia de la empresa. Si bien es importante celebrar los éxitos alcanzados, es aún más importante reflexionar sobre los desafíos encontrados y qué cambios se deben implementar para enfrentarlos con mayor efectividad en el futuro. Esto asegurará que la empresa no solo se mantenga competitiva, sino que continúe mejorando sus procesos año tras año.

- **Uso de la Memoria Anual para la Planificación Futura**

Un aspecto crucial de la Memoria Anual en CDA Ángeles del Río S.A.S. es que debe convertirse en la base para la planificación de los años siguientes. A partir de las lecciones aprendidas, los datos recopilados y el análisis realizado, los directivos deben ser capaces de ajustar los Planes Operativos Anuales (POA), alineándolos mejor con las metas estratégicas de largo plazo. Este proceso de retroalimentación continua es vital para que la empresa no solo mantenga su curso, sino que también pueda adaptarse de manera proactiva a las nuevas condiciones del mercado o a los cambios regulatorios que pudieran surgir.

Además, este análisis permitirá que la empresa aproveche nuevas oportunidades detectadas en el transcurso del año, como la expansión de servicios a nuevos mercados o la adopción de tecnologías emergentes en el sector automotor. La Memoria Anual, por lo tanto, no solo es un informe retrospectivo, sino también un

recurso para la planificación estratégica proactiva, donde las acciones futuras se planifican sobre la base de una evaluación exhaustiva y bien fundamentada.

La correcta implementación de los informes de seguimiento semestrales y la Memoria Anual en CDA Ángeles del Río S.A.S. es una pieza clave para garantizar la efectividad del Plan Estratégico 2024-2027. Estos instrumentos no solo ofrecen una visión clara del estado actual de la empresa, sino que también facilitan la toma de decisiones estratégicas en tiempo real, permitiendo ajustes que mejoren la eficiencia y el desempeño global de la organización. A través de un seguimiento constante y una evaluación crítica anual, CDA Ángeles del Río S.A.S. podrá seguir creciendo, adaptándose y mejorando su competitividad en un sector cada vez más exigente.

11.6. REUNIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- **Estrategia para implementar las reuniones de seguimiento entre los responsables de cada área y la alta dirección**

Para llevar a cabo la implementación efectiva de las reuniones de seguimiento, es esencial diseñar una estrategia clara que asegure la coordinación entre las áreas funcionales y la alta dirección de CDA Ángeles del Río. En este sentido, la creación de un calendario anual de reuniones, que incluya fechas fijas para los encuentros trimestrales, permitirá estructurar la interacción y garantizar que las reuniones se conviertan en una parte integral del funcionamiento organizacional.

Cada responsable de área debe estar bien informado sobre la importancia de estos encuentros y preparado para proporcionar información clave basada en datos actualizados de los indicadores de desempeño. La implementación exitosa comienza con una etapa de preparación en la que se define claramente qué tipo de información debe ser compartida en las reuniones, cómo se deben estructurar

los informes y qué herramientas tecnológicas se utilizarán para facilitar el intercambio de datos. Esta planificación inicial es crucial para asegurar que las reuniones se enfoquen en los aspectos más relevantes del plan estratégico, optimizando el tiempo y los recursos.

Además, se debe entrenar a los responsables de área en técnicas de presentación y análisis de datos, fomentando una comunicación clara y efectiva. Esto asegura que la información transmitida a la alta dirección sea precisa y comprensible, facilitando así la toma de decisiones basada en evidencia. La alta dirección, por su parte, también debe estar preparada para proporcionar retroalimentación constructiva y, cuando sea necesario, ofrecer soporte adicional a las áreas que enfrenten obstáculos en la implementación de sus objetivos estratégicos.

- **Desarrollo de reuniones trimestrales orientadas a facilitar decisiones correctivas**

Una de las claves para implementar de manera efectiva las reuniones de seguimiento trimestrales es establecer un protocolo claro que guíe el desarrollo de cada sesión. La agenda de estas reuniones debe ser distribuida con antelación a todos los participantes, lo que permitirá a cada responsable de área preparar sus informes de seguimiento de manera adecuada. Un buen punto de partida es definir los temas clave que se discutirán en cada reunión, tales como el análisis de los indicadores clave de desempeño (KPI), los avances en los proyectos estratégicos y los problemas detectados durante el trimestre.

La alta dirección debe asumir un papel proactivo en estas reuniones, promoviendo una discusión abierta y enfocada en los informes presentados. Cada reunión trimestral debe tener como objetivo revisar en detalle los resultados alcanzados en cada área y compararlos con los objetivos estratégicos establecidos. Esto permitirá a los directivos identificar áreas de desvío y aplicar las correcciones

necesarias en tiempo real, garantizando que la empresa no pierda de vista sus metas a largo plazo.

Asimismo, se debe fomentar un entorno de transparencia y apertura donde los responsables de área se sientan cómodos compartiendo tanto los logros como los desafíos. Las decisiones correctivas que surjan de estas reuniones deben quedar claramente documentadas, junto con un plan de acción que especifique las medidas a tomar, los responsables de su ejecución y los plazos para su implementación. Este nivel de detalle permitirá un seguimiento eficaz en las próximas reuniones y asegurará que los problemas detectados sean resueltos de manera eficiente.

- **Estrategia para estructurar reuniones participativas y promover la retroalimentación continua**

La implementación de reuniones de seguimiento verdaderamente participativas requiere un enfoque estructurado que fomente la colaboración y el diálogo entre todos los miembros del equipo directivo. Una estrategia efectiva consiste en asignar tiempo suficiente en la agenda para que cada área presente sus informes de seguimiento y participe en la discusión de los resultados de las demás áreas. Esto no solo incrementa la transparencia, sino que también permite identificar sinergias entre departamentos y compartir buenas prácticas.

Para estructurar las reuniones de manera participativa, es recomendable comenzar con una introducción por parte de la alta dirección, en la que se resalten los objetivos estratégicos principales y se refuercen los mensajes clave para mantener el enfoque de la organización. A continuación, cada responsable de área debe presentar su informe de seguimiento, enfocado en los avances logrados, los indicadores clave y las áreas donde se han identificado problemas o desvíos.

Es importante que, después de cada presentación, se reserve tiempo para una discusión abierta. Durante este espacio, la alta dirección debe animar a los participantes a plantear preguntas, sugerir soluciones o compartir experiencias que puedan ser útiles para otros departamentos. Para garantizar que esta retroalimentación sea productiva, es clave que las reuniones se estructuren de manera que cada área tenga suficiente tiempo para presentar y discutir sus informes, evitando así que la reunión se convierta en una mera rendición de cuentas unidireccional.

