DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL RECONOCIMIENTO, ACEPTACIÓN Y FIDELEZACIÓN DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR LOS LIBERTADORES EN PALMIRA 2018-2022

Carlos Alberto Mejía Bonilla

Universidad Militar Nueva Granada
Programa de Ingeniería Industrial
2018
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL RECONOCIMIENTO, ACEPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR LOS LIBERTADORES EN PALMIRA 2018-2022

Carlos Alberto Mejía Bonilla

Proyecto de Investigación para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director del Proyecto:

Ingeniero Edwing Oswaldo Berdugo

Universidad Militar Nueva Granada

Programa de Ingeniería Industrial

2018
Contenido

Glosario ................................................................................................................................. 6
Resumen ................................................................................................................................. 14
Abstract ................................................................................................................................. 16
1. Introducción ....................................................................................................................... 18
2. Formulación del Problema .............................................................................................. 22
   2.1. Planteamiento del problema ..................................................................................... 23
3. Justificación ...................................................................................................................... 24
4. Objetivos .......................................................................................................................... 27
   4.1. Objetivo General ....................................................................................................... 27
   4.2. Objetivos Específicos .............................................................................................. 27
5. Metodología ..................................................................................................................... 28
   5.1. Tipo de Estudio ......................................................................................................... 28
   5.2. Fuentes y técnicas de recolección .......................................................................... 32
   5.3. Tratamiento de la información ............................................................................... 33
   5.4. Impacto y productos esperados ............................................................................. 33
   5.5. Resultados del Trabajo de Campo ......................................................................... 34
6. Marco Referencial .......................................................................................................... 35
   6.1. Marco Teórico .......................................................................................................... 35
      6.1.1. Direccionamiento Estratégico .......................................................................... 35
      6.1.2. Cuadro de Mando Integral ............................................................................. 38
      6.1.3. Cadena de Valor ............................................................................................... 40
      6.1.4. Mercadeo estratégico ...................................................................................... 43
   6.2. Marco Conceptual ..................................................................................................... 45
   6.3. Marco Contextual ..................................................................................................... 48
   6.4. Marco Legal .............................................................................................................. 50
7. Diagnóstico del reconocimiento, aceptación y fidelización de los centros de diagnóstico automotor en Palmira ........................................................................................................ 52
   7.1. Resultados de la encuesta aplicada ......................................................................... 52
   7.2. Benchmarking competitivo ..................................................................................... 58
8. Modelo estratégico basado en el cuadro de mando integral .......................................... 60
8.1. Análisis DOFA para la identificación de las estrategias .............................................. 60
8.2. Cuadro de Mando Integral ......................................................................................... 62
8.3. Cadena de Valor ........................................................................................................ 64
9. Instrumento para el seguimiento del cliente ................................................................. 65
  9.1. Encuesta de satisfacción del cliente ........................................................................ 66
10. Conclusiones .................................................................................................................. 68
11. Recomendaciones ........................................................................................................ 70
Bibliografía ....................................................................................................................... 72
Anexo .............................................................................................................................. 73
Lista de Tablas

Tabla 1. Fuentes y técnicas de recolección ........................................................................................................... 32
Tabla 2. Matriz DOFA CDA Los Libertadores .................................................................................................... 60
Tabla 3. Cuadro de Mando Integral para el CDA Los Libertadores ................................................................. 62

Lista de Figuras

Figura 1. Ventaja Competitiva .......................................................................................................................... 36
Figura 2. Etapas de la planeación estratégica ................................................................................................. 37
Figura 3. Traducir la estrategia en términos operacionales ............................................................................ 39
Figura 4. Esquema de la cadena de valor de Michael Porter ......................................................................... 43
Figura 5. Pregunta No. 1: ¿Sabe de la existencia de Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en Palmira? .................................................................................................................................. 53
Figura 6. Pregunta No. 2: Señale los CDA que usted reconoce en la ciudad de Palmira................................. 54
Figura 7. Pregunta No. 3. ¿Cuál es el principal motivo por el que busca un CDA? ........................................ 55
Figura 8. Pregunta No. 4. Se ha dado cuenta de promociones, descuentos o incentivos de los que se pueda beneficiar en un CDA en Palmira ......................................................................................... 56
Figura 9. Pregunta No. 5. ¿Usted frecuenta cada año el mismo CDA? .............................................................. 57
Figura 10. Pregunta No. 5. ¿Cuál es el motivo por el cual usted elige el mismo CDA cada año? .................. 58
Figura 11. Benchmarking Competitivo ........................................................................................................... 59
Figura 12. Cadena de valor para el CDA Los Libertadores ............................................................................. 64
Glosario

Las definiciones que se presentan a continuación, están soportadas en el artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 (Colombia, 2002).

**Agente de Tránsito:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define Agente de tránsito como: todo funcionario o persona civil identificada que está investida de autoridad para regular la circulación vehicular y peatonal y vigilar, controlar e intervenir en el cumplimiento de las normas de tránsito y transporte en cada uno de los entes territoriales.

**Año del modelo:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: año que asigna el fabricante o ensamblador al modelo de vehículo, de acuerdo con la declaración de despacho para consumo.

**Automóvil antiguo:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: automotor que haya cumplido 35 años y que conserve sus especificaciones y características originales de fábrica, presentación y funcionamiento.

**Automóvil Clásico:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: automotor que haya cumplido 50 años y que además de conservar sus especificaciones y características originales de fábrica presentación y funcionamiento, corresponda a marcas, series y modelos catalogados internacionalmente como tales.
**Centro de Diagnóstico Automotor:** ente estatal o privado destinado al examen técnico mecánico de vehículos automotores y a la revisión del control ecológico conforme a las normas ambientales.

**Cinturón de Seguridad:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: conjunto de tiras, provisto de hebilla de cierre, dispositivos de ajuste y de unión, cuyo fin es sujetar a los ocupantes al asiento del vehículo, para prevenir que se golpeen cuando suceda una aceleración, desaceleración súbita o volamiento.

**Conductor:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: es la persona habilitada y capacitada técnica y teóricamente para operar un vehículo.

**Equipo de prevención y seguridad:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: conjunto de elementos necesarios para la atención inicial de emergencia que debe poseer un vehículo.

**Infracción:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: trasgresión o violación de una norma de tránsito. Habrá dos tipos de infracciones simple y compleja. Será simple cuando se trate de violación a la mera norma. Será compleja si se produce un daño material.
**Inmovilización:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: suspensión temporal de la circulación de un vehículo.

**Licencia de Conducción:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: documento público de carácter personal e intransferible expedido por autoridad competente, el cual autoriza a una persona para la conducción de un vehículo con validez en todo el territorio nacional.

**Licencia de Tránsito:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: el documento público que identifica un vehículo automotor, acredita su propiedad e identifica a su propietario y autoriza a dicho vehículo para circular por las vías públicas y por las privadas abiertas al público.

**Luces de Emergencia:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: dispositivos de alumbrado que utilizan los vehículos en actos propios de su servicio, o vehículos para atención de emergencias.

**Luces Exploradoras o Antiniebla:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 del 2002, se define como: dispositivos de alumbrado especial que facilitan la visibilidad en la zona de niebla densa o en condiciones adversas de visibilidad.
Marcas Viales: de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Señales escritas adheridas o grabadas en la vía o con elementos adyacentes a ella, para indicar, advertir o guiar el tránsito.

Matrícula: de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Procedimiento destinado a registro inicial de un vehículo automotor ante un organismo de tránsito en ellas se consignan las características, tanto internas como externas del vehículo, así como los datos e identificación del propietario.

Ministerio de Transporte: de acuerdo la Constitución Política Nacional, la Ley 489 de 1998, la Ley 790 de 2002 y demás normas vigentes, los Ministerios son, junto con la Presidencia de la República y los Departamentos Administrativos, los organismos principales de la Administración Pública Nacional y hacen parte del Sector Central de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Los Ministerios tienen como objetivos primordiales la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo que dirigen.

Así las cosas, el Ministerio de Transporte, como lo establece el Decreto 087 de 2011, es el organismo del Gobierno Nacional encargado de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura, en los modos carretera, marítimo, fluvial, férreo y aéreo del país.
El Ministerio de Transporte es la cabeza del Sector Transporte, el cual está constituido por el Ministerio, El Instituto Nacional de Vías (INVIAS), la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AEROCIVIL), la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE) y la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV).

