



**CENTRO DE DIAGNÓSTICO**  
***AUTOMOTOR*** DE NARIÑO LTDA  
NIT. 800.206.629-1

*Habilitado Ministerio de Transporte Res. 3678/2007, Res. 5909/2007 y Res. 11102/2012*

**CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE NARIÑO LTDA.**  
**CDA DE NARIÑO**

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**2020 – 2023**

**San Juan de Pasto, marzo 2020**

*En Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Limitada contamos con acreditación ONAC, vigente a la fecha,  
con código de acreditación 09-OIN-030 bajo la norma ISO/IEC 17020:2012*

*Dirección: Calle 19A 42-84 Barrio Pandiaco - Pasto - Nariño*

*Teléfonos (2)7313636 - (2)7313638 - Celular: 3188480824 - 3182431730 - 3185481134*

*Correo electrónico: cdanar@telecom.com.co - www.cdan.gov.co*

## INTRODUCCIÓN

***“si no sabes hacia donde se dirige tu barco, ningún viento le será favorable”***  
**Séneca**

La pregunta que nos planteamos es **¿Para qué va servir un plan estratégico institucional?**, y se define como: *“El **plan estratégico** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”<sup>1</sup>.*

El Plan Estratégico Institucional 2020 – 2023, tiene como propósito trazar el rumbo de la Sociedad **Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda.** convirtiéndose en un instrumento útil para el mejoramiento permanente de la empresa, para la actual administración en los próximos 4 años, su principal objetivo es posesionar el CDA de Nariño, como una empresa competitiva en el sector, generando servicio y calidad en la prestación del servicio, reflejándose en el incremento de su rentabilidad.

El Plan Estratégico Institucional 2020 – 2023, se establece a través de un proceso participativo que permite organizar de una manera disciplinada, las diferentes actividades que se deben emprender para guiar a la empresa hacia un mejor futuro. Partiendo de la calidad y compromiso del talento humano, buscando generar un sistema general proactivo.

El Plan Estratégico Institucional 2020 – 2023 se constituye en la carta de navegación de la empresa para los próximos 4 años, por ello el direccionamiento de las actuaciones que desarrollen los niveles directivos, administrativos, operativos/técnicos, financieros y de control del CDA de Nariño, deberán estar orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas allí establecidas.

Mediante este plan estratégico institucional se espera un progreso sostenible y permanente de la empresa, aprovechando al máximo las oportunidades propias de la economía local, podemos reconocer que, a pesar de las dificultades normativas, organizativas, contractuales, estatutarias, etc., la empresa ha logrado mantenerse en el mercado por más de 23 años, cuyo propósito desde su creación es la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes (RTMYEC) de toda clase de vehículos terrestres.

---

<sup>1</sup><http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Después de recolectar información de la parte administrativa, operativa, financiera y un historial documental (plan estratégico institucional 2016 – 2019 del CEDAN) podemos observar comportamientos, analizar situaciones y obtener conclusiones del por qué ejecutar un plan estratégico:

- La gestión organizativa de la empresa se ha basado en el día a día, adaptando los cambios operativos y estratégicos según van apareciendo.
- Los procesos y procedimientos se encuentran identificados, pero no se han socializado, aprobado ni tampoco se encuentran en ejecución.
- No se realizan análisis internos y externos de la empresa que puedan ayudar en la toma de decisiones futuras, generando incertidumbre.
- La competencia no ha sido realmente valorada y nunca se ha determinado como un factor determinante en el progreso de la empresa.
- El mercadeo no ha jugado un papel importante en el posicionamiento de la empresa.

Estos son algunos puntos que los tomaremos como referencia para la construcción del plan estratégico, el actual marco en el que nos encontramos y desde el que pretendemos crear nuevas líneas de actuación, como una forma de dotar a la empresa de un importante insumo de gestión y planificación.

Además de la situación económica, social, política del país, y los cambios permanentes de la normatividad de los entes reguladores se hace necesario poseer herramientas que permitan la sostenibilidad de la empresa y no dejar nada a la improvisación, y poder afrontar con decisiones el futuro con garantías, se debe adelantar acciones que consoliden los procesos de calidad buscando mejorar los ingresos y la rentabilidad de la empresa en los servicios prestados, consideramos que se hace necesario fortalecer los convenios interadministrativos y abrir otras unidades de negocios que permitan la sostenibilidad de la empresa.

Por último, es importante analizar la situación actual de la empresa, con el objeto de realizar un proceso de reingeniería con el propósito de permanecer en el mercado por muchos años, aprovechando una serie de herramientas tecnológicas, de negocios y de innovación que permitan estar en el primer lugar como una de las mejores empresas en nuestra localidad.

Este plan estratégico institucional se constituye en un instrumento útil para el mejoramiento continuo de la empresa, ya que nos ofrece una visión amplia de lo que sucede dentro y fuera de la empresa, nos permitirá adelantar acciones a corto, mediano y largo plazo para cumplir con los objetivos propuestos y con base en éste se estableceremos los planes de acción pertinentes que permitan lograr y mantener el éxito.

## OBJETIVOS

De la frase citada ***“si no sabes hacia donde se dirige tu barco, ningún viento le será favorable”*** podemos extraer el Objetivo principal del Plan estratégico Institucional, es buscar que este plan sirva para fijar el rumbo de la empresa y proporcione los insumos necesarios al CDA de Nariño, para poder afrontar todas las adversidades que se encuentran en el camino encontremos en el camino, buscando siempre el viento que nos sea favorable para llegar a nuestro destino.

***“El construir una planeación estratégica permitirá a la empresa una eficiente administración y desarrollo de la visión, objetivos y estrategias para mejorar la gestión de la empresa”.***

Con este objetivo principal se desprenden unos objetivos específicos que se darán respuesta en la medida del desarrollo del plan y que resumimos de la siguiente manera:

- Definir el proyecto futuro de la empresa.
- Realizar un análisis situacional de la empresa en la parte interna y externa que nos proporcione una gran cantidad de información sobre nuestra situación actual.
- Disponer de herramientas para la toma de decisiones que propendan anticiparse a los cambios del sector.
- Planificar el funcionamiento y los objetivos de la empresa, eliminando la incertidumbre sobre qué hacer en el momento.
- Asegurar la competitividad de la empresa y proponer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En conclusión, es poder contar con un plan estratégico institucional que nos proponga hoy lo que será el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo, apoyándonos en todas las herramientas de gestión y organización, que permitan planificar de una manera más eficiente la gestión.

Para esta investigación se realiza en base a entrevistas, documentación existente, “plan estratégico 2016 – 2020”, conversación y diálogos con los directivos, ya que la empresa carece de un reglamento interno acorde con las necesidades de la empresa.

## 1. CAPITULO I: GENERALIDADES

### 1.1. Antecedentes

La globalización y la capacidad de los nuevos cambios que exige el entorno obliga a tomar nuevas decisiones estratégicas soportadas en una planificación formalmente establecida, por lo tanto, se debe establecer un proceso administrativo que plantee una serie de pautas necesarias para llegar de manera eficiente a los objetivos deseados por la empresa.

El plan estratégico se constituye en una herramienta que de manera efectiva nos permite alcanzar los objetivos empresariales, este documento se convierte en un instrumento de decisión e integra recursos especialmente humanos con amplia visión de desarrollo empresarial, que permita establecer premisas, identificar y evaluar alternativas en términos de la meta propuesta para efectos reales de la empresa.

La demanda en el parque automotor en el país ha crecido de manera considerable constituyéndose en una fuente de ingresos para la economía del país, el sector automotriz ha permitido la creación de productos y servicios inherentes al mantenimiento, servicio técnico y de control vehicular, que son aprovechadas por empresas que desarrollan tecnología de punta para satisfacer estas necesidades en la fabricación de estos productos y servicios.

Esto ha permitido que la empresa CDA de Nariño, constituida y autorizadas por el Ministerio de Transporte en lo relacionado con la RTMYEC y cumpliendo las normas que lo rigen se ha equipado con maquinaria y tecnología para satisfacer la obligatoriedad RTMYEC en el municipio de Pasto y la región.

## **1.2. La Empresa**

Con el fin de aprovechar la oportunidad que ofrecía el mercado en la Revisión Técnico Mecánica y de Gases en el departamento de Nariño se pone en funcionamiento en marzo del año 1997, la empresa Centro de Diagnóstico de Nariño Ltda., como una sociedad comercial de economía mixta adscrita al Departamento de Nariño. Para prestar el servicio de acuerdo a la norma vigente, se establece un objeto social amplio para implementar otras unidades de negocios que permitan garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Inicialmente la prestación del servicio de revisión técnico mecánica, se constituyó en un importante negocio, porque en la región no existía una empresa consolidada para la prestación de este importante servicio para el parque automotor en el Departamento de Nariño.

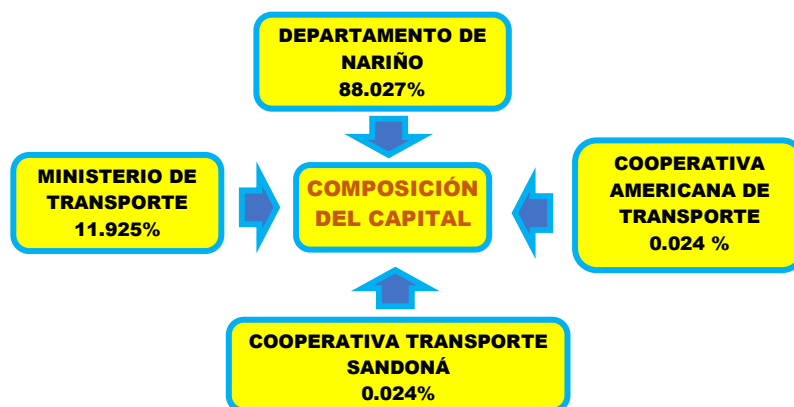
Mediante escritura pública No. 3290 de 31 de diciembre 1992, se constituye la sociedad comercial de economía mixta del orden departamental denominada



Centro de Diagnóstico de Nariño Ltda., con participación estatal en la conformación de su capital social superior al 90%, desarrollando su objeto social en competencia con el sector privado.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., está ubicado en su sede principal en la calle 19 No. 42 - 84 en el Barrio Pandiaco, cuenta con amplias instalaciones y un servicio de la RTMYEC para todo el parque automotor vehículos pesados, livianos y motos, la empresa en la medida de las necesidades no ha sido ajeno a los avances tecnológicos y por lo tanto ha renovado sus equipos para la prestación de un del mejor servicio.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., en La distribución del capital social está distribuido de la siguiente manera: Gobernación del Departamento de Nariño el 88.027%, Ministerio de Transporte el 11.925%, Cooperativa Americana de transportadores Ltda., el 0.024% y la empresa Transportes Sandoná S.A. con el 0.024%; por ser una empresa de economía mixta cuenta con un régimen de contratación excepcional al de la ley 80 de 1993, por mandato de la ley 1150 de 2007 art. 14 y la ley 1474 de 2011 art. 93, estando sus actividades comerciales sujetas a lo establecido en el código civil, el código de comercio y el reglamento interno de contratación del CDA de Nariño, adicionalmente en virtud de lo dispuesto en el art. 464 del Código del Comercio, el régimen aplicable a la entidad es el de las Entidades Industriales y Comerciales del Estado, por tener el 90% o más del capital social representado en el estado.