Además, la implementación de un sistema de retroalimentación continua fuera de las reuniones trimestrales también es esencial. Un enfoque eficaz es establecer canales de comunicación formales, como grupos de trabajo o comités interdepartamentales, que se reúnan de manera más frecuente para discutir avances, compartir información y coordinar acciones. De esta manera, se puede asegurar que la retroalimentación no se limite solo a las reuniones trimestrales, sino que se mantenga activa y fluida durante todo el año.

En ese orden de ideas, la implementación de reuniones de seguimiento y evaluación dentro del marco del plan estratégico de CDA Ángeles del Río requiere una estrategia integral que asegure la preparación adecuada, la participación activa y la retroalimentación continua. Estas reuniones, bien estructuradas y desarrolladas con un enfoque participativo, son fundamentales para mantener a todos los departamentos alineados con los objetivos estratégicos y asegurar que cualquier desvío sea corregido de manera eficiente y oportuna.

11.7. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN DEL PLAN

- **Importancia de que el plan de seguimiento y control sea flexible**

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, como el sector automotriz en el que opera CDA Ángeles del Río, la flexibilidad del plan de seguimiento y control es fundamental. Es crucial que dicho plan no esté diseñado de manera rígida, sino que se estructure con la capacidad de ajustarse a los cambios inesperados del mercado, las normativas, o cualquier otro factor externo o interno que pueda influir en la empresa.

La flexibilidad permite a la empresa responder de manera eficiente a situaciones no previstas sin comprometer sus objetivos estratégicos. Esto se traduce en la capacidad de ajustar las estrategias cuando el entorno lo demanda, ya sea para aprovechar oportunidades emergentes o para mitigar riesgos inesperados. Un plan rígido limita la capacidad de adaptación, lo que puede llevar a la empresa a desfasarse frente a sus competidores o a no cumplir con los objetivos trazados.

Para CDA Ángeles del Río, contar con un plan que permita ajustes según los cambios del entorno, como modificaciones en la regulación de inspecciones técnico-mecánicas o la aparición de nuevas tecnologías, es clave para asegurar su sostenibilidad y competitividad. La empresa debe contar con mecanismos de monitoreo constante que detecten estos cambios y con un sistema de control que permita evaluar el impacto de estos en sus operaciones. Solo de esta forma, la empresa podrá mantenerse a la vanguardia, respondiendo de manera ágil y eficaz a cualquier situación que surja en el entorno externo o interno.

- **Desviaciones como oportunidades para mejorar la ejecución**

Las desviaciones identificadas durante el proceso de seguimiento no deben ser percibidas como fracasos. Al contrario, deben considerarse oportunidades para ajustar las estrategias y mejorar la ejecución. En la práctica, las desviaciones proporcionan información valiosa sobre lo que no está funcionando según lo planeado, permitiendo a la empresa realizar correcciones en tiempo real antes de que los desajustes se conviertan en problemas mayores.

La clave está en la mentalidad con la que se abordan estos desvíos. En lugar de verlos como un obstáculo, la alta dirección de CDA Ángeles del Río debe interpretarlos como un feedback esencial del proceso de implementación. Es decir, las desviaciones ofrecen datos críticos que pueden orientar decisiones más precisas y mejor fundamentadas para ajustar los recursos, cambiar el enfoque de ciertas estrategias o incluso modificar los objetivos si el contexto lo exige.

Por ejemplo, si en el seguimiento trimestral se detecta que una estrategia de marketing no está generando los resultados esperados, no debe verse como un fracaso total. Este análisis debe motivar una discusión sobre posibles causas: ¿Es un problema de ejecución, un error en la selección del público objetivo o ha cambiado el entorno competitivo? Al obtener respuestas a estas preguntas, CDA Ángeles del Río puede ajustar su enfoque y redirigir sus esfuerzos hacia estrategias más efectivas. Esta adaptación es lo que permitirá a la empresa no solo mantener su competitividad, sino mejorar continuamente su ejecución.

- **Implementación de sistemas de semaforización para priorizar acciones correctivas**

Un método efectivo para gestionar y visualizar el estado de cada acción dentro del plan de seguimiento es el uso de sistemas de semaforización. Este sistema, basado en colores (verde, amarillo, rojo), facilita la interpretación rápida y visual del progreso de las acciones estratégicas y la priorización de las correcciones cuando sea necesario.

Verde indica que la acción está en curso y se está desarrollando según lo planeado, sin necesidad de intervenciones adicionales.

Amarillo señala que la acción presenta ciertos riesgos o retrasos que deben ser monitoreados de cerca, pero que aún puede completarse exitosamente con algunos ajustes menores.

Rojo, por otro lado, indica que la acción ha sido detenida o enfrenta dificultades significativas que requieren una intervención inmediata por parte de la alta dirección.

La implementación de este sistema de semaforización permite a CDA Ángeles del Río priorizar las acciones correctivas y concentrar sus recursos y esfuerzos en aquellas áreas críticas que requieren atención urgente. Además, al utilizar un sistema de fácil comprensión como este, se fomenta una mayor colaboración y entendimiento entre los equipos de trabajo y la alta dirección, ya que todos pueden visualizar de manera clara el estado de las acciones y el nivel de urgencia de las intervenciones.

Por ejemplo, si durante la revisión trimestral se observa que una acción clave, como la actualización tecnológica en los equipos de inspección, ha sido clasificada en rojo, se podrá tomar una decisión rápida para corregir la situación antes de que

afecte el cumplimiento de los objetivos estratégicos más amplios. El sistema de semaforización no solo facilita la identificación de problemas, sino que también promueve una cultura de seguimiento proactivo y acción rápida dentro de la organización.

Ahora bien, la implementación de un plan de seguimiento y control que integre flexibilidad, la correcta interpretación de las desviaciones como oportunidades y el uso de herramientas como la semaforización, es esencial para garantizar que CDA Ángeles del Río pueda adaptarse a los cambios, mantener su competitividad y cumplir con sus objetivos estratégicos de manera efectiva.

11.8. USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio, el uso de herramientas tecnológicas se ha convertido en un componente esencial para la correcta implementación y seguimiento de los planes estratégicos en empresas de diversos sectores, incluido el Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) Ángeles del Río. La tecnología no solo facilita la gestión de la información, sino que también mejora la capacidad de la organización para tomar decisiones más rápidas y efectivas, basadas en datos actualizados y precisos. La centralización de la información y la automatización de procesos a través de plataformas especializadas permiten un monitoreo continuo y detallado del progreso hacia los objetivos estratégicos planteados para el período 2024-2027, ayudando a la empresa a mantenerse competitiva en un sector altamente regulado como el diagnóstico automotor.

