

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PARA EL CDA IVESUR
COLOMBIA SEDE CALI

Angélica María Salazar Buitrago

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Maestría en Administración
2018

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PARA EL CDA IVESUR
COLOMBIA SEDE CALI

Angélica María Salazar Buitrago

Director de Proyecto

Benjamín Betancourt

Doctor

Trabajo de investigación como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Maestría en Administración

2018

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios por sus infinitas bendiciones

Que me brinda cada día de mi vida.

A mi esposo, por su amor y acompañamiento

En las largas horas de trabajo

Para poder llevar a cabo esta meta,

Por su apoyo y motivación permanente.

A mi hija, porque es mi mayor bendición.

.

Agradecimientos

Agradezco a mi director de proyecto, el doctor Benjamín Betancourt, quien me apoyó y acompañó a lo largo de este proceso, me dedico parte de su tiempo y me hizo aportes de acuerdo a sus conocimientos que enriquecieron mi proyecto.

Agradezco a la empresa IVESUR Colombia S.A., la cual me apoyo en la realización de mi proyecto de grado, en especial al Ingeniero Jorge Alberto Duque, quien siempre estuvo pendiente de poder culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis compañeros de estudio, por que hicieron de este proceso un esfuerzo ameno y lleno de los aportes que cada uno hizo a lo largo del estudio.

Tabla de Contenido

1. Planteamiento del problema	15
1.1. <i>Objetivos</i>	19
1.2. <i>Justificación</i>	19
1.3. <i>Marcos de Referencia</i>	22
1.3.1. Marco Teórico.....	22
1.3.2. Marco Contextual.....	49
1.4. <i>Metodología</i>	53
2. Historia de IVESUR Colombia	57
3. Análisis del Entorno	69
3.1. <i>Ubicación</i>	69
3.1.1. El Valle del Cauca.....	69
3.1.2. Municipio de Santiago de Cali.....	76
3.2. <i>Entorno Político</i>	86
3.2.1. Políticas para el Transporte.....	88
3.2.2. Instituciones del Estado que impactan sobre el funcionamiento de los CDA'S.....	93
3.3. <i>Entorno Legislativo</i>	94
3.4. <i>Entorno Económico</i>	98
3.5. <i>Entorno Social</i>	101
3.6. <i>Entorno Cultural</i>	102
3.7. <i>Entorno Tecnológico</i>	104
3.8. <i>Entorno Global</i>	107
3.9. <i>Matriz Integrada del Entorno</i>	109
4. Análisis del Sector de los Centros de Diagnóstico Automotor	115
4.1. <i>Sector Transporte</i>	116
4.1.1. El Diamante Competitivo.....	116
4.2. <i>Subsector: Centros de Diagnóstico Automotor</i>	124
5. Benchmarking Competitivo	153
5.1. <i>Factores Claves del Éxito</i>	156
5.2. <i>Radars de Valor</i>	158

5.3. <i>Comparación de Radares</i>	167
5.4. <i>Conclusiones Evaluación Comparativa</i>	169
6. Análisis Interno	171
6.1. <i>Evaluación Interna por Áreas</i>	179
7. Análisis Estratégico DOFA	186
7.1. <i>Evaluación de los Factores Externos E.F.E</i>	186
7.2. <i>Evaluación de los Factores Internos E.F.I</i>	187
7.3. <i>Listado DOFA</i>	188
7.4. <i>Matriz DOFA</i>	189
8. Direccionamiento Estratégico	191
8.1. <i>Declaración de la Misión</i>	196
8.2. <i>Objetivos Estratégicos</i>	197
8.3. <i>Estrategias de Servicio</i>	199
8.4. <i>Estrategias de Segmentación</i>	203
8.4.1. <i>Estrategias de Segmentación del Mercado</i>	207
8.4.2. <i>Estrategias de Desarrollo de Mercado</i>	207
8.4.3. <i>Estrategias de Desarrollo de Producto</i>	208
8.4.4. <i>Estrategias de Diversificación</i>	208
8.4.5. <i>Matriz de Objetivos Estratégicos VS Estrategias</i>	208
9. Plan de Acción y de Mejoramiento	210
9.1. <i>Estructura Organizacional Propuesta</i>	210
9.2. <i>Análisis de la Situación Actual</i>	213
9.3. <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	214
9.4. <i>Recursos y Presupuesto</i>	215
9.5. <i>Seguimiento y Control</i>	217
10. Conclusiones y Recomendaciones	220
10.1. <i>Conclusiones</i>	220
10.2. <i>Recomendaciones</i>	221
Bibliografía	223

Índice de tablas

1	Censo 2005	70
2	Análisis del Entorno Político.	94
3	Normograma de la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes	96
4	Análisis del Entorno legislativo	97
5	Rangos de tarifa resolución 3318 de 14 septiembre de 2015	100
6	Análisis del Entorno Económico	100
7	Análisis del Entorno Social	102
8	Análisis del Entorno Cultural	103
9	Principales Normas Técnicas de la Revisión Técnico Mecánica	104
10	Análisis del Entorno Tecnológico	107
11	Análisis del Entorno Global	108
12	Matriz Integrada del Entorno	109
13	Informe Cantidad de CDA´s – Numero de Certificados	128
14	Numero de CDA´s y Certificados	129
15	Inspecciones por tipo de Línea de Inspección	129
16	Evasión de la Revisión Técnico Mecánica	130
17	Capacidad instalada de Inspección Valle del Cauca (sin Cali)	140
18	CDA´s Valle del Cauca (sin Cali)	141
19	Capacidad instalada de Inspección Cali	142
20	Oferta de CDA´s en Cali	143
21	CDA´s abiertos por año en Cali.	144
22	Revisiones por CDA año 2013 a 2015 en Cali	145
23	Posicionamiento de CDA´s en Cali	146
24	Matriz de perfil competitivo	150
25	Posicionamiento de los CDA´s en Cali	155
26	Factores Claves del Éxito	156
27	Alcance Acreditación IVESUR Colombia – Cali	158
28	Alcance Acreditación PREVIMOTO	159
29	Alcance Acreditación CDA Avenida Ciudad de Cali	161
30	Alcance Acreditación CDA AUTOMAS	162
31	Alcance Acreditación CDA AJUSTEV	164
32	Alcance Acreditación CDA AUTOLISTO del Valle	165
33	Análisis interno por áreas de la empresa	169
34	Variables, situación actual e impacto sobre la organización	182
35	Evaluación de Factores Externos E.F.E	186
36	Evaluación de Factores Internos E.F.I	187
37	Listado DOFA	189
38	Matriz DOFA	189
39	Segmentación de Mercados	206
40	Matriz de objetivos estratégicos VS. Estrategias	208

41	Análisis de la Situación Actual	213
42	Objetivos de Corto Plazo	215
43	Recursos y Presupuestos	215
44	Seguimiento y Control	218

Índice de Figuras

1	Esquema de la Ventaja Competitiva	28
2	Esquema del proceso estratégico	54
3	IVESUR Colombia Medellin	61
4	IVESUR Colombia Bogota	61
5	IVESUR Colombia Cali	62
6	IVESUR Colombia Barranquilla	62
7	Estructura Organizativa IVESUR Colombia	65
8	Organigrama IVESUR Colombia	66
9	Organigrama IVESUR Colombia – Cali	66
10	Resultados censo población año 2005	70
11	División Político Administrativa del Valle del Cauca	72
12	Participación departamento del valle del Cauca en Lesiones por accidentes de	76
13	Ubicación de Cali en el Departamento del Valle del Cauca	77
14	Población Cali	78
15	Distribución de la población de Cali por Comunas	79
16	Población estudiantil pregrado en Cali	81
17	Principales Causas de Mortalidad en Cali	81
18	Participación por Estrato Económico en Cali	82
19	Distribución por tipo de vehículos en Cali	83
20	Vehículos matriculados en municipios cercanos a Cali	83
21	Accidentalidad en Cali	84
22	Accidentes en Cali según día	85
23	Accidentes en Cali según día	85
24	Acciones PNSV	88
25	Acciones PNSV- Desarrollo de la RTMyEC	90
26	Acciones PNSV- Desarrollo Revisión Técnica de Vehículos	91
27	La empresa y su ambiente	115
28	Esquema funcionamiento RUNT	132
29	Funcionamiento del monitoreo en Línea	136
30	Metodología del Benchmarking competitivo	156
31	Radar de Valor IVESUR Colombia Cali	159
32	Radar de Valor Sobrepesado IVESUR Colombia Cali	159
33	Radar de Valor PREVIMOTO	160
34	Radar de Valor Sobrepesado PREVIMOTO	160
35	Radar de Valor Avenida Ciudad de Cali	161
36	Radar de Valor Sobrepesado Avenida Ciudad de Cali	162
37	Radar de Valor AUTOMAS	163
38	Radar de Valor Sobrepesado AUTOMAS	163
39	Radar de Valor AJUSTEV	164
40	Radar de Valor Sobrepesado AJUSTEV	165

41	Radar de Valor AUTOLISTO del Valle	166
42	Radar de Valor Sobrepesado AUTOLISTO del Valle	166
43	Comparación entre Radares	167
44	Comparación Radares de Valor Sobrepesado	168
45	Resultado 1 encuesta Análisis Interno	172
46	Resultado 2 encuesta Análisis Interno	176
47	Resultado 3 encuesta Análisis Interno	177
48	Resultado 4 encuesta Análisis Interno	177
49	Resultado 5 encuesta Análisis Interno	178
50	Estructura Organizacional Propuesta	210

Introducción

Pluralsys es un grupo de empresas con diferentes líneas de negocio, orientadas a las nuevas tecnologías, la formación, la certificación industrial, la informática, y sobre todo el medio ambiente. Nace con más de 25 años de experiencia en diversos sectores productivos, como la automoción, informática, formación y medio ambiente. Todas las actividades de las filiales del grupo están certificadas en sus procesos de producción y mantenimiento; la necesidad de aglutinar tecnología y medio ambiente requería del nacimiento de un grupo, que con las mismas metas, formara un potente referente internacional sobre estos movimientos.

Integrada por más de doscientos trabajadores, Pluralsys tiene su sede en España, y participa activamente en proyectos en Sudamérica, África y Europa del Este.

Sus empresas y sus líneas de negocio:

Ingenimatica: Es una empresa perteneciente al grupo cuyo objetivo principal es ofrecer soluciones de Ingeniería e Informática. Es una empresa innovadora en el sector de las tecnologías de la información, con más de quince años de experiencia en el diseño, instalación y mantenimiento de sistemas informáticos complejos y creada principalmente para ofrecer el diseño y soporte tecnológico a las ITV del grupo y de sus competidores.

Educamatica: creada para facilitar desde la gestión integral de la formación del personal de las ITV del grupo y de organizaciones en diferentes sectores a través de una imponente plataforma tecnología e-learning y con personal capacitado en selección, formación y promoción de personas.

IVESUR: Es una compañía especializada en la prestación de servicios de Inspección Técnica Vehicular, orientada a asegurar mediante el diagnóstico que los vehículos en circulación, a pesar de la degradación producida por el tiempo y por su utilización, continúen manteniendo unas características técnicas adecuadas que permitan un uso seguro y medioambiental poco agresivo; todo ello inicialmente motivado por la necesidad de los gobiernos de prevenir los accidentes ocasionados por fallas mecánicas.

IVESUR es una compañía familiar Malagueña creada por Don Manuel Espinosa, empujada al exterior por la decisión del gobierno Español de Manuel Chaves en el año 2003, el cual cesa inesperadamente la concesión que se tenía para más de 25 años por cada ITV que iniciara en operación en el sur de este país. Se inició la expansión en Sur América y se estudiaron países como Ecuador, Perú, Panamá, Paraguay, Brasil y Colombia, iniciando operación en todos y además de estos con República Checa.

IVESUR Colombia sede Cali fue diseñada con una infraestructura con capacidad para revisar 48 vehículos livianos, 18 vehículos pesados y 36 motocicletas por hora, dando esto un aproximado por mes de 24.500 vehículos (En un horario de trabajo de 8 horas diarias por 30 días del mes). Esta capacidad se ha visto subutilizada en sus 9 años de servicio llegando máximo a los 3.000 vehículos revisados por mes.

Debido a lo anterior y teniendo en cuenta la capacidades diferenciadoras con las que cuenta la empresa en infraestructura, equipos, tecnología, personal capacitado y experiencia, buscamos encontrar estrategias de mejoramiento del servicio que permitan fortalecer los ingresos y garantizar la permanencia de la empresa para los próximos años.

1. Planteamiento del Problema

IVESUR Colombia sede Cali, al igual que las otras sedes de la compañía, fueron incluidas dentro de un plan de expansión que tenía la empresa PLURASYs, tecnología y medio ambiente para ampliar su negocio de inspección técnica vehicular que había venido desarrollando en el sur de Europa bajo un modelo de concesión a 25 años con el gobierno español.

En Colombia, desde el año 1970 mediante el decreto Ley 1344 “Código Nacional de Transito” se ha venido estableciendo las condiciones en materia de los niveles de seguridad que deben tener los vehículos que transitan por las vías nacionales, más tarde, en el año 1995, la secretaría de Tránsito y Transporte mediante la resolución 161 de 1995, estableció unos parámetros y fijó unos límites y valores para la revisión técnico - mecánica de vehículos; sin embargo, la necesidad del estado por garantizar el adecuado estado de los vehículos no se llevaba a cabo en establecimientos destinados y con las condiciones adecuadas para la prestación de este servicio, permitiendo que se desarrollara desde establecimientos como Centros de Diagnóstico de capital público o en algunos casos mixto como en cualquier tipo de taller, sin embargo dicha obligación solo cobijaba algunos vehículos de servicio público especial de pasajeros y en muchas ocasiones estas revisiones se llevaban a cabo sin la rigurosidad que se requiere, ya que no se tenían claras las condiciones que debían cumplir los establecimientos que prestarían este servicio.

En el año 2002, el código Nacional de Transito es Modificado mediante la Ley 769 y se crea el capítulo VIII – Revisión Técnico mecánica, en el cual se determina que sitios

podrán prestar este servicio: La revisión técnico-mecánica y de gases se realizará en centros de diagnóstico automotor, legalmente constituidos, que posean las condiciones mínimas que determinen los reglamentos emitidos por el Ministerio de Transporte y el Ministerio del Medio Ambiente en lo de sus competencias. Así mismo, se determina los vehículos que deben cumplir con este requisito y las sanciones para quienes no lo cumplan.

Más adelante en el año 2005, los Ministerios de Transporte y Vivienda, ambiente y desarrollo territorial, dan curso al capítulo VIII del código nacional de tránsito mediante la resolución 3500 de 2005 y establecen las condiciones mínimas que deben cumplir los centros de Diagnóstico Automotor para la prestación del servicio de Revisión Técnico Mecánica y de Gases de los vehículos automotores que transitan por el territorio nacional; dentro de esta resolución, los Ministerios hacen referencia a las END (Especificaciones normativas disponibles) que más tarde se convierten en Normas Técnicas Colombianas que fijan, entre otros, los requisitos en: instalaciones, personal, equipos, pruebas, hardware y sistemas de información mínimos que debe acreditar el Centros de Diagnóstico Automotor para obtener la mencionada Acreditación, los cuales serán los estipulados por la Superintendencia de Industria y Comercio, con alcance a lo establecido en la presente resolución 2200 de 2006 y a lo estipulado en las Normas Técnicas Colombianas.

Con la oportunidad generada por el gobierno para que se puedan establecer Centros de Diagnóstico Automotor de capital privado, público o mixto que cumplan con las condiciones antes mencionadas, los directivos de la empresa Pluralsys hicieron proyecciones para operar centros de Diagnóstico en las principales ciudades del país y se

dan a la búsqueda de grandes terrenos ubicados en las principales avenidas de las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Ibagué y Cali.

Para el año 2017, un informe de la organización Cali como vamos, publico en la página un parque automotor de 805.008 vehículos, entre los que se encuentran automóviles y motos particulares, vehículos de servicio público y oficial, así como otro tipo de vehículos. Así mismo, el mismo informe habla de una población de vehículos no matriculados en Cali de cerca de 300.000 que circulan en la ciudad., entre los cuales los de mayor representación son los de servicio particular, vehículos que debían realizar la revisión con una periodicidad de 2 años, mientras los vehículos de servicio público debían realizarla cada año. Todas las proyecciones se realizaron esperando un significativo número de revisiones por mes, número que se ha visto afectado por el incremento de CDA'S establecidos en la ciudad y municipios aledaños, el nivel de abstención en el cumplimiento de la normatividad de cerca del 50%, nivel de ilegalidad, falta de control por parte de las autoridades y corrupción de algunos de los competidores.

IVESUR Colombia sede Cali fue diseñada con una infraestructura con capacidad para revisar 48 vehículos livianos, 18 vehículos pesados y 36 motocicletas por hora, dando esto un aproximado por mes de 24.500 vehículos (En un horario de trabajo de 8 horas diarias por 30 días del mes). Esta capacidad se ha visto subutilizada en los últimos 6 años de servicio llegando máximo a los 3.000 vehículos revisados por mes.

La resolución 3500 de 2005 en su artículo 4, establecía, entre otros: Los Centros de Diagnóstico Automotor estarán destinados exclusivamente a las revisiones técnico-

mecánica y de gases y no podrán realizar actividades afines o similares con dicha revisión como labores de reparación, mantenimiento y ventas de repuestos.

Este párrafo fue por mucho tiempo interpretado, como si cualquier otra actividad a la cual se destinaran los Centros de Diagnóstico Automotor fueran en contravía con la imparcialidad de su juicio; sin embargo la resolución 3768 de Septiembre de 2013 determina que los CDA's no podrán realizar bajo ninguna circunstancia actividades que afecten la independencia e imparcialidad en las revisiones técnico-mecánicas y de emisiones contaminantes, de conformidad con lo señalado en la Norma Técnica Colombia NTC ISO-IEC 17020.

En vista de lo anterior y ante la necesidad de generar retorno en utilidades de mayor representación para los inversionistas y dar un mayor aprovechamiento a las instalaciones, se hace necesario determinar qué si es conveniente realizar otras actividades en IVESUR Colombia sede Cali, para garantizar su permanencia y estabilidad durante los próximos 10 años; o si es mejor establecer estrategias para mejorar los servicios que existen actualmente.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan de mejoramiento del servicio en IVESUR Colombia sede Cali?

1.1. Objetivos

▪ Objetivo General.

Formular un plan estratégico de mejoramiento del servicio en IVESUR Colombia sede Cali al 2028.

▪ Objetivos Específicos

- Analizar el entorno de la empresa IVESUR Colombia sede Cali con el fin de identificar las amenazas a las cuales se expone la empresa.
- Analizar el sector de los Centros de Diagnóstico Automotor para conocer el ambiente competitivo e identificar las ventajas competitivas de los competidores.
- Realizar un análisis comparativo de IVESUR Colombia sede Cali frente al sector.
- Analizar los recursos y las capacidades internas de IVESUR Colombia sede Cali para identificar las principales fortalezas.
- Realizar un análisis del servicio actual de IVESUR Colombia sede Cali con el fin de realizar propuestas tendientes a fidelizarlo.
- Realizar un direccionamiento estratégico que permita obtener estrategias para mejorar la atención a los clientes.

1.2. Justificación.

Diariamente, por las oficinas de IVESUR Colombia Cali pueden transitar alrededor de unas 100 personas, propietarias, poseedores o tenedores de vehículos automotores que

solicitan el servicio de RTMyEC; sin embargo es posible que estas personas tengan otras necesidades respecto a servicios de inspección vehicular que la compañía está en capacidad de prestar y que se hace necesario identificar adecuadamente con el fin de generar estrategias internamente que permitan suplir dichas necesidades.

IVESUR Colombia SA sede Cali, es uno de los Centros de Diagnostico automotor con mayor capacidad de atención en el país (cerca de 800 vehículos al día), cuenta con equipos de última tecnología y personal capacitado en las principales instituciones educativas de la ciudad de Cali, autorizadas por el Ministerio de Educación en temas relacionados con mecánica automotriz.

Durante los casi 10 años de funcionamiento de la empresa en la prestación del servicio de Revisión Técnico Mecánica y de emisiones contaminantes, IVESUR Colombia en vista de la inesperada baja demanda de sus servicios, se ha visto en la necesidad de incursionar en la prestación de otros servicios de Inspección vehicular complementarias o afines a la RTMyEC; entre los que se encuentra: Revisiones Preventivas, Peritajes, Avalúos, Marcaciones e inspecciones de asegurabilidad; sin que estos servicios sean comercializados dentro de sus clientes adecuadamente para el incremento de los servicios prestados.

La baja demanda de servicios se ha debido a la falta de observancia, de los usuarios que tendrían la obligación de cumplir con este requisito, y como consecuencia de una baja conciencia de realizar mantenimientos preventivos que garanticen la prolongación de la

vida útil del vehículo y la seguridad de sus ocupantes y demás actores de la vía; sumado a un nivel de evasión y corrupción en el sistema; razones que esperamos sean disminuidas cada vez más, por el preocupante índice de causa de muertes de la población colombiana por accidentes de tránsito compuesto en una gran medida por fallas mecánicas; motivos que han obligado al gobierno nacional a adoptar medidas de mayor control generando la necesidad, sobretodo en empresas de transporte público especial de pasajeros de mantener unas condiciones que garanticen a las empresas evitar accidentes y demandas que pueden significar el cierre de las mismas.

IVESUR Colombia sede Cali, quiere aprovechar todos sus recursos humanos, tecnológicos y físicos para iniciar una evaluación de las necesidades de los clientes que impactan directamente la seguridad en las vías y encontrar servicios que cubran dichas necesidades.

Adicionalmente, este trabajo representa importancia para la empresa, ya que actualmente no cuenta con un plan de negocio o plan estratégico que le permita coordinar acciones encaminadas al logro de objetivos relacionados con el mejoramiento de los servicios; así mismo, representa una importancia para la autora, ya que le permite plasmar algunos de los conocimientos adquiridos durante los estudios de maestría en administración, así como los conocimientos con los que cuenta en el sector objeto del trabajo de investigación.

Para los clientes, ya que les permitirá acceder a una mejor atención y algunas alternativas que le ofrezcan una diferencia frente al mismo servicio prestado por nuestros competidores.

1.3. Marcos de Referencia

1.3.1. Marco Teórico

- **La Estrategia.**

M. Porter define estrategia como: “La creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición”¹.

Muchos otros autores han definido la estrategia a lo largo de los años; sin embargo, he escogido a Mintzberg, quien la define de la siguiente manera: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”²

Para Mintzberg, todas las empresas tienen una estrategia, aun cuando nadie dentro de la empresa sepa de la misma, al ser la estrategia un patrón, esta es simplemente la secuencia de actos que lleva a cabo la empresa para cumplir sus metas; estos patrones pueden ser derivados de la dirección de la empresa de manera planeada o no.

“cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de lo que Mintzberg llama estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de estrategia emergente” (p. 3-4).

(Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997) concluyen que las diferentes definiciones de estrategia tienen cuatro elementos en común. El primero es el concepto de ambiente, que

¹ PORTER, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fundamento a la estrategia, Harvard Business Review, Pp. 58-77.

² MINTZBERG, Henry. Safari a la estrategia. Ediciones Granica, 1999.

quiere decir que son aquellas condiciones del entorno de la empresa que no dependen directamente de ella pero a las cuales debe responder, se presentan condiciones positivas que se toman como oportunidades y algunas otras negativas que se pueden tomar como amenazas. Otro elemento es el establecimiento de metas u objetivos básicos que la empresa debe establecer y que generalmente es llamado misión; en tercer lugar, la empresa debe analizar la situación y determinar su posición frente a ella y su capacidad de afrontarla. Por último la empresa debe proyectar como aplicar sus recursos con el fin de lograr las metas propuestas.

Mintzberg define 8 tipos de estrategia que se derivan de su concepto de estrategia como patrón: planificadas, empresariales, ideológicas, de protección, de proceso, desconectadas, de consenso, impuestas.

El proceso de formación de la estrategia fue tratado de describir por varias escuelas de pensamiento, estas escuelas pueden agruparse en prescriptivas, descriptivas y de configuración. Estas escuelas permiten ver completos los modelos estratégicos, así como pensar y actuar estratégicamente, por eso es importante considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia planteado por Mintzberg:

Escuela de Diseño (Selznick 1957, Andrews 1965). Prescriptiva. Influyente, responsable del análisis FODA o SWOT, infaltable en cualquier presentación de negocios.

Escuela de Planificación (Ansoff 1965). El planeamiento estratégico se incorpora al esquema de pensamiento de los gerentes como un proceso moderno, se da a partir de un grupo de directivos de la empresa con acceso a toma de decisiones y a la dirección general.

La planificación de escenarios procura mediante la definición de variables de entornos probables a partir de la especulación.

La planificación de largo plazo por extrapolación, debiendo estar la empresa en la capacidad de predecir la evolución de su entorno, controlarlo o simplemente asumir su estabilidad.

Esta escuela sugiere una estrategia con uso de perspectiva, creatividad y síntesis. Se puede decir que si fracasa el planeamiento estratégico, fracasa la formalización.

Escuela de Posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985). Se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico como proceso analítico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

Comparte con la estrategia militar el objetivo de conseguir posiciones tangibles en contextos competitivos, el interés por conocer el terreno y las condiciones ideales de ataque y defensa; así mismo, la de los “imperativos” estableciendo conceptos propios y mejorando las máximas militares convirtiendo los resultados de su análisis en nuevas máximas. Por último, la búsqueda empírica de relaciones entre las condiciones externas y las estrategias internas.

Aquí se identifican las cinco fuerzas en el entorno de una organización que pueden influir en la competencia, como son: la amenaza de los nuevos competidores que pueden superar las barreras de entrada, poder de negociación de los proveedores, poder de

negociación de clientes, productos sustitutos y la intensidad de la competencia. Por otra parte como ventaja, solo se puede tener en cuenta el precio y la diferenciación.

Escuela Empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959). Es vista la estrategia como un proceso visionario. La visión sirve como inspiración y como idea fuerza para la acción. Esta teoría se limita a decidir que cantidades producir y a qué precio. Estudia los empresarios más exitosos para determinar algunas de sus características. Aquí se define la visión de la empresa que generalmente es dada por el director que viene con ideas innovadoras.

Escuela de Configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978). Integración, La estrategia se forma al pasar de una configuración a otra, con el tiempo y madurez de la empresa, se cambian los modelos que han venido guiando la empresa hasta formar un modelo mas estructurado.

- **Recursos y Capacidades de la empresa.**

Para iniciar con el establecimiento de estrategias dentro de la empresa es necesario determinar cuáles son las fortalezas y recursos que la organización tiene para competir y sus aspectos o áreas a fortalecer.

Según Camero (2006), el enfoque de la Teoría de la Organización industrial se fundamenta, entre otros aspectos, en las siguientes suposiciones subyacentes: El ambiente externo ejerce presiones e impone limitaciones que inciden en forma decisiva en la configuración de las estrategias empresariales; las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad empresarial; la mayor parte de las empresas que

compiten en un sector en particular, o en uno de sus segmentos, controlan recursos estratégicamente relevantes similares y siguen, con base en ellos, estrategias parecidas; la movilidad de los recursos entre las empresas permite que cualquier diferencia existente entre las compañías sea breve; se considera que quienes toman las decisiones lo hacen racionalmente y están comprometidos a actuar en beneficio de la organización, como lo demuestran sus conductas dirigidas a maximizar utilidades.

Las empresas no poseen capacidades por si solas ni se desarrollan internamente sin tener en cuenta su entorno, las capacidades de las empresas en muchos casos están dadas por su habilidad para afrontar el ambiente externo, determinar las capacidades de sus competidores y superarlas, buscar los recursos estratégicos que les permitan mejorar su capacidad competitiva, articular su capacidad logística y sobre todo, tener un gerente con la capacidad de tomar decisiones tan rápidas como los mismos cambios presentados y acertadas de acuerdo a su negocio.

- **Capacidades de la Competencia.**

Tan importante como conocerse a sí mismo dentro de la empresa, es conocer la estrategia de los competidores, el entendimiento sofisticado de la estructura de la industria y como esta va cambiando.

Michael Porter presenta un marco para diagnosticar la estructura de la industria construida alrededor de cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. Porter (1982):

“La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en término de rendimiento a largo plazo del capital invertido.” (p. 23).

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de la industria porque estas determinan los precios que las empresas pueden cobrar, los costos en los que deben incurrir y la inversión requerida para competir en la industria. El marco estructura de la industria puede aplicarse a nivel de la industria, grupo estratégico o compañía individual. La estructura de la industria se debe a factores externos y las acciones de la firma.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (1982), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Libro: ventaja competitiva – Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior. Michael Porter. 1987, 2002.

Estrategia competitiva. Es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria frente a las fuerzas que rigen la competencia, a través de la creación de un atractivo y una posición competitiva que pueden ser moldeados por la empresa, dependiendo tanto de factores del ambiente, como del interior de la compañía.

“La ventaja nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes de ello”. Pag 30 al contar con una estrategia competitiva se debe tener en cuenta que el precio que paga el cliente debe igualar lo ofrecido por la

competencia y superarlo; existiendo dos tipos de ventaja competitiva: diferencia en costos y diferenciación.

Rentabilidad de las industrias: Toda industria de productos o servicios las reglas de la competencia están definidas por las cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

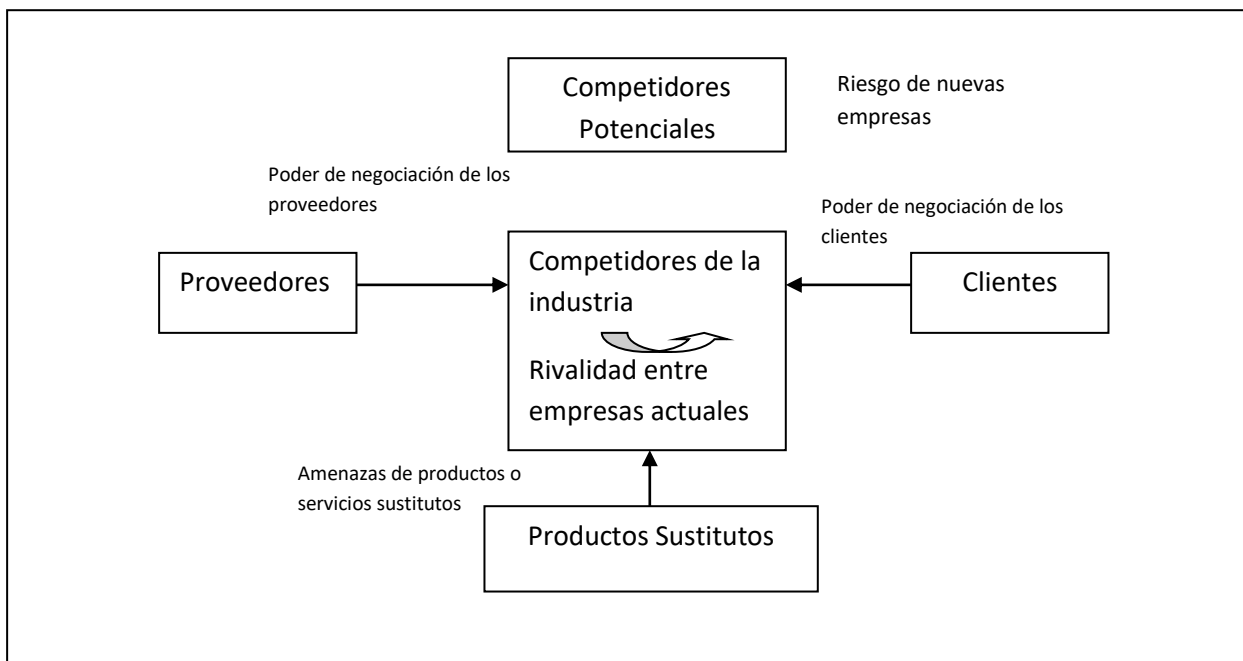


Figura 1. Adaptación realizada por el tesista. M Porter. Ventaja competitiva Pag 32.

Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria. M Porter. Ventaja competitiva Pag 32.

Muchas empresas toman decisiones sobre por ejemplo tarifas, y seguramente estas tácticas a corto plazo surtirán un efecto positivo y de posicionamiento, sin embargo, no se tienen en cuenta las capacidades de la competencia para igualarlas y finalmente se ve

comprometida la diferenciación, o bien, se deja de percibir ingresos por no contemplar estas reacciones.

Según M Porter, satisfacer las necesidades del cliente es un requisito de rentabilidad de un sector, pero no suficiente para asegurar el éxito, ya que el poder que tiene el cliente para retener un valor creado por una empresa a su favor y hacer que esta se torne benéfica para él, no necesariamente aporta beneficios a la empresa.

Cadena de valor: Las ventajas en una empresa, nacen de muchas actividades que deben ser contempladas de manera separada, cada una de ellas contribuye a una posición diferente, sea en costes o diferenciación; la cadena de valor permite examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar, divide la empresa en sus áreas de mayor relevancia con el fin de entender el comportamiento de los costes y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. La rentabilidad de una empresa se da, cuando el coste de su producto o servicio está por debajo del valor que el cliente paga por él, y la ventaja consiste en generar un valor al cliente sin que esto supere el coste; muchas empresas de acuerdo a su nivel de diferenciación, pueden aumentar el valor del producto o servicio por encima del valor de sus competidores, pero esto solo es efectivo cuando la diferenciación, vale lo suficiente, o es lo suficientemente bueno.

La cadena de valor revisa cada uno de los procesos que se llevan a cabo y mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes, el margen es la diferencia entre el ingreso o el valor total y el coste total de efectuarlas. Las actividades de valor se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo; las primeras son las que intervienen directamente en la fabricación del producto, venta y transferencia al cliente; las actividades de apoyo

respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer las materias primas, tecnología, recursos humanos y otras funciones.

Liderazgo en costes: Consiste en que la empresa se propone a ser el líder del mercado en precios bajos; las fuentes de estas ventajas son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria.

- **Comportamiento del consumidor.**

El estudio del comportamiento del consumidor está basado en la forma en que los seres humanos deciden gastar sus recursos libres, tiempo, dinero y esfuerzo en bienes y servicios vinculados con el consumo. La teoría del consumidor trata de responder las interrogantes, que bienes consumirá y en que proporciones de acuerdo a los recursos económicos que el consumidor posea y el nivel de precios que haya en el mercado, cuando los comprara, cuanto gastara en el presente y cuanto dejara para gastar en bienes futuros. Según Arellano. (2002), el concepto de comportamiento de consumidor significa:

“Aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios.” P20.

Se habla de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad).

- **El Servicio.**

Hoy en día estamos en un mundo movido por el servicio, las personas buscan cada vez menos un producto por sus características, sobre todo en los casos en los cuales existen variedad de oferentes; es el servicio el que diferencia un producto similar de otro y el que genera valor agregado al cliente.

Karl Albrecht en sus libros Gerencia del Servicio, la Revolución del Servicio y la Excelencia del servicio, nos enseña cómo podemos orientar nuestro producto que finalmente es un servicio, a ser un servicio en sí mismo, y como orientar a todos los individuos de la empresa a generar momentos de verdad con el cliente que realmente lo motiven a continuar utilizando nuestros servicios.

El Servicio, Albrecht y Zemke (2000):

“industrias cuyo producto es intangible”.

“El servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como de estudio sistemático”.

Que es la Gerencia del Servicio?.

Según Albrecht (1998), la gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

La prestación del servicio está llena de momentos, momentos en los cuales el cliente interactúa con uno o más de los empleados de la empresa y que se encargan de hacer que la experiencia del cliente sea buena o mala, y que a su vez definen la fidelización del cliente.

Albrecht (1998), lo define como:

“Momento de verdad: un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio”.

Según Carlzon, es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión. Como los gerentes no pueden estar allí para influir en la calidad de tantos momentos de verdad, tienen que aprender a manejarlos indirectamente, es decir, creando una organización orientada hacia el cliente, un sistema amable para el cliente, así como un ambiente de trabajo que refuerce la idea de colocar al cliente en primer lugar. Un empleado insatisfecho con su trabajo y con sus compañeros, puede reflejar esto con el cliente y hacer de su experiencia, algo realmente desagradable, es importante indagar en el personal que tiene contacto con el cliente, enseñarles a manejar sus momentos de tensión para que puedan manejar los del cliente.

Los empleados de las organizaciones que tienen contacto con el cliente, generalmente tienen los mismos problemas, o mas que los clientes; pero como podemos exigirle a un empleado con problemas familiares que muestren su mejor desempeño frente al cliente? como podemos hacer para que el empleado maneje el cliente mal humorado e insatisfecho con los resultados de su revisión?, esto seguramente lo debe pensar un gerente y hacer de su empresa un lugar agradable, donde la gente no llegue con sus problemas, y que por el contrario trate de olvidarse de ellos y concentrarse en las necesidades del cliente, la motivación del empleado es tan importante como enseñarle las estrategias de servicio.

La calidad del servicio debe estar reflejada en cada uno de los departamentos o áreas de la organización, desde la persona que presta sus servicios en el aseo de la compañía, que debe pensar en lo importante de la limpieza y la dotación de las áreas de los clientes para que su experiencia sea agradable, como en los directivos de la organización que se deben preocupar por conocer las necesidades, establecer estrategias y verificar el cumplimiento por parte de sus empleados.

Cada día el mundo de los negocios está optando por negociar con aquellos que prestan servicios, y disminuyendo su actividad con aquellos que solo abastecen; gerenciar la producción y prestación de un servicio es diferente a la habilidad para gerenciar la producción y entrega de mercancía, requiere una familiaridad con la idea de lo intangible que tiene valor económico y una destreza para conceptualizar los productos intangibles, requiere una tolerancia a la ambigüedad, una facilidad para manejar la falta de control directo sobre cada proceso clave y una apreciación muy sutil del concepto acerca de que la organización depende igualmente de destrezas emotivas (o relacionadas con la gente) y destrezas fuertes (o relacionadas con la producción); por último, en orden pero no en importancia, requiere una tolerancia - tal vez inclusive un placer – hacia los cambios repentinos y a veces drásticos, la única constante en el servicio es el cambio.

Características del servicio según Albrecht (1998): Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación; un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia; el “producto” no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una

muestra del servicio para la aprobación de cliente; el proveedor puede mostrar varios ejemplos, pero el corte de pelo propio del cliente, por ejemplo, no existe todavía y no se puede mostrar; la persona que recibe el servicio no tiene nada tangible; el valor del servicio depende de su experiencia personal; la experiencia no se puede vender ni pasar a un tercero; si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede “revocar”. Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías de los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente; la seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción, como sería el caso de una situación de manufactura; la prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio; las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo; mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio.

Para Albrecht (1998), la excelencia en el servicio, desde el punto de vista de posicionamiento competitivo, es: *“Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio mas alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores”*. (p11).

Es importante identificar dentro de la organización las capacidades del personal para la atención al público, muchas veces elogiamos y consentimos aquellos empleados

rápidos, cuidadosos, comunicativos con los directivos, cumplidores de horario, pero que al momento de atender a los clientes son déspotas, sobrados, cortantes y creen que su función no es atender al cliente correctamente, sino por el contrario atender al jefe. Dentro de la organización es importante contar con personal que no tenga los siete Pecados del Servicio, según Albrecht (1998): Apatía, desaire, frialdad, aire de superioridad, robotismo, reglamento, evasivas.

Albrecht y Bradford (1998), sugieren que es necesario entender al cliente como un activo, ya que, ¿podrían existir empresas sin clientes? ¿Podría una aerolínea con los mejores y mas costosos aviones, mantenerse sin clientes? ¿Costaría lo mismo la empresa?, el valor de las empresas se define en gran parte por la cantidad de clientes que tiene, por las ventas, por sus negociaciones.

“La calidad del producto se tiene que ver en forma muy diferente de la calidad del servicio. Si bien la mayor parte de las organizaciones son muy conscientes acerca de manejar la calidad de sus productos, con frecuencia no consideran el servicio para el cliente como un producto propiamente dicho. Con esa idea en mente dejan de comprender una verdad definitiva: el cliente es nuestro activo más valioso” (Albrecht y Bradford 1998, p13).

De acuerdo a un estudio realizado por TARP y publicado en el libro “Gerencia del Servicio” pág.8, respecto al servicio prestado, se encontró:

El negocio promedio nunca tiene noticia del 96% de sus clientes descontentos. Por cada queja recibida, la compañía promedio, en realidad, tiene 26 clientes con problemas, 6 de los cuales son “problemas serios”.

Los quejosos seguramente tienen más probabilidades que los no quejosos, de volver a negociar con la compañía que los hizo enfadar, inclusive aunque el problema no se hubiera resuelto a entera satisfacción.

De los clientes que presentan una queja, entre el 54 y el 70% volverán a negociar con la organización. Si el problema se resolvió. Esta cifra llega hasta un 95% si el cliente cree que el problema se resolvió rápidamente.

El cliente promedio que ha tenido un problema con una organización lo comenta con 9 ó 10 personas. El trece por ciento de las personas que han tenido un problema con una organización, refieren el incidente a más de 20 personas.

Los clientes que se han quejado ante una organización, cuyos problemas se han resuelto satisfactoriamente, comentan el tratamiento que recibieron con un promedio de cinco personas.

Las empresas se pueden esforzar mucho en la prestación del servicio, o pueden creer que se esfuerzan, sin embargo, si no existe una cultura definida dentro de una organización y no se entiende el servicio como un producto por el cual muchas personas o empresas se acercan a una compañía, se puede caer en errores durante la interacción con el cliente que puede afectar inclusive un producto tangible, con sus propiedades físicas propias ajenas al servicio. Un servicio como valor agregado, no se puede vender fácilmente, sino hasta que es recibido por el cliente.

En el libro Gerencia del Servicio, se hace referencia a Naisbitt: (pág. 10)...”
mientras menos contactos tengamos con la gente de una organización, más importante se vuelve la calidad de cada contacto. Todos los contactos con una organización son parte

decisiva de nuestras percepciones y juicios acerca de ella”. Sin embargo, dentro de un servicio la interacción humana es inevitable y se vuelve cada vez más importante la calidad del servicio recibido, pero aun así, entre más personas puedan tener interacción con el cliente, mayor probabilidad existe que este cliente se vaya insatisfecho. Es muy importante que dentro de la organización, las personas que interactúan con el cliente sientan que la finalidad de su trabajo no es agrandar al jefe, entregar a tiempo los informes, mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo; sino, mantener contento al cliente, conocer sus necesidades, las expectativas con el servicio y comunicar todas las claves, quejas, requisitos del cliente a los directivos de la empresa para que se tracen las estrategias a seguir por la organización.

Cuando un cliente ha tenido una buena experiencia de servicio, cuando se ha deleitado con la importancia que una organización le sabe brindar, cada vez con mayor frecuencia, devengan mayor calidad en el servicio, más aun cuando su nivel económico se incrementa y su nivel de sofisticación se hace cada vez mayor; según Levitt, el servicio consiste en que el comprador continúe satisfecho con el vendedor aun después de realizada la compra, y que esto motive su próxima intención de compra y se genere una relación de mutuo beneficio. La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda la organización debe afrontar.

Un ejemplo claro en la Gerencia del Servicio la tiene la Scandinavia Airlines System – SAS – que ante la depresión de los años 80 sufrida por varias aerolíneas, logra sobrevivir y sobrepasar las expectativas no solo de sus socios, su competencia, sino convertirse en un ejemplo del adecuado gerenciamiento del servicio, todo en cabeza de

Carlzon, gerente y joven estrella en esta compañía; Carlzon no atribuye el éxito a las tácticas publicitarias, acomodación de tarifas ni reducción de costos, tampoco a su reconocido liderazgo, sino a los efectos de una filosofía de mercadeo simple: “Asegurar que el cliente está recibiendo exactamente lo que desea comprar”: pero la pregunta que debemos hacernos ahora mismo, es si nosotros conocemos las necesidades de nuestros clientes. Carlzon pensaba que si podía enseñar a la mayoría de los directivos y empleados de SAS a vigilar la clase de tratamiento que recibía el cliente en cada una de las etapas decisivas de sus trámites con la compañía, sería posible crear en el cliente una impresión consciente de la calidad en el servicio. Al conectar toda la organización a la misión del servicio.

Sabemos hoy lo que los clientes han querido hace 10 o 5 años, pero realmente sabemos lo que nuestros clientes quieren hoy? El servicio cambia, las empresas cambian, y nuestros clientes cambian; cada vez que el cliente recibe un buen servicio, se vuelve más exigente y exige lo mismo de los demás servicios devengados. Que puede necesitar un cliente que solicita un servicio de Revisión Técnico Mecánica? Sabe realmente el cliente lo que necesita de este servicio? Es acaso simplemente el cumplimiento del requisito lo que lo satisface?.

El éxito en los negocios de hoy, no es una garantía de éxito para el mañana: o como dice Peter Drucker: “el tiempo tiene una forma de cambiar su activo en pasivo”.

“La gerencia del servicio es un concepto transformacional, creemos. Es una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, y tarde o temprano, un conjunto de métodos. Transformar toda una organización en una entidad

orientada hacia el cliente requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia”.

Manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien.

“una compañía de servicios eficiente debe demostrar con evidencias que realmente ella tiene algo especial que ofrecer”. Pag 39

Características comunes a las mejores organizaciones de servicio: Estrategia de servicio concebida, entendida e implementada por toda la empresa; un personal atento a las necesidades del cliente para ser comunicado a la alta dirección y adecuada las estrategias de servicio de acuerdo a ello, todo dentro de la empresa está dado para la satisfacción del cliente y no necesariamente para las necesidades de la empresa o sus empleados;

Para establecer una estrategia de servicio, es necesario conocer lo que piensa el cliente, saber sus necesidades, expectativas y satisfacción del cliente con el servicio.

Muchas empresas implementan diferentes y costosos mecanismos para llegar al cliente, sin embargo en pocos casos sabemos si esto que realizamos realmente es efectivo y el cliente se siente satisfecho o nota el valor agregado que hay en las diferentes estrategias; por esto es importante conocer muy bien al cliente para determinar de manera clara que le podemos ofrecer que le satisfaga.