### 1.2.1. Reseña histórica

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda. –CDA de Nariño- es una sociedad de responsabilidad limitada, de economía mixta del orden departamental con escritura pública, patrimonio propio y autonomía administrativa. En razón de su autonomía, la entidad está facultada para organizar y establecer sus normas y

reglamentos de conformidad con los principios constitucionales y legales que le permitan desarrollar los fines para los cuales fue constituida.

Es pionera en el Departamento de Nariño en la prestación del servicio de Revisión Técnica Mecánica y Análisis de Gases (RTMYEC). Cuenta con veintitrés (23) años de experiencia, personal profesional altamente capacitado, amplia y cómodas instalaciones, equipos con tecnología alemana-americana.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., está habilitado por el Ministerio de Transporte, mediante Resoluciones No. 3678 de fecha 6 de septiembre de 2007, 5909 del 28 de diciembre de 2007 y Resolución 11102/2012; ha mantenido la acreditación por parte del Organismo de Acreditación Nacional - ONAC- como Organismo de Inspección Tipo A, desde el 29 de septiembre de 2009 hasta la fecha.

Las revisiones efectuadas se registran en línea y tiempo real en el Registro Único Nacional de Tránsito –RUNT- cumpliendo con la normatividad vigente, lo cual garantiza que los trámites que deban adelantar los propietarios y/o conductores de vehículos ante los Organismos de Tránsito y las Direcciones Territoriales de Tránsito y Transporte se realicen sin mayores contratiempos.

### **1.2.2. Filosofía Empresarial**

**La cultura corporativa.** Constituye el conjunto de las normas, valores y pautas de conducta que comparten los integrantes de una empresa, que se ve reflejado en sus comportamientos. Es determinada por los factores tales como: la personalidad de sus directivos y empleados, por la historia de la empresa, el entorno social donde se desarrolla, etc. La cultura es un factor de integración, ya que los miembros del grupo para sentirse parte deben cumplir con las pautas establecidas<sup>2</sup>.

La cultura ofrece una explicación para las dificultades insuperables en las que se encuentra una empresa cuando se trata de cambiar el rumbo estratégico, y como los directivos de la empresa tienen la sagacidad de establecer las reformas necesarias para alcanzar el éxito o caer en el fracaso.

En términos generales una Cultura Corporativa concluye en la elaboración de un mapa estratégico compuesto por la misión y visión, principios y valores, objetivos corporativos, estrategias y políticas que al ser cumplidas a cabalidad se llegará al éxito.

---

<sup>2</sup>[https://www.ecured.cu/Cultura\\_Corporativa](https://www.ecured.cu/Cultura_Corporativa)

## Políticas Corporativas

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda. debe implementar dentro de sus acciones la creación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) y se plantea a través de este sistema, el compromiso de la siguiente política de calidad, la cual declara su propósito y asegura el cumplimiento de los requisitos del usuario y el mejoramiento continuo de sus procesos:

- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por medio de la entrega oportuna de sus vehículos, que cumplan los requisitos de calidad establecidos, dentro del tiempo especificado.
- Mejorar la eficiencia y la productividad de nuestros procesos por medio de la normalización y tecnificación de operaciones, la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Reducir el nivel de reclamos, por medio de la implementación de controles adecuados, la prestación de un servicio amable y oportuno y la permanente asistencia técnica a nuestros clientes.
- Establecer una estrecha relación con nuestros clientes, basada en la confianza, en el trabajo en equipo, mediante la motivación y seguimiento periódico de su desempeño, para lograr con ello el mutuo desarrollo e incremento de calidad.
- Establecer manuales y planes de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos del área operativa.

- Las **estrategias generales** de la empresa están establecidas de la siguiente manera:

- Establecer políticas de comercialización y alianzas estratégicas
- Desarrollar eficientemente las actividades financieras.
- Desarrollar campañas para Seguridad vial y preservar el medio ambiente
- Enfocar todas las actividades hacia la calidad del servicio de la entidad.
- Fortalecer la información y comunicación organizacional e informativa
- Gestionar la infraestructura y tecnología adecuada y necesaria.

En este contexto se debe garantizar que la empresa desarrolle sus funciones y qué estén dirigidas al cumplimiento de sus metas, cuyo fin es mejorar los ingresos y la rentabilidad de la empresa, aprovechando al máximo el recurso humano y material.

### 1.3. Estructura Organizacional Actual

La estructura actual del Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., se refleja en el siguiente organigrama:



**CENTRO DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR DE NARIÑO LTDA.**

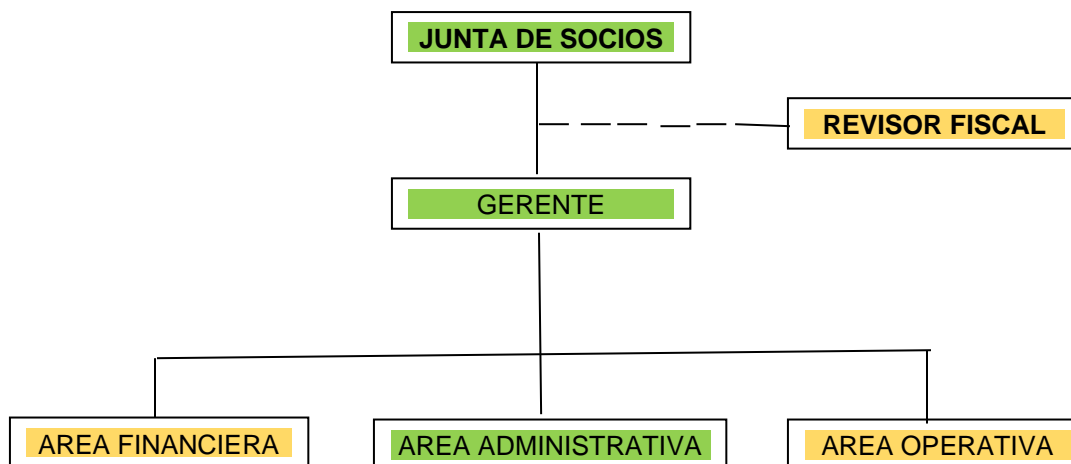


Gráfico No. 1 Información manual de funciones de la empresa

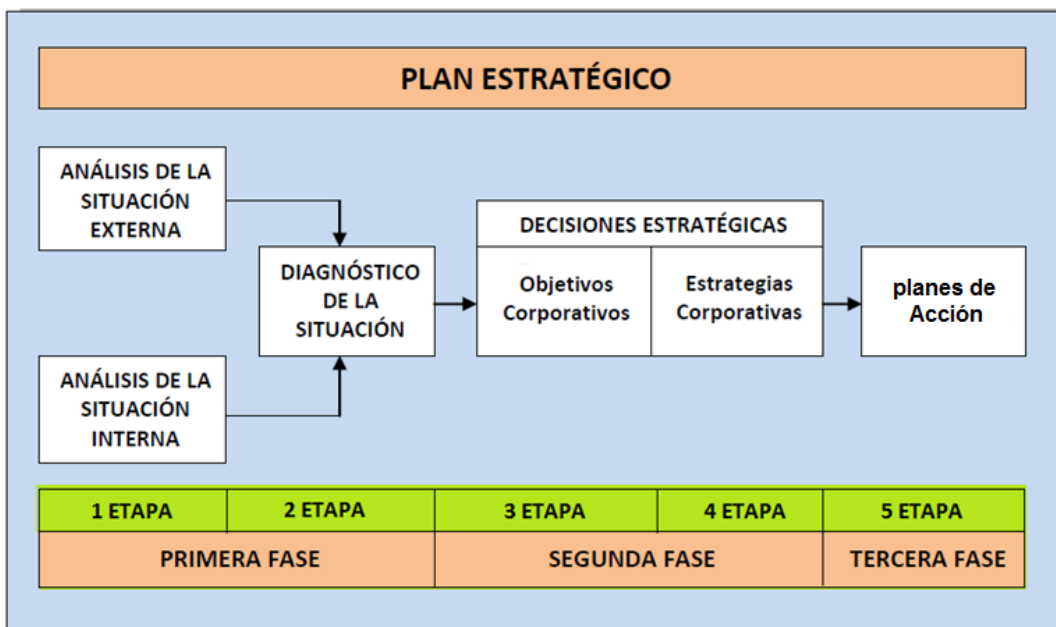
## **2. CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

En el desarrollo de la primera etapa para la elaboración del plan estratégico se requiere de un análisis en las diferentes etapas tanto internas como externas, para tomar como un punto de partida y una base para poder sustentar las decisiones estratégicas que harán parte de la segunda etapa con la realización del diagnóstico de los datos recolectados.

Esta primera fase es importante porque nos permite recolectar una serie de información tanto de la parte interna de la empresa como de su entorno que son muy valiosas a la hora de realizar ese diagnóstico, que permite de alguna manera el éxito o fracaso de este plan.

Lo primero que se realiza es un análisis externo de los factores que inciden y rodean el funcionamiento de la empresa, un análisis en varios niveles, para luego realizar un análisis interno de la empresa que permite obtener una información importante en su recorrido y la situación actual en la que se encuentra la empresa.



## 2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

En este punto se abordarán los factores que de alguna u otra manera afectan la relación de la empresa con su entorno, el mercado, su sector y de otra parte más específica sus clientes, proveedores y la competencia. Estos factores influyen de manera directa del mundo externo y el comportamiento de sus variables internas que afectan de manera positiva o negativa el desarrollo, crecimiento y productividad de la misma.

El propósito del análisis externo es elaborar una lista infinita de oportunidades que podrían en su momento beneficiar a la empresa y de amenazas que deben evitarse. La empresa debe tener la capacidad de responder de manera ofensiva o defensiva a los factores que se presenten, planteando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al máximo las amenazas potenciales.

Detectando las oportunidades y las amenazas la empresa puede plantear una misión clara y plantear estrategias para alcanzar sus objetivos, para esto realizamos el siguiente análisis:

### 2.2.1. Análisis de Entorno

El entorno de la empresa lo entendemos, como aquellos factores que están fuera del control de la empresa y situamos al CDA de Nariño, en el sector comercial de servicios.

- **Entorno económico**

El entorno económico del Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., de la ciudad de Pasto, está ligado a la industria automotriz, ya que de una u otra manera la adquisición de vehículos por parte de las grandes empresas o por personas naturales, permite que cada vehículo o motocicleta que rueda por carreteras colombianas, especialmente por las de nuestra región, sean sujetos de RTMYEC convirtiéndose en potenciales clientes para el CDA de Nariño, que tendrá que competir con los demás CDAS existentes en la región.