**Modelo del Vehículo:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Referencia o código que asigna la fábrica o ensambladora a una determinada serie de vehículos.

**Multa:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Sanción pecuniaria. Para efectos del presente código y salvo disposición en contrario, la multa debe entenderse en salarios mínimos diarios legales vigentes

**Nivel de Emisión de Gases Contaminantes:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Cantidad descargada de gases contaminantes por parte de un vehículo automotor. Es establecida por una autoridad ambiental competente.

**Norma Técnica:** una norma técnica es un documento aprobado por un organismo reconocido que establece especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico, que hay que cumplir en determinados productos, procesos o servicios.

Las normas resultan fundamentales para programar los procesos de producción.
Se crean con el consenso de todas las partes interesadas e involucradas en una actividad (fabricantes, administración, consumidores, laboratorios, centros de investigación).

Deben aprobarse por un Organismo de Normalización reconocido.

**Norma de Emisión del Ruido:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Valor máximo permisible de intensidad sonora que puede emitir un vehículo automotor. Es establecido por las autoridades ambientales.

**Organismo de Tránsito:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Son unidades administrativas municipales distritales o departamentales que tienen por reglamento la función de organizar y dirigir lo relacionado con el tránsito y transporte en su respectiva jurisdicción.

**Placa:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Documento público con validez en todo el territorio nacional, el cual identifica externa y privativamente un vehículo.

**Registro Nacional Automotor:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Es el conjunto de datos necesarios para determinar la propiedad, características y situación jurídica de los vehículos automotores terrestres. En el se inscribirá todo acto, o contrato providencia judicial, administrativa o arbitral, adjudicación, modificación, limitación, gravamen, media cautelar, traslación o extinción del dominio u otro derecho real,
principal o accesorio sobre vehículos automotores terrestres para que surtan efectos ente las autoridades y ante terceros.

**Retén:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Puesto de control instalado técnicamente por una de las autoridades legalmente constituidas de la Nación.

**Retención:** de acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Inmovilización de un vehículo por orden de la autoridad competente

**Revisión técnico mecánica y emisiones contaminantes:** (RTM y EC) es un mecanismo de control implementado por el Gobierno, que vela por la condición mecánica y contaminación ambiental de todos los vehículos, carros y motos que circulan en Colombia. Su concepción básica fue introducida con la Ley 769 de 2002 y sus procedimientos están reglamentados en la Resolución 3768 de 2013 y el Decreto Ley 019 de 2012.

**RUNT:** es un sistema que permite registrar y mantener actualizada, centralizada, autorizada y validada la información sobre los registros de automotores, conductores, licencias de tránsito, empresas de transporte público, infractores, accidentes de tránsito, seguros, remolques y semirremolques, maquinaria.
SOAT: es un seguro obligatorio establecido por Ley con un fin netamente social. Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito que sufren lesiones corporales y muerte.
Resumen

Los centros de diagnóstico Automotor ofrecen a sus clientes el servicio de Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes, este servicio es de carácter obligatorio ya que de acuerdo con la Resolución 3768 de 2013, los vehículos livianos, pesados y motocicletas deben tener la revisión, motivo por el cual la venta del servicio está garantizada.

El propósito de este trabajo de Investigación es diseñar una estrategia a partir del cuadro de mando integral para el reconocimiento, posicionamiento y fidelización de los clientes del Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores ubicado en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca, con 9 años de presencia en el mercado y que a pesar de que ha venido creciendo carece de direccionamiento estratégico.

Tomando en consideración la metodología del cuadro de mando integral para el planteamiento de las estrategias y de igual manera, incluyendo las bases de la planeación estratégica, se adelantó este ejercicio de investigación, con el propósito de establecer las acciones más imperantes para lograr el posicionamiento del C.D.A. Los Libertadores de la ciudad de Palmira. También se tuvo en cuenta la cadena de valor y el mercadeo estratégico para incluirlas en el desarrollo de las estrategias propuestas.

Para obtener la información necesaria, se aplicó una encuesta a los usuarios de los centros de diagnóstico automotor de la ciudad a fin de establecer el nivel de posicionamiento de los diferentes C.D.A. y las características que hacen que los usuarios los prefieran. A partir de los resultados de la encuesta, se procedió con el diseño de las estrategias.
Utilizando el cuadro de mando integral, se propusieron las estrategias que, de acuerdo con los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, pueden permitir que el C.D.A. Los Libertadores adquiera el posicionamiento y reconocimiento de los usuarios, en la medida en que se garantice su adecuada aplicación.

*Palabras claves: estrategia, posicionamiento, recordación de marca, fidelización, marketing estratégico*
Abstract

Diagnostic centers offer their customers the service of technical-mechanical revision and polluting emissions, this service is mandatory since by law it has been established that light, heavy vehicles and motorcycles must have the revision, which is why the sale of the service is guaranteed.

The purpose of this research work is to design a strategy based on the balanced scorecard for the recognition, positioning and customer loyalty of the Libertadores Automotive Diagnostic Center located in the city of Palmira, Valle del Cauca, with 9 years of presence in the market and that although it has been growing lacks strategic direction.

Taking into consideration the methodology of the balanced scorecard for the approach of the strategies and in the same way, including the bases of the strategic planning, this research exercise was advanced, with the purpose of establishing the most prevalent actions to achieve the positioning of the C.D.A. Los Libertadores of the city of Palmira. The value chain and strategic marketing were also taken into account to include them in the development of the proposed strategies.

In order to obtain the necessary information, a survey was applied to the users of the automotive diagnostic centers of the city in order to establish the level of positioning of the different C.D.A’s and the characteristics that make the users prefer them. Based on the results of the survey, we proceeded with the design of the strategies.
Using the integral scorecard, strategies were proposed that, according to the results obtained in the diagnostic phase, may allow the Los Libertadores C.D.A. to acquire the positioning and recognition of users, insofar as their proper application is guaranteed.

*Keywords: strategy, positioning, brand recall, loyalty, strategic marketing*
1. **Introducción**

De acuerdo con el artículo 2° del Código Nacional de Tránsito, Ley 769 de 2002, los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) son entidades estatales o privadas destinadas al examen Técnico Mecánico de vehículos automotores y a la revisión del control ecológico conforme a las normas ambientales.

El Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores, ubicado en la ciudad de Palmira, existe desde hace nueve años y desde entonces, no ha formulado estrategias para la captación o fidelización de sus clientes, bajo la premisa de que la revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes es una obligación del propietario del vehículo, que debe cumplir por un ordenamiento de ley.

Sin embargo, la amplia competencia en el mercado sobre la prestación del servicio, obliga a los C.D.A. a pensar en estrategias que le permitan posicionarse en el mercado y obtener el reconocimiento de la ciudadanía, para el momento en el que se requiera solicitar este servicio.

Desde este punto de partida, el propósito de esta investigación, es el diseño de una estrategia que permita posicionar al C.D.A. Los Libertadores en la ciudad de Palmira, como la primera opción para llevar su vehículo, bajo una premisa de responsabilidad social y concientización de la importancia de llevar a cabo este examen de la forma más ética posible.
El alcance de este proyecto de investigación busca lograr la aceptación, reconocimiento y fidelización de los clientes actuales, potenciales y recurrentes para el Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores de la ciudad de Palmira. Para ello, se implementarán instrumentos que permitan medir la efectividad de las estrategias planteadas para el posicionamiento del mismo, a fin de poder en adelante, tomar decisiones asertivas sobre el desempeño de la organización.

En primera instancia se desarrolló la construcción del marco teórico a fin de establecer cuáles serían los autores, metodologías y modelos que se tomarían en cuenta para el desarrollo de la propuesta.

Para el diseño de la estrategia, se partió en primera medida, de la implementación de un diagnóstico a una muestra seleccionada, para establecer el nivel de reconocimiento que los ciudadanos tienen sobre los C.D.A. que hacen presencia en Palmira.

Una vez obtenidos los resultados, se procedió con la presentación de una estrategia, a partir del desarrollo de una matriz DOFA y la implementación de un cuadro de mando integral para definir las acciones que se deben tomar en cuenta, y la cadena de valor que se debe seguir para garantizar los resultados esperados.