Es muy importante hacer sentir al cliente parte de la empresa, hacerlo sentir que es la razón de ser y que su satisfacción es el producto final de la cadena de servicio, esto es lo que hacen las empresas que concebimos como grandes en los temas de servicio, como por ejemplo Disneylandia, McDonald, entre otros.

Las personas que atienden clientes, con el tiempo se pueden volver mecánicas, tener respuestas pre-concebidas y usarlas incluso en casos en los cuales estas respuestas no aplican, haciendo que las respuestas no sean efectivas, siendo muy importante el papel de la gerencia en la divulgación de su estrategia en los diferentes campos de la empresa y que estas se conviertan en un soporte de las personas y los procedimientos que dan calidad a la experiencia del cliente.

Donald Porter, director de calidad de servicio al cliente de la British Airways, dice: “si usted tiene a su cargo un servicio y lo hace mal en ese eslabón que le corresponde en la cadena de experiencia del cliente, probablemente está borrando de la mente de ese cliente todos los recuerdos de buen trato que hasta ahora había tenido. Pero si se hace bien, usted tiene la posibilidad de desvirtuar todas las equivocaciones que hubieran podido ocurrir antes que el cliente llegara a usted, en realidad, es el momento de verdad.

- **Importancia de la investigación de mercados.**

La investigación de mercados juega un papel definitivo que hace posible el cambio y el desarrollo con sus clientes en una organización, le dice a la compañía de servicios como la perciben sus clientes y que posibilidades pueden haber.

La investigación de mercados normalmente está compuesta por información demográfica y psicográfica; la primera se refiere a las características generales del hombre y sirven para identificar segmentos específicos de la población de consumidores. Los demográficos, normalmente incluyen la edad, sexo, educación, ingresos, número de

personas que conforman la familia y tipo de alojamiento, dando un panorama estadístico de la población de clientes. La estadística nos permite conocer el pensamiento general de nuestros clientes, basándonos en una porción pequeña pero bien distribuida de los mismos. Casi todo el mundo en el papel de cliente, reacciona a incidentes específicos pero no necesariamente generaliza. (pag 63).

En las organizaciones se vuelve común la opinión de los dirigentes de las organizaciones basados en su experiencia tras largos años de trabajo, experiencias bastante importantes, pero sin embargo estas no necesariamente muestran la realidad de los clientes de hoy, de las empresas dirigidas ahora, muchos directivos confían en “hechos obvios” que saben sobre los clientes, sin embargo esto no necesariamente tiene que ser cierto. Saber lo que piensa el cliente es importante y puede constituir un verdadero desafío.

Un punto bastante importante para toda organización, es la imagen, esta que vista desde un enfoque comercial, según Albrecht, es: “una percepción lograda por el cliente de la forma como la compañía hace los negocios”. Que deseamos que el cliente perciba de nuestra empresa? Que recuerdo del servicio se llevara el cliente de nosotros?. Cada momento, cada día, en cada servicio prestado, estamos dando a conocer nuestra imagen a los clientes, esta, es la suma de experiencias brindadas al tratar con nuestros clientes.

- **La estrategia del servicio, como encontrarla.**

Albrecht, menciona como el experto en gerencia Peter Drucker sugiere que una de las cosas más importantes que puede hacer una organización, es determinar exactamente en qué actividad esta, especialmente en las organizaciones de servicio. Es importante que

todos los que se entienden con el diseño y prestación de un servicio, tengan el mismo concepto de ese servicio y sus propósitos para el consumidor.

Según Albrecht, una estrategia del servicio es: “Una formula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”.

Una de las claves que sugiere Albrecht, es tener la visión de la organización muy presente a la hora de establecer la estrategia, la define como “ver la selva a través de los arboles”; hay que darse cuenta de lo que pasa en el mundo de los negocios, alrededor de la organización, análisis de la posición dentro de su entorno y saber que posición quiere ocupar la organización para establecer las estrategias para ocuparlo. Así mismo, define la estrategia considerándolo como un principio organizacional, que permita que la gente trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en beneficios, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente. Este principio es el guiador de los altos ejecutivos de la empresa y lo pueden llevar hasta los cargos de nivel básico dentro de la organización.

Porque es importante tener una estrategia de servicio: Una estrategia es importante para la comunicación entre el cliente y la empresa, permite el posicionamiento y permite al cliente darse cuenta que su necesidad puede ser satisfecha con nuestro servicio. Cuando una compañía tiene claramente definida su estrategia, toda la publicidad puede ser enfocada en esta estrategia para comunicarla al mundo de los negocios; proporciona una dirección uniforme para la organización; permite a todos los eslabones de la organización que es lo

que la gerencia espera de ellos y por que sus cargas y funciones son importantes dentro de la organización y el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Al establecer la estrategia, es importante tener los siguientes conceptos: investigación de mercados, misión del negocio y los valores motores de la organización; estos combinados adecuadamente se puede lograr un enfoque de mucho significado en las necesidades y expectativas de los clientes, que creen una diferencia en el mercado.

Una adecuada investigación de mercados, nos permite realizar análisis adecuados e iniciar con una buena estrategia enfocada en las necesidades reales del cliente; un adecuado pronunciamiento de la misión, que hacemos? Para que lo hacemos? dará bases a todos los empleados del servicio sobre cómo actuar frente a las necesidades del cliente; por último, establecer un conjunto de principios corporativos adecuadamente establecidos y divulgados que den fe de los principios y valores de la organización, pueden llegar a estructurar adecuadamente la estrategia de servicio.

La estrategia de mercados en cualquiera de los casos, debería depender del mercado, necesidades, expectativas, motivaciones de los clientes, de sus competidores, misión, valores y principios de la compañía y de las posibilidades de sobrevivir en el entorno. Sin embargo y a pesar de contar con estrategias de mercado, se hace perentorio la implementación de estrategias de innovación que generen el factor diferenciador que cada vez mas buscan los clientes, sobretodo en un servicio como es la Inspección técnica vehicular; con cada vez mas numero de competidores en el mercado.

Según Karl Albrecht y Ron Zemke, “la capacidad de entender las necesidades y deseos del cliente se puede resumir en una simple frase: estar siempre aprendiendo”.

El sistema de servicio, Cuando ponemos a disposición todos los mecanismos, recursos humanos y físicos, procedimientos, entre otros, podemos decir que estamos manejando un sistema de servicio; dentro de este sistema es importante la comprensión del cliente, monitorearlo, saber lo que van a comprar y al mismo tiempo conocer que esperan llevarse con la compra, o como desean comprar, o tal vez si requieren algo diferente a lo que esperaban adquirir y al mismo tiempo, comprender que la satisfacción de hoy, no necesariamente es la satisfacción del mañana. Estos casos son muy comunes por ejemplo en los compradores de tecnología, un cliente puede comprar un producto hoy y estar satisfecho, pero si al poco tiempo se entera de que puede tener tal vez por el mismo precio más ventajas tecnológicas, esto último es lo que va a querer y posiblemente se acerque a reclamar el no haberle advertido sobre la última tecnología que estaba próxima a salir al mercado o que hace poco había salido.

Es más fácil que un cliente perciba un mal servicio o un servicio estándar, que un excelente servicio, seguramente el cliente reclamara mucho mas fácil de lo que seguramente felicitará; esto según Albrecht y Zemke, se debe a que las expectativas del cliente ya están creadas al solicitar el servicio, y cualquier nivel por debajo de su expectativa la reconocerá de inmediato, en cambio un nivel superior, hará que refuerce sus expectativas y la siguiente vez que solicite un servicio de similares características, querrá que este sea igual o superior al recibido. Las expectativas y necesidades del cliente cambian a medida que aumenta su experiencia con el producto o servicio.

Dentro de la oferta de servicios se debe considerar no solo bienes o servicios, sino también el conjunto de experiencias vividas por el cliente y que le forman parte de la

impresión que obtiene el cliente sobre la compañía, se tienen paquetes de servicios principales y secundarios, estos últimos normalmente sirven para complementar el paquete principal o bien para agregar valor. De acuerdo a Albrecht y Zemke: “una vez que un servicio central ha cumplido su misión, es decir, ha satisfecho la necesidad principal, los periféricos del paquete de servicio entran en acción como factores claves en la decisión del cliente. En muchos casos la única diferencia posible entre competidores estriba en estos periféricos”.

El personal de servicio, gerenciar el capital humano puede marcar la diferencia entre competidores, un personal enfocado en el servicio al cliente, fortalecen la imagen que el cliente puede concebir de la empresa, en cambio, cuando el personal maneja inadecuadamente el cliente, este no se llevara a casa y comentara el comportamiento de “pepito” sino, de la organización en general. Para que los empleados puedan llevar a cabo correctamente sus interacciones con el cliente, es indispensable que los valores, normas, creencias e ideologías de la organización tengan este enfoque en el servicio, de lo contrario no existirá posibilidad alguna de lograr una buena reputación entre los clientes.

“si la cultura de su organización no demuestra que el servicio es lo más importante que se puede ofrecer al cliente, no lo es”.

Es importante determinar en las empresas aquellas personas que prestan un servicio directamente al cliente, aquellas que prestan sus servicios a estos, y a su vez la tercera línea que presta sus servicios a los de segunda línea; no quiere decir esto que solo los primeros presten servicios al cliente, realmente las líneas de apoyo prestan servicio a los clientes, solo que no directamente, sino a través de sus compañeros; es por esto que cualquier

retraso, cualquier compra realizada de forma inadecuada, cualquier mantenimiento mal realizado, inciden directamente en la percepción del cliente sobre la empresa en general. Muchas empresas encuentran que el servicio es bien recibido por el cliente, aun cuando no ha sido planificado ni se han enterado de la manera en que están prestando un buen servicio, es necesario que se reconozcan estas estrategias naturales de la organización para realizar los cambios necesarios al interior para que los cambios en el cliente se noten y así mismo cambien las estrategias.

- **Conocer al cliente:**

Lo que muchas veces nos impide iniciar con una investigación del mercado, es simplemente la idea de que como llevamos mucho tiempo en el negocio, ya no hay nada más que saber, ya lo sabemos todo basados en nuestra experiencia; pero, realmente hemos estado atentos a los clientes? Sabemos lo que esperan o quieren la mayoría de ellos? Seguramente hemos pasado mucho tiempo en nuestras oficinas, pero es muy probable que nuestro trabajo haya absorbido nuestra atención y que pasemos realmente muy poco tiempo observando lo que los clientes esperan de nosotros. Lo que sabias hasta ahora del servicio en la industria, probablemente ya no aplica adecuadamente.

Juega un papel primordial la alta dirección en el direccionamiento de todo el personal hacia un enfoque al cliente, es importante que las directrices sean claras y lleguen a cada uno de los colaboradores con mucha más fuerza, que todas las demás instrucciones dadas día a día por sus jefes inmediatos. Por ejemplo: una persona puede ser muy buena atendiendo público, pero se equivoca continuamente en otras tareas diarias y es posible que

su jefe inmediato le indique que se concentre más en que las cosas se hagan bien y rápido; que puede pensar esta persona? No será que lo primero que cruza su mente es que debe dejar de prestar tanta atención al cliente y mejor concentrarse más en las demás tareas?, hay que dejar claro que lo que se busca es un equilibrio, pero nunca las demás funciones o instrucciones dadas al personal pueden ir en contravía con la atención al cliente; de lo contrario, el empleado escogerá el mensaje que más se ajuste a su estado de ánimo, gustos, trabajo, etc. Hay que ser cuidadoso en no anular las indicaciones entre sí.

Una manera positiva de enseñar a sus empleados a enfocarse en los clientes, es: Ayudar a los empleados a entender a los clientes; tratarlos como gente madura, mostrarles cómo puede el conocimiento sobre el enfoque al cliente, beneficiarlos a ellos; enseñarles que todos somos clientes en algún momento y esto les ayudara a entender mejor el comportamiento de quienes les atiende; mostrarles cómo pueden combatir el estrés en el puesto de trabajo; reforzando continuamente y supervisando.

Tenemos la investigación de León (1999) en Colombia, el cual realiza un estudio de los centros de desarrollo productivo de mantenimiento automotriz sobre como los CDA'S son entidades autónomas que actúan como agente organizador de servicios técnicos y tecnológicos en el mercado de las revisiones vehiculares. Dentro de este trabajo se da relevancia a los temas que van ligados a este tipo de creación y fomento de establecimientos partiendo de las necesidades del mercado y como estas se convierten en pieza clave para el plan de desarrollo de la tecnología al servicio de la productividad en este tipo de centros de atención para la revisión vehicular.

Vemos como a partir esta investigación podemos lograr que IVESUR Colombia sede Cali pueda generar un cambio en el modelo de desarrollo de este tipo de negocios implementando nuevas estrategias de servicios que van enfocadas a la rentabilidad y permanencia en el sector.

Por otro lado la investigación Cortes y Landeta³ nos muestra la clara relación entre la fuerza de mercado, las estrategias competitivas, los recursos y capacidades orientados al mercado, así como el desempeño organizacional. Los resultados de esta investigación enfatizan en gran medida a la implementación de estrategias prospectivas que crean recursos y capacidades generadoras de valor a su vez trayendo beneficios económicos para las empresas. Logramos abstraer que debemos enfocarnos a nuestra investigación en la generación de nuevas estrategias enfocadas a nuevos servicios que son los que nos van a generar recursos en la compañía, esto muy enfocado al mercado, a la tecnología e innovación.

También existen nuevas percepciones como la creación y ofrecimiento de nuevos servicios como una estrategia de crecimiento para una organización ya conformada como es el caso de la construcción de unidades móviles para el abastecimiento de los centros de diagnóstico automotor planteada por Lizarazo, K.⁴ donde ve como una nueva oportunidad de

³ CORTÉS, Ynzunza, *et al.* Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. En: Contaduría y Administración, vol. 58, núm. 1, enero-marzo, 2013, Pp. 169-197.

⁴ LIZARAZO, Katherine. Estudio de factibilidad para diseñar y construir unidades móviles para el abastecimiento de los centros de diagnóstico automotor cda. Trabajo de grado. Universidad Ean. Bogota, 2012.

negocio puede generar mayores ingresos, un mejor posicionamiento y un fortalecimiento en su ventaja competitiva en donde ofrece exclusividad e innovación. Esto hace que nos enfoquemos en la ampliación del portafolio de servicios para lograr una mayor participación en el mercado y poder ser líderes.

1.3.2. Marco Contextual

➤ CDA (Centros de Diagnóstico Automotor).

La Ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito en su artículo 51, lo define como un "Ente estatal o privado destinado al examen técnico-mecánico de vehículos automotores y a la revisión del control ecológico conforme a las normas ambientales".

Los requisitos que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor que le permitan obtener la habilitación por parte del Ministerio de Transporte, para la prestación del servicio de revisión técnico mecánica han sido reglamentados en la Resolución 3500 de 2005 y sus modificaciones; siendo la más reciente la resolución 3768 de septiembre de 2013, entre dichos requisitos se encuentran:

- Solicitud por parte del representante legal de la empresa.
- Certificado de existencia y representación legal, en la cual conste que dentro de su objeto social que se encuentran actividades como Centro de Diagnóstico Automotor.
- Certificado de registro mercantil del establecimiento de comercio.
- Copias de permisos, licencias, autorizaciones o conceptos de las autoridades locales competentes para la operación del centro de Diagnostico Automotor de acuerdo a lo dispuesto en la ley 232 de 1995.

- Certificación expedida por el IDEAM en cumplimiento de los requisitos exigidos en materia de revisión de emisiones contaminantes. Esta certificación debe ser expedida según los lineamientos que adopte el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Certificado de Acreditación vigente, expedido por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia ONAC declarando la competencia del Centro de Diagnostico Automotor como Organismo de inspección tipo A, según lineamientos de la NTC ISO-IEC 17020 y las características contenidas en las Normas Técnicas Colombianas NTC537 y 5385.
- Certificar el cumplimiento de los requisitos en software, hardware y conectividad necesaria para garantizar una adecuada revisión y emisión de los resultados.
- Certificación expedida por la Superintendencia de Puertos y Transporte, en la que conste que el CDA cumple con las condiciones de seguridad determinados por esa entidad.
- Póliza de Responsabilidad Civil Extracontractual por valor de mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Indicar las personas autorizadas por el representante legal para la expedición de los Informes y Certificados de inspección.
- Certificado de Competencia laboral para inspectores técnicos expedido por el SENA o entidad acreditada para la certificación de personas; entre tanto esto no se pueda cumplir, se valdrá una certificación expedida por el SENA de mínimo 125 horas en la temática definida por la resolución o la experiencia mínima de 2 años certificada.

➤ **Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes.**

La Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes es una herramienta para que el Estado pueda garantizar un adecuado funcionamiento de los vehículos que transitan por las vías nacionales y así disminuir el alto índice de accidentalidad reportado en los últimos años; por otro lado, busca la reducción de las emisiones contaminantes emanadas por fuentes móviles.

Para cumplir con lo anterior, el Ministerio de Transporte a través de la última reforma a algunos artículos del código nacional de Transito, Ley 019 de 2012 establece que todos los vehículos automotores incluyendo las motocicletas, deberán realizar la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes anualmente, excepto en los siguientes casos:

Primera revisión de los vehículos automotores nuevos de servicio particular: Los vehículos nuevos de servicio particular diferentes de motocicletas y similares, se someterán a la primera revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes a partir del sexto (6°) año contado a partir de la fecha de su matrícula.

Primera revisión de los vehículos automotores nuevos de servicio público: Los vehículos nuevos de servicio público, así como motocicletas y similares, se someterán a la primera revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes al cumplir dos (2) años contados a partir de su fecha de matrícula.

La revisión estará destinada a verificar:

- El adecuado estado de la carrocería.

- Niveles de emisión de gases y elementos contaminantes acordes con la legislación vigente sobre la materia.
- El buen funcionamiento del sistema mecánico.
- Funcionamiento adecuado del sistema eléctrico y del conjunto óptico.
- Eficiencia del sistema de combustión interno.
- Elementos de seguridad.
- Buen estado del sistema de frenos constatando, especialmente, en el caso en que este opere con aire, que no emita señales acústicas por encima de los niveles permitidos.
- Las llantas del vehículo.
- Del funcionamiento de los sistemas y elementos de emergencia.
- Del buen funcionamiento de los dispositivos utilizados para el cobro en la prestación del servicio público.

1.4. Metodología

La realización del presente trabajo se hará basada en el proceso estratégico, los componentes del proceso metodológico son:

- Caracterización e Historia de la empresa
- Análisis del entorno general
- Análisis del sector de los Centros de Diagnóstico Automotor.
- Referenciación (Benchmarking)

- Análisis Interno
- Análisis Estratégico DOFA
- Direccionamiento Estratégico.
- Implementación Estrategia y plan de acción.
- Seguimiento y Control
- Retroalimentación.

En la siguiente gráfica, se realiza un esquema del proceso estratégico para IVE SUR Colombia sede Cali:

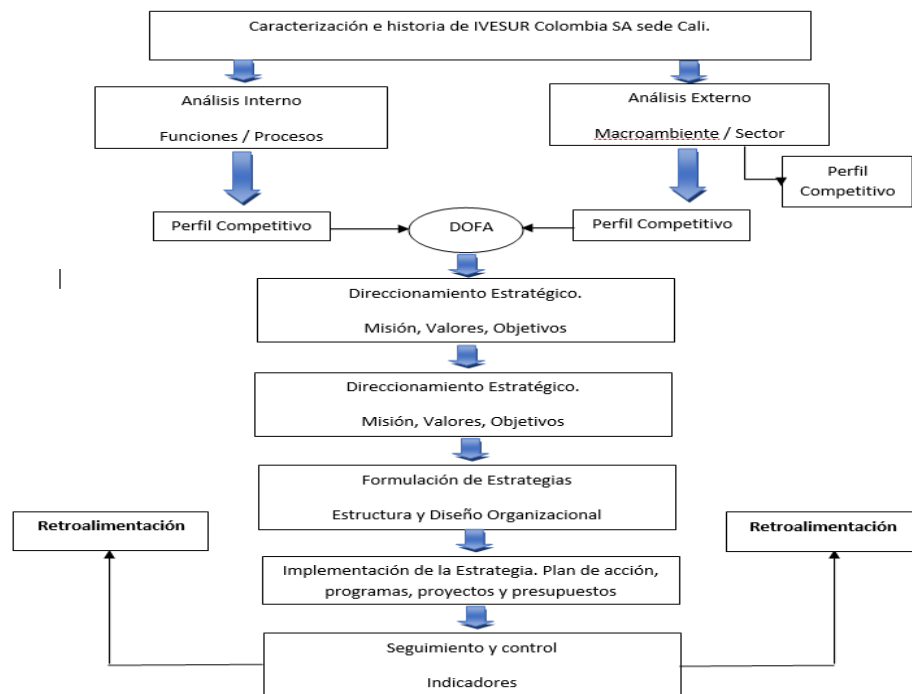


Figura 2. Esquema del proceso estratégico. Fuente: Betancourt B.

Con el fin de comprender el alcance del modelo, describiré a continuación, que comprende cada uno de los componentes de manera resumida:

Caracterización e Historia de la empresa

Se detalla como inició la empresa, como llegó al país y de qué manera se expandieron dentro del mismo, se pretende mostrar una visión general del estado actual y principales características.

Análisis externo del Centro de Diagnostico

Dentro del análisis externo, se analizarán el macro ambiente y el sector (Transporte – Centros de Diagnóstico Automotor)

Macro ambiente: Aquí se analizarán las fuerzas que influyen o determinan el comportamiento de la organización, las fuerzas que se analizan son las de carácter global, regional y local, así como factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales, demográficos, jurídicos, políticos y ecológicos.

El Sector: se analizarán el conjunto de instituciones y/o organizaciones que tienen relación con el transporte y específicamente con la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes.

Referenciación y perfil competitivo. Se realizará una comparación de IVESUR Colombia SA con aquellos Centros de Diagnóstico que mejor lo hacen o bien que más servicios prestan, con el fin de establecer estrategias que permitan igualar y/o mejorar las ventajas competitivas al interior de la organización.

Análisis Estratégico de la Organización Deportiva. Dentro de este análisis se determinará la posición actual de la compañía en lo que se refiere a su capacidad competitiva, se buscaran objetivos estratégicos y se establecerá una ventaja competitiva,

distintiva y sostenible. Se evaluarán los procesos de la compañía, personal, recursos, fortalezas y debilidades.

Análisis Estratégico DOFA. El análisis DOFA sintetiza los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la empresa. En este diagnóstico identificamos las oportunidades y amenazas que brinda el entorno a los Centros de Diagnóstico Automotor; así mismo, evalúa las fortalezas y debilidades de IVESUR Colombia Cali.

Con la matriz DOFA cruzaremos las amenazas y las oportunidades, con las debilidades y fortalezas de la empresa, a fin de determinar cómo convertir las amenazas en oportunidades y tomar ventaja sobre las oportunidades a través de las fortalezas, entre otros.

Direccionamiento Estratégico. Este capítulo comprende la formulación de la misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de IVESUR Colombia Cali.

Plan de Acción. Se refiere a la forma como se implementará el plan estratégico, para esto se elaboran programas y proyectos que permitan mejorar la gestión del Centro de Diagnóstico Automotor, el plan estratégico debe tener orientaciones que permitan a la organización cumplir con los objetivos estratégicos.

Seguimiento y Control. El seguimiento se realizará por medio de actividades definidas con fechas y tiempos de realización, el proceso debe ser estructurado y controlado, se deben fijar unos indicadores que puedan ser medibles, cuantificables de acuerdo a cada proceso o área de la empresa.

Retroalimentación. La retroalimentación permite encontrar los cambios que se requieren en un proceso para reconducirlo a fin de cumplir adecuadamente los objetivos

estratégicos; es importante que permanentemente se midan, cualifiquen y detecten oportunidades de mejora, con el fin de lograr el cumplimiento del plan estratégico.

2. Historia de IVESUR Colombia

En Colombia desde inicios de los años 70, el Gobierno nacional intentó poner en firme la obligatoriedad para que todos los vehículos que circularan por el país tuvieran las condiciones Mecánicas necesarias para garantizar la seguridad vial, sin embargo para la época, no existían los argumentos técnicos necesarios para darle la firmeza que este tipo de inspecciones necesitaban y garantizar que los resultados eran un reflejo del estado real del vehículo. Para el año 1986 el Gobierno Nacional crea el certificado de Movilización, el cual, tenía como objeto inicial la Revisión técnico-mecánica de automotores por medio de una revisión preventiva, especialmente para la revisión de vehículos de transporte público, estas revisiones se permitieron realizar en servitecas y establecimientos dedicados a la mecánica de tipo particular.

Para el año 1993, la Ley 99 establece como obligación del estado regular las condiciones generales para el saneamiento del medio ambiente, y el uso, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales con el fin de mitigar o eliminar el impacto de actividades contaminantes, razón por la cual se crea el certificado de gases, este al igual que la Revisión mecánica, era expedido por talleres o establecimientos públicos o privados (para la fecha ya existían Centros de Diagnóstico Automotor propiedad de las organismos de carácter público de algunos municipios) que poseían equipos de análisis de gases.

En otros países del mundo, la Inspección vehicular iba ganando terreno y convirtiéndose en la herramienta de los gobiernos para regular el estado de los vehículos automotores, que si bien son fabricados con las condiciones de seguridad necesarias para

garantizar su adecuado funcionamiento, el deterioro por el uso, las reformas realizadas a los mismos y las condiciones de mantenimiento, se iban convirtiendo en uno de los mayores factores de mortalidad de la población por accidentes de tránsito.

En el año 2002, el Gobierno expide la Ley 769, Código Nacional de Transito, con el fin de regular la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito; mediante el capítulo VIII se reglamentó la Revisión Técnico Mecánica, el estado general que debían presentar los vehículos y los periodos de revisión, sin embargo, para entonces no existían los requisitos técnicos específicos para quienes prestarían el servicio y los criterios de evaluación de los vehículos.

Para el año 2005, los Ministerios de Transporte y Ambiente se unieron para unificar la revisión mecánica y la revisión de gases; así con la ayuda del ICONTEC tomaron como base las normas internacionales que en materia de Inspección vehicular existían y crearon para esa fecha las END 36 y END 37, estas especificaciones normativas disponibles contenían los principales requisitos para operar Centros de Diagnóstico automotor y realizar la Revisión Técnico Mecánica; con estas normas, además de una serie de Normas técnicas adicionales como son la NTC4983 (Emisiones de gases en vehículos ciclo Otto), NTC4231 (Vehículos accionados con combustible Diésel), NTC 5365 (Emisiones contaminantes en motocicletas) y resoluciones expedidas por ambos Ministerios, estaba listo el sustento técnico necesaria para que esta actividad iniciara de nuevo en firme.

La Resolución 3500 de noviembre de 2005 inicia la actividad como la conocemos actualmente, con algunos cambios, pero en esencia la misma; esta resolución da vía libre para que empresas de capital público, privado o mixto, inicie la actividad siempre que cumpla con las condiciones establecidas para este fin, pero sin que estos establecimientos pudieran realizar paralelamente actividades de mantenimiento, reparación o venta de repuestos; así mismo, indica las periodicidades de las que habla el código nacional de tránsito y el tipo de vehículos objeto de la revisión. Para este año, todos los vehículos deberían someterse a su primera revisión a los dos años de matrícula inicial para vehículos particulares y con una periodicidad de renovación igual, y al año de matrícula para vehículos de servicio público y periodicidad de un año. Esto incluye vehículos extranjeros que ingresen al país hasta por tres meses o más.

Por su parte, el grupo empresarial Español, Pluralsys, un grupo de empresas con diferentes líneas de negocio, orientadas a las nuevas tecnologías, la formación, la certificación industrial, la informática, y sobre todo el medio ambiente, con una trayectoria de más de 25 años en la prestación de servicios de Inspección Técnica Vehicular y una importante concesión de CDA'S en el sur de España, inicia un plan de expansión y fija su mirada en Colombia para realizar sus inversiones.

IVESUR es una compañía familiar Malagueña creada por Don Manuel Espinosa, empujada al exterior por una decisión del gobierno Español de Manuel Chaves en el año 2003, el cual cesa inesperadamente la concesión que se tenía para más de 25 años por cada ITV que iniciara en operación en el sur de este país. Debido a esto, se inició la expansión

en Sur América y se estudiaron países como Ecuador, Perú, Panamá, Paraguay, Brasil y Colombia, iniciando operación en todos y además de estos en República Checa.

Con la oportunidad generada por el gobierno para que se puedan establecer Centros de Diagnóstico Automotor de capital privado, público o mixto que cumplan con las condiciones antes mencionadas, los directivos de la empresa Pluralsys hicieron proyecciones para operar centros de Diagnóstico en las principales ciudades del país y se dan a la búsqueda de grandes terrenos ubicados en las principales avenidas de las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Ibagué y Cali; dicha búsqueda permitió en un principio ubicar el terreno en la ciudad de Medellín, ciudad en la que inició IVESUR Colombia su primer Centro de Diagnóstico Automotor del país; luego, se consiguieron los terrenos de las ciudades de Bogotá y Cali, estos CDA's se adecuan rápidamente y se realizan los dos proyectos de manera simultánea; finalmente se logra una sociedad con empresarias de la ciudad de Ibagué y por último se inicia con la construcción de la sede en el Municipio de Soledad – Atlántico.

IVESUR Colombia se crea en el año 2005 mediante Escritura Pública No. 0773 de la Notaría 44 del Círculo de Bogotá el día 24 de abril de 2006 y registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá, con la Matrícula No. 01593085; con una inversión de cercana a los 15.000 millones de pesos, distribuidos en la construcción de 4 imponentes Centros de Diagnóstico Automotor en las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla, todos, sobre importantes avenidas de cada una de las ciudades y equipos de última tecnología, está ya probada por el grupo en otros países con excelentes resultados.

CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR – CDA

IVESUR Colombia - MEDELLIN

REVISION TECNICO MECANICO Y DE GASES VEHICULAR

CDA - Clase D

2 Líneas Pesadas, 3 Livianas y 1 Motos

Habilitado por el **Ministerio de Transporte** Res. 1202/07 y 3325/08
 Certificado por el **Área Metropolitana Valle Aburra** Res. 300/07 y 344/08
 Acreditación **ONAC** organismo de inspección - **09 OIN 016**

Avenida Guayabal (Carrera 52) No. 6 Sur - 80
 Tel. (57 4) 3623222 - 6041504
 Medellín - Antioquia



Figura 3. IVESUR Colombia Medellín

CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR – CDA

IVESUR Colombia - BOGOTA

REVISION TECNICO MECANICO Y DE GASES VEHICULAR

CDA - Clase D

2 Líneas Pesadas, 2 Mixtas, 1 Liviana y 2 Motos

Habilitado por el **Ministerio de Transporte** Res. 4643/07 y 1257/11
 Certificados por la **Secretaría Distrital de Ambiente** Res. 3334/07 y 3053/10
 Acreditación **ONAC** organismo de inspección - **09 OIN 016**

Carrera 56 No. 19 – 84 (Costado Norte Puente Aranda)
 Tel. (57 1) 7564095 – 96 - 97
 Bogotá D.C.



Figura 4. IVESUR Colombia Bogotá

CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR – CDA

IVESUR Colombia - CALI

REVISION TECNICO MECANICO Y DE GASES VEHICULAR

CDA - Clase D

3 Líneas Pesadas, 4 Livianas y 2 Motos

Habilitado por el **Ministerio de Transporte** Res. 5820/07 y 8450/12

Certificado por el **DAGMA** Res. 484/07 – 4133/12

Acreditación **ONAC** organismo de inspección - **09 OIN 016**

Calle 60 N° 1 Norte 53
Tel. (57 2) 4893031/28/29
Cali – Valle



Figura 5. IVESUR Colombia Cali

CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR – CDA

IVESUR Colombia - BARRANQUILLA

REVISION TECNICO MECANICO Y DE GASES VEHICULAR

CDA - Clase D

3 Líneas Mixtas, 2 de motos

Habilitado por el **Ministerio de Transporte** Res. 698/09, 4835/09 y 9045/12

Certificado por la **CRA** Res. 527/09 y 294/12

Acreditación **ONAC** organismo de inspección - **09 OIN 016**

Avenida Circunvalar N° 54 - 45
Tel. (57 5) 3426025
Soledad - Atlántico



Figura 6. IVESUR Colombia Barranquilla

IVESUR Colombia sede Cali, obtuvo certificado en materia de revisión de gases del DAGMA el día 18 de diciembre de 2007, posteriormente el Ministerio de Transporte mediante resolución 5820 del 24 de diciembre de 2007 fue otorgada la habilitación para operar formalmente como Centro de Diagnóstico Automotor con 4 líneas de inspección de vehículos livianos, 3 líneas de inspección de vehículos pesados y 3 líneas de motocicletas, revisando ese resto de mes de habilitación, tan solo 7 vehículos.

La sede de IVESUR Colombia en Cali está ubicada sobre la avenida primera, la cual es la entrada a la capital del Valle del Cauca para quienes vienen por la vía que comunica con el municipio de Palmira, esta sede cuenta con acceso desde la carrera 1 o desde la calle 60, se encuentra en medio de una zona industrial – residencial, una zona de alto flujo vehicular.

En cuanto al personal, IVESUR Colombia se destaca por ser una empresa muy lineal, cuenta con personal técnico, dedicado a la inspección vehicular; personal administrativo, encargado del apoyo al personal técnico y de la atención a los clientes y profesionales en Ingeniería y administración, encargados de la coordinación y control de las actividades de la sede; así mismo, una sede principal en la ciudad de Bogotá, desde donde se llevan a cabo las actividades de Gerenciamiento general, contabilidad, nomina, calidad, entre otras.

Posterior a la Habilidad, se han realizado diferentes cambios normativos, entre los que se destacan la Ley 1383 de 2010 que modifica parcialmente la ley 769 de 2002, Código Nacional de Tránsito y se establece que todos los vehículos deberán someterse a su primera revisión a partir de los dos años contados desde su matrícula, y a partir de allí con

una periodicidad de 2 años para vehículos particulares y un año para vehículos de servicio público y motocicletas. Solo 2 años después, durante el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, se pretende eliminar el mayor número de trámites que tienen que ver con el estado a través del Decreto Ley 019 de 2012, Ley Anti tramites, esta ley cambia la obligación de realizar la primera revisión a vehículos particulares de 2 a 6 años contados desde su fecha de matrícula o registro inicial, para el resto de vehículos, queda en 2 años a partir de su registro inicial; sin embargo la periodicidad de la revisión queda para 1 año para todo tipo de vehículos.

El servicio de Revisión técnico mecánica esta normalizado para que su actividad cumpla con los requisitos de un organismo de Inspección de acuerdo a la norma internacional ISO IEC 17020:2012, esta norma ha sido adaptada para Colombia y demanda una serie de requisitos que permiten garantizar que las instalaciones, equipos y personal son idóneos para la emisión de resultados confiables. IVESUR ha obtenido su certificado de acreditación OIN-019 con el ONAC, recibiendo las diferentes auditorias de seguimiento y reevaluación que tienen definidos este tipo de acreditaciones.

IVESUR Colombia Cali, tiene una capacidad efectiva de revisión de acuerdo a su certificado de acreditación para el año 2014 de 614 vehículos por día (14 Motos, 32 livianos y 18 pesados por hora), para su horario de atención de 10 horas, capacidad que no alcanza a cubrirse ni en un 20%.

Invertir en Centros de Diagnóstico Automotor, no fue solo una idea de estos inversionistas españoles, muchos empresarios colombianos vieron el negocio de la revisión técnico mecánica como la oportunidad para multiplicar sus inversiones, ya que no se

contaba con la experiencia en el sector y las cuentas eran muy fáciles de realizar; sin embargo hoy en día el nivel de evasión de la revisión en el país, alcanza el 50%, sin contar con la competencia desleal, la ilegalidad y el fraude.

Estructura Organizativa Grupo Pluralsys



Figura 7. Estructura Organizativa IVESUR Colombia

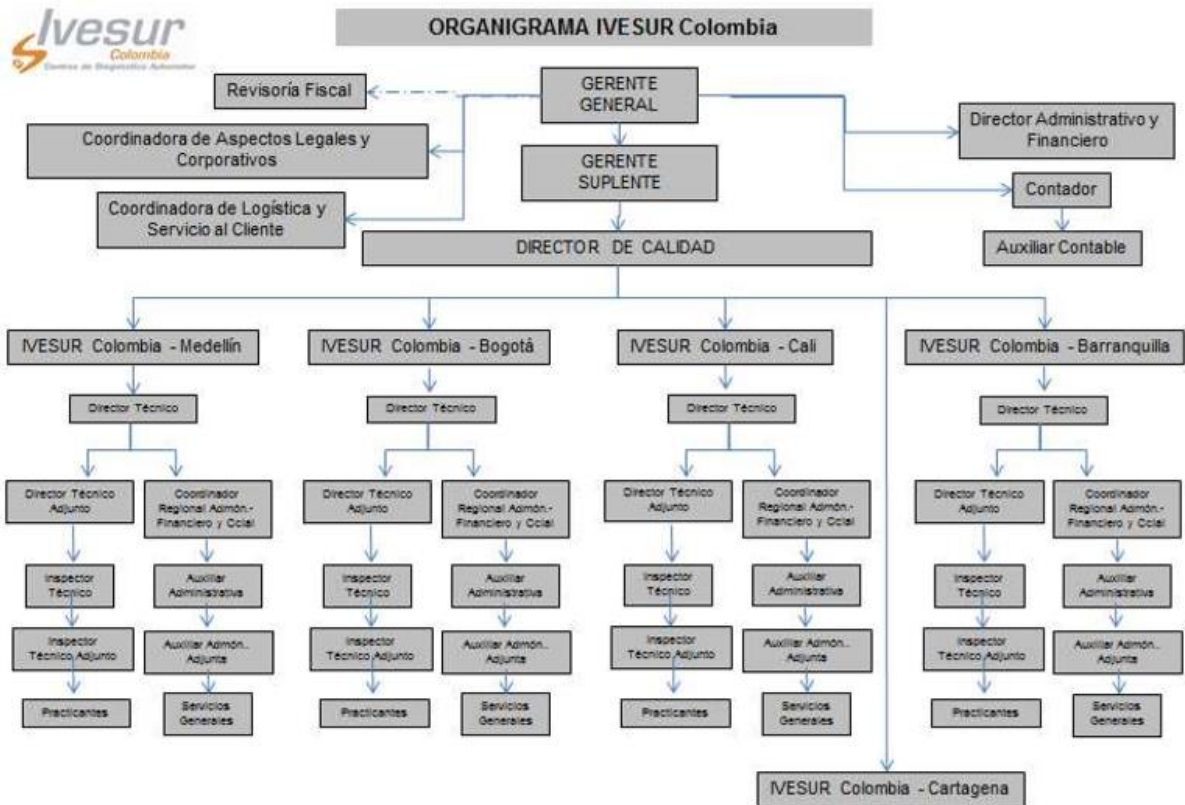


Figura 8. Organigrama Ivesur Colombia



Figura 9. Organigrama Ivesur Colombia - Cali

Dentro de la estructura organizacional de IVESUR Colombia Cali, contamos con el siguiente personal:

- Director Técnico: Supervisar, controlar y administrar todas las actividades operativas, técnicas, administrativas, financieras y comerciales relacionadas con los servicios prestados por IVESUR Colombia S. A. en sus CDA, tales como: Revisión Técnico Mecánico y de emisiones contaminantes, peritajes y demás actividades desarrolladas por IVESUR Colombia S. A. en sus CDA.
- Director Técnico Adjunto: Apoyar todas las actividades operativas y técnicas relacionadas con el proceso de Revisión Técnico Mecánico y de Emisiones Contaminantes, y demás actividades desarrolladas por IVESUR Colombia S. A. en sus CDA.
- Coordinador Regional administrativo, financiero y comercial: Apoyar todas las actividades administrativas, financieras y comerciales relacionadas con el proceso de Revisión Técnico Mecánico y de Emisiones Contaminantes, y demás actividades desarrolladas por IVESUR Colombia S. A. en sus CDA.
- Inspector Técnico: Desempeñar las funciones inherentes al cargo de Inspector Técnico, así como la ejecución de las tareas ordinarias anexas a la Revisión Técnico Mecánica y Emisiones Contaminantes de los vehículos.
- Auxiliar Administrativo: Proporcionar un excelente servicio al cliente, manteniendo actualizada a toda la información que está bajo su responsabilidad, prestando de esta forma un servicio oportuno y organizado.

- Inspector Técnico Adjunto: Colaborar con las funciones inherentes al cargo de Inspector Técnico, así como la ejecución de las tareas ordinarias anexas a la Revisión Técnico Mecánica y Emisiones Contaminantes de los vehículos.
- Auxiliar Administrativo Adjunto: Apoyar en el área de recepción con atención al cliente, y demás funciones que por naturaleza del cargo lo ameritan.
- Practicantes: Apoyar las diferentes actividades que surgen en el desarrollo de su práctica empresarial.
- Auxiliar de Servicios Generales: Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios y clientes de IVESUR Colombia S.A.

3. Análisis del Entorno

3.1. Ubicación

3.1.1. El Valle del Cauca

IVESUR Colombia sede Cali, está ubicado en Cali, departamento del Valle del Cauca, una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la Republica de Colombia; ubicado en el suroccidente del país, con costa sobre el océano Pacífico, en una extensión de 200 Kilómetros, cuenta con el más importante puerto del país, el de Buenaventura por el gran movimiento de carga de importación y exportación que se registra. Limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el Este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó.

El valle del Cauca resulta de la unión de dos provincias, Cali y Buga y su nombre se deriva porque su llanura es atravesada por el Rio Cauca; este departamento cuenta con 42 municipios; su creación se debe al ciudadano de origen Bugueño, filántropo y medico IGNACION PALAU VALENZUELA, quien se desempeñaba como escritor y periodista que por medio de cartas comenzó a gestar la creación de un nuevo departamento y separarse así del departamento del Cauca. Después de muchas gestiones del Dr Palau e influyentes ciudadanos del hoy valle del Cauca residentes en Bogotá, se crea por DECRETO Nro. 340 de Abril 16 de 1910 este hermoso departamento.

El valle del cauca cuenta con una superficie total de 21.195 Km² que representa el 1.5% del territorio nacional, para el año 2005 según el censo realizado por el DANE el

Valle del Cauca contaba con 4.052.535 habitantes, el 9,7% sobre el total nacional, de los cuales el 47,9% son hombres y el 52% restante son mujeres.

	Total	Hombre	Mujer
NACION	41.468.384	20.336.117	21.132.267
VALLE	4.060.196	1.948.925	2.111.271

Tabla 1. Censo 2005. Fuente: DANE

RESULTADOS CENSO GENERAL 2005 Población censada después de compensada por omisiones de cobertura geográfica y contingencia de transferencia VALLE DEL CAUCA	
Población	4.060.196
Cabecera	3.516.629
Resto	543.567
Hombres	1.948.925
Mujeres	2.111.271
Hogares	1.075.542
Viviendas	1.032.592
Unidades Económicas	153.371
Unidades Agropecuarias¹	68.267

¹. Unidades asociadas a vivienda rural

Figura 10. Resultados censo población año 2005. Fuente: DANE

Los municipios que conforman este Departamento, son:

Zona	Municipio
Norte	Alcalá
	Anserma nuevo
	Argelia
	Bolívar
	Cartago
	El Águila
	El Cairo
	El Dovio
	La Unión
	La Victoria
	Obando
	Roldanillo
	Toro
	Ulloa
	Versalles
	Zarzal
Centro	Andalucía
	Buga
	Buga la grande
	Calima Darién
	El Cerrito
	Ginebra
	Guacarí
	Restrepo
	Riofrío
	San Pedro
	Trujillo
	Tuluá
	Yotoco
Occidente	Buenaventura
Oriente	Caicedonia
	Sevilla
Sur	Cali
	Candelaria
	Dagua
	Florida
	Jamundí
	La Cumbre
	Palmira
	Pradera
	Vijes
	Yumbo

En el siguiente mapa, podemos observar mucho mejor la ubicación de cada uno de los municipios del valle del Cauca:

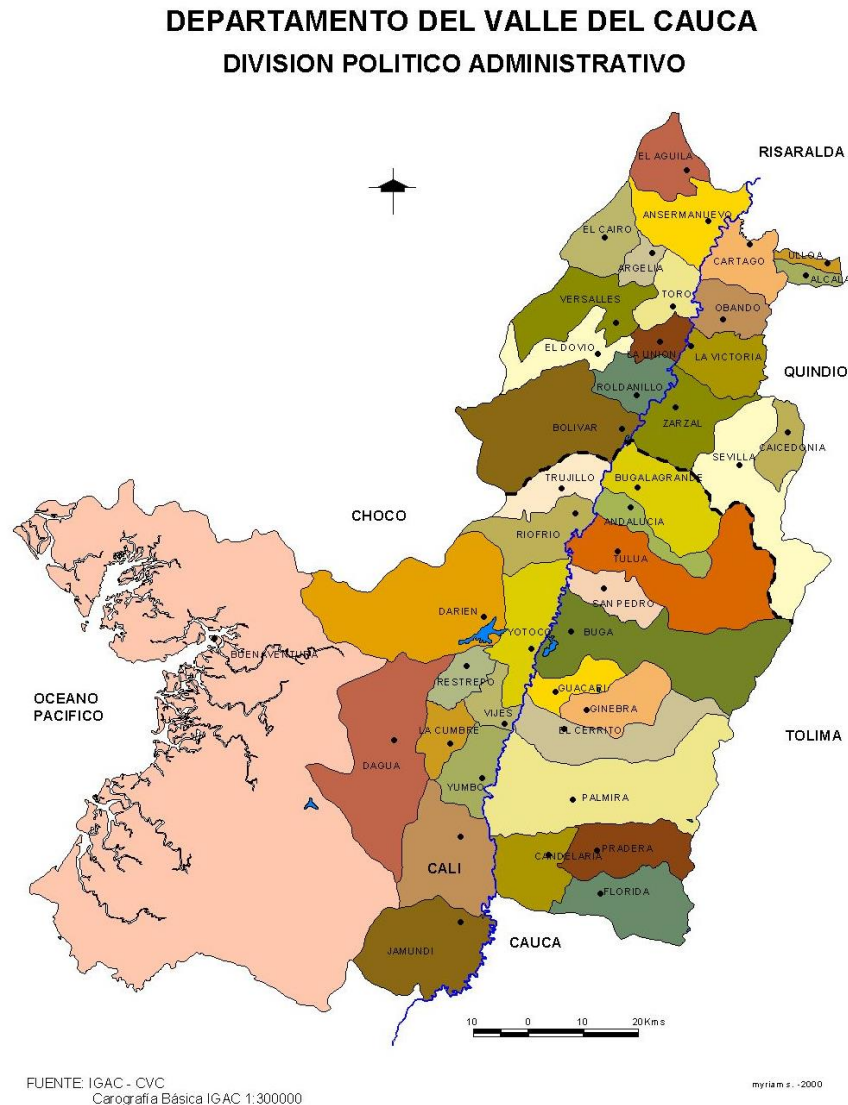


Figura 11. División Política Administrativa del Valle del Cauca. Fuente IGAC-CVC

✓ **Fisiografía.**

El Departamento del Valle del Cauca está constituido por cuatro unidades fisiográficas, denominadas la llanura del Pacífico, la cordillera Occidental, el valle del Río Cauca y el

flanco occidental de la cordillera Central. La cordillera Occidental se extiende por el departamento en dirección sureste – norte desde los cerros Naya (2500 m) hasta el cerro Tatamá (3.950 m sobre el nivel mar). Los principales accidentes orográficos son los Farallones de Cali, con alturas hasta de 4.200 m; la serranía de los Paraguas, las cuchillas Aguacatal, Buenos Aires, Calima, Garrapatos y Dapa. En ésta, se distingue la vertiente del Pacífico y la del Valle del Cauca; la primera conformada por rocas de origen metamórfico de suelos superficiales limitados por rocas, bosque heterogéneo y relieve abrupto; la segunda sobre rocas volcánicas del cretáceo, de suelos profundos y bien drenados, con agricultura y ganadería establecidas.

