



**Plan estratégico de marketing de la empresa Centro de Enseñanza Automovilística  
Motor GT Auto Club**

Mónica Liliana Díaz Camargo

Diana Carolina Méndez Castellanos

Willmar Alexis Ramírez Cortés

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas, MBA

Bogotá, Colombia

28/Septiembre/2023

**Plan estratégico de marketing de la empresa Centro De Enseñanza Automovilística  
Motor GT Auto Club**

**Mónica Liliana Díaz Camargo**

**Diana Carolina Méndez Castellanos**

**Willmar Alexis Ramírez Cortés**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Directora:

Luisa de Los Ángeles Betancourt Castro

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas, MBA

Bogotá, Colombia

28/Septiembre/2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 28/Septiembre/2023

Cuida tus pensamientos, porque se  
convertirán en tus palabras.

Cuida tus palabras porque se  
convertirán en actos.

Cuida tus actos porque se convertirán  
en hábitos.

Cuida tus hábitos porque se  
convertirán en tu destino.

**Mahatma Gandhi**

### **Agradecimientos**

Hoy expresamos nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron parte de este proceso de aprendizaje y crecimiento personal.

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por darnos la sabiduría para llevar a cabo este proyecto académico.

A nuestra directora de tesis, Luisa de los Ángeles Betancourt Castro, por su orientación, paciencia y dedicación. Su apoyo fue fundamental para el desarrollo y éxito de este trabajo.

También queremos agradecer a nuestras familias, quiénes fueron la fuente de motivación y apoyo incondicional para dedicar el tiempo y esfuerzo necesario para culminar este proceso.

Finalmente, queremos dar nuestro más sincero agradecimiento a la empresa CEA Motor GT por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo. Su contribución fue valiosa en la obtención de los resultados esperados.

Con inmensa gratitud,

**Mónica Liliana Díaz Camargo**

**Diana Carolina Méndez Castellanos**

**Willmar Alexis Ramírez Cortés**

## Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla un plan estratégico de marketing para la empresa Centro de Enseñanza Automovilística Motor GT Auto Club ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia.

El objetivo del plan es aumentar las ventas y la cuota de mercado de la empresa en un 15% en el plazo de un año. Para ello, se definieron las siguientes estrategias: Mejorar la visibilidad y el reconocimiento de la marca, ofrecer un servicio de calidad y crear alianzas estratégicas.

El plan se implementará en un plazo de un año y contará con un presupuesto de \$116.840.000 COP.

Las principales estrategias del plan son:

**Marketing Digital.** que incluye: La publicidad en redes sociales.

**Mejora del servicio.** que incluye: La implementación de procesos de mejora continua, la formación del personal y uso de tecnología

**Alianzas Estratégicas.** que incluye: El establecimiento de alianzas con cooperativas y fondos de empleados.

El plan estratégico de marketing del CEA Motor GT se elaboró teniendo en cuenta el entorno competitivo puesto que es contar con un plan estratégico sólido para destacar de la competencia y posicionarse en el mercado. Las necesidades de los clientes debido a que el plan se centra en ofrecer un servicio de alta calidad que satisfaga sus expectativas y por último, el plan se diseñó teniendo en cuenta los recursos disponibles para su implementación.

### **Abstract**

This degree work develops a strategic marketing plan for the company Centro de Enseñanza Automovilística Motor GT Auto Club located in the city of Bogotá, Colombia.

The goal of the plan is to increase the company's sales and market share by 15% within one year. To achieve this, the following strategies were defined: Improve brand visibility and recognition, offer quality service and create strategic alliances.

The plan will be implemented within one year and will have a budget of \$116,840,000 COP

The main strategies of the plan are:

**Digital Marketing.** which includes: Advertising on social networks.

**Service improvement.** which includes: The implementation of continuous improvement processes, staff training and use of technology

**Strategic Alliances.** which includes: The establishment of alliances with cooperatives and employee funds.

The CEA Motor GT strategic marketing plan was developed taking into account the competitive environment since it is to have a solid strategic plan to stand out from the competition and position itself in the market. The needs of the clients because the plan focuses on offering a high quality service that meets their expectations and finally, the plan was designed taking into account the resources available for its implementation.

## Contenido

<b>1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
1.1	<i>Reseña histórica.....</i>	<i>15</i>
1.2	<i>Antecedentes .....</i>	<i>15</i>
1.3	<i>Descripción del Problema.....</i>	<i>18</i>
1.4	<i>Pregunta de Investigación .....</i>	<i>18</i>
<b>2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>19</b>
2.1	<i>Objetivo General .....</i>	<i>19</i>
2.2	<i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>19</i>
<b>3</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Marco Institucional.....</b>	<b>21</b>
4.1	<i>Presentación General de la Empresa .....</i>	<i>21</i>
4.2	<i>Referentes Estratégicos .....</i>	<i>22</i>
4.3	<i>Estructura Organizacional .....</i>	<i>22</i>
4.4	<i>Productos o Servicios Ofertados .....</i>	<i>24</i>
4.5	<i>Análisis del Sector.....</i>	<i>25</i>
<b>5</b>	<b>Marco de Referencia .....</b>	<b>31</b>
5.1	<i>Definición de Marketing.....</i>	<i>32</i>
5.2	<i>Planeación Estratégica.....</i>	<i>33</i>
5.3	<i>Plan de Marketing .....</i>	<i>34</i>

5.3.1	Entender el Mercado, las Necesidades y los Deseos de los Clientes .....	36
5.3.2	Diseñar una Estrategia de Marketing Centrada en el Cliente .....	37
5.3.3	Elaborar un Programa de Marketing integrado que Entregue un Valor Superior 40	
5.4	<i>Presupuesto y Cronograma del Plan de Marketing</i> .....	46
5.5	<i>Indicadores del Desempeño</i> .....	47
5.5.1	Indicadores Generales del Área de Marketing.....	48
5.5.2	Indicadores de Clientes .....	49
5.5.3	Indicadores de Ventas.....	50
5.5.4	Indicadores de Servicio .....	50
<b>6</b>	<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>52</b>
6.1	<i>Análisis Interno</i> .....	53
6.1.1	Población, Muestra y Ficha Técnica.....	53
6.1.2	Muestra y Censo de la Investigación .....	54
6.1.3	Ficha Técnica Muestra Aleatoria Simple .....	55
6.1.4	Identificación de las Variables .....	56
6.1.5	Instrumento de Medición .....	57
6.1.6	Instrumento de Medición Validado .....	59
6.1.7	Validación del Instrumento de Medición .....	60
6.2	<i>Benchmarking digital</i> .....	63
6.3	<i>Análisis Externo</i> .....	64
<b>7</b>	<b>Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>66</b>
7.1	<i>Análisis Situacional de la Empresa</i> .....	66

7.1.1	Análisis del Ciclo de Vida del Producto y Posicionamiento por Cuota de Mercado	66
7.1.2	Análisis Situacional Mediante un Instrumento de Medición Validado.....	68
7.1.3	Análisis Situacional Mediante Benchmarking Digital.....	88
7.1.4	Análisis Situacional Mediante Matriz FODA.....	90
<b>8</b>	<b>Plan de Intervención .....</b>	<b>95</b>
8.1	<i>Cronograma .....</i>	<i>95</i>
8.2	<i>Presupuesto.....</i>	<i>98</i>
8.3	<i>Indicadores.....</i>	<i>99</i>
8.3.1	Indicadores Generales del Área de Marketing.....	100
8.3.2	Indicadores de Clientes.....	100
8.3.3	Indicadores de Ventas.....	100
8.3.4	Indicadores de Servicio .....	101
<b>9</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>102</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Resultado de encuesta de satisfacción - ¿Cómo conoció el CEA Motor GT?.....	17
<b>Figura 2.</b> Estructura organizacional CEA Motor GT .....	23
<b>Figura 3.</b> Datos estadísticos de la cantidad de licencias de conducción, expedidas por primera vez.....	26
<b>Figura 4.</b> Datos estadísticos de la cantidad de vehículos matriculados .....	27
<b>Figura 5.</b> Tipos de vehículos matriculados en el año 2022 .....	27
<b>Figura 6.</b> Proyección de crecimiento de la población en Bogotá.....	28
<b>Figura 7.</b> Proyección de la población en Bogotá para el año 2027 .....	28
<b>Figura 8.</b> Fallecidos en siniestros viales, datos del 2012 al 2021 .....	29
<b>Figura 9.</b> Estructura del marco teórico.....	31
<b>Figura 10.</b> Modelo sencillo del proceso de marketing.....	32
<b>Figura 11.</b> Características de una planeación .....	33
<b>Figura 12.</b> Proceso planeación estratégica.....	34
<b>Figura 13.</b> Gestión de la estrategia y el marketing mix .....	38
<b>Figura 14.</b> Las 4P del marketing mix .....	42
<b>Figura 15.</b> Tipos generales de canales de comunicación .....	44
<b>Figura 16.</b> Escala de satisfacción del cliente .....	50
<b>Figura 17.</b> Cálculo de muestra aleatoria.....	55
<b>Figura 18.</b> Resultados del coeficiente de la V de Aiken .....	62
<b>Figura 19.</b> Escala de calificación aplicada en la plantilla de Benchmarking Digital .....	64
<b>Figura 20.</b> Análisis FODA.....	65
<b>Figura 21.</b> Ciclo de vida del producto .....	66
<b>Figura 22.</b> Posicionamiento por cuota de mercado.....	67
<b>Figura 23.</b> Distribución de la población en la cual se aplicó el instrumento de medición.....	69

<b>Figura 24.</b> Distribución por género de los dos principales grupos de interés .....	69
<b>Figura 25.</b> Promedio de las edades de los diferentes grupos de población evaluados .....	70
<b>Figura 26.</b> Promedio de las edades de los diferentes grupos de población por genero .....	70
<b>Figura 27.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en filosofía del cliente .....	72
<b>Figura 28.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada aspecto evaluado en filosofía del cliente .....	73
<b>Figura 29.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en Organización Integrada del Marketing, pregunta 3.1 .....	75
<b>Figura 30.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en Organización Integrada del Marketing, pregunta 3.2, 3.3 y 3.4 .....	75
<b>Figura 31.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada aspecto evaluado en organización integrada del marketing.....	76
<b>Figura 32.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada aspecto evaluado en orientación estratégica .....	79
<b>Figura 33.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en orientación estratégica, pregunta 4.1 .....	80
<b>Figura 34.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en orientación estratégica, pregunta 4.2 .....	81
<b>Figura 35.</b> Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en orientación estratégica, pregunta 4.3, 4.4 y 4.5.....	82
<b>Figura 36.</b> Resultados promedios de la evaluación de las seis dimensiones evaluadas en el aspecto de la pregunta 2.1 .....	86
<b>Figura 37.</b> Resultados promedios de la evaluación de las cinco dimensiones evaluadas en el aspecto de la pregunta 2.2.....	87

<b>Figura 38.</b> Resultados promedios de la evaluación de las cinco dimensiones evaluadas en el aspecto de la pregunta 2.3.....	88
<b>Figura 39.</b> Factores Externos Matriz FODA.....	91
<b>Figura 40.</b> Factores Internos Matriz FODA.....	93
<b>Figura 41.</b> Diseño estrategia de marketing.....	95
<b>Figura 42.</b> Cronograma de implementación general.....	97
<b>Figura 43.</b> Presupuesto de implementación.....	99
<b>Figura 44.</b> Escala de satisfacción del cliente.....	100

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Población del estudio .....	54
<b>Tabla 2.</b> Ficha técnica.....	55
<b>Tabla 3.</b> Análisis estadísticos de los resultados de la sección Filosofía del Cliente, evaluada por los trabajadores de la empresa .....	71
<b>Tabla 4.</b> Análisis estadísticos de los resultados de la sección Organización Integrada del Marketing, evaluada por los trabajadores de la empresa .....	74
<b>Tabla 5.</b> Análisis estadísticos de los resultados de la Sección orientación estratégica, evaluada por los trabajadores de la empresa .....	78
<b>Tabla 6.</b> Análisis estadísticos de los resultados de la Sección filosofía del cliente, evaluada por los clientes de la empresa.....	85

## **1 Introducción**

### **1.1 Reseña histórica**

El Centro de Enseñanza Automovilística Motor GT Auto Club nace con la visión de aportar con la seguridad vial en Colombia y como un medio de subsistencia para sus accionistas y empleados. Los fundadores del CEA Motor GT, padre e hijo, a partir de su amplia experiencia en sector de enseñanza automovilística, sector automotriz y de participación en operaciones de transporte de carga en el país, identificaron que en Colombia se requiere un cambio en la manera de capacitar y orientar a los diferentes actores de la vía para que estos sean agentes de vida y también corresponsables del desarrollo económico propio del país y de las empresas u otras organizaciones donde participen.