La centralización de la información a través de herramientas tecnológicas es una de las primeras y más importantes ventajas que ofrece la adopción de plataformas especializadas en la gestión estratégica. Al contar con un sistema centralizado,

todos los actores clave dentro de la organización pueden acceder en tiempo real a la información necesaria para realizar un seguimiento continuo del cumplimiento de las metas establecidas en el plan estratégico. Esto permite que tanto la alta dirección como los equipos operativos trabajen de manera coordinada y alineada, sin perder de vista los objetivos comunes. Además, estas herramientas eliminan la necesidad de depender de procesos manuales o aislados que, en muchas ocasiones, pueden generar errores o pérdida de información crucial. La digitalización y la automatización del seguimiento estratégico no solo mejoran la eficiencia, sino que también reducen el riesgo de tomar decisiones basadas en datos desactualizados o incorrectos.

Entre las herramientas tecnológicas más destacadas para la gestión y seguimiento del plan estratégico se encuentran Cascade Strategy y Hoshin Kanri, ambas ampliamente utilizadas en diversos sectores por su capacidad para ofrecer un monitoreo efectivo, generar informes automatizados y facilitar la toma de decisiones en tiempo real. Estas plataformas permiten a las empresas crear un sistema estructurado de gestión de objetivos, en el cual cada uno de los elementos del plan estratégico está interconectado con indicadores de rendimiento clave (KPIs), que facilitan la medición continua del progreso. Esto no solo ayuda a identificar rápidamente posibles desviaciones respecto al plan, sino que también permite realizar ajustes oportunos para garantizar que la empresa siga en el camino correcto hacia el cumplimiento de sus metas.

Cascade Strategy es una herramienta que se caracteriza por su flexibilidad y capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de cada organización. A través de esta plataforma, CDA Ángeles del Río puede definir claramente sus objetivos estratégicos, establecer metas medibles y asignar responsabilidades a los diferentes equipos o departamentos involucrados en la implementación del plan. Una de las ventajas más importantes de Cascade es su capacidad para generar informes automatizados en tiempo real, lo que facilita el acceso a

información actualizada sobre el desempeño de la empresa. Estos informes no solo son útiles para la alta dirección, sino que también permiten a los equipos operativos ajustar sus estrategias de manera ágil y efectiva en función de los resultados obtenidos.

Por su parte, Hoshin Kanri es una metodología que permite a las empresas alinear sus objetivos estratégicos con las actividades diarias a nivel operativo, garantizando así una implementación efectiva del plan estratégico. Esta herramienta, que incluye la metodología de despliegue en cascada, asegura que cada nivel de la organización esté alineado con los objetivos generales, facilitando la coordinación y la comunicación entre los diferentes departamentos. Además, el enfoque de Hoshin Kanri incluye el ciclo de mejora continua (Plan-Do-Check-Act), lo que permite a CDA Ángeles del Río evaluar periódicamente el progreso de sus iniciativas estratégicas y realizar los ajustes necesarios para mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos planteados.

La utilización de estas herramientas tecnológicas permite a la alta dirección de CDA Ángeles del Río tener una visión clara y precisa del progreso de la implementación del plan estratégico. Gracias a la generación de informes en tiempo real y al acceso a datos actualizados, los líderes de la organización pueden tomar decisiones basadas en información concreta, lo que reduce el riesgo de errores y aumenta la capacidad de respuesta ante posibles cambios en el entorno o en las necesidades del mercado. Además, el uso de estas plataformas facilita la identificación temprana de problemas o desviaciones, lo que permite implementar acciones correctivas antes de que estas afecten de manera significativa el desempeño de la empresa.

Dado lo anterior, el uso de herramientas tecnológicas como Cascade Strategy y Hoshin Kanri no solo es esencial para garantizar un seguimiento efectivo del plan estratégico de CDA Ángeles del Río, sino que también mejora la capacidad de la

organización para adaptarse a los cambios del entorno y mantenerse competitiva en un mercado altamente regulado. Estas plataformas ofrecen una solución integral para la gestión estratégica, facilitando la toma de decisiones basadas en datos actualizados y mejorando la eficiencia en la implementación del plan estratégico. La adopción de estas herramientas permitirá a CDA Ángeles del Río no solo alcanzar sus metas para el periodo 2024-2027, sino también posicionarse como una empresa innovadora y líder en el sector de diagnóstico automotor.

En el contexto actual, donde las empresas enfrentan entornos cada vez más competitivos y cambiantes, la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión estratégica se ha vuelto una necesidad ineludible. Para CDA Ángeles del Río S.A.S., una empresa comprometida con la prestación de servicios de diagnóstico automotor en un sector altamente regulado y exigente, la adopción de plataformas tecnológicas para el seguimiento y control de su plan estratégico 2024-2027 representa un paso crucial hacia la mejora de la eficiencia operativa y la optimización del rendimiento global. El éxito en la implementación del plan estratégico dependerá, en gran medida, de la capacidad de la empresa para utilizar adecuadamente estas herramientas tecnológicas y transformar los datos generados en decisiones estratégicas acertadas.

La correcta integración de herramientas como *Cascade Strategy* o el enfoque de *Hoshin Kanri*, diseñadas para facilitar la gestión y el seguimiento de los objetivos estratégicos, no solo permite a la alta dirección visualizar en tiempo real el progreso de las distintas áreas, sino que también fomenta la toma de decisiones basada en información actualizada y confiable. Estas plataformas ofrecen beneficios significativos, como la centralización de información, la automatización de reportes y la capacidad de generar análisis detallados de KPIs, todo lo cual facilita el monitoreo continuo y eficiente del plan estratégico. Además, su uso garantiza la alineación de los esfuerzos operativos y estratégicos de toda la

organización, promoviendo la comunicación fluida y la integración entre los diferentes departamentos.