✓ **Clima**

El clima del Departamento de Valle del Cauca es muy variado, debido principalmente a factores como la latitud, altitud, orientación de los relieves montañosos, los vientos, etc. La llanura del Pacífico es muy húmeda; registra precipitaciones hasta de 5.000 mm anuales y presenta un régimen pluviométrico monomodal, en el cual la época de mayores lluvias se presenta en el segundo semestre del año; las lluvias aumentan en el litoral hacia la cordillera y las temperaturas superan los 24°C en altitudes que van desde el nivel del mar hasta los 1.000 m.

El área plana del valle del Cauca tiene un régimen pluviométrico bimodal y presenta dos períodos de mayores lluvias, el primero de marzo a mayo, y el segundo de septiembre a noviembre; en julio y agosto, los registros anuales son inferiores a los 1.500 mm; el área

montañosa de ladera tiene períodos más amplios y de mayores lluvias que van de marzo a junio y de septiembre a diciembre.

En las áreas frías y de páramo las lluvias son ligeramente superiores a los 1.500 mm; por encima de los 3.500 m disminuyen hasta alrededor de 1.000 mm. Sus tierras están comprendidas en los pisos térmicos, cálido 47%, templado 34%, frío 14% y el piso térmico de páramo, 5%.

✓ **Actividades Económicas**

La economía del departamento del Valle del Cauca está sustentada en la prestación de servicios, le siguen la industria y las actividades agropecuarias. Entre los servicios, los más importantes son los comerciales, el transporte, la banca y las comunicaciones. La agricultura está bastante tecnificada, el producto más relevante para la economía departamental es la caña de azúcar, donde se encuentran las plantaciones más grandes e importantes del país; le siguen la caña panelera, el sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café palma africana y cacao. En la industria se destacan los alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, fármacos, plásticos y la industria editorial. La ganadería es mayoritariamente vacuna.

✓ **Vías de Comunicación**

El departamento del Valle del Cauca centra su sistema vial en el eje norte - sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral Pacífico, y varios ramales que comunican al departamento

con Bogotá D.C, Armenia, Ibagué, Neiva, Pereira, Medellín y Popayán; todos los municipios se comunican por carretera con las ciudades principales del departamento, con el área integrada de Cali y las ciudades más importantes del país.

El departamento cuenta con una red aeroportuaria localizada en los municipios de Palmira, Buenaventura, Cartago y Tuluá. El aeropuerto internacional "Bonilla Aragón", localizado en el municipio de Palmira y que presta el servicio aéreo al área integrada de Cali, es uno de los de mayor movimiento en el país tanto de pasajeros como de carga.

✓ **Participación en accidentes de Tránsito del Departamento.**

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, el Valle del Cauca es el segundo departamento que más accidentes fatales reporta en lo corrido del 2013, presentado el mismo comportamiento en años anteriores, superado solamente por el departamento de Antioquia, sin embargo cabe destacar que Antioquia, tiene cerca de 2'000.000 más de habitantes que el departamento del Valle, con lo que se podría deducir que en este departamento se requiere de mayor atención en materia de seguridad vial y prevención del riesgo.

**T38. PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTAL EN
LESIONES FATALES POR ACCIDENTES DE TRÁNSITO**

DEPARTAMENTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Amazonas	3	3	1	2	2	5	4	3	7	3	1	1
Antioquia	813	759	701	829	909	800	776	819	798	862	888	954
Arauca	15	6	22	18	25	71	43	44	53	72	56	63
Atlántico	215	197	190	180	218	219	198	187	141	149	179	198
Bogotá	698	788	665	564	511	551	537	528	535	566	570	534
Bolívar	93	126	139	144	151	150	136	135	128	157	161	175
Boyacá	192	170	161	192	179	167	218	161	162	148	157	177
Caldas	146	153	117	95	132	112	102	98	117	112	118	113
Caquetá	22	17	23	21	48	25	19	26	21	34	42	40
Casanare	27	38	39	43	54	54	58	86	76	107	136	142
Cauca	91	126	160	166	152	148	148	120	182	170	173	164
Cesar	108	128	139	134	118	178	198	221	254	239	241	213
Chocó	15	10	16	14	19	15	9	39	14	21	20	29
Córdoba	104	124	100	102	118	122	120	106	98	130	156	151
Cundinamarca	322	326	422	480	435	463	419	449	454	460	503	453
Guajira	43	69	63	86	72	73	85	93	123	102	1	107
Guainía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	
Guaviare	1	4	12	8	7	5	8	7	4	0	208	3
Huila	167	167	108	159	145	144	163	168	205	188	140	220
Magdalena	136	137	111	97	148	152	127	124	130	125	148	160
Meta	144	161	140	149	151	203	200	246	219	197	209	213
Nariño	98	139	186	184	148	162	157	160	155	150	177	192
Norte de Santander	181	152	203	130	168	179	229	242	213	186	195	211
Putumayo	8	10	12	15	19	13	41	30	39	48	65	55
Quindío	82	81	68	58	72	83	85	93	71	56	94	58
Risaralda	164	104	135	138	114	145	116	135	118	112	133	160
San Andrés	8	5	14	18	13	18	13	11	22	14	18	13
Santander	324	287	209	254	270	276	369	330	289	341	325	331
Sucre	50	73	78	64	76	63	86	88	90	104	90	123
Tolima	161	172	207	278	178	164	172	183	198	206	225	202
Valle del Cauca	927	801	820	786	810	865	824	851	777	722	706	754
Vaupés	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1		
Vichada	3	1	6	2	3	13	10	7	5	3	6	5
Sin Datos	0	0	0	6	21	0	0	6	2	6	8	5
TOTAL	5.361	5.334	5.267	5.416	5.486	5.638	5.670	5.796	5.704	5.792	6.152	6.219

Figura 12. Participación departamento del valle del Cauca en Lesiones por accidentes de Tránsito. Fuente: Presidencia de la Republica.

3.1.2. Municipio de Santiago de Cali.

Santiago de Cali fue fundado el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, quien fue parte de la tripulación de Colón en su tercer viaje a las Américas en 1498. En realidad entró a Colombia en búsqueda de "El Dorado". Mientras, en su búsqueda fundó las ciudades de Pasto, Popayán y Cali.

Cali era poblada originalmente por varias tribus indígenas (gorrones, Morrones, Timbas, entre otras). Ellos fueron conquistados oficialmente el martes Santo de 1536 cuando los españoles derrotaron al jefe Petecuy que había formado un gran ejército con varias tribus para luchar contra la invasión los españoles.

Cali siguió siendo una ciudad muy pequeña hasta el siglo 18 (con 10.000 habitantes), la mayoría de ellos vivían en haciendas y se dedicaban a las plantaciones de caña de azúcar, algodón y ganado.

No fue antes del siglo 20 que la ciudad comenzó a convertirse en una gran ciudad, debido a una posición estratégica para el comercio y los negocios. Hoy en día la mayoría de las exportaciones de Colombia pasan a través de Cali en su camino hacia el puerto de Buenaventura.



Figura 13. Ubicación de Cali en el Departamento del Valle del Cauca. Fuente www.cali.gov.co

La ciudad se encuentra en un valle, con la Cordillera de Los Farallones en el oeste, el río Cauca en las llanuras del Este y se extiende en el Norte y el Sur. Cali está cerca del puerto de Buenaventura, el puerto principal de Colombia sobre el océano Pacífico.

Esta ciudad de hermosos paisajes, cuenta al año 2013 con 2.319.684 habitantes, distribuido en 22 comunas que dividen toda la ciudad; las primeras 20 comunas mediante el acuerdo 15 de agosto de 1988 y las dos siguientes en el año 1998 y 2004; sus vías, unas de las mejores del país, permiten a importantes empresas ubicarse dentro de esta ciudad que posee dentro de su departamento, el puerto más importante de Colombia.

Cali limita al norte con los municipios de la Cumbre y Yumbo; al oriente con los municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada; al sur con el municipio de Jamundí y al occidente con los municipios de Buenaventura y Dagua.

Dentro de un estudio realizado por la alcaldía de Cali y nombrado como “Cali en cifras 2013”, podemos observar varios datos de gran interés sobre la ciudad y sus habitantes:

- **Población:**

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2,219,633	2,244,536	2,269,532	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Densidad bruta	39.62	40.06	40.51	40.96	41.40	41.85	42.30
Población Comunas	2,183,116	2,208,086	2,233,057	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Hombres	1,043,289	1,055,222	1,067,156	1,079,084	1,091,040	1,103,011	1,115,019
Mujeres	1,139,827	1,152,864	1,165,901	1,178,933	1,191,995	1,205,075	1,218,194
Densidad bruta	180.58	182.65	184.71	186.78	188.85	190.92	193.00
Población Corregimientos	36,517	36,450	36,475	36,626	36,620	36,617	36,616
Hombres	18,453	18,419	18,432	18,508	18,505	18,503	18,503
Mujeres	18,064	18,031	18,043	18,118	18,115	18,114	18,113
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

FUENTE: Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos DAP

Figura 14. Población Cali. Fuente: DANE

De acuerdo a este estudio realizado por la alcaldía, en el 2014 se registra una población total de 2.344.703 habitantes de los cuales gran mayoría vive entre las 22 comunas y tan solo el 1,5% vive entre los 15 corregimientos con los que cuenta la ciudad.

La distribución de población según comunas se puede ver en la siguiente gráfica:

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL CALI	2,219,714	2,244,639	2,269,630	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Cabecera	2,183,055	2,207,994	2,232,996	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Comuna 1	72,172	74,729	77,348	80,028	82,768	85,569	88,432
Comuna 2	103,781	105,499	107,256	109,050	110,879	112,746	114,651
Comuna 3	45,743	45,843	45,949	46,057	46,169	46,283	46,400
Comuna 4	55,358	55,012	54,673	54,339	54,011	53,687	53,369
Comuna 5	106,425	107,379	108,332	109,280	110,221	111,157	112,089
Comuna 6	179,401	181,165	182,922	184,688	186,402	188,124	189,837
Comuna 7	74,438	73,913	73,393	72,876	72,360	71,846	71,334
Comuna 8	101,226	101,400	101,585	101,777	101,974	102,177	102,388
Comuna 9	47,243	46,848	46,462	46,083	45,712	45,349	44,994
Comuna 10	108,206	108,639	109,078	109,520	109,962	110,407	110,854
Comuna 11	103,698	104,302	104,910	105,518	106,125	106,731	107,339
Comuna 12	67,937	67,751	67,571	67,394	67,221	67,049	66,881
Comuna 13	175,339	175,688	176,056	176,437	176,827	177,228	177,641
Comuna 14	161,427	163,405	165,342	167,237	169,091	170,909	172,696
Comuna 15	140,379	143,612	146,818	149,995	153,144	156,267	159,369
Comuna 16	100,915	101,974	103,028	104,075	105,113	106,145	107,170
Comuna 17	120,540	123,676	126,835	130,014	133,211	136,428	139,665
Comuna 18	110,038	113,474	116,966	120,510	124,105	127,752	131,453
Comuna 19	107,200	108,156	109,115	110,074	111,032	111,989	112,947
Comuna 20	67,242	67,587	67,934	68,283	68,631	68,980	69,331
Comuna 21	99,117	101,550	103,879	106,113	108,261	110,332	112,336
Comuna 22	9,435	9,718	10,003	10,290	10,578	10,868	11,160
Otros ¹	25,794	26,677	27,545	28,399	29,238	30,064	30,876
Resto	36,659	36,645	36,634	36,626	36,620	36,617	36,616
Navarro	1,078	1,048	1,018	990	961	933	906
El Hormiguero	3,914	3,899	3,884	3,867	3,849	3,830	3,811
Pance	1,707	1,666	1,626	1,586	1,547	1,508	1,470
La Buitrera	5,664	5,846	6,032	6,222	6,417	6,615	6,818
Villacarmelo	925	916	907	898	888	878	869
Los Andes	4,366	4,412	4,458	4,503	4,547	4,591	4,633
Pichinde	726	713	699	686	672	659	646
La Leonera	653	628	603	580	557	535	514
Felidia	1,568	1,530	1,492	1,455	1,418	1,381	1,346
El Saladito	1,118	1,080	1,043	1,007	972	938	904
La Elvira	1,175	1,154	1,132	1,111	1,090	1,069	1,048
La Castilla	941	936	930	924	918	912	905
La Paz	724	703	683	663	643	624	605
Montebello	9,074	9,074	9,072	9,067	9,059	9,049	9,037
Golondrinas	3,025	3,040	3,055	3,069	3,082	3,094	3,106

FUENTE: Proyecciones de población de Cali por barrio, comuna y corregimiento 2006-2020 / DAP

1 Debido a las diferencias entre cabecera DANE y perímetro urbano DAP, el área urbana incluye información que corresponde a sectores por fuera del perímetro urbano (población rural)

Figura 15. Distribución de la población de Cali por Comunas. Fuente: www.cali.gov.co

En cuanto al nivel de pobreza de la población caleña, el estudio revela un 23% para el año 2012 y un 5% de pobreza extrema para este mismo año, el coeficiente la GINI para el municipio, está en el 0.515, uno de los más altos a nivel nacional (año 2012).

- **Educación**

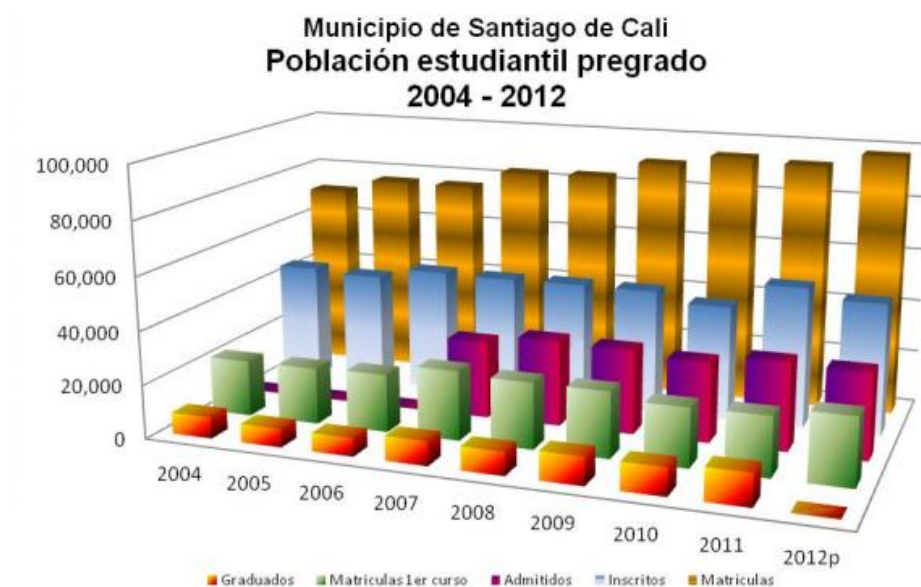


Figura 16. Población estudiantil pregrado en Cali. Fuente: www.cali.gov.co

Cali en cifras, documento elaborado por la alcaldía de Cali, muestra el comportamiento del nivel educativo de la ciudad, como se puede apreciar en la figura 15, donde durante el año 2004, hasta el año 2012 se ha venido incrementando gradualmente el número de graduados en pregrado, aunque realmente la cifra es bastante baja respecto a los estudiantes matriculados.

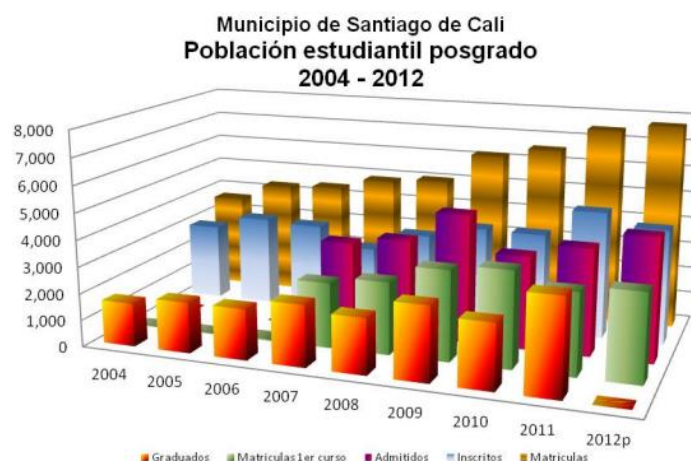


Figura 16. Población Estudiantil Posgrado en Cali. Fuente: www.cali.gov.co

Para el caso de posgrado, la cifra es aún más baja, aunque para el año 2011 la cifra incrementa sustancialmente, esperando que este comportamiento de graduados se mantenga según su crecimiento para los años recientes.

- **Principales Causas de Mortalidad en Cali**

CAUSAS	2009		2010		2011		2012	
	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden
Homicidios	1,794	1	1,827	1	1,904	1	1,859	1
Enfermedades hipertensivas	874	3	894	3	987	2	973	2
Enfermedades cerebrovasculares	942	2	921	2	893	3	843	3
Otras enfermedades del aparato respiratorio	735	4	710	4	752	4	741	4
Enfermedades isquémicas del corazón	625	5	673	5	691	5	740	5
Otras neumonías	567	6	615	6	582	6	685	6
Otras formas de enfermedades del corazón	553	7	512	7	510	7	476	7
Tumor maligno de hígado y vías biliares	389	8	363	8	343	8	398	8
Diabetes mellitus	344	10	316	10	330	9	322	9
Accidentes de vehículos de motor	371	9	339	9	291	11	320	10
Tumor maligno tráquea bronquios y pulmón	278	13	260	13	273	13	275	11
Tumor maligno del estómago	283	12	297	11	291	12	270	12
Otras enfermedades del aparato digestivo	290	11	261	12	296	10	267	13
Resto de tumores malignos	247	14	240	14	222	14	236	14
SIDA	190	15	199	17	214	15	195	20
Resto de Causas	3,641		3,831		3,811		3,824	
Total Causas	12,123		12,258		12,390		12,424	

FUENTE: Secretaría de Salud Municipal, DAP

Figura 17. Principales Causas de Mortalidad en Cali. Fuente: www.cali.gov.co

Para el caso del trabajo de grado que nos ocupa, es importante resaltar que los accidentes en vehículos automotores ocupan el noveno lugar entre las causas principales de mortalidad de la ciudad, también, que entre el año 2009 y 2011, las cifras mostraron una importante reducción por este concepto, aumentando nuevamente en el año 2012.

- **Estratificación Socio Económica**

En la siguiente gráfica, según la alcaldía de Cali, la mayor parte de la población caleña se ubica entre los estratos bajo-bajos, bajo, y medio bajo; con un 83,86% del total de la población.

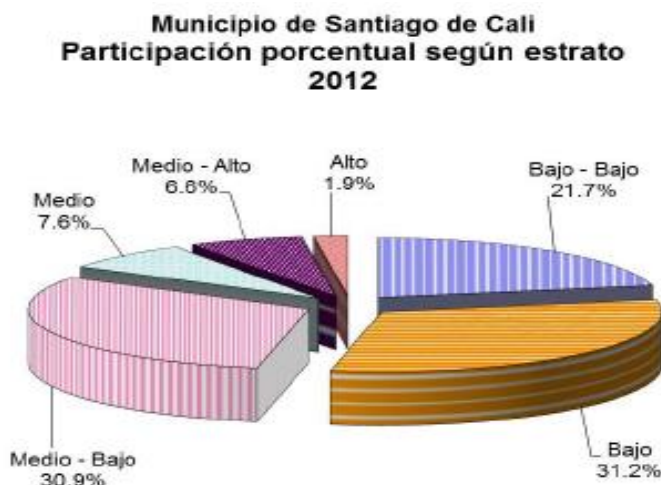


Figura 18. Participación por Estrato Económico en Cali. Fuente: www.cali.gov.co

Gran parte de esta población no cuenta con vehículos y los que los tienen, prefieren las motocicletas como su medio de Transporte, esto por economía, facilidad, accesibilidad a su compra y como medio de trabajo en varios de los casos.

- **Parque Automotor.**

Cali es una ciudad con una importante cantidad de vehículos automotores que para el 2017 estaba en 805.008, de este número gran parte corresponde a motocicletas 222.197, mientras que para vehículos el total es de 496.828, la distribución es:

Parque automotor registrado en Cali (2016-2017)

	2016	2017	Var.
Automóviles de Servicio Particular	473.010	496.828	+5,0%
Motos de servicio particular	217.238	222.197	+2,3%
Servicio Público ¹	61.641	62.726	+1,8%
Servicio Oficial ¹	6.869	7.368	+7,3%
Otros vehículos ²	15.154	15.889	+4,9%
Total parque automotor	773.912	805.008	+4,0%

Figura 19. Distribución por tipo de vehículos en Cali. Fuente: www.calicomovamos.org.co

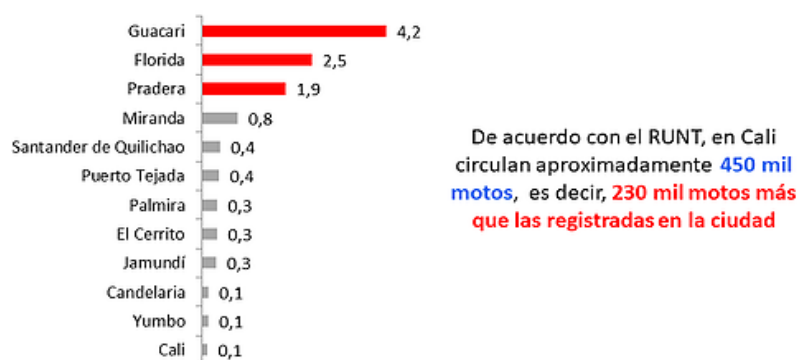


Figura 20. Vehículos matriculados en municipios cercanos a Cali. Fuente: www.calicomovamos.org.co

El crecimiento del parque automotor es ascendente, mucho más quizás que el crecimiento de las vías y de la ciudad, siendo el mayor incremento el de vehículos de servicio particular, seguido por motocicletas y finalmente vehículos de servicio público.

- **Accidentalidad por vehículos automotores.**

Este es quizás el factor más importante y por el cual en Colombia y en el mundo existen los Centros de Diagnóstico Automotor o los centros de Inspección Técnica Vehicular, sitios creados como herramienta del gobierno para controlar el estado técnico mecánico de los vehículos y reducir de esta manera los accidentes de tránsito presentados por fallas mecánicas; en la siguiente figura (tabla) se puede observar los accidentes de tránsito desde el año 2007 hasta el año 2012 según la secretaria de Tránsito y Transporte:

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Accidentes de tránsito	15,788	21,807	23,352	21,962	22,303	22,947	24,540
Promedio diario	43	60	64	60	61	63	67
Morbilidad	7,275	13,298	15,847	16,541	17,522	17,271	19,764
Mortalidad	311	357	328	345	305	250	272
Accidentes por cada 1000 vehículos	39.6	51.4	52.2	46.6	44.2	41.6	41.0
Heridos por cada 1000 vehículos	18.2	31.3	35.4	35.1	34.7	31.3	33.1
Muertos por cada 1000 vehículos	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.5	0.5
Accidentes por cada 10000 habitantes	73.6	100.5	106.4	98.9	99.4	101.1	106.9

FUENTE: Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal, DAP

Figura 21. Accidentalidad en Cali. Fuente: www.cali.gov.co

Las cifras, muestran la importancia de tomar acciones en las vías nacionales respecto a la cantidad de accidentes que se reportan a diario, en especial en las vías de Cali, que ocupan este estudio.



Figura 22. Accidentes en Cali según día. Fuente: www.cali.gov.co

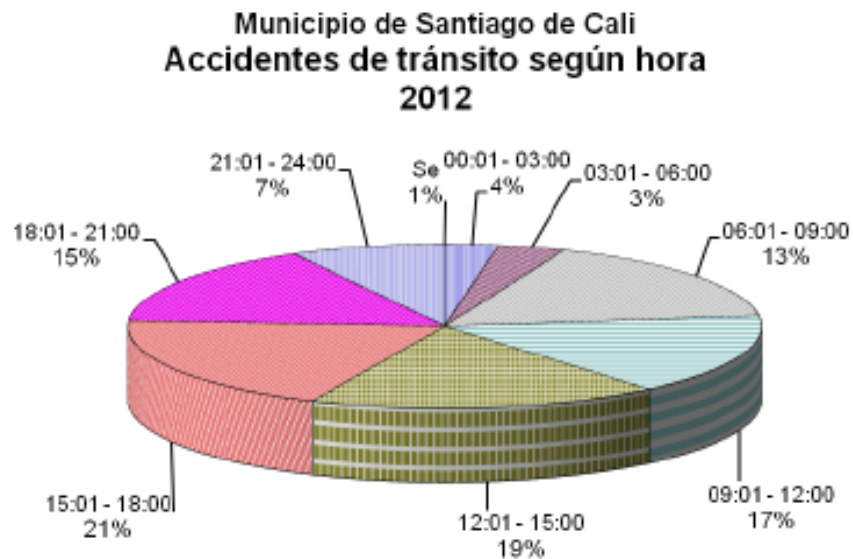


Figura 23. Accidentes en Cali según hora. Fuente: www.cali.gov.co

No basta solo con analizar el valle del cauca y el municipio de Cali con sus diferentes características fundamentales, hay unas fuerzas que se mueven a favor o en contra de las empresas, son estas fuerzas las que escogen las empresas que van a sobrevivir

y son las que motivan los cambios o las acciones a emprender a corto, mediano y largo plazo, esto, dependiendo de la capacidad de la organización para seguir, informarse y prever lo que sucederá.

3.2. Entorno Político

Según nuestra constitución política del 1991, Colombia es un estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades; las diferentes ramas del poder público, como son la legislativa, la ejecutiva y la judicial poseen diferentes órganos del estado, pero integrados entre sí para colaborar en la realización de sus fines.

En la actualidad, nos encontramos iniciando el segundo periodo del Presidente Santos, un periodo marcado por la Unidad entre los diferentes partidos políticos y la voluntad de Paz para reconciliarnos entre compatriotas con uno de los grupos al margen de la Ley que más muertos a entregado al país, el supuesto cese de actividades delictivas que ha inmerso el país en años y años de guerra, de conflicto armado, secuestros, narcotráfico, entre otros. No sabemos si sea posible lograr la Paz, no sabemos si la voluntad de la guerrilla es real, pues aun en medio de los diálogos, seguimos encontrando actos atroces e ilegales atribuibles a este grupo armado, pero lo cierto es que tras tantos años de violencia, Colombia necesita esta esperanza.

Dentro de la rendición de cuentas hecha por el Gobierno nacional sobre su gestión de los últimos años, destaca la Ley de regalías, con una distribución más equitativa entre los diferentes departamentos y municipios del País, de las riquezas brindadas por el

subsuelo; Ley orgánica de ordenamiento territorial, Ley de régimen municipal, Ley de víctimas y restitución de tierras, reforma de sostenibilidad fiscal y la ley de regla fiscal, tres leyes ordinarias de salud y una estatutaria que la declaró derecho fundamental; marco jurídico para la Paz, la reforma a la Fiscalía y la Personería, ley de madres comunitarias, familias en acción, entre otros programas que buscaban mejorar la calidad de vida de los habitantes.

A lo largo de los últimos años, el gobierno a través del Plan Nacional de Desarrollo, implemento políticas que promovieron la productividad, garantizaron condiciones para un entorno competitivo en los sectores de alto potencial y mantuvieron la estabilidad macroeconómica.

El Gobierno atribuye el crecimiento de la economía en el 2013 al impulso dado por el plan PIPE que con una inyección de capital de cinco billones de pesos, activaron la economía para aumentar un punto del PIB y generar 350.000 nuevos empleos. Otras medidas tomadas, fueron la eliminación para el sector industrial de las sobretasas del 20% y del 8,9% en las tarifas de energía y gas, política de cero arancel para 3.094 partidas arancelarias de bienes de capital y materias primas no producidas en el país, aumentando la competitividad en la industria.

Los principales sectores beneficiados con las medidas del Gobierno, fueron vivienda, a través del subsidio a la tasa de interés para los créditos destinados a la adquisición de vivienda nueva, agricultura, por medio de la destinación de \$100.000 millones para aliviar el costo de apalancamiento financiero a productores agrícolas y una infraestructura que conto con 711.000 millones para acelerar la construcción de carreteras.

3.2.1. Políticas para el Transporte.

Una de las prioridades del gobierno ha sido la consolidación del diseño y la estructuración de más proyectos de infraestructura, así como avanzar en la construcción, mantenimiento y rehabilitación de las vías primarias, secundarias y terciarias.

Es también prioridad del Gobierno, consolidar una política en materia de seguridad vial, para ello, el Ministerio de Transporte ha establecido un Plan Nacional de Seguridad Vial que ha tomado la experiencia internacional y las recomendaciones que sobre la materia han formulado diversos organismos multilaterales; este PNSV involucra representantes de diferentes organismos de la sociedad civil, privadas, empresas, academia, víctimas de tránsito, entre otros.

Es plan, implementado en otros países del mundo, busca frenar lo que según la Organización Mundial de la Salud (OMS), será la tercera causa de morbilidad en el mundo para el año 2020. El Plan, basado en un enfoque sistémico en la matriz de Haddon, permite identificar cuatro posibles estrategias de reducción de las consecuencias derivadas de un siniestro de tránsito:

- Reducción en la exposición a los riesgos viales.
- La prevención de accidentes de tránsito.
- La disminución de la gravedad de las lesiones en caso de accidente y

Dentro de la estructura del Plan, se consideran aspectos institucionales, medidas sobre el comportamiento humano, medidas sobre vehículos, medidas sobre la infraestructura o las vías y medidas sobre la atención a las víctimas.

Uno de los grandes retos que tiene el Gobierno a través del PNSV, es la disminución de la mortalidad de los motociclistas que ha venido en un preocupante aumento debido a su vulnerabilidad y que representan cerca del 60% de las muertes en zonas urbanas por accidentes de tránsito. Cali registra cerca del 5,67% del total nacional de muertes de motociclistas en accidentes de tránsito, el mayor porcentaje por municipios.

CUADRO DE ACCIONES Y MEDIDAS DEL PLAN NACIONAL DE SEGURIDAD VIAL	
LÍNEAS DE ACCIÓN	ACCIONES Y MEDIDAS
ASPECTOS INSTITUCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. CREACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSITO 2. CREACION DEL COMITÉ INTERMINISTERIAL 3. CREACION DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD VIAL 4. FORTALECIMIENTO DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE 5. FORTALECIMIENTO TERRITORIAL PARA LA SEGURIDAD VIAL 6. VIGILANCIA Y CONTROL
ESTRATEGIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. REFORMA CÓDIGO NACIONAL DE TRÁNSITO 2. REFORMA AL SISTEMA DE OTORGAMIENTO DE LICENCIAS DE CONDUCCIÓN 3. LICENCIAS DE CONDUCCIÓN POR PUNTOS 4. SEGURIDAD Y CAPACITACIÓN A LOS CONDUCTORES 5. REGULACIÓN DE LAS HORAS DE CONDUCCIÓN Y DESCANSO 6. CAMPAÑAS COMUNICACIONALES 7. REGULACIÓN DEL ALCOHOL EN LA CONDUCCIÓN 8. EDUCACIÓN VIAL 9. CONTROL DEL USO DEL CINTURÓN Y DISPOSITIVOS DE RETENCION 10. REGULACIÓN CASCO PARA MOTOCICLISTAS 11. REGULACIÓN DE LA VELOCIDAD 12.
ESTRATEGIAS SOBRE LOS VEHICULOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. EQUIPAMIENTO DE SEGURIDAD PARA MOTOCICLETAS Y VEHÍCULOS SIMILARES Y SUS CONDUCTORES 2. DISEÑO SEGURO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES 3. LOCALIZADORES DE FLOTA - GPS 4. RETROREFLECTIVIDAD EN VEHÍCULOS DE CARGA Y TRANSPORTE ESCOLAR 5. HOMOLOGACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES 6. SISTEMA DE SEGURIDAD ACTIVA Y PASIVA 7. REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA DE LOS VEHÍCULOS
ESTRATEGIAS SOBRE LA INFRAESTRUCTURA	<ol style="list-style-type: none"> 1. AUDITORIAS DE SEGURIDAD VIAL 2. INTERVENCIÓN DE PUNTOS NEGROS 3. JERARQUIZACIÓN DE LA RED VIAL 4. MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA VIAL 5. NORMATIVIDAD PARA LA INFRAESTRUCTURA VIAL
ESTRATEGIAS DE ATENCION A VICTIMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. SISTEMA DE ATENCIÓN Y REHABILITACIÓN A VÍCTIMAS

Figura 24. Acciones PNSV. Fuente: www.mintransporte.gov.co

Dentro de estas acciones tendientes a mejorar la seguridad vial, la Revisión Técnico Mecánica juega un papel muy importante para garantizar que las condiciones de los

vehículos automotores son adecuadas para circular por las vías nacionales, el PNSV lo desarrolla de la siguiente manera:

7. REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA DE LOS VEHÍCULOS
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL:</p> <p>Proceso regulado que verifica, de manera regular y periódica, las condiciones técnicas de los vehículos automotores que circulan en el país. Orientada a garantizar el buen funcionamiento del vehículo, especialmente en el caso de los que prestan un servicio público.</p>
<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Certificar periódicamente la calidad técnica y de condiciones de seguridad de los vehículos que circulan en el país.</p>
<p>ASPECTOS A CONSIDERAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionamiento de frenos 2. Sistema de dirección 3. Sistema de suspensión 4. Sistema de señales visuales y audibles 5. Sistema de escape de gases 6. Llantas 7. Espejos 8. Otros

Figura 25. Acciones PNSV- Desarrollo de la RTMyEC.
Fuente: www.mintransporte.gov.co

Plan de acción para lograr consolidar la Revisión Técnico Mecánica de vehiculas dentro del Plan Nacional de Seguridad Vial, el cual se podrá observar en la siguiente grafica que suministra dentro de su Plan Nacional de Seguridad Vial, el Ministerio de Transporte.

PERFIL N° 24: REVISIÓN TÉCNICO –MECÁNICA DE LOS VEHÍCULOS		
OBJETIVO(S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el proceso de revisión técnica de los vehículos automotores. 2. Establecer criterios para la revisión técnico mecánica de los vehículos automotores. 3. Poner énfasis a los estándares de seguridad vehicular en el proceso de revisión técnico mecánica. 4. Definir procedimientos de verificación para las condiciones técnicas de los vehículos automotores tanto en su operación como en su circulación. 5. Perfeccionar el sistema sancionatorio por el incumplimiento de las condiciones técnico mecánicas de los vehículos automotores. 	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa nacional relacionada con los vehículos automotores. • Facultades normativas para la verificación de las condiciones técnico mecánicas de los vehículos automotores del Ministerio de Transporte, de la Dirección General de Tránsito y Transporte de la Policía Nacional y otras entidades públicas. • Experiencia comparada en los procesos de revisión técnica vehicular. • Ensayos y pruebas técnicas que miden los estándares técnicos y mecánicos de los vehículos automotores en la experiencia internacional. • Estadísticas sobre la siniestralidad del tránsito del factor vehicular. 	
RESPONSABLE	Ministerio de Transporte – Vice ministerio de Transporte - Dirección General de Tránsito y Transporte de la Policía Nacional – Autoridades de Tránsito y Transporte – Jueces y Fiscales - Importadores, ensambladores y comercializadores de vehículos.	
ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES DE GESTIÓN	INDICADORES DE RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la experiencia comparada en los procesos de revisión técnica vehicular. • Analizar la importancia de la revisión técnico mecánica en la mejora de las condiciones de seguridad vial de los vehículos automotores. • Interactuar con la academia, expertos, empresas e instituciones públicas para definir procedimientos de revisión técnico mecánica. • Promover una revisión técnico mecánica exhaustiva a las motocicletas o vehículos de dos o más ruedas. • Formulación de campañas que incentiven el mantenimiento y la revisión del estado de los elementos técnicos de los vehículos automotores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta normativa para la revisión técnico mecánica específica de motocicletas y vehículos de dos o más ruedas. • Propuesta normativa para la estandarización y uniformidad de criterios y actividades de revisión técnica mecánica de los vehículos automotores. • Número de motocicletas o vehículos similares y de vehículos automotores en general que han sido inspeccionados en la revisión técnico mecánica. • Número de campañas de sensibilización sobre la importancia de la revisión técnico mecánica realizadas. • Número de mesas de trabajo e instancias de diálogo con diversos actores para la mejora en el proceso de revisión técnico mecánica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de motocicletas o vehículos similares y vehículos automotores en general que pasan por la revisión técnico mecánica. • Cantidad de procesos de control y fiscalización sobre la revisión técnico mecánica de los vehículos automotores realizada. • Número de infracciones cursadas por incumplimiento de la revisión técnico mecánica de los vehículos automotores. • Porcentaje de disminución de accidentes de tránsito producidos por deficiencia en las condiciones técnico mecánicas de los vehículos automotores.

Figura 26. Acciones PNSV- Desarrollo Revisión Técnica de Vehículos. Fuente: www.mintransporte.gov.co

El Gobierno Nacional, como complemento al Plan Nacional de Seguridad Vial, ha creado mediante la Ley 1702 de diciembre 27 de 2013, la Agencia Nacional de Seguridad Vial, entidad descentralizada, de orden nacional, que forma parte de la rama Ejecutiva, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera, patrimonio propio y adscrita al Ministerio de Transporte.

Esta Agencia Nacional, se crea como máxima autoridad para la aplicación de las políticas y medidas de seguridad vial nacional, su objeto es la planificación, articulación y gestión de la seguridad vial del país, soporte institucional y de coordinación para la ejecución, el seguimiento y control de las estrategias, los planes y las acciones dirigidos a dar cumplimiento a los objetivos de las políticas de seguridad vial del Gobierno Nacional en todo el territorio nacional.

Dentro de las funciones de la Agencia Nacional de seguridad vial, se encuentran entre otras, las de planificación; regulación, presentando al Gobierno nacional a través del Ministerio de Transporte iniciativas normativas, informes y evaluación de las ejecuciones realizadas en beneficio de la seguridad vial; de información, desarrollando, fomentando y promoviendo mediante mecanismos tecnológicos y de información, la investigación en materia de siniestralidad que permita poner en marcha la planeación en materia de prevención; de Control, en el cumplimiento de las normas de tránsito, tanto para las entidades de orden público, como particular que presten servicios en materia de seguridad vial; Campañas de concientización y educación; Infraestructura, mediante la realización de la inspección a las vías que permita diseñar mecanismos de optimización de las mismas; Coordinación y consulta.

Dentro de la Ley 1702, se establecen las causales de Suspensión y Cancelación de la Habilitación de los Organismos de Apoyo al Tránsito, dentro de los que se encuentran los Centros de Diagnóstico Automotor; así mismo, la tarifa a cobrar dentro del servicio de Revisión Técnico Mecánica para transferir a esta agencia.

3.2.2. Instituciones del Estado que impactan sobre el funcionamiento de los CDA'S.

Las instituciones del estado juegan un papel de suma importancia sobre el sector y su actividad; ya que los CDA'S se crearon para realizar una actividad que debería ejercer el Estado para Garantizar el control sobre las condiciones mecánicas de los vehículos y disminuir la accidentalidad, así como las emisiones contaminantes.

Dentro de las Instituciones del Estado que tienen mayor injerencia sobre el funcionamiento de los CDA'S y que emiten normatividad que afecta directamente la actividad, están:

Ministerio de Transporte

Ministerio de Ambiente, vivienda y Desarrollo Territorial.

Autoridades ambientales territoriales.

Otras Instituciones que Ejercen control sobre la actividad de los CDA'S, son:

Superintendencia de Puertos y Transportes.

Superintendencia de Industria y Comercio.

Organismo Nacional de Acreditación.

Adicionalmente, sobre los Centros de Diagnóstico Automotor tienen injerencia y control los organismos del estado que los ejercen sobre cualquier establecimiento de

Comercio en el País, como son:

Alcaldías.

Organismos de Transito.

Departamentos de Impuestos Municipales.

DIAN.

Entre otros.

La siguiente tabla nos ilustra sobre el análisis del entorno político de la Revisión Técnico Mecánica en el País, indicándonos cuales aspectos de cada variable a considerar puede generar una amenaza u oportunidad y si estas son mayores o menores, ya que en la misma proporción, deberán ser atendidas:

No	VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Preocupación del Gobierno por garantizar la seguridad vial a través de políticas públicas.	O				X
2	Cambios de Gobierno y de intereses políticos	A		X		
3	Control y Vigilancia por parte de las instituciones del Gobierno para los CDA's.	A	X			
4	Implementación del SICOV	O			X	
5	Integración del Registro Nacional Automotor a través del RUNT para el control del fraude, la legalidad y la evasión.	O				X
6	Incentivo de la compra de vehículos con medidas como el pico y placa en las principales ciudades del País.	O			X	

Tabla 2. Análisis del Entorno Político.

3.3. Entorno Legislativo.

Este quizás es uno de los entornos fundamentales de la actividad de la Revisión Técnico mecánica y de Emisiones Contaminantes, ya que la actividad se creó mediante la LEY 769 de 2002 emitida por el Ministerio de Transporte y estableció la manera en que

podían operar los Centros de Diagnóstico Automotor mediante la Resolución 3500 de Noviembre de 2005.

Sin embargo, las normas que regulan la prestación del servicio de Revisión técnico mecánica y de gases han cambiado constantemente:

No.	NORMA	FECHA DE EXPEDICIÓN	DETALLE	ENTE EMISOR
1	Ley 769_2002	06/08/2002	Por medio de la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.	Min Transporte
2	Ley 1383 _ 2010	16/03/2010	Por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 – Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones.	Min Transporte
3	Ley 1702	27/12/2013	Por la cual se crea la Agencia Nacional de Seguridad Vial y se dictan otras disposiciones.	Min Transporte
4	Decreto ley 019	10/01/2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.	Departamento adm. De la función pública
5	Decreto 1479 2014	05/08/2014	Por el cual se reglamenta el artículo 19 de la Ley 1702 de 2013 y se dictan otras disposiciones.	Min Transporte
6	Resolución 3500	21/11/2005	Por la cual se establecen las condiciones mínimas que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor para realizar las revisiones técnico-mecánico y de gases de los vehículos automotores que transiten por el territorio nacional. Modificada casi en su totalidad.	Min Transporte
7	Resolución 4062	28/09/2007	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 3500 del 21 de noviembre de 2005, modificada por las resoluciones 2200 del 30 de mayo de 2006, 5975 del 28 de diciembre de 2006 y 15 del 05 de enero de 2007.	Min Transporte
8	Resolución 005111	28/11/2011	Por la cual se adopta el Formato Uniforme de Resultados y el Certificado de La revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes para vehículos automotores en el Territorio Nacional.	Min Transporte
9	Resolución 792	03/04/2013	Por medio de la cual se adopta el procedimiento y las condiciones técnicas de homologación y recertificación de servicios web, para la activación e interacción de actores con el registro único nacional de tránsito RUNT.	Min Transporte
10	Resolución 9304	24/12/2012	Por la cual se reglamentan las características técnicas de los sistemas de seguridad	Supertransporte.

			documental, garantizando la legitimidad de los certificados y la protección al usuario de la falsificación.	
11	Resolución 3768	26/09/2013	Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor para su habilitación, funcionamiento y se dictan otras disposiciones.	Min Transporte
12	Resolución 1156	07/05/2014	Por medio de la cual se autoriza a los Centros de Diagnóstico Automotor habilitados por el Ministerio de Transporte y que cuentan con acreditación para realizar la revisión de vehículos livianos para realizar la revisión técnica mecánica de los vehículos tipo motocarros.	Min Transporte
13	Resolución 13830	23/09/2014	Por la cual se expide el anexo técnico para la implementación de los sistemas de control y vigilancia ordenado a través de la Resolución 9304 del 24 de diciembre de 2012	Súper. Puertos y transporte.
14	Resolución 315	06/02/2013	Por la cual se adoptan unas medidas para garantizar la seguridad en el transporte público terrestre automotor y se dictan otras disposiciones.	Mintransporte.
15	Resolución 3124	17/10/2014	Por medio de la cual se señalan las condiciones del registro y circulación de cuatrimotos y se dictan otras disposiciones	Mintransporte
16	Resolución 910	05/06/2008	Por la cual se reglamentan los niveles permisibles de emisión de contaminantes que deberán cumplir las fuentes móviles terrestres, se reglamenta el artículo 91 del Decreto 948 de 1995 y se adoptan otras disposiciones.	MIambiente
17	Resolución 003318	14/09/2015	Por la cual se establecen las condiciones, características de seguridad y rangos de precios al usuario para servicios prestados por Centros de Diagnóstico Automotor y se modifica la Resolución 3768 de 2013.	Mintransporte

Tabla 3. Normograma de la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes

Los continuos cambios normativos a los que está sometido la actividad, cambian las condiciones de prestación de servicio y modifican las condiciones iniciales que dieron pie a el montaje, instalación y puesta en marcha de los CDA'S y que en un principio alentaron a los inversionistas extranjeros para invertir en nuestro país.