Por lo anterior, en el año 2016, la familia decide crear la empresa, desarrollan el proyecto empleando recursos propios, mediante los cuales adquieren la infraestructura requerida por la legislación colombiana y ubican la sede de la empresa en el barrio Galerías, para posteriormente iniciar el proceso de la habilitación a través del Ministerio de Transporte y la Secretaria de Educación, este proceso duró aproximadamente un año, y finalmente en el año 2017 el Centro de Enseñanza Automovilística Motor GT Auto Club obtuvo las certificaciones y resoluciones para iniciar su operación, cumpliendo con todos los aspectos legales.

En la actualidad, la empresa cuenta con dos sedes, la inicial de Galerías y otra en el norte de la ciudad, 23 empleados y una flota de 7 motocicletas y 10 automóviles para la prestación del servicio, en promedio se atienden 860 alumnos por año con más de 43.000 horas de instrucción.

### **1.2 Antecedentes**

Desde la creación de los vehículos automotores en el mundo, nació la necesidad en las personas de ser instruidas en su uso y conducción. Con el objetivo de cubrir esta necesidad, el Centro de Enseñanza Automovilística Motor GT Auto Club, en adelante CEA Motor GT, fue creado como una “institución para el trabajo y desarrollo humano”, enfocada en impartir

capacitación a conductores en las diferentes categorías, además de proyectarse para la prestación de servicios corporativos relacionados con la seguridad vial (CEA Motor GT, 2021).

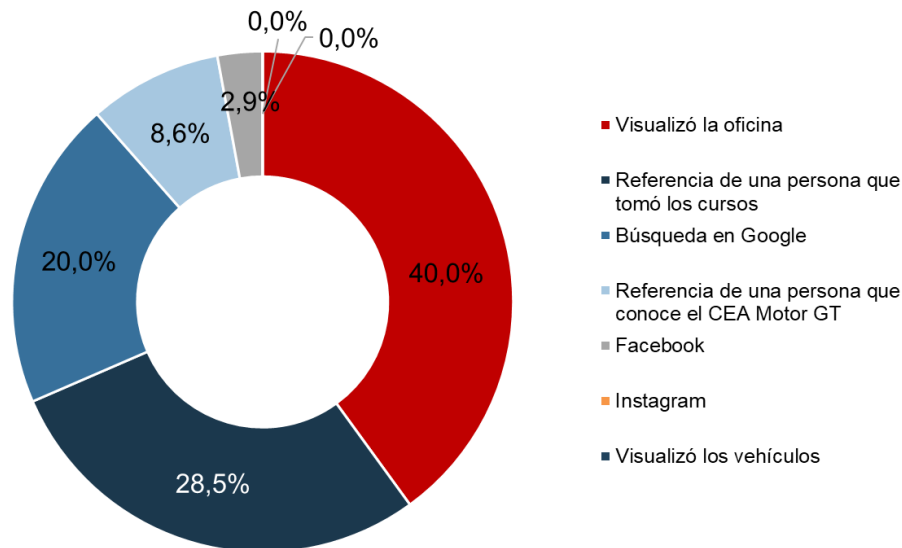
En el seguimiento de los resultados de los años en que ha operado la empresa, se identificó que el crecimiento en las ventas del CEA Motor GT ha tenido tres fases que se pueden identificar fácilmente por su tendencia, en el primer año de operación se tuvo un incremento sostenido, pasando de 10 cursos mensuales hasta llegar a un promedio de 50 mensuales. Este promedio se mantuvo durante los siguientes 2 años de operación sin incrementos significativos; a partir de este punto, con un aumento muy lento durante los dos últimos años se ha llegado a un promedio de 70 cursos por mes. (Informe de gestión del CEA Motor GT del año 2021, 2022)

La expectativa del caso de negocio se fundamentó en llegar a 120 cursos al tercer año de operación para los cuales tiene capacidad instalada de acuerdo con las tres categorías para las cuales se encuentra acreditado el CEA Motor GT (Informe de gestión del CEA Motor GT del año 2021, 2022). Dentro del portafolio previsto para la empresa, también se encuentran servicios corporativos de capacitación y consultoría, en los cuales, las ventas durante los 5 años de operación han sido muy bajas considerando que se preveían aproximadamente 200 personas al año capacitados en temas como manejo defensivo y seguridad vial, no obstante, este servicio no llega a los 50 alumnos por año (Informe de gestión del CEA Motor GT del año 2021, 2022).

En los resultados de las encuestas de satisfacción que la empresa realiza a los alumnos (ver Figura 1), se ha evidenciado que el 77.1% de los clientes que concluyen el proceso de formación han llegado a la empresa por medios diferentes a la publicidad que se realiza en medios digitales y que el 40% llega a tomar los servicios debido a que visualizó la oficina o por referenciación de personas que tomaron los servicios o que conocen la empresa. Las cifras también muestran que solo el 2.9% de las personas llegan por publicidad en Facebook y el 20% por búsquedas en Google, esto indica que la publicidad de la empresa tiene grandes

oportunidades de mejora y se espera que mediante una estrategia de marketing correctamente diseñada, se amplíe la porción de mercado que se captura a través de ellas y la empresa no dependa solo de la visibilidad de sus instalaciones y de la referenciación de terceros (Informe de gestión del CEA Motor GT del año 2021, 2022).

**Figura 1.** Resultado de encuesta de satisfacción - ¿Cómo conoció el CEA Motor GT?



*Nota.* Resultados obtenidos de acuerdo con las Encuestas de Satisfacción del Alumno AUC-FT-02 (CEA Motor GT, 2022)

Actualmente, la empresa promociona sus productos a través de los siguientes medios publicitarios: Página web y pago en Google Ads para aparecer en búsquedas relacionadas con academias de conducción, fanpage y perfil en Facebook e Instagram, la persona encargada de realizar estas publicaciones es la Asistente Administrativa con la aprobación del director. El uso de estos medios es realizado sin un objetivo claro, no se tiene una frecuencia establecida para realizar las publicaciones, ni existe un modelo o un diseño predeterminado que las acompañen. De igual forma, no tiene un seguimiento ni mejora con base en el análisis de los resultados, por lo cual no se conoce claramente a qué público llega, cómo llega, si el mensaje es efectivo y en general, cómo podría ser eficiente para la empresa (CEA Motor GT, 2022).

### **1.3 Descripción del Problema**

Como lo señala (Iacobucci, 2020) lo que se logra con un plan de marketing es identificar los deseos y las necesidades de los clientes e intentar formular soluciones atractivas para lograr la venta del producto o servicio ofrecido. El marketing puede hacer más felices a los clientes y elevar así la rentabilidad de las compañías, haciéndola igualmente más competitiva en el mercado.

La empresa CEA Motor GT ha presentado un comportamiento constante en sus ventas que no genera el porcentaje de ganancia esperado en cursos de conducción y un crecimiento casi nulo en la venta de servicios para empresas en los últimos 3 años. Esto también ha limitado el impacto esperado en la cultura de seguridad vial en Bogotá (CEA Motor GT, 2022).

Algunos de los factores que pueden estar aportando a esta situación, y que a su vez representan una oportunidad para la empresa, es la falta de un plan estratégico de marketing el cual ayudará al cierre de las brechas que se han identificado en esta área que hoy pretende desarrollar la empresa. Con el diseño de este plan se busca mejorar en la visibilidad y posicionamiento de la empresa, buscando con esto el cumplimiento de sus metas de ventas, crecimiento y capacitación de conductores competentes aportando a la seguridad vial del país.

### **1.4 Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el plan estratégico de marketing a implementar para el CEA Motor GT?

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Centro de Enseñanza Automovilística Motor GT Auto Club.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar en la literatura los referentes teóricos que enmarcan la investigación en marketing, obteniendo las variables y categorías que definen el plan estratégico.
- Realizar el análisis situacional del proceso de marketing que el CEA Motor GT tiene implementado actualmente.
- Diseñar una estrategia de marketing que se ajuste a las necesidades del CEA Motor GT.
- Establecer un plan para la implementación de la estrategia de marketing del CEA Motor GT.

### **3 Justificación**

Los resultados que la empresa ha tenido desde su creación muestran que, aunque en el primer año se tuvo un incremento de ventas significativo, en los años posteriores no se ha logrado llegar a los valores de venta proyectados para que el CEA Motor GT sea un negocio rentable. En la búsqueda de lograr una mejora en estos resultados, se espera realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de marketing para identificar las principales áreas que tienen una oportunidad de mejora y así orientar el desarrollo de este trabajo hacia el diseño de un plan estratégico de marketing que aporte al cumplimiento de la visión y la misión que impulsan a la empresa a obtener resultados positivos en el ámbito económico.

El desarrollo de este trabajo se realizará aplicando los conceptos adquiridos de la Maestría de Administración de Negocios, en especial los conceptos de Dirección de Mercadeo al igual que Pensamiento y Planeación Estratégica, sin dejar de lado las demás materias que nos ayudan al desarrollo de un trabajo integral, donde se hará uso de conceptos o fundamentos teóricos de expertos que nos indican cómo estructurar un plan estratégico de marketing.

El plan estratégico de marketing permitirá a la empresa cumplir sus objetivos bajo lineamientos, procedimientos y parámetros previamente establecidos y divulgados en toda la organización, con el objetivo de que los recursos de la empresa, tanto humanos como físicos, sean empleados de manera eficiente. Adicional a esto, también se podrá reevaluar si se tienen identificados todos los segmentos de mercado a los cuales la empresa puede brindar los servicios, generar un diferencial de marca, establecer indicadores que permitan aplicar la mejora continua al proceso, aumentar la visibilidad en el mercado y las ventas de sus servicios. Una ventaja en el desarrollo de este análisis es que el CEA Motor GT brindará apertura para la investigación, ofreciendo el acceso a la información requerida, registro de clientes y accesibilidad a las instalaciones.