La implementación efectiva de estas tecnologías, sin embargo, requiere de un enfoque estructurado que garantice su adopción y utilización óptima por parte de los equipos de trabajo. Esto implica no solo la selección cuidadosa de las herramientas adecuadas, sino también un proceso continuo de capacitación, monitoreo y ajuste que asegure que estas plataformas respondan de manera precisa a las necesidades de CDA Ángeles del Río. Asimismo, es necesario establecer mecanismos claros de seguimiento y control que permitan a la alta dirección identificar desviaciones, realizar los ajustes pertinentes y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Con estos principios en mente, hemos desarrollado una tabla que detalla, paso a paso, el proceso recomendado para la implementación de herramientas tecnológicas en el seguimiento del Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río S.A.S. Esta tabla no solo aborda los aspectos operativos de la implementación, sino que también destaca los objetivos clave que se deben alcanzar en cada fase, así como las acciones específicas que garantizarán el éxito del proyecto. Cada paso está diseñado para facilitar una transición fluida hacia una gestión estratégica más tecnológica y efectiva, asegurando que la empresa esté en condiciones de adaptarse a los cambios del entorno y mantenerse competitiva en el sector automotor.

A continuación, la tabla siguiente presenta la estructura de implementación dividida en seis fases clave, cada una con sus respectivos objetivos y acciones, cuyo propósito es garantizar una implementación sólida de las herramientas tecnológicas para el seguimiento y control del plan estratégico:

Tabla 30. Plan de Implementación del Uso de Herramientas Tecnológicas para el Seguimiento del Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río S.A.S. (2024-2027)

Paso	Objetivo	Acciones Clave
1. Diagnóstico Inicial y Selección de Herramientas	Identificar las necesidades específicas de la empresa en cuanto al seguimiento y control del plan estratégico.	Revisión del plan estratégico, Evaluación de las necesidades tecnológicas, Selección de herramientas como Cascade Strategy y Hoshin Kanri.
2. Despliegue de la Herramienta Seleccionada	Implementar la herramienta tecnológica y adaptarla a la estructura y procesos internos del CDA.	Configuración inicial, Personalización del dashboard, Asignación de metas y KPIs.
3. Capacitación del Personal	Asegurar que todo el equipo del CDA comprenda y utilice eficazmente la herramienta tecnológica.	Capacitación técnica sobre el uso de la herramienta, Simulaciones de seguimiento, Soporte continuo.
4. Monitoreo Continuo y Ajustes	Asegurar que la herramienta tecnológica funcione de manera efectiva y que los datos proporcionados ayuden a tomar decisiones estratégicas acertadas.	Revisión periódica de informes, Reuniones de seguimiento, Ajustes en la herramienta según el análisis de datos.
5. Optimización Continua y Ciclo de Mejora	Implementar un proceso de mejora continua basado en el análisis de los datos recolectados.	Uso del ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), Actualización de la herramienta si es necesario.
6. Medición de Impacto y Evaluación del Éxito	Evaluar el impacto de la implementación de las herramientas tecnológicas en la efectividad del seguimiento estratégico y en la toma de decisiones de CDA Ángeles del Río.	Medición del desempeño organizacional, Encuestas internas sobre facilidad de uso, Evaluación de costo-beneficio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Yacuzzi, E. (s.f.).

11.9. EVALUACIÓN CONTINUA DEL PLAN ESTRATÉGICO (2024-2027) DE CDA ÁNGELES DEL RÍO S.A.S.

La evaluación continua del Plan Estratégico de una empresa no solo garantiza su capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado y del entorno, sino que también asegura que las estrategias implementadas sigan siendo efectivas y estén alineadas con los objetivos a largo plazo. En el caso de CDA Ángeles del Río S.A.S., empresa que se desenvuelve en un sector altamente competitivo y regulado como el diagnóstico automotor, la evaluación continua se convierte en un pilar fundamental para su sostenibilidad y éxito. Durante el periodo 2024-2027, la implementación de un sistema robusto de seguimiento y control,

basado en la evaluación constante de los resultados obtenidos a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) y en informes anuales detallados, permitirá a la empresa hacer ajustes estratégicos oportunos y alineados con su visión a largo plazo.

- **Importancia de la Evaluación Continua**

La naturaleza dinámica del mercado automotor y las regulaciones asociadas al diagnóstico técnico de vehículos imponen la necesidad de un monitoreo constante de las estrategias implementadas. La evaluación continua no debe ser vista como una mera actividad de control, sino como una herramienta estratégica que permite a la empresa responder proactivamente a los cambios externos, mejorar su competitividad y optimizar el uso de sus recursos. Si una empresa no evalúa de manera frecuente sus estrategias, corre el riesgo de quedarse atrás frente a la competencia, especialmente en un sector donde la innovación tecnológica y las normativas de control de emisiones juegan un papel clave. En este contexto, CDA Ángeles del Río debe mantener un enfoque flexible y adaptable, garantizando que las estrategias sigan alineadas con los objetivos corporativos y con las exigencias del mercado.

Uno de los beneficios más claros de la evaluación continua es la posibilidad de detectar a tiempo posibles desviaciones en los objetivos trazados. Esto permite corregir el rumbo antes de que los problemas se agraven, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia operativa y en la capacidad de maximizar los resultados. La evaluación también fomenta la cultura de mejora continua dentro de la organización, impulsando al equipo a mantener un alto nivel de desempeño y a buscar constantemente formas de optimizar los procesos.

- **Basada en Resultados de KPIs y en Informes Anuales**

El seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río deben estar cimentados en el análisis riguroso de los indicadores clave de desempeño (KPIs) y en la elaboración de informes anuales que ofrezcan una visión clara del avance hacia los objetivos estratégicos. Los KPIs representan métricas esenciales que permiten medir el éxito de las diferentes estrategias implementadas en áreas críticas, como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, el cumplimiento normativo y la innovación tecnológica. Estos indicadores deben ser seleccionados cuidadosamente, alineados con los objetivos estratégicos y ser revisados periódicamente para asegurar que mantengan su relevancia a lo largo del tiempo.

En cuanto a los informes anuales, estos no solo deben contener un análisis detallado de los resultados financieros y operativos de la empresa, sino también un examen cualitativo de cómo las estrategias han impactado en el posicionamiento de CDA Ángeles del Río dentro del sector. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos permitirá obtener una evaluación integral, que no solo se enfoque en los números, sino en la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno en constante cambio.

La evaluación basada en los resultados de los KPIs y los informes anuales permite a la empresa identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en tiempo real, posibilitando ajustes oportunos en las estrategias. Por ejemplo, si un indicador revela una baja en la satisfacción del cliente, CDA Ángeles del Río podrá implementar mejoras en la calidad del servicio o ajustar su enfoque en la atención al cliente. Del mismo modo, si un KPI muestra un bajo rendimiento en la eficiencia operativa, la empresa podrá optimizar sus procesos internos o buscar soluciones tecnológicas para mejorar su desempeño.