La recolección de la muestra tomó más tiempo de lo esperado, toda vez que las personas son apáticas al diligenciamiento de este tipo de encuestas alegando falta de tiempo o porque
consideran que pueden poner en riesgo el cuidado de sus datos personales. Sin embargo, se logró recolectar la muestra completa para la realización del diagnóstico respectivo.

Finalmente, se presenta un modelo de encuesta como instrumento para el seguimiento a las estrategias propuestas, a fin de garantizar la fidelización de los clientes.

Las limitaciones en el desarrollo de este proyecto reposan sobre los altos directivos de la organización, que han considerado que el servicio que se presta en el Centro de Diagnóstico Automotor es de tipo obligatorio, razón por la cual los clientes van a llegar por su propia cuenta; en este sentido, no ha sido prioridad el desarrollo de un plan estratégico que permita no solo captar nuevos clientes sino, además, fidelizar a aquellos que asisten en búsqueda del servicio.

De igual manera, la falta de concientización en la ciudadanía sobre la importancia de la revisión técnico mecánica se constituye en una limitación para el desarrollo de este proyecto, toda vez que las personas asisten a los centros de diagnóstico automotor con el interés de obtener un certificado de aprobación; pero no se tiene en cuenta la importancia de contar con información veraz y exacta sobre el estado del vehículo y las implicaciones de seguridad que esto conlleva.

Por otro lado, el Gobierno Nacional no ha realizado el acompañamiento necesario para la ciudadanía tome conciencia de la importancia de la revisión técnico mecánica y de gases; la obligatoriedad del certificado y la fijación de los precios convierte este producto, en un impuesto más que deben pagar los ciudadanos, tomando resistencia sobre el mismo. Es necesario que
desde el Gobierno se sensibilice a la ciudadanía sobre la prestación de servicio y se brinde un acompañamiento estratégico a los centros de diagnóstico automotor para que puedan ejercer sus funciones de manera satisfactoria.

Si bien en teoría es posible inferir que los C.DA. no requieren de estrategias de mercadeo por tratarse de la prestación de un servicio obligatorio, que además está regularizado por el Gobierno, es importante establecer que, como toda empresa, se requiere de un direccionamiento estratégico que permita garantizar la sostenibilidad del negocio.

Se concluye, además, que la Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes, se constituye en un factor de obligatoriedad para los conductores, que acuden a ella en cumplimiento de un requisito, pero no tienen consciencia de la importancia de este examen para garantizar su seguridad y la de quienes lo rodean, de ahí, que el soborno por la obtención de una certificación aprobada, sea el común denominador entre los C.D.A. A partir de estas premisas, se presenta la estrategia propuesta desde la formulación del problema.

La realización de este ejercicio de investigación, además de un requisito para optar por el título de ingeniería industrial, se convierte en una oportunidad para aplicar los conocimientos gerenciales adquiridos en el desarrollo de la carrera, al servicio de mi desempeño laboral como colaborador del C.D.A. Los Libertadores de la ciudad de Palmira.
2. **Formulación del Problema**

El Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores no cuenta con un estudio que le permita conocer la situación del mercado en el municipio de Palmira, el nivel de satisfacción de sus clientes y mucho menos la posición que ocupan en la ciudad frente a la competencia.

El Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores realiza la Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes a unos clientes constantes y ocasionalmente a clientes nuevos ya que la empresa poco comunica que está habilitado por el Ministerio de Transporte lo cual da garantía y credibilidad a la empresa; por otra parte, desconoce la importancia de fidelizar a los clientes constantes y a atraer a los nuevos.

Es importante mencionar que hace 9 años que inició labores el C.D.A. Los Libertadores, solo existía una empresa en la ciudad que brindaba los mismos servicios, el Centro de Diagnóstico Automotor de Palmira (C.D.A.P.), empresa estatal de economía mixta, que ofrece la revisión para vehículos livianos, vehículos pesados y motocicletas, es importante decir que allí también funcionan la oficinas de tránsito de la ciudad, además existía Servimotos y CDA Llanogrande que ofrecen revisión únicamente a motocicletas y las últimas empresas que surgieron fueron C.D.A. Las Palmas y C.D.A. El Paraíso que ofrecen revisión de vehículos livianos, pesados y motocicletas, por este motivo la población objetiva cuenta con muchas opciones para adquirir el servicio lo que beneficia a los usuarios, pero dificulta la competencia entre las empresas.
2.1. Planteamiento del problema

¿Cuál es la estrategia que debe implementar el Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores para generar reconocimiento, aceptación y fidelización por parte de sus clientes?
3. Justificación

El Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores es una empresa Palmirana que tiene debilidades al interior de la organización y en el nivel de posicionamiento, por tal motivo se analizará a profundidad la empresa lo cual permitirá realizar propuestas en beneficio de la organización.

El Gobierno Nacional mediante la Resolución 3500 de 2005, estableció que todos los vehículos livianos, pesados y motocicletas deben realizar periódicamente una revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes en un Centro de Diagnóstico Automotor debidamente habilitado, por este motivo la venta del servicio que ofrecen estas empresas está garantizada.

El Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores realiza la revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes a unos clientes fieles y ocasionalmente clientes nuevos, aunque el centro de diagnóstico cuenta con una experiencia de 9 años, en términos generales, muchas personas desconocen la existencia del mismo, como se muestra en el diagnóstico aplicado en esta investigación.

La exigencia de la Revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes para vehículos livianos, pesados y motocicletas que transitan en las vías de nuestro país es joven, es por esta razón que la creación de Centros de Diagnóstico Automotor que brindan este servicio se ha venido desarrollando en los últimos 10 años; lo que ocasiona que se diversifique la oferta y
demanda como consecuencia de las nuevas normas que propenden por la seguridad vial y la protección del medio ambiente.

Es importante mencionar que el Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transporte mediante la Resolución 3318 de 2015 ha establecido unas tarifas para los C.D.A. que deben ser iguales, es decir que la competencia de precios, promociones y descuentos no es válida aplicarla en empresas de esta naturaleza.

Muchos usuarios de los C.D.A. en repetidas ocasiones se muestran como personas que no van a comprar un servicio de inspección de sus vehículos, sino que van a comprar un resultado que diga APROBADO, esta es una gran problemática que muestra la falta de cultura ciudadana, pues lo importante para algunas personas no es conocer exactamente el estado de su vehículo para poder corregir los daños que este tiene, sino poder evitarse una multa frente a las autoridades.

Esta es quizá la problemática más evidente y la más discutida por las empresas de este sector, pues es común escuchar casos de clientes insatisfechos día a día por no obtener el resultado esperado lo cual implica que deben realizar las correcciones de su vehículo en un plazo no mayor a 15 días y volverlo a llevar a la inspección para verificar que los motivos de rechazo han sido corregidos y de esta manera obtener un resultado positivo.

Cabe anotar que mientras los clientes tengan su vehículo en estado rechazado el C.D.A. entrega un documento conocido como FUR (Formato Único de Resultados) el cual no exime al propietario de una multa durante los 15 días de plazo que tiene para hacer las respectivas
correcciones, por lo tanto, los usuarios deben hacer reparaciones a la mayor brevedad si es que desean transitar con tranquilidad en las vías de nuestro país.

Con el interés de desarrollar una propuesta estratégica para el posicionamiento, reconocimiento y fidelización de los clientes del C.D.A. Los Libertadores de Palmira, se despierta la necesidad de conocer con exactitud los servicios que la competencia ofrece, los motivos de escogencia de un C.D.A. por parte los usuarios y el nivel de cultura que tienen los habitantes de Palmira frente al servicio de Revisión Técnico-Mecánica y de emisiones contaminantes.
4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia para el reconocimiento, aceptación y fidelización de la empresa Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores de Palmira para el período 2018 – 2022.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de reconocimiento, aceptación y fidelización de los centros de diagnóstico automotor en Palmira.

- Diseñar a partir de los resultados del diagnóstico, un modelo estratégico basado en el cuadro de mando integral para el Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores que garantice la fidelización de los clientes actuales y la atracción de nueva clientela.

- Implementar un instrumento para el seguimiento que permita medir la efectividad de las estrategias con los clientes del Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores de Palmira.
5. Metodología

5.1. Tipo de Estudio

En la presente investigación se aplica la metodología descriptiva con respecto al desarrollo de estrategias para el Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores.

La investigación tipo descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Posteriormente, de acuerdo a los resultados se generan propuestas dirigidas a la obtención del reconocimiento, aceptación y fidelización de los usuarios actuales y los que han de llegar.