## **4 Marco Institucional**

### **4.1 Presentación General de la Empresa**

El CEA Motor GT es una empresa privada y clasificada como Pyme, con una trayectoria de 7 años en el mercado. Tiene su domicilio principal en Galerías, Carrera 24 No. 53 -66 Piso 3 y cuenta con una segunda sede ubicada en el Norte, Calle 169B No. 67 – 61 Piso 2, en la ciudad de Bogotá. Está dedicada al fomento de programas de formación y capacitación teórica y práctica en enseñanza automovilística y capacitación de conductores y motociclistas para las diferentes categorías de acuerdo con los requerimientos establecidos por el Ministerio del Transporte y el Ministerio de Educación, ofreciendo servicios óptimos que satisfagan las necesidades de los usuarios en la ciudad (CEA Motor GT, 2021).

Cuenta con licencia de funcionamiento expedida por el Ministerio de Educación, habilitación por parte del Ministerio de Transporte y Certificación ISO - IEC Guía 65 expedida por AQ Certifications, resolución de aprobación para impartir enseñanza en el manejo de sustancias peligrosas, cursos para infractores de leyes de tránsito y técnicas de manejo defensivo. En la actualidad la planta de personal está conformada por 22 personas como se observa en la Figura 2, distribuidas de la siguiente manera: un director, un coordinador operativo, una coordinadora administrativa, una contadora, un asesor de calidad, tres asistentes administrativas y catorce instructores (CEA Motor GT, 2017).

Su infraestructura operativa consta de tres camionetas, cinco automóviles y seis motocicletas. En los dos últimos años sus ingresos ascienden a \$810 MCOP/año aproximadamente, lo que corresponde a ventas de 840 cursos/año incluyendo todas las categorías de cursos de conducción que el CEA Motor GT está habilitado para certificar, su estado de pérdidas y ganancias y su balance general presentan resultados positivos con opción de mejora comparados con los esperados en el proyecto de creación de la empresa (Estados Financieros 2021 - 2022, 2023).

## **4.2 Referentes Estratégicos**

A continuación, se mencionan los referentes estratégicos de la empresa CEA Motor GT, estos enmarcan y guían las acciones que la empresa toma para el direccionamiento de las operaciones de esta:

Misión: Asumimos la responsabilidad de brindar una formación integral y de calidad a nuestros alumnos durante su proceso de formación como conductores, asegurando los valores y competencias requeridas con el fin de lograr una transformación positiva en la cultura del tráfico de la ciudad de Bogotá (Plan Educativo Institucional, 2017).

Visión: Motor GT Auto Club en el año 2020 será reconocido a nivel nacional como una institución líder en innovación pedagógica, con altos estándares de calidad, y con una amplia oferta de servicios que ayuden a fortalecer el esquema de seguridad y responsabilidad vial (Plan Educativo Institucional, 2017).

Política de calidad: El CEA Motor GT es una organización comprometida con la capacitación y formación de conductores idóneos, mediante la implementación de estrategias orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes, cumpliendo con los requisitos legales vigentes; así mismo, es responsable en mantener y mejorar continuamente su Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de lograr la optimización de sus servicios y la sostenibilidad financiera (Plan Educativo Institucional, 2017).

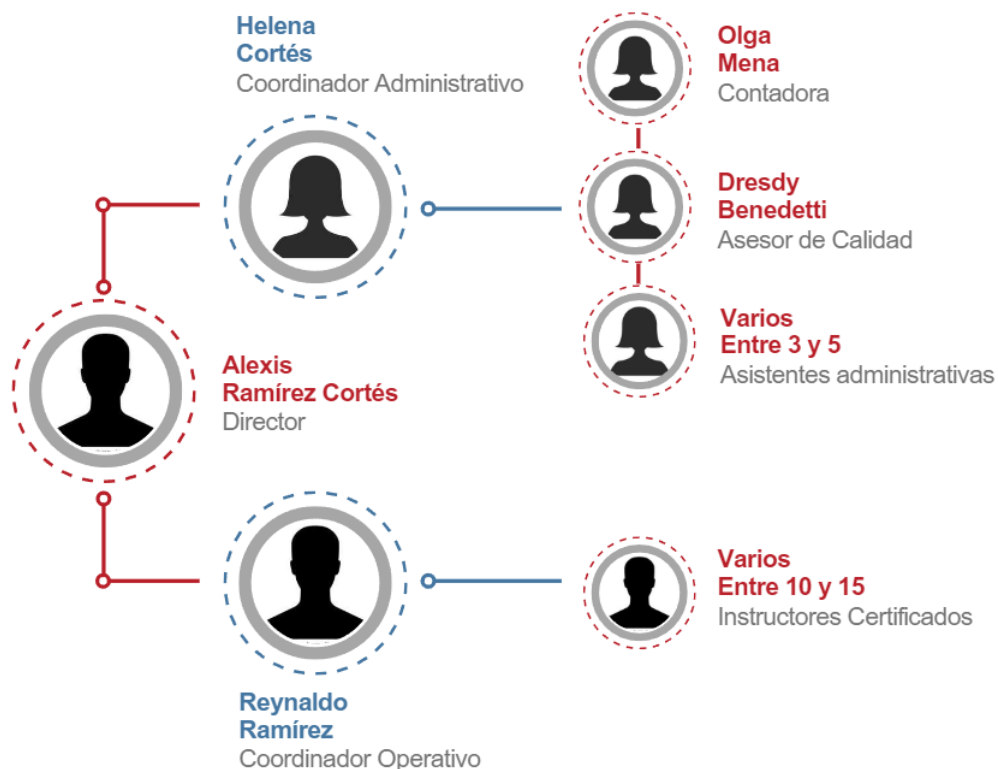
El enfoque para competir es la diferenciación, concepto que se orienta a ofrecer una alta calidad en el servicio al cliente en el proceso de formación, compitiendo con amabilidad, instalaciones y vehículos de alta calidad y enmarcados en total cumplimiento de requerimientos de ley, horarios y programas.

## **4.3 Estructura Organizacional**

“Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. La estructura organizacional es la forma en que las actividades de la empresa han sido divididas,

organizadas y coordinadas” (Chiavenato, 2017). Así mismo, (Polanco, Santos, & Cruz, 2020) menciona que la estructura organizacional funcional se basa en la departamentalización por funciones, es decir, que agrupa por especialidades similares o relacionadas, lo cual describe la organización de la empresa CEA Motor GT y se considera que esta es la estructura que posee actualmente:

**Figura 2.** Estructura organizacional CEA Motor GT



*Nota.* Estructura Organizacional adaptada del (Plan Educativo Institucional, 2017)

En la Figura 2 se presenta la estructura organizacional de la empresa la cual se compone de:

Director: quien es el encargado de asegurar el adecuado funcionamiento del CEA Motor GT, hacer cumplir los programas académicos y mantener la operación dentro de las exigencias de ley.

Coordinador operativo: quien se encarga de direccionar y asegurar el proceso en cual se imparten las clases teóricas y prácticas, así como de la evaluación y certificación de estudiantes.

Coordinador administrativo: quien tiene bajo su responsabilidad el proceso contable, de calidad y el servicio al cliente.

Operativamente se cuenta con instructores certificados para categorías A2, B1 y C1, así mismo, con instructores de teoría.

Contador: quien tiene en sus funciones el control legal y el seguimiento de las finanzas de la empresa.

Asesor de calidad: quien elabora, implementa y hace seguimiento a los requerimientos de calidad adoptados por la empresa.

Asistentes administrativas: quienes se encargan del proceso de venta y matrícula de alumnos, así mismo, se encargan de la programación de clases teóricas y prácticas.

#### **4.4 Productos o Servicios Ofertados**

La empresa CEA Motor GT ofrece un amplio portafolio de servicios: Cursos teórico – prácticos enfocados en impartir capacitación a conductores en las categorías A1 (motocicletas, motociclos, moto triciclos de 125cc en adelante), B2 (automóviles, motocarros, cuatrimotos, camperos, camionetas, microbuses de servicio particular) y C2 (automóviles, camperos, camionetas, microbuses de servicio público), estos buscan cubrir las necesidades tanto de las personas que quieren adquirir por primera vez su licencia de conducción, como a otras que buscan solamente afianzar sus conocimientos como conductores. Así mismo, presta servicios corporativos relacionados con la seguridad vial como: cursos de manejo defensivo, evaluación de conductores, conducción eficiente y segura, operación de vehículos que cargan mercancías peligrosas y diseño de planes estratégicos de seguridad vial (CEA Motor GT, 2021).

#### 4.5 Análisis del Sector

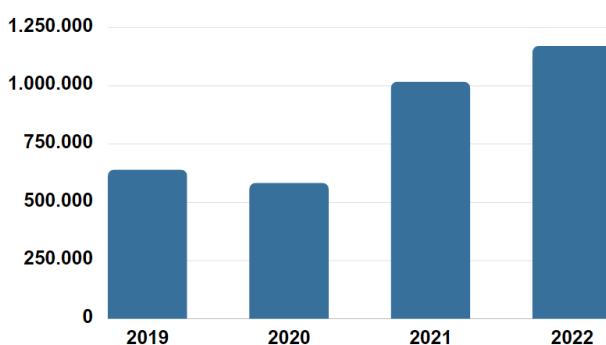
La empresa CEA Motor GT está enmarcada en dos sectores, el primero es el de educación, ya que está constituida como una institución para el trabajo y desarrollo humano, pertenece al sector de la educación y tiene como objetivo “complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional” (Ministerio de Educación Nacional, 2021). Sin embargo, como segundo sector, los CEA hacen parte de las entidades vinculadas al sector de tránsito y transporte y requieren ser habilitadas por este ministerio.

Como ya se ha mencionado, el CEA Motor GT está orientado a dos segmentos de mercado, los cursos de conducción para personas naturales y el segmento de servicios corporativos. Para el primer grupo de actividades, podemos identificar que hay tres indicadores que orientan sobre el comportamiento de la demanda en este tipo de empresas. El primero evidentemente es el número de licencias de conducción que son expedidas por primera vez en el país, el segundo indicador es la matrícula o “venta” de vehículos nuevos, tendencia que, aunque no es directamente proporcional a los cursos de conducción, si orienta el comportamiento de la industria del mercado automotor y de sus clientes y, el tercero, es el crecimiento poblacional que, para este mercado, sirve para prever un posible crecimiento en la demanda, los datos serán tomados del (RUNT, 2023).

En referencia a la tendencia de expedición de nuevas licencias de conducción, de acuerdo con lo obtenido del (RUNT, 2023), en el año 2021 la expedición de licencias de conducción incrementó en un 71% con referencia al año 2020 y un 52% frente al año 2019 y, por otro lado, los indicadores que presenta el Registro Único Nacional de Tránsito, en adelante RUNT, en su página oficial (RUNT, 2023), indican que, comparando el año 2019 con el año 2022, hay un incremento de 530.895 licencias nuevas, lo que representa un 83% de aumento al comparar estos periodos. De igual manera, al comparar el año 2021 y el año 2022, hay un incremento de 153.936 nuevas licencias de conducción, lo cual representa un 15.1% de

incremento, y como se muestra en la Figura 3, aunque en el año 2020 hubo una baja, la tendencia es positiva en promedio de los últimos cuatro años, con un incremento del 24.1%. Esta tendencia indica que hay un gran mercado potencial en aumento para los servicios de cursos de conducción, y que el comportamiento del mercado es favorable para el desarrollo y crecimiento (RUNT, 2023).