- **Ajustes Estratégicos en Función del Entorno y del Mercado**

La capacidad de hacer ajustes estratégicos oportunos es uno de los factores que determinan el éxito a largo plazo de una empresa en un mercado altamente competitivo. El entorno externo de CDA Ángeles del Río está influenciado por factores normativos, tecnológicos y de comportamiento del consumidor, que pueden cambiar de manera rápida e inesperada. En este sentido, la evaluación continua del Plan Estratégico debe incluir una revisión constante de las tendencias del mercado y de los cambios en la legislación aplicable. Esto permitirá a la empresa anticiparse a posibles riesgos y aprovechar nuevas oportunidades, garantizando su competitividad.

Es fundamental que los ajustes estratégicos no se realicen de manera aislada, sino que estén alineados con la visión a largo plazo de CDA Ángeles del Río. Esto significa que cada ajuste debe contribuir al objetivo general de la empresa de posicionarse como un referente en el sector de diagnóstico automotor, consolidándose como una empresa que no solo cumple con los estándares normativos, sino que también se distingue por su eficiencia operativa y su capacidad de innovación. De esta forma, CDA Ángeles del Río podrá mantener su ventaja competitiva y adaptarse de manera ágil a las exigencias del mercado.

Por ejemplo, si el análisis de los KPIs y los informes anuales revela una oportunidad para la diversificación de los servicios ofrecidos, la empresa podrá ajustar su estrategia para incluir nuevos servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado. De igual manera, si se detectan cambios en las regulaciones ambientales, CDA Ángeles del Río podrá ajustar sus procesos internos y sus estrategias de cumplimiento normativo para garantizar que sigue operando dentro del marco legal vigente, minimizando riesgos y costos asociados a posibles sanciones.

Es por ello que , la evaluación continua del Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río para el periodo 2024-2027 es un componente clave para asegurar que las estrategias implementadas sigan siendo efectivas y relevantes. Basada en los resultados de los KPIs y los informes anuales, la evaluación permitirá a la empresa realizar ajustes estratégicos en función de los cambios en el entorno o el mercado, garantizando su competitividad y su sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque no solo posicionará a CDA Ángeles del Río como un líder en el sector de diagnóstico automotor, sino que también fomentará una cultura de mejora continua y de innovación dentro de la organización.

La siguiente tabla detalla los pasos clave necesarios para asegurar la efectividad del plan estratégico de la empresa durante el periodo mencionado. Este plan es fundamental para garantizar que las estrategias implementadas sean monitoreadas y ajustadas oportunamente, manteniendo la competitividad de CDA en el sector de diagnóstico automotor. La tabla se estructura en pasos que incluyen la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs), el establecimiento de cronogramas de evaluación, la asignación de responsabilidades, y la adopción de tecnología para facilitar el seguimiento. Además, destaca la importancia de la capacitación, la cultura de mejora continua y la alineación de los ajustes estratégicos con los objetivos a largo plazo de la empresa. Cada paso tiene asignados responsables específicos y una frecuencia de ejecución, garantizando que todo el equipo esté alineado en la implementación de este proceso.

Tabla 31. Plan de Implementación del Seguimiento y Evaluación Continua para CDA Ángeles del Río S.A.S. (2024-2027).

Paso	Descripción	Responsable	Frecuencia
Definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	Seleccionar indicadores clave que midan el éxito de las estrategias implementadas. Ejemplos: satisfacción del cliente, tiempo de servicio, ingresos por unidad.	Gerencia General, Equipo de Calidad	Inicial y revisión trimestral
Establecimiento de un Cronograma de Evaluación	Establecer revisiones trimestrales para KPIs y un informe anual completo que evalúe los resultados globales y detecte tendencias.	Gerencia General, Finanzas	Trimestral (revisión KPIs), Anual (informe completo)
Asignación de Responsabilidades	Definir roles claros: Gerencia General, Equipo de Operaciones, Departamento de Calidad y Finanzas para garantizar la correcta ejecución del plan.	Gerencia General, Directivos	Durante todo el año
Análisis de Resultados y Ajustes Estratégicos	Utilizar los KPIs y los informes anuales para realizar ajustes estratégicos oportunos. Alinearse con los cambios del mercado y regulaciones.	Gerencia General, Departamento de Estrategia	Trimestral y cuando sea necesario
Capacitación y Comunicación Interna	Ofrecer entrenamientos periódicos y crear canales de comunicación interna claros para asegurar el compromiso de todos.	Recursos Humanos, Gerencia General	Permanente

Paso	Descripción	Responsable	Frecuencia
Adopción de Tecnología para el Seguimiento	Implementar software de gestión de calidad, ERP y plataformas de análisis de datos para facilitar la evaluación continua.	Equipo de TI, Directivos	Permanente
Cultura de Mejora Continua	Fomentar una cultura donde la mejora continua sea el enfoque principal, con incentivos y reconocimiento para los empleados.	Gerencia General, Recursos Humanos	Permanente
Alineación con la Visión a Largo Plazo	Asegurar que cada ajuste estratégico esté alineado con los objetivos a largo plazo de la empresa, garantizando su crecimiento sostenido.	Gerencia General, Directivos	Permanente

Fuente: Elaboración propia basada en el Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río S.A.S. (2024-2027).

La tabla siguiente hace referencia a la Matriz de Seguimiento y Control para la Implementación del Plan Estratégico en CDA Ángeles del Río S.A.S. es una herramienta clave diseñada para asegurar la correcta ejecución y adaptación del plan estratégico 2024-2027. Esta matriz organiza los procesos en diez áreas esenciales, que incluyen la definición de objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la empresa, el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso, y la implementación de planes operativos anuales. También detalla la importancia del seguimiento periódico y las reuniones de evaluación para identificar desviaciones y aplicar correcciones. Además, incorpora el uso de herramientas tecnológicas como Hoshin Kanri para centralizar la información y facilitar el análisis en tiempo real. La flexibilidad del plan permite realizar ajustes estratégicos según los cambios en el entorno,

asegurando que CDA Ángeles del Río mantenga su competitividad a largo plazo y una gestión eficiente de sus recursos.

Tabla 32. Matriz de Seguimiento y Control para la Implementación del Plan Estratégico en CDA Ángeles del Río S.A.S.