La siguiente tabla nos ilustra sobre el análisis del entorno legislativo de la Revisión Técnico Mecánica en el País, indicándonos cuales aspectos de cada variable a considerar puede generar una amenaza u oportunidad y si estas son mayores o menores, ya que en la misma proporción, deberán ser atendidas:

No	VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Cambios permanentes en la legislación Colombiana	A		X		
2	Normatividad con apego a normas internacionales.	A		X		
3	Código Nacional de Transito Ley 769 (Reglamenta la Revisión Técnico Mecánica).	O				X
4	Creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (regula las entidades y controles para garantizar la Seguridad Vial).	O			X	
5	Ley Anti tramites (alarga los periodos de Revisión de los vehículos automotores de servicio particular menores de 6 años).	A		X		
6	Resolución 792 (establece el funcionamiento de la Web Services, para el reporte automático de las Revisiones ante el RUNT).	O			X	
7	Resolución 3768 (Unificación de la normatividad en Materia de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes, regulación del funcionamiento de unidades móviles y reglamentación de la revisión de motocarros).	O			X	
8	Resolución 1156 (da vía libre a los CDA'S clase D para que a partir de una certificación de cumplimiento, puedan revisar Motocarros).	A		X		
9	Implementación del sistema de Control y Vigilancia (permite controlar el proceso de RTMyEC dentro de los CDA en línea y en tiempo real)	O			X	
10	Resolución 315 (establece la necesidad de que las empresas de transporte público terrestre automotor revisen sus vehículos propios y afiliados de manera bimestral y recomienda realizarlo en los CDA'S).	O				X
12	Regulación Tarifaria (establece un rango para el cobro de la RMTyEC evitando la competencia desleal y el detrimento del servicio)	O				X
13	Falta de políticas de control de apertura de nuevos CDA's en lugares donde ya haya un número importante de ellos.	A	X			

Tabla 4. Análisis del Entorno legislativo.

Actualmente la entrada de una cantidad de CDA'S a la operación no solo ha vuelto poco rentable la actividad, sino que la competencia ha vuelto corrupto el sistema y ha

permitido la entrada a varios tipos de inversiones con puntos de equilibrio bastante desiguales.

3.4. Entorno Económico

El Gobierno Nacional ha diseñado una política fiscal para el periodo comprendido entre el año 2010 y el año 2014, encaminadas a garantizar la sostenibilidad fiscal, promover la generación de empleo, impulsar crecimiento de la economía y lograr avances en la productividad. La estrategia económica del gobierno busca medidas para impulsar el crecimiento económico, generación de empleo y mejoramiento de los indicadores sociales del país, fortalecimiento de los sectores denominados como “locomotoras” que son minería, vivienda, infraestructura y agro.

El sector Minero-energético ha venido en aumento durante los últimos años, permitiendo aumentar su contribución al PIB de la economía, los cambios institucionales, permitieron a Ecopetrol, convertirse en una de las empresas con más capacidad de inversión en exploración; para mantener la dinámica de este sector en auge, el gobierno adopta una regla fiscal para el Gobierno Nacional Central con apoyo del sistema de Regalías. La locomotora de Infraestructura requiere de una inversión que la haga eficiente y que disminuya los costos de trasladar productos de exportación y mejorar el intercambio en el mercado interno. El país requiere avanzar en productividad y estimular la competitividad.

Un cuarto sector a impulsar es el de agricultura, con la recuperación de la seguridad, generando condiciones para la restitución de tierras, generar la tecnificación y desarrollo del sector y así elevar su competitividad. Por último, el sector de la innovación

tecnológica, en educación que permita mejorar la calificación del capital humano, generando mayores ingresos para los trabajadores y la economía en general.

Otro sector que se espera jalonar, es el de vivienda, el cual entre el año 2002 y 2009 presentó un incremento promedio del 9%, sin embargo la cobertura en el país todavía se encuentra por debajo de las necesidades de la población, por lo tanto el gobierno centrara su atención en aumentar la oferta de vivienda, sobretodo en familias de escasos recursos y otorgamiento de subsidios de vivienda en estratos medios y bajos.

Los proyectos que permitirán llevar a cabo las políticas del gobierno, son:

- Proyecto de Acto Legislativo sobre Regalías.
- Proyecto de Acto Legislativo de Sostenibilidad fiscal.
- Regla Fiscal sobre el balance total del Gobierno Nacional Central.
- Formalización laboral e incentivos al primer empleo.
- Reformas al sistema de salud.
- Ajuste a las normas tributarias para promover la competitividad del sector productivo y mejorar el recaudo tributario.

Por otra parte, en lo que se refiere a la revisión técnico mecánica, actualmente existe una norma para la regulación de la tarifa de la Revisión Técnico Mecánica, esto, teniendo en cuenta que se efectuó un estudio económico – financiero de los costos directos e indirectos que soportan el servicio de Revisión Técnico Mecánica, considerando particularidades, infraestructura y requerimientos del servicio; así mismo, a esta tarifa debe sumarse: la tarifa del RUNT (registro Único Nacional de Transito), los valores a transferirse a la Agencia Nacional de Seguridad Vial por cada servicio demandado, el

sistema de recaudo de las inspecciones, el costo del sistema de inspección y vigilancia SICOV y el IVA correspondiente a cada uno de estos servicios (cuando aplique).

A la fecha, la resolución 3318 de septiembre de 2015 establece la regulación tarifaria y el siguiente rango de tarifas en salarios mínimos, sin contar con los demás pagos que se deben cancelar y que se describieron en el párrafo anterior:

TIPO VEHÍCULO	TARIFA INFERIOR	TARIFA SUPERIOR
Motocicletas	3,06	3,62
Livianos	4,97	5,96
Pesados	8,07	9,72

Tabla 5. Rangos de tarifa resolución 3318 de 14 septiembre de 2015.

La siguiente tabla nos ilustra sobre el análisis del entorno económico de la Revisión Técnico Mecánica en el País, indicándonos cuales aspectos de cada variable a considerar puede generar una amenaza u oportunidad y si estas son mayores o menores, ya que en la misma proporción, deberán ser atendidas:

No	VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1	IED (posibilidades dadas por el Gobierno para fomentar la inversión extranjera en el País, igualdad con empresas nacionales.)	O				X
2	Política Monetaria	O			X	
3	Políticas y Beneficios Sector Automotriz (incentivo a la industria automotriz) que permiten un incremento en el número de vehículos.	O				X
4	Tasas moderadas de desempleo en el Valle del Cauca (permite mayor acceso a vehículos de sus habitantes)	O			X	
5	Impuesto al patrimonio (las generosas instalaciones de IVESUR Colombia hacen que exista un impacto importante sobre este impuesto)	A	X			

Tabla 6. Análisis del Entorno Económico

3.5. Entorno Social

Para una empresa de Capital extranjero, así como para cualquier empresa de Capital Colombiano, la seguridad es un tema fundamental a la hora de la toma de decisiones sobre inversión. Garantizar que el capital está seguro es una tarea del gobierno, generar un ambiente de optimismo frente a temas como la Guerrilla, grupos armados al margen de la ley u otros grupos de delincuencia común pueden generar una mayor tranquilidad a la hora de invertir.

Los extranjeros que no pueden viajar a los países donde tienen sus inversiones por temas de seguridad, finalmente terminan migrando sus capitales hacia otros sectores económicos u otros países donde se les brinde mayor seguridad y estabilidad a sus inversiones.

Colombia es un país que lleva aproximadamente 50 años en guerra, en conflicto y constante lucha contra grupos armados, delincuencia común, secuestros, narcotráfico, entre otros, con la esperanza de todos su comunidad de que esta delincuencia se acabe y con garantías para reorientar los recursos que actualmente gastamos en guerra, en mayor educación y progreso para el país.

Para la actividad, el entorno social es de gran importancia, ya que aunque la RTMyEC es de carácter obligatorio para todas aquellas personas que poseen un medio de Transporte accionado con Motor, el cumplimiento o no de esta condición depende en gran medida del nivel educativo de la población, estratificación socioeconómica, edad, entre otros; que finalmente determinan si cumplimos con las normas o nos evadimos de ellas.

En el País, instituciones como el SENA continuamente forman técnicos y tecnólogos en Mecánica Automotriz en sus diferentes ramas y de alto nivel académico; es por esto que para los Centros de Diagnóstico Automotor el personal requerido es de alta oferta laboral, así como Ingenieros, contadores, Gerentes, entre otras profesiones necesarias para su adecuado funcionamiento.

La siguiente tabla nos ilustra sobre el análisis del entorno social de la Revisión Técnico Mecánica en el País, indicándonos cuales aspectos de cada variable a considerar puede generar una amenaza u oportunidad y si estas son mayores o menores, ya que en la misma proporción, deberán ser atendidas:

No	VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Alto porcentaje de pobreza de la población del Valle	A	X			
2	Fácil acceso de la población a vehículos tipo motocicleta (sin tener control sobre su capacidad de mantenerlo en óptimas condiciones)	A			X	
3	Conflicto armado e inseguridad	A	X			
4	Alta convergencia de municipios del Valle con su capital	O				X
5	Falta de educación de la población objetivo	A				X
6	Falta de personal capacitado para trabajar en Centros de Diagnóstico Automotor	A	X			

Tabla 7. Análisis del Entorno Social

3.6. Entorno Cultural

La cultura de la sociedad es determinante al momento de cumplir con las condiciones establecidas por la Normatividad Colombiana e impacta considerablemente la RTMyEC; muchas personas ven las normas de control y de protección como requisitos más por cumplir, sin tener en cuenta el importante papel del gobierno en procurar la protección y el cuidado de los ciudadanos que de ella hacemos parte. La RTMyEC no es entendida

por el ciudadano como una oportunidad de conocer a fondo el estado general de su vehículo, realizado por un organismo imparcial, idóneo, con las condiciones necesarias para brindar un adecuado diagnóstico, sino que solo les interesa no se sancionados por no cumplir el requisito y evitan a toda costa la imposición de comparendos, entre estas formas se encuentra la evasión, el soborno tanto a las autoridades de tránsito, como a los funcionarios de los CDA; la falsificación, entre otras modalidades de fraude y omisión.

Cada región tiene sus umbrales de lo correcto o no correcto, es decir, la misma sociedad se encarga de formar la moralidad de sus integrantes y las costumbres marcan considerablemente la moral; así mismo y dependiendo de la moralidad que tiene cada individuo, el grado de corrupción varía considerablemente; en Colombia según ASO CDA la evasión para el año 2017 ha superado el 50%; sin embargo medidas como las fotomultas implementadas en Cali en este último año 2017, ha hecho que los ciudadanos se vayan ajustando a estos requisitos normativos con el fin de evitar sanciones.

La siguiente tabla nos ilustra sobre el análisis del entorno legislativo de la Revisión Técnico Mecánica en el País, indicándonos cuales aspectos de cada variable a considerar puede generar una amenaza u oportunidad y si estas son mayores o menores, ya que en la misma proporción, deberán ser atendidas:

No	VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Corrupción en el sector.	A	X			
3	Aumento en la concientización de la seguridad vial por casos de muertes de grupos grandes de personas (incluidos niños) en vehículos de transporte público.	O			X	
4	Mayor temor de la sociedad por las infracciones electrónicas adoptadas en las principales ciudades del país.	O				X

Tabla 8. Análisis del Entorno Cultural

3.7. Entorno Tecnológico

Los Centros de Diagnóstico Automotor están provistos de una gran cantidad de equipos que requieren una tecnología en permanente renovación, ya que son equipos que requieren de una gran exactitud y una promesa de garantía de sus mediciones para que se cumplan con los requisitos de la normatividad y de los clientes.

Actualmente, la actividad de inspección vehicular, tiene las siguientes Normas Técnicas que le aplican:

NORMA	DETALLE
NTC-ISO-IEC 17020:2012	Organismos de Inspección
NTC 5375:2012	Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones en Vehículos Automotores
NTC5385:2012	Centros de Diagnóstico Automotor. Especificaciones del Servicio
NTC4983: 2012	Calidad del Aire. Evaluación de gases de escape de vehículos automotores que operan con ciclo Otto. Método de ensayo en marcha mínima (Ralentí) y velocidad crucero, y especificaciones para los equipos empleados en esta evaluación.
NTC4231:2012	Procedimientos de Evaluación y características de los equipos de flujo parcial necesarios para medir las emisiones de humo generadas por las fuentes móviles accionadas con cicle Diésel. Método de aceleración libre.
NTC5365:2012	Calidad del aire. Evaluación de gases de escape de motocicletas, motociclos, mototriciclos, motocarros y cuatrimotos, accionados tanto con gas o gasolina (motor de cuatro tiempos) como con mezcla gasolina aceite (motor de dos tiempos). Método de ensayo en marcha mínima (Ralentí) y especificaciones para los equipos empleados en esta evaluación.
NTC-ISO-IEC 17025:2005	Laboratorios de Ensayo y Calibración.

Tabla 9. Principales Normas Técnicas de la Revisión Técnico Mecánica

Un centro de Diagnostico Automotor es bajo la cobertura de la NTC17020:2012 un Organismo de Inspección, el cual puede inspeccionar un producto, proceso o servicio, o su instalación y diseño; para el caso de los CDA, la inspección se realiza sobre vehículos

automotores de acuerdo a las demás normas relacionadas en el cuadro anterior (NTC 5375, 4893, 4231, 5365, 5385) y otras normas que son completarías o de referencia; así mismo, la NTC17025:2005 es una norma para laboratorios de calibración y ensayo, y aplica para aquellas actividades de Calibración de equipos que constituye un requisito de la NTC17020:2012 para garantizar que las inspecciones se realizan con equipos que cumplen las condiciones necesarias para garantizar su adecuado funcionamiento.

Las normas anteriormente relacionadas cambian permanentemente de acuerdo a comités creados en el ICONTEC (Organismo Colombiano de Normalización y Certificación) para bien sea, adaptar normas internacionales a la realidad nacional, o para crear normas de acuerdo a las necesidades del sector o los sectores a los cuales se oriente.

En la actualidad, el Ministerio de Transporte viene trabajando en dos desarrollos tecnológicos claves para mejorar el servicio de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes, que es la actividad que actualmente se encuentra normalizada en el país de las otras prestadas por IVESUR Colombia:

a. **Tecnologías de la información al servicio de los sistemas de vigilancia y control.**

Es un mecanismo de control de la inspección que se desea instalar en todos los Centros de Diagnóstico Automotor y que permite capturar la revisión en línea y en tiempo real las actuaciones realizadas por estos Centros y disminuir la corrupción al interior de los mismos, como también controlar la venta fraudulenta de certificados de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes. Países como México han adoptado esta sistema de vigilancia el cual puede ser visto no solo por

los organismos de control, sino por cualquier ciudadano que quiera conocer el proceso o ejercer vigilancia; es así como dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 aprobado por la Ley 1450 de 2011, en sus artículos 84 y 89 estableció disposiciones para la integración de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC'S) a los servicios de Tránsito y Transporte; así mismo, la Superintendencia de Puertos y Transporte reglamentó, mediante resolución 9304 de diciembre 24 de 2012, las características técnicas de los sistemas de seguridad documental, esperando que se reglamente únicamente los requisitos de homologación del sistema para iniciar con su implementación.

- b. **Web Services.** Actualmente los Centros de Diagnóstico Automotor, así como cerca de 10 entidades más, registran sus actividades con el RUNT (Registro Único Nacional de Transito) como son los organismos de Transito, Centros de Enseñanza Automovilística, Aseguradoras, ensambladoras, Centro de Reconocimientos de Conductores entre otros; esta interacción con el RUNT para varios de los casos y especialmente para el caso de los Centros de Diagnóstico Automotor, es casi manual, esto hace que los errores están al orden del día, así como las malas prácticas de las personas que registran vehículos que no han aprobado la inspección.

Una Web Services o Servicios Web, es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones, en este caso, entre el software del CDA y el RUNT. Al respecto, el Ministerio de Transporte emitió mediante resolución 792 de 2013 el procedimiento

y las condiciones técnicas de homologación y recertificación para las empresas que aspiren proveer este servicio. Se destacó cómo con el nuevo esquema, los Centros de Diagnóstico ahora sí van a transmitir la información que se genera en los Formatos Únicos de Resultados dado que el cargue de la información no será manual, sino que a través de los Web Service dicha transmisión se hará de manera práctica, con calidad y transparencia, sin intervención humana y lo más importante que el cargue de esa información permitirá generar estadísticas e informes oficiales que serán muy importantes para evaluar el impacto de los servicios que prestan los CDA's y facilitar las tareas de vigilancia y control de las autoridades.

No	VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1	NTC17020:2012 Organismos de Inspección, su adecuada implementación garantiza una actividad responsable.	O			X	
2	NTC17025:2005 Laboratorios de Calibración y ensayo (permite realizar mediciones trazables y dar garantía a los usuarios sobre los resultados obtenidos)	O			X	

Tabla 10. Análisis del Entorno Tecnológico

3.8. Entorno Global

La globalización sin duda ha marcado en gran medida la entrada de la Revisión Técnico Mecánica en el País, la mayoría de los Países desarrollados, ven en la inspección de los vehículos una herramienta para prevenir la accidentalidad por fallas mecánicas en vehículos y un mecanismo para disminuir los altos niveles de emisiones contaminantes al medio ambiente por fuentes móviles.

Como se decía anteriormente, la gran mayoría de las Normas Técnicas Colombianas son Copias de Normas Internacionales, que se han “adaptado” a las condiciones de nuestro País para la regularización del estado y antigüedad del parque automotor.

Así mismo, la tecnología utilizada en las Revisiones Técnico Mecánicas y de Gases, se ha importado de Europa, Estado Unidos y Asia; lo que ha permitido tecnificar altamente el sector y estar a la altura de los Centros de Inspección del resto del mundo.

No	VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Intercambio de información y apertura de los países a cooperar en la implementación y unificación de políticas.	O			X	
2	Fácil acceso a tecnologías de otros países				X	

Tabla 11. Análisis del Entorno Global

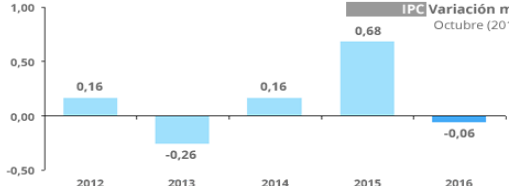
3.9. Matriz Integrada del Entorno.

Esta matriz nos permite ver la relación entre la variable y el estado/ relación actual con el sector objeto de estudio, el cual es el de transporte.

Tipo de Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
ENTORNO POLITICO	Políticas para Garantizar Seguridad Vial. Plan Estratégico de Seguridad Vial. Resolución 315 Mintransporte	El alto índice de accidentalidad ha obligado al Ministerio de Transporte a centrar sus esfuerzos en generar políticas que coadyuven a mantener adecuadas condiciones mecánicas y de emisiones en vehículos de servicio público y colectivo de pasajeros.	La accidentalidad vial en el último año arrojó una elevada cifra de muertes, lo cual deja a Colombia como uno de los países con mayores problemas de seguridad vial, el Ministerio se ha trazado el objetivo de reducir al máximo estas cifras.	Los Centros de Diagnóstico Automotor son entidades que poseen todas las competencias para revisar los vehículos automotores y garantizar un adecuado estado de mantenimiento.
ENTORNO POLITICO	Cambios de Gobierno y de intereses políticos	Aunque la RTMyEC está normalizada, es muy probable que un nuevo gobierno cambie las condiciones actuales.	En el año 2010, durante el Gobierno de Álvaro Uribe Vélez, la LEY 1383 estableció una periodicidad de 2 años para la RTMyEC, así mismo para la primera revisión; en el año 2012 en el Gobierno del Presidente Santos, la primera revisión de vehículos particulares quedó a los 6 años y de ahí en adelante, anual.	Afecta los intereses de los CDA, proyecciones realizadas sobre las inversiones locales e internacionales para la prestación de estos servicios.
ENTORNO POLITICO	Control y seguimiento por parte de las instituciones del Gobierno para los CDA's.	El control de los CDA está a cargo de la Superintendencia de Puertos y Transporte.	La Superintendencia ha realizado visitas de seguimiento aleatorias a los CDA's del País, sin embargo estas visitas no son continuas ni garantizan las malas prácticas que se desarrollan en algunos de ellos.	Disminuye el nivel de confianza y credibilidad en la actividad. Permite una competencia desleal.
ENTORNO POLITICO	Implementación del SICOV y la Tarifa Regulada	La tarifa de la RTMyEC fue regulada por el Ministerio de Transporte para todos los CDA's del País; así mismo, el Sistema de Inspección y Vigilancia para los CDA's inició su funcionamiento desde el 22 de agosto de 2016	Los diferentes descuentos que se otorgaban por realizar la RTMyEC no garantizaban la calidad de la inspección; así mismo, las diferentes quejas de los usuarios y resultados de la Inspección, hicieron necesaria la implementación de un sistema que permitiera monitorear en línea los procesos de inspección.	Mejora las condiciones adoptadas por todos los CDA y disminuye en gran medida la corrupción.
ENTORNO POLITICO	Integración del Registro Nacional Automotor a través del RUNT para el control del fraude, la legalidad y la evasión.	El Registro Nacional de Automotores que maneja el RUNT permite conocer en tiempo real el cumplimiento de los requisitos de los vehículos.	Actualmente en el país se tiene un nivel de evasión del 50% en los vehículos que tienen la obligación de realizar la RTMyEC; la implementación de la fotomulta, ha hecho que un porcentaje de la población se incentive a realizarla por temor a ser infraccionado.	Incremento en el número de Revisiones Técnico Mecánicas.

ENTORNO POLITICO	Incentivo de la compra de vehículos con medidas como el pico y placa en las principales ciudades del País.	El servicio de RTMyEC se impacta directamente con un parque automotor grande.	A medida que entran en el mercado nuevos vehículos, se espera que el número de vehículos sujetos a RTMyEC sea mayor; ya que el modelo de chatarrización de vehículos particulares en el País no opera de manera adecuada.	Incremento en el número de revisiones debido a un incremento en el número de vehículos.
ENTORNO LEGISLATIVO	Cambios permanentes en la legislación Colombiana	Los cambios normativos en relación con el transporte afectan los CDA'S en especial aquellas que regulan directamente este requisito.	Los cambios normativos en algunos casos han sido motivados por solicitudes de los ciudadanos, por mejoramiento de la seguridad vial, por solicitud del gremio de CDA's, entre otros.	Los cambios normativos dieron lugar a la actividad en el 2005 como está concebida en el momento, un cambio normativo puede dar lugar a la desaparición de la actividad.
ENTORNO LEGISLATIVO	Normatividad con apego a normas internacionales.	En lo que se refiere a la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes.	La normatividad relacionada con los CDA's y la Revisión Técnico Mecánica en ocasiones permite múltiples interpretaciones, así mismo, están adaptadas de normas internacionales en donde las características del parque automotor son diferentes.	Dificultad en la aplicación de algunos aspectos de la norma, facilita la mala interpretación al aplicarla a las condiciones del parque automotor del país.
ENTORNO LEGISLATIVO	Código Nacional de Transito Ley 769 (Reglamenta la Revisión Técnico Mecánica).	Da entrada a país a la Revisión Técnico Mecánica y de emisiones contaminantes.	El código Nacional de tránsito en su capítulo VIII establece la Revisión Técnico Mecánica como un requisito que deben cumplir los propietarios de vehículos y da pautas sobre cómo aplicarla.	Permite la actividad.
ENTORNO LEGISLATIVO	Creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (regula las entidades y controles para garantizar la Seguridad Vial).	Los CDA son parte fundamental en el aseguramiento de la Seguridad Vial en el País.	La ANSV busca articular esfuerzos de todos los actores de tránsito para lograr disminuir la accidentalidad vial, así mismo, financiar actividades de tipo educativas, preventivas y correctivas tendientes a salvar vidas, esperando una disminución del 8% anual, de acuerdo a lo manifestado por el presidente Santos.	A través del cobro de la RTMyEC se recaudara un aporte para la agencia por cada RTMyEC; IVESUR Colombia participa en campañas tendientes a mejorar la seguridad vial.
ENTORNO LEGISLATIVO	Ley Anti tramites (alarga los periodos de Revisión de los vehículos automotores de servicio particular menores de 6 años).	La demanda de los servicios varía con esta resolución.	Esta ley tuvo tanto un castigo como un beneficio para los CDA's; ya que para los vehículos particulares estableció grandes cambios, pasando la primera revisión de los dos a los seis años desde la fecha de matrícula, sin embargo, aumento la periodicidad de 2 años a 1 año. Para vehículos de Servicio público, la primera revisión pasó de dos años a un año.	La demanda de los servicios de Revisión cambio sustancialmente, en especial por que dejó por fuera, aquellos clientes de vehículos nuevos; los cuales son un muy importante número.

ENTORNO LEGISLATIVO	Resolución 3768 (Unificación de la normatividad en Materia de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes, regulación del funcionamiento de unidades móviles y reglamentación de la revisión de motocarros).	Deja una sola norma con la mayoría de requisitos que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor.	Unifica una serie de normas que se tenían desde el año 2005 sobre el proceso de Revisión Técnico Mecánica.	Permite cumplir más fácilmente con los requisitos normativos.
ENTORNO LEGISLATIVO	Resolución 1156 (da vía libre a los CDA'S clase D para que a partir de una certificación de cumplimiento, puedan revisar Motocarros).	Permite y reglamenta la Revisión de Motocarros.	La NTC 5375 al igual que la NTC 5365 establecen las condiciones para la Revisión Técnico Mecánica de los vehículos tipo motocarro, así mismo, se establecen las condiciones para realizar la Revisión de las emisiones contaminantes; sin embargo no se tenía claridad sobre la obligatoriedad y las características de quienes quisieran realizar estas revisiones.	IVESUR Colombia implemento rápidamente los requisitos para la revisión de motocarros y capturó un mercado que no tenía anteriormente.
ENTORNO LEGISLATIVO	Implementación del sistema de Control y Vigilancia (permite controlar el proceso de RTMyEC dentro de los CDA en línea y en tiempo real)	Vigila y Controla los organismos que tienen funciones delegadas del estado, como son: CDA'S, CRC, escuelas de conducción, entre otros.	Las inadecuadas prácticas en algunos CDA'S del país, así como la necesidad de la Superintendencia de puertos y transportes de controlar la gestión realizada por los CDA'S, obligó a la implementación del SICOV, que entre otras, incluye la instalación de cámaras de seguridad en cada línea de inspección; así como la compra de un PIN por cada inspección que realizan, además de un sistema de recaudo, todo esto controlado por terceros.	Mayor control, disminución de la competencia desleal, eliminación de las estrategias por tarifa, necesidad de implementar estrategias de servicio.
ENTORNO LEGISLATIVO	Resolución 315 (establece la necesidad de que las empresas de transporte público terrestre automotor revisen sus vehículos propios y afiliados de manera bimestral)	Contratos directos entre las empresas y los CDA'S para la realización de las Revisiones Técnico Mecánicas Anuales, así mismo, la necesidad de que se revisen en las revisiones bimestrales, los mismos aspectos de la revisión anual.	Diferentes accidentes de tránsito presentados con vehículos de transporte público que dejaron un saldo de más de 15 personas muertas en un corto periodo, lo que obligó al Ministerio a poner en cintura a las empresas, responsabilizándolos por las acciones de sus afiliados y solicitando por lo menos una revisión cada dos meses.	Incremento de revisiones técnico mecánicas preventivas. Utilización de capacidad instalada, subutilizada en RTMyEC.
ENTORNO LEGISLATIVO	Regulación Tarifaria	Establecimiento de una sola tarifa para todos los CDA's.	Debido a la competencia desleal que existía entre los CDA, compitiendo con la tarifa de los servicios, lo cual iba en un detrimento de la calidad de las inspecciones, llevó a que se unificara la tarifa dentro de un rango fijado por el Ministerio de Transporte.	Servicios con mayor utilidad.
ENTORNO ECONOMICO	IED 11.942.001.264 millones de pesos en Colombia para el año 2015.	IVESUR Colombia es una empresa Colombiana de Capital Español.	El IED o Inversión Extranjera Directa, posibilidades dadas por el Gobierno para fomentar la inversión extranjera en el País, brindando igualdad con empresas nacionales.	IVESUR Compite con Capital Extranjero y condiciones locales.

ENTORNO ECONOMICO	Política Monetaria. Inflación del 6,77% para el año 2015	La inflación afecta la tarifa del servicio de RTMyEC que esta expresada en Salarios mínimos y estrechamente relacionada con el IPC.	 <p>IPC Variación n Octubre (20)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Variación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>-0,26</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0,68</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>-0,06</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Variación	2012	0,16	2013	-0,26	2014	0,16	2015	0,68	2016	-0,06	Incremento de la tarifa basada en SMMLV, mayor evasión.
Año	Variación															
2012	0,16															
2013	-0,26															
2014	0,16															
2015	0,68															
2016	-0,06															
ENTORNO ECONOMICO	Políticas y Beneficios Sector Automotriz (incentivo a la industria automotriz) que permiten un incremento en el número de vehículos.	Los Incentivos al sector facilitan la compra de vehículos y crece el parque automotor del país, esto beneficia los CDA's porque hay un mayor número de vehículos circulando.	En el año 2014 se matricularon 326.298 vehículos nuevos, en el 2015 hubo una baja de venta de vehículos por la subida del dólar y se registraron 283.380 vehículos nuevos.	Mayor número de revisiones a mayor número de vehículos.												
ENTORNO ECONOMICO	Tasas moderadas de desempleo en el Valle del Cauca (permite mayor acceso a vehículos de sus habitantes)	El desempleo tiene relación con todos los grupos económicos del país.	En el 2015 el desempleo se ubicó en el 11,5% frente al 13,1% del año 2014, mostrando una leve pero importante disminución.	El desempleo afecta la estabilidad económica de los posibles clientes e incrementa la evasión, así mismo disminuye la compra de vehículos y afecta todos los grupos económicos.												
ENTORNO ECONOMICO	Impuesto al patrimonio (las generosas instalaciones de IVESUR Colombia hacen que exista un impacto importante sobre este impuesto)	Los CDA son empresas que requieren una importante inversión, siendo en su mayoría sujeto de pago de impuesto al patrimonio.	Para el primer nivel, de 750 millones y hasta 3 mil millones de pesos, se cobrará una tarifa de 0,4 por ciento del patrimonio líquido. Entre 3 y 5 mil millones de pesos, la tasa será de 1,1 por ciento, mientras que de 5 a 8 mil millones, el impuesto quedará en 2 por ciento, y de 8 mil millones en adelante, en 2,25 por ciento.	La importante inversión de IVESUR Colombia, hace que el pago de estos impuestos sea muy alto.												
ENTORNO SOCIAL	Alto porcentaje de pobreza de la población del Valle	La Pobreza de la población trae consigo problemas de orden social impactando todas las actividades del País.	En el Valle, el porcentaje de pobreza para el 2015 estaba en 22,7% mientras el total nacional era de 28,5%. Para el año 2015, la tasa de pobreza de Cali se ubicó en el 16,5%, mientras en el 2014 estaba en 19,1%.	La pobreza aumenta la inseguridad en el país, así mismo incrementa el nivel de evasión del requisito.												
ENTORNO SOCIAL	Fácil acceso de la población a vehículos tipo motocicleta (sin tener control sobre su capacidad de mantenerlo en óptimas condiciones)	Mayor número de Vehículos a inspeccionar, sin embargo estos vehículos se están convirtiendo en un foco de corrupción, accidentalidad y muertes.	De acuerdo al RUNT, en Colombia para el año 2015, se tienen registradas 6.684.836 motocicletas, registrando en los últimos años un importante crecimiento.	Incremento en el número de inspecciones tipo motocicletas.												

ENTORNO SOCIAL	Conflicto armado e inseguridad	Impacto sobre todos los grupos económicos, inseguridad, pérdida de confianza, entre otros.	El conflicto armado, trae consigo pérdida de confianza de inversionistas extranjeros en el País, así mismo impide a los inversionistas locales entrar en algunos municipios con presencia de grupos armados.	Al ser IVESUR Colombia una empresa de Inversionistas Españoles, es importante que se sientan seguros de la seguridad en el país.
ENTORNO SOCIAL	Alta convergencia de municipios del Valle con su capital	Cali, como capital del Valle del Cauca es el eje central de las actividades de la región.	En Cali circulan un importante número de vehículos que están matriculados en otros municipios del Valle, así mismo, hay una población de otros departamentos que convergen en Cali para importantes actividades de este municipio.	Cali es un atractivo para muchos turistas, esto atrae más clientes e incrementa el número de vehículos que pueden optar por realizar la RTMyEC.
ENTORNO SOCIAL	Falta de educación de la población objetivo	Nivel de educación de la población en Cali genera una cultura de corrupción, evasión y falta de preocupación por el mantenimiento.	Todos estratos socioeconómicos del país cuentan con vehículos automotores, sin embargo en muchos de ellos no hay importancia por el adecuado mantenimiento de sus vehículos y esto obedece en un porcentaje a su nivel de educación, así mismo, en niveles de corrupción.	Los niveles de evasión y la corrupción afectan las RTMyEC, en el país hay aproximadamente un 50% de vehículos que no cuentan con sus documentos en regla.
ENTORNO SOCIAL	Falta de personal capacitado para trabajar en Centros de Diagnóstico Automotor	Los requisitos que se requieren para trabajar en un CDA hacen complejo el mantenimiento de personal suficiente y capacitado.	Actualmente el personal técnico de los CDA's requiere una certificación de 150 horas en varios aspectos relacionados con la RTMyEC expedida por un organismo de educación autorizado por el Ministerio de Educación, adicionalmente certificación por competencias laborales, siendo complejo conseguir personal con estas características.	IVESUR Colombia, contrata personal técnico o tecnológico para desempeñar las funciones técnicas, sin embargo se dificulta conseguir personal con los requisitos, siendo necesario mantener personal en capacitación con frecuencia y por periodos de más de 6 meses.
ENTORNO CULTURAL	Corrupción en el sector.	La corrupción permea varios sectores del país, los CDA's no son la excepción.	Lamentablemente en el sector no solo existe un elevado nivel de evasión, sino una corrupción al interior de unos pocos CDA's que han generado un nivel de desconfianza entre los usuarios del servicio y las autoridades de control, las cuales implementaron el SICOV, regularon las tarifas para evitar que la corrupción se siga presentando al interior de los CDA'S.	La corrupción genera desconfianza en la totalidad de la actividad y desvaloriza los esfuerzos de aquellos que se esfuerzan por realizar bien su trabajo.
ENTORNO CULTURAL	Aumento en la concientización de la seguridad vial por casos de muertes de grupos grandes de personas (incluidos niños) en vehículos de transporte público.	Las lamentables muertes de los años 2014 y 2015 en accidentes de tránsito generaron la urgencia de controlar el estado de los vehículos y se expidió la resolución 315 del Ministerio de Transporte.	El Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transporte, implementaron varias normas que buscan el control del mantenimiento de los vehículos, salvaguardar vidas a través de diversas políticas de seguridad vial y aumento del control sobre los organismos de apoyo al tránsito.	IVESUR Colombia tiene como uno de sus principales objetivos, coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del Ministerio y Superintendencia en cuanto a la seguridad vial se refiere.

ENTORNO CULTURAL	Mayor temor de la sociedad por las infracciones electrónicas adoptadas en las principales ciudades del país.	Las fotomultas alcanzan según medios de comunicación, las 4300 infracciones diarias.	Una de las medidas adoptadas por las autoridades de Transito fue la de imponer infracciones electrónicas a los vehículos que incumplen con el Código Nacional de Transito, de esta manera se controla mejor el cumplimiento y se controla masivamente a la población, dentro de las infracciones por foto detección, se encuentra la RTMyEC.	Los foto comparendos generan una sensación de temor entre la población y la motiva para cumplir con la Revisión Técnico Mecánica.
ENTORNO TECNOLÓGICO	NTC17020:2012 Organismos de Inspección, su adecuada implementación garantiza una actividad responsable.	La NTC17020 es una norma internacional para la adecuada implementación de organismos de inspección.	El enfoque de la NTC17020 es el adecuado mantenimiento de las instalaciones físicas y un personal técnicamente calificado para realizar de una manera acertada la inspección.	Mejora los procesos de Inspección vehicular, propendiendo por unos equipos adecuados y un personal calificado.
ENTORNO TECNOLÓGICO	NTC17025:2005 Laboratorios de Calibración y ensayo (permite realizar mediciones trazables y dar garantía a los usuarios sobre los resultados obtenidos)	La NTC17025 es una norma internacional que establece los requisitos para los laboratorios de calibración.	Los Centros de Diagnóstico automotor poseen equipos de última tecnología para la medición de las condiciones de los vehículos, estos equipos para que arrojen mediciones adecuadas y confiables, deben estar calibrados con base en la NTC17025.	IVESUR Colombia se encuentra implementando la NTC17025 y para sus procedimientos de calibración de equipos.
ENTORNO GLOBAL	Intercambio de información y apertura de los países a cooperar en la implementación y unificación de políticas.	La Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes implementada en Colombia, es un modelo ya implementado en otros países.	Muchos países cuentan con un modelo de inspección técnica vehicular implementado para controlar el adecuado mantenimiento de los vehículos y controlar la seguridad vial.	IVESUR Colombia pertenece a un grupo empresarial Español que lleva implementando la Inspección técnica Vehicular en ese país por más de 30 años.
ENTORNO GLOBAL	Fácil acceso a tecnologías de otros países	Los equipos con los que cuentan los CDA'S en su mayoría son de tecnologías de otros países.	Al implementar la RTMyEC bajo modelos de otros países, los proveedores de tecnología se vinieron a Colombia a ofrecer sus servicios los propietarios de CDA'S, así mismo, muchos de ellos entregaron franquicias a empresas colombianas.	La Tecnología de IVESUR Colombia es de origen Europeo.

Tabla 12. Matriz Integrada del Entorno

4. Análisis del Sector de los Centros de Diagnóstico Automotor

El análisis del sector juega un papel importante dentro del establecimiento de estrategias que buscamos realizar, analizar el sector y su entorno nos da una orientación clara sobre cómo debemos actuar frente a las variables que definen el rumbo de los sectores.

El sector entonces según Dornbush et al. (2011) es un conjunto de empresas (negocios y organizaciones económicas) que desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos o resultados generados. (Análisis sectorial-modelos conceptuales. Benjamín Betancourt).

La siguiente Figura ilustra el comportamiento de los entornos en la Organización:



Figura 27. La empresa y su ambiente

Cada empresa atiende segmentos de un mercado que se comparte con otras empresas, estas a su vez, sostienen presiones de varios puntos de su entorno que definen el desarrollo de sus actividades y el éxito o el fracaso de las mismas, así también, sus ventajas sobre los competidores, que dependen en gran medida de conocer su entorno adecuadamente.

4.1. Sector Transporte

Transporte Terrestre de carácter público y particular. Teniendo en cuenta que el servicio de los CDA'S está en el sector Transporte y que este se cataloga como un servicio complementario al Transporte, lo analizaremos bajo el modelo del profesor Porter.

El Transporte en Colombia no solo es una herramienta que soluciona la movilidad de las personas al interior del país, sino que constituye una importante oportunidad de progreso de todos los demás sectores del país, los cuales se conectan entre si y sin el cual, sería imposible la comercialización de productos y servicios.

El Transporte que analizaremos se centrará en la capital del valle del Cauca, Cali, lugar donde se ubica IVESUR Colombia S.A. sede Cali y solo analizaremos el transporte terrestre automotor, el cual es el que impacta la actividad de RTMyEC.

4.1.1. El Diamante Competitivo

Para el profesor Porter el analizar cuatro aristas o factores, convierten a algunos países o empresas en más competitivas que otras, las aristas o factores, son:

- Condiciones Factoriales: la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria.
- Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedores y de aquellas relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas.
- Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las condiciones que rigen la forma como se crean, organizan y gestionan las empresas, así, como la naturaleza de las rivalidades nacionales.

-

❖ Factores Productivos:

Naturales o básicos:

- Amplias vías que permiten interconexión con otras ciudades del País.
- Cercanía al puerto de Buenaventura.
- Presencia de importantes empresas.
- Amplia oferta de estudios en Mecánica de vehículos.
- Oferta permanente de profesionales en el área automotriz.
- Ciudad industrial.
- Sector fortalecido.
- Entrada de nuevos modelos de transporte.
- Ineficiencia del transporte de pasajeros.

- Problemas con el transporte de carga.
- Problemas de orden público alrededor del transporte.
- Bajo nivel de crecimiento en las vías de la ciudad.
- Políticas en materia de regulación del tránsito y el transporte.
- Ministerio a cargo del transporte.
- Crecimiento del parque automotor.
- Organismos de Tránsito y Transporte para el control del sector en el Municipio de Cali y sus vecinos.

Avanzados:

- Tecnología para el control de infracciones de Tránsito mediante cámaras de foto detección.
- Comparendo electrónico.
- Monitoreo en las principales carreteras del país y de la ciudad.
- Mayor inversión en el sector.
- Superintendencia de Puertos y Transportes.
- Creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial.
- Control sobre las empresas de transporte.
- Comparendos compartidos para el conductor y las empresas de transporte.
- Exámenes psicomotrices para entrega de licencias de conducción.
- Pico y placa.
- Ingenieros Automotrices.

- Mayor compromiso de las compañías aseguradoras.
- Centros de Diagnóstico Automotor como Organismos de Inspección.
- Desarrollo de centros de acopio y logística para el transporte.
- Especialistas en Transporte.

Generalizados:

- Internet y Redes Sociales.
- Red de puentes y carreteras.
- Oferta amplia de planes de estudio en Universidades e institutos.
- Red eléctrica estable.
- Cercanía al puerto.
- Posibilidades de comunicación a través de aire, mar y tierra.

❖ Factores conexos y cadenas productivas

- Sector de Comunicaciones
- Bajo desarrollo del Sector Minero energético
- Sector Comercio (es el que mas hace uso del Transporte)
- Presencia de importante empresas del sector de la Metalurgia
- Autopartes afectado por el alto incremento del dólar.
- Presencia de Talleres de garaje.
- Aseguradoras
- Organismos de Inspección Vehicular.

- Agremiaciones relacionadas con el Transporte
- Conflicto Armado
- Organismos de Tránsito y transporte
- Centros de reconocimiento de conductores.
- Escuelas de enseñanza
- Orden Público

❖ Demanda interna

- Estado de las vías
- Tratados de libre comercio.
- Apertura económica.
- Inseguridad en las vías del País.
- Nuevos modelos de transporte urbano.
- Monopolio de transporte.
- Sustitutos del transporte de pasajeros y de carga.
- Devaluación.
- Acuerdos entre países vecinos.
- Acuerdos con el gobierno.
- Poder adquisitivo de la población.
- Incremento de la venta de vehículos y motocicletas.
- Nuevos motores de vehículos sin combustibles.

- ❖ Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.
 - Mejor logística del Transporte.
 - Protección de la carga.
 - Mejores vías para mejor competitividad.
 - Nuevas políticas para los transportadores de carga.
 - Unificación del transporte terrestre urbano.
 - Control a las empresas de transporte colectivo terrestre por carretera.

- ❖ El gobierno
 - Capacidad del gobierno para atracción de empresas extranjeras que estén interesadas en invertir en el país.
 - Finalización de la guerra.
 - Beneficios tributarios para creación de empresas
 - Ampliación vías nacionales.
 - Protección de los vehículos de transporte frente a acciones terroristas.
 - Restricciones para circulación de vehículos de carga.
 - Mejoramiento de los aeropuertos y terminales de carga.
 - Impuestos al combustible.
 - Impuestos a la renta, riqueza, entre otros.

- ❖ Azar
 - Efectos del clima sobre la producción y las vías.

- Problemas de orden público.
- Efectos del dólar sobre la producción interna e importación de productos.
- Incremento intereses.

Factores Básicos

- + Amplias vías que permiten interconexión con otras ciudades del País.
- + Cercanía al puerto de Buenaventura.
- + Presencia de importantes empresas.
- + Amplia oferta de estudios en Mecánica de vehículos.
- + Oferta permanente de profesionales en el área automotriz.
- + Ciudad industrial.
- + Sector fortalecido.
- Entrada de nuevos modelos de transporte.
- Ineficiencia del transporte de pasajeros.
- Problemas con el transporte de carga.
- Problemas de orden público alrededor del transporte.
- Bajo nivel de crecimiento en las vías de la ciudad.
- + Políticas en materia de regulación del tránsito y el transporte.
- + Ministerio a cargo del transporte.
- + Crecimiento del parque automotor.
- + Organismos de Tránsito y Transporte para el control del sector en el Municipio de Cali y sus vecinos.

MEDIO ALTO

ESTRATEGIA

- + Fortalecimiento del sector.
- + Políticas de control sobre los actores de las vías.
- + Agencia nacional de seguridad vial.
- + Mejoramiento y ampliación de las vías de interconexión de la ciudad con el puerto y otras ciudades importantes del país.
- + Mejoramiento del servicio de Transporte.
- + Cambio en los buses de transporte de pasajeros (mayor confort)
- + Acuerdos con el gobierno sobre la tarifa de Transporte de carga.
- facilidades para compra de vehículos.
- Ingreso de nuevo tipos de vehículos.