El mercado de vehículos nuevos en Colombia cerró el 2019 con 30.713 unidades matriculadas en diciembre dejando al último mes del año como el mejor mes en lo corrido del año. Con estos resultados, el mercado de vehículos cero kilómetros cierran el año con un balance muy positivo con 263.684 unidades matriculadas y un crecimiento del 2,7% frente al 2018, mientras que el segmento de motos alcanzó las 612.086 unidades (+10,6%). El último reporte de la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (Andemos) evidencia que en el mes de febrero el mercado de vehículos nuevos logró un registro de 20.547 y una variación positiva del 11.1% frente al mismo mes de 2019, el segmento de dos ruedas logró 56,714 registros, equivalente a un aumento del 12,3% frente al mismo mes del año 2019.

A pesar de que los últimos años han sido favorables en ventas de carros en el país, los indicadores continúan siendo poco halagadores, a juzgar por los análisis de la Asociación de Vehículos Automotores (Andemos). El presidente de la agremiación, Oliverio García, considera que la carencia de políticas públicas que incentiven la renovación del parque vehicular está causando un envejecimiento permanente del parque automotor de 4 ruedas, que ya alcanza 16 años, lo que se traduce en un alto costo a la población en materia de salud pública, resultado de los elevados niveles de emisiones contaminantes y un enorme gasto para la nación en accidentalidad vial. A pesar de contar con la tercera población más grande de la región, Colombia ocupa el noveno lugar en número de vehículos por cada mil habitantes. En 2016 solo registró 5,2 vehículos por cada mil habitantes, el más bajo en los últimos 5 años.

En consecuencia, se deben establecer políticas públicas claras en materia de renovación vehicular, por cuanto, luego de la aprobación de la ley de financiamiento que contempla exención del IVA para la modernización del parque

automotor, los empresarios del transporte público terrestre empezaron los procesos de renovación de sus vehículos, pero con el incremento histórico que registra actualmente el dólar, el proceso se va a desacelerar. El director del Consejo Superior de Transporte, Camilo García, manifestó que “los efectos del alza en el precio del dólar, por la guerra comercial entre China y Estados Unidos, empezarán a afectar la compra de vehículos importados, ya que 80% de los costos del sector automotor se registran en esa divisa, por lo que las empresas tomarán decisiones más conservadoras a la hora de renovar los vehículos”. Agregó además que “Mientras que en Europa y otros continentes promueven la renovación de carros con impuestos elevados a quienes los mantengan después de cierto tiempo, aquí entre más viejo el carro, más barato el tributo”.

Es claro que a nivel nacional las motos han venido ganando terreno. En el año 2019, el 57% del parque automotor corresponde a motos y se espera que el 70% de los registros de 0 kilómetros sean de motocicletas al finalizar 2020. Esto se convierte en otro gran desafío, ya que es necesario incluirlas dentro de las políticas públicas nacionales y urbanas. Está claro que se han catapultado como el medio de transporte preferido por los colombianos.

### **El entorno en cifras**

- El Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) muestra que en Colombia hay 14.486.716 vehículos, de los cuales el 57% por ciento son motos y un 43 por ciento vehículos.
- Según FASECOLDA, el 59% de las motocicletas en Colombia circulan sin el Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito (SOAT), es decir aproximadamente 4.738.953 de las 8.313.954 que están registradas en el RUNT
- De acuerdo con las cifras de del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), reunidas en asocio con la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), para el primer trimestre del 2019 la evasión del SOAT a nivel nacional era de 45% del parque automotor registrado, lo que equivale a casi cinco de cada 10 vehículos. Esto quiere decir que de los 14,4 millones de automotores que contabilizan las autoridades, hay cerca de 6,5 millones evasores del seguro obligatorio.<sup>3</sup>

### **• Entorno Político**

Conseguir resultados concretos que respondan a los reclamos sociales que viene manifestando parte del país en los últimos meses es el primer reto que tendrá el

---

<sup>3</sup> <http://Larepublica.co/finanzas/por-cada-10-vehiculos-que-hay-registrados-cinco-son-evasores-del-soat-2885044>

gobierno del presidente Iván Duque en este 2020, un año en el cual también hay tareas pendientes en seguridad, economía y en su relacionamiento con los partidos políticos, entre otros campos.

En la lista de las inquietudes están el desempleo, la inseguridad y la crisis de la salud, entre muchos otros temas, en los cuales los ciudadanos esperan que sus gobernantes les den respuestas que resuelvan sus necesidades.

Desde el pasado 21 de noviembre, miles de ciudadanos se lanzaron a las calles de distintas capitales rechazando temas como una eventual reforma del sistema de pensiones, ajustes en las prácticas laborales y la aprobación de la reforma tributaria, entre otras exigencias.

Entre sus peticiones estaba el archivo de la reforma tributaria, la cual, por el contrario, fue aprobada por el Congreso en diciembre pasado, y la eliminación del escuadrón antidisturbios, conocido como ESMAD, petición rechazada de plano por el Presidente.

Sin embargo, hay demandas entre el tintero que deberán ser atendidas en este comienzo del 2020 para tratar de calmar la crispación social que vivió el país a finales del año pasado, y que podría prolongarse con costos para la economía país.

Para avanzar en la búsqueda de estas soluciones, el jefe de Estado abrió la llamada “conversación nacional”, de la cual el país espera resultados en los primeros meses de este año.

Uno de los puntos que habrá que aclarar en esta materia es hasta qué punto quienes se han autodenominado líderes de las protestas sociales representan verdaderamente a los colombianos inconformes que han salido a las calles. Aunque en un principio la convocatoria corrió por cuenta de líderes estudiantiles y centrales obreras, en los últimos días de 2019 las movilizaciones se impulsaron a través de las redes sociales y fueron muchos los ciudadanos que salieron de manera espontánea a las calles y que no obedecieron a una dirigencia en particular.

Adicionalmente, el Comité Nacional del Paro comenzó con 13 peticiones al Gobierno Nacional y a finales del año pasado amplió su lista a 104, las cuales se suman a las más de 5.000 que, según el presidente Duque, han llegado de manera digital.

Estos hechos les ponen el reto a delegados gubernamentales para la



“conversación nacional” como Diego Molano y Angelino Garzón de tomarse los primeros meses del año para escarbar y encontrar propuestas concretas que se traduzcan en las reformas sociales que está reclamando la ciudadanía.

Porque lo que sí está claro es que desatender las demandas por completo no es una opción que parezca inteligente en harás de la paz social que se busca recobrar.

Otro campo en el que el Gobierno Nacional tendrá que aplicarse en este 2020 será en su relacionamiento con los partidos políticos, el cual, en opinión de expertos, ha sido más frío de lo que se esperaba.

Desde el comienzo de su gobierno, el presidente Duque ha promovido la libre deliberación de las colectividades y se ha negado a darles participación en su gabinete.

Esta decisión rompió con una tradición que existe en varias democracias de occidente, y es el trabajo armónico del gobierno de turno con los partidos políticos. Es lo que se llama coaliciones o alianzas.

Pese a este nuevo esquema, el Ejecutivo ha logrado sacar adelante en el Congreso varios proyectos de ley y reformas constitucionales de corte económico de trascendencia para el país y la mayoría de las normas para luchar contra la corrupción.

Sin embargo, este año las cosas parecen ser distintas ya que lo que estaría en juego sería otro tipo de intereses de los partidos.

El 7 de agosto de 2020 Duque llegará a la mitad de su administración y varios sectores políticos están a la expectativa de lo que suceda de aquí hasta allá.

Para muchos observadores, si las cosas no cambian en este 2020, el debate presidencial de 2022 podría apurarse desde este año y varios partidos políticos comenzarían a mover sus fichas para la elección del próximo presidente de la República.

Por el lado de los sectores alternativos, desde ya se están escuchando los nombres de líderes como Sergio Fajardo y Gustavo Petro como seguros candidatos a la jefatura del Estado en 2022 y se espera que los demás partidos políticos avancen en lo propio si la relación con el Gobierno Nacional no cambia este año.

A esto se suma que si el Gobierno quiere avanzar en reformas sociales que resuelvan las inquietudes que se han escuchado en las calles deberá tramitar leyes y reformas constitucionales en el Congreso, para lo cual el concurso de los partidos políticos será vital.

Muchos se preguntan, por ejemplo, cuál sería la suerte de una eventual reforma pensional en el Capitolio si este año el Ejecutivo no da señales de acercamiento con sectores políticos independientes, como el Partido Liberal o Cambio Radical.

Pero no solo sería un ajuste en materia pensional el que estaría pendiente. En la agenda también hay proyectos como una reforma de la justicia, otra a la política y una más al sistema electoral.

El trámite de estas normas, vitales para el mejoramiento de la justicia y la política, necesitará del concurso de las mayorías de los partidos políticos, por lo que el relacionamiento del Gobierno con ellos será clave en este 2020.

Y un tercer campo en el que se plantean desafíos para el Gobierno Nacional en este 2020 es en el de la seguridad, en el que hay amenazas que persisten.

El combate a flagelos como el narcotráfico, la minería ilegal y los grupos armados que se lucran de ambos delitos es uno de los asuntos que más preocupan a varios ciudadanos en diferentes regiones.

Aunque el Gobierno ha mostrado buenos resultados en esta materia, no se puede pasar por alto el elevado número de hectáreas de coca sembradas en el país y el impacto de estructuras criminales como el 'clan del Golfo' y el Eln.

En este sentido, el desafío es consolidar las zonas del territorio donde se ha ido recuperando la tranquilidad y golpear a las organizaciones armadas ilegales que siguen lucrándose del narcotráfico, especialmente en zonas como el Pacífico.

En esta labor será clave el apoyo de Estados Unidos y uno de los principales retos para la canciller, Claudia Blum, y el embajador en Washington, Francisco Santos, será mantener viva esa cooperación.

Así las cosas, este año comienza con varios retos para el Gobierno Nacional, y de su desempeño dependerá, en gran medida, la calificación que los colombianos le den en las encuestas en este 2020.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup><http://eltiempo.com/política/gobierno/los-retos-politicos-con-los-que-el-gobierno-arranca-este-202-448956>

## • Entorno legal y Armonización

La organización y funciones del CDA de Nariño, se rige por:

- Ley 769 de 2002 – en especial Título II Capítulo VIII
- Ley 1005 de 2006
- Ley 1383 de 2010
- Decreto Nacional 019 de 2012
- Resolución 3768 de 2013 Ministerio de Transporte
- Resolución 3318 de 2015 Ministerio de Transporte
- Resolución 4304 de 2015 Ministerio de Transporte
- Resolución 9304 de 2012 Superintendencia de Puertos y Transporte
- Resolución 13830 de 2014 Superintendencia de Puertos y Transporte
- Resolución 5786 de 2016 Superintendencia de Puertos y Transporte
- Decreto 1595 de 2015
- Resolución 2796 de 2016 Ministerio de Transporte
- NTC 5385 – NTC 5375 – NTC 5365 – NTC 4231 – NTC 4983 – NTC 17020

**El Código Nacional de Tránsito (Ley 769 de 2002)**, esta ley actúa como reguladora en todo lo relacionado con el tránsito y transporte en el territorio nacional, cubriendo tanto actores como disposiciones, además de incluir todos los principios básicos de la Revisión Técnica Mecánica y de Emisiones contaminantes<sup>5</sup>.