Punto del Plan	Acciones Clave	Responsable	Frecuencia	Indicador	Objetivo del Seguimiento
1. Introducción General	- Describir la importancia del plan estratégico y el seguimiento en la competitividad de CDA.	Dirección General	Inicial	Informe estructurado del plan	Asegurar que todo el equipo comprenda la importancia del plan y su rol en la competitividad.
	- Explicar la estructura del seguimiento.				
2. Definición de Objetivos Estratégicos	- Definir objetivos alineados con la misión y visión de CDA usando criterios SMART.	Dirección y líderes de área	Anual	KPI de objetivos estratégicos	Alinear los objetivos estratégicos con la visión a largo plazo de la empresa.
	- Ejemplos: crecimiento en servicios, satisfacción del cliente, adopción tecnológica.				
3. Establecimiento de KPIs	- Definir KPIs específicos para medir progreso (volumen de servicios, tiempos de entrega, satisfacción del cliente).	Dirección, equipo de calidad	Trimestral	Tablero de control con KPIs	Evaluar el avance en tiempo real y corregir cualquier desviación.
	- Revisar los KPIs trimestralmente para ajustar estrategias.				
4. Planes Operativos Anuales (POA)	- Elaborar POA para cada área.	Líderes de área	Anual	Informe de progreso operativo	Garantizar la ejecución de acciones necesarias para cumplir los objetivos estratégicos.
	- Definir acciones, asignar responsables, recursos, plazos y mecanismos				

Punto del Plan	Acciones Clave	Responsable	Frecuencia	Indicador	Objetivo del Seguimiento
	de control.				
5. Seguimiento Periódico	- Realizar seguimiento trimestral o semestral del plan.	Dirección General, líderes de área	Trimestral o semestral	Informe de seguimiento trimestral	Monitorear el progreso en cada área y detectar desafíos a tiempo para tomar decisiones correctivas.
	- Generar informes que incluyan análisis de KPIs y estado de proyectos.				
6. Informes de Seguimiento y Memoria Anual	- Elaborar informes semestrales de seguimiento y Memoria Anual.	Dirección General, líderes de área	Semestral y anual	Informe de Memoria Anual	Evaluar el cumplimiento de los objetivos, ajustando estrategias para el próximo año.
	- Evaluar logros y desviaciones, proponiendo ajustes necesarios.				
7. Reuniones de Seguimiento y Evaluación	- Realizar reuniones trimestrales con responsables de cada área para evaluar informes y decidir acciones correctivas.	Dirección General, líderes de área	Trimestral	Acta de reuniones con decisiones clave	Mantener alineados a todos los departamentos con los objetivos estratégicos.
8. Flexibilidad y Adaptación del Plan	- Adaptar el plan según cambios en el entorno o resultados.	Dirección General, líderes de área	Permanente	Informe de ajustes estratégicos	Garantizar que el plan siga siendo relevante y que se ajusten las estrategias en tiempo real según el entorno.
	- Utilizar sistemas de semaforización para priorizar acciones correctivas.				
9. Uso de Herramientas Tecnológicas	- Implementar herramientas como Hoshin Kanri para centralizar información, automatizar informes y monitorear KPIs en tiempo real.	Dirección General, equipo de tecnología	Permanente	Informe de uso de herramientas	Mejorar la eficiencia del seguimiento y toma de decisiones basadas en datos actualizados.

Punto del Plan	Acciones Clave	Responsable	Frecuencia	Indicador	Objetivo del Seguimiento
10. Evaluación Continua del Plan	- Evaluar continuamente el plan para asegurar su efectividad.	Dirección General, equipo de calidad	Anual	Informe de evaluación continua	Mantener el plan alineado con los cambios en el mercado y asegurar la competitividad a largo plazo.
	- Realizar ajustes estratégicos basados en los KPIs y resultados de los informes anuales.				

Fuente: Elaboración propia basada en el Plan Estratégico de CDA Ángeles del Río S.A.S. (2024-2027).

La implementación de la Matriz de Seguimiento y Control para la Implementación del Plan Estratégico en CDA Ángeles del Río S.A.S. ofrece beneficios significativos que permiten asegurar la correcta ejecución de las estrategias trazadas, logrando así el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Uno de los principales beneficios es la capacidad de estructurar de manera clara y organizada los pasos necesarios para el monitoreo continuo del plan, lo que garantiza que todos los actores involucrados comprendan su rol y responsabilidad en el proceso. Este nivel de claridad fomenta una mayor alineación y compromiso por parte de los equipos, lo que a su vez mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

La matriz permite además establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para cada objetivo estratégico, lo que facilita la medición del progreso y la identificación de cualquier desviación a tiempo. Al contar con un sistema de indicadores medibles y concretos, los responsables pueden evaluar objetivamente el cumplimiento de las metas, lo que otorga una ventaja importante en la capacidad de reaccionar ante cambios en el entorno o problemas internos. De igual manera, la periodicidad definida para el seguimiento y la revisión de resultados ya sea trimestral o semestral, asegura que se mantenga una visión

constante sobre el avance del plan, lo que minimiza el riesgo de que problemas pasen desapercibidos por largos periodos de tiempo.

La flexibilidad del plan, al incorporar mecanismos de adaptación a los cambios del entorno, permite que CDA Ángeles del Río se mantenga competitivo y pueda ajustarse de manera oportuna a las demandas del mercado. Por otro lado, la utilización de herramientas tecnológicas, como la metodología Hoshin Kanri, centraliza la información y optimiza la generación de reportes automatizados, lo que mejora la capacidad de análisis y facilita la toma de decisiones basadas en datos precisos. Esta matriz, en conjunto, no solo contribuye a la eficiencia y competitividad de la empresa, sino que asegura que la estrategia trazada permanezca vigente y alineada con los cambios dinámicos del sector.

12. CONCLUSIONES.

- La formulación de un plan estratégico para el Centro de Diagnóstico Automotor Ángeles del Río S.A.S. permite estructurar una visión clara y organizada para el periodo 2024-2027, asegurando que las decisiones empresariales estén alineadas con objetivos de crecimiento, sostenibilidad y competitividad en un entorno altamente regulado y tecnológicamente cambiante.
- El análisis interno revela que la empresa cuenta con fortalezas significativas, como su experiencia en el sector y el cumplimiento normativo, pero enfrenta debilidades en la optimización de procesos, capacitación del personal y digitalización, aspectos clave para mejorar su eficiencia operativa y posicionamiento en el mercado automotriz.
- El entorno externo presenta amenazas regulatorias y una competencia creciente, lo que obliga a la empresa a diferenciarse mediante innovación, calidad en el servicio y estrategias de fidelización. El análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permiten identificar oportunidades de mejora y consolidación en el sector.
- La aplicación del análisis FODA muestra que el CDA Ángeles del Río tiene la oportunidad de expandir su alcance mediante alianzas estratégicas y adopción de tecnologías avanzadas. Sin embargo, las amenazas del mercado exigen una adaptación rápida para evitar la pérdida de competitividad y clientes.
- La falta de un direccionamiento estratégico claro ha generado deficiencias en la toma de decisiones y en la optimización de los recursos. La aplicación

del modelo Hoshin Kanri contribuirá a una mejor alineación entre objetivos corporativos y operacionales.