En relación con las necesidades del Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores, se considera que sería importante utilizar la metodología descriptiva aprovechando la metodología transversal o diseño de investigación por encuesta (tipo cuestionario estructurado) con el fin de identificar el motivo por el cual el consumidor decide buscar el servicio de revisión técnico-mecánica en determinado establecimiento, además se pretende analizar casos, porque es una muy buena forma de conocer los factores externos que permiten o no el crecimiento del C.D.A. Libertadores.
**Diseño muestral:** se realizó un diseño muestral estratégico para conocer la posición del consumidor frente a los servicios que los Centros de Diagnóstico ofrecen.

**Marco muestral:** el marco muestral de partida para la determinación de los tamaños de muestra está representado en la cantidad de vehículos que reporta el Ministerio de Transporte en la ciudad de Palmira.

**Tamaño de la muestra:** el cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

\[
n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N - 1)) + k^2 \cdot p \cdot q}
\]

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

- 30.000 personas que tienen vehículos livianos y motocicletas en la ciudad de Palmira

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

- 1.65 con un nivel de desconfianza del 90

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:
K  1,15  1,28  1,44  1,65  1,96  2  2,58

Nivel de  75%  80%  85%  90%  95%  95,5%  99%
confianza

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Ejemplos:

- Ejemplo 1: si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestral del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.
- Ejemplo 2: si hacemos una encuesta de satisfacción a los empleados con un error muestral del 3% y el 60% de los encuestados se muestran satisfechos significa que entre el 57% y el 63% (60% +/- 3%) del total de los empleados de la empresa lo estarán.
- Ejemplo 3: si los resultados de una encuesta electoral indicaran que un partido iba a obtener el 55% de los votos y el error estimado fuera del 3%, se estima que el porcentaje real de votos estará en el intervalo 52-58% (55% +/- 3%).
- e= 5% = 0.05

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

- 0.5

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).
Por lo tanto:

\[ n = \frac{1.65^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 30.000}{(0.05)^2 \times (29.999) + (1.65)^2 \times (0.5) \times (0.5)} \]

\[ n = \frac{2.7225 \times 0.5 \times 0.5 \times 30.000}{(0.0025) \times (29.999) + (2.7225) \times (0.5) \times (0.5)} \]

\[ n = \frac{20.418.75}{74.997 + 0.680} \]

\[ n = \frac{20.418.75}{75.677} \]

\[ n = 269.8 \approx 270 \] (Muestra que se debe tener)

**Forma de Captura:** Se hará en los centros de diagnóstico de la ciudad de Palmira y de manera virtual a las bases de datos de las personas que poseen vehículos livianos y motocicletas. Es importante mencionar que se debe fraccionar el trabajo en etapas:

**Etapa 1 Observación:** Para realizar benchmarking se debe identificar competencia directa, indirecta, servicios que ofrecen, número de colaboradores, espacio físico, calidad en el servicio y ventajas diferenciales competitivas de cada uno de los C.D.A. del municipio de Palmira ubicado en el valle del Cauca.
Etapa 2 inductivo: En esta etapa se aplicarán los instrumentos diseñados para obtener la información relevante que servirá como insumo para proponer estrategias enfocadas a fidelizar clientes actuales y capturar nuevos.

Etapa 3 Análisis: En esta fase se pueden sacar apreciaciones basadas en hechos como resultado de los instrumentos y a su vez permitirá la formulación de estrategias de reconocimiento, aceptación y fidelización.

5.2. Fuentes y técnicas de recolección

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos Específicos</th>
<th>Actividades</th>
<th>¿Quién?</th>
<th>¿Cómo?</th>
<th>¿Cuándo?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1. Diagnosticar el nivel de reconocimiento, aceptación y Fidelización de los Centros de Diagnóstico Automotor en Palmira.</strong></td>
<td><strong>Etapa 1 Observación:</strong> Recolectar información sobre precios, servicios, instalaciones, comodidad, calidad en el servicio de los diferentes C.D.A. de la ciudad de Palmira.</td>
<td>Personal Interno y Externo de los diferentes Centros de Diagnóstico Automotor</td>
<td>Realizar visitas in situ, preguntas a clientes y preguntas al personal interno</td>
<td>A partir de Noviembre del 2017</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2. Diseñar a partir de los resultados del diagnóstico, un modelo estratégico basado en el cuadro de mando integral para el Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores que garantice la fidelización de los clientes actuales y la atracción de nueva clientela.</strong></td>
<td><strong>Etapa 2 Inductivo:</strong> A partir de los resultados del diagnóstico, se formularán las estrategias necesarias para alcanzar el objetivo estratégico.</td>
<td>Responsable del Trabajo de Investigación</td>
<td>Recolección, Tabulación e interpretación de la información</td>
<td>A partir de Enero del 2018</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivos Específicos</td>
<td>Actividades</td>
<td>¿Quién?</td>
<td>¿Cómo?</td>
<td>¿Cuándo?</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>---------</td>
<td>--------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Implementar un instrumento para el seguimiento que permita medir la efectividad de las estrategias con los clientes del Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores de Palmira.</td>
<td><strong>Etapa 3 Análisis:</strong> Se llegará a unas conclusiones que permitan formular un plan y una propuesta de evaluación para la culminación de la propuesta.</td>
<td>Responsable del Trabajo de Investigación</td>
<td>Conclusiones de la información recolectada</td>
<td>Marzo del 2018</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia

5.3. **Tratamiento de la información**

- Después de la observación se diseñará una matriz DOFA que evidencie debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la competencia directa e indirecta.
- Teniendo las encuestas o cuestionarios diligenciados se procederá a tabular la información para poder sacar conclusiones que permitan realizar la propuesta.

5.4. **Impacto y productos esperados**

Después de obtener información de todos los C.D.A. del municipio de Palmira, conocer sus fortalezas, debilidades, tamaño, infraestructura, ventajas competitivas y de igual manera conocer la percepción de los usuarios del servicio de Revisión Técnico mecánica y de emisiones contaminantes, se espera tener los insumos suficientes para entregarle a los directivos de la organización una propuesta de direccionamiento estratégico para lograr reconocimiento, aceptación y fidelización de parte de los clientes actuales y por capturar para el Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores en Palmira Valle.
5.5. Resultados del Trabajo de Campo

La muestra trabajada son 272 personas que poseen vehículos livianos y motocicletas, se realizó en los diferentes Centros de Diagnóstico Automotor de la Ciudad de Palmira.

El Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores no tenía un estudio que le permitiera conocer la situación del mercado, el nivel de satisfacción de sus clientes y mucho menos la posición que ubican en la ciudad de Palmira.
6. Marco Referencial

6.1. Marco Teórico

6.1.1. Direccionamiento Estratégico

De acuerdo con Palacios, J. (s.f.) la dirección estratégica es el arte de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad.

Actualmente, las empresas han involucrado el direccionamiento estratégico como una necesidad para la organización, aquellas que no lo hacen, no tienen la capacidad para competir en el mercado, en la medida en que no plantean metas, no siguen indicadores y no están en capacidad de dar respuesta a la demanda que se presenta, todo esto, por falta de previsión.

“Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. A este proceso se le denomina dirección estratégica” (Palacio, J., s.f.).

El direccionamiento estratégico, permite, según lo señala por el autor y en general, por todos aquellos que están en capacidad de referirse al proceso de planeación en las empresas,
anticiparse al futuro, adaptarse a los cambios y dar respuesta a las necesidades del entorno, eliminando de esta manera a la competencia.

El direccionamiento estratégico, confiere la capacidad de crear para el negocio, ventajas competitivas que permitirán a la organización, distinguirse de las demás en su entorno, logrando de esta manera, posicionar sus productos o servicios en el mercado.

Para que un proceso de direccionamiento estratégico se lleve a cabo de manera satisfactoria, la empresa debe en primera medida realizar una caracterización del entorno, saber qué sucede y adoptar una posición de aceptación y movimiento en congruencia con los cambios que se presentan en el mercado.
De acuerdo con Palacios, J. (s.f.) “las compañías hoy en día se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. A este proceso se le denomina dirección estratégica”.

Por otro lado, Kaplan & Norton (2001) señalan la estrategia como un paso en proceso continuo, la cual no se convierte solo en un proceso de gestión, sino en la razón misma bajo la cual la organización es dirigida.