- Resolución 3678 de 2007, Resolución 5902/2007 y resolución 11102/2012 habilitada por el Ministerio de Transporte, Resoluciones otorgadas por el Ministerio de Transporte que habilita como persona jurídica al Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., para la prestación del servicio de RTMYEC como un CDA clase D.

## **ÓRGANOS DE INFLUENCIA SOBRE LA REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y EMISIONES CONTAMINANTES.**

- **DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE LA POLICÍA NACIONAL** es una dirección dentro de la Policía Nacional de Colombia cuyo fin primordial es de ejercer control de las normas de tránsito y brindar seguridad y tranquilidad a los usuarios de la red vial nacional de Colombia tanto Urbana como Rural. además de mantener el orden en puertos marítimos, aeropuertos, vías férreas, terminales de transporte, peajes, etc.<sup>6</sup>

<sup>5</sup><http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39180>

<sup>6</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Direcci%C3%B3n\\_de\\_Tr%C3%A1nsito\\_y\\_Transporte](https://es.wikipedia.org/wiki/Direcci%C3%B3n_de_Tr%C3%A1nsito_y_Transporte)

➤ **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<sup>7</sup>.

➤ **ORGANISMO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (ONAC)** se creó como una corporación sin ánimo de lucro de naturaleza y participación mixta, regida por las normas del derecho privado. Fue constituida en asamblea del 20 de noviembre de 2007, bajo las leyes colombianas, dentro del marco del Código Civil, las normas sobre ciencia y tecnología y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 96 de la Ley 489 de 1998.

ONAC por designación del gobierno nacional y presta el servicio de acreditación a los organismos de evaluación de la conformidad, contribuyendo así al desarrollo de Colombia, a promover la competitividad empresarial, a proteger los intereses de los consumidores en cuanto a calidad y seguridad de los productos y servicios que se les ofrece y a facilitar el comercio, mediante la suscripción de los acuerdos internacionales de reconocimiento a la acreditación<sup>8</sup>.

➤ **SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTES** La Superintendencia de Puertos y Transporte vigila, inspecciona y controla la prestación del servicio público de transporte marítimo, fluvial, terrestre, férreo y aéreo en el país, en cuanto a lo que calidad de infraestructura y prestación del servicio se refiere. Estas funciones primordialmente se realizan a través de lo que se denominan procesos misionales, actividades que le permiten cumplir con su razón de ser<sup>9</sup>.

➤ **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 carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo del país.

<sup>7</sup><http://www.runt.com.co/portel/libreria/php/01.0215.html?dif=396e8ba63518dbb81a487e89e70d3bce>

<sup>8</sup>[http://www.sic.gov.co/drupal/recursos\\_user/memorias\\_revision/ONAC\\_REVISION\\_GAS.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/memorias_revision/ONAC_REVISION_GAS.pdf)

<sup>9</sup><http://www.supertransporte.gov.co/index.php/la-entidad/objetivos-y-funciones.html>

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) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE)<sup>10</sup>.

## Armonización

### ➤ PLAN DE DESARROLLO “MI NARIÑO EN DEFENSA DE LOS NUESTRO” 2020 - 2023

- “Hacia la construcción de una ventaja regional de territorio”

Con el objeto de comprobar que el plan estratégico de la empresa se construye en plena armonía con el pensamiento del gobierno regional, liderado por el Doctor Jhon Rojas Cabrera, Gobernador de departamento de Nariño, transcribimos apartes de lo que en el plan de desarrollo “Mi Nariño en defensa de los nuestro” se refiere a este tema

“En mi Nariño estamos convencidos de la importancia que tiene articular toda una estrategia de desarrollo regional a partir de moldear el contexto territorial para poder conectar inteligentemente el Departamento con la economía global sin renunciar a su historia e identidad; partimos de revalidar lo propio y entender la evolución de la dinámica del territorio sobre la que se deben construir e impulsar las ventajas que pueden hacer competitiva la región.

Tenemos el reto de conectar la tradición e identidad del territorio con el mercado y la economía global, e impulsar las variables claves que aporten a la mejora de la calidad de vida del pueblo nariñense

En este contexto, entendemos que la internacionalización va mucho más allá que exportar. Por lo tanto, el Plan Departamental de Desarrollo *Mi Nariño, en Defensa de lo nuestro, 2020-2023* se propone sentar las bases que permitan reducir las barreras para una inteligente integración a la economía nacional y global, aprovechando las ventajas del territorio, garantizando la preservación de su *riqueza ambiental* e impulsando las capacidades de sus pobladores en pro de construir ventajas competitivas de largo plazo.

Entendemos que el bienestar de una región no es un fenómeno macroeconómico, sino la suma de acciones individuales de cada actor del territorio, y el aporte de esas acciones a un objetivo común. Por eso impulsamos mi Nariño Competitivo, al

<sup>10</sup>[https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/Ministerio/quienes\\_somos](https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/Ministerio/quienes_somos)



considerar que ninguna región puede ser la mejor en todo sino solo en aquello donde hay evidencia de tener ventaja, y para ser potente competitivamente requiere concentrarse en potenciar estas capacidades, El objetivo supremo de esta visión es describir la genética de la nueva economía, y ubicar a “*Mi Nariño*” en el contexto de ésta, para así implementar líneas de acción conjuntas que propicien un rápido y sostenible desarrollo del Departamento.

Para construir esa ventaja regional “*Mi Nariño, Conectado*” es un componente importante y su fortaleza determina la competitividad de las empresas departamentales presentes y futuras. La conectividad es la capacidad de incrementar constantemente sus intercambios sociales, comerciales, financieros, empresariales, de información, de viajeros y de talento, tecnológicos y culturales, con la economía global. La democratización y la globalización son elementos del nuevo contexto económico, que contribuyen a mejorar la conectividad y la calidad de vida.”

Para el Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., es fundamental cumplir con el propósito del gobierno departamental, de tener una empresa moderna, con visión de futuro y tecnología de punta, autosostenible, competitiva, comprometida con el medio ambiente y la seguridad vial, y conectada con el desarrollo regional.

### **2.2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.181 Kms<sup>2</sup>. de la cual el área urbana es de 26,4 Km<sup>2</sup>., En el municipio de Pasto, de acuerdo a las proyecciones del censo de población y vivienda del DANE-2018, para 2020 se cuenta con 392.589 habitantes, de los cuales 185.141 son hombres (47,15 por ciento) y 207.448 mujeres (52,84 por ciento)., de los cuales el 81.64% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 18.36% en los 17 corregimientos (plan de desarrollo 2020 - 2023).

En el sector en el que compete el Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., está formado por empresas de carácter privada acreditadas por el organismo competente ONAC, dedicadas a la prestación del servicio en Revisión Técnico Mecánica y Emisiones Contaminantes RTMYEC, con la diferencia que el CDA de Nariño, es una empresa pública de carácter mixta única en el departamento de Nariño.

Por no existir registro actualizado del parque automotor de la ciudad de Pasto, registramos los datos a junio de 2016 que se presentan en el siguiente cuadro:

#### **DISTRIBUCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR EN EL MUNICIPIO DE PASTO A JUNIO DE 2016**

*En Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Limitada contamos con acreditación ONAC, vigente a la fecha,  
con código de acreditación 09-OIN-030 bajo la norma ISO/IEC 17020:2012  
Dirección: Calle 19A 42-84 Barrio Pandiaco - Pasto - Nariño  
Teléfonos (2)7313636 - (2)7313638 - Celular: 3188480824 - 3182431730 - 3185481134  
Correo electrónico: cdanar@telecom.com.co - www.cdan.gov.co*

CLASE	PARTICULAR	PÚBLICO	OFICIAL	TOTAL	%
AMBULANCIA	21		21	42	0.03
AUTOMÓVIL	28,282	3,718	15	32,015	19.38
BUS	1,686	543	16	2,245	1.36
BUSETA	18	396	13	427	0.26
CAMIÓN	265	1,356	19	1,640	0.99
CAMIONETA	6,727	3,278	107	10,112	6.12
CAMPERO	4,807	209	48	5,064	3.07
MICROBÚS	54	308	9	371	0.22
MINIBÚS	12	6		18	0.01
MINIVAN	5	2		7	0.004
MOTOCICLETA	112,273	4	94	112,371	68.03
TRACTO CAMIÓN	10	343		353	0.21
VAN	29	2		31	0.02
VOLQUETA	119	343	24	486	0.29
<b>TOTAL</b>	<b>154,308</b>	<b>10,508</b>	<b>366</b>	<b>165,182</b>	<b>100.00</b>
<b>%</b>	<b>93.42</b>	<b>6.36</b>	<b>0.22</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Secretaria de Tránsito Municipal de Pasto, 2016

### 2.2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., se dedica a la prestación del servicio en la RTMYEC para toda clase de vehículos públicos, particulares y motocicletas para garantizar la seguridad de los vehículos y la de sus ocupantes, además de la protección del medio ambiente mediante el análisis de emisiones contaminantes de los vehículos.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., está en el mercado por más de 23 años y cuenta con una fidelidad de su clientela y se considera que a través de este tiempo, la empresa ha prestado un gran servicio para satisfacción del cliente.

Si bien la RTMYEC es de carácter obligatorio y la demanda del parque automotor cada día es mayor, se debe considerar que es importante aprovechar el amplio objeto de la empresa para poder llegar a realizar convenios interadministrativos que permitan prestar servicios con las instituciones públicas para la prestación del servicio y esto se constituye en una oportunidad.

Es oportuno brindarle al cliente otras opciones de servicios relacionadas con el tránsito que permitan ampliar las necesidades con que cuentan estos importantes sectores del transporte.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., además del servicio de RTMYEC y venta de SOAT, cuenta con dos convenios interadministrativos con la gobernación del Departamento de Nariño, relacionados con el suministro de sustratos para licencias de tránsito y conducción y un convenio de seguridad vial.