**Figura 3.** Datos estadísticos de la cantidad de licencias de conducción, expedidas por primera vez



	2019	2020	2021	2022
<b>Cantidad de licencias de conducción</b>	639.607	582.791	1.016.566	1.170.502
<b>Incremento porcentual 2021 - 2022</b>			<b>15,1%</b>	
<b>Incremento porcentual 2019 - 2022</b>	<b>83,0%</b>			

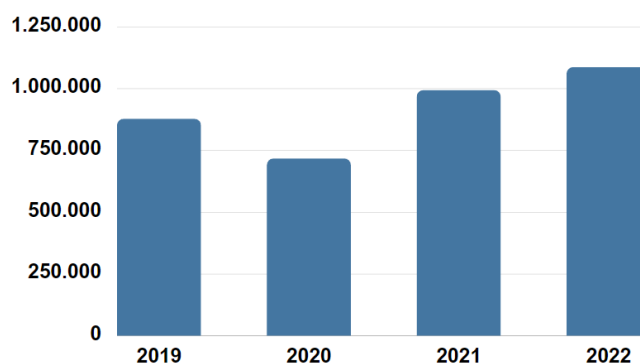
*Nota.* Datos tomados de (Boletín de Prensa 01 de 2023, 2023)

En referencia al comportamiento de la industria automotriz, se han tomado para el análisis los datos que entrega el RUNT en su página oficial (RUNT, 2023), estos muestran que la venta de vehículos, a pesar de la baja disponibilidad y altos precios, tiene una tendencia positiva y creciente desde el año 2019. Al comparar el año 2019 con el año 2022, se tiene un incremento de 208.868 unidades materializando un incremento del 23,8%. Al comparar el mismo periodo entre los años 2021 y 2022, se evidencia un aumento de 92.982 unidades vendidas, lo que significa un aumento del 9,36%, y en general, en los últimos cuatro años, el incremento de ventas representa un 10.6%. Un análisis más profundo muestra que los tipos de

vehículos que representan el 95.01% de las ventas, corresponde a los tipos para los cuales el CEA Motor GT está avalado para impartir enseñanza (ver detalle en Figura 5).

Como se puede observar en la Figura 3 y en la Figura 4, existe una correlación entre el número de nuevas licencias de conducción y el número de nuevos automóviles matriculados, esto permite ratificar la tendencia creciente del mercado en los últimos cuatro años, y de esta manera plantear la posibilidad de crecimiento del mercado de cursos de conducción.

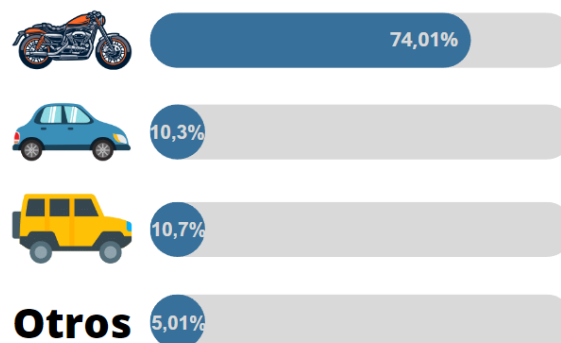
**Figura 4.** Datos estadísticos de la cantidad de vehículos matriculados



	2019	2020	2021	2022
<b>Cantidad de matrículas vehículos</b>	877.742	717.222	993.628	1.086.610
<b>Incremento porcentual 2021 - 2022</b>			<b>9,36%</b>	
<b>Incremento porcentual 2019 - 2022</b>	<b>23,8%</b>			

*Nota.* Datos tomados de (Boletín de Prensa 01 de 2023, 2023)

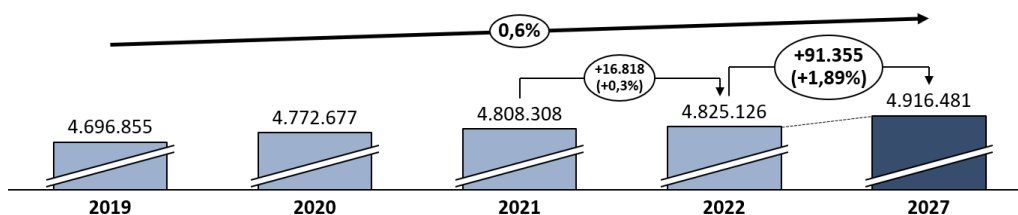
**Figura 5.** Tipos de vehículos matriculados en el año 2022



*Nota.* Datos tomados y adaptados de (Boletín de Prensa 01 de 2023, 2023)

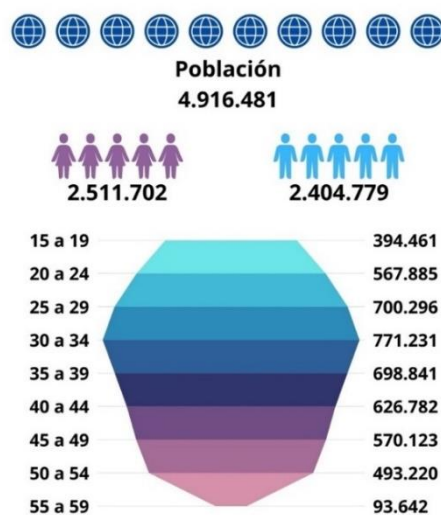
Como se indicaba anteriormente, el tercer indicador es el crecimiento de la población, para lo cual se tomaron los datos de Salud Data (Secretaría de Salud de Bogotá, 2022), mediante los cuales se analizó el crecimiento poblacional de Bogotá en el segmento de edades de 16 a 55 años, en el cual se encuentran el 95% de los clientes del CEA Motor GT. Igualmente, se analizó la proyección al 2027, teniendo en cuenta una proyección de la estrategia de la empresa a 5 años como se muestra en la Figura 6 y Figura 7. El resultado muestra que para el año 2022 los habitantes de la ciudad que podrían ser potenciales clientes son de 4.825.126, y que para el año 2027 podrían llegar a una cifra de 4.916.481, lo que significa un incremento del 1.89% representado en 91.355 personas en el segmento de interés.

**Figura 6.** Proyección de crecimiento de la población en Bogotá



*Nota.* Proyección de crecimiento adaptada de (Secretaría de Salud de Bogotá, 2022)

**Figura 7.** Proyección de la población en Bogotá para el año 2027

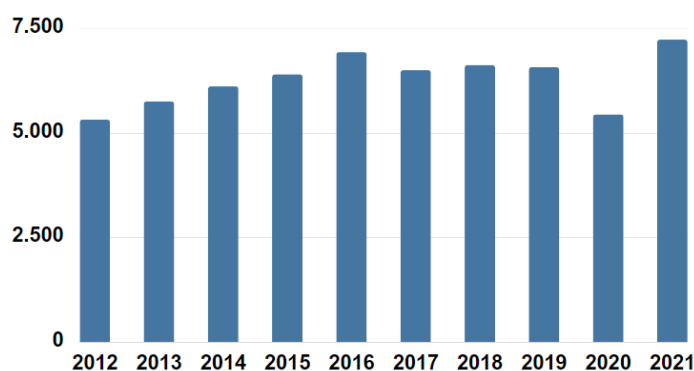


*Nota.* Pirámide Poblacional de Bogotá adaptado de (Secretaría de Salud de Bogotá, 2022)

De acuerdo con las cifras del (RUNT, 2023), los ciudadanos con licencia de conducción activa son 13.644.058. Por otro lado, según el (DANE, s.f.), la población colombiana, de acuerdo con el censo, es de 48.258.494, esto significa que aproximadamente el 28% de la población posee al menos una licencia de conducción, si extrapolamos estos datos al ámbito de Bogotá significa que de los 91.355 posibles clientes para 2027, 25.829 podrían requerir una licencia de conducción, esto en un nuevo mercado de 5.165 nuevos clientes por año, más los clientes actuales que se podrían estimar en 84.646 del total de país, si comparamos la relación de habitantes totales de Colombia con los de Bogotá.

Pasando al segundo segmento de mercado, el cual se enfoca en servicios relacionados con seguridad vial para empresa, los CEA deben estar orientados a aportar con el desarrollo de las personas y con los objetivos del plan nacional de seguridad vial 2022-2030, que a su vez se alinean con el de la (Organización Mundial de la Salud, 2021) “Plan mundial – Decenio de acción para la seguridad vial 2021-2030” que se declaró en (Naciones Unidas, 2020), donde se tiene como objetivo “reducir las muertes y traumatismos debidos al tránsito por lo menos en un 50%”. Para Colombia, como se muestra en la Figura 8, la cual es tomada de (Agencia Nacional de Seguridad Vial, 2022), se tiene que las fatalidades en siniestros viales tienen una tendencia creciente, aumentando en un 36.1% en los últimos 10 años, por lo cual se evidencia que todos los actores viales, y en especial las empresas y las entidades deben fortalecer sus planes estratégicos de seguridad vial.

**Figura 8.** *Fallecidos en siniestros viales, datos del 2012 al 2021*



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Fallecidos</b>	5320	5757	6118	6406	6936	6505	6629	6577	5447	7238
<b>Incremento % 2012 - 2021</b>	<b>36,1%</b>									

*Nota.* Adaptado del Plan Nacional de seguridad vial 2022 - 2031 (Agencia Nacional de Seguridad Vial, 2022)

Por lo anterior, el (Congreso de Colombia, 2011) en la Ley 1503, Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía y se dictan otras disposiciones", establece que las empresas que cumplan ciertos parámetros contribuirán a la ley y por tanto, deberán implementar obligatoriamente un "Plan Estratégico de Seguridad Vial", este requerimiento legal ha generado que haya un mercado creciente en los temas relacionados con el portafolio de capacitaciones relacionadas con la seguridad vial, el cual puede ser aprovechado el CEA Motor GT.

## 5 Marco de Referencia

Es de gran importancia estar en constante conocimiento de cómo se encuentra la relación que tienen los clientes con la marca y el producto, y de esta forma estar siempre generando y/o activando estrategias que permitan obtener ese rendimiento, utilidad o beneficio que se espera, por lo anterior es necesario conocer ampliamente el marketing y las estrategias de este. En las siguientes páginas se desarrollará el marco teórico siguiendo la estructura que se muestra en la Figura 9 de acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2017).