“La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el
compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Así, la estrategia de una compañía se trata del cómo” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007).

El factor determinante para el éxito de un proceso de direccionamiento estratégico, radicará en la capacidad que tenga una organización para ajustarse a los cambios, para evaluar periódicamente y de manera satisfactoria sus procesos, a fin de introducir los ajustes que sean necesarios para dar respuesta no solo al entorno cambiante, sino además, a las necesidades que le demanden sus clientes.

6.1.2. **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es la propuesta desarrollada por Kaplan y Norton desde principios de los años 90, para medir los resultados de una organización a través de indicadores financieros y no financieros. “The Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measures” (Kaplan & Norton, 2001).

El esquema del Cuadro de Mando Integral está definido en cuatro bloques principales, denominados por los autores como perspectivas: Financiera, de Cliente, Procesos Internos y del Aprendizaje, y Mejora. Siempre que la organización tenga la capacidad de traducir estas
perspectivas, en estrategias, el proceso será mucho más fácil para definir las expectativas de la Organización.

La perspectiva financiera, indica si la estrategia de la organización, la forma en que es implementada y ejecutada contribuye con el mejoramiento y crecimiento de la misma. La perspectiva del cliente permite identificar las necesidades de los clientes, y el desarrollo de la competencia que, en torno a este cliente, pueda generarse. La perspectiva de los procesos internos, busca mejorar los procesos de innovación, operaciones y ventas. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y mejora, busca identificar los indicadores que aportan mejoras o fallas a los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Figura 3. Traducir la estrategia en términos operacionales

Fuente: (Kaplan & Norton, 2001)
La propuesta de (Kaplan & Norton, 2001) implica en primera medida, la alineación de la visión de la organización con la estrategia, logrando que tanto objetivos como indicadores sean comunes para lograr el éxito a largo plazo.

El segundo paso en el BSC es comunicar y vincular, esto quiere decir informar a todas las personas de la comunicación sobre la estrategia, vinculándola a los objetivos de todas las áreas y de cada persona. Esto permite que todas las personas estén alineadas con la estrategia que promueve la organización.

El tercer proceso implica la planificación de los negocios, el cual integra el plan financiero, logrando que las metas establecidas sean la base para la distribución de los recursos, coordinando que las inversiones estén alineadas con los objetivos que desea alcanzar la Organización.

El cuarto y último proceso es el de retroalimentación y aprendizaje, que permite hacer seguimiento a los resultados, identificando a tiempo desde tres perspectivas (cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento), el desempeño de la organización y la necesidad de implementar oportunamente, cambios en la estrategia.

6.1.3. Cadena de Valor

Para el análisis de la cadena de valor, Porter (1982) presenta la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y en diferenciación. La ventaja competitiva conlleva el desarrollo de una actividad que la organización desarrolla de...
manera exclusiva o de manera más eficiente que la competencia, y que los clientes logran percibir como algo muy importante.

El liderazgo en costos bajos o en diferenciación dependerá, de acuerdo con Porter (1982) de las actividades que lleve a cabo la empresa, y que separándole en grupos de acuerdo con su importancia estratégica, ofrecerá información para comprender el comportamiento de los costos e identificar fuentes potenciales de diferenciación.

La cadena de valor se conforma por tres elementos básicos: las actividades primarias o principales, las actividades de apoyo o auxiliares y el margen.

Las actividades primarias son aquellas que tienen relación directa con la elaboración del producto y que resultan imprescindibles para la transformación de los input en output. Pueden diferenciarse en subactividades directas, indirectas y de control de calidad.

Entre las actividades primarias o principales, encontramos:

- Logística interna: operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones – Producción: actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento del producto terminado y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y marketing: actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.

- Servicio posventa y mantenimiento: actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Por otro lado, las actividades de apoyo o auxiliares son todas aquellas que dan soporte a las actividades primarias y cuyo principal objetivo es incrementar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor. Entre estas, se destacan:

- Infraestructura: operaciones de apoyo a toda la empresa, y no actividades individuales, entre las cuales se encuentran las administrativas, planificación y finanzas.

- Investigación, desarrollo y diseño: cada actividad que genera valor, representa tecnología, bien sea a través de conocimientos, procedimientos o a través de tecnología dentro del proceso.

- Recursos Humanos: actividades que implican la búsqueda, contratación, formación y desarrollo del personal de la empresa.

- Abastecimiento: hace referencia a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor.

Finalmente, el margen, de acuerdo con Porter (1982) consiste en la diferencia entre el valor total y los costos totales en que incurrió la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.
A continuación se muestra la representación gráfica de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, donde las actividades principales siguen una secuencia y están cobijadas por las actividades de apoyo durante todo el proceso, hasta llegar al producto final.

![Figura 4. Esquema de la cadena de valor de Michael Porter](image)

Fuente: (Porter, 1982)

Para lograr de manera satisfactoria un diagnóstico sobre la ventaja competitiva de una empresa, es necesario definir la cadena de valor, partiendo de las actividades genéricas, e identificando aquellas actividades, que genera valor.

**6.1.4. Mercadeo estratégico**

De acuerdo con la American Marketing Association (2014) el marketing se constituye en una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y administrar las relaciones con ellos de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas.
Una estrategia de marketing debe apuntar a la generación de valor para el cliente. De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012) la estrategia de marketing, es la lógica con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y conseguir relaciones reñituables.

Todas las organizaciones deben incluir dentro de su proceso de planeación estratégica, un proceso de planeación para su estrategia de mercadeo, pues finalmente, la oferta de los productos y servicios será la que defina el éxito de la organización, y entre mejor planteada esté esta estrategia, será mucho más provechosa.

Todo aquello que una empresa está dispuesta a hacer para fortalecer la demanda de su producto o servicio, es lo que se considera como mezcla de marketing y que Kotler y Amstrong (2012) definen como el conjunto de herramientas tácticas, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado objetivo.

Para llevar a cabo la mezcla de marketing, se utilizan cuatro herramientas, conocidas como las 4P, concepto que introdujo Jeromy McCarth en los años sesenta y que significan: producto, precio, plaza y promoción (Porter, 1982).

- **Producto**: es la combinación de bienes o servicios que ofrece una compañía a su mercado específico.
- **Precio**: es la cantidad de dinero que un cliente debe pagar para obtener el producto o servicio.
- Plaza: incluye todas las actividades que debe desarrollar una compañía para que su producto o servicio se encuentre disponible en el mercado.

- Promoción: son todas aquellas actividades que comunican las ventajas del producto y buscan persuadir a los clientes objetivo para que lo compren.

6.2. Marco Conceptual

**Comportamiento del consumidor:** de acuerdo con Arellano (2002) el comportamiento del consumidor es 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.

**Cuadro de Mando Integral:** complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medida de los inductores de actuación futura. Los indicadores y objetivos del cuadro de mando se derivan de la visión estrategia de la organización y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2001).

**Direccionamiento estratégico:** es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo. De acuerdo con Mintzberg (1991), es la programación sistemática para estrategias previamente identificadas, sobre las cuales se desarrolla un plan.
**Estrategia:** a continuación, se presentan las definiciones que diferentes teóricos han aportado sobre el término estrategia, en el marco de la administración y el mercadeo que para este caso es competente, y que fueron recopiladas por Pimentel (1999).

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954) afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and structure* (1962) basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva, la sinergia.
Mercadeo: de acuerdo con la American Marketing Association (2014) el marketing es el proceso de planificación, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetos individuales y organizacionales.

“Se considera mercadeo, al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El concepto de marketing se basa en dos creencias fundamentales, primero: toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; y segundo, la meta de una empresa, debe ser un volumen de ventas lucrativo” (Calderón, 2002).

Ventaja Competitiva: “la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (…) una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. a nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva” (Porter, 1982).
6.3. Marco Contextual

Esta investigación se desarrolla en el municipio de Palmira, donde se encuentra ubicado el Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores. Palmira se encuentra localizada en la región sur del Departamento del Valle del Cauca, Colombia. Su cabecera está situada a 3°31’48” de latitud norte y 76°81’13” de longitud al oeste de Greenwich (Alcaldía de Palmira, 2018).