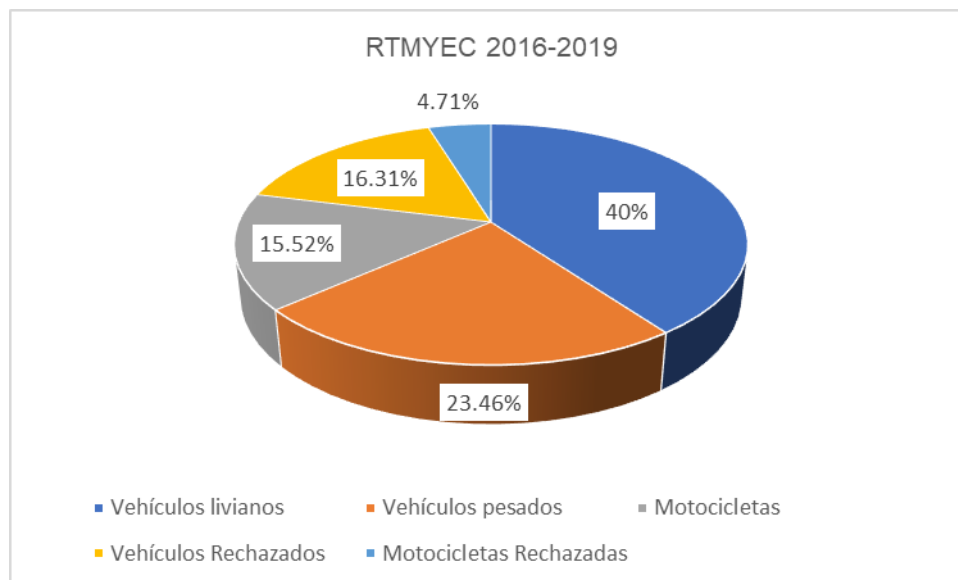
## 2.2.4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Los clientes para el Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., se constituyen en una fortaleza porque el comportamiento en los últimos años de acceder de los servicios en la RTMYEC, preventivas de vehículos pesados livianos y motocicletas, si bien es cierto el certificado de RTMYEC es de carácter obligatoria, se puede observar que se está adquiriendo una cultura de lo importante que es realizar la RTMYEC a sus vehículos para la seguridad de su patrimonio, como la de sus ocupantes, los peatones y el medio ambiente con el análisis de gases.

## INFORME CONSOLIDADO DE VEHÍCULOS ATENDIDOS POR AÑO

AÑOS RTMYEC	2016	2017	2018	2019	TOTAL	%
Vehículos livianos oficiales	54	75	76	64	269	0.58%
Vehículos livianos particulares	2.852	2.923	3.314	3.213	12.302	26.50%
Vehículos livianos particulares	2.048	1.610	1.201	1.132	5.991	12.90%
Vehículos pesados oficiales	41	56	63	44	204	0.44%
Vehículos pesados particulares	168	173	165	141	647	1.39%
Vehículos pesados públicos	2.659	2.871	2.390	2.124	10.044	21.63%
Motocicletas	1.901	1.854	1.862	1.591	7.208	15.52%
Vehículos Rechazados	1.158	2.197	2.132	2.090	7.577	16.32%
Motocicletas Rechazadas	350	598	614	625	2.187	4.72%
<b>TOTAL</b>	<b>11.231</b>	<b>12.357</b>	<b>11.817</b>	<b>11.024</b>	<b>46.429</b>	<b>100%</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>24.18%</b>	<b>26.62%</b>	<b>25.45%</b>	<b>23.75%</b>	100%	

Fuente: información del CDAN



De acuerdo a este cuadro el comportamiento de la revisión ha venido decreciendo en los dos (2) últimos años y son los vehículos livianos los que más participan en el mantenimiento de la empresa, que en las últimas vigencias ha tenido superávit rentístico por los convenios interadministrativos que se han celebrado con los diferentes niveles de la administración pública.

Se analizan que algunas decisiones de tipo normativo han afectado el comportamiento de los ingresos de la empresa como también el de número de vehículos atendidos.

El aislamiento preventivo ocasionado por la pandemia originada por el coronavirus que paró la operación de la empresa, disminuyó el número de revisiones y por ende los ingresos empresariales, que sin embargo y debido a la fortaleza empresarial, pudo salir a flote y sobrevivir con sus propios recursos, reforzados con la pequeña ayuda del gobierno nacional

En el caso de las revisiones preventivas, por la no operación del transporte, no se han realizado y según la norma vigente debe hacerse cuatro (4) en el año, lo que aumenta la evasión en el cumplimiento de la RTMYEC.

## 2.2.5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., es una empresa de economía mixta, que la coloca en desventaja con los CDA particulares, puesto que a pesar de que los precios están regulados por los órganos competentes que los fijan sobre un rango establecido, los Centros de Diagnóstico Automotor

*En Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Limitada contamos con acreditación ONAC, vigente a la fecha, con código de acreditación 09-OIN-030 bajo la norma ISO/IEC 17020:2012*

*Dirección: Calle 19A 42-84 Barrio Pandiaco - Pasto - Nariño*

*Teléfonos (2)7313636 - (2)7313638 - Celular: 3188480824 - 3182431730 - 3185481134*

*Correo electrónico: cdanar@telecom.com.co - www.cdan.gov.co*

particulares, los pueden manejar de manera interna con algún tipo de dádivas e incentivos.

No se cuenta con ningún tipo de información de los CDA establecidos en la localidad porque son de carácter privado y en consecuencia no se puede realizar un análisis oportuno, para tomar acciones frente al mercado.

La ventaja que tiene la empresa frente a sus competidores es por ser una empresa de economía mixta y que su capital estatal tiene más del 90%, le permite realizar unas actividades comerciales con las entidades públicas y privadas como son los convenios interadministrativos y poder acceder a todos los productos y servicios que tiene la empresa.

Además de contar con unas amplias y cómodas instalaciones, la calidad del servicio es reconocida por los clientes que generan confianza para proyectos planteados por la empresa en productos y servicios, el personal técnico es altamente calificado, capacitado y actualizado en su área, garantizando la óptima prestación del servicio.

Los principales competidores que tiene la empresa en el municipio de Pasto, CDA acreditados por la autoridad competente ONAC los relacionamos a continuación en el siguiente cuadro:

No	Centro de Diagnóstico Automotor	Ciudad	Clase	Tipo de Vehículos
1	Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda.	Pasto	D	Livianos, pesados y motos
2	Centros de Diagnóstico Automotriz San Juan de Pasto	Pasto	D	Livianos, pesados y motos
3	Centro de Diagnóstico Automotor de Pasto	Pasto	B	Livianos y motos
4	Centro de Diagnóstico Automotriz Parque Infantil S.A.S	Pasto	B	Livianos y motos
5	Centro de Diagnóstico Automotor Ecomotor Ltda.	Pasto	B	Livianos y Motos
6	CDA Motosport (CDA Las Américas)	Pasto	B	Livianos, motos
7	CDA la 19	Pasto	B	Livianos, motos

Fuente: Registro documental ONAC

La participación en el mercado de estos competidores no se puede analizar puesto que no se cuenta con la información necesaria para considerar esta variable.



## 2.2.6. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., tiene relaciones con muy pocos proveedores ya que estos manejan paquetes integrados con maquinaria y software y están localizados en el centro del país, además cuentan con la acreditación de la autoridad competente, este monopolio ocasiona costos elevados, que incrementan los costos de operación.

Estos son algunos de los proveedores:

CARTEK COLOMBIA S.A. Provee maquinaria, equipos, insumos y repuestos para las pistas de inspección vehicular.

- EUROMETRIC realiza las calibraciones de los equipos, es único proveedor acreditado por la ONAC
- FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES (FENALCO). Provee los certificados de Revisión Técnica Mecánica y Emisiones Contaminantes (RTMYEC) en blanco.
- ACEDAN. Provee los certificados de revisión técnico mecánica y de emisiones de gases.
- INDRA Y CI2 proveedores de Sistema de Control y Vigilancia (SICOV) únicos proveedores autorizados por la Superintendencia de Puertos y Transportes.
- BANCO COLPATRIA Y SUPERGIROS únicos proveedores como operadores bancarios para el recaudo del servicio de RTMYEC y pago de terceros, autorizados por la Superintendencia de Puertos y Transportes.

Podemos decir que la falta de competencia en el suministro de maquinaria, equipos e insumos, en la es una debilidad para el Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., puesto que manejan los precios son elevados y se deben realizar solicitudes prolongadas para poder contar con sus servicios.

Para la empresa se constituye en una amenaza porque en el stock de los proveedores no existen los equipos que son adquiridas de marcas extranjeras lo que ocasiona retrasos para el CDA de Nariño, que pueden afectar la prestación del servicio y causar una baja en los ingresos de la empresa.

## 2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

El análisis de la situación interna constituye la base para la planificación de las capacidades, recursos y aptitudes de la empresa, con el fin conocer y evaluar su desempeño. Se inicia con el estudio de la empresa en todo su contexto y percibirla

así, como un conjunto de recursos administrativos, humanos, financieros, técnicos y comerciales que pueden ser utilizados para lograr un posicionamiento exclusivo en el mercado.

Por esta razón, las decisiones que se adopten tienen que direccionarse para desarrollar unas ventajas competitivas y lograr una mayor rentabilidad, organizando la empresa con una estructura moderna y una comunicación fluida entre sus diferentes áreas.

El análisis de la situación externa nos proporciona una serie de información que pone al descubierto las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la empresa,

Realizaremos una evaluación de nuestra empresa, con el propósito de analizar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas, y si la puesta en marcha de nuestras decisiones son las mejores, y poder determinar si estamos haciendo lo que debemos hacer y si se lo está haciendo de la mejor manera. No podemos evaluar el grado de estrategias anteriores, puesto que se elaboró un plan estratégico 2012 – 2015, pero no se tienen indicadores de ejecución. Es importante realizar un análisis de las diferentes áreas y cómo su operatividad en los servicios prestados satisface las necesidades de los clientes, se trata que los cambios que se planteen permitan aumentar la eficiencia de la empresa y mejorar su posición competitiva.

### **2.3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., es una empresa de economía mixta de responsabilidad limitada adscrita al Departamento de Nariño, habilitada y acreditada por la entidad competente. Su misión es la prestación del servicio de Revisión Técnico Mecánica y Emisiones Contaminantes, y entre sus funciones más importante se encuentran la de evitar y/o disminuir la accidentalidad en las vías detectadas por las fallas técnico mecánica de los vehículos y la protección al medio ambiente mediante el análisis de emisiones contaminantes.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., está localizado en Pasto la capital Nariñense, y el mercado está dirigido a todos los propietarios y tenedores de vehículos pesados, livianos y motocicletas particulares o públicas, se interactúa en línea con el RUNT Registro Único Nacional de Tránsito; con la RTMYEC se expide un certificado que le permite transitar por las vías del país cumpliendo con los requerimientos normativos.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., cumple con la normatividad vigente para la prestación del servicio de la RTMYEC, cuenta con el personal idóneo y con los equipos tecnológicos adecuados de acuerdo a la norma técnica exigida.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., está regido bajo las Norma Técnica Colombiana NTC5385/2011 en la cual se realiza la descripción de las condiciones de personal, los equipos y las instalaciones de los centros de diagnóstico. Esta norma define los perfiles con los que deben cumplir los equipos, las instalaciones y el personal, es verificado y realiza el seguimiento de evaluación y acreditación por el organismo designado por gobierno nacional a la organización ONAC (Organización Nacional de Acreditación de Colombia).