**Figura 9.** Estructura del marco teórico



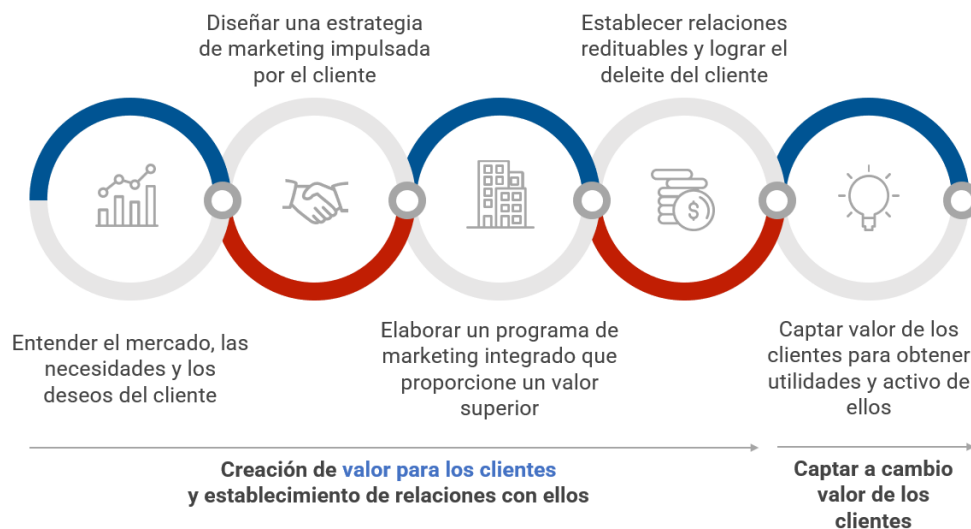
*Nota.* Estructura del marco teórico adaptada de (Kotler & Armstrong, 2017)

## 5.1 Definición de Marketing

La mayoría de las personas entienden por marketing la acción de vender y hacer publicidad, pero la realidad es que en la actualidad el marketing debe entenderse en el sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Si esto está claro, será más fácil desarrollar productos o servicios que ofrezcan un valor superior a los clientes (Kotler & Armstrong, 2019).

De acuerdo con el economista y su definición dada en el libro (Kotler, 2017), el marketing es la forma como se administran las relaciones con el cliente con el fin de obtener un rendimiento periódico, utilidad o beneficio. Un objetivo del marketing es atraer nuevos clientes con una propuesta de valor única, atractiva y mantener y hacer crecer los clientes actuales brindando un servicio que satisfaga sus necesidades, en la Figura 10 se puede observar en resumen el modelo sencillo del proceso de marketing expuesto por (Kotler, 2017) .

**Figura 10.** Modelo sencillo del proceso de marketing



*Nota.* Proceso de marketing tomado y adaptado de (Kotler, 2017, pp. 5-7)

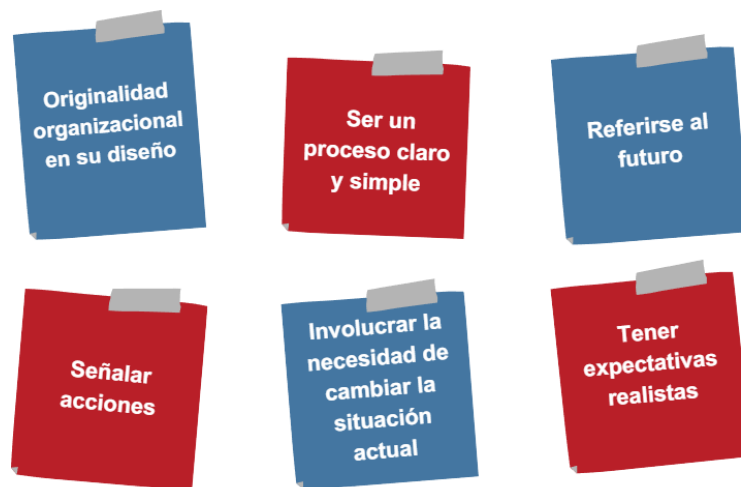
Las ventas de una empresa podrán tener un incremento representativo si el mercadólogo entiende bien las necesidades del cliente, si asegura que los productos ofertados brindan un valor superior a este. De igual forma, es importante establecer precios competitivos

en el mercado, generar una estrategia de distribución y promoción eficaz, todo lo anterior hará que los productos se vendan con facilidad (Kotler, 2017).

## 5.2 Planeación Estratégica

En el proceso administrativo de la empresa la planeación es una de las etapas, a través de la cual se generan directrices, se crean estrategias con las cuales se podrán tomar decisiones, en función de los objetivos y metas de la empresa. La planeación siempre es dinámica y está en constante ejecución con una cobertura temporal que puede ser corto, mediano y largo plazo, adicional esta es una disciplina prescriptiva que permite identificar acciones sobre las cuales a través del seguimiento sistemático se podrán tomar decisiones que generen los efectos esperados, como un uso efectivo de los recursos. En la Figura 11 se pueden observar algunas características de la planeación de acuerdo con (Rojas, 2011).

**Figura 11.** Características de una planeación



*Nota.* Características de una planeación adaptada de (Rojas, 2011)

El proceso de la planeación estratégica, ver Figura 12, es útil para que los directivos de las organizaciones ordenen sus objetivos y sus acciones en el tiempo, por tal motivo esta debe ser conducida por los altos niveles de la organización, divulgada a todos y ejecutada por las áreas que están relacionadas con esta (Rojas, 2011).

**Figura 12.** *Proceso planeación estratégica*



*Nota.* Proceso de planeación estratégica adaptado de (Rojas, 2011)

El objetivo central de la planeación estratégica es obtener el mayor provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se usarán tales recursos y la estrategia de distribución de estos. Una planeación estratégica se caracteriza porque permite establecer un marco de referencia a toda la organización, afrontar mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación, los periodos que cubre deberán ser amplios y uno de sus parámetros es la eficiencia (Rojas, 2011).

La planeación estratégica contiene información de análisis del macro y microentorno, objetivos y metas, factores claves de éxito, planes de ventas, de mercado y reducción de gastos, con esta información se debe desarrollar el marketing con base en planes funcionales que estén en línea con la realizada actual de la empresa y que aporten la proyección de esta. (Kotler & Armstrong, 2017)

### **5.3 Plan de Marketing**

Como lo explican (Kotler & Keller, 2016) “El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing; proporciona dirección y enfoque para la marca, producto o empresa; informa y motiva a los participantes de dentro y fuera de la organización en cuanto a sus metas de marketing y la manera de alcanzarlas” (Kotler & Keller, 2016, pág. 55). En este sentido, es claro que un plan de marketing debe ser una herramienta totalmente alineada al plan estratégico de la empresa para aportar al cumplimiento de las metas que la Dirección diseñe, formando parte integral de las estrategias que todas las áreas de la empresa deben diseñar para el logro de los objetivos.

Según (Hoyos Ballesteros, 2018) “La estrategia ha sido definida de muchas maneras, se puede afirmar que esta es un traje a la medida, es decir, corresponde a un diseño particular que se hace para una empresa en un momento y en una situación específica. Esto significa que una estrategia que funciona bien para una empresa no necesariamente funciona bien para otra; es más, es posible que la estrategia que funcionó bien para una empresa en un momento no funcione igual en otro momento porque las condiciones cambian con el tiempo” (Hoyos Ballesteros, 2018, pág. 1), del texto anterior, se deduce que el plan de marketing también debe ser ajustado a la situación de la empresa y reflejar la realidad y el contexto interno y externo, este no puede ser aislado del cambio en los objetivos u orientarse en un rumbo diferente al que la empresa se oriente.

También (Hoyos Ballesteros, 2018) contesta la pregunta de ¿Qué es un plan de marketing? Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos. Es la bitácora mediante la cual la empresa establece los objetivos en términos comerciales que quiere alcanzar y lo que debe hacer para alcanzar dichos objetivos. Un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones. Según (Armstrong & Kotler, 2012) un plan de marketing debe contener los siguientes capítulos: resumen ejecutivo, situación actual de marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos y puntos clave, estrategia de marketing, programas de acción, presupuestos y controles.

Para obtener un plan de marketing, en el capítulo 5.1 Definición de Marketing, se presentó la Figura 10 que contine el modelo teórico que se empleará para guiar este trabajo en el desarrollo del plan de marketing, este modelo es descrito por (Kotler & Armstrong, Marketing, 2017) como un “modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing para crear valor y obtenerlo a partir del cliente. En los primeros cuatro pasos, las compañías se enfocan en entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor

superior para el cliente. Al crear valor para los consumidores, las empresas, a la vez, captan el valor de sus clientes en forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo” (Kotler & Armstrong, 2017, págs. 5-6), en línea con este concepto, se determina que este proceso lleva a la empresa a en la búsqueda de estrategias de marketing que permitan obtener rentabilidad, cualquiera que esta sea su medida, a partir de entregarle a sus clientes algún producto o servicio que ellos estén demandando, con características que le agreguen valor, para lograr la preferencia sobre otros productos del mercado. A continuación, se detallan los tres primeros pasos del modelo del proceso de marketing propuesto por (Kotler, 2017, pp. 5-7), los cuales se consideran de especial relevancia en el desarrollo de este trabajo.

### **5.3.1 Entender el Mercado, las Necesidades y los Deseos de los Clientes**

(Armstrong & Kotler, 2012) afirman que los encargados del plan de marketing deben entender las necesidades y los deseos de los clientes, así como el mercado dentro del cual operan. Por lo cual determinan cinco conceptos fundamentales acerca del cliente y del mercado: necesidades, deseos y demandas; ofertas del mercado (productos, servicios y experiencias); valor y satisfacción; intercambios y relaciones y mercados (Armstrong & Kotler, 2012, pág. 6).

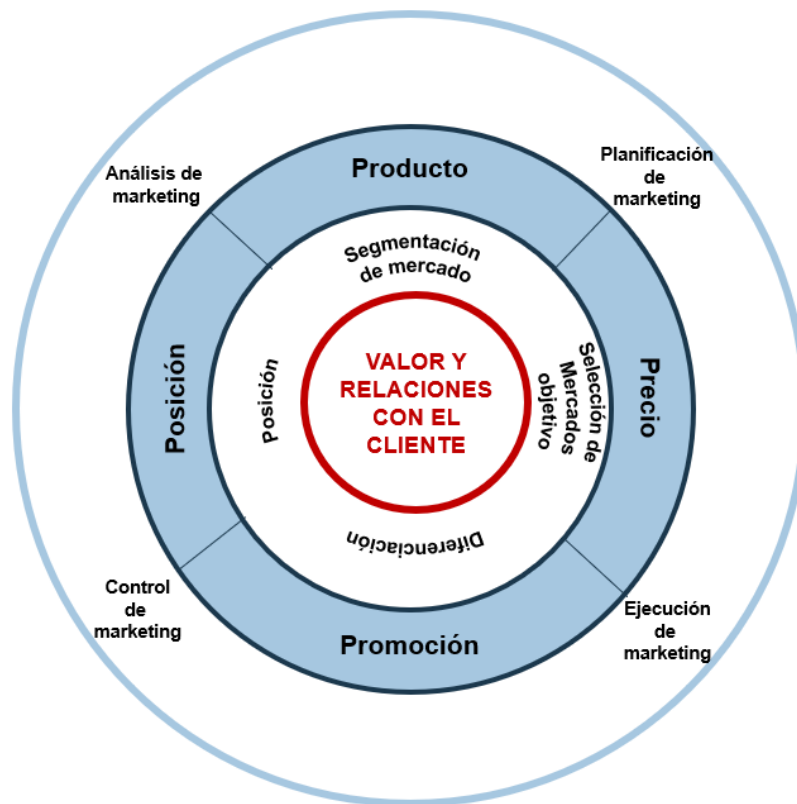
Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2017) el concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Los especialistas en marketing no crearon tales necesidades, sino que éstas forman parte de los seres humanos (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 6). Con base en esto y entendiendo que cualquier producto o servicio se estará encaminado a satisfacer estas necesidades, en sus actividades de marketing las empresas deben realizar actividades, de cualquier tipo, con el objetivo de capturar las necesidades de sus clientes actuales o potenciales.