Medio Alto

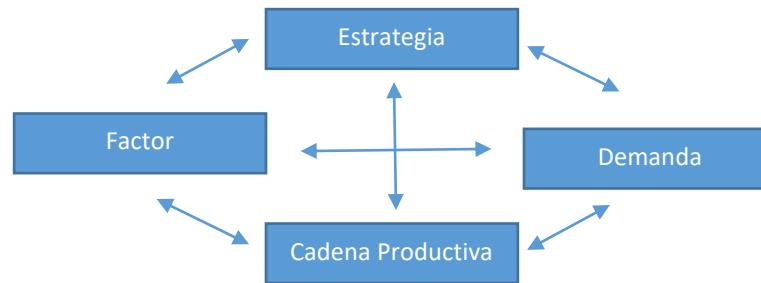
DEMANDA

- Estado de las vías
- + Tratados de libre comercio.
- + Apertura económica.
- Inseguridad en las vías del País.
- Nuevos modelos de transporte urbano.
- Monopolio de transporte.
- Sustitutos del transporte de pasajeros y de carga.
- Devaluación.
- + Acuerdos entre países vecinos.
- + Acuerdos con el gobierno.
- Poder adquisitivo de la población.
- Incremento de la venta de vehículos y motocicletas.
- Nuevos motores de vehículos sin combustibles.

FACTORES AVANZADOS

- + Tecnología para el control de infracciones de Tránsito mediante cámaras de foto detección.
- + Comparendo electrónico.
- + Monitoreo en las principales carreteras del país y de la ciudad.
- + Mayor inversión en el sector.
- + Superintendencia de Puertos y Transportes.
- + Creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial.
- + Control sobre las empresas de transporte.
- + Comparendos compartidos para el conductor y las empresas de transporte.
- + Exámenes psicomotrices para entrega de licencias de conducción.
- + Pico y placa.
- + Ingenieros Automotrices.
- + Mayor compromiso de las compañías aseguradoras.
- +Centros de Diagnóstico Automotor como Organismos de Inspección.
- + Desarrollo de centros de acopio y logística para el transporte.
- + Especialistas en Transporte.

Alto



CADENAS PRODUCTIVAS

- + Sector de Comunicaciones
- + Bajo desarrollo del Sector Minero energético
- + Sector Comercio (es el que más hace uso del Transporte)
- + Presencia de importante empresa del sector de la Metalurgia
- Autopartes afectado por el alto incremento del dólar.
- Presencia de Talleres de garaje.
- + Aseguradoras
- + Organismos de Inspección Vehicular.
- + Agremiaciones relacionadas con el Transporte
- Conflicto Armado
- + Organismos de Tránsito y transporte
- + Centros de reconocimiento de conductores.
- + Escuelas de enseñanza
- Orden Público

4.2. Subsector: Centros de Diagnóstico Automotor

La Revisión Técnico Mecánica o Inspección Técnica Vehicular, es un servicio de gran importancia no solo nacional sino también internacional, estas revisiones han venido desarrollándose en varios países como una necesidad de los gobiernos de controlar los altísimos niveles de accidentalidad debidas a fallas mecánicas que se han venido presentando a través de los años, controlar las modificaciones o alteraciones que se le realizan a los vehículos y tratar de controlar la antigüedad de estos vehículos automotores.

En el mundo, CITA (International Motor Vehicle Inspection Committee), es una asociación internacional de organizaciones de los sectores público y privado que se dedican a practicar activamente la inspección obligatoria de los vehículos de motor en servicio y sus remolques, así como la responsabilidad de autorizar y supervisar las organizaciones de inspección en algunos países donde han contratado estos servicios, a continuación se listan los países miembros de esta sociedad:

ÁFRICA

- BURKINA FASO
- COSTA DE MARFIL
- MARRUECOS
- SUDÁFRICA
- TÚNEZ

ASIA

- CHINA
- ISRAEL

- JAPÓN
- LÍBANO
- MALASIA
- NUEVA ZELANDA
- REP. de COREA DEL SUR
- ARABIA SAUDITA
- SINGAPUR
- QATAR
- EMIRATOS ARABES UNIDOS
- VIETNAM

EUROPA

- ANDORRA
- AUSTRIA
- BÉLGICA
- BOSNIA HERZEGOVINA
- CROACIA
- DINAMARCA
- ESTONIA
- FINLANDIA
- FRANCIA
- ALEMANIA
- GD LUXEMBURGO

- HUNGRÍA
- IRLANDA
- ITALIA
- KOSOVO
- LETONIA
- LITUANIA
- LOS PAÍSES BAJOS
- MACEDONIA
- PORTUGAL
- POLONIA
- RUMANIA
- RUSIA
- SERBIA (República de)
- REPÚBLICA ESLOVACA
- ESLOVENIA
- ESPAÑA
- SUECIA
- SUIZA
- PAVO
- REINO UNIDO

AMÉRICA DEL NORTE

- EE.UU

AMÉRICA DEL SUR

- ARGENTINA
- CHILE
- COLOMBIA
- COSTA RICA

Con los asociados a CITA, podemos comprobar que son muchos los países que invierten y apuestan bajo diferentes modalidades en la inspección de vehículos; en Colombia, también existe una asociación Nacional de Centros de Diagnóstico Automotor – ASO CDA, así mismo, existen otras asociaciones como son ACEDAN y FENALCO que se interesan por los intereses del gremio de los CDA`S.

La Asociación Nacional de Centros de Diagnóstico, se ha encargado de consolidar la información de la actividad realizada por los CDA`S para conocer su ubicación relativa en el mercado en el cual desarrollan sus actividades; conocer los Centros de Diagnóstico Automotor que lideran la expedición de certificados en el país; las ciudades en las cuales se concentra el mayor número de certificados expedidos y correlacionado con el tamaño de su parque automotor; evaluar la coherencia de las cifras en cada ciudad en función del número de CDA`S que tienen sede en su localidad y del parque automotor que rueda en su jurisdicción y evaluar el grado de evasión que se presenta en los diferentes municipios.

En la actualidad, más de 125 municipios de Colombia cuentan con cobertura de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes en 421 CDA'S, entre otras ciudades, mostramos las más representativas según ASO CDA en cuanto a número de inspecciones para el año 2017 y su oferta de CDA's, así:

CIUDAD	NUMERO DE CDA'S	Numero de certificados expedidos
BOGOTA	72	1.131.512
MEDELLIN	37	428.886
CALI	25	406.855
BUCARAMANGA	10	162.888
BARRANQUILLA	11	143.239
VILLAVICENCIO	5	131.248
CUCUTA	6	104.723
IBAGUE	9	101.730
ARMENIA	5	100.471
PEREIRA	7	100.350
SOACHA	6	83.872
CARTAGENA	6	81.837
BELLO	3	75.790
PASTO	6	75.596
NEIVA	7	72.838
RIONEGRO	3	63.646
PALMIRA	6	61.530
POPAYAN	5	59.961
ITAGUI	6	57.119
YOPAL	4	56.242
MANIZALES	5	55.365
OTRAS CIUDADES	177	1.574.422
TOTAL	421	5.130.120

Tabla 13. Informe Cantidad de CDA's – Numero de Certificados. Fuente ASO CDA

Entre 2014 y 2017, se puede evidenciar que en su mayoría, las 10 primeras ciudades en expedición de certificados, continúan siendo las mismas.

CIUDAD	NUMERO DE CDA'S	Numero de certificados expedidos
BOGOTA	72	1.131.512
MEDELLIN	37	428.886
CALI	25	406.855
BUCARAMANGA	10	162.888
BARRANQUILLA	11	143.239
VILLAVICENCIO	5	131.248
CUCUTA	6	104.723
IBAGUE	9	101.730
ARMENIA	5	100.471
PEREIRA	7	100.350

Tabla 14. Numero de CDA's y Certificados. Fuente ASO CDA

Para el año 2017, la distribución de inspecciones por tipos de línea de inspección de vehículos es la siguiente:

TIPO DE LINEA DE INSPECCION	
LIVIANA	1.817.818
MIXTA	924.874
MOTO	2.311.354
PESADA	76.074

Tabla 15. Inspecciones por tipo de Línea de Inspección. Fuente ASO CDA

Quienes operan Centros de Diagnóstico Automotor, tienen que cumplir una serie de requisitos que se han establecido en Colombia y otros países del mundo para garantizar que el trabajo realizado es confiable, sin embargo dentro de los 349 CDA's que actualmente operan en el país, existe un nivel de corrupción que se conoce existe, pero que no es posible medir claramente a falta de un control más eficiente por parte de los organismos de control, esta corrupción hace que las cifras presentadas, no sean teniendo en cuenta el esfuerzo en

infraestructura, costos, estrategias de mercadeo, marketing, servicio, entre otros; que hacen muchos CDA's al momento de intentar capturar clientes.

Así mismo, según ASO CDA, el nivel de evasión es del 54% en el país, lo que nos hace pensar que existe una gran oportunidad para este gremio, siempre que las autoridades hagan cumplir este requisito, en el siguiente cuadro se muestra el número de evasión por tipo de vehículo:

CLASE DE VEHICULO	TIENEN RTMyEC	EVADEN	PORCENTAJE DE EVASIÓN
PARTICULARES	2.096.134	1.609.570	43%
PÚBLICOS	655.556	187.964	22%
MOTOCICLETAS	2.284.481	4.161.181	65%
TOTAL	5.036.171	5.958.715	54%

Tabla 16. Evasión de la Revisión Técnico Mecánica. Fuente ASO CDA

Otro problema que afecta a los Centros de Diagnóstico Automotor es la falsificación de certificados, los cuales a pesar de los múltiples sistemas de seguridad con los que cuenta y a pesar de reportarse ante el RUNT para comprobar su debida expedición a través de los CDA's, continúan siendo falsificados.

Principales Cambios en la actividad de Revisión Técnico Mecánica

Como toda nueva actividad, servicio o producto, la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes, ha venido evolucionando a través de los 10 años que lleva funcionando en el país, después de la emisión de la resolución 3500 en el año 2005, a

continuación mencionare los cambios más significativos que se han dado en el pasado y los cambios que se están dando actualmente y se darán en un futuro próximo:

- **Acreditación:** Este es uno de los mayores retos que ha afrontado el sistema de Normalización y acreditación en el País, ya que se aumentó el número de servicios y productos que deben cumplir con los estándares que se prometen a sus consumidores o con las normativas que le aplican y dieron origen a su creación; en el País, la Superintendencia de Industria y Comercio, dentro de sus múltiples funciones, tenía la de acreditación, sin embargo a partir del año 2007 se crea el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia – ONAC que tiene como objeto principal acreditar la competencia técnica de Organismos de Evaluación de la Conformidad con las normas y criterios señalados en estos Estatutos y desempeñar las funciones de Organismo Nacional de Acreditación de Colombia conforme con la designación contenida en el artículo 3 del Decreto 4738 de 2008 y las demás normas que la modifiquen, sustituyan o complementen.

Los Centros de Diagnóstico Automotor, pasan de ser unos centros certificados por organismos evaluadores de la conformidad, a ser unos organismos de Inspección bajo la Norma Técnica Colombiana NTC ISO IEC 17020; norma que tiene como pilares principales garantizar la idoneidad del personal, instalaciones y equipos de tal manera que se logre, que el certificado emitido por estos organismos, cumple con los demás requisitos de la actividad.

Este cambio, significo no solo unas importantes modificaciones al interior de cada CDA, sino una inversión para la obtención de la acreditación por medio de Expertos Técnicos y personal del ONAC que realizaban las visitas a cada sede.

- **Registro Único Nacional de Transito – RUNT:** De conformidad con los Artículos 8 y 9 de la Ley 769 de 2002 y la parte pertinente de la Ley 1005 de 2006, el RUNT es un sistema de información que permite registrar y mantener actualizada, centralizada, autorizada y validada la misma sobre los registros de automotores, conductores, licencias de tránsito, empresas de transporte público, infractores, accidentes de tránsito, seguros, remolques y semirremolques, maquinaria agrícola y de construcción autopropulsada y de personas naturales o jurídicas que prestan servicio al sector.

Este sistema debe estar enmarcado en el cumplimiento de los requerimientos para el intercambio de información, confiabilidad, seguridad, privacidad, uso de la información, validez, pertinencia, normatividad vigente y oportunidad.

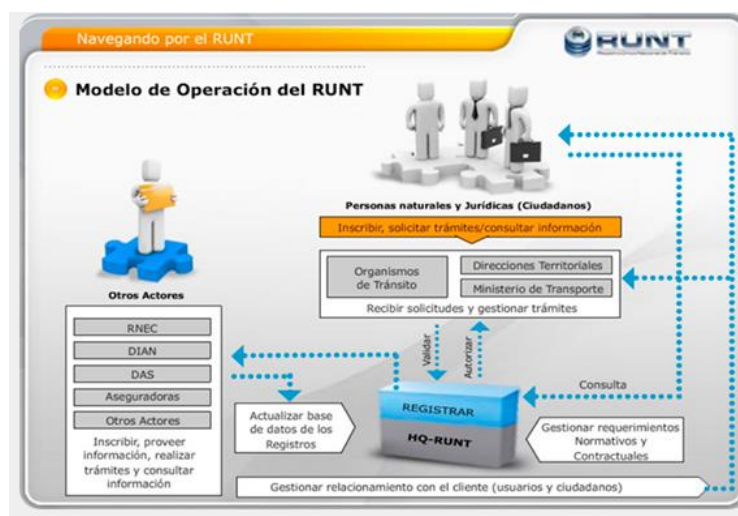


Figura 28. Esquema funcionamiento RUNT. Fuente RUNT.

El RUNT, ha sido un gran avance y un importante apoyo en el control sobre el cumplimiento de los requisitos de los vehículos automotores que circulan en el país y las personas que con ellos interactúan, centralizando la información y permitiendo conocer en tiempo real si un vehículo posee o no la RTMyEC, esto ha traído una serie de beneficios, entre los que se encuentran:

- Control sobre los certificados falsificados.
- Conocimiento del propietario del estado documental de su vehículo.
- Evita la duplicidad de matrículas.
- Control sobre infracciones de tránsito.
- Aporte a los organismos de control.
- Centraliza información.

Son muchos los beneficios que trae el RUNT al sistema, sin embargo en sus inicios, se presentaron muchos inconvenientes y los CDA tuvieron que hacer inversiones importantes en infraestructura de Software y hardware, ya que la interacción con el RUNT exige una conexión a internet de buena velocidad, equipos de cómputo modernos, dispositivos adicionales para identificación del funcionario, cambios de software, entre muchos otros.

El RUNT, está cambiando permanentemente, se actualiza de acuerdo a las necesidades que van surgiendo y esto también hace que todos sus actores se preparen para recibir estos cambios.

- **Primera Revisión y Periodicidad en la Revisión:** Tal vez uno de los cambios más significativos que ha tenido la RTMyEC en los últimos años, ha sido con el Decreto Ley 1383 del 10 de Enero de 2012, con el cual el gobierno a través de una consulta a los ciudadanos suprimió varios de los tramites que tenían que realizar; entre ellos hizo un cambio en la primera revisión de los vehículos, pasando de 2 años después de su matrícula para vehículos particulares a 6 años a partir de esta fecha, con lo cual aproximadamente el 25% de los vehículos que circulan en las vías nacionales quedó exento de realizar la RTMyEC. Sin embargo, para estos vehículos de uso particular, la periodicidad de la revisión pasó de 2 años a 1 año.

En el caso de las motocicletas y vehículos de servicio público, no aplico el beneficio de los 6 años de excentricidad, quedando su primera revisión a los dos años a partir de su fecha de matrícula inicial y una periodicidad de un año.

Lo anterior, si bien redujo el número de vehículos que se someten a Revisión, teniendo en cuenta que la probabilidad de fallas mecánicas en un vehículo nuevo es menor a su probabilidad en un vehículo con mayor uso, aumento la frecuencia de los vehículos más antiguos, generando un mayor y más frecuente mantenimiento de los vehículos, lo que a futuro podría generar una conciencia entre la ciudadanía y una reducción en los accidentes por este concepto.

- **Regulación Tarifaria.** Un nuevo reto tendrán que asumir tanto los CDA como los usuarios de este servicio, el Ministerio de Transporte ha expedido el 14 de septiembre de 2015, la resolución 3318, “Por la cual se establecen las condiciones,

características de seguridad y rangos de precios al usuario para servicios prestados por Centros de Diagnóstico Automotor”. Esta resolución pone por primera vez un rango de tarifas para el servicio de RTMyEC con el fin de evitar el detrimento del servicio debido a la guerra de precios que se viene presentando en muchas ciudades del país; así mismo, evitara que los CDA ofrezcan algún tipo de compensación por el valor cancelado, con lo cual se espera se terminen las promociones, los obsequios a los clientes, ofrecimiento de la RTMyEC por la compra del seguro todo riesgo, SOAT y otros servicios del sector automotriz; entendiendo la Revisión como un servicio de Calidad y tan importante para la seguridad como el SOAT mismo.

La regulación tarifaria, supone de un tipo de estrategia para atracción de clientes diferente a la que hasta ahora ha sido la estrategia más usada por los CDA y de mayor efectividad y atracción de clientes y tendrá que obligar a estas empresas a buscar otras alternativas diferentes a las de precios.

- **Monitoreo en Línea.** Actualmente se está adelantando un proyecto para el monitoreo en línea de los organismos de apoyo del tránsito, entre ellos los Centros de Diagnóstico Automotor, la Supertransporte mediante Resolución 9304 del 24 de diciembre de 2012, reglamento las características técnicas de los sistemas de seguridad documental, garantizando la legitimidad de los certificados y la protección al usuario de la falsificación y actualmente se están adelantando los estudios sobre los proveedores homologados para la prestación de este servicio, quedando a grandes rasgos de la siguiente manera el proceso de RTMyEC:

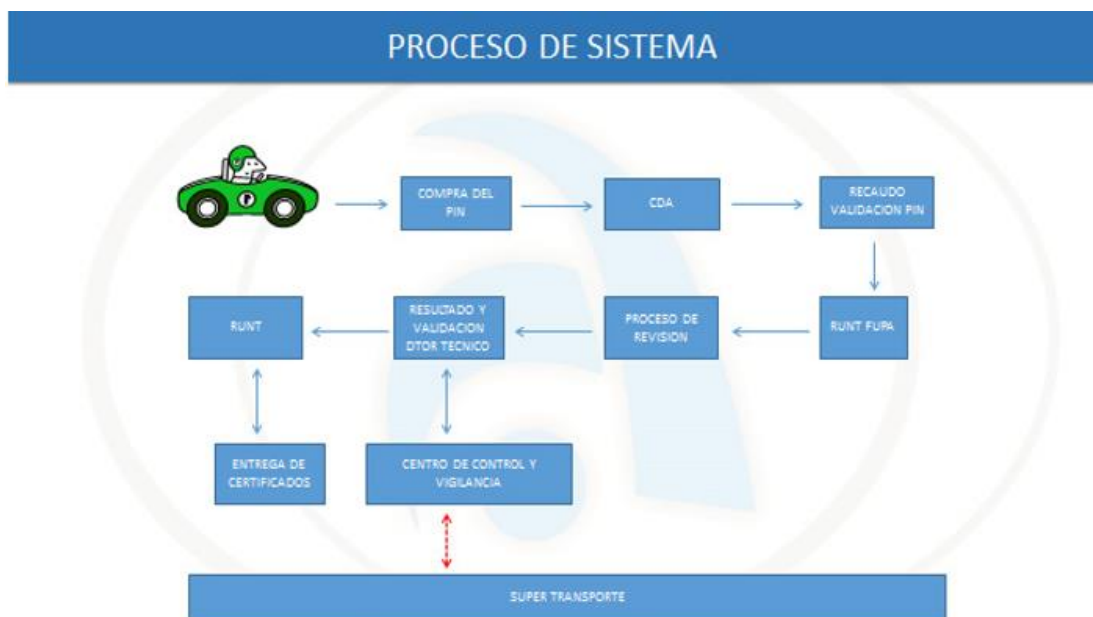


Figura 29. Funcionamiento del monitoreo en Línea. Fuente ASO CDA

Con este proceso, quedaría aún más blindado el proceso de Inspección de vehículos y se espera que disminuya en un alto porcentaje la corrupción al interior de los Centros de Diagnóstico Automotor.

- **Tecnologías de la información al servicio de los sistemas de vigilancia y control.**

Es un mecanismo de control de la inspección que se desea instalar en todos los Centros de Diagnóstico Automotor y que permite capturar la revisión en Línea y en tiempo real las actuaciones realizadas por estos Centros y disminuir la corrupción al interior de los mismos, como también controlar la venta fraudulenta de certificados de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes. Países como México han adoptado esta sistema de vigilancia el cual puede ser visto no solo por

los organismos de control, sino por cualquier ciudadano que quiera conocer el proceso o ejercer vigilancia; es así como dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 aprobado por la Ley 1450 de 2011, en sus artículos 84 y 89 estableció disposiciones para la integración de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC'S) a los servicios de Tránsito y Transporte; así mismo, la Superintendencia de Puertos y Transporte reglamentó, mediante resolución 9304 de diciembre 24 de 2012, las características técnicas de los sistemas de seguridad documental, esperando que se reglamente únicamente los requisitos de homologación del sistema para iniciar con su implementación.

- **Web Services.** Actualmente los Centros de Diagnóstico Automotor, así como cerca de 10 entidades más, registran sus actividades con el RUNT (Registro Único Nacional de Transito) como son los organismos de Transito, Centros de Enseñanza Automovilística, Aseguradoras, ensambladoras, Centro de Reconocimientos de Conductores entre otros; esta interacción con el RUNT para varios de los casos y especialmente para el caso de los Centros de Diagnóstico Automotor, es casi manual, esto hace que los errores están al orden del día, así como las malas prácticas de las personas que registran vehículos que no han aprobado la inspección.

Una Web Services o Servicios Web, es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones, en este caso, entre el software del CDA y el RUNT. Al respecto, el Ministerio de Transporte emitió mediante resolución 792 de 2013 el procedimiento

y las condiciones técnicas de homologación y recertificación para las empresas que aspiren proveer este servicio. Se destacó cómo con el nuevo esquema, los Centros de Diagnóstico ahora sí van a transmitir la información que se genera en los Formatos Únicos de Resultados dado que el cargue de la información no será manual, sino que a través de los Web Service dicha transmisión se hará de manera práctica, con calidad y transparencia, sin intervención humana y lo más importante que el cargue de esa información permitirá generar estadísticas e informes oficiales que serán muy importantes para evaluar el impacto de los servicios que prestan los CDA's y facilitar las tareas de vigilancia y control de las autoridades.

- **Régimen Sancionatorio para CDA'S y otros organismos de apoyo al tránsito:**

Actualmente se encuentra en curso en el congreso se la republica el proyecto de Ley número 101 de 2014 cámara, 134 2014 senado “por medio de la cual se establece el régimen sancionatorio del transporte, su infraestructura y sus servicios conexos y complementarios y se establecen otras disposiciones.

Dentro de esta norma, se considera como organismos de apoyo a toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado, que recibe habilitación por parte del Estado para realizar actividades de apoyo al tránsito o al transporte. Se consideran organismos de apoyo los Centros de Diagnóstico Automotor, los Centros de Enseñanza Automovilística, Los Centros de Reconocimiento de Conductores y los Centros Integrales de Atención. Las sanciones que van desde los 20 a los 30

salarios mínimos mensuales legales vigentes para los organismos de apoyo, pueden darse por alguna de las siguientes causas:

De carácter informativo, bien sea a las autoridades competentes al Tránsito o al Ministerio de Transporte sobre cambios de personal, domicilio o cualquier información que motivara la habilitación del organismo de apoyo; abstenerse de prestar apoyo a los organismos de Tránsito; no brindar la información oportuna y adecuada a los clientes; la expedición de documentos o certificados sin haber utilizado todos los procedimientos establecidos o realizarlos sin la idoneidad requerida; alterar cualquier información que motive la expedición de un certificado, o bien no almacenarla de manera adecuada; no hacer adecuado uso del código de acceso a la base de datos del Registro Único Nacional de Tránsito – RUNT; incumplir cualquier requisito normativo vinculado a la habilitación del organismo.

La reincidencia en las omisiones u infracciones serán sujetas a la cancelación parcial o definitiva del organismo.

Con este régimen de sanciones, en lo que respecta a los CDA's, se espera que se termine o disminuya la corrupción al interior de los mismos y la competencia desleal; así mismo, fortalecer la revisión.

Oferta de Centros de Diagnóstico Automotor en el Valle del Cauca (sin Cali).

Los Centros de Diagnóstico Automotor, son organismos de Inspección debidamente acreditados ante el organismo Nacional de Acreditación –ONAC, de acuerdo a los requisitos establecidos en la resolución 3768 de 2013 que modifica la resolución 3500 y

demás normas aplicables a la actividad, adicionalmente, la NTC5385:2011 (Centros de Diagnóstico Automotor), establece los tipos de CDA que se pueden abrir, para el caso del valle del Cauca, existe una oferta de 28 CDA, distribuidos en 12 de los 42 municipios con los que cuenta este Departamento (sin contar con el municipio de Cali) estos centros ofrecen en total la siguiente cantidad de líneas de inspección:

TIPO DE LINEA	CANTIDAD	VEHICULOS / HORA
Motocicleta	31	205
Livianos	12	60
Mixtas	14	41 vehículos pesados ó 85 vehículos livianos

Tabla 17. Capacidad instalada de Inspección Valle del Cauca (sin Cali)

Esta capacidad de vehículos por hora puede variar, ya que está dada en función del número de Inspectores técnicos con los que cuenta el CDA al momento de la medición de la capacidad efectiva.

Si tomamos en cuenta el informe de ASO CDA que indica el parque automotor del Valle del Cauca de acuerdo a la estadística entregada por el Ministerio de Transporte en 1.636.477 vehículos a 2017, siendo de este total 682.598 del municipio de Cali.

Cabe anotar que muchos de estos CDA´s se han habilitado después del año 2010 y que el incremento del número de vehículos por año es considerable, sin embargo, calculando la cantidad de vehículos por hora que se pueden revisar, podemos decir que existe una sobreoferta de CDA'S o bien que estos están sobredimensionados dentro del departamento.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	MUNICIPIO
CDA BUENAVENTURA SAS	D (Livianos, pesados y motocicletas)	2 Motos 2 Mixtas	8 Motos 5 pesados o 10 livianos	Buenaventura
CDA SIMON BOLIVAR SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS	D (Livianos, pesados y motocicletas)	1 Mixta 1 Motos	4 Livianos o 2 pesados 6 Motos	Buenaventura
CENDA DIAGNOSTICENTRO	B (Livianos y motocicletas)	1 Motos 1 Livianos	4 motos. 3 livianos	Buenaventura
TEAM ADVANCE S.A.S	A (motocicletas)	1 Motos	8 Motos	Bugalagrande
CDA CAICEDONIA SAS	A (Motos)	1 Motos	7 Motos	Caicedonia
CDA JUANCHITO CANDELARIA SA	D (Livianos, pesados y motos)	1 Motos 1 Livianos 1 Mixta	4 motos 4 Livianos 3 pesados o 7 livianos	Candelaria
CDA VILLA DE ROBLEDO S.A.S	A (Motocicletas)	1 Motos	12 Motos	Cartago
CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S.	B (livianos y Motos)	1 Livianos 1 Motos	4 livianos 6 motos	Cartago
J&D S.A.S.	A (motocicletas)	1 Motos	9 Motos	Cartago
JOSE NOLBERTO SANCHEZ MARTINEZ	B (Livianos y Pesados)	1 Livianos 1 Motos	1 Livianos (Incluye motocarros) 6 Motos	Cartago
CDA EL CERRITO S.A.S	A (motocicletas)	1 motos	4 motos	El Cerrito
CDA SANTA ANA	D (livianos, pesados y motos)	1 Mixta 1 Motos	5 Livianos o 2 pesados 5 motos	Florida
CDA CENTROVALLE S.A.	D (Livianos, pesados y motos)	1 Motos 1 Mixta	5 Motos 1 Pesado o 2 livianos	Guacarí
HOLGUIN MOTORS LIMITADA	D (Livianos, pesados y motos)	1 Motos 1 Mixta	5 Motos 2 Pesados o 4 Livianos	Guadalajara de Buga
INTER ANDINA S.A.S	B (Livianos y motocicletas)	1 Motos 1 Livianos	7 motos 4 livianos	Guadalajara de Buga
GRUPO EMPRESARIAL TASPAS.A.	D (Livianos, pesados y motos).	1 Motos 1 Livianos 1 Mixta	9 Motos 9 Livianos 3 Pesados o 6 livianos	Jamundi
CDA DE LLANOGRANDE S.A.S	A (motocicletas)	1 Motos	8 Motos	Palmira.
CDA DE PALMIRA LTDA	D (Livianos, pesados y motos)	1 Motos 1 Livianos 1 Mixta	4 Motos 6 Livianos 4 Pesados o 9 livianos	Palmira.

CDA LOS LIBERTADORES LTDA	B (Livianos y Motocicletas)	1 Motos 1 Livianos	6 motos 10 Livianos	Palmira.
SALAZAR ASOCIADOS Y CIA S.A.	D (Livianos, pesados y motocicletas)	1 Motos 1 Mixta	9 Motos 3 Pesados o 6 livianos	Palmira.
SERVIMOTOS CDA LTDA	A (Motocicletas)	1 Motos	12 Motos.	Palmira.
SOCIEDAD CDA ROLDANILLO S.A.S. – CEDIAUTOS S.A.S	D (Livianos, pesados y motos)	1 Motos 1 Livianos 1 Mixta	6 Motos 5 livianos 4 Livianos o 3 pesados	Roldanillo
CDA DE TULUA LIMITADA	D (Livianos, pesados y Motocicletas)	1 Motos 1 Mixta	10 motos 4 pesados u 8 livianos	Tulua
GRUPO INVERSIONISTA DE OCCIDENTE GIO S.A.S.	B (livianos, pesados y Motos)	1 Livianos 1 Motos	7 Livianos 8 motos	Tulua
INVERSIONES VRG LTDA	A (Motos)	1 Motos	8 Motos	Tulua
LÍDERES EN ASISTENCIA PROFESIONAL E INTEGRAL EN SERVICIOS DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE AUTOMOTOR LIMITADA - LA PISTTA LTDA.	A (motos)	1 Motos 2 Linea móvil motos	12 motos 6 motos	Tulua
CDA INSPECCION TÉCNICO AUTOMOTRIZ DE COLOMBIA ITAC S.A.S	D (Livianos, Pesados y Motos)	1 Livianos. 2 Mixtas. 1 Motos.	3 Livianos. 10 Livianos o 4 pesados. 5 Motos	Yumbo
SIZARZAL SAS	B (Livianos y motos)	1 Livianos 1 Motos	4 Livianos 6 Motos	Zarzal

Tabla 18. CDA´s Valle del Cauca (sin Cali)

Oferta de Centros de Diagnóstico Automotor en Cali

En Cali existen 25 Centros de Diagnóstico Automotor distribuidos a lo largo de todo el municipio, dentro de esta oferta de CDA, encontramos que tenemos las siguientes líneas de inspección por tipo de vehículos, así:

TIPO DE LINEA	CANTIDAD	CAPACIDAD EFECTIVA DE REVISION VEHICULOS / HORA
Motocicleta	20	161
Livianos	17	132
Mixtas	5	45 livianos ó 22 pesados
Pesados	4	22

Tabla 19. Capacidad instalada de Inspección Cali.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	DIRECCIÓN
AJUSTEV S.A.S	B (Livianos y motocicletas)	1 Motos 1 Livianos	7 Motos 6 Livianos	6 Motos 6 Livianos	Calle 52 Nro. 1B-160
CDA AUTOMAS LTDA	B (Livianos y motocicletas)	1 motos 1 Livianos	6 Motos (2-4) 9 Livianos	4 Motos 9 Livianos (incluye Motocarros)	Calle 18 Nro. 113-35 Av Cañasgordas
CDA DIAGNOSTICAR S.A.S.	A (Motocicletas)	2 Motos	10 Motos 2T 10 Motos 4T	4 Motos 8 Motos	Calle 23 Nro. 18-80
CDA AVENIDA CIUDAD DE CALI	D (Livianos, pesados y Motocicletas)	1 Mixta 1 Motos	8 Livianos ó 4 Pesados 10 motos	8 livianos o 4 pesados 10 Motos	Carrera 29 Nro. 53-94
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR CALI CHIPICHAPE S.A.S.	B (Livianos y Motocicletas)	1 Livianos 1 Motos	4 Livianos 6 motos	4 Livianos 5 Motos	Av Vásquez Cobo Nro. 28N – 37/45
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DEL VALLE	D (Livianos, pesados y Motos)	1 Motos. 2 Mixtas	10 Livianos ó 5 pesados 12 motos	12 Livianos o 6 pesados 5 motos	Calle 70 Norte Nro. 3BN-200
CDA LA PLAYA S.A.S.	B (livianos y Motocicletas)	1 Motos. 1 Livianos	9 Motos 6 livianos	6 motos. 4 Livianos.	Carrera 17 Nro. 22-41 Lc 101
CDA MOTOS CR 15 S.A.S.	A (Motocicletas)	1 Motos.	6 Motos	3 Motos.	Cr. 15 Nro. 17-26
CDA SAN BOSCO S.A.S - CDA SAN BOSCO	A (Motocicletas)	1 Motos.	12 motos	10 Motos.	Calle 10 Nro. 14-74
CDA SAN NICOLAS S.A.S. – CDA SAN NICOLAS	B (Livianos y motocicletas)	1 Livianos. 1 Motos	5 Livianos. 6 Motos.	5 Livianos. 5 Motos.	Cr. 6 Nro. 17-35
CDA INSPECCION TÉCNICO AUTOMOTRIZ DE COLOMBIA ITAC S.A.S.	D (Livianos, Pesados y Motocicletas).	1 Livianos. 2 Mixtas. 1 Motos.	5 livianos 8 livianos / 4 pesados 8 motos	4 Livianos. 8 Livianos o 4 pesados. 5 Motos.	Calle 36 Nro. 148 – 295 Cali
CDA LA TERMINAL S.A.	D (Livianos, Pesados y Motos)	1 Motos. 1 Mixta.	9 livianos / 4 pesados 12 motos	9 Livianos o 4 Pesados. 8 motos	Calle 30 Norte Nro. 2BN-20
CENTRO TÉCNICO MECANICO DEL PACIFICO LTDA	B (Livianos).	1 livianos.	8 Livianos.	8 Livianos.	Cr. 67 Nro. 4-15
PREVIMOTO	A (motos)	1 motos	12 motos	11 Motos	Calle 25 Nro. 5-32
GRUPO PREVIMOTO S.A.S	A (motos)	1 motos	12 motos	10 motos	Cr 4N Nro. 64-56
CDA DE CALI	B (livianos y motos)	1 Motos 3 Livianos	10 motos 27 livianos	4 Motos 17 livianos	Cr. 41 Nro. 06-02
PREVICAR S.A.	D (livianos, pesados y motos)	1 Motos 2 Livianos 1 Pesados	12 motos 12 livianos 4 pesados	3 Motos 20 livianos 4 Pesados	Carrera 1 Nro 1ª 47-87
IVESUR COLOMBIA SA	D (Livianos, Pesados y motos)	2 Motos 4 Livianos 3 Pesados	24 motos 48 livianos (incluye motocarros) 18 pesados	14 Motos 32 Livianos 18 Pesados	Calle 60 Nro. 1N-53
CDA AUTOLISTO DEL VALLE SAS	B (Livianos y Motos)	1 Livianos 1 Motos	12 Livianos 12 Motos	7 Livianos 6 Motos	Carreera 50 14C-38
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR LA 8ª SAS	D (Pesados, Livianos, motos)	1 Livianos 1 Mixta 1 Motos	8 livianos 10 livianos ó 5 pesados 10 motos	8 livianos o 4 pesados 7 motos	Carrera 8 35-00
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR LA AUTOPISTA SAS	B (Livianos y Motos)	1 Livianos 1 Moto	8 Livianos 10 Motos	8 livianos 10 motos	Calle 70 Nro. 7E Bis 26
CDA EL PARAISO SAS	A (motos)	1 motos	8 Motos	7 Motos	Transversal 29 28-155
PREVIMOTO CR 15	A (motos)	1 Motos	12 motos	12 motos	Carrera 15 11-80

Tabla 20. Oferta de CDA's en Cali

NO. DE CDA ABIERTOS POR AÑO					
No.	NOMBRE CDA	DIRECCION	FECHA DE RESOLUCION DE HABILITACION	FECHA DE RESOLUCION DE ACREDITACION	ABIERTOS X AÑO
1	DEL VALLE LTDA	CALLE 70 # 3BN 200	21/12/2006	29/04/2009	1
2	PREVICAR S.A	CARRERA 1 # 47-250	18/05/2007	01/06/2009	3
3	PREVICAR S.A	CARRERA 41 # 06-02/80	17/07/2007	01/06/2009	
4	IVESUR COLOMBIA S.A	CALLE 60 # 1N 53	24/12/2007	01/06/2009	
6	DIAGNOSTICAR S.A.S	CALLE 23 # 18-80	21/04/2008	24/11/2009	3
7	LA TERMINAL	Calle 30 Norte # 2 B N – 20	27/06/2008		
8	JUANCHITO	CANDELARIA	03/12/2008	10/06/2010	
9	GRUPO PREVIMOTO S.A.S	CALLE 25 # 5-32	02/04/2009	11/10/2010	5
10	AJUSTEV S.A.S	CALLE 52 # 1B-160	22/04/2009	28/03/2011	
11	SAN BOSCO S.A.S	CALLE 10 # 14-74	29/05/2009	30/12/2010	
12	AUTOMAS LTDA	CALLE 18 # 113-35	14/08/2009	29/04/2009	
13	ITAC S.A.S	CALLE 36 # 148-295 (SUR)	30/12/2009	08/10/2009	
14	CDA DEL PACIFICO LTDA	CARRERA 67 No. 4-15	18/06/2010	09/08/2014	suspendido
15	AVENIDA CIUDAD DE CALI S.A.S	CARRERA 29 # 53-94	20/08/2010	28/11/2011	2
17	GRUPO PREVIMOTO S.A.S	CARRERA 4 # 64-56	13/12/2011	11/10/2010	1
18	CHIPICHAPE S.A.S	AV VASQUEZ COBO #28N 37/45	28/03/2014	07/10/2013	6
19	LA PLAYA S.A.S	CARRERA 17 # 22- 41	02/07/2014	14/04/2014	
20	SAN NICOLAS S.A.S	CARRERA 6 17-35	11/09/2014	17/07/2014	
21	GRUPO PREVIMOTO S.A.S	CARRERA 15 # 11-80	11/09/2014	11/10/2010	
22	MOTOS CRA 15 S.A.S	CARRA 15 # 17-26	26/11/2014	26/09/2013	
23	AUTOLISTO DEL VALLE S.A.S	CARRERA 50 # 14C 38	03/12/2014	04/11/2014	
24	EL PARAISO S.A.S	TRASVERSAL 29 # 28-155	16/06/2015	04/05/2015	4
25	LAS DELICIAS S.A.S	CARRERA 5 38-29	09/11/2015		
26	LA AUTOPISTA S.A.S	CALLE 70 # 7E BIS 26	17/11/2015	25/09/2015	
27	LA 8A S.A.S	CARRERA 8 # 35-00		13/05/2015	

Tabla 21. CDA´s abiertos por año en Cali.

Estadística Centros de Diagnóstico Automotor de Cali

Continuando con la información arrojada por ASO CDA en la consolidación de información de las revisiones técnico mecánicas realizadas, se presenta la estadística de las revisiones por CDA en la ciudad de Cali:

CENTROS DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR	2013	2014	2015
C.D.A. PARA MOTOS SAN BOSCO E.U	14.505	13.738	12.540
CDA AJUSTEV S.A.	17.387	20.932	30.153
CDA AUTOLISTO DEL VALLE		94	22.310
CDA AUTOMAS CALI AV. CAÑASGORDAS	24.529	29.627	28.623
CDA DE CALI	21.113	17.969	15.512
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR AV CIUDAD DE CALI	29.339	36.492	39.388
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DEL VALLE LIMITADA	9.196	8.362	8.637
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR CHIPICHAPE		3.753	5.048
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR LA PLAYA		3.029	15.196
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR CRA 15 S.A.S.		8	3.966
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR SAN NICOLAS		915	4.851
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTRIZ LA TERMINAL S.A.	19.214	19.254	17.350
CENTRO TECNICO MECANICO DEL PACIFICO LIMITADA	5.230	5.714	2.935
DIAGNOSTICAR-MOTOS	18.484	20.361	18.539
GRUPO PREVIMOTO S.A.S.	23.463	25.383	25.887
ITAC S.A.S SUR CDA	13.350	13.653	12.836
IVESUR COLOMBIA CALI	24.307	27.275	25.034
PREVICAR CALI S.A.	12.918	10.234	8.064
PREVIMOTO	32.188	32.177	23.835
PREVIMOTO CRA 15		1.494	11.414
CDA LAS DELICIAS			110
CDA LA OCTAVA SAS			4.295
CDA LA AUTOPISTA			888
CDA EL PARAISO			1.788
TOTAL	265.223	290.464	339.199

Tabla 22. Revisiones por CDA año 2013 a 2015 en Cali

Con el fin de establecer el posicionamiento de los CDA'S de Cali, de acuerdo al número de revisiones que durante el 2013, 2014 y primer semestre de 2015 fueron cargadas al RUNT, podemos revisar la siguiente tabla:

POSICIONAMIENTO POR AÑO CDAS CALI			
CDA	2013	2014	2015
PREVIMOTO	1	2	
AV CIUDAD DE CALI	2	1	1
AUTOMAS CAÑASGORDAS	3	3	3
IVESUR COLOMBIA	4	4	5
GRUPO PREVIMOTO	5	5	4
AJUSTEV			2
AUTOLISTO DEL VALLE			6

Tabla 23. Posicionamiento de CDA's en Cali

Como podemos observar, IVESUR Colombia permaneció durante el año 2013 y 2014 como el cuarto CDA en número de revisiones de Cali en el año 2015 pasó al quinto lugar, a pesar de contar con el mayor número de líneas de inspección, lo que se traduce en una mayor capacidad de atención, frente a CDA'S como Avenida Ciudad de Cali que cuenta solo con una línea de inspección Mixta y una línea de motocicletas y poseer una capacidad tanto instalada como efectiva muy por debajo; así mismo, el grupo Previmoto o Previmoto se ha mantenido solo con líneas de motos, dentro de los primeros lugares.

Es importante entonces analizar por qué IVESUR Colombia no ha cambiado su posición a pesar que su entorno si lo ha hecho, han entrado nuevos competidores, se ha aumentado levemente el número de revisiones realizadas en Cali, se han presentado cambios en los requisitos de la RTMyEC.

Uno de los aspectos que motiva a los clientes a visitar un CDA u otro, es el porcentaje de rechazo que maneja cada uno, aun a pesar que debería ser el mismo, nuestros clientes no quieren ser reprobados e invertir en su seguridad y esto lo motiva a visitar otros CDA donde no encuentran respuestas negativas ante el resultado de sus inspecciones, a esto nos referíamos párrafos anteriores cuando hablamos de competencia desleal.

A continuación se presenta el diamante competitivo del subsector de los Centros de Diagnóstico Automotor.

Factores Básicos

- Compromiso autoridades locales respecto a la exigencia de la RMTyEC.
- + Presencia de importantes empresas del sector transporte.
- + Oferta de personal capacitado en Mecánica Automotriz.
 - Baja oferta de personal capacitado en RMTyEC.
- + Parque automotor grande.
- + Ciudad industrial.
- + Fortalecimiento de las políticas para transporte de pasajeros.
 - Cultura de la población.
 - RMTyEC vista como trámite y no como medida preventiva.
- + Facultades en Ingeniería Mecánica.

Medio Alto

ESTRATEGIA

- + Fortalecimiento del sector a través de la Asociación.
- + Políticas de control sobre los actores de las vías.
- + Mejoramiento del servicio través de tecnología.
- + Mayor comunicación con el cliente sobre los requisitos y vencimientos.
- Estrategia de precios que desaparece a partir de enero de 2016.
- + Fortalecimiento del servicio como estrategia para la atracción de clientes.
- + Nuevos convenios con clientes.
- + Disminución del pos-pago y por ende, disminución de la cartera.

Medio Alto

DEMANDA

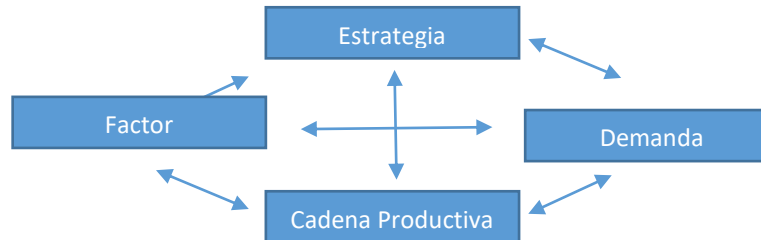
- + Crecimiento del parque automotor.
- + Exigencia de las Revisiones Preventivas para empresas de Transporte de pasajeros.
 - Primera revisión para vehículos particulares.
- + Periodicidad de la revisión a un año.
 - Chatarrización
 - Vehículos antiguos.
 - Evasión del 50%.
 - Falsificación de certificados.
- + Población flotante alta.
 - Cercanía de CDA en el Municipio de Yumbo y Palmira.
 - Perdida de clientes por aseguradoras por regulación tarifaria.
 - Perdida de convenios basados en descuentos.
- + Otras inspecciones a vehículos no normalizadas (peritaje, avaluó, revisión de seguridad, etc)

Medio

FACTORES AVANZADOS

- + Tecnología para el control de infracciones de Tránsito mediante cámaras de foto detección.
- + Comparendo electrónico.
- + Superintendencia de Puertos y Transportes.
- + Creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial.
- + Régimen de sanciones para organismos de apoyo al tránsito.
- + Regulación Tarifaria.
- + Ingenieros Automotrices.
- +Centros de Diagnóstico Automotor como Organismos de Inspección.
- + Homologación de características en vehículos.
- + Pruebas de emisiones de gases Dinámicas.
- + Monitoreo en Línea de los CDA'S.