Limites políticos y geográficos: Norte: municipio de El Cerrito; Este: Departamento del Tolima; Sur: municipios de Pradera y Candelaria y Oeste: municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

El Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores está ubicado en la Calle 42 No. 8-11 en la ciudad de Palmira, municipio del Valle del Cauca, fue creado el día 7 de febrero del año 2007, por escritura pública no 235 registrada en la notaria primera de Palmira, con una vigencia hasta el 7 de febrero del 2027 e inició labores el 26 de septiembre de 2008, el registro mercantil es el No 79885-3 de la cámara de comercio de Palmira, el registro en industria y comercio es el No. 11728 y el NIT No. 900.143.626-9 perteneciente al régimen común.

El Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores está habilitado por el Ministerio de Transporte bajo la resolución No. 003959 del 18 de septiembre del 2008 y acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) por el certificado 10-OIN-020.

El Centro de Diagnóstico Automotor los Libertadores está dedicado a la labor de inspección Técnico-Mecánica y de emisiones contaminantes de vehículos livianos y motocicletas. Esta
organización no tiene dependencia administrativa, de recursos, financiera, contable, ni de cualquier otra índole con otras organizaciones del mismo sector, lo cual permite brindar garantía de independencia, imparcialidad e integridad.
6.4. Marco Legal

A continuación, se citan las normas y leyes que rigen el funcionamiento de los CDA en Colombia.

**Ley 1383 de 2010**: por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 – Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones. Capítulo VIII, revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes.

**Resolución No. 0003768 de 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.

**NTC 5385**: norma que establece las especificaciones para la prestación del servicio que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor para realizar la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes de los automotores.

**NTC 4231**: procedimiento de evaluación y características de los equipos de flujo parcial necesarios para medir las emisiones de humo generadas por las fuentes móviles accionadas con ciclo DIESEL. Método de aceleración libre.

**NTC 4983**: calidad del aire. Evaluación de gases de escape de fuentes móviles utilizando motores basados en el ciclo OTTO. Método de ensayo en marcha mínima (Ralentí) y velocidad crucero, y especificaciones para los equipos empleados en esta evaluación.
**NTC 5375:** Revisión Técnico-mecánica y de emisiones contaminantes en vehículos automotores.

**NTC 5365:** Calidad del aire. Evaluación de gases de escape de motocicletas, motociclos, mototriciclos, motocarros y cuatrimotos accionados tanto con gas o gasolina (motor a cuatro tiempos) como con mezcla gasolina aceite (motor dos tiempos). Método de ensayo en marcha mínima (ralentí) y especificaciones para los equipos empleados.
7. Diagnóstico del reconocimiento, aceptación y fidelización de los centros de diagnóstico automotor en Palmira

Con el propósito de establecer el nivel de reconocimiento, aceptación y fidelización de los centros de diagnóstico automotor en Palmira, se aplicó una encuesta (ver Anexo 1) tanto a los clientes como a los trabajadores de seis C.D.A. en la ciudad, en la cual se buscaba establecer su conocimiento sobre estos centros de servicios y la relación que mantienen con estos lugares.

Posteriormente, se aplicó un proceso de benchmarking competitivo entre los centros de diagnóstico automotor a fin de establecer una comparación entre los servicios que se ofrecen de uno a otro.

7.1. Resultados de la encuesta aplicada

A continuación, se presentan los resultados arrojados en la encuesta aplicada a las 270 personas que se seleccionaron de acuerdo con la muestra.

La primera pregunta indagaba a las personas si sabían de la existencia de los centros de diagnóstico automotor en la ciudad de Palmira. De las 270 personas encuestadas, 258 personas manifestaron conocer sobre estos centros de servicio, frente a 12 personas que manifestaron no tener conocimiento sobre estos sitios.

Considerando el universo entrevistado y un porcentaje de reconocimiento de 95,5% sobre los centros de diagnóstico automotor, es posible inferir que estos lugares gozan del reconocimiento de la ciudadanía, no son ajenos a su existencia y a los servicios que ofrecen.
La segunda pregunta de la encuesta indagaba sobre el reconocimiento de los C.D.A. que existen en la ciudad. En este punto es importante señalar que las personas podían marcar más de una opción, razón por la cual la sumatoria supera el número de la muestra. Sin embargo, porcentualmente, el valor dado a cada uno de los C.D.A. obedece a su reconocimiento sobre el universo encuestado, es decir, 270 personas.

El Centro de Diagnóstico Automotor que cuenta con mayor reconocimiento es el C.D.A. Palmira con 57,4%, seguido por el C.D.A. Libertadores con un 50%; Servimotos con 40%; C.D.A. Llanogrande con 35%; C.D.A. Las Palmas con el 25%; y por último, C.D.A. El Paraíso con un 17%.
Entendiendo que el C.D.A. Palmira opera en la Secretaría de Tránsito, contar con un reconocimiento del 50% entre la población encuestada, es un muy buen resultado para el C.D.A. Los Libertadores, en su propósito de posicionar la marca y fidelizar a sus clientes.

Figura 6. Pregunta No. 2: Señale los CDA que usted reconoce en la ciudad de Palmira

![Bar chart showing results of the survey](image)

Fuente: elaboración propia

En la siguiente pregunta, se indagaba a los encuestados sobre los motivos por los cuales asistía a un C.D.A. El 57,5% de las personas encuestadas manifestaron hacerlo solo por obtener el certificado que les evitaría incurrir en una multa de tránsito, frente a un 42,5% que manifestó hacerlo para conocer el estado real de su vehículo.
La siguiente pregunta indagaba si las personas tenían conocimiento de promociones, descuentos o incentivos que proporcionara algún CDA por hacer uso de sus servicios. Es importante recalcar que, por disposición del Ministerio de Transporte, esta medida está prohibida en los CDA, que tienen sus tarifas ajustadas y deben ser iguales para todos los sitios.

Frente a esta pregunta, un 28,1% de las personas encuestadas, es decir, 76 personas, manifestaron tener conocimiento de este tipo de ofertas en CDA, frente a un 71,8% correspondiente a 194 personas que manifestaron no conocer sobre este tipo de situaciones. El resultado es alarmante en la medida en que puede representar competencia desleal e incumplimiento de la ley.
La siguiente pregunta, consultaba a las personas si anualmente visitaban el mismo CDA. El 76,6% de las personas encuestadas manifestaron que sí regresaban anualmente al mismo CDA, frente a un 23,3% que no lo hacen.
La última pregunta, consultaba a los encuestados, el motivo por el cual escogían el mismo CDA año a año. El 35.1% manifestaron hacerlo porque obtenían siempre el resultado esperado, el 23% manifestó no ser fiel a ningún CDA en especial; el 17% se inclinó por el tiempo de espera; un 12% por la rigurosidad en la elaboración del diagnóstico, y un 11% por la calidad en la atención.

Esta encuesta demuestra que las personas tienen poco interés en el dictamen técnico que les arroja la aplicación de la encuesta, y sus preferencias obedecen en primera medida a la obtención de la aprobación necesaria, para poder transitar sin inconvenientes.
Figura 10. Pregunta No. 5. ¿Cuál es el motivo por el cual usted elije el mismo CDA cada año?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivo</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Por el tiempo de espero</td>
<td>47%</td>
</tr>
<tr>
<td>Por la rigurosidad con la que hacen la inspección para conocer el estado del…</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>No soy fiel, elijo el CDA que más me convenga cada año</td>
<td>63%</td>
</tr>
<tr>
<td>Porque siempre obtendo el resultado que espero</td>
<td>95%</td>
</tr>
<tr>
<td>Por la excelente atención de los empleados</td>
<td>30%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia

7.2. **Benchmarking competitivo**

Con el propósito de establecer las ventajas que el CDA Los Libertadores tiene sobre la competencia o viceversa, se desarrolló un proceso de benchmarking competitivo con los CDA de Palmira, Las Palmas, Llanogrande, Paraíso y Servimotos ubicados en el municipio para establecer las similitudes y diferencias entre los servicios que ofrece.

De acuerdo con el análisis realizado, el Centro de Diagnóstico Automotor Los Libertadores, no presenta grandes diferencias con respecto a la competencia, los tiempos de atención son prácticamente iguales en la mayoría de los casos y corresponden con la prestación de un servicio completo y de calidad. En cuanto al número de pistas, es superado por los CDA Palmira y Paraíso, lo cual se constituye en una desventaja frente al cliente, que va a sentir que en estos sitios los pueden atender más rápido.
En cuanto al número de operarios, también es superado por los CDA Palmira y Paraíso, situación que también puede constituirse en una desventaja en términos de tiempo de atención.