Detallamos algunos puntos de la norma:

**Exclusividad:** los CDA acreditados son los únicos autorizados para cumplir exclusivamente la RTMYEC.

**Áreas de Revisión:** todas las áreas de pista como estacionamiento de los CDA deben ser niveladas y pavimentadas.

**Altura:** las alturas mínimas con respecto al techo deben ser:

- Línea de revisión para vehículo pesado 4.5 m
- Línea de revisión para vehículo liviano 3.5 m
- Línea de revisión para motos 3.0 m

**Hardware:** los CDA deben contar con los equipos de cómputo necesarios para la captura, registro y transmisión de datos que se generan en cada prueba instrumental y revisión visual, que el proceso permite la expedición del certificado de la RTMYEC y el traspaso de la información en línea con el Ministerio de Transporte.

**Sistema de Información:** El CDA debe contar con software encargado de la captura de los registros de los equipos y los datos de la revisión visual, con esta información se determina si el vehículo es aprobado o reprobado y así poder emitir el certificado de RTMYEC. Esta información es almacenada en la base de datos de los equipos y transmitida al Ministerio de Transporte.

**Equipos de la línea de revisión línea mixta:** los equipos deben cumplir con los requerimientos de la norma NTC5385

- Revisión visual

- Elevador de presión (opcional)
- Detector de holguras
- Medidor de desviación lateral
- Frenómetro
- Analizador de suspensión para vehículos livianos
- Analizador de gases
- Analizador de luces
- Sonómetro

#### **Equipos de la línea para revisión de motos**

- Revisión visual
- Elevador de revisión
- Frenómetro
- Alineador de luces
- Sonómetro
- Analizador de gases

**Personal:** el personal debe tener conocimientos de acuerdo a la norma NTC 5375, 5365, 4231 Y 4983 Así como también la reglamentación del gobierno nacional.

El CDA debe contar como mínimo con dos (2) ingenieros en cualquier rama (Un jefe de pista principal y un suplente) e inspectores de pista que tengan experiencia en el campo automotriz.

La función que representa el Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., lo podemos sintetizar de la siguiente manera:

<b>Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda.- CDAN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión Técnica Mecánica y Emisiones Contaminantes, a toda clase de vehículos</li><li>• Revisiones Preventivas a Vehículos públicos pesados y livianos</li><li>• Venta del seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT</li><li>• Convenio interadministrativo con el Departamento de Nariño, para el suministro de sustratos para la elaboración de licencias de tránsito y conducción y un convenio de seguridad vial suscrito con el Departamento.</li><li>• Contratos de arrendamiento con el Departamento de Nariño para el Banco de Maquinaria y con AUTOMAS</li><li>• Servicio de grúa</li></ul>

#### **2.3.2. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA**

Para este estudio analizaremos el área administrativa, recurso humano, financiero, técnico y comercial de la empresa.

**a) Área administrativa**

En este punto tomaremos como referencia el proceso administrativo y sus componentes (planificación, organización, dirección y control) definiéndolos como se aplican en la empresa. Cada uno cumple un objetivo específico y lo detallamos a continuación:

- **La planificación** hace referencia a la investigación del entorno, al planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.
- **La organización** es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.
- **La dirección** dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.
- **El control** es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa<sup>11</sup>.

Ya que hemos definido los componentes del proceso administrativo procedemos a realizar el estudio y el análisis al interior de la empresa.

• **Estructura organizacional**

✓ **Planificación:** En el cuatrienio 2016-2020, se elaboró el plan estratégico que fue aprobado por la Junta de Socios, pero no fue implementado mediante la expedición del correspondiente acto administrativo que le diera vida jurídica al plan, debido a que se sugirió el cambio de formato y no se cumplió con dicha recomendación. En él se plasman la misión, la visión, los objetivos y las estrategias. Durante los años de vigencia del plan estratégico se elaboraron y cumplieron los Planes De Acción

El presupuesto de la empresa, se elabora antes de finalizar el año en el área administrativa y financiera, se lo consolida mediante un plan de acción, lo analiza el gerente general, para luego presentarlo a la junta de socios para su discusión y aprobación para el año siguiente.

---

<sup>11</sup><http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

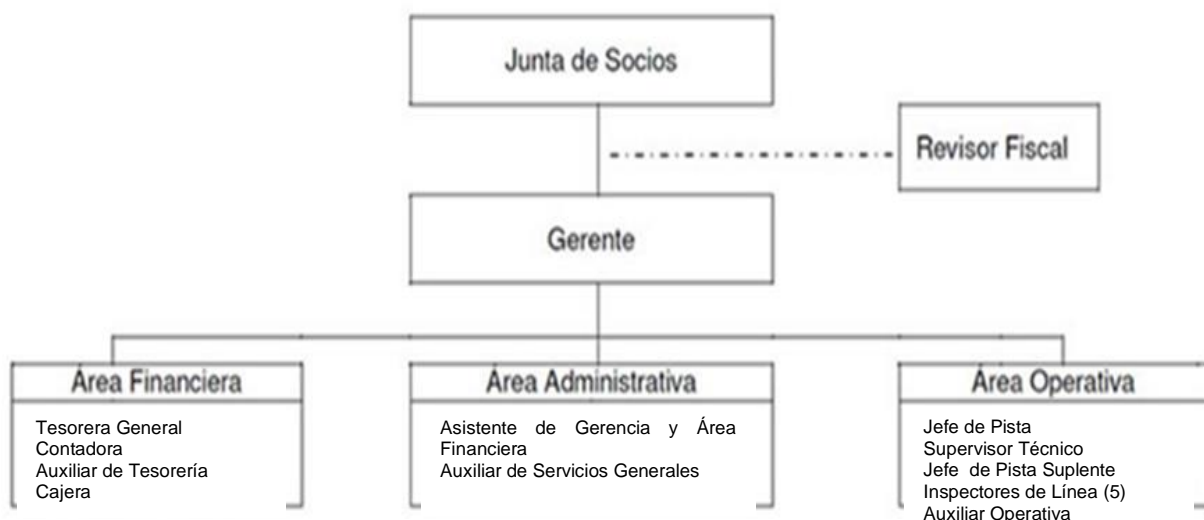


Así mismo la empresa cuenta con otros instrumentos de planificación, como el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, Plan de Medios, Plan de Gestión Documental, Plan Anual de Auditorías y Plan Anual de Adquisiciones, pero aún debe elaborar documentos de planificación que son importantes como el Plan Institucional de Archivos – PINAR del cual hacen parte las Tablas de Valoración Documental y Tablas de Retención Documental, que en la actualidad se encuentran en el proceso de aprobación. También se carece de instrumentos de planificación en los aspectos relacionados con las tecnologías de la información y comunicación.

✓ **Organización:** Jurídicamente la empresa tiene una estructura organizacional aprobada por la Junta de Socios, mediante el acuerdo 003 del 27 de diciembre de 2007, pero realmente en la actualidad tiene una estructura diferente y por tanto se encuentra en estudio un proyecto de acuerdo para legalizar su actual estructura. Así mismo tiene un manual de funciones, aprobado por la junta de socios del Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., mediante acuerdo No. 014 de 2 diciembre de 2015 pero que legalmente no aplica por la naturaleza jurídica de la empresa.

### ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA

#### CENTRO DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR DE NARIÑO LTDA.



Fuente: manual de funciones de la empresa

En el organigrama se puede observar que tiene tres niveles organizacionales, establecidos de la siguiente manera:

- **Nivel estratégico:** Lo conforma la Junta de Socios
- **Nivel ejecutivo:** Lo conforma el Gerente General
- **Nivel técnico:** Lo conforma el área Financiera, Administrativa y Operativa

Como se puede observar, es urgente legalizar la actual estructura empresarial y en consecuencia se debe aprobar los correspondientes actos administrativos mediante el cual se fija la estructura del Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda., y se aprueba el Reglamento Interno de la Empresa

✓ **Dirección:** En la actual estructura y organización la responsabilidad, la responsabilidad y la toma de decisiones en las áreas administrativa y financiera e inclusive del área operativa están en cabeza del gerente, y por falta del plan estratégico aún no se elaborado el plan de gestión para la vigencia de 2020

En lo que respeta a la motivación, no se ha establecido ninguna política que permita que los subordinados reciban estímulos de tipo verbal menos económico o de cualquier otro tipo (los que permita la norma vigente), porque a pesar de que se encuentran en la GETH no se han podido ejecutar.

Se ha mejorado la comunicación y predisposición para desarrollar las funciones en el área operativa, así como el clima laboral que se desprende de una encuesta que contestaron algunos trabajadores, pero sin embargo es prioritario tomar medidas procesales que permitan tener una comunicación vertical y horizontal en todas las áreas, para que se consigan los mejores resultados de calidad en el servicio para la empresa.

El talento humano como está establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la empresa, es su corazón y es lo más valioso e importante, tiene experiencia, conocimiento y en algunos de ellos alto sentido de pertenencia. Sin embargo, se deben cumplir con todos los planes y programas establecidos en la Gestión Estratégica del Talento Humano y ejecutar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo para cumplir con la ruta de la felicidad y lograr mejorar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

✓ **Control:** El presente Plan estratégico debe establecer indicadores claros y cuantificables que permitan ejercer un control efectivo sobre su cumplimiento. Sin embargo, la Oficina de Control Interno, elaboró los indicadores de gestión, que demostraron el cumplimiento elevado de las metas propuestas.

En el área financiera se observa un cumplimiento en la presentación de manera oportuna de los informes financieros y contables, que de manera continua deben

presentarse a las autoridades competentes como la contraloría departamental, DIAN, Contaduría, Superintendencia, etc. Pero es preciso continuar con la revisión de los informes presentados a la Contraloría Departamental de Nariño, a fin de evitar posibles hallazgos de tipo contable en auditorías que realice el organismo fiscalizador.

Con el objeto de evitar hallazgos en las auditorías practicadas por la ONAC, que de manera periódica realiza a la empresa, para auditar el cumplimiento de los requerimientos de la RTMYEC, es indispensable que el Supervisor Técnico, realice mayores acciones con el fin de preparar y formalizar toda la documentación pertinente.

Se cuenta con una oficina de atención al cliente en la cual se no se han establecido mecanismos que midan su satisfacción, como tampoco se ha visualizado con calidad, la misión, la visión y los objetivos de la empresa que ha sido otro de los requerimientos de Control Interno.

No se cuenta con la oficina de control interno, liderada por un funcionario de nómina como lo determina la ley (actualmente es de contrato), para que cumpla con las funciones de control interno y se encargue de adelantar los procesos tanto de prevención y sanción a los empleados, cuando con sus actuaciones afecten el funcionamiento de la empresa.