- La ausencia de un sistema integral de control y seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPIs) limita la capacidad de evaluación y ajuste de las estrategias implementadas. La definición de estos indicadores es fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- La gestión de calidad basada en normativas ISO representa una oportunidad clave para mejorar la eficiencia de los procesos y fortalecer la reputación de la empresa en el mercado. La implementación de estos estándares mejoraría la confianza de los clientes y el cumplimiento regulatorio.
- La digitalización de procesos administrativos y operativos permitirá reducir tiempos de atención y mejorar la experiencia del cliente. La automatización de registros y la incorporación de herramientas de gestión mejorarán la eficiencia operativa.
- La falta de inversión en capacitación del personal ha generado inconsistencias en la prestación del servicio. Es esencial desarrollar programas de formación continua para mejorar la calidad y especialización de los colaboradores.
- La empresa ha descuidado la evaluación de factores externos que inciden en su desempeño, lo que ha limitado su capacidad de respuesta ante los cambios normativos y tecnológicos. Es crucial mantener un monitoreo constante del sector para anticipar cambios y adaptarse rápidamente.

- La competencia en el sector ha aumentado significativamente en los últimos años, lo que hace necesario desarrollar estrategias diferenciadoras basadas en valor agregado y servicios complementarios que permitan atraer y retener clientes.
- La implementación de herramientas de análisis de datos permitirá una mejor toma de decisiones basada en información objetiva. La integración de inteligencia de negocios optimizará la planeación y evaluación de resultados.
- La sostenibilidad financiera del CDA depende de la optimización de costos y la diversificación de servicios. La búsqueda de nuevas fuentes de ingresos y la reducción de gastos operativos fortalecerán su estabilidad económica.
- La falta de estrategias de fidelización ha generado una disminución en la lealtad de los clientes. Es necesario implementar programas de beneficios y servicio al cliente personalizado para fortalecer el vínculo con la clientela.
- La ausencia de una cultura organizacional orientada a la innovación ha limitado la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del sector. Fomentar un ambiente de mejora continua será clave para el crecimiento sostenido del CDA.

13. RECOMENDACIONES.

La implementación de un programa de capacitación integral y continuo para el personal del CDA Ángeles del Río S.A.S. debe contemplar módulos específicos sobre normativas actualizadas, tecnologías emergentes aplicadas al diagnóstico automotor y estrategias de servicio al cliente. Para garantizar su efectividad, es clave establecer un sistema de seguimiento que evalúe el impacto de la capacitación en la calidad del servicio, asegurando que cada colaborador interiorice y aplique los conocimientos adquiridos en su desempeño diario. Esta medida permitirá fortalecer la especialización técnica y mejorar la experiencia del usuario.

Es imprescindible la adopción de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que abarque aspectos como eficiencia operativa, satisfacción del cliente, tiempos de respuesta y cumplimiento normativo. Estos indicadores deben revisarse periódicamente mediante reuniones de seguimiento, facilitando la toma de decisiones basada en datos reales. Además, el establecimiento de un software de gestión permitirá monitorear en tiempo real estos KPIs, brindando una herramienta eficiente para la mejora continua de los procesos administrativos y operativos.

Para mejorar la competitividad del CDA Ángeles del Río S.A.S., es recomendable desarrollar alianzas estratégicas con talleres mecánicos, concesionarios de vehículos y aseguradoras. Estas asociaciones pueden formalizarse mediante convenios que otorguen beneficios exclusivos a los clientes, como descuentos en revisiones o servicios complementarios. De esta manera, se generará una red de referencia mutua que fortalecerá la captación de clientes y asegurará una mayor estabilidad financiera para la empresa.

La digitalización de procesos administrativos y operativos es una necesidad imperante para mejorar la eficiencia y reducir costos. Se recomienda la implementación de un sistema automatizado de gestión de citas, con recordatorios automáticos para los clientes y una plataforma que permita realizar pagos en línea. Además, la integración de una base de datos digital facilitará el acceso a los historiales de revisión de cada vehículo, agilizando la atención y mejorando la trazabilidad de los servicios.

El desarrollo de un plan de fidelización basado en beneficios tangibles para los clientes frecuentes contribuirá significativamente a fortalecer la relación con ellos. Se recomienda la creación de un sistema de puntos acumulables por cada revisión realizada, que puedan canjearse por descuentos o servicios adicionales. Asimismo, la implementación de encuestas de satisfacción permitirá ajustar continuamente las estrategias de fidelización según las necesidades y expectativas de los usuarios.

Para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa, es necesario diversificar las fuentes de ingresos mediante la incorporación de nuevos servicios relacionados con el diagnóstico automotor. Se recomienda evaluar la viabilidad de ofrecer servicios de inspección precompra de vehículos usados, asesoramiento técnico para propietarios y planes de mantenimiento preventivo. Esta diversificación contribuirá a ampliar la oferta comercial y atraer nuevos segmentos de clientes.

La adopción de certificaciones de calidad, como la norma ISO 9001, debe ser una prioridad para mejorar la credibilidad del CDA Ángeles del Río S.A.S. en el mercado. La certificación garantizará que los procesos internos cumplan con estándares internacionales, lo que generará confianza entre los clientes y asegurará el cumplimiento de los requisitos regulatorios. Para su implementación,

es clave capacitar al personal en gestión de calidad y documentar de manera sistemática cada procedimiento.

La incorporación de herramientas de análisis de datos permitirá optimizar la toma de decisiones estratégicas basadas en información precisa. Se recomienda el uso de software de inteligencia de negocios (BI) que analice patrones de comportamiento de los clientes, tendencias del sector y eficiencia operativa. Esto facilitará la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de estrategias basadas en evidencia, asegurando un crecimiento sostenido en el tiempo.