Es importante resaltar que de acuerdo con los servicios que ofrecen los diferentes CDA y el público objetivo de cada uno de ellos, no se establece una competencia directa.

Estos aspectos son los más relevantes en cuanto a la calidad en la prestación del servicio. Los demás, son actividades que buscan generar valor agregado o algún tipo de ventaja competitiva, pero salvo la oferta de bebidas y suvenires, no existe una diferencia significativa.
8. Modelo estratégico basado en el cuadro de mando integral

8.1. Análisis DOFA para la identificación de las estrategias

Tabla 2. Matriz DOFA CDA Los Libertadores

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fortalezas</th>
<th>Debilidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F</strong>₁: El CDA Los Libertadores cuenta con amplio reconocimiento dentro de la comunidad palmirana.</td>
<td><strong>D</strong>₁: Alto nivel de dependencia de las regulaciones establecidas por el Gobierno que pueden impactar negativamente el comportamiento del negocio.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F</strong>₂: El CDA Los Libertadores tiene una trayectoria de más de nueve años en la ciudad.</td>
<td><strong>D</strong>₂: No existe integración de la información para realizar un seguimiento adecuado a las necesidades y expectativas de los clientes.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F</strong>₃: Pese a tener competencia, las condiciones son reguladas por el Gobierno, con lo cual se espera que haya lealtad.</td>
<td><strong>D</strong>₃: Carece de una estructura organizacional que planea de manera estratégica las actividades del CDA.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F</strong>₄: Cuenta con el personal suficiente y capacitado para brindar la atención necesaria a su clientela.</td>
<td><strong>D</strong>₄: Poca inversión en actualización tecnológica para superar a la competencia.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F</strong>₅: La planta de atención cumple con los requisitos establecidos por la ley.</td>
<td><strong>D</strong>₅: No prevé nuevas oportunidades de negocio para generar ingresos extras.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Oportunidades</th>
<th>Estrategias FO</th>
<th>Estrategias DO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>O</strong>₁: El Ministerio de Transporte expide nuevas normas y sanciones sobre la obligatoriedad de la implementación de la revisión técnico mecánica.</td>
<td><strong>FO</strong>₁: Diseñar una campaña de posicionamiento, basada en la responsabilidad social de llevar a cabo una revisión técnico mecánica de manera consciente y segura.</td>
<td><strong>DO</strong>₁: Implementar un modelo de direccionamiento estratégico para establecer las necesidades de crecimiento del negocio y el afianzamiento de la relación con el cliente.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>O</strong>₂: Crecimiento del parque automotor de la ciudad y los municipios aledaños.</td>
<td><strong>FO</strong>₂: Capacitar periódicamente al personal, sobre la reglamentación vigente</td>
<td><strong>DO</strong>₂: Establecer un plan de acción para la actualización tecnológica del negocio.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>O</strong>₃: Todos los vehículos, después de</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


seis años de la expedición de su matrícula, están en la obligación de realizar la revisión técnico mecánica.  

**O4:** Implementación de nuevos servicios que permitan la diversificación del negocio.  

**O5:** Apertura de nuevas sedes para ampliar la cobertura y prestación del servicio.

y la importancia de llevar a cabo un proceso minucioso que garantice el buen estado del vehículo y la vida del conductor.  

**FO3:** Implementar un diagnóstico sobre la oportunidad de crear una nueva sede para ampliar la cobertura.  

**FO4:** Establecer un plan de mercadeo para la captación de nuevos clientes, naturales y jurídicos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Amenazas</th>
<th>Estrategias FA</th>
<th>Estrategias DA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A1: Modificaciones al marco regulatorio.</td>
<td><strong>FA1:</strong> Implementar un modelo de revisión a la normatividad, para garantizar el cumplimiento de los estándares impuestos por las entidades certificadoras.</td>
<td><strong>DA1:</strong> Implementar una estrategia para el seguimiento de los clientes que visitan el CDA Los Libertadores.</td>
</tr>
<tr>
<td>A2: Cambios en el Gobierno o la política actual que pongan en detrimento el funcionamiento de los CDA.</td>
<td><strong>FA2:</strong> Diseñar una campaña de fidelización para que los clientes actuales reconozcan al CDA Los Libertadores como la mejor alternativa de la ciudad para realizar su revisión técnico mecánica.</td>
<td><strong>DA2:</strong> Desarrollar tecnología de punta, para garantizar la mejor atención y convertir el CDA Los Libertadores en una referencia para la competencia.</td>
</tr>
<tr>
<td>A3: Las certificaciones externas que se deben adquirir para cumplir con los requisitos para la prestación del servicio se vuelven inaccesibles.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A4: Creación de nuevos CDA en la ciudad que reduzcan la clientela.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A5: Detrimento económico de la nación que ponga en riesgo la capacidad de adquisición para el incremento en el parque automotor de la ciudad.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
8.2. Cuadro de Mando Integral

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivo</th>
<th>Indicador</th>
<th>Meta</th>
<th>Plan de Acción</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Perspectiva Financiera</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F₁: Aumentar el número de ventas anuales para el CDA Los Libertadores.</td>
<td>- # de ventas anuales de servicio del CDA Los Libertadores.</td>
<td>- Incrementar las ventas de servicio en el año en un 20%</td>
<td>- Gestionar de manera efectiva la base de datos de los clientes actuales, para recordarles la presencia del CDA Los Libertadores, y la garantía de los servicios que ofrece.</td>
</tr>
<tr>
<td>F₂: Incrementar la base de clientes del CDA Los Libertadores.</td>
<td></td>
<td></td>
<td>- Crear un plan de referidos para los clientes actuales, con incentivos que no afecten la leal competencia.</td>
</tr>
<tr>
<td>F₃: Posicionar al CDA Los Libertadores como la primera opción de los Palmiranos al momento de realizar la revisión técnico mecánica.</td>
<td></td>
<td></td>
<td>- Crear una base de datos de posibles clientes empresariales, que deben ser gestionados para que escojan el CDA Los Libertadores para la revisión de su parque automotor.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Perspectiva del cliente</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C₁: Crear consciencia en los conductores y propietarios de vehículos, sobre la importancia de la revisión técnico mecánica como medida de seguridad.</td>
<td>- # de sobornos ofrecidos para favorecer los resultados de la revisión.</td>
<td>- No recibir una sola oferta de soborno en el año.</td>
<td>- Diseñar un programa educativo para el cliente, a partir de una campaña de comunicación que le permita comprender que la revisión técnico mecánica, garantiza la seguridad y la vida de sus familiares y de quienes están a su alrededor.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo</td>
<td>Indicador</td>
<td>Meta</td>
<td>Plan de Acción</td>
</tr>
<tr>
<td>----------</td>
<td>-----------</td>
<td>------</td>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Perspectiva Interna</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| I₁: Implementación de tecnología de punta para garantizar la efectividad en la prestación del servicio.  
I₃: Seguimiento y actualización de la norma técnica para el cumplimiento de los requisitos de funcionamiento. | - # de innovaciones tecnológicas implementadas en el CDA.  
- Obtención de la recertificación de las normas técnicas. | - En tres años, el CDA Los Libertadores tendrá la mejor planta tecnológica para la realización de la revisión técnico mecánica en la ciudad de Palmira.  
- Recibir anualmente la recertificación de la norma técnica para el cumplimiento de los requisitos legales. | - Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior públicas y privadas para la investigación, el diseño e implementación de herramientas tecnológicas que mejoren la calidad del servicio ofrecido por el CDA.  
- Adquirir tecnología de punta para el desarrollo de la revisión técnico mecánica.  
- Realizar un seguimiento efectivo al cumplimiento de la norma y establecer jornadas de auditoría efectivas, que permitan evidenciar las acciones de mejora que deben ser implementadas. |
| **Perspectiva formación y desarrollo del personal** | - Contar con personal éticamente comprometido con el proceso de revisión técnico mecánica.  
- Capacitar al personal sobre la prestación y la calidad del servicio, para que su trato sea distinguido por el cliente. | - Evaluación satisfactoria por parte de los clientes con respecto al servicio.  
- Evaluación de desempeño de los colaboradores. | - Generar un plan de capacitación para los colaboradores sobre la importancia del cumplimiento de la reglamentación.  
- Diseñar una estrategia de comunicación para concientizar al colaborador sobre la responsabilidad en la emisión de los certificados.  
- Diseñar un plan de evaluación de desempeño, a partir de incentivos que motiven al colaborador a brindar un servicio eficiente y satisfactorio. |
8.3. Cadena de Valor

Figura 12. Cadena de valor para el CDA Los Libertadores

**Infraestructura:** 2 pistas para la atención de vehículos livianos y motocicletas.

**Desarrollo tecnológico:** Cuenta con los equipos suficientes para la prestación del servicio de revisión técnico mecánica.