Alto

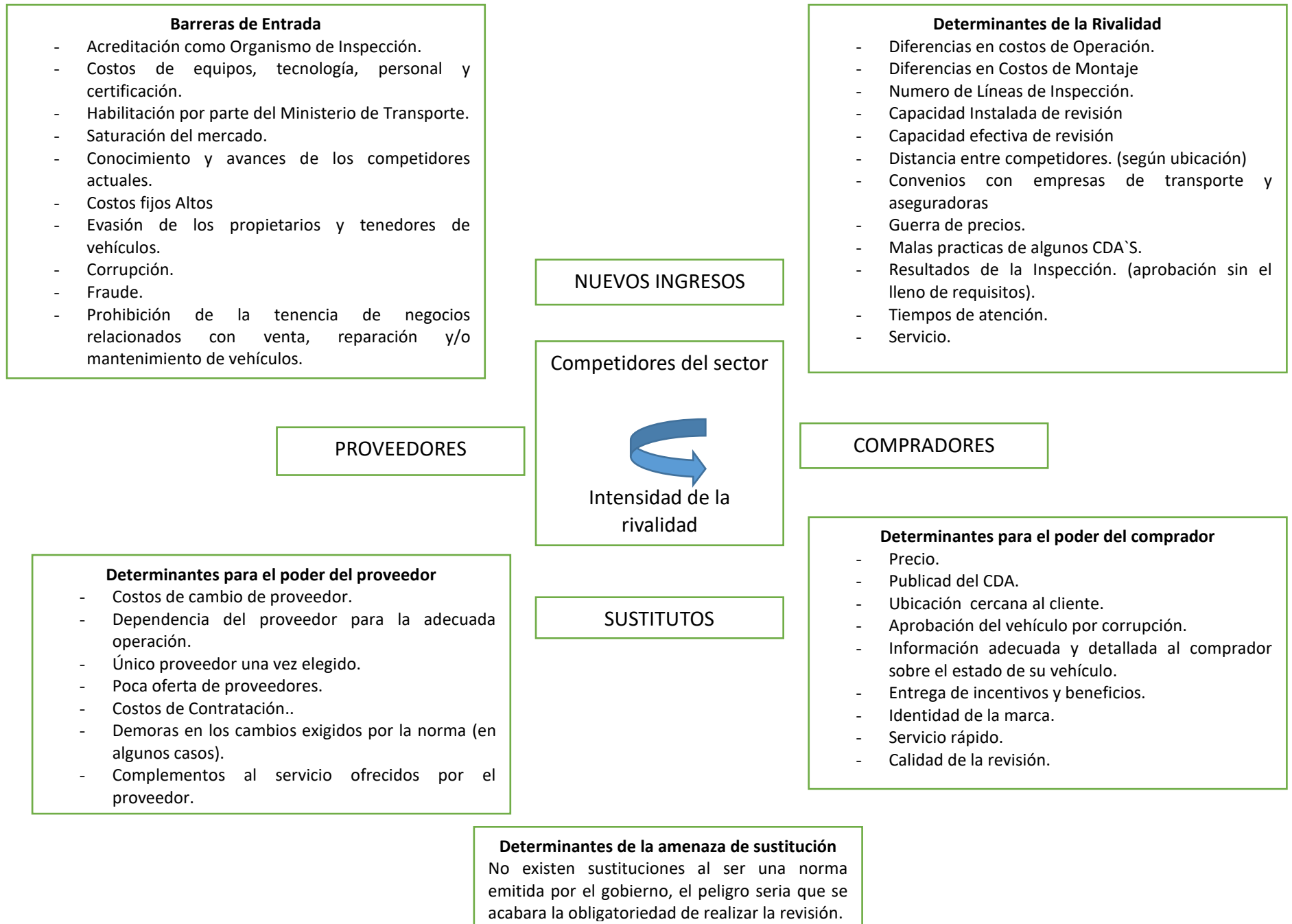


CADENAS PRODUCTIVAS

- + Asociación Nacional de Centros de Diagnóstico ASO- CDA
- + Fenalco y otras asociaciones para el fortalecimiento del sector.
- Presencia de Talleres de garaje.
- + Talleres con mayor conocimiento de la inspección y comprometidos con la seguridad.
- + Organismos de Tránsito y transporte
- + Registro Único Nacional de Tránsito.
- Entrada de repuestos de baja calidad.
- + SOAT

Medio Alto

PERFIL COMPETITIVO SECTOR: CENTROS DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR - CALI



		REPULSION		NEUTRO	ATRACCIÓN		
		Alta	Media		Media	Alta	
Barreras de Entrada							
Acreditación como Organismo de Inspección.	Alta			X			Baja
Costos de equipos, tecnología, personal y certificación.	Altos	X					Baja Alta
Habilitación por parte del Ministerio de Transporte.	Alta			X			Baja
Saturación del mercado.	Alta				X		Baja
	Alto				X		Alta
Conocimiento y avances de los competidores actuales.	Altos		X				Baja
Costos fijos.	Alta	X					Baja
Evasión de los propietarios y tenedores de vehículos.	Alta		X				Baja
Corrupción.	Bajo				X		Alto
Fraude.	Baja					X	Alto
Prohibición de la tenencia de negocios relacionados con venta, reparación y/o mantenimiento de vehículos.							
Barreras de Salida							
Oportunidad de venta del negocio por costos.	Baja	X					Allta
Nueva habilitación y acreditación para compradores.	Alta				X		Baja
Venta de equipos y tecnología	Baja	X					Alta
Rivalidad entre competidores							
Diferencias en costos de Operación.	Alta					X	Baja
Diferencias en Costos de Montaje.	Alta					X	Baja
Número de Líneas de Inspección.	Baja			X			Alta
	Baja			X			Alta
Capacidad Instalada de revisión.	Baja			X			Alta
Capacidad efectiva de revisión.	Baja						Alta
Distancia entre competidores. (según ubicación)	Baja		X				Alta
Convenios con empresas de transporte y aseguradoras.	Alta	X					Baja

Guerra de precios.	Alta	X					Baja
Malas prácticas de algunos CDA'S.	Alta		X			X	Baja
Resultados de la Inspección. (Aprobación sin el lleno de requisitos).	Alta	X				X	Baja
Tiempos de atención.	Baja			X			Alta
Servicio.	Baja			X			Alta
Poder de los Clientes							
Precio.	Bajo					X	Alta
Publicad del CDA.	Baja				X		Alta
Ubicación cercana al cliente.	Alta				X		Baja
Aprobación del vehículo.	Alta					X	
Información adecuada y detallada al comprador sobre el estado de su vehículo.	Alta					X	
Entrega de incentivos y beneficios.	Alta					X	
Identidad de la marca.	Baja			X			
Servicio rápido.	Alta				X		
Calidad de la revisión							
Poder de los proveedores							
Costos de cambio de proveedor.	Alto	X					Baja
Dependencia del proveedor para la adecuada operación.	Alta	X					Baja
Único proveedor una vez elegido.	Alto	X				X	Baja
Oferta de proveedores.	Baja						Alta
Costos de Contratación.	Alta	X					Baja
Demoras en los cambios exigidos por la norma (en algunos casos).	Baja			X			Alta
Complementos al servicio ofrecidos por el proveedor.	Baja					X	Baja
Productos Sustitutivos							
No existen sustituciones para la RTMyEC al ser una norma	Baja			X			Alta

emitida por el gobierno, el peligro sería que se acabara la obligatoriedad de realizar la revisión.	Baja				X		Alta
Para las Revisiones Preventivas el sustituto puede ser la revisión por parte de un Ingeniero Mecánico o un taller (si no es vehículo de transporte de pasajeros)	Baja				X		Alta
Para el peritaje el sustituto puede ser la revisión realizada por el mecánico o la aseguradora.							
Perfil numérico (suma)		11	4	10	12	9	

Tabla 24. Matriz de perfil competitivo.

Los Centros de Diagnóstico Automotor siempre han sido atractivos para el ingreso de nuevos competidores, ya que se tiende a pensar que el total de los vehículos cumple con este requisito, sin embargo los elevados costos de inicio y operación, hacen desistir a muchos de los que desean iniciar este negocio.

5. Benchmarking Competitivo

La evaluación comparativa es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

Pero, el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, la evaluación comparativa es un proceso a largo plazo. Como proceso, la evaluación comparativa contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la organización; esas fases son la preparación, diagnóstico, formulación, aplicación y retroalimentación.

La evaluación comparativa o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como “un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.¹

Con quien compararnos?

Teniendo en cuenta que IVESUR Colombia es una empresa reconocida en el sector de los Centros de Diagnóstico Automotor como una de las más sólidas y con mejores prácticas operativas al interior, creemos que debemos compararnos con aquellos CDA'S que mayor número de revisiones técnico mecánicas han realizado durante el periodo

comprendido entre el año 2013 al año 2015 en la ciudad de Cali; no con aquellas que consideramos tienen mayor antigüedad, son de características similares a las de IVESUR o con aquellas que tienen algunas prácticas que pueden ser atractivas para nosotros.

Revisiones por CDA en Cali. La información de las RTMyEC cargadas en el RUNT por los Centros de Diagnóstico Automotor de Cali es suministrada por ASO CDA mediante el informe “Cifras de la RTMyEC en Colombia” a continuación para los años 2013 al 2015:

CENTROS DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR	2013	2014	2015
C.D.A. PARA MOTOS SAN BOSCO E.U	14.505	13.738	12.540
CDA AJUSTEV S.A.	17.387	20.932	30.153
CDA AUTOLISTO DEL VALLE		94	22.310
CDA AUTOMAS CALI AV. CAÑASGORDAS	24.529	29.627	28.623
CDA DE CALI	21.113	17.969	15.512
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR AV CIUDAD DE CALI	29.339	36.492	39.388
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DEL VALLE LIMITADA	9.196	8.362	8.637
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR CHIPICHAPE		3.753	5.048
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR LA PLAYA		3.029	15.196
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR CRA 15 S.A.S.		8	3.966
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR SAN NICOLAS		915	4.851
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTRIZ LA TERMINAL S.A.	19.214	19.254	17.350
CENTRO TECNICO MECANICO DEL PACIFICO LIMITADA	5.230	5.714	2.935
DIAGNOSTICAR-MOTOS	18.484	20.361	18.539
GRUPO PREVIMOTO S.A.S.	23.463	25.383	25.887
ITAC S.A.S SUR CDA	13.350	13.653	12.836
IVESUR COLOMBIA CALI	24.307	27.275	25.034
PREVICAR CALI S.A.	12.918	10.234	8.064
PREVIMOTO	32.188	32.177	23.835
PREVIMOTO CRA 15		1.494	11.414
CDA LAS DELICIAS			110
CDA LA OCTAVA SAS			4.295
CDA LA AUTOPISTA			888
CDA EL PARAISO			1.788
TOTAL	265.223	290.464	339.199

a. CDA'S líderes en Cali por número de RTMyEC

POSICIONAMIENTO POR AÑO CDAS CALI			
CDA	2013	2014	2015
PREVIMOTO	1	2	
AV CIUDAD DE CALI	2	1	1
AUTOMAS CAÑASGORDAS	3	3	3
IVESUR COLOMBIA	4	4	5
GRUPO PREVIMOTO	5	5	4
AJUSTEV			2
AUTOLISTO DEL VALLE			6

Tabla 25. Posicionamiento de los CDA's en Cali

Como se puede ver en el cuadro anterior, IVESUR Colombia se mantuvo en el cuarto lugar durante el año 2013 y 2014 y primer semestre de 2015, siendo desplazado en el último año de esta posición por un nuevo competidor que entró a ocupar el segundo lugar dentro de la tabla.

Pero, porque si IVESUR Colombia Cali tiene una de las mejores infraestructuras del sector, un personal altamente calificado, equipos y tecnologías de punta y una estructura financiera sólida, no es el líder en el mercado con el mayor número de revisiones? Porque durante los últimos años se ha mantenido entre los primeros 5 CDA'S con mayor número de revisiones, pero no ha sido el de mayor reconocimiento? Que estrategias han utilizado los demás CDA'S para ocupar las mejores posiciones del sector en la ciudad de Cali? Este análisis lo realizaremos basados en la metodología Spendolini (1994) de la evaluación comparativa, mediante los siguientes pasos:

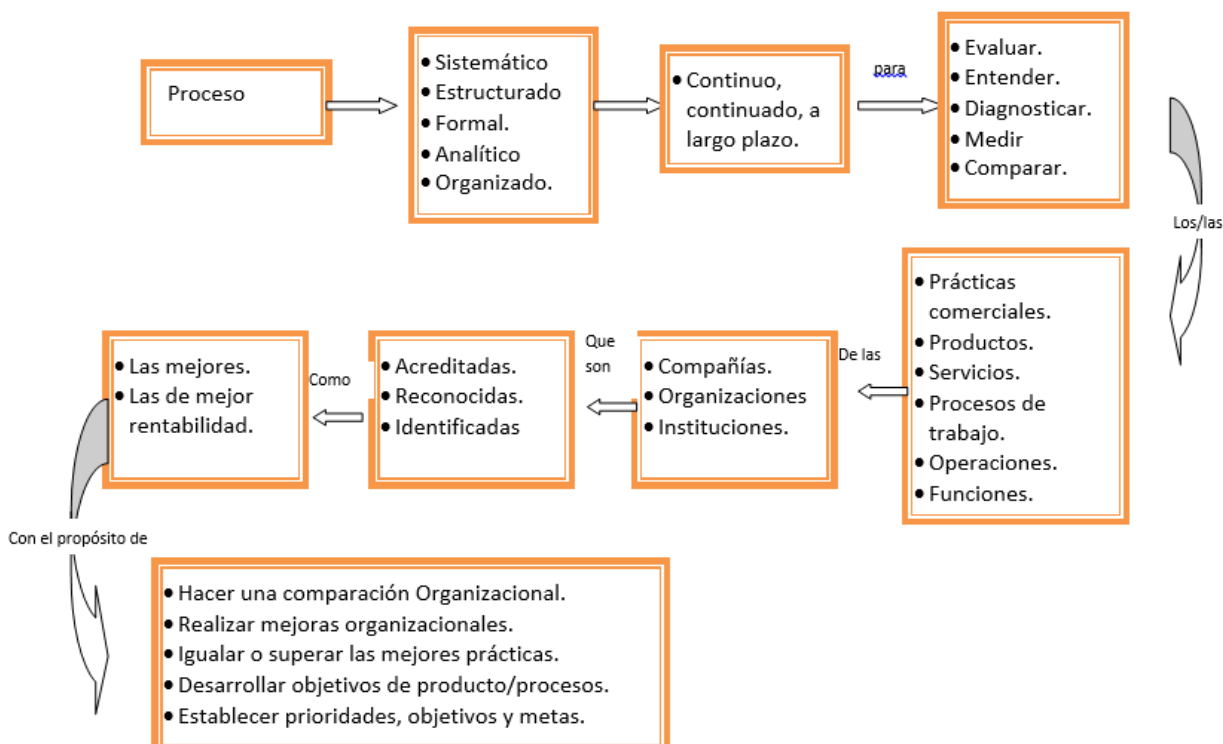


Figura 30. Metodología del Benchmarking competitivo

5.1. Factores Claves del Éxito

Con el fin de evaluar los aspectos claves que puedan representar el éxito de los Centros de Diagnóstico Automotor, en este caso para los CDA'S de Cali, se realizó una lluvia de ideas con el personal de IVESUR Colombia Cali, teniendo en cuenta las indicaciones dadas por los clientes, comentarios y percepción de los empleados.

De acuerdo a la metodología elegida, se deben determinar los factores de éxito, dar un peso o porcentaje de importancia a cada uno de ellos y de esta manera otorgar un valor; luego a cada CDA de los elegidos para comparar, se le da un valor entre 1 y 4 y se establece un valor sopesado, que sale de multiplicar el valor dado por el Valor peso general.

NRO	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		IVESUR		PREVIMOTO		AV CIUDAD DE CALI		AUTOMAS		AJUSTEV		AUTOLISTO DEL VALLE	
		%	VALOR	Valor	Vr Sopesado	Valor	Vr Sopesado	Valor	Vr Sopesado	Valor	Vr Sopesado	Valor	Vr Sopesado	Valor	Vr Sopesado
1	Ubicación	18	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	2	0,36	3	0,54	4	0,72
2	Promoción y Publicidad	13	0,13	1	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26
3	Atención al Cliente	12	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Convenios	13	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	4	0,52	3	0,39	2	0,26
5	Portafolios de Servicios	9	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18
6	Nro. de Sedes	6	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	1	0,06
7	Informalidad	10	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
8	Servicios Pospago (crédito)	5	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1
9	Servicios (tipos de vehículos)	5	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1
10	Infraestructura (CER)	7	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
11	Soporte Técnico/Tecnológico	2	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04	3	0,06	3	0,06	2	0,04
TOTAL		100	1		2,66		2,7		2,65		2,8		2,69		2,45

Tabla 26. Factores Claves del Éxito

5.2. Radares de Valor

IVESUR Colombia – Sede Cali: Inicia operaciones en el año 2007, dentro de las principales estrategias esta la consolidación de servicios para sus clientes a nivel nacional, red de aliados, convenios con empresas importantes del sector transporte, se caracteriza por la seriedad en sus servicios prestados, una gran infraestructura, equipos y personal calificado.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	DIRECCIÓN
IVESUR COLOMBIA SA	D (Livianos, Pesados y motos)	2 Motos 4 Livianos 3 Pesados	24 motos 48 livianos (incluye motocarros) 18 pesados	14 Motos 32 Livianos 18 Pesados	Calle 60 Nro. 1N-53

Tabla 27. Alcance Acreditación IVESUR Colombia - Cali

Radar de Valor:

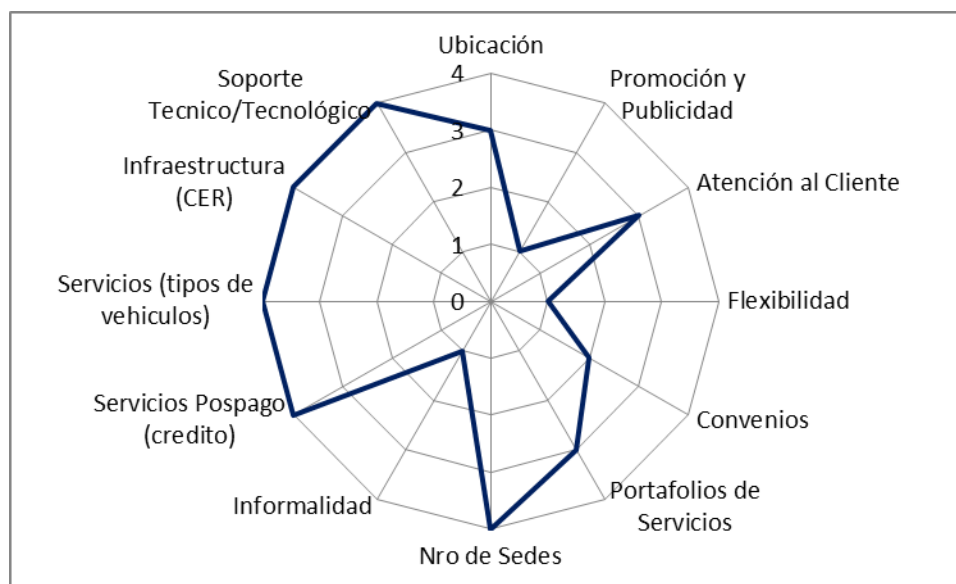


Figura 31. Radar de Valor IVESUR Colombia Cali

Radar de Valor sopesado:

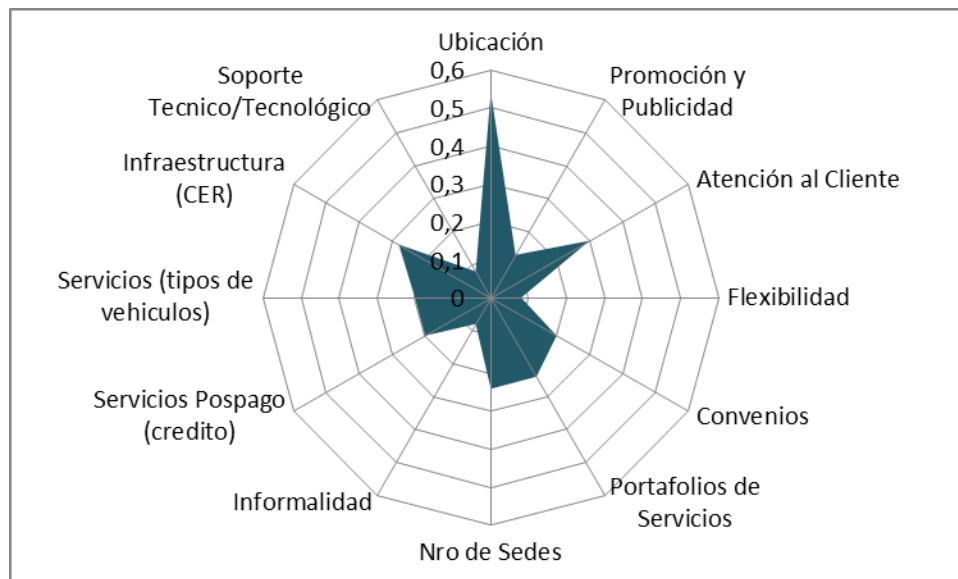


Figura 32. Radar de Valor Sobrepesado IYESUR Colombia Cali

PREVIMOTO: Centro de Diagnóstico Automotor de Motos, clase A, tiene actualmente dos sedes más en la ciudad de Cali, se ha caracterizado por entregar a sus clientes regalos atractivos entre los que están cascos, aceite, impermeables, entre otros. El servicio al cliente es muy bueno, ofrecen snack a los clientes en recepción, lo que ha llamado mucho la atención.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	DIRECCIÓN
PREVIMOTO	A (motos)	1 motos	12 motos	11 Motos	Calle 25 Nro. 5-32

Tabla 28. Alcance Acreditación PREVIMOTO

Radar de Valor

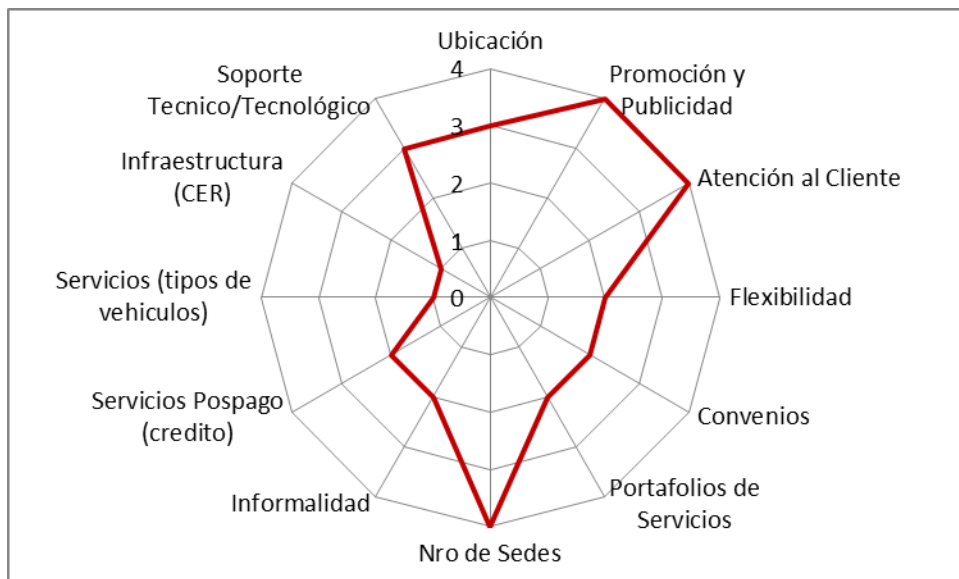


Figura 33. Radar de Valor PREVIMOTO

Radar de Valor Sopesado

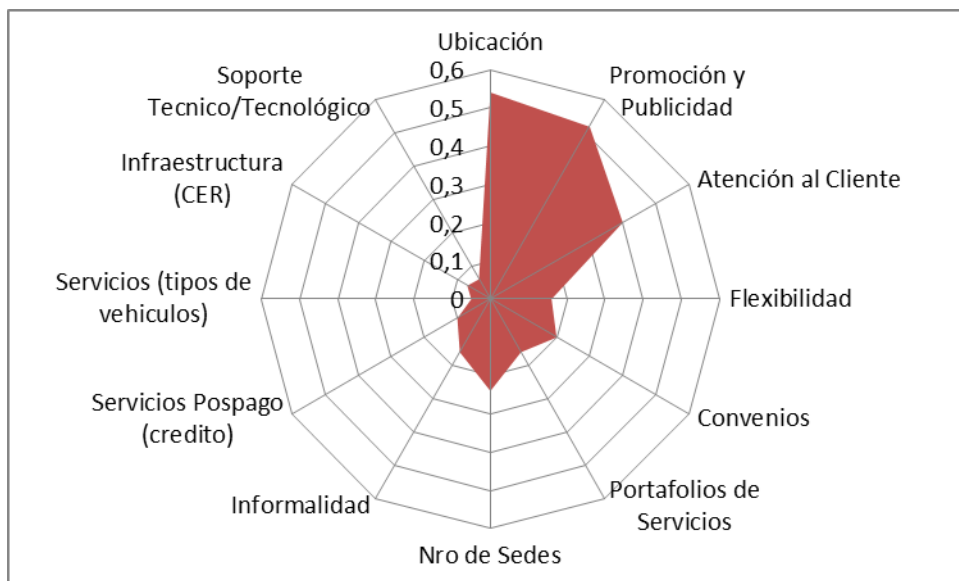


Figura 34. Radar de Valor Sobrepesado PREVIMOTO

Avenida Ciudad de Cali: Centro de Diagnóstico Automotor tipo D, ubicado en un sector de alto tráfico en la ciudad de Cali, con una población de clase media, realizan poca publicidad pero la tienen, sus principales clientes son particulares, manejan convenios pero con empresas pequeñas. En el último año, sus propietarios dieron apertura a dos CDA'S más en la ciudad de Cali. Procesos informales con sus clientes.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	DIRECCIÓN
CDA AVENIDA CIUDAD DE CALI	D (Livianos, pesados y Motocicletas)	1 Mixta 1 Motos	8 Livianos ó 4 Pesados 10 motos	8 livianos o 4 pesados 10 Motos	Carrera 29 Nro. 53-94

Tabla 29. Alcance Acreditación CDA Avenida Ciudad de Cali

Radar de Valor

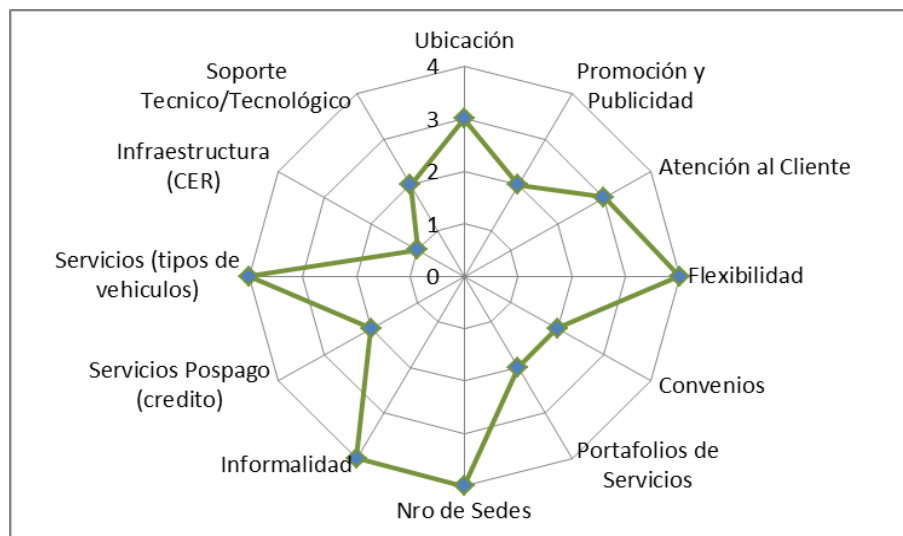


Figura 35. Radar de Valor Avenida Ciudad de Cali

Radar de valor sopesado

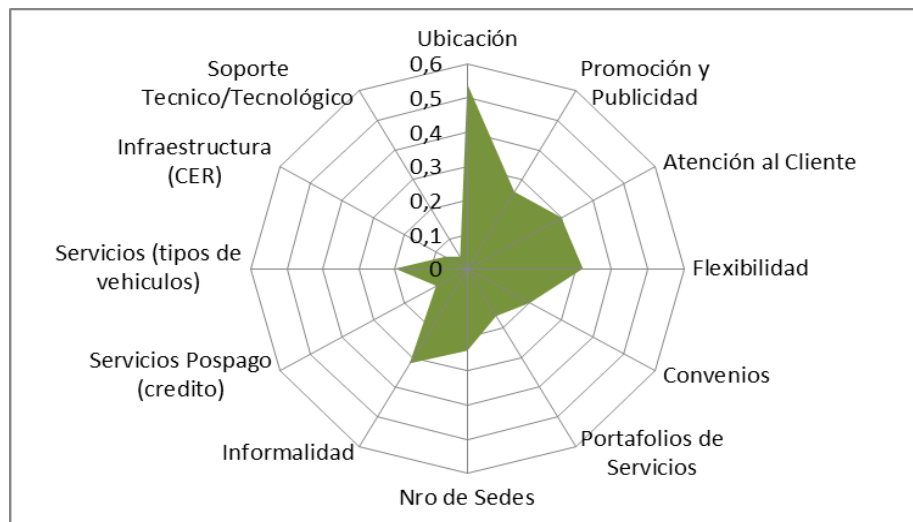


Figura 36. Radar de Valor Sobrepesado Avenida Ciudad de Cali

AUTOMAS: Este CDA se ha caracterizado por su amplia gama de convenios con empresas de varios tipos, van desde aseguradoras, periódicos, talleres, empresas de transporte, entre otros. Tiene otra sede en la ciudad dedicada a la inspección para aseguradoras y es muy fuerte en el servicio de peritajes y avalúos, cuenta con una línea móvil que alquila es muy conocido en la ciudad por los propietarios de vehículos. Maneja cierta informalidad en sus procesos, accede fácilmente a las necesidades de los clientes. Varias Sedes a nivel nacional, todas con un buen número de revisiones realizadas, una de sus mayores estrategias estaban basada en precios.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	DIRECCIÓN
CDA AUTOMAS LTDA	B (Livianos y motocicletas)	1 motos 1 Livianos	6 Motos (2-4) 9 Livianos	4 Motos 9 Livianos (incluye Motocarros)	Calle 18 Nro. 113-35 Av Cañasgordas

Tabla 30. Alcance Acreditación CDA AUTOMAS

Radar de Valor

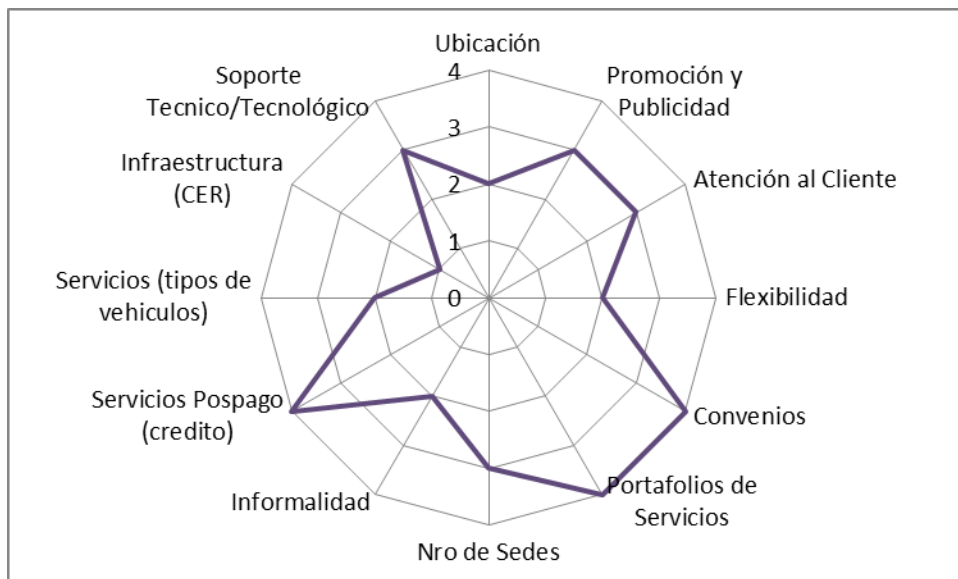


Figura 37. Radar de Valor AUTOMAS

Radar de Valor Sopesado

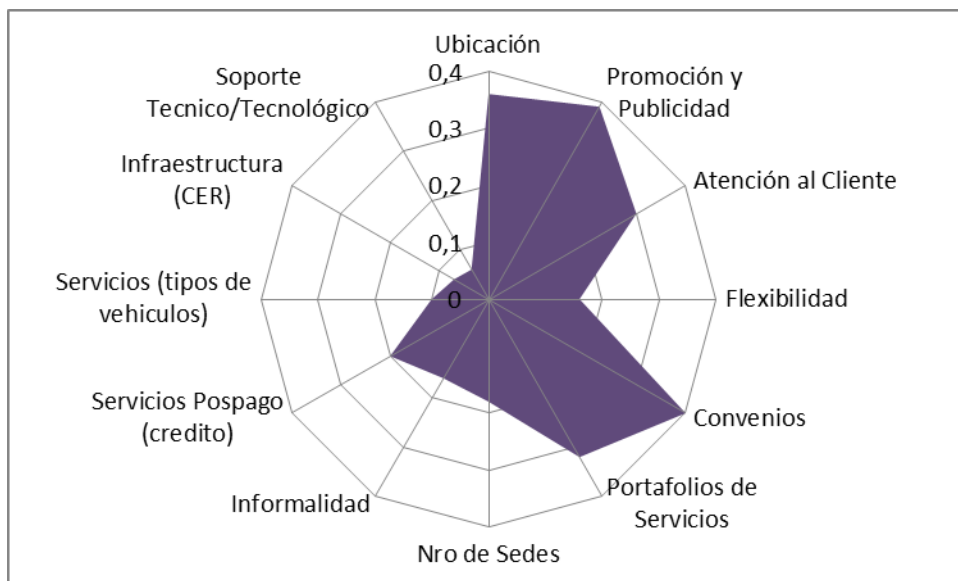


Figura 38. Radar de Valor Sobrepesado AUTOMAS

AJUSTEV: Empresa de gran trayectoria en el sector transporte por su capacidad de analizar la identificación vehicular y muy fuerte en avalúos y peritajes de vehículos, cercanía con aseguradoras y empresas de transporte. En Cali, su sede queda en el único centro comercial de la ciudad destinado a vehículos automotores, no se conoce de mucha publicidad en vías, pero a nivel de empresas tiene buena publicidad.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	DIRECCIÓN
AJUSTEV S.A.S	B (Livianos y motocicletas)	1 Motos 1 Livianos	7 Motos 6 Livianos	6 Motos 6 Livianos	Calle 52 Nro. 1B-160

Tabla 31. Alcance Acreditación CDA AJUSTEV

Radar de Valor

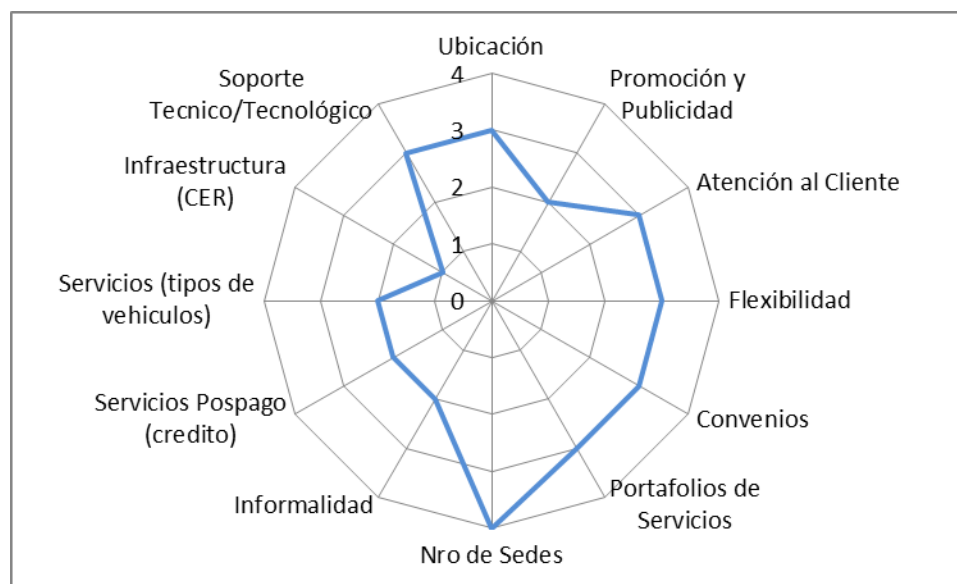


Figura 39. Radar de Valor AJUSTEV

Radar Valor Sopesado

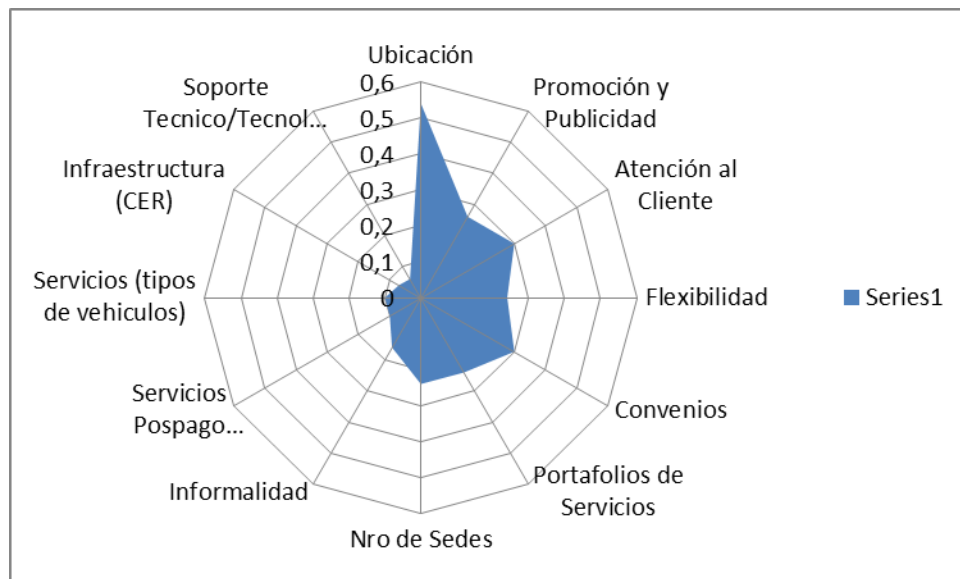


Figura 40. Radar de Valor Sobrepesado AJUSTEV

AUTOLISTO DEL VALLE: Nuevo CDA en la ciudad, con apenas un año de operación ya había superado competidores de antaño, tiene una muy buena ubicación, maneja buena publicidad y convenios con diferentes empresas, parte de su estrategia estuvo basada en tarifas.

NOMBRE DEL CDA	CLASE DE CDA	NUMERO DE LINEAS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD EFECTIVA/HORA	DIRECCIÓN
CDA AUTOLISTO DEL VALLE SAS	B (Livianos y Motos)	1 Livianos 1 Motos	12 Livianos 12 Motos	7 Livianos 6 Motos	Carreera 50 14C-38

Tabla 32. Alcance Acreditación CDA AUTOLISTO del Valle

Radar de Valor

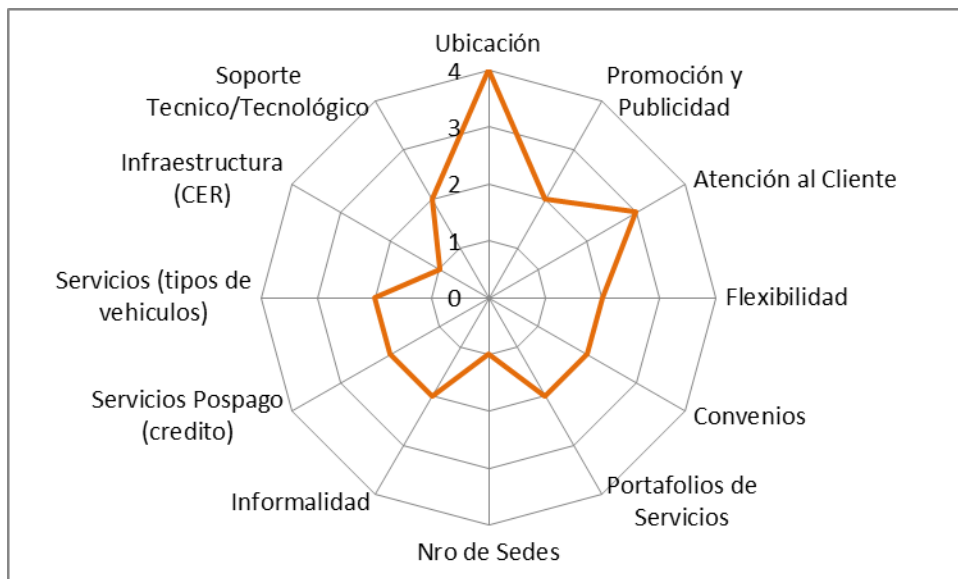


Figura 41. Radar de Valor AUTOLISTO del Valle

Radar de Valor Sopesado



Figura 42. Radar de Valor Sopesado AUTOLISTO del Valle

5.3. Comparación de Radares

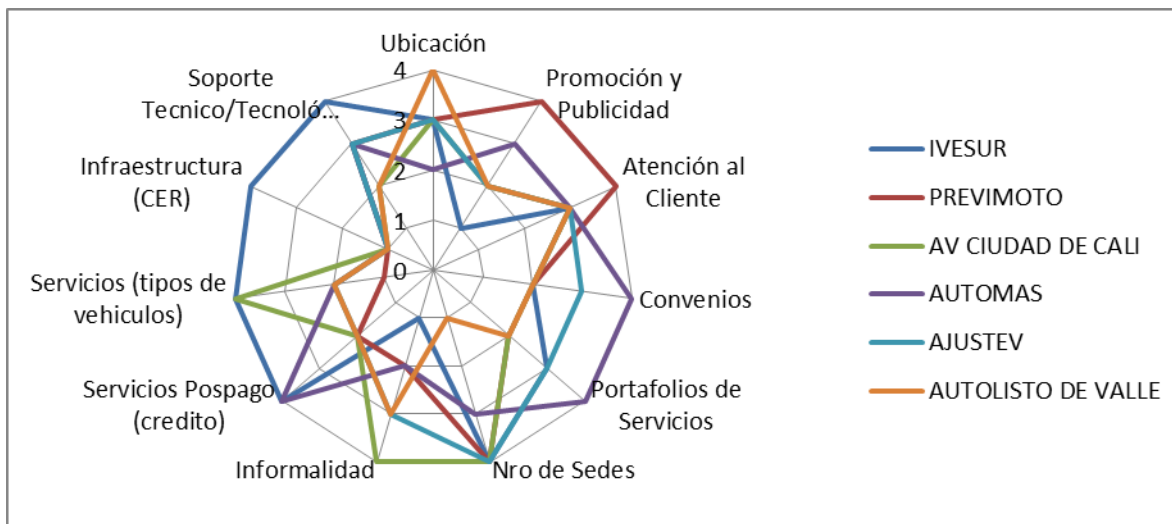


Figura 43. Comparación entre Radares

Como se puede observar en la gráfica, IVESUR Colombia Cali tiene mayores fortalezas en Soporte Técnico, Infraestructura, Cantidad y tipos de servicios, prestación de servicios pos pagos; sin embargo en los demás factores, sobresale Previmoto con su promoción y publicidad, además de una muy buena atención al cliente; Av. Ciudad de Cali se destaca por el número de sedes, ubicación e informalidad; Automas por la cantidad de convenios y portafolio de servicios, al igual que Ajustev y la ubicación de Autolisto del Valle.

En Cali, existe otro importante número de CDA'S con estrategias que vale la pena mencionar, aunque estas estrategias no los lleven a estar dentro de los 5 CDA'S con mayor número de revisiones de la ciudad:

- CDAV: Es un CDA de trayectoria, con más de 30 años en la prestación del servicio de RTM; su principal fortaleza es ser una empresa mixta con participación del estado, lo que le ha permitido manejar gran parte de los tramites de transito de la

ciudad, tener escuela de automovilismo y Centro de Reconocimiento Conductores, entre otros.

- PREVICAR: es un CDA con casi la misma antigüedad de IVESUR Colombia, con presencia Nacional, una de sus principales fortalezas ha sido la cercanía con empresas aseguradoras, cuenta además con casa cárcel y dicta cursos para infractores de Transito.
- CDA LA TERMINAL: Su principal fortaleza es la cercanía con la terminal de Transportes de Cali, sin embargo sus instalaciones son limitadas para la prestación del servicio a vehículos de grandes dimensiones.
- ITAC: Es un CDA de un número importante de líneas de servicio, cuenta con varios convenios empresariales, ubicación en el municipio de Yumbo y al sur de la ciudad.