Para llenar los deseos y las necesidades que los clientes de hoy en día demandan, se puede tener una diversidad de combinaciones en la oferta de las empresas, como lo presentan (Armstrong & Kotler, 2012) las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos, también incluyen servicios, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y no derivan en la posesión de algo (Armstrong & Kotler, 2012, pág. 6). Estos productos o servicios deben cumplir o satisfacer las expectativas de los clientes, en este sentido (Kotler & Armstrong, Marketing, 2017) afirman que los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán y compran de acuerdo con lo que esperan (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 8). El intercambio entre un producto o servicio por un algo en contraprestación, ocurre cuando una persona decide satisfacer su necesidad, por cual (Armstrong & Kotler, 2012) afirma que “el marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener relaciones de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos” (Armstrong & Kotler, 2012, pág. 7), por lo anterior, debemos tener en cuenta que el marketing no se encamina sólo a campañas de publicidad, el marketing debe enfocarse en todas aquellas actividades que permitan desarrollar un producto o servicio que satisfaga las necesidades que se han identificado y que se deben satisfacer en el cliente.

### **5.3.2 Diseñar una Estrategia de Marketing Centrada en el Cliente**

Como lo definen (Kotler & Armstrong, 2019) “La estrategia de marketing de una empresa indica cuáles son los clientes a los que va a atender y cómo va a crear valor para ellos. A continuación, el profesional de marketing desarrolla un programa de marketing integrado que proveerá el valor buscado a los clientes objetivo. El programa de marketing crea relaciones con los clientes transformando la estrategia de marketing en acción” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 14), por lo anterior, el cliente debe ser el eje central de la estrategia que se debe segmentar y orientar sus esfuerzos a aquellos que tengan mayor potencial de ser compradores reales como se muestra en la Figura 13.

**Figura 13.** Gestión de la estrategia y el marketing mix



*Nota.* Adaptada de (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 50)

Lo anterior, lo enfatizan (Kotler & Armstrong, 2019) cuando afirman que “Las empresas saben que no pueden atender de manera rentable a todos los clientes de un mercado determinado, al menos no de igual manera. Hay demasiados tipos de clientes con tipos de necesidades muy diferentes en donde la mayoría de las empresas pueden atender mejor a unos segmentos que a otros. Así pues, cada empresa debe dividir el mercado total, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para atender a dichos segmentos de forma rentable” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 50).

Este proceso implica las actividades de segmentación de mercado, selección de mercados objetivo, diferenciación y posicionamiento en el mercado (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 50), a continuación, se detalla cada una de ellas.

**Segmentación del Mercado.** Como ya se mencionó, la empresa debe focalizar sus estrategias en objetivos que le permitan materializar sus planes de forma eficiente, por lo cual (Kotler & Armstrong, 2019) proponen que “Se puede agrupar y atender a los clientes de diversas formas en función de factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores que muestran necesidades, características o conductas distintas, que pueden requerir productos o programas de marketing diferenciados, se denomina segmentación del mercado (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 50).

**Selección de Mercados Objetivo.** La segmentación de los mercados generará una variedad de alternativas de clientes a los cuales la empresa puede apuntar. Según (Kotler & Armstrong, 2019) “La selección de mercados objetivo consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos en los que entrar. La empresa debería definir segmentos objetivo en los que pueda generar de forma rentable el mayor valor para el cliente y que pueda conservarlo a través del tiempo” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 51), por lo cual la estrategia de marketing debe seleccionar a cuáles de los segmentos identificados se enfocará, con el objetivo de poder planear las actividades que desarrollará y orientarlas efectivamente.

**Diferenciación y Posicionamiento en el Mercado.** “Cuando una empresa ha decidido cuáles son los segmentos del mercado que va a atender, debe decidir cómo va a diferenciar su oferta de mercado para cada segmento objetivo y qué posición quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es el lugar que ocupa en la mente del consumidor respecto al lugar que ocupan los competidores” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 51), por lo anterior, las empresas deben lograr que los clientes perciban de alguna manera que su producto tiene alguna diferenciación u oferta valor significativa, que los induzca a comprarlo y preferirlo sobre las ofertas de los competidores, como lo indican ” (Kotler & Armstrong, 2019) “El posicionamiento consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y

deseable en la mente de los consumidores objetivo respecto al lugar de los productos de la competencia (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 51)”

### **5.3.3 *Elaborar un Programa de Marketing integrado que Entregue un Valor Superior***

En este proceso se debe decodificar la estrategia de marketing en actividades específicas que buscarán fundamentalmente crear conexión con los clientes, para esto, se debe trabajar con el marketing mix, el cual según (Kotler & Armstrong, 2019) utiliza herramientas que “se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro «pes» del marketing: producto, precio, posicionamiento y promoción. Para proveer su propuesta de valor, la empresa debe crear primero una oferta de mercado (producto) que satisfaga una necesidad, debe decidir cuánto va a cobrar por esa oferta (precio) y cómo va a hacer que la oferta esté disponible para sus consumidores objetivo (posicionamiento). Finalmente, debe comunicar a los clientes objetivo su oferta y persuadirlos de sus ventajas (promoción). La empresa debe combinar todas estas herramientas del marketing mix en un programa de marketing integrado exhaustivo que comunica y provee el valor buscado a los clientes elegidos” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 14).

Teniendo en cuenta que la agrupación de las cuatro pes se pueden subdividir en aspectos más puntuales relacionados con la categorías principales, podríamos afirmar que el uso de ellas requiere un análisis detallado para determinar cuáles son las más relevante, así tenemos que “El marketing mix se podría definir como el uso selectivo de las diferentes variables, herramientas de marketing para alcanzar los objetivos empresariales” (Centro de Estudios ADAMS, 2018, pág. 6).

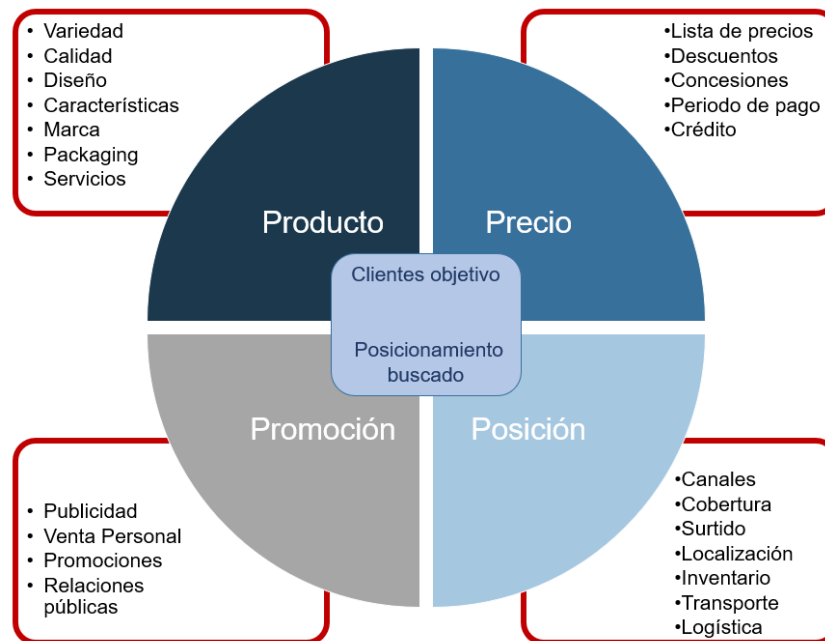
Según (Centro de Estudios ADAMS, 2018) “En marketing, un producto es todo aquello (tangible e intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Llamamos entonces producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas” (Centro de Estudios ADAMS, 2018, pág. 7), por lo anterior debemos asegurar que las empresas identifiquen correctamente el

producto de una empresa y definir sus características para orientar el plan de marketing al segmento correcto.

Según (Kotler & Armstrong, 2019) “el precio es la cantidad de dinero que tendrán que pagar los clientes para obtener el producto”, en este punto, se debe definir claramente los atributos del producto, para definir correctamente su precio, apuntando al segmento seleccionado para él. La posición o la distribución como la definen el (Centro de Estudios ADAMS, 2018) “se refiere a la forma en que comercializaremos el producto o servicio que ofrecemos. En él se diseña el canal de distribución, es decir, el cómo, quién, etc. va a llevar a cabo la comercialización del producto/servicio (Centro de Estudios ADAMS, 2018, pág. 8), en este aspecto, nuevamente el producto y el segmento son relevantes para definir como él llegará al cliente. Y finalmente (Kotler & Armstrong, 2019) definen la promoción como “actividades que comunican las ventajas del producto y que persuaden a los clientes objetivo para que lo compren” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 54). Todos los aspectos mencionados, y sus subcategorías, se deben analizar para definir cómo se desarrollará cada uno de ellos para logra el mejor resultado, como lo proponen (Kotler & Armstrong, 2019) “Un programa de marketing eficaz combina todos estos elementos del marketing mix en un programa de marketing integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa y para ofrecer valor a los clientes” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 54).

Diferentes analistas y críticos coinciden en opinar que algunas actividades importantes de marketing no se encuentran inmersas en las 4P, sin embargo, como lo aclaran (Kotler & Armstrong, 2019) “muchas de las actividades de marketing que parecieran que quedan fuera del marketing mix se incluyen bajo una de las rúbricas de las 4P. La cuestión importante no es si debiera haber cuatro, seis o 10P, sino más bien cuál es el marco que resulta más útil para diseñar programas de marketing integrados” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 54), esto se muestra en la Figura 14.

**Figura 14.** Las 4P del marketing mix



*Nota.* Adaptada de (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2019)

Por otro lado, la estrategia de las 4P puede tener una perspectiva orientada desde el vendedor, un enfoque visto desde el comprador podría mostrarse como las 4C: Cliente, Costos para el cliente, Conveniencia y Comunicación. Como lo describen (Kotler & Armstrong, 2019) “Bajo este marco mucho más centrado en el cliente, las soluciones para el cliente (Cliente) son el grado en el que el producto supera las expectativas del cliente; el coste es el grado de disponibilidad y capacidad para pagar el precio del producto; la conveniencia es la facilidad que tiene el cliente para adquirir el producto; y la comunicación es el nivel de información que poseen los clientes sobre las características del producto, la persuasión para que lo compren y el recordatorio para que vuelva a comprar” (Kotler & Armstrong, 2019, pág. 55). De lo anterior se puede concluir que un programa de marketing debe analizar primero las 4C para poder desarrollar con éxito las 4P, y así lograr llegar efectivamente al cliente.

(Kotler, 2017) indica que las estrategias de marketing para la venta de servicios buscan posicionar a la empresa de forma sólida en los mercados meta seleccionados; puesto que

difiere de los productos tangibles, estas buscan enfoques adicionales. La interacción eficaz con los clientes depende de las habilidades de los empleados al prestar el servicio. Es por ello por lo que no solo se debe centrar la atención con los clientes, sino con sus empleados, porque a través de ellos, se presta el servicio con calidad, siempre buscando la entera satisfacción del cliente. Para lograr las metas de utilidades y crecimiento esperadas, se traduce en saber seleccionar a los empleados, generarles un buen ambiente de trabajo, lo que conlleva a una prestación eficaz de su servicio, lo cual redundará en más clientes satisfechos que permanecerán leales y que recomendarán el servicio a otras personas.