**Recursos Humanos:** Capacitación permanente a los cinco operarios del CDA para la prestación adecuada, eficiente y responsable del servicio de revisión técnico mecánica.

**Abastecimiento:** Actualización del servicio con base en las directrices establecidas por el Gobierno y mejoramiento de la atención según las necesidades de cada cliente.

**Logística de entrada:** Fidelizar a los clientes actuales del CDA e incrementar la base de datos de clientes en un 20% en un período de un año.

**Operaciones:** Gestionar efectivamente la base de datos de clientes y establecer contacto con nuevos clientes empresariales para atender a la demanda.

**Logística de salida:** Identificar nuevos posibles clientes para aumentar la prestación del servicio y fortalecer la base de datos.

**Marketing y ventas:** Diseñar una estrategia basada en la toma de consciencia sobre la importancia de realizar una revisión responsable.

**Servicio:** Garantizar una prestación responsable y eficiente según las necesidades del cliente.

**Actividades Primarias**

Fuente: elaboración propia
9. **Instrumento para el seguimiento del cliente**

Con el propósito de realizar un proceso de seguimiento a la atención para verificar que las estrategias propuestas están teniendo los resultados esperados, se propone la aplicación de una breve encuesta una vez ha concluido la prestación del servicio de revisión técnico mecánica.

Los datos obtenidos, serán tabulados y se preparará mensualmente un informe comparativo para establecer las acciones necesarias para implementar los correctivos a los que haya lugar.

En caso de que el cliente manifieste alguna inquietud con respecto al servicio, o por el contrario presente una felicitación que exalte la calidad del servicio prestado, se le deberá proporcionar una respuesta en un plazo no superior a 10 días hábiles, con el propósito de afianzar la relación.

Los casos en los que se hayan presentado quejas o reclamaciones, deberán ser nuevamente evaluados, a fin de garantizar que finalmente, el cliente se encuentre satisfecho con la prestación del servicio y las soluciones proporcionadas por el CDA.

Finalmente, es muy importante indagar al cliente sobre su nivel de satisfacción, al punto de recomendar el CDA entre sus familiares, amigos y conocidos.

A continuación, se presenta el modelo de encuesta que se propone, para evaluar la satisfacción del cliente con la atención recibida.
9.1. **Encuesta de satisfacción del cliente**

Estimado usuario, su opinión es muy importante para nosotros. Por esta razón, le invitamos a diligenciar esta breve encuesta para conocer su percepción sobre la calidad del servicio ofrecido.

En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho como califica usted los siguientes aspectos:

1. **Cómo se siente con el trato recibido por parte de nuestros asesores:**
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5

2. **Cómo se siente con respecto al tiempo que tuvo que esperar para ser atendido:**
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5
3. Cómo se siente con respecto al servicio prestado:
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5

4. Con respecto a nuestras instalaciones, usted se siente:
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5

5. Si presenta alguna queja, sugerencia o reclamo con respecto al servicio que le fue proporcionado, le invitamos a indicarla a continuación:

______________________________________________________________________________
______________________________________________________________________________
______________________________________________________________________________
______________________________________________________________________________

Muchas gracias por su tiempo, para nosotros ha sido muy importante contar con su presencia en este día.
10. Conclusiones

- En Colombia, la revisión técnico mecánica es percibida de manera negativa, como una ley impuesta por el Gobierno, para reventar el bolsillo de los ciudadanos. De esta manera, en muy poco porcentaje, los ciudadanos asisten a los Centros de Diagnóstico Automotor con el propósito de conocer el estado real de su vehículo, sino como cumplimiento a una ley.

- Frente a esta situación, es muy común encontrar los casos de personas que buscan manipular el resultado de su examen, con el propósito de obtener la certificación requerida, en caso de ser solicitado durante un retén.

- Los centros de diagnóstico automotor, al contar con una normatividad que garantiza la clientela, no contemplan el desarrollo de planes estratégicos para apalancar la sostenibilidad del negocio.

- Para los clientes resulta indiferente la prestación del servicio de revisión técnico mecánica en uno u otro lugar. No existe una marcada representación de un estado de fidelización con un CDA en específico.

- El tiempo que deben esperar durante la revisión, es uno de los factores que tienen mayor influencia a la hora de escoger dónde realizar el examen. Esto demuestra, que las
personas no tienen interés por conocer el estado de sus vehículos y realizar las correcciones necesarias para garantizar su seguridad.
11. Recomendaciones

- Se recomienda implementar un modelo de direccionamiento estratégico para contemplar las acciones que deben ser implementadas a fin de garantizar el posicionamiento del CDA Los Libertadores entre los ciudadanos palmiranos.

- La estrategia fundamental para garantizar el éxito del negocio, es la sensibilidad en el cliente sobre la importancia de llevar a cabo la revisión técnico mecánica. De esta manera, la comunicación del C.D.A. debe estar enfocada en hacer consciencia sobre los riesgos que se corren al no realizar la revisión técnico mecánica y las graves consecuencias que puede conllevar la manipulación de sus resultados.

- Es indispensable que el CDA Los Libertadores comprenda que el reconocimiento, aceptación y fidelización son etapas evolutivas de las relaciones con los clientes.

- Para que haya RECONOCIMIENTO se deben diseñar estrategias y tácticas publicitarias, de mercadeo y comunicación, esto permitirá que la marca sea visible, atractiva y recordable.

- Para que haya ACEPTACIÓN se debe dotar a los directivos y colaboradores de herramientas fuertes de comunicación asertiva, inteligencia emocional e inteligencia social a fin de que se logre conectar a los clientes con la empresa y se convenzan que eligieron el mejor lugar para inspeccionar su vehículo.

- Para que haya FIDELIZACIÓN se debe tener claro que estas estrategias sólo se desarrollan con clientes cautivos que han costado tiempo, dedicación y que son producto de todos los esfuerzos de la organización, por tal motivo se debe garantizar el matrimonio entre el cliente- la marca.
La educación de los operarios encargados de aplicar la revisión, también es fundamental, en la medida en que se debe garantizar su ética y transparencia en la prestación del servicio. Un empleado con conocimiento de la norma y de las graves implicaciones que puede conllevar la expedición de una certificación que no cumpla con la normatividad, será un empleado leal y un apalancador de la estrategia de posicionamiento.
Bibliografía


Calderón, C. (04 de 08 de 2002). *Conceptos de Mercadeo*. Obtenido de Gestiópolis: https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-mercadeo/


Anexo

Diagnóstico para establecer el nivel de reconocimiento, aceptación y fidelización de los centros de diagnóstico automotor en Palmira.

1. ¿Sabe de la existencia de Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en Palmira?
   - Sí
   - No

2. Señale los CDA que usted reconoce en la ciudad de Palmira
   - CDA Palmira
   - CDA Los Libertadores
   - CDA Las Palmas
   - CDA El Paraíso
   - Servimotos Palmira
   - CDA Llanogrande

3. ¿Cuál es el principal motivo por el que busca un CDA?
   - Por conocer el estado real del vehículo y hacer las reparaciones necesarias
   - Por obtener el certificado y así evitar multas
4. ¿Se ha dado cuenta de promociones, descuentos o incentivos de los que se pueda beneficiar en un CDA en Palmira?

- Sí
- No

5. ¿Usted frecuenta cada año el mismo CDA?

- Sí
- No

6. ¿Cuál es el motivo por el cual usted elige el mismo CDA cada año?

- Por el tiempo de espera
- Por la rigurosidad con la que se hace la inspección para conocer el estado del vehículo
- No soy fiel, elijo el CDA que más me convenga cada año
- Porque siempre obtengo el resultado que espero
- Por la excelente atención de los empleados