Radares de Valor Sopesado

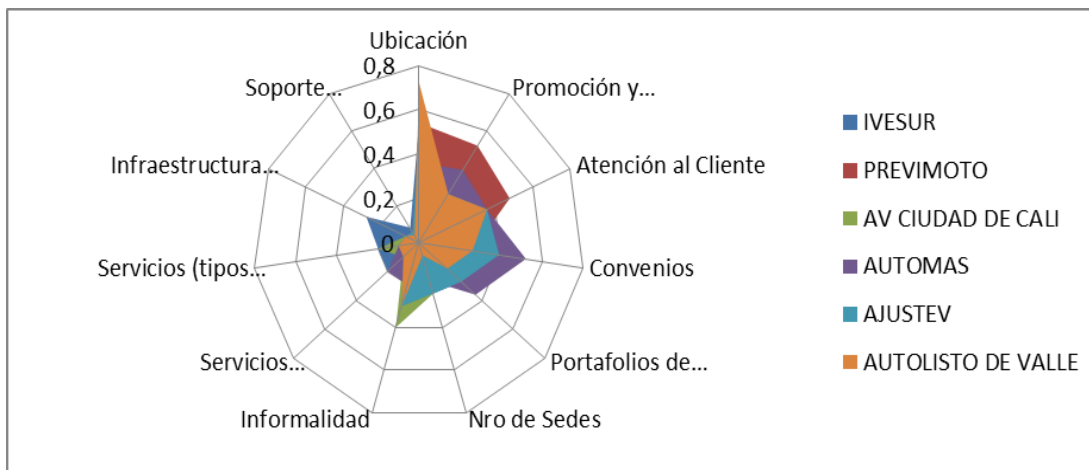


Figura 44. Comparación Radares de Valor Sopesado

5.4. Conclusiones Evaluación Comparativa

- La ubicación es importante a la hora de obtener mayor número de clientes, sobretodo bajo el actual panorama donde los precios del servicio de RTMyEC deben ser iguales de acuerdo a la tarifa regulada.
- Los planes de promoción y publicidad como los usados por Previmoto y Automas generan recordación de marca e impactan en el número de revisiones técnico mecánicas y de emisiones contaminantes.
- Revisar la opción de ofrecer Snack en recepción como hace Previmoto y otros CDA'S, que generan un valor agregado al servicio y una recordación agradable de la experiencia al visitar el CDA.
- La realización de diversidad de convenios (como es el caso de Automas), ayudan a incrementar el número de Revisiones Técnico Mecánicas y de Emisiones Contaminantes.
- El acompañamiento que realiza Previmoto al sector de las motocicletas en sus campañas y a los actores de este sector, incrementa el número de revisiones al permitir que los involucrados recomienden este CDA.
- La atención al cliente bajo el actual esquema de tarifa regulada, reviste mayor importancia y establece una fuerte diferencia a la hora de un cliente tomar la decisión de regresar.
- La Flexibilidad (que no se incluye dentro de los factores de éxito) en el proceso de RTMyEC pueden incrementar en un buen numero el número de Revisiones Técnico Mecánicas y de Emisiones Contaminantes, sin embargo estas prácticas no están

dentro del marco regulatorio y normativo de la actividad, lo que a futuro podría acarrear procesos que lleven al cierre de quienes las implementen; por tal motivo no es un factor a considerar como estrategia de ventas.

6. Análisis Interno

El análisis interno de IVESUR Colombia no ha sido fácil, ya que lo que pretendemos hacer es valuar a la sede de Cali que es la del objeto de estudio, pero necesariamente se debe realizar el análisis teniendo en cuenta la sede central desde donde se dictan la mayoría de las directrices a seguir, así mismo, se deben tener en cuenta las directivas de las demás sedes, ya que muchas decisiones que se toman, son basadas en las experiencias vividas en las seis sedes con la que cuenta la empresa.

Para realizar el análisis, se tuvo en cuenta a todo el personal directivo de la compañía (sede principal y otras sedes) así, como todo el personal de la sede; para ello, se realizó una encuesta virtual, para tener una visión desde todas las áreas de la organización.

Dentro de las áreas evaluadas, se realizó una revisión de la Gerencia General de IVESUR Colombia, planeación, organización, dirección, control; se preguntó el estado en el que los trabajadores creen que se encuentra la empresa, la selección, inducción, supervisión del personal, los cargos que más aportan al desempeño de la empresa y lo que menos, el área financiera, área operativa y productiva, mercadeo y el servicio al cliente, en los siguientes párrafos, se intentará resumir los resultados de esta encuesta.

Gerencia: Planeación, Organización, Dirección y Control

El personal considera que la empresa tiene dentro de sus mayores fortalezas el cumplimiento de los requisitos legales, las instalaciones, personal calificado y comprometido con sus labores así como tecnología que le permite ser competitivo en el mercado, ofreciendo tiempos de atención más adecuados para sus clientes.

Sin embargo, a la hora de preguntar en que estamos fallando, las opiniones son más diversas y quizás cada persona contesta desde su percepción como trabajador de acuerdo a las funciones ejercidas, dentro de estas fallas encontramos falta de marketing o estrategias claras para la búsqueda y consolidación de clientes, falta de factores diferenciadores del servicio, alto nivel de rotación del personal, falta de agilidad en los procesos internos, falta de planeación y constancia para cumplir con los objetivos planteados, falta de mecanismos de fidelización de clientes, documentación de actividades por cumplir y no por mejorar las condiciones de la empresa.

Los trabajadores de la empresa, identifican los siguientes como los valores básicos que nos caracterizan:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Rectitud
- Respetto
- Ética
- Lealtad
- Credibilidad
- Seriedad
- Compromiso
- Confidencialidad

Los principales factores diferenciadores, lo que hace que IVESUR Colombia Cali tenga una propuesta de valor diferente a la de los clientes, son:

- Instalaciones, capacidad efectiva e instalada de revisión.
- Amplia Experiencia a nivel nacional e internacional.
- Buen nombre y reconocimiento a nivel nacional.
- Numero de sedes a nivel nacional
- Red de aliados (más de 40 CDA'S no propios en diferentes municipios del país).
- Compromiso con la calidad en el servicio.
- Estabilidad financiera.
- Los principios que rigen la empresa como honestidad, seriedad, rectitud.
- Tiempo en el mercado de la inspección vehicular
- Nos importa la seguridad de los clientes.
- Participación en las principales decisiones y actuaciones del sector.

Al momento de preguntar si la empresa tiene claramente establecidas las estrategias, los resultados son 65% considera que si se tiene establecida claramente la estrategia, 5% contestaron que no y un 30% indica que no le es clara. La gráfica a continuación, ilustra mejor los resultados:

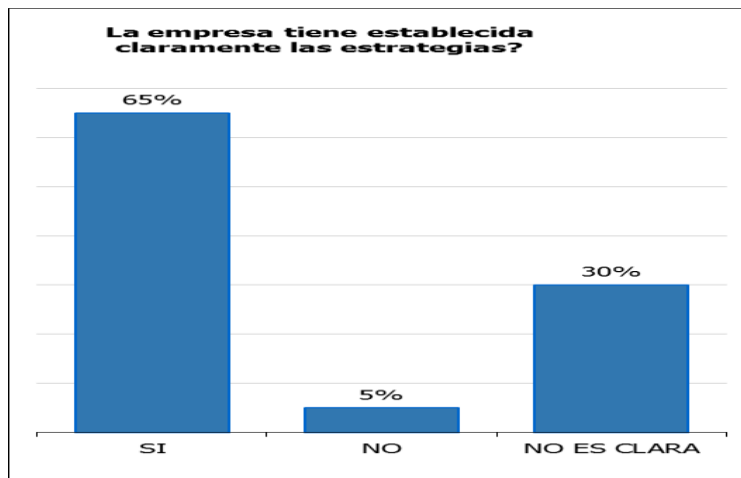


Figura 45. Resultado 1 encuesta Análisis Interno

Dado el nivel de rotación del personal, es difícil diferenciar si las personas responden exactamente lo que buscamos con la encuesta, ya que un 30% manifiesta no tener muy claras las estrategias con las que cuenta la empresa; así mismo, al preguntar si el personal conoce los lineamientos y directrices de la empresa, más del 50% contestó que no, o que no saben, lo que nos puede indicar que en la respuesta anterior, seguramente las personas no tenían muy claras las estrategias. Al preguntar si se realizan planes periódicamente, más del 60% indicó, que no o que no saben, y más del 50% no conoce los tiempos establecidos para los planes realizados.

Le pedimos al personal encuestado, que reconociera las áreas que identifica dentro de la empresa, estas son:

- Área técnica
- Administrativa y Financiera
- Calidad
- Contabilidad

- Gerencia
- Recursos humanos

También se pidió identificar las principales carencias o limitaciones de la empresa, las principales respuestas fueron:

- Falta área comercial o de marketing
- Existen muchas personas que no conocen la empresa, es necesario darla a conocer.
- El cambio de personal afecta el adecuado desempeño de la empresa.
- Procesos internos lentos, se cuenta con personal altamente calificado, pero las decisiones deben ser aprobadas siempre por gerencia, lo que dificulta responder rápidamente ante las necesidades.
- Falta planeación y seguimiento a los planes, se dan muchas ideas y se tienen muchos proyectos, pero no se tiene constancia en el desarrollo de los mismos.
- Se cuenta con una base de datos de clientes muy robusta, pero no se realizan actividades claramente establecidas, tendientes a generar fidelidad año tras año.
- Se pueden mejorar muchos aspectos del servicio, sin embargo no hacemos lo necesario.

Ante la pregunta de si la empresa tiene claramente establecidas las estrategias, las respuestas fueron:

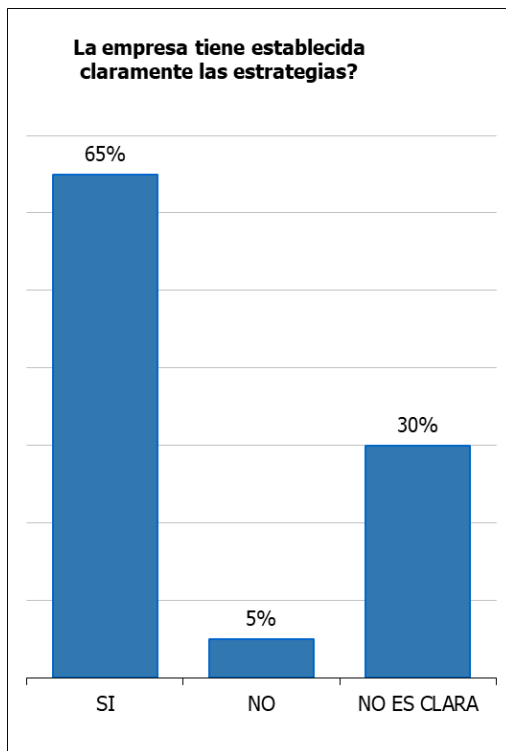


Figura 46. Resultado 2 encuesta Análisis Interno

Si bien la mayoría de personas encuestadas consideran que la empresa tiene una estrategia, estas no están claramente consolidadas, es decir, todos pensamos en las estrategias que generalmente poseen las empresas, como crecer, tener más clientes, aumentar las ventas, posicionarse en el mercado, etc. Pero sabemos cómo lograrlo?

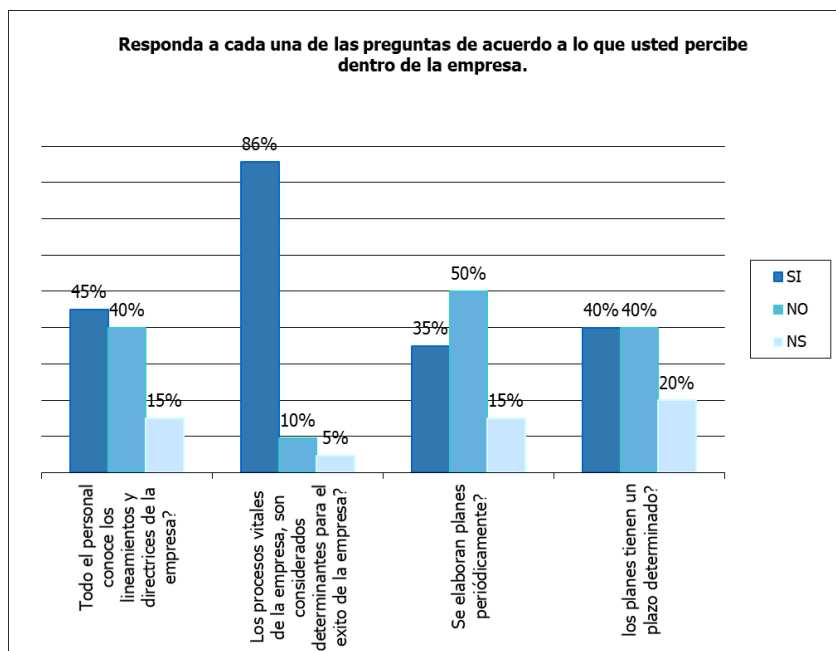


Figura 47. Resultado 3 encuesta Análisis Interno

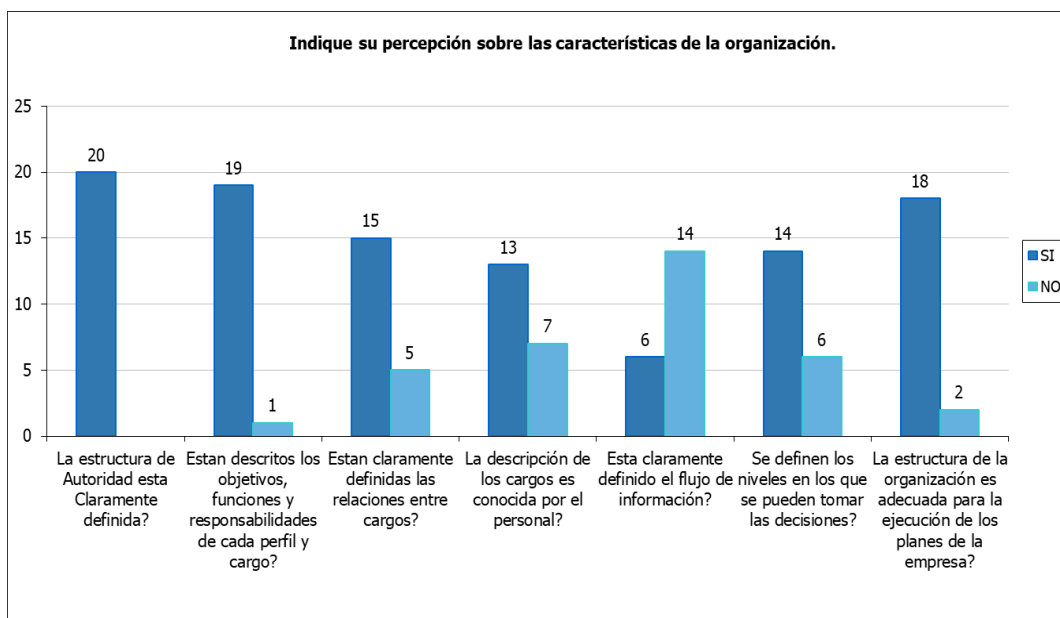


Figura 48. Resultado 4 encuesta Análisis Interno

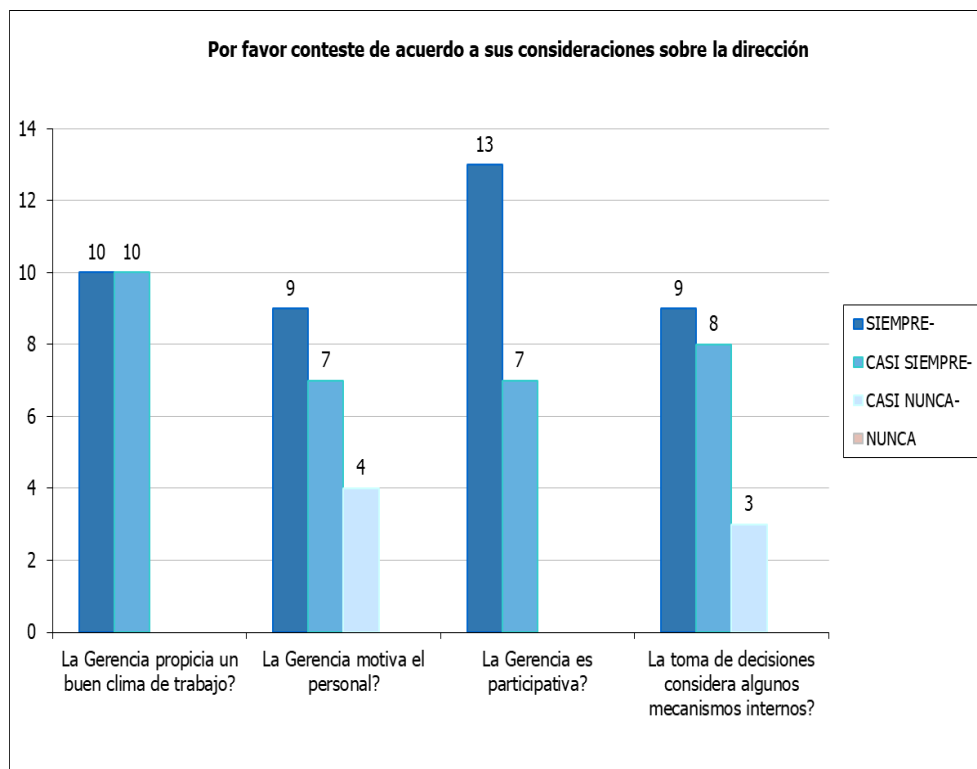


Figura 49. Resultado 5 encuesta Análisis Interno

Para los trabajadores de la empresa, tenemos un Gerente participativo, abierto, disponible, radical a la hora de tomar decisiones, proactivo y que siempre busca solucionar los problemas que se presentan.

En su mayoría, el personal considera que la toma de decisiones están centrada en la Gerencia General, luego, en los directores técnicos y demás personal de la sede, tomando la última palabra la Gerencia.

Por último, al consultar que áreas deberían mejorar, en especial se indicó que deben mejorar servicio al cliente, cartera, contabilidad, comercial.

A continuación se relacionan los principales factores a considerar por áreas de la empresa y se indica si estas son consideradas fortalezas o debilidades.

6.1. Evaluación Interna por Áreas

El siguiente cuadro, nos muestra algunas variables de las principales áreas o procesos de la empresa y nos permite determinar si esa variable es una fortaleza o una debilidad, así mismo, nos indica el grado de la misma, indicando si es mayor o menor.

AREA DE GESTION: Dirección					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Se tienen definidos objetivos dentro del SG basado en la NTC 17020, sin embargo estos objetivos no aportan adecuadamente al crecimiento de la empresa.	D	X			
La Junta directiva no se reúne con la periodicidad requerida y no recibe informe de todas las áreas de la organización, los informes se generan únicamente desde la Gerencia General de la organización.	D	X			
La Dirección realiza reuniones semestrales con el grupo de directivos de la empresa.	F			X	
Conocimiento de la dirección sobre el sector	F			X	
Participación de la dirección en las asociaciones y principales organismos que regulan, normalizan y gestionan la RTMyEC en Colombia.	F				X

AREA DE GESTION: Planeación					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
La empresa no planea con una periodicidad clara ni se realiza el seguimiento adecuado para que se cumplan los objetivos	D	X			
En su mayoría, se toman decisiones no concertadas y basadas en las situaciones que se van presentando.	D		X		
La presencia de la dirección en la planeación gremial, permite conocer varios aspectos de cambio en el sector que permiten adecuar los aspectos internos.	F			X	
No se tiene un plan estratégico que permita direccionar el cumplimiento de los objetivos.	D	X			
Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos que se propongan	F				X
Se cuenta con personal adecuado para realizar planes adecuados para la empresa	F				X
La experiencia de la organización a nivel mundial, permite conocer escenarios que permitirían planear adecuadamente.	F				X

AREA DE GESTION: Organización					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
La empresa se encuentra legalmente constituida y cumple a cabalidad con los requisitos normativos de su actividad	F				X
La estructura organizacional de la empresa está claramente definida	F				X
Existen manuales de funciones y responsabilidades para cada cargo	F			X	
Hay varios cargos en las sedes que tienen duplicidad de funciones, lo que genera distracción e incertidumbre entre el personal que ejerce estos cargos.	D		X		

AREA DE GESTION: Control					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
No hay un control adecuado sobre los objetivos o metas trazadas	D	X			
La falta de planeación y control, permite la dispersión del personal en diferentes actividades que no aportan valor a la empresa	D	X			
Siempre que se realizan reuniones semestrales con los directores de sede y administrativos de la sede principal, se indican las tareas o metas que no se realizaron sin que se tomen medidas para evitar que esto siga sucediendo.	D	X			

AREA DE GESTION: Recursos Humanos					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Rotación del Personal	D	X			
Personal Calificado y profesional en diferentes áreas de la ingeniería y la administración	F				X
Versatilidad, capacidad de realizar y conocer todos los procesos por parte del personal	F			X	
Cumplimiento en pagos, beneficios laborales.	F				X
Falta rigurosidad en los procesos de Inducción.	D		X		
Diferenciación en salarios por antigüedad y discrecionalidad gerencial	D		X		
Compromiso del personal	F				X

AREA DE GESTION: Administrativa y Financiera					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Se cuenta con recursos que permitan llevar a cabo los proyectos	F				X
El área administrativa y Financiera permite una adecuada integración con las demás áreas	F				X
El área cuenta con personal competente	F				X
El área no cuenta con independencia para llevar a cabo las actividades de manera pronta	D		X		
El área no cuenta con información completa sobre la gestión de las sedes en tiempo real	D	X			

AREA DE GESTION: Área Técnica					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Se cuenta con Equipos y software adecuados que permiten la gestión correcta del servicio.	F				X
La empresa cuenta con las mejores instalaciones de la ciudad	F				X
Se cuenta con planes de contingencia para mitigar los posibles problemas técnicos que se puedan presentar.	F			X	
Falta mejorar algunos equipos para dar mayor agilidad al proceso de inspección	D		X		
El proceso de inspección se realiza en cumplimiento de los aspectos normativos que la regulan	F				X

AREA DE GESTION: Calidad					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Se cuenta con un Sistema de Gestión que satisface los requisitos normativos.	F				X
Los objetivos de Calidad no van enfocados a lograr mejorías en los procesos que permitan un crecimiento del CDA.	D	X			
La documentación del Sistema de Gestión debe depurarse y ajustarse a la actualidad	D		X		
El sistema de gestión es dinámico y permite introducir los cambios de manera rápida y conforme cambian los aspectos normativos	F			X	

AREA DE GESTION: Servicio al cliente / comercial					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
No se cuenta con un departamento de servicio al cliente y/o comercial	D	X			
La fidelidad de los clientes no permite un crecimiento año tras año	D	X			
Las actividades a desarrollar en cuanto a temas comerciales y de servicio al cliente no son estructurados correctamente.	D	X			
El servicio no necesariamente está pensado en las necesidades del cliente.	D		X		
El compromiso del personal permite brindar a los clientes un servicio agradable.	F			X	
Las instalaciones, permiten manejar tiempos de atención adecuados frente a los ofrecidos por la competencia.	F			X	
Las diferentes actividades del personal a cargo en la sede, no le permiten mantener de manera constante las actividades orientadas hacia el cliente	D	X			
Se cuenta con un programa de capacitaciones que permite atraer a los clientes corporativos	F				X
La empresa a nivel empresarial cuenta con un nombre y prestigio que le permite generar confianza entre sus clientes	F				X
La facturación Post-pago, le permite a las empresas organizar sus presupuestos.	F			X	
La red de Aliados, permite a las empresas grandes, manejar un solo proveedor a nivel nacional	F				X

Tabla 33. Análisis interno por áreas de la empresa.

VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Se tienen definidos objetivos dentro del SG basado en la NTC 17020, sin embargo estos objetivos no aportan adecuadamente al crecimiento de la empresa.	<p>Los objetivos actuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que las sugerencias, quejas y/o reclamos y felicitaciones de clientes sean resueltos en un plazo máximo de diez (10) días hábiles. Así mismo, orientar la gestión de mejora hacia las tres (3) principales causas de sugerencias, quejas y/o reclamos propendiendo su disminución en un 10% semestralmente - Velar para que los funcionarios de IVESUR Colombia S.A. obtengan un mínimo de 20 horas promedio semestrales de capacitación, contribuyendo al crecimiento personal y profesional de cada uno de los funcionarios - Realizar el proceso de inspección de los vehículos en un tiempo promedio mensual de 60 minutos para pesados, livianos, motocicletas y re-inspecciones. El tiempo será medido desde el momento de llegada del automotor al CDA (diligenciamiento del formato preinspección), hasta que se entregue el certificado y/o informe de inspección. 	<p>Los objetivos aunque permiten controlar algunos aspectos del Sistema, como estrategia empresarial no aportan, son objetivos no ambiciosos que impiden tener medición y control sobre objetivos reales de crecimiento.</p> <p>Se cuenta como mecanismo adicional con unos indicativos de gestión, sin embargo estos no están acompañados de una metodología ni herramientas para alcanzarlos.</p>
Participación de la dirección en las asociaciones y principales organismos que regulan, normalizan y gestionan la RTMyEC en Colombia.	<p>La dirección de la empresa participa como miembro de la junta directiva de la Asociación Nacional de Centros de Diagnóstico automotor.</p> <p>Participa en comité técnico del Organismo Nacional de Acreditación, ICONTEC entre otros.</p>	<p>El participar en estos organismos, asociaciones y entes de control, permite a la empresa estar enterada de primera mano de los cambios normativos y los requisitos de la actividad. Así mismo, permite a través de la Asociación, generar estrategias para la conservación de la actividad.</p>
La empresa no planea con una periodicidad clara ni se realiza el seguimiento adecuado para que se cumplan los objetivos	<p>Actualmente no se cuenta con un plan con un tiempo definido y unas actividades que permitan cumplirlo.</p>	<p>El impacto es altamente negativo, ya que las actividad no tienen un enfoque claro, sino que se realizan actividades en ocasiones repetidas, hay pérdida de tiempo al no planear correctamente.</p>
Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos que se propongan.	<p>La empresa cuenta con recursos necesarios para llevar a cabo los planes que se puedan programar.</p>	<p>Contar con el recurso económico permitiría emprender planes que requieran una inversión importante, o, contar con el personal y/o los recursos para llevarlos a cabo.</p>

VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
La empresa se encuentra legalmente constituida y cumple a cabalidad con los requisitos normativos de su actividad	IVESUR Colombia cuenta con todos los permisos, autorizaciones. La empresa siempre cumple a cabalidad los requisitos normativos, procura sobrepasar los requisitos a los que está expuesto en su actividad.	La actividad de la RTMyEC tiene una serie de requisitos adicionales a los que puede tener cualquier actividad, por lo que es muy importante contar con todos los permisos, autorizaciones y cumplimiento de requisitos.
Siempre que se realizan reuniones semestrales con los directores de sede y administrativos de la sede principal, se indican las tareas o metas que no se realizaron sin que se tomen medidas para evitar que esto siga sucediendo.	Siempre que se llevan a cabo estas reuniones se dejan unos compromisos que en muchas ocasiones no se cumplen, esto porque los compromisos no se toman como metas y se les hace el respectivo seguimiento.	Estas reuniones generalmente tienen una duración de 3 a 5 días, dentro de los cuales se muestra la situación de la empresa pero no se muestran avances basados en los compromisos, lo cual impacta negativamente a la empresa.
Rotación del Personal	En la Sede de Cali, en los últimos 5 años han pasado alrededor de 4 directores técnicos Adjuntos, 3 Coordinadores Regionales y 4 auxiliares administrativos. En otras sedes de la empresa la rotación es mayor, sobre todo en lo que se refiere al personal técnico.	La rotación del personal en los CDA es una debilidad, ya que por los requisitos que debe cumplir el personal técnico es complejo cuando se retiran los directores técnicos y/o inspectores técnicos, ya que la oferta de personal capacitado en los requisitos exigidos por la norma es bajo.
Personal Calificado y profesional en diferentes áreas de la ingeniería y la administración	Actualmente la sede cuenta con 3 ingenieros en áreas de la ingeniería diferentes como son Ambiental, Industrial y mecánica. En las diferentes sedes de la empresa, se cuenta con alrededor de 20 ingenieros y más de 10 profesionales.	La diversidad de áreas de conocimiento dentro de la empresa, permiten abordar las actividades desde varios puntos de vista, lo cual enriquece a todo el personal en conocimientos sobre diferentes áreas del saber. El personal técnico tiene la capacidad de conocer varias actividades, lo que permite realizar su actividad con mayor conocimiento y abordar los problemas con mayor facilidad.
El área administrativa y Financiera permite una adecuada integración con las demás áreas	Actualmente el área administrativa y financiera se encarga de integrar lo relacionado con las actividades administrativas y financieras tales como: facturación, cartera, informes mensuales, contabilidad, recursos humanos, entre otros.	Permite agilizar labores dentro de la sede de Cali y mayor concentración en las actividades propias de la prestación del servicio.

VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Se cuenta con Equipos y software adecuados que permiten la gestión correcta del servicio.	Actualmente se cuenta con equipos VTEQ y Capelec. El software que posee el CDA es del proveedor Ingenimatica llamado ITV.Net	El impacto es positivo, esto debido a que se cuenta con equipos de última tecnología y de larga duración, adicionalmente son equipos que el grupo empresarial ha probado en otras sedes a nivel mundial desde hace varios años, lo que permite realizar actividades de mantenimiento correctas y que respondan adecuadamente a las necesidades. El software es diseñado por una compañía del grupo empresarial, esto permite que cumpla con los requisitos y se adecuó a las necesidades del CDA no solo en lo que se refiere al servicio, sino también a nivel administrativo y financiero, facilitando todas las actividades; así mismo, los tiempos de respuesta son muy adecuados.
La empresa cuenta con las mejores instalaciones de la ciudad	La sede de Cali, cuenta con 4 líneas de revisión de vehículos livianos, 3 líneas de atención de vehículos pesados y 2 líneas de motos.	Es el CDA con mayor capacidad instalada de revisión, lo que se traduce en la posibilidad de brindar una atención más rápida y le da al cliente la oportunidad de esperar cómodamente la revisión de su vehículo. Ante posibles fallos en alguno de los equipos, no se pierde la capacidad de atender adecuadamente a los clientes.
Las actividades a desarrollar en cuento a temas comerciales y de servicio al cliente no son estructurados correctamente.	No se cuenta con un plan comercial y de servicio al cliente que involucre todas las actividades a las que se dedica la sede, no se cuenta con actividades, medición del impacto. Las actividades que se desarrollan no están enmarcadas en un plan y no se evalúa su impacto.	Pérdidas de tiempo y recursos en actividades poco elaboradas y planeadas, lo cual se traduce en falta de oportunidades y pérdida de clientes. Aunque se piensa que se atiende bien al cliente, la falta de fidelización de los mismos deja ver que falta proporcionarles una mejor atención.
La fidelidad de los clientes no permite un crecimiento año tras año	Actualmente, tan solo el 55% de los clientes antiguos regresan el siguiente año.	El cliente de la RTMyEC es muy susceptible de cambiar de CDA sino se tienen estrategias de fidelización de los mismos, esto sin que impacte la normatividad.

VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
La red de Aliados, permite a las empresas grandes, manejar un solo proveedor a nivel nacional	En la actualidad se cuenta con una red de aliados de más de 40 CDA´s no propios a nivel nacional	La red de aliados permite capturar grandes empresas de transporte y multinacionales que dentro de su operación requieren el manejo de logística de vehículos.
La facturación Post-pago, le permite a las empresas organizar sus presupuestos.	Se cuenta con varios más de 30 clientes empresariales que acceden a la facturación post-pago en la sede de Cali y más de 20 a nivel nacional.	Las empresas manejan sus recursos y presupuestos, controlan mejor el flujo de dineros y no manejan efectivo, con lo cual es más factible acceder a clientes corporativos con esta modalidad de pago.

Tabla 34. Variables, situación actual e impacto sobre la organización

7. Análisis Estratégico DOFA

La matriz DOFA o análisis estratégico DOFA, permite la revisión e integración de diferentes factores que actúan positiva o negativamente sobre la empresa o dentro de ella.

7.1. Evaluación de los Factores Externos E.F.E

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Preocupación del Gobierno por garantizar la seguridad vial a través de políticas públicas.	0,05	4	0,2
Cambios de Gobierno y de intereses políticos	0,02	2	0,04
Control y Vigilancia por parte de las instituciones del Gobierno para los CDA's.	0,03	1	0,03
Integración del Registro Nacional Automotor a través del RUNT para el control del fraude, la legalidad y la evasión.	0,08	4	0,32
Cambios permanentes en la legislación Colombiana	0,04	2	0,08
Falta de políticas de control de apertura de nuevos CDA's en lugares donde ya haya un número importante de ellos.	0,09	1	0,09
Creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (regula las entidades y controles para garantizar la Seguridad Vial).	0,07	3	0,21
Implementación del sistema de Control y Vigilancia (permite controlar el proceso de RTMyEC dentro de los CDA en línea y en tiempo real)	0,11	3	0,33
Regulación Tarifaria (establece un rango para el cobro de la RMTyEC evitando la competencia desleal y el detrimento del servicio)	0,06	4	0,24
Políticas y Beneficios Sector Automotriz (incentivo a la industria automotriz) que permiten un incremento en el número de vehículos.	0,02	4	0,08
Impuesto al patrimonio (las generosas instalaciones de IVESUR Colombia hacen que exista un impacto importante sobre este impuesto)	0,03	1	0,03
Alto porcentaje de pobreza de la población del Valle	0,08	1	0,08
Fácil acceso de la población a vehículos tipo motocicleta (sin tener control sobre su capacidad de mantenerlo en óptimas condiciones)	0,09	3	0,27
Corrupción en el sector.	0,12	1	0,12
Mayor temor de la sociedad por las infracciones electrónicas adoptadas en las principales ciudades del país.	0,09	4	0,36
Fácil acceso a tecnologías de otros países	0,02	3	0,06
TOTAL	1		2,54

Tabla 35. Evaluación de Factores Externos E.F.E

Evaluar los aspectos o factores internos y los externos, nos permite identificar como podemos utilizar las fortalezas para combatir las amenazas o aprovechar las oportunidades, aprovechar las oportunidades para mejorar las debilidades, y finalmente contrarrestar las amenazas y debilidades, de tal manera que podemos presentar una mejora continua dentro de la organización.

7.2. Evaluación de Factores Internos E.F.I.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Se tienen definidos objetivos dentro del SG basado en la NTC 17020, sin embargo estos objetivos no aportan adecuadamente al crecimiento de la empresa.	0,07	1	0,07
Participación de la dirección en las asociaciones y principales organismos que regulan, normalizan y gestionan la RTMyEC en Colombia.	0,02	4	0,08
La empresa no planea con una periodicidad clara ni se realiza el seguimiento adecuado para que se cumplan los objetivos	0,1	1	0,1
Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos que se propongan	0,05	4	0,2
La empresa se encuentra legalmente constituida y cumple a cabalidad con los requisitos normativos de su actividad	0,02	4	0,08
Siempre que se realizan reuniones semestrales con los directores de sede y administrativos de la sede principal, se indican las tareas o metas que no se realizaron sin que se tomen medidas para evitar que esto siga sucediendo.	0,06	1	0,06
Rotación del Personal	0,1	1	0,1
Personal Calificado y profesional en diferentes áreas de la ingeniería y la administración	0,05	4	0,2
El área administrativa y Financiera permite una adecuada integración con las demás áreas	0,04	4	0,16
Se cuenta con Equipos y software adecuados que permiten la gestión correcta del servicio.	0,12	4	0,48
La empresa cuenta con las mejores instalaciones de la ciudad	0,15	4	0,6
Las actividades a desarrollar en cuento a temas comerciales y de servicio al cliente no son estructurados correctamente.	0,12	1	0,12
La fidelidad de los clientes no permite un crecimiento año tras año	0,06	1	0,06
La red de Aliados, permite a las empresas grandes, manejar un solo proveedor a nivel nacional	0,02	4	0,08
La facturación Post-pago, le permite a las empresas organizar sus presupuestos.	0,02	3	0,06
TOTAL	1		2,45

Tabla 36. Evaluación de Factores Internos E.F.I

7.3. Listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la dirección en las asociaciones y principales organismos que regulan, normalizan y gestionan la RTMyEC en Colombia. - Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos que se propongan. - La empresa se encuentra legalmente constituida y cumple a cabalidad con los requisitos normativos de su actividad. - Personal Calificado y profesional en diferentes áreas de la ingeniería y la administración. - El área administrativa y Financiera permite una adecuada integración con las demás áreas. - Se cuenta con Equipos y software adecuados que permiten la gestión correcta del servicio. - La empresa cuenta con las mejores instalaciones de la ciudad. - La red de Aliados, permite a las empresas grandes, manejar un solo proveedor a nivel nacional. - La facturación Post-pago, le permite a las empresas organizar sus presupuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen definidos objetivos dentro del SG basado en la NTC 17020, sin embargo estos objetivos no aportan adecuadamente al crecimiento de la empresa. - La empresa no planea con una periodicidad clara ni se realiza el seguimiento adecuado para que se cumplan los objetivos. - Siempre que se realizan reuniones semestrales con los directores de sede y administrativos de la sede principal, se indican las tareas o metas que no se realizaron sin que se tomen medidas para evitar que esto siga sucediendo. - Rotación del Personal. - Las actividades a desarrollar en cuento a temas comerciales y de servicio al cliente no son estructurados correctamente. - La fidelidad de los clientes no permite un crecimiento año tras año.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación del Gobierno por garantizar la seguridad vial a través de políticas públicas. - Integración del Registro Nacional Automotor a través del RUNT para el control del fraude, la legalidad y la evasión. - Creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (regula las entidades y controles para garantizar la Seguridad Vial). - Implementación del sistema de Control y Vigilancia (permite controlar el proceso de RTMyEC dentro de los CDA en línea y en tiempo real). - Regulación Tarifaria (establece un rango para el cobro de la RMTyEC evitando la competencia desleal y el detrimento del servicio) - Políticas y Beneficios Sector Automotriz (incentivo a la industria automotriz) que permiten un incremento en el número de vehículos. - Fácil acceso de la población a vehículos tipo motocicleta (sin tener control sobre su capacidad de mantenerlo en óptimas condiciones). - Mayor temor de la sociedad por las infracciones electrónicas adoptadas en las principales ciudades del país. - Fácil acceso a tecnologías de otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios de Gobierno y de intereses políticos. - Control y Vigilancia por parte de las instituciones del Gobierno para los CDA's. - Cambios permanentes en la legislación Colombiana. - Falta de políticas de control de apertura de nuevos CDA's en lugares donde ya haya un número importante de ellos. - Impuesto al patrimonio (las generosas instalaciones de IVESUR Colombia hacen que exista un impacto importante sobre este impuesto) - Alto porcentaje de pobreza de la población del Valle. - Corrupción en el sector.

Tabla 37. Listado DOFA

7.4. Matriz DOFA

ESTRATEGIA FO Usar las Fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIA FA Usar las Fortalezas para contrarrestar las amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la dirección en las asociaciones y principales organismos que regulan, normalizan y gestionan la RTMyEC en Colombia dar herramientas al Gobierno Nacional para mayor control de la evasión. Exponer la importancia de la RTMyEC en el control de la accidentalidad. - Se cuenta con los recursos necesarios, permitiendo acceder a tecnología de otros países que permitan adicionalmente mejorar el servicio y los tiempos de atención. - La empresa se encuentra legalmente constituida y cumple a cabalidad con los requisitos normativos de su actividad, esto permite permanecer en el tiempo frente a otros competidores que pueden no cumplen todos los requisitos y que podrían ser objeto de sanciones, luego de la implementación del SICOV. Permite su reconocimiento a nivel gremial y con empresas del sector automotriz. - Personal Calificado y profesional en diferentes áreas de la ingeniería y la administración, esto permite cumplir con los requisitos y dar respuesta rápida ante los cambios como la entrada del RUNT, SICOV, entre otros. - El área administrativa y Financiera permite una adecuada integración con las demás áreas, esta área puede aprovechar correctamente los incentivos que se puedan ofrecer a empresas del sector automotriz. Permite dar mayor espacio a personal de otras áreas y enfocarse mejor en el cumplimiento de los requisitos. - Se cuenta con Equipos y software adecuados que permiten la gestión correcta del servicio y dar cumplimiento y respuesta muy rápida a los requisitos del SICOV, ANSV y RUNT. - La red de Aliados, permite a las empresas grandes, manejar un solo proveedor a nivel nacional permitiendo a las empresas cumplir con los requisitos legales sin tener grandes complicaciones al interior. 	<ul style="list-style-type: none"> - El pertenecer a las asociaciones y organismos que regulan, normalizan y gestionan la RTMyEC permite conocer los posibles cambios en nuevos Gobiernos y cambios de intereses políticos, haciendo que se pueda organizar rápidamente para adoptar nuevas políticas y hacer lobby para demostrar la importancia de la actividad. - A través de las asociaciones, puede promover el control y Vigilancia por parte de las instituciones del Gobierno para los CDA's que no cumplen cabalmente las normas. - Los recursos con los que cuenta la empresa, permite realizar los cambios permanentes que se dan en la legislación Colombiana. - Mediante la participación en la Asociación, se puede plantear a las autoridades y colaborar para acabar con la falta de políticas de control de apertura de nuevos CDA's en lugares donde ya haya un número importante de ellos. - Los recursos con los que cuenta la empresa, permite cumplir con este Impuesto al patrimonio y continuar siendo una empresa que genera excedentes.

ESTRATEGIA D.O Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	ESTRATEGIA D.A Minimizar las Debilidades y contrarrestar las amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación del Gobierno por garantizar la seguridad vial a través de políticas públicas – se pueden modificar los objetivos de tal manera que estén alineados con los objetivos del Gobierno y se busque el crecimiento del sector y de la empresa. - Utilizar las políticas del estado para generar un plan de trabajo que permita el crecimiento de la empresa en el sector. - Fortalecer el personal con que cuenta la empresa para demostrar de una manera más eficaz el cumplimiento de los requisitos normativos a través del control y vigilancia que ejerce la Superintendencia de Puertos y Transportes sobre el CDA. - Permitir al personal calificado con que cuenta la empresa, participar mas de las actividades gremiales y enterarse de las oportunidades que brinda el sector con el fin de evitar su rotación. - Dar a conocer a los clientes las diferentes políticas con las que cuenta el gobierno, con el fin de evitar su evasión y generar mayor conciencia sobre la importancia de la Seguridad Vial y el papel de la Revisión Técnico Mecánica dentro de ella. - Acercarse más a los clientes generando conciencia y coadyuvando con el conocimiento de las políticas y actividades que pueden generar beneficios al mantener en óptimas condiciones sus vehículos. - Colaborar con las empresas que son clientes y las potenciales para que eviten sanciones y mejoren las condiciones de seguridad al interior de sus empresas. - Fidelizar a los clientes desde el acompañamiento en sus temas relacionados con el cumplimiento de las diferentes políticas que se establecen en materia de seguridad vial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar los objetivos de calidad a unos que permitan medir diferentes variables tendientes a demostrar crecimiento. - Realizar un plan estratégico que permita controlar tiempos para cumplir objetivos. - Delegar un funcionario que se encargue de realizar seguimiento a las tareas, planes y/o metas que se trazan en las reuniones nacionales con los directivos de la sede y nacionales, de tal manera que se garantice su cumplimiento. - Incentivar el personal para evitar rotación. - Estructurar mejor las actividades a desarrollar en cuento a temas comerciales y de servicio al cliente. - Revisar estrategias de fidelidad de los clientes para permitir un crecimiento año tras año. - Estar atentos a cambios de Gobierno y de intereses políticos y buscar mecanismos alternativos que permitan contrarrestar decisiones que no favorezcan la actividad. - Solicitar a las autoridades de Control y Vigilancia más actividades y políticas que permitan frenar las malas prácticas en algunos CDA's. - Estar permanentemente revisando cuales son los cambios en la legislación Colombiana y trabajar para anticiparse a ellos. - Incentivar a través de las asociaciones el control de apertura de nuevos CDA's en lugares donde ya haya un número importante de ellos. - Mejorar las utilidades y la rentabilidad de la empresa con el fin de generar suficientes excedentes que permitan continuar siendo u negocio atractivo para los inversionistas (socios) de la empresa. - Generar actividades de orden social que incentiven a la población más vulnerable del Valle a mantener en óptimas condiciones su vehículo y realizar la revisión técnica mecánica a tiempo. - No participar en ninguna actividad de Corrupción en el sector y motivar a los competidores a realizar actividades transparentes que garanticen la permanencia y mejoramiento de la actividad.

Tabla 38. Matriz DOFA

8. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico, es la ruta por medio de la cual la empresa pretende conseguir sus objetivos, es la toma de decisiones mediante actividades que se interconectan al interior de la empresa, es la forma en como todas las decisiones que se toman al interior de una empresa, en un proceso específico, afectan al resto de procesos, en especial los tomados desde la dirección.

El determinar qué es lo que busca la empresa, porque se desarrollan las actividades dentro de la organización, porque se hacen de determinada manera, que se busca con las actividades realizadas, etc. Se determina el direccionamiento estratégico.

Dentro de este direccionamiento, es importante revisar:

- Misión
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Relación objetivos / estrategias
- La estructura donde se soporta la estrategia.

Valores

- Compromiso: Superamos las expectativas.
- Honestidad: Actuamos conforme a la verdad.
- Lealtad: Queremos y defendemos lo nuestro.
- Trabajo en equipo: Nuestra fortaleza para ser los mejores

- Competitividad: Ser elegidos como la mejor opción.
- Ética: Siempre con principios claros.

Productos y Servicios

- Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes
- Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes preventiva
- Revisión Técnico Mecánica Preventiva
- Revisión Emisiones Contaminantes Preventiva
- Revisión Visual Preventiva
- Venta de SOAT
- Peritajes y avalúos
- Asegurabilidad

Usuarios y Clientes

Los clientes de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes son todas aquellas personas o empresas que poseen un vehículo automotor (automóvil, camioneta, campero, microbús, bus, buseta, volqueta, tracto camión, motocarro, motocicleta, entre otros).

Para vehículos de servicio particular (exceptuando motocicletas), todos aquellos que hayan cumplido 6 años a partir de su fecha de matrícula o registro inicial, para vehículos de servicio público y motocicletas, cuando hayan cumplido dos años a partir de su fecha de

matrícula o registro inicial. Para los demás servicios que presta IVESUR Colombia, los clientes son todos aquellos que posean vehículos.

Mercado Meta

El mercado que pretende atender IVESUR Colombia, de acuerdo a su capacidad instalada es de 780 vehículos por día, lo que equivale a un promedio de 19500 revisiones al mes, y un estimado de 200.000 revisiones al año; sin embargo esta cantidad de inspecciones es un poco ambiciosa, ya que en el año 2017 se realizaron en todo el valle del cauca 648.138 inspecciones (dato entregado por ASO CDA) de 1.328.838 inspecciones que debieron realizarse.

Si tenemos en cuenta que IVESUR Colombia Cali, realizó en el 2017 un poco menos de la cantidad de revisiones que puede realizar en un mes, nos pondremos como meta revisar 40.000 vehículos al año, esto sería un poco más del doble de revisiones realizadas el último año.

Conocimientos y Tecnología

IVESUR Colombia tiene dentro de sus grandes fortalezas, contar con un conocimiento de más de 25 años en el mercado de la inspección vehicular, quizás es la empresa del país con más conocimiento detrás de ella, adicionalmente ha logrado desarrollar un software de inspección vehicular que tiene la capacidad de moldearse a los requerimientos normativos de nuestro país muy rápidamente, cumplir con los requerimientos adicionales administrativos, contables, comerciales, etc.