En línea con lo mencionado por (Kotler & Keller, 2016) El éxito financiero de una empresa, a menudo depende de la habilidad del marketing. Las empresas deben mejorar continuamente sus ofertas de valor y sus estrategias de marketing con el fin de satisfacer a la demanda en el requerimiento de sus necesidades e incrementar sus ventas buscando el cumplimiento de sus objetivos de mercado.

Otro factor clave para tener en cuenta es la fijación de precios del servicio ofertado, como lo menciona (Kotler, 2017) es difícil fijar precios cuando existen distintos grados de competencia. Pero así mismo, el vendedor puede fijar sus precios combinando varios servicios y ofreciendo un conjunto a un precio más reducido. Esto conlleva a generar mayor atractivo en el mercado meta y lograr así su atención en la empresa. Teniendo en cuenta que, al existir diversos competidores, manejando distintos precios en el mercado, se tiende a ser estratégicos en cuanto a descuentos y bonificaciones en el servicio por referenciación a otros posibles usuarios, generando también facilidades de pago, ofreciendo créditos a bajo interés (Kotler, 2017).

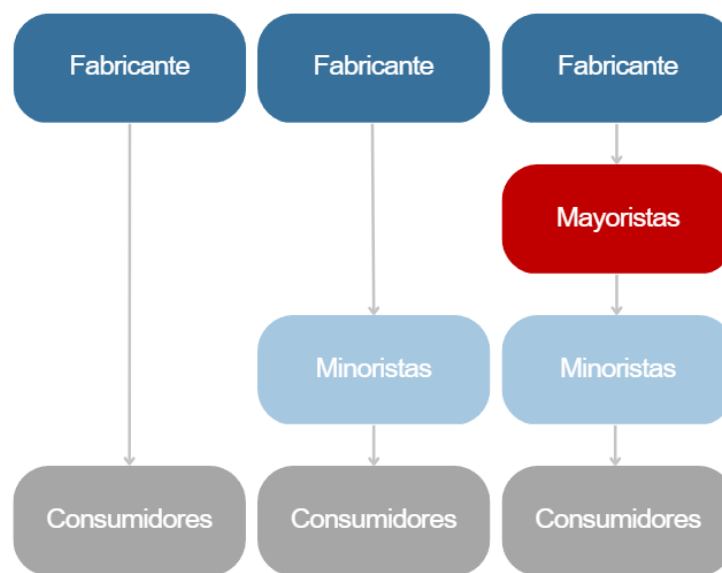
Debido a la gran demanda en la competencia, las empresas podrían pensar en reducir sus precios de tal forma que con esto logre aumentar las ventas, generando una mayor participación de mercado, es decir, mayor volumen de clientes. (Kotler, 2017). También podría pensar en un aumento de precio, pensando en generar utilidades significativas en sus ventas,

pero ofreciendo así mismo, los servicios con un plus que genere atracción en los posibles consumidores para que, por el contrario, esto no genere una caída en sus ventas. Es por ello por lo que se debe buscar siempre encontrar un feliz término medio, que genere utilidad sin tener que aumentar mucho el precio del servicio y que no genere un déficit financiero por fijar un bajo costo en el mismo (Iacobucci, 2020).

La manera en que se llega a los usuarios o posibles clientes potenciales es tan importante como saber seleccionar los productos o servicios y fijar sus precios de acuerdo con las necesidades de los consumidores. Es por ello, que los canales de distribución son de gran relevancia porque son el vínculo del fabricante al consumidor (Kotler, 2017), las empresas buscan, a través de estos, proveer al vendedor el medio para abastecer al segmento de mercado con sus servicios y/o productos ofertados, al igual que, también busca que los compradores tengan un medio para comprarlos de la manera más eficiente y rentable posible (Iacobucci, 2020).

De acuerdo con la descripción dada en (Iacobucci, 2020) los tipos generales de canales de distribución se pueden ver en la Figura 15.

**Figura 15.** *Tipos generales de canales de comunicación*



*Nota.* Adaptada de (Iacobucci, 2020, pág. 164)

La manera en que se puede lograr que el mercado sea más eficiente y efectivo en costos se logra entre la relación directa de la empresa con los consumidores (Iacobucci, 2020), es decir, podemos hablar de un mercado directo o lo que conocemos como la estrategia B2C (Business to Consumer), la cual es la más tradicional, y consiste en la conexión directa con el consumidor (individual), en este caso, con el mercado meta. Las empresas adaptan su oferta y comunicaciones de marketing a las necesidades de los segmentos estrechamente definidos (Kotler, 2017) definidas las necesidades del cliente, el proceso de compra es más corto porque va directamente al usuario, pero dependiendo el tipo de empresa, podría resultar menos rentable en las utilidades generadas con la venta del servicio.

La estrategia de marketing B2B (Business to Business) consiste en la relación directa con empresas (colectivo), buscando ofrecer sus servicios y llegar a más usuarios potenciales. Este tipo de estrategia, dependiendo el tipo de empresa, generaría mayores utilidades al vender el servicio en volúmenes importantes y posiblemente recurrentes. Esta estrategia genera un poco de demora puesto que intervienen diferentes actores empresariales (cliente) para aprobación de la oferta, lo que no sucede con la estrategia B2C la cual, solo se requiere de la decisión del consumidor (Kotler, 2017). Desde otro punto de vista, también mencionado por (Kotler, 2017) se puede pensar en diseñar sistemas de distribución inteligentes que permitan la combinación de ambas estrategias, y optar por una distribución intensiva, buscando ampliar el mercado en y llegar a más clientes, o por una distribución selectiva, teniendo en cuenta el mercado meta seleccionado.

Una vez la empresa ha segmentado el mercado y elegido el grupo de clientes objetivo, ahora debe proporcionar información a esos consumidores objetivo con el fin de lograr captar su mayor atención, esto se hace a través de la publicidad la cual es el principal medio por el que la empresa comunica a sus clientes sus productos y/o servicios. (Kotler, 2017) menciona que en ocasiones la publicidad genera un aumento en las ventas a corto plazo con una muy buena campaña publicitaria, por supuesto, esta debe ir acompañada de promociones,

descuentos, bonificaciones, precios bajos y productos de calidad que generen interés en los clientes finales. Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear los mensajes publicitarios, buscando captar la atención del cliente y seleccionar los medios de comunicación publicitarios que va desde definir el alcance, es decir, el porcentaje de personas en el mercado meta que están expuestas a la campaña publicitaria, la frecuencia con que se deseen mostrar, elegir entre los principales medios (periódicos, televisión, internet, revistas, radios) y así mismo, seleccionar los vehículos de comunicación específicos y finalizando con el momento en que se presentará en los medios.

#### **5.4 Presupuesto y Cronograma del Plan de Marketing**

El plan estratégico de marketing culmina con la definición de un presupuesto de marketing que asigna los recursos a la consecución de los objetivos planteados. Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias de marketing no pueden tener éxito y los objetivos no podrían lograrse (Best, 2007, pág. 425).

Los gerentes utilizan los presupuestos para pronosticar la rentabilidad y planear los gastos, el programa y las operaciones relacionadas con cada programa de marketing (Kotler, 2017). El presupuesto para el plan de marketing es clave para garantizar el buen funcionamiento de este, se debe tener claridad en cuanto a los objetivos que se quieren alcanzar, así como también los costos de materiales, costos de personal y demás recursos que se emplearán para su correcta elaboración. Cuanto más detallado sea el presupuesto, más cercano estará de ser viable el plan. Si los componentes del cronograma y del presupuesto son más detallados, permitirán una mejor planeación, auditorías de costos, mejor aprovechamiento de oportunidades, así mismo, una mayor precisión también mostraría, de modo más claro, cuáles son las debilidades del plan, en tal caso, antes de su ejecución. (Iacobucci, 2020). Una vez definido el presupuesto de plan, se debe elaborar un cronograma para su cumplimiento en un determinado periodo, que por lo general es de 1 año. Con el presupuesto se puede

comparar los gastos previstos con los gastos reales en determinada semana, mes u otro período.

La cuenta de pérdidas y ganancias proforma muestra los ingresos estimados menos los gastos presupuestados y estima el beneficio neto previsto para la empresa, normalmente es un año. Incluye costos directos de producción, gastos de marketing (ventas, promoción y distribución) para alcanzar el nivel esperado de ventas previstas y los gastos generales asignados al producto (Kotler & Armstrong, 2019).

Una vez distribuidos los recursos hay que definir un cronograma para poder medir la consecución de los resultados esperados. La realización de este paso requiere explicitar el momento de medición de los objetivos específicos, de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing (Best, 2007, pág. 427). El cronograma permite a la dirección ver cuáles son las tareas que tendrían que estar completadas y cuándo se han completado realmente (Kotler & Armstrong, 2019).

### **5.5 Indicadores del Desempeño**

El objetivo de conocer y aprender a desarrollar los indicadores de desempeño en un plan estratégico de marketing es el de disponer de herramientas de gestión y de control con el fin de ayudar a controlar la estrategia de marketing de la empresa y ayudar a determinar cómo fluye y se consolida la información en el área de marketing. Los indicadores de nivel estratégico no sólo se deben utilizar como sistema de control central, también son muy valiosos como instrumento de gestión para aclarar, consensuar y comunicar la estrategia de marketing de la empresa. (Domínguez & Muñoz, 2010, págs. 30-31).

A la hora de garantizar una buena ejecución del plan de marketing, el desarrollo de indicadores juega un papel fundamental. Los indicadores de mercado constituyen mediciones externas del comportamiento del mercado, entre ellos se destacan: la notoriedad de la marca, la satisfacción de los clientes y la cuota de participación de la empresa. (Best, 2007, pág. 474).

Los indicadores del desempeño hacen un seguimiento de los resultados del plan de marketing para ver si la empresa está avanzando en la consecución de sus objetivos. Esto permitirá a la empresa reaccionar con rapidez y corregir los problemas que puedan surgir durante la implementación del plan estratégico de marketing (Kotler & Armstrong, 2019).

El entorno competitivo exige desarrollar indicadores más allá de los puramente financieros, es por ello por lo que se deben desarrollar indicadores de mercado para medir y mejorar algunas de las cuestiones claves del marketing ¿Cuál es el valor real de la empresa? ¿Somos competitivos en innovación y marca? ¿Están las estrategias orientadas a los clientes adecuados? Los indicadores se deben diseñar y utilizar en función de las estrategias de la empresa (Domínguez & Muñoz, 2010, pág. 19).

A continuación, se detallan los indicadores que se medirán en el desarrollo del plan de marketing de la empresa CEA Motor GT, de acuerdo con (Domínguez & Muñoz, 2010):

### **5.5.1 Indicadores Generales del Área de Marketing**

**ROI – Retorno de la Inversión.** Esta métrica de rentabilidad debe estar presente a lo largo de todo el desarrollo del plan de marketing. Permite conocer y gestionar la rentabilidad de cada uno de los programas incluidos en el plan de marketing. El cálculo del ROI se debe utilizar para conocer la efectividad de cada una de las acciones de marketing, ya que obliga a conocer sus costes reales asociados y el beneficio que generan (Domínguez & Muñoz, 2010, pág. 46).

$$ROI \text{ marketing} = \frac{\text{Margen bruto}^1}{\text{Costes de marketing}^2} \quad (1)$$

**Indicador de Eficiencia del Marketing.** Este indicador permite gestionar la eficiencia del área de marketing descubriendo si los gastos o costes presupuestados han sido los finalmente empleados.