#### **b)      Recurso humano**

Es el componente más valioso de la empresa, se cuenta con personal altamente calificado y muy profesional en todas las áreas, pero en el área operativa, en muchas oportunidades no entregan todas esas capacidades a la empresa, en algunos trabajadores no hay sentido de pertenencia y se amparan que son trabajadores oficiales, que tienen un contrato a término indefinido que les da cierta y por eso en muchas ocasiones no se puede tomar acciones en contra de ellos por las fallas en la prestación de sus servicios y el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.

El actual manual de funciones no aplica por no ser procedente y en consecuencia se hace indispensable aprobar el Reglamento Interno.

La empresa en la actualidad cuenta con un (1) empleado público y quince (15) trabajadores oficiales, que son el corazón de la empresa, distribuido de la siguiente manera: (1) Gerente, (Empleado público de libre nombramiento y remoción), Una Asistente de Gerencia y Área Financiera, Un (1) Jefe de Pista, Un (1) Jefe de Pista suplente, Una Tesorera General, Una Contadora, Un (1)

Supervisor Técnico, Una Auxiliar de Tesorería, Una Auxiliar Operativa, Cinco (5) Inspectores de Línea, Una Cajera y Una Auxiliar de Servicios Generales. Son trabajadores oficiales con contrato a término indefinido.

Todo el personal relacionado cumple con los requisitos exigidos para el cargo asignado, garantizando así el desempeño de las funciones establecidas.

**c) Área financiera**

La gestión financiera está relacionada con las decisiones que se tome relativas a la composición de los activos, al nivel y estructura de financiamiento y a la política de dividendos, todo esto está supeditado a la información suministrada en los estados financieros de la empresa.

Como se expresó anteriormente se realizan presupuestos anuales, y que se respaldan con el plan de acción presentado para su ejecución.

Se considera necesario determinar un líder del área.

**d) Área técnica**

Como las actividades realizadas por la empresa requieren operar en línea se cuenta con conexión ADLS, teniendo como herramienta básica el e- mail y el internet, todo se coordinan a través de estos canales de comunicación.

El área operativa se constituye en eje central de la empresa, porque depende de su funcionamiento para que la empresa sea productiva, sostenible y rentable; como se manejan equipos importantes para la RTMYEC y por los altos costos de estos, se realiza un mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos para tener un buen funcionamiento (contrato con una persona externa).

El software y la calibración de los equipos tienen un contrato de exclusividad con las empresas Cartek Colombia y Eurometric Colombia respectivamente, este software está diseñado para conectarse en red para el proceso de RTMYEC con RUNT y SICOV para poder expedir el certificado de RTMYEC de acuerdo a lo establecido y regulado por la autoridad competente.

**• Operaciones de la organización**

**a) Área comercial**

Para realizar un análisis del área comercial podemos decir que la empresa no cuenta en su estructura un área como tal, para realizar un Marketing mix, se

realiza un mercadeo con los productos y servicios a criterio del gerente general, pero no está planificada dentro de las acciones de la empresa, pero realizaremos un análisis del producto, plaza, precio y promoción que se adaptan a las necesidades de la empresa.

✓ **Producto:** En la poca diversidad de productos y servicios ofrecidos por la empresa, la RTMYEC se constituye en la fuente principal de los ingresos de la empresa por el servicio prestado, se trata de garantizar la calidad de servicio en la operación de la RTMYEC siendo eficientes y eficaces en realizar la operación en el menor tiempo posible, y desde el punto de vista del cliente la satisfacción por el servicio prestado.

Detallamos los productos y servicios que presta la empresa:

- Revisión Técnico Mecánica y Emisiones Contaminantes para toda clase de vehículos pesados, livianos y motocicletas, diésel y gasolina.
- Revisiones preventivas para toda clase de vehículos públicos
- Convenio interadministrativo con la subsecretaria de tránsito departamental de Nariño en el suministro de sustratos para la elaboración de licencias de conducción y tránsito.
- Arrendamientos
- Venta de SOAT
- Servicio de grúa las 24 horas

✓ **Precio:** los precios de la RTMYEC están regulados por el Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transportes a la tarifa se establece un rango de máximo y mínimo valor, la empresa para no afectar al cliente y debido a los incrementos establecidos en los últimos meses ha tomado como referencia el valor mínimo propuesto por los entes reguladores y los detallamos en el siguiente cuadro:

DETALLE	MOTOCICLETAS	LIVIANOS	PESADOS
RTMYEC	89.536	145.423	236.130
Iva RTMYEC 16%	17.012	27.630	44.865
SICOV CI2	16.480	16.480	16.480
Iva- SICOV	3.131	3.131	3.131
Recaudo Colpatria	5.700	5.700	5.700
Iva recaudo	1.083	1.083	1.083
RUNT	3.900	3.900	3.900
Tarifa ANSV (Variable)	6.000	6.300	5.900
<b>TOTAL</b>	<b>142.842</b>	<b>209.647</b>	<b>317.189</b>



La empresa realiza las revisiones preventivas a los vehículos de transporte público con unas tarifas establecidas por la empresa y aprobadas por la junta de socios,

#### REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA PREVENTIVA

*Tarifa vigente hasta el 31 de diciembre de 2019*

RTM Preventiva	Valor antes de IVA	IVA 19%	Valor RTM Preventiva
LIVIANOS	26.471	5.029	31.500
PESADOS	36.706	7.544	47.250
LIVANOS - COMPLETA	52.941	10.059	63.000
PESADOS - COMPLETA	79.412	15.088	94.500

✓ **Plaza:** En la actualidad la empresa cubre el Municipio de Pasto, la acreditación de otros CDA en la ciudad de Pasto como en otras localidades del Departamento de Nariño ha reducido la revisión del parque automotor en la RTMYEC disminuyendo los ingresos de la empresa, a lo que se agrega el establecimiento de dos (2) nuevas empresas.

✓ **Promoción:** se utiliza la oferta de la venta de servicios a través de la visita personalizada por parte del gerente general, utilizando una difusión muy escasa en algunos medios radiales, con los que publicita sus productos y servicios y posesiona su marca.

La empresa tiene un plan de medios radiales, televisivos, escritos. El uso de las redes sociales y la página web no está bien establecida, por la permanencia en el mercado por más 23 años se utiliza como medio de difusión el voz a voz.

Como conclusión del análisis interno podemos decir que la empresa trata de cumplir con los objetivos de rentabilidad, pero en su interior se pueden identificar algunas falencias que de alguna manera afectan el desempeño empresarial, esto es por la falta de una planificación estratégica implementada en la empresa que se espera quede institucionalizada al finalizar este estudio.

## 2.4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Para el estudio de esta segunda etapa en la construcción de este Plan Estratégico, es el diagnóstico de un análisis previo que nos permite sentar las bases de la estrategia que seguiremos en el desarrollo de este plan.

En el diagnóstico identificaremos las Oportunidades y Amenazas que se nos presentan en el entorno y de aquellos aspectos que nos mostramos Fuertes y Débiles, con la información obtenida anteriormente se trata fijar el rumbo con los puntos clave del plan.

Para este estudio del diagnóstico de la situación utilizaremos el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que nos permitirán encontrar factores claves del éxito y permite dirigir nuestros objetivos de manera más eficaz.

### 2.5. ANÁLISIS FODA

El **FODA** es un instrumento importante para realizar un análisis de los factores internos y externos como es el comportamiento de las Fortalezas y debilidades en relación a las Oportunidades y Amenazas, esto nos permite revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo la construcción de la Misión, Visión y las estrategias que de ella se deriven.

Las Fortalezas identificadas que la empresa ejerce con un alto nivel de desempeño y recursos internos disponibles, las debilidades son las barreras o limitaciones internas para el logro de los objetivos, las identificamos de la siguiente manera:

#### DIAGNOSTICO INTERNO

No.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Recurso humano capacitado, con experiencia	Estructura organizacional que requiere ser actualizada
2	Amplio conocimiento y capacidad para resolver problemas en el área técnica / operativa	Poco desarrollo de la imagen empresarial
3	Alto sentido de responsabilidad social	Falta aprobación del reglamento interno y manual de contratación.
4	Buen uso de las tecnologías para la oportuna atención de los clientes	No se cuenta con una planificación estratégica, de publicidad y mercadeo,
5	Compromiso con el desarrollo empresarial.	Falta de análisis de los indicadores de gestión
6	Prestación del servicio en RTMYEC por más de 23 años en la región	Ausencia de una cultura organizacional que fomenta el trabajo en equipo, fallas en la comunicación organizacional.
7	Solidez financiera, liquidez y capacidad de endeudamiento	Personal operativo desconoce nuevos avances tecnológicos en el parque automotor, cumplir capacitaciones sobre el tema
8	Existencia de convenios interinstitucionales	La ubicación de la empresa no es estratégica

9	Socios, directivos comprometidos con el crecimiento y rentabilidad del CDA de Nariño.	Falta de implementación de procesos sistema de gestión de calidad ISO 9001, SGSS, aprobación del sistema de gestión documental, sistema de información y comunicación.
10	Instalaciones físicas amplias que permiten comodidad al cliente.	Falta de cobro oportuno de la cartera
11	Buen funcionamiento de los equipos que garantiza calidad en el servicio.	Falta de reconocimiento y reposicionamiento en el mercado a pesar del tiempo en el servicio.
12	Fidelidad de muchos clientes en los años de existencia de la empresa.	

Las Oportunidades son los factores y situaciones del entorno considerados como facilitadores para el logro de los objetivos de la empresa, Las Amenazas son aquellos factores que impactan de manera negativa la consecución del logro de los objetivos de la empresa, las identificamos de la siguiente manera:

#### DIAGNOSTICO EXTERNO

No.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Desarrollo tecnológico al alcance de la empresa	Cambios en la normatividad por parte de los entes reguladores.
2	Preocupación por el medio ambiente	Competencia desleal de los CDA del sector, a pesar de lo regulado por la norma.
3	Clientes potenciales con capacidad de pago para cobros de servicios por libranza	Altos porcentajes de desempleo en la ciudad
4	Posibilidad de expandir el mercado con otras unidades de negocio	Aumento de la informalidad en el comercio.
5	Fortalecimiento de los convenios interinstitucionales sector privado y público	Actos de corrupción
6	Alianzas con entidades públicas y privadas para realizar campañas de sensibilización de seguridad vial y protección al medio ambiente	Incrementos en los precios por RTMYEC establecidos por la autoridad competente.
8		Software y equipos con nuevos avances tecnológicos.

Luego de identificar los puntos Fuertes y los puntos Débiles, estos se constituyen en los pilares de lo que puede ser una ventaja o desventaja competitiva y que son importantes factores en la construcción de la estrategia corporativa de la empresa.

Cuando hablamos de las ventajas o desventajas competitivas y como se desarrollan en el entorno con respecto al valor percibido por los clientes plantearemos como desarrollar nuestros servicios, de manera que logremos un

importante posicionamiento de la empresa frente a la competencia que nos permita tener éxito en el mercado.

## PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 3. CAPITULO III: SISTEMA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

En el capítulo anterior se hizo un análisis de todos los factores que afectan a la empresa tanto en la parte interna como externa y la realización del diagnóstico situacional en el que se encuentra la empresa. Continuando con el desarrollo de la segunda fase (Plataforma Estratégica) de la construcción de este plan, mediante la fijación de los objetivos corporativos, comenzará la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance que estarán establecidas en el seno de la empresa, la formulación de los Objetivos Corporativos.

El sistema de Objetivos Corporativos la componen los Principios y valores, Misión, Visión, estarán seguidos por la formulación de los objetivos estratégicos, que son los que fijan el rumbo de nuestras estrategias, para la planificación y organización de la empresa.

#### 3.1. PRINCIPIOS, VALORES, MISIÓN Y VISIÓN

##### 3.1.1. PRINCIPIOS

Los principios son la base con la que se construye la empresa, patrones que nos ayudan a encaminar la empresa hacia el éxito y aprovecharla a través del tiempo, convencidos que cada día debemos ser mejores.

- **Cumplimiento y eficacia** de acuerdo a las políticas de la empresa se dará prioridad a los requerimientos del cliente para ser resueltos con diligencia.
- **Calidad y servicio** procurar el mejoramiento continuo por liderar el mercado en la prestación del servicio, basado en la **satisfacción del cliente**.
- Ofrecer **un servicio con tecnología**, confiable y competitivo en la prestación del servicio de RTMYEC, que satisfagan las necesidades del cliente, que generen fidelidad hacia la empresa procurando su rentabilidad.
- Promover **el desarrollo integral** de todo el personal de la empresa en un entorno laboral participativo y eficiente, cuyo sentido de pertenencia le haga sentir orgulloso de pertenecer a la empresa.

- Observar el **cumplimiento** a cabalidad de la normatividad vigente que rigen el funcionamiento de la empresa.
- Tener un **trato justo y equitativo** de los integrantes de la empresa, precisando las responsabilidades jerárquicas tanto en la parte técnica y administrativa, respetando la autoridad establecida.
- **Trabajo en equipo** constituye una oportunidad de crecimiento personal, ser tolerantes, superar las diferencias, compartir habilidades y conocimientos, que nos lleva a desarrollar el desempeño laboral en beneficio de la empresa.
- **Puntualidad** respeto por el tiempo de los demás, cumpliendo la RTMYEC en los tiempos establecidos por la empresa.

### 3.1.2. VALORES

Todo el personal de la empresa debe cumplir con los valores que se encuentran en el Código de Integridad construido participativamente con todos los trabajadores y que contempla los siguientes valores:

- **Honestidad.** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo en interés general.
- **Respeto.** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición
- **Compromiso.** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar
- **Diligencia:** Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
- **Justicia:** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

### 3.1.3. MISIÓN DEL CDA de Nariño.



*Contribuimos en fomentar una cultura para el fortalecimiento de la seguridad vial y la protección del medio ambiente, aportando nuestra experiencia para dar a nuestra clientela seguridad y confianza en la prestación del servicio de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes (RTMYEC), utilizando equipos de alta tecnología y personal calificado para dar cumplimiento a las normas vigentes.*

La misión planteada para la empresa es consistente a los principios y valores propuestos anteriormente, se ha tomado el contenido de la actual misión, y con los ajustes se busca identificar la razón de la existencia de la empresa, se ha tenido en cuenta los componentes básicos que definen la misión como son el cliente, el servicio, la tecnología y la filosofía de la empresa.

#### **3.1.4. VISIÓN DEL CDA de Nariño.**

*Ser la empresa líder reconocida como la mejor en la prestación del servicio de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes (RTMYEC), por su trayectoria y experiencia, con estabilidad financiera, procesos confiables, personal capacitado, tecnología y equipos que garanticen ser una empresa sólida, proactiva y comprometida con la seguridad vial, la calidad y la protección del medio ambiente. Dando como resultado bienestar, tranquilidad y seguridad para nuestros clientes.*

La visión propuesta busca contar con una empresa de lo que deseamos que sea en el futuro, y fijar la ruta de la organización. Que la prestación del servicio sea eficiente y eficaz, que se administre con profesionalismo en función a los cambios del mercado y del marco legal, dispuestos asumir de manera inmediata los requerimientos internos y externos en procura de prestar el mejor servicio para satisfacción del cliente.

#### **3.2. POLÍTICA DE CALIDAD**

El Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda. , tiene un compromiso con sus clientes en ofrecer un servicio, ágil, oportuno y eficiente, con personal altamente calificado, con tecnología y equipos con innovación y mejoramiento continuo, garantizando el estricto cumplimiento de la normatividad vigente en la RTMYEC, aportando a garantizar el buen estado de los vehículos y la contaminación ambiental, mediante un diagnóstico confiable y seguro,

manteniendo a través de un sistema de gestión de calidad, un mejoramiento continuo y eficaz, que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente.

Para esta política se establecen los siguientes objetivos:

- Incremento de número de vehículos para la RTMYEC.
- Mejorar la competencia del personal.
- Mejorar continuamente los procesos.
- Disminuir las quejas por las demoras en el servicio.

### **3.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Son aquellos que permiten establecer el éxito de la organización y fomentan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia, donde la Misión, Visión, Principios y Valores son la base para el desarrollo del proyecto empresarial para la creación y desarrollo y la fijación de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos serán el punto de partida de las decisiones estratégicas en la construcción de este plan, por eso es importante el acertar en la definición de los mismos y tener la visión de futuro para crear objetivos que sean fundamentales en el desarrollo de la empresa para obtener los resultados deseados.

Estos objetivos dependerán de la misión y visión de la empresa, y se pretenden que sean ambiciosos para que se constituyan en el motor de desempeño de la empresa y basarse en los principios establecidos para la definición cualquier objetivo empresarial.

#### **a) Área administrativa**

- Fortalecer la cultura organizacional de la Entidad.
- Terminar de armonizar las dimensiones que se encuentran en operación de MIPG con el Sistema de Control Interno.
- Implementar y operar las cuatro (4) dimensiones que faltan del Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- Fortalecer el proceso contractual.
- Contribuir a desarrollar una cultura orientada a la preservación del medio ambiente y la seguridad vial en el Departamento
- Crear nuevas unidades de negocio relacionadas con el objeto social de la Empresa.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con el sector público y privado.
- Mejorar la infraestructura.
- Implementar estrategias de mercadeo y marketing digital

## ▪ Estrategias

- Revisar los Estatutos de la Sociedad y adaptarlos a las nuevas necesidades y normatividad.
- Ajustar la Estructura Orgánica de la empresa
- Ajustar la planta de personal de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
- Elaborar y ejecutar acciones para la aprobación del Reglamento Interno de Trabajo.
- Expedir los actos administrativos para aprobar los manuales de administración de riesgos y conflicto de intereses, y el plan anticorrupción y atención al ciudadano,
- Revisar y actualizar las políticas de calidad.
- Mejorar la organización y la gestión interna de los procesos, procedimientos y la planificación de la empresa.
- Ejecutar la Gestión Estratégica de Talento Humano (Plan de Capacitación, programas de bienestar social e incentivos, inducción y reinducción e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo).
- Establecer los medios para dar cumplimiento a las normas sobre transparencia, protección de datos, gobierno digital, e información y comunicación y armonizarlas con el Sistema de Control Interno
- Contratar personal con el perfil adecuado para el cumplimiento de los objetivos contractuales.
- Realizar campañas ambientales y de seguridad vial.
- Celebrar de contratos y/o convenios interadministrativos e interinstitucionales
- Diversificar el portafolio con nuevas unidades de negocio.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la infraestructura física de la Empresa y realizar las adecuaciones necesarias.
- Elaborar un plan de mercadeo para la empresa.
- Establecer mecanismo post-venta.
- Implementar actividades de publicidad a través de diferentes medios (televisión, radio, redes sociales, página Web)

## b) Área Financiera

- Garantizar la sostenibilidad de la empresa.
- Aumentar la generación de ingresos operacionales.
- Fortalecer el manejo financiero y contable.
- Cumplir con las normas aplicables a la empresa en los aspectos contables y financieros.
- Actualizar el software contable de acuerdo a las necesidades de la Entidad y las normas vigentes.

- Estrategias:

- Gestionar permanentemente la recuperación de cartera
- Estudiar la reducción de costos
- Manejar eficientemente los recursos
- Incrementar la venta de servicios
- Capacitar al personal del área financiera
- Actualizar los procesos, procedimientos y el manual de operación en el área financiera.
- Actualizar el avalúo comercial de la propiedad planta y equipo.
- Rendir oportunamente los informes a las entidades de control, inspección y vigilancia.
- Realizar planeación financiera y tributaria.
- Adquirir un programa que articule la información contable con la presupuestal

**c) Área Operativa/Técnica**

➤ Mejorar el soporte técnico en la Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes que brinda la empresa, para la prestación del servicio de una manera eficiente y eficaz en el menor tiempo posible, con el fin de garantizar la buena prestación del servicio para satisfacción del cliente.

- Estrategias:

- Actualizar la maquinaria, los equipos y software en función de las nuevas versiones tecnológicas.
- Verificar y actualizar los manuales de mantenimiento de instalaciones y equipos
- Capacitar de manera permanente al talento humano del área operativa
- Mejorar la capacidad operativa como valor agregado del personal para atender la mayor demanda y mejorar en la prestación del servicio.
- Propiciar una cultura de mejoramiento continuo que fortalezca el desempeño de los procesos y mejore en los trabajadores el sentido de pertenencia.
- Adecuar la infraestructura de la pista.
- Programar la calibración, verificación y aseguramiento metrológico de equipos de inspección NTC-17020.
- Disminuir el tiempo utilizado para la revisión de los vehículos
- Implementar horario adicional para la prestación del servicio
- Realizar medición de satisfacción del cliente.

Definidos los objetivos corporativos y las estrategias en cada una de las áreas, los sintetizamos en la matriz que se anexa:

## ANEXO 1: MATRIZ PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2023

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Dentro del objeto social una fortaleza está el poder adelantar convenios interadministrativos e interinstitucionales que permiten fortalecer los ingresos de la empresa.
- Los procesos deben cumplirse de manera estricta para mejorar la prestación de la (RTMYEC), minimizar los tiempos, y que se cuente con los espacios adecuados para los clientes en la espera de la inspección.
- El buscar nuevas unidades de negocios permitirán a la empresa mayor rentabilidad, sostenibilidad y poder satisfacer al cliente las necesidades relacionadas con el transporte.
- Capacitar continuamente al personal del área operativa para prestar un mejor servicio con los clientes de la empresa.
- Ejercer un control interno que armonizado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión permitirá a la empresa mejorar la gestión y desempeño institucional que anualmente es medido por el Departamento Administrativo de la Función Pública

**ARMANDO BAYARDO PALACIOS OJEDA**  
Gerente



## ORGANIGRAMA