El fortalecimiento de la presencia digital de la empresa mediante una estrategia de marketing en redes sociales y un sitio web optimizado contribuirá a aumentar la visibilidad del CDA Ángeles del Río S.A.S. Se recomienda la creación de contenido educativo sobre la importancia de la revisión técnico-mecánica, testimonios de clientes satisfechos y promociones exclusivas para seguidores. Adicionalmente, la optimización del sitio web con un sistema de reservas en línea facilitará el acceso a los servicios.

La optimización de la estructura organizacional mediante una reingeniería de procesos permitirá eliminar redundancias y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos. Se recomienda realizar un análisis de carga laboral para identificar áreas de oportunidad y reasignar funciones de manera estratégica. Además, la implementación de un sistema de incentivos por desempeño fomentará la productividad y el compromiso del equipo de trabajo.

La inversión en tecnología para la modernización de los equipos de diagnóstico automotor es fundamental para garantizar la precisión y confiabilidad de los resultados. Se recomienda la adquisición de herramientas de última generación que permitan realizar pruebas más precisas en menor tiempo. Adicionalmente, la

actualización periódica del software de análisis asegurará el cumplimiento de las normativas vigentes y mejorará la competitividad de la empresa.

El diseño e implementación de un plan de comunicación interna mejorará la cohesión del equipo y la alineación con los objetivos estratégicos. Se recomienda establecer reuniones periódicas de actualización, generar boletines internos con información relevante y fomentar una cultura de retroalimentación continua. Una comunicación clara y efectiva entre los diferentes niveles organizativos contribuirá a la mejora del clima laboral y a la eficiencia operativa.

Para fortalecer la relación con la comunidad y mejorar la percepción de la empresa, es recomendable la implementación de programas de responsabilidad social empresarial (RSE). Se sugiere la realización de campañas educativas sobre seguridad vial, iniciativas de concientización ambiental y alianzas con instituciones educativas para promover buenas prácticas en el mantenimiento de vehículos. Estas acciones reforzarán el compromiso social del CDA Ángeles del Río S.A.S. y aumentarán su reconocimiento en el mercado.

El establecimiento de un comité de innovación permitirá fomentar la generación de nuevas ideas y mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del sector. Se recomienda conformar un equipo multidisciplinario que analice tendencias tecnológicas, identifique oportunidades de mejora y proponga soluciones innovadoras. Este comité debe contar con un mecanismo formal para evaluar la viabilidad y factibilidad de las propuestas, asegurando su implementación efectiva.

Finalmente, el desarrollo de un plan de contingencia garantizará la capacidad de respuesta ante eventos inesperados, como cambios regulatorios, crisis económicas o fallas en los equipos de diagnóstico. Se recomienda diseñar protocolos de acción para distintos escenarios y realizar simulacros periódicos

para evaluar su efectividad. Contar con un plan de contingencia bien estructurado permitirá minimizar riesgos y asegurar la continuidad operativa de la empresa en situaciones adversas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBA, K., & HERRERA, K. (2014). *La gestión del conocimiento y su relación con la innovación y la mejora continua*. Recuperado de https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612016000100008&script=sci_arttext

BARNEY, J. (1991). *Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BERTALANFFY, L. von. (1968). *Teoría general de sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

BETANCOURT, B. (2011). *Entorno organizacional: análisis y diagnóstico*. Universidad del Valle, Colombia.

BUSINESS TO YOU. (s.f.). *Modelo del Diamante de Porter explicado con ejemplos*. Recuperado de www.business-to-you.com

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (2023). *Informe de Comportamiento Empresarial 2023*. Recuperado de <https://camaratulua.org/es/informe-comportamiento-empresarial>

CÁRDENAS SARAIVA, T. I. (2009). *Diseño de un cuadro de mando integral* (Parte I). *Perspectivas*, 23, 101-114. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159007>

CASCADE STRATEGY. (2023). *Análisis interno: Qué es y cómo realizar uno*. Recuperado de <https://www.cascade.app/blog/internal-analysis>

CHANDLER, A. D. (1962). *Estrategia y estructura: Capítulos en la historia de la empresa industrial*. MIT Press.

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN. (2023). *Módulo 4. La Metodología de Benchmarking*. Recuperado de <https://clubexcelencia.org>

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. (1996). *Construyendo la visión de su empresa*. Harvard Business Review, 74(5), 65-77.

CORPORATE FINANCE INSTITUTE. (2023). *Análisis externo: Examinando el entorno industrial en la estrategia*. Recuperado de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/external-analysis/>

DRUCKER, P. F. (1999). *Retos de la gestión para el siglo XXI*. Harper Negocios.

EISENHARDT, K. M. (2000). *Capacidades dinámicas: ¿Qué son?* Diario de Gestión Estratégica, 21(10-11), 1105-1121.

ESIC. (2003). *Análisis PESTEL: qué es, cómo hacerlo y ejemplos*. Recuperado de www.esic.edu

GRANT, R. M. (2019). *Análisis de estrategias contemporáneas: edición de textos y casos*. Wiley.

GUTIÉRREZ GÓMEZ, G. (2013). *Teoría General de Sistemas*. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23242/Teor%C3%ADa%20general%20de%20sistemas.pdf?sequence=1>

IBARRA AYERBE, E. (2017). *Estrategia Corporativa en la era Digital*. Universidad de La Sabana.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). (2012). *NTC-ISO/IEC 17020:2012 Evaluación de la conformidad: requisitos para el funcionamiento de diferentes tipos de organismos que realizan la inspección*. ICONTEC.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

LOCKE, E. A. & LATHAM, G. P. (2002). *Construyendo una teoría prácticamente útil sobre el establecimiento de objetivos y la motivación de tareas: una odisea de 35 años*. Psicólogo estadounidense, 57(9), 705-717.

MINTZBERG, H. (1994). *El ascenso y la caída de la planificación estratégica: Re-concepción de roles para la planificación, planes y planificadores*. Prensa Libre.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

PORTER, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas de análisis de industrias y competidores*. Prensa Libre.

PORTER, M. E. (1998). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.

PUERTO BECERRA, D. P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Pensamiento & Gestión, 28, 171-195.

SERNA GÓMEZ, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 10a ed. Bogotá D.C.: 3R Editores.

TOYOTA MATERIAL HANDLING ESPAÑA. (2021). Hoshin Kanri: *El despliegue de la estrategia al estilo Toyota*. Blog Toyota Forklifts. Recuperado de <https://blog.toyota-forklifts.es/hoshin-kanri-despliegue-estrategia-toyota>

YACUZZI, E. (s.f.). *La gestión Hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas*. Universidad del CEMA. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/316.pdf>