---

<sup>1</sup> Margen bruto = Ventas - Costes Variables

<sup>2</sup> Costes de marketing = Costos fijos + Costos variables

Esta métrica debe ser siempre mayor o igual a uno. Si no, indicará que se están realizando gastos suplementarios a los presupuestados, y por lo tanto que se está perdiendo eficiencia (Domínguez & Muñoz, 2010, pág. 47).

$$\text{Eficiencia del marketing} = \frac{= \text{Gastos previstos área de marketing}}{\text{Gastos reales área de marketing}} \quad (2)$$

**Indicador de Eficacia del Marketing.** Este indicador debe ser siempre menor o igual a uno. Si no, indicará que la ganancia del área de marketing no está siendo la esperada. Es decir, la que se presupuestó en su momento. Y por lo tanto se está perdiendo eficacia. Compara las ganancias previstas en un periodo de tiempo con las que finalmente se produjeron. La gestión del marketing será más eficaz cuando consiga sus objetivos de ganancia o los supere (Domínguez & Muñoz, 2010, págs. 47-48).

$$\text{Eficacia del marketing} = \frac{\text{Ganancia prevista}}{\text{Ganancia real}} \quad (3)$$

**Indicador de Actividad.** Una de las formas de gestionar la actividad del marketing es crear el indicador de actividad basado en el volumen de ventas. Indica la evolución del volumen de ventas respecto al año anterior. Es conveniente medirlo cada trimestre, para ir monitorizando la evolución de las ventas. Esto permitirá tomar a tiempo medidas correctivas si fuese necesario (Domínguez & Muñoz, 2010, pág. 48).

$$\text{Actividad} = \frac{\text{Ventas } n - \text{Ventas } n-1}{\text{Ventas } n-1} * 100\% \quad (4)$$

### 5.5.2 Indicadores de Clientes

Es necesario hacer encuestas periódicas de satisfacción de clientes, sobre todo en empresas de consumo. Incrementan el coste, pero la rentabilidad que se puede obtener de la información es alta. Las medidas de satisfacción proporcionan feedback sobre cómo se están haciendo las cosas. Por lo general las medidas de satisfacción se expresan en forma de escala, como se muestra en la Figura 16 (Domínguez & Muñoz, 2010, pág. 77).

**Figura 16. Escala de satisfacción del cliente**

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Nota. Tomada de (Domínguez & Muñoz, 2010)

**Indicador de Satisfacción del Cliente.** Este indicador permite conocer de una forma «expres» el porcentaje de clientes satisfechos o insatisfechos con el servicio ofrecido (Domínguez & Muñoz, 2010, pág. 78).

$$Satisfacción\ de\ clientes = \frac{Clientes\ totales\ del\ periodo - Clientes\ insatisfechos}{Clientes\ totales\ del\ periodo} \quad (5)$$

**Indicador de Tasa de Adquisición.** Permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado (Domínguez & Muñoz, 2010, pág. 74)

$$Tasa\ de\ adquisición = \frac{Número\ de\ clientes\ nuevos\ en\ el\ periodo}{Número\ de\ clientes\ en\ el\ periodo} \quad (6)$$

### 5.5.3 Indicadores de Ventas

El objetivo de estos indicadores es mostrar la eficiencia en el área de ventas y a su vez el crecimiento anual en relación con el año anterior. Ayudan a conocer cómo está funcionando el área (Domínguez & Muñoz, 2010, págs. 149-150):

#### Eficiencia del Área de Ventas.

$$Eficiencia\ del\ área\ de\ ventas = \frac{Ventas\ reales}{Ventas\ potenciales} \quad (7)$$

#### Crecimiento Anual de Ventas.

$$Crecimiento\ anual = \frac{Ingresos\ año\ t - Ingresos\ año\ t-1}{Ingresos\ año\ t-1} \quad (8)$$

### 5.5.4 Indicadores de Servicio

El objetivo de estos indicadores es conocer la rentabilidad y la eficiencia de cada servicio de la empresa (Domínguez & Muñoz, 2010, págs. 163-164):

#### Rentabilidad del Servicio.

$$ROI\ del\ servicio = \frac{Ganancia\ del\ servicio}{Inversión\ realizada\ en\ el\ servicio} \quad (9)$$

**Eficiencia del Servicio.**

$$Eficiencia\ del\ servicio = \frac{Inversión\ prevista\ para\ el\ servicio}{Inversión\ real\ realizada\ en\ el\ servicio} \quad (10)$$

## 6 Diseño Metodológico

“Lo primero que se debe hacer antes de comenzar una investigación es conocer las rutas que han sido construidas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Existen tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 4).

“El diseño metodológico es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 150).

El diseño metodológico de toda investigación es de gran importancia puesto que define el tipo de investigación a realizar, el tipo de estudio que se va a utilizar para analizar el problema, la manera cómo va a ser diseñada la investigación y la forma cómo se van a recolectar los datos. En otras palabras, el diseño metodológico es la carta de navegación que orientará al equipo del proyecto a lo largo del desarrollo de la investigación y en la consecución de los objetivos del proyecto (Universidad Militar Nueva Granada, s.f.).

La presente intervención, de acuerdo con las herramientas empleadas corresponde a una ruta mixta, de alcance descriptivo y un diseño explicativo secuencial (Dexplis).

Estos conceptos se definen a continuación:

- De ruta Mixta puesto que abarca la investigación cuantitativa, partiendo de una idea y planteamiento del problema, se elabora una hipótesis y se definen las variables para posteriormente, definir la muestra, recolectar los datos y analizarlos para posterior muestra de resultados, y también la investigación cualitativa que proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del entorno, entre otros (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 20).
- De alcance Descriptivo debido a que esta tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto

determinado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 108). Permite realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas u otros seres vivos, casos, objetos, comunidades e indicadores. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 178).

- De diseño explicativo secuencial (Dexplis) porque en una primera etapa se realizar un análisis de datos cuantitativos seguido de un análisis de datos cualitativos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Estos análisis se realizarán empleando tres herramientas: un instrumento de medición cuantitativo diseñado en dos partes, uno para clientes y otro para empleados (Análisis Interno), posteriormente un benchmarking de la competencia y finalmente un análisis FODA (Análisis Externo) para determinación de factores comunes y definición de planes requeridos. A continuación, se detalla el desarrollo de cada una de las herramientas:

## **6.1 Análisis Interno**

Para la selección de la herramienta con la cual se realizará el diagnóstico interno, se debe tener en cuenta que (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) afirma que “Esa medición es eficaz cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa las variables que pensaste y definiste. Si no es así, la medición será deficiente; por lo tanto, la investigación no es digna de tomarse en cuenta” (pág. 228), por lo cual se decide realizar unas encuestas mediante las cuales se recolecten los datos requeridos para la investigación. Estas encuestas serán diseñadas para ser aplicadas a dos grupos de personas, lo cual nos permitirá evaluar a la empresa desde la perspectiva del empleado del CEA Motor GT y desde la perspectiva del cliente.

### **6.1.1 Población, Muestra y Ficha Técnica**

Para la definición de la población y la determinación de la muestra tomaremos como referencia a (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) y seguiremos el procedimiento descrito por ellos de esta manera:

- “Definir y delimitar la población o universo del estudio
- Elegir el método de selección de la muestra: probabilístico o no probabilístico
- Precisar el tamaño de la muestra requerido
- Aplicar el procedimiento de selección de la muestra
- Obtener la muestra” (pág. 194)

### **Población.**

La población para la aplicación del instrumento de medición se define en dos grupos principales que se detallan en la Tabla 1.

**Tabla 1.** *Población del estudio*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
Trabajadores de la empresa	23	Empleados totales de la empresa en todas sus áreas funcionales.
Clientes de la empresa	100	Población promedio que atiende el CEA Motor GT en tres meses, incluye todos los sexos y edades.

*Nota.* Esta tabla muestra los dos grupos principales de la población a la cual se aplicó el instrumento de medición.

### **6.1.2 Muestra y Censo de la Investigación**

Para el análisis de datos en este trabajo, emplearemos una muestra probabilística de tipo aleatorio simple para la población de clientes de la empresa y un censo para la población de trabajadores de la empresa.

**Muestra Aleatoria Simple.** Para la determinación de la muestra se empleó una calculadora en red<sup>3</sup>, los resultados y parámetros empleados se muestran en la Figura 17, en la cual se tiene como resultado que la muestra debe ser de 80 personas.

<sup>3</sup> Disponible para uso libre en <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

**Figura 17.** Cálculo de muestra aleatoria

## Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

# 80

*Nota.* Cálculo realizado en (SurveyMonkey, 2023)

**Censo.** Para la segunda parte de la encuesta, en esta investigación se tomará el total de población de trabajadores de la empresa (23 empleados) para la aplicación del instrumento de medición diseñado para esta población, por lo cual se considera como un censo que se realizará de acuerdo con el Anexo A corresponde al instrumento de medición interno.

### 6.1.3 Ficha Técnica Muestra Aleatoria Simple

En la Tabla 2 se presenta la ficha técnica correspondiente a la muestra de la investigación.

**Tabla 2.** Ficha técnica

Característica	Descripción
<b>Grupo objetivo</b>	Población que atiende el CEA Motor GT, incluye todos los sexos y edades.
<b>Ciudad de aplicación</b>	Bogotá
<b>Período de recolección de datos</b>	3 meses
<b>Población</b>	100
<b>Muestra</b>	80
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Grado de precisión</b>	5%
<b>Medio de recolección</b>	Encuesta virtual en Google Forms

*Nota.* Esta tabla muestra la ficha técnica de la muestra de la investigación.

#### **6.1.4 Identificación de las Variables**

De acuerdo con la definición del marco teórico y la guía ejecutiva para medir la efectividad del marketing en una empresa, diseñada por Philip Kotler a finales de la década de 1970 (Kotler, 2016), se ha contemplado medir algunas variables que se relacionan en la publicación de (Kotler, 1977).

Estas variables van a aportar para la elaboración de un instrumento de medición que va a ser desarrollado para identificar la importancia del análisis de mercado y conocer las diferentes perspectivas de los clientes y los empleados del CEA Motor GT. La recolección y análisis de la información va a describir hacia dónde direccionar el plan estratégico de marketing. De acuerdo con esto, las variables para tener en cuenta son:

##### **Filosofía del Cliente.**

Esta variable busca identificar la importancia que la empresa da al análisis del mercado, el entendimiento de las necesidades y deseos de los mercados elegidos. De igual forma, también busca indagar sobre la situación que se tiene en torno a una visión completa del sistema de marketing. Para medir esta variable el instrumento de medición indaga sobre aspectos que permiten conocer si la empresa cumple las expectativas del cliente, si los planes están diseñados de acuerdo con los diferentes segmentos de mercado y si en estos se incluye todo el sistema de marketing (Kotler, 1977).

##### **Organización Integral de Marketing