Las ventajas con las que cuenta IVESUR Colombia Cali frente a sus competidores no han sido aprovechadas adecuadamente, ya que con toda la capacidad que se tiene, no somos los mejores en el mercado en lo que se refiere al número de servicios prestados.

Grupos de Interés

IVESUR Colombia SA pertenece a las siguientes agremiaciones del sector:

- ASO CDA, Asociación Nacional de Centros de Diagnóstico Automotor.
- ACEDAN, Asociación de Centros de Apoyo a Nivel Nacional.
- ASOPARTES, Asociación del Sector Automotriz y sus partes.

Así mismo, es miembro activo de las siguientes instituciones que normalizan o regulan la actividad de la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes en el país:

- ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas técnicas y certificación
- ONAC, Organismo Nacional de Acreditación de Colombia

Esta certificado o habilitado por las siguientes instituciones:

- DAGMA, Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente
- Ministerio de Transporte

Es vigilado por:

- Superintendencia de puertos y Transportes
- Demás empresas o instituciones que controlan empresas que prestan servicios

Otros grupos de interés

- Propietarios de vehículos.

- Empresas de transporte o empresas que tienen dentro de su propiedad, poseen vehículos automotores, empresas que rentan vehículos.

IVESUR Colombia, no pertenece, participa o interactúa con grupos de propietarios de vehículos, como por ejemplo grupos de moteros, grupos de tipos de vehículos, etc.

Responsabilidad Social

IVESUR Colombia se considera una empresa responsable al cumplir con todos los requisitos legales que tiene la actividad, al entregar responsablemente los resultados de las inspecciones realizadas a los vehículos que presentan para desarrollar su actividad, pagando sus impuestos correctamente y a tiempo y pagando salarios justos a sus trabajadores en los tiempos adecuados.

Adicionalmente, IVESUR Colombia tiene varios planes para sus empleados, entre ellos préstamo sin intereses (gastos elegibles), beneficios para los seleccionados por la sede y a nivel nacional como empleados del semestre, capacitaciones en el exterior y bonificación de antigüedad.

Por otro lado, IVESUR Colombia ha participado en la construcción de dos proyectos de viviendas de interés social, permitiendo el acceso de viviendas de bajo costo a más de 100 familias.

Imagen Pública

IVESUR Colombia SA, se ha preocupado por ser reconocida como una empresa seria, que realiza su trabajo con apego a la normatividad vigente, que se preocupa por que el resultado de su trabajo contribuya con la seguridad vial.

Es una empresa reconocida entre las empresas de transporte dentro de las ciudades donde presta sus servicios, y ha logrado consolidar con otras empresas del mismo gremio, una sólida red de aliados, lo cual le ha permitido ampliar sus servicios a otras ciudades del país donde no tiene presencia con CDA'S propios.

Es necesario que el cliente particular (el que no pertenece a una empresa) lo conozca bien, pueda identificar claramente su nombre, lo recuerde y recomiende como una empresa seria que presta servicios de Revisión Técnico Mecánica y de emisiones Contaminantes.

8.1. Declaración de la Misión

Utilizar todos los recursos técnicos, tecnológicos, económicos, jurídicos y humanos para prestar servicios con calidad desde la convicción de que somos la mejor opción para las personas que creen en la seguridad vial y la conservación de la vida en carretera; convertirnos en una importante herramienta del Gobierno Nacional para generar conciencia sobre la importancia sobre sus políticas en materia de seguridad vial, y ser un apoyo para los clientes en la conservación de la vida útil de sus vehículos.

Ofrecer a nuestro personal herramientas, recursos y capacitaciones que les permitan actuar bajo nuestros principios de honestidad, rectitud, ética, lealtad, responsabilidad, trabajo en equipo y mejoramiento continuo.

8.2. Objetivos Estratégicos

IVESUR Colombia SA, plantea los siguientes objetivos de largo plazo con el fin de satisfacer en un periodo de 5 años, las expectativas de los clientes, socios, personal y demás grupos de interés.

Objetivos de desarrollo o crecimiento:

- Incrementar los servicios de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes en un 20% anual.
- Incrementar los ingresos en por lo menos un 20% anual antes del incremento del IPC.

Objetivos de Calidad

- Aumentar la fidelidad de los clientes a un 80%.
- Capacitar al personal técnico por lo menos una vez al año en temas relacionados con la inspección vehicular, servicio al cliente, mejora continua y trabajo en equipo.
- Garantizar una comunicación continua con los clientes.

Objetivos de Servicio

- Ofrecer a los clientes un servicio diferenciador con respecto al que ya se ofrece en el mercado.
- Garantizar la satisfacción del 99% de los clientes con respecto al servicio prestado.
- Disminuir las quejas por servicio en un 10%.
- Eliminar las causas de las quejas de los clientes que sean válidas (como válidas se toman aquellas quejas que no vayan en contra de los mandamientos normativos).

Objetivos de productividad

- Disminuir los tiempos de atención a 30 minutos en promedio.
- Eliminar procedimientos que no garanticen crecimiento y mejora continua.
- Realizar análisis de cargas laborales anualmente.
- Reducir la rotación del personal en un 10%.

Objetivos de Innovación:

- Desarrollar un grupo asesor a los clientes que responda oportunamente a sus inquietudes en temas relacionados con tránsito y transporte.
- Desarrollar programas de formación para los clientes corporativos y particulares.
- Desarrollar indicadores y estadísticas para los clientes corporativos.

Objetivos financieros, recursos y capacidades

- Mantener una rentabilidad atractiva para sus inversionistas.
- Mantener una cartera inferior a 90 días.
- Garantizar el retorno de la inversión dentro de los siguientes 5 años.

Objetivos de Responsabilidad Social

- Mantener sus programas de préstamos a empleados e incentivos.
- Ofrecer programas gratuitos de seguridad vial a sus trabajadores, clientes y otros grupos de interés.
- Ofrecer beneficios a sus vecinos y población más cercana.

8.3. Estrategias de Servicio**Estrategias de conocimiento:**

- Capacitar el personal en temas relacionados con el sector automotriz a través de alianzas con empresas de mantenimiento autorizado (Concesionarios de vehículos) de las principales marcas de vehículos y entidades o empresas de seguridad vial.
- Establecer alianzas con empresas que tengan como misión disminuir la accidentalidad vial (Ejemplo aseguradoras, ANSV, organismo de tránsito).

Estrategias de Calidad

Enamorar al cliente de IVESUR Colombia Cali, a través de un servicio de calidad y de una vivencia de la seguridad vial en nuestras instalaciones, esto a través de la optimización del recurso de televisión, tips en nuestra página web, acceso a capacitaciones virtuales, entre otros.

- Convencer al cliente de que IVESUR Colombia Cali es su mejor opción no solo para realizar la revisión técnica mecánica y de emisiones contaminantes, sino, para garantizar la seguridad vial y la vida útil de sus vehículos a través del acompañamiento en la validación de los mantenimientos realizados al vehículo entre revisiones.
- Mantener un programa de capacitación del personal que garantice el conocimiento de los vehículos y sus tecnologías, normatividad, seguridad vial y mejora continua.
- Dar herramientas al personal para que desarrollen las habilidades propias de cada uno en beneficio de las estrategias de la empresa.
- Establecer canales de comunicación con los clientes a través de WhatsApp, redes sociales, chat en la página web, entre otros.
- Realizar encuestas virtuales a los clientes, esto luego de realizar la revisión técnica mecánica.

Estrategias de productividad:

- Disminuir de 60 a 30 minutos el tiempo promedio de atención modificando aspectos tecnológicos, de instalaciones físicas y comportamientos del personal.
- Disminuir las cargas laborales del personal, permitiendo centrarse en la cadena productiva de la Revisión Técnico Mecánica.
- Realizar una revisión de los procedimientos y actividades que no contribuyen con el crecimiento de la empresa para eliminarlos y mantener depurado el sistema, esto, con el apoyo de personas ajenas a los procesos y cada dueño del proceso.
- Revisar los aspectos que causan la rotación en el personal con el fin de ir eliminándolas hasta lograr un mayor compromiso de todo el personal. Es necesario concientizar a la alta dirección de la importancia de la estabilidad del personal en esta actividad.

Estrategias de Innovación

- Ofrecer elementos diferenciadores a los clientes de RTMyEC, eliminar del servicio el requisito e intentar generar conciencia en los clientes sobre la importancia del servicio que presta IVESUR Colombia.
- No limitarse a los requisitos normativos, sino ofrecer más al cliente, que vea a IVESUR Colombia como un medio para mantener su vehículo en óptimas

condiciones y como el experto que puede orientarlo en lo mejor para ese mantenimiento.

- Ser el lugar al que recurren los clientes para validar las reparaciones realizadas en sus vehículos, ser reconocidos por el conocimiento en el sector.
- Mantener un programa de capacitación a clientes y grupos de interés que permitan un crecimiento en la búsqueda de la seguridad vial.

Estrategias financieras y presupuestales

- Generar rentabilidad sobre los ingresos recibidos con la ayuda de expertos en temas financieros.
- Generar alianzas y actividades que permitan disminuir gastos administrativos.
- Buscar alternativas de negocio que generen mayor rentabilidad.
- Establecer presupuestos adecuados para garantizar que los gastos sean acorde a las necesidades de crecimiento de la compañía.

Estrategias de responsabilidad social

- Acercarse a la población cercana al sector con actividades que mejoren sus condiciones ambientales.
- Ofrecer capacitaciones en las unidades cercanas a las instalaciones que permitan mejorar las condiciones de seguridad vial de sus habitantes y generar fidelización con la empresa.

- Generar actividades de esparcimiento y diversión en la comunidad cercana a las instalaciones, que son las que se podría suponer usan más nuestros servicios.

8.4. Estrategias de Segmentación

Segmentar el mercado es una forma de generar cierta especialización en los productos, ofrecer diferenciación, generar una penetración en los mercados actuales y explorar otros mercados y productos, esto con el fin de continuar generando ingresos, sin descuidar el producto original o producto estrella.

Para los CDA's no es fácil generar otros servicios, su producto estrella es muy controlado por diferentes normas que regulan esta actividad y aunque no tienen el control necesario para frenar la competencia desleal, si son supervisadas frecuentemente.

Los Centros de Diagnóstico Automotor no pueden ofrecer servicios de venta de vehículos o repuestos, reparación o mantenimiento, ya que esto va en contra de los mandatos normativos de la actividad, los servicios ofrecidos no pueden afectar la imparcialidad en el servicio, por lo tanto cualquier nueva actividad, debe ser analizada e ingresada en una matriz de riesgos de imparcialidad.

Los mercados tradicionales en la siguiente matriz, fueron diferenciado según los grupos que poseen vehículos, ya que los clientes de los servicios de IVESUR Colombia, son todas las personas que poseen vehículos automotores; las estrategias para captar clientes particulares individuales, son muy diferentes a las de atraer clientes de vehículos de servicio público, ya que los primeros hay que atraerlos uno por uno, son susceptibles de las

ofertas del mercado, distancias, servicio al cliente, etc.; en cambio los de servicio público, son direccionados por las gerencias o juntas directivas de las empresas de servicio público, con lo cual el conductor o propietario del vehículo, no es el que elige normalmente a donde llevar su vehículo.

Teniendo en cuenta lo anterior, las agrupaciones de personas, como por ejemplo las unidades residenciales, son bastante atractivas para capturar clientes de vehículos particulares individuales en especial aquellas unidades que están dentro de la zona perimetral al CDA; por otra parte, a los propietarios de vehículos particulares con menos de 6 años de matrícula se les puede fidelizar inicialmente con servicios nuevos, los concesionarios de vehículos poseen gran cantidad de clientes con vehículos, así mismo, en su mayoría, manejan un importante número de vehículos de retoma, los cuales pueden requerir la RTMyEC y otros de los servicios.

Dentro de los servicios nuevos que se plantean, está la validación de reparaciones, es decir, se plantea convertir a IVESUR Colombia realmente en un Centro de *Diagnóstico Automotor*, que no solo se dedica a la RTMyEC sino también en un referente para comprobar que las reparaciones realizadas a los vehículos fueron las necesarias para cumplir con los requisitos normativos y para mantener el adecuado estado del automotor.

Ofrecer capacitaciones a las empresas de transporte, pero también asesoría y capacitaciones a particulares, todo en pro de la seguridad vial y para coadyvar a las empresas de todo tipo que tienen la obligación de cumplir con el Plan Estratégico de Seguridad Vial; así mismo, para brindar apoyo a los particulares que en ocasiones no saben

cómo cumplir con los diferentes requisitos que implica la posesión de un vehículo automotor.

Por último, uno de los nuevos servicios es ofrecer espacios de publicidad para concesionarios, esto teniendo en cuenta que las personas que visitan IVESUR Colombia, tienen vehículos automotores y pueden estar interesados en conocer las características de funcionamiento, seguridad, comodidad, etc. de los vehículos que están próximos o que acaban de entrar en el mercado.

EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES							PRODUCTOS NUEVOS		
		RTMyEC	RTM- PREV	REV GASES PREV	REV VISUA L PREV	PERITAJES Y AVALUOS	ASEGURADORAS	SOAT	VALIDACION DE REPARACIONES	ASESORIAS Y CAPACITACION	PUBLICIDAD
MERCADOS TRADICIONALES	PROPIETARIOS PARTICULAR O INDIVIDUAL VEHICULOS LIVIANOS	OBLIGATORIO	X	X	X	X		X	X		
	CLIENTE PARTICULAR VEHICULOS TIPO MOTOCICLETA	OBLIGATORIO	X	X	X			X	X		
	CLIENTE PARTICULAR O INDIVIDUAL VEHICULOS DE SERVICIO PUBLICO	OBLIGATORIO	X	X	X			X	X		
	EMPRESAS DE TRANSPORTE COLECTIVO ESPECIAL	OBLIGATORIO	OBLIGATORIO	X	X			X	X		
	EMPRESAS DE TRANSPORTE INDIVIDUAL DE PASAJEROS	OBLIGATORIO	OBLIGATORIO	X	X			X	X		
	EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL	OBLIGATORIO	OBLIGATORIO	X	X			X	X		
	EMPRESAS DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS	OBLIGATORIO	OBLIGATORIO	X	X			X	X		
	EMPRESAS LEASING VEHICULOS	OBLIGATORIO				X		X	X		
	EMPRESAS DE LOGISTICA	OBLIGATORIO						X	X		
	EMPRESAS CON VEHICULOS	OBLIGATORIO						X	X		
	FONDOS DE EMPLEADOS	OBLIGATORIO						X	X		
	ASEGURADORAS						X	X	X		
	EMPRESAS DEL ESTADO	OBLIGATORIO							X		
MERCADOS NUEVOS	CONJUNTOS RESIDENCIALES (RESIDENTES)	OBLIGATORIO							X	X	
	CONCESIONARIOS DE VEHICULOS (CLIENTES)	OBLIGATORIO							X	X	
	PROPIETARIOS VEHICULOS PARTICULARES NUEVOS (< 6 AÑOS)		X					X	X		
	CONCESIONARIO DE VEHICULOS Y OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR		X					X	X	X	

Tabla 39. Segmentación de Mercados

8.4.1. Estrategias de penetración de mercado

Son estrategias de crecimiento de la empresa sin modificar los productos ni los mercados que actualmente poseen. Consiste en aumentar las ventas en los mercados tradicionales con los productos tradicionales.

- Mejorar la atención del cliente actual disminuyendo los tiempos de atención.
- Fidelizar al cliente, ofreciendo asesorías sobre temas relacionados con la posesión de vehículos.
- Ser el Centro de Diagnóstico Automotor que más conoce de vehículos en el mercado.
- Ofrecer al cliente alternativas para solucionar los problemas en sus vehículos cuando sean rechazados, sin incumplir la normatividad.

8.4.2. Estrategias de Desarrollo de Mercado

Se basa en la conquista de nuevos mercados con los servicios tradicionales.

- Ser el centro de Diagnostico Automotor preferido en las comunas 4 y 5 de Cali.
- Introducirse como un aliado en las unidades residenciales, conjuntos y barrios de las comunas 4 y 5 de Cali.
- Posicionar las revisiones preventivas y peritajes a clientes particulares.

8.4.3. Estrategias de Desarrollo de Producto

Esta estrategia se basa en brindar productos nuevos e innovadores a los clientes tradicionales.

- Brindar capacitaciones a los clientes actuales.
- Brindar el servicio de validación de reparaciones en vehículos.

8.4.4. Estrategias de Diversificación

Con esta estrategia se buscan nuevos clientes con nuevos productos.

- Ofrecer el servicio de publicidad en sala de espera para concesionarios.
- Atraer clientes nuevos mediante la prestación de servicios de asesoría y capacitación.
- Ofrecer a las empresas que no son clientes, capacitaciones en temas de seguridad vial.

8.4.5. Matriz de objetivos estratégicos VS. Estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Mejorar la atención del cliente actual disminuyendo los tiempos de atención.	<ul style="list-style-type: none"> - Separar la atención de revisiones preventivas y revisiones anuales y permitir que el conductor de revisiones preventivas conduzca su vehículo (en revisiones anuales no es permitido) - Contratar personal capacitado y suficiente para atender la demanda de vehículos según se vaya presentando. - Mantener todo el personal que tiene que ver directamente con la atención a clientes, dedicado exclusivamente a ella, realizar una cadena productiva.
Fidelizar al cliente, ofreciendo asesorías sobre temas relacionados con la posesión de vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener informado a los clientes sobre las fechas de vencimiento de su RTMyEC, SOAT, Impuesto vehicular. - Ofrecer asesorías sobre requisitos y normas de tránsito y transporte. - Brindar una revisión que no solo involucre los requisitos normativos, sino que también ofrezca al cliente información sobre el estado de su vehículo en términos más amplios.
Ser el Centro de Diagnóstico Automotor que más conoce de vehículos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener capacitado al personal sobre tecnología en vehículos nuevos. - Capacitar al personal en talleres autorizados de las principales marcas de vehículos.
Ofrecer al cliente alternativas para solucionar los problemas en	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un listado de talleres recomendados por otros clientes. - Indicar claramente los defectos encontrados para que sea más fácil su

sus vehículos cuando sean rechazados, sin incumplir la normatividad.	solución.
Ser el centro de Diagnostico Automotor preferido en las comunas 4 y 5 de Cali.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducirse en las unidades residenciales a través de participación en las Asambleas de Socios. - Patrocinar actividades en barrios, conjuntos residenciales y juntas de acción comunal como fiesta de los niños, novenas, entre otros. - Brindar comunicación y asesoría a través de comunicados permanentes en los casilleros sobre seguridad vial.
Posicionar las revisiones preventivas y peritajes a clientes particulares.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer una tarifa atractiva para clientes particulares que realicen revisiones preventivas, orientarlas hacia la verificación del correcto estado de los sistemas y necesidades de mantenimiento preventivo. - Mejorar el tiempo de peritajes y avalúos sin descuidar la verificación completa y adecuada del estado del vehículo.
Brindar capacitaciones a los clientes actuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer 3 capacitaciones al mes en temas de seguridad vial, convocar a todos los clientes con el fin de mantener un adecuado número de asistentes, repetir varias veces la capacitación con el fin de capacitar el mayor número de personas en todos los temas. - Brindar capacitación en mecánica de primera mano para mujeres.
Brindar el servicio de validación de reparaciones en vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> - A través de revisiones en el CDA, revisar que las reparaciones realizadas en talleres no afecten los sistemas del vehículo y vayan acorde a lo solicitado por el cliente.
Ofrecer el servicio de publicidad en sala de espera para concesionarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer en pantalla publicidad sobre seguridad vial enfocada a las principales características de los vehículos de las marcas que dedican trabajar con nosotros. - Mostrar las nuevas tecnologías en vehículos de las marcas que decidan trabajar con nosotros.
Atraer clientes nuevos mediante la prestación de servicios de asesoría y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer asesorías a clientes nuevos con el fin de fidelizarlos con nosotros. - Mantener un programa de capacitación de acuerdo a la nueva normatividad en temas relacionados con transito y transporte que expida el Gobierno nacional. - Mostrar bondades de utilización de tecnologías amigables con el medio ambiente en vehículos automotores.
Ofrecer a las empresas que no son clientes, capacitaciones en temas de seguridad vial.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un esquema de capacitaciones a clientes nuevos con el fin de afianzar y fortalecer su plan estratégico de seguridad vial.

Tabla 40. Matriz de objetivos estratégicos VS. Estrategias

9. Plan de Acción y de Mejoramiento

Teniendo en cuenta nuestro objetivo de buscar estrategias de servicio para nuestro CDA IVESUR Colombia sede Cali, vamos a analizar la situación actual de servicio al cliente y establecer objetivos para lograrlo, luego, intentaremos hacer lo mismo con las demás áreas:

9.1. Estructura organizacional Propuesta

Teniendo en cuenta que se busca organizar los cargos para que cumplan adecuadamente con la cadena productiva de cara a mantener el personal concentrado en la atención al cliente, se propone una estructura en la sede de IVESUR Colombia Cali que mantenga esta condición.

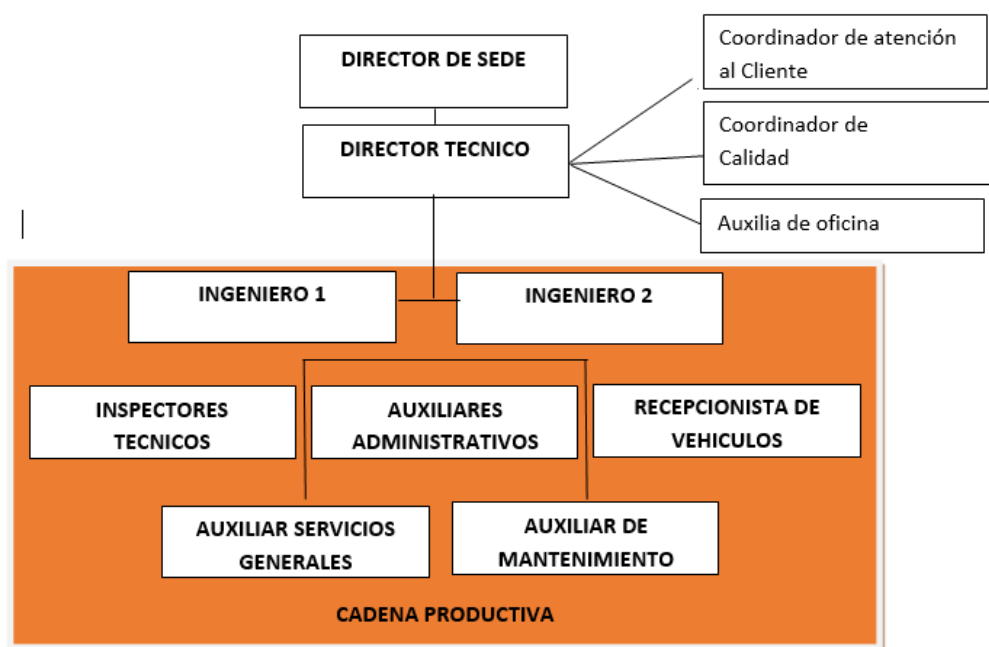


Figura 50. Estructura Organizacional Propuesta.

Dentro del cambio en la estructura, también existirán cambios en las funciones:

Director de Sede. Es el encargado de velar por la implementación y medición y seguimiento del plan estratégico de la sede, deberá garantizar que se cumplen los objetivos propuestos en el plan. Ejecutará labores en beneficio del cumplimiento del plan, es el encargado de mantener informada a la gerencia general del estado del cumplimiento del plan y de la sede.

Director Técnico: Es el responsable de la adecuada ejecución de las labores administrativas, financieras y técnicas de la sede, colaborará con la Dirección de la sede en la implementación del plan estratégico, velará por que el personal a su cargo cumpla con las labores encomendadas y reemplazará solo en casos excepcionales a los ingenieros de la cadena productiva, solo como contingencia.

Coordinador de atención al cliente. Es el encargado de mantener en comunicación con los clientes, deberá conocer de primera mano la normatividad relacionada con temas de tránsito y transporte y apoyará las labores encaminadas al cumplimiento del plan. Debe reportar todas las necesidades planteadas por los clientes a la dirección de la sede.

Coordinador de Calidad. Es el encargado del cumplimiento del Sistema de Gestión en la sede, ayudará mantenerlo al día y ejecutará las tareas necesarias para que se cumpla. Deberá reportar el director técnico y director de la sede las necesidades que se requieran para su adecuada implementación.

Auxiliar de Oficina. Deberá responder a las necesidades de los clientes post-atención, colaborará en todas las labores de oficina necesarias para el cumplimiento del plan.

Ingeniero 1: Deberá permanecer dentro de la cadena productiva validando que las inspecciones se hayan realizado acorde a los requerimientos técnicos y normativos, será la persona encargada de la atención final del cliente.

Ingeniero 2: Es el encargado de la atención al cliente junto con el ingeniero 1, deberá velar por el adecuado mantenimiento de las instalaciones físicas y los equipos de las líneas de inspección en cumplimiento de los planes trazados por la empresa.

Los demás cargos, deberán velar por el cumplimiento de sus labores de acuerdo a las necesidades del servicio en función de los requisitos normativos y del sistema de gestión de la empresa; no se dedicarán a funciones diferentes a las de atención de los clientes de acuerdo a su cargo.

El número de personas por cargo debe ser dinámico, esto en función del incremento de clientes, se debe medir continuamente que se cumplan los objetivos y en función de ello, contratar el personal necesario.

9.2. Análisis de la Situación Actual

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
No se está fidelizando a los clientes actuales	Se tiene sobreentendido que se tiene buena atención al cliente, pero esta atención es igual o inferior a la que pueden recibir de los competidores	El cliente elige la alternativa más cercana o es susceptible de cualquier cambio en el entorno, no necesariamente busca ir de nuevo a nuestras instalaciones.	Separar la atención de revisiones preventivas y revisiones anuales y permitir que el conductor de revisiones preventivas conduzca su vehículo (en revisiones anuales no es permitido) Contratar personal capacitado y suficiente para atender la demanda de vehículos según se vaya presentando. Mantener todo el personal que tiene que ver directamente con la atención a clientes, dedicado exclusivamente a ella, realizar una cadena productiva.
No se está proporcionando a los clientes recordación sobre los servicios prestados por la empresa, en un año se olvidan de nosotros y son susceptibles de los cambios en el entorno.	No se esta ofreciendo un adecuado servicio al cliente, nos limitamos a prestar el servicio de RTMyEC	El cliente no puede diferenciarnos entre los demás competidores, no puede ver las ventajas de utilizar nuestros servicios.	Mantener informado a los clientes sobre las fechas de vencimiento de su RTMyEC, SOAT, Impuesto vehicular. Ofrecer asesorías sobre requisitos y normas de tránsito y transporte. Brindar una revisión que no solo involucre los requisitos normativos, sino que también ofrezca al cliente información sobre el estado de su vehículo en términos más amplios.
IVESUR Colombia no es reconocido como un lugar que más conoce de vehículos en el mercado, por lo tanto los clientes de la RTMyEC solo quieren salir aprobados y rara vez les importa el estado real de sus vehículos. Los clientes no tienen confianza en el sistema. Los clientes no utilizan nuestros servicios para verificar que sus vehículos se mantienen en adecuadas condiciones.	Aunque se cuenta con personal calificado en toda la empresa (a nivel nacional) no se ha explotado esa ventaja para hacerle entender a los clientes la importancia de nuestros resultados sobre sus vehículos,	Los clientes cuando se presentan a RTMyEC solo les interesa obtener el certificado y cumplir con el requisito, esto se traduce en enojo al ser rechazados,	Mantener capacitado al personal sobre tecnología en vehículos nuevos. Capacitar al personal en talleres autorizados de las principales marcas de vehículos. Dar información al cliente (fuera de los requisitos normativos) sobre el estado de su vehículo y las posibles causas de estos defectos.

Tabla 41. Análisis de la Situación Actual

9.3. Objetivos de Corto Plazo

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<p>Separar la atención de revisiones preventivas y revisiones anuales y permitir que el conductor de revisiones preventivas conduzca su vehículo (en revisiones anuales no es permitido)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar el personal y asignarles funciones específicas dentro de la cadena productiva o fuera de ella. - Separar una línea de revisión de vehículos pesados y una línea de revisión de vehículos livianos para atención exclusiva de revisiones preventivas. - Cambiar los procedimientos de revisión preventiva con la finalidad de realizar los ajustes para que los clientes puedan pasar el vehículo por las líneas de inspección. - Evaluar el impacto sobre la imparcialidad que este cambio puede traer. - Eliminar procedimientos que no aportan al proceso para liberar tiempos perdidos. 	<p>Director de Sede</p> <p>Director Técnico</p> <p>Coordinador de Calidad</p> <p>Director Técnico- Todo el personal</p> <p>Todo el personal</p>
<p>Contratar personal capacitado y suficiente para atender la demanda de vehículos según se vaya presentando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que personal es necesario para prestar un servicio de RMTyEC que no supere los 30 min en revisiones anuales y 15 min en revisiones preventivas. - Contratar personal con conocimientos en Mecánica Automotriz para desarrollar las actividades de recepción de vehículos y mantenimiento e irlos formando como inspectores técnicos, a fin de promoverlos según la demanda. 	<p>Ingenieros 1 y 2, Director Técnico</p> <p>Director de Sede – Director Técnico</p>
<p>Mantener todo el personal que tiene que ver directamente con la atención a clientes, dedicado exclusivamente a ella, realizar una cadena productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que actividades desarrollan los ingenieros 1 y 2 actualmente de tal manera que tengan un enfoque al cliente en el tiempo de atención, establecer horarios de trabajo fuera de la atención al cliente que le permitan hacer informes, u otras actividades garantizando que siempre este alguien disponible. - Realizar la actividad con todos los cargos de la cadena productiva, - Mantener por lo menos un ingeniero de reemplazo para los ingenieros 1 y 2. 	<p>Director de Sede</p>
<p>Mantener informado a los clientes sobre las fechas de vencimiento de su RTMyEC, SOAT, Impuesto vehicular. Ofrecer asesorías sobre requisitos y normas de tránsito y transporte. Brindar una revisión que no solo involucre los requisitos normativos, sino que también ofrezca al cliente información sobre el estado de su vehículo en términos más amplios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener adecuadamente administrada la base de datos, alimentándola con datos necesarios para cumplir con el objetivo. - Solicitar al proveedor del software suministrar los listados de acuerdo a estos requisitos que deben cumplir los clientes. - Mantenerse informado sobre fechas de pago de impuestos. - Solicitar al departamento un punto de pago de impuestos en IVESUR Colombia Cali. - Mantener capacitado al personal que tiene relación directa con el cliente (Director técnico, Ingenieros, auxiliares, coordinador de servicio al cliente, recepcionista de vehículos) en temas relacionados con servicio al cliente. - Consulta diaria de página del Ministerio de Transporte, Superintendencia de puertos y transportes, agencia nacional de seguridad vial, asociaciones y demás partes interesadas en lo relacionado con tránsito y transporte. <p>Introducir dentro de los procedimientos de inspección, aspectos no contemplados dentro de la normatividad pero de relevancia para los clientes.</p>	<p>Auxiliares Administrativos.</p> <p>Director Tecnico</p> <p>Auxiliar de oficina Director de Sede</p> <p>Director de Sede</p> <p>Auxiliar de Oficina</p> <p>Director Técnico / Coordinador de Calidad.</p>

<p>Mantener capacitado al personal sobre tecnología en vehículos nuevos. Capacitar al personal en talleres autorizados de las principales marcas de vehículos. Dar información al cliente (fuera de los requisitos normativos) sobre el estado de su vehículo y las posibles causas de estos defectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas con los concesionarios de vehículos de tal manera que le permitan al personal técnico acceder a las capacitaciones. - Afiliarse a revistas de vehículos y permitir al personal técnico acceder a ellas. - Ofrecer por lo menos una capacitación trimestral al personal en temas relacionados con peritaje, técnicas de detección de fallas en vehículos y demás relacionados con vehículos. 	
---	---	--

Tabla 42. Objetivos de Corto Plazo

9.4. Recursos y Presupuesto

Se estima el presupuesto para un año.

ACTIVIDAD	RECURSO	PRESUPUESTO	TOTALES
<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar el personal y asignarles funciones específicas dentro de la cadena productiva o fuera de ella. 	Personal responsable	No quiere	0
<ul style="list-style-type: none"> - Separar una línea de revisión de vehículos pesados y una línea de revisión de vehículos livianos para atención exclusiva de revisiones preventivas. 	Personal Responsable	No requiere	0
<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar los procedimientos de revisión preventiva con la finalidad de realizar los ajustes para que los clientes puedan pasar el vehículo por las líneas de inspección. 	Personal responsable	No requiere	0
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el impacto sobre la imparcialidad que este cambio puede traer. 	Personal Responsable	No requiere	0
<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar procedimientos que no aportan al proceso para liberar tiempos perdidos. 	Personal Responsable		
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que personal es necesario para prestar un servicio de RMTyEC que no supere los 30 min en revisiones anuales y 15 min en revisiones preventivas. - Contratar personal con conocimientos en Mecánica Automotriz para desarrollar las actividades de recepción de vehículos y mantenimiento e irlos formando como inspectores técnicos, 	Personal Responsable Contratar una persona por ahora que cumpla con los requisito	No requiere \$900.000	0 \$10.800.000

a fin de promoverlos según la demanda.			
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que actividades desarrollan los ingenieros 1 y 2 actualmente de tal manera que tengan un enfoque al cliente en el tiempo de atención, establecer horarios de trabajo fuera de la atención al cliente que le permitan hacer informes, u otras actividades garantizando que siempre este alguien disponible. - Realizar la actividad con todos los cargos de la cadena productiva, - Mantener por lo menos un ingeniero de reemplazo para los ingenieros 1 y 2. 	Personal Responsable	No requiere	0
	Personal Responsable	No requiere	0
		\$1.800.000	\$21.600.000
		\$1.800.000	\$1.800.000
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener adecuadamente administrada la base de datos, alimentándola con datos necesarios para cumplir con el objetivo. - Solicitar al proveedor del software suministrar los listados de acuerdo a estos requisitos que deben cumplir los clientes. - Mantenerse informado sobre fechas de pago de impuestos. - Solicitar al departamento un punto de pago de impuestos en IVESUR Colombia Cali. - Mantener capacitado al personal que tiene relación directa con el cliente (Director técnico, Ingenieros, auxiliares, coordinador de servicio al cliente, recepcionista de vehículos) en temas relacionados con servicio al cliente. - Consulta diaria de página del Ministerio de Transporte, Superintendencia de puertos y transportes, agencia nacional de seguridad vial, asociaciones y demás partes interesadas en lo relacionado con tránsito y transporte. Introducir dentro de los procedimientos de inspección, aspectos no contemplados dentro de la normatividad pero de relevancia para los clientes. 	Personal Responsable	No requiere	0
	Proveedor de Software	No requiere	0
		No requiere	0
	Personal Responsable	No requiere	0
	Personal Responsable	\$500.000	\$6.000.000
	Capacitaciones	No Requiere	0
	Personal Responsable	No Requiere	0
	Personal Responsable		

- Realizar alianzas con los concesionarios de vehículos de tal manera que le permitan al personal técnico acceder a las capacitaciones.	Costos capacitación o alianza	\$500.000	\$6.000.000
- Afiliarse a revistas de vehículos y permitir al personal técnico acceder a ellas.	Costo Afiliaciones	\$200.000	\$2.400.000
- Ofrecer por lo menos una capacitación trimestral al personal en temas relacionados con peritaje, técnicas de detección de fallas en vehículos y demás relacionados con vehículos.	Costo Capacitaciones	\$1.000.000	\$12.000.000

Tabla 43. Recursos y Presupuestos

9.5. Seguimiento y Control

Como mencionamos al inicio del capítulo, el seguimiento, control y verificación del cumplimiento del plan estratégico estará a cargo del Director de la sede, quien es el responsable de verificar su adecuado cumplimiento, sin embargo el delegará algunas funciones en otros cargos dentro de la misma sede. Es posible que personas del grupo directivo nacional, aporten y apoyen el cumplimiento del plan estratégico.

Finalmente, la Gerencia General, revisara que el plan se haya implementado de manera correcta y los objetivos se cumplan, esto con el fin de realizar un plan estratégico con objetivos similares en las demás sedes de la compañía.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADORES / ESTANDARES
Separar la atención de revisiones preventivas y revisiones anuales y permitir que el conductor de revisiones preventivas conduzca su vehículo (en revisiones anuales no es permitido)	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar el personal y asignarles funciones específicas dentro de la cadena productiva o fuera de ella. - Separar una línea de revisión de vehículos pesados y una línea de revisión de vehículos livianos para atención exclusiva de revisiones preventivas. - Cambiar los procedimientos de revisión preventiva con la finalidad de realizar los ajustes para que los clientes puedan pasar el vehículo por las líneas de inspección. - Evaluar el impacto sobre la imparcialidad que este cambio puede traer. - Eliminar procedimientos que no aportan al proceso para liberar tiempos perdidos. 	<p>Funciones actuales / nuevas funciones</p> <p>Número de líneas de revisión / número de líneas de revisiones preventivas.</p> <p>Nuevo procedimiento</p> <p>Actualización Matriz imparcialidad.</p> <p>Procedimientos actuales / procedimientos nuevos.</p>
Contratar personal capacitado y suficiente para atender la demanda de vehículos según se vaya presentando.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que personal es necesario para prestar un servicio de RMTyEC que no supere los 30 min en revisiones anuales y 15 min en revisiones preventivas. - Contratar personal con conocimientos en Mecánica Automotriz para desarrollar las actividades de recepción de vehículos y mantenimiento e irlos formando como inspectores técnicos, a fin de promoverlos según la demanda. 	<p>Personal actual vs tiempos de atención</p> <p>Lista de chequeo conocimientos del personal</p> <p>Evaluaciones de Conocimiento.</p>
Mantener todo el personal que tiene que ver directamente con la atención a clientes, dedicado exclusivamente a ella, realizar una cadena productiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que actividades desarrollan los ingenieros 1 y 2 actualmente de tal manera que tengan un enfoque al cliente en el tiempo de atención, establecer horarios de trabajo fuera de la atención al cliente que le permitan hacer informes, u otras actividades garantizando que siempre este alguien disponible. - Realizar la actividad con todos los cargos de la cadena productiva, - Mantener por lo menos un ingeniero de reemplazo para los ingenieros 1 y 2. 	<p>Actividades actuales / nuevas actividades.</p> <p>Actividades actuales / nuevas actividades</p> <p>Personal contratado</p> <p>Contrato</p> <p>Lista de chequeo hoja de vida</p>
Mantener informado a los clientes sobre las fechas de vencimiento de su RTMyEC, SOAT, Impuesto vehicular. Ofrecer asesorías sobre requisitos y normas de tránsito y transporte. Brindar una revisión que no solo involucre los requisitos normativos, sino que también ofrezca al cliente información sobre el estado de su vehículo en términos más amplios.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener adecuadamente administrada la base de datos, alimentándola con datos necesarios para cumplir con el objetivo. - Solicitar al proveedor del software suministrar los listados de acuerdo a estos requisitos que deben cumplir los clientes. - Mantenerse informado sobre fechas de pago de impuestos. - Solicitar al departamento un punto de pago de impuestos en IVESUR Colombia Cali. - Mantener capacitado al personal que tiene relación directa con el cliente (Director técnico, Ingenieros, auxiliares, coordinador de servicio al cliente, recepcionista de vehículos) en temas relacionados con servicio al cliente. - Consulta diaria de página del Ministerio de 	<p>Cantidad de ítems diligenciados / ítems requeridos para mantener informados los clientes.</p> <p>Listado requeridos / listados obtenidos.</p> <p>Listado con fechas de pago impuesto vehicular.</p> <p>Solicitud al departamento.</p> <p>Seguimiento a la solicitud.</p> <p>Cantidad de personal relacionado con el cliente / personal capacitado</p>

	<p>Transporte, Superintendencia de puertos y transportes, agencia nacional de seguridad vial, asociaciones y demás partes interesadas en lo relacionado con tránsito y transporte.</p> <p>Introducir dentro de los procedimientos de inspección, aspectos no contemplados dentro de la normatividad pero de relevancia para los clientes.</p>	<p>Check list visita a páginas. Nuevos requerimientos.</p> <p>Aspectos a revisar actualmente / aspectos incorporados a la revisión.</p>
<p>Mantener capacitado al personal sobre tecnología en vehículos nuevos.</p> <p>Capacitar al personal en talleres autorizados de las principales marcas de vehículos.</p> <p>Dar información al cliente (fuera de los requisitos normativos) sobre el estado de su vehículo y las posibles causas de estos defectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas con los concesionarios de vehículos de tal manera que le permitan al personal técnico acceder a las capacitaciones. - Afiliarse a revistas de vehículos y permitir al personal técnico acceder a ellas. - Ofrecer por lo menos una capacitación trimestral al personal en temas relacionados con peritaje, técnicas de detección de fallas en vehículos y demás relacionados con vehículos. 	<p>Listado de concesionarios y talleres especializados / alianzas realizadas.</p> <p>Listado de revistas especializadas de vehículos / afiliaciones realizadas</p> <p>Cronograma de capacitaciones al personal / personal capacitado.</p>

Tabla 44. Seguimiento y Control

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

- Se logra formular un plan estratégico de mejoramiento del servicio en IVESUR Colombia S.A. sede Cali.
- Se analiza el entorno de la empresa IVESUR Colombia sede Cali y se identifican las amenazas a las que se expone la empresa en dicho entorno; encontrando que el entorno político, social y cultural, son los que más representan amenazas para la empresa y el sector en general.
- Se analiza el sector de los Centros de Diagnóstico Automotor y se identifican las ventajas de IVESUR Colombia S.A. sede Cali frente a este sector, estas se identifican principalmente en sus instalaciones, su trayectoria en el sector y número de Centros de Diagnóstico Automotor propios en el País.
- Se realiza el análisis comparativo con los Centros de Diagnóstico Automotor que mejor lo hacen en término de número de revisiones y se extraen algunas estrategias para su implementación, entre ellas mejorar los tiempos de atención, mejorar las condiciones de la espera de los clientes, fortalecer convenios empresariales. No se toman estrategias de algunos competidores que se encuentran al margen de los requisitos normativos.
- Se identifican las fortalezas de la empresa a partir del análisis de los recursos y las capacidades con las que cuenta la sede de Cali y la empresa en general.

- Se analiza el servicio como se presta actualmente y se identifican algunos aspectos que se pueden mejorar para lograr así mismo un incremento en el número de clientes nuevos y la fidelización de quienes ya han usado nuestros servicios; se propone mejorar la experiencia del cliente frente al servicio prestado por la empresa, se propone ser un aliado de la seguridad vial para los clientes, realizar acercamientos más frecuentes con los clientes antiguos con el fin de incrementar su fidelidad.
- Se realiza un direccionamiento estratégico con el fin de establecer estrategias tendientes a lograr el mejoramiento del servicio en IVESUR Colombia S.A. sede Cali.

10.2. Recomendaciones

- Es necesario para el cumplimiento del plan estratégico, que todas las áreas de la compañía conozcan del plan y que este sea difundido a través de la Gerencia General de la compañía con el fin de obtener el compromiso necesario para su cumplimiento.
- El Centro de Diagnóstico IVESUR Colombia Cali, debe entender la seguridad vial como el mecanismo necesario para el crecimiento de la empresa, ya que su creación se da con este fin.

- La Gerencia General de la compañía debe proveer los recursos necesarios para llevar adecuadamente el plan.
- Se debe entender cada sede de IVESUR Colombia, como un ente descentralizado, ya que el entorno de IVESUR Colombia Cali, es diferente al de las otras ciudades, por lo tanto no se deben adoptar planes estratégicos iguales, estos deben ser orientados según las necesidades de cada sede.
- El cambio de cultura organizacional puede ser complejo, teniendo en cuenta que la empresa ha intentado mantener una estructura organizativa lineal, en donde todo el personal ha sido multidisciplinario, esto ha conllevado a que falte consistencia en las tareas propuestas.
- Se debe tener en cuenta que el servicio no debe depender totalmente de todas las personas de la sedes, deben existir cargos libres de la presión del servicio para poder visualizarlo y encontrar sus errores y oportunidades de mejora, así mismo, brinda la oportunidad de realizar el seguimiento a las actividades.
- Este plan estratégico busca orientar y planear las actividades tendientes al logro de los objetivos, es necesario seguir las actividades adecuadamente.
- Con el plan estratégico se busca mejorar la fidelización de los clientes, atraer nuevos clientes y mantener la rentabilidad de la empresa.

Bibliografía

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. La excelencia en el servicio. Mc Graw Hill, 1998.

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Mc Graw Hill, 1998.

ALBRECHT, Karl & ZEMKE, Ron. La Gerencia del Servicio. Mc Graw Hill, 1998.

ARELLANO, R. Comportamiento del consumidor, enfoque América Latina. Mc Graw Hill, 2002.

CAMERO, L. Importancia estratégica de los activos intangibles basado en recursos y capacidades. Prentice Hall, 2006.

CORTÉS, Ynzunza, *et al.* Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. Contaduría y Administración, vol. 58, núm. 1, enero-marzo, 2013, Pp. 169-197.

GONZALEZ, A. Centro de desarrollo productivo de mantenimiento automotriz. Ingeniería y desarrollo, Universidad del norte, 1999. Pp.136-150

LIZARAZO, Katherine. Estudio de factibilidad para diseñar y construir unidades móviles para el abastecimiento de los centros de diagnóstico automotor cda. Trabajo de grado. Universidad Ean. Bogotá, 2012.

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Ley 001005 – Por la cual se adiciona y modifica el código nacional de tránsito terrestre, ley 769 de 2002.

https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=17/Ley_1005_2006.pdf

MINTZBERG, Henry. Safari a la estrategia. Ediciones Granica, 1999.

PORTER, M. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Barcelona. 2003. Cap. III.

_____. Las cinco fuerzas competitivas que le dan fundamento a la estrategia. Harvard Business Review. 2008. Pp. 58-77.

Pagina web Aso- CDA, www.aso-cda.org

BETANCURT, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Cali: Poemia su casa editorial.

BETANCURT, B. (2018). Direccionamiento estratégico de organizaciones Deportivas, 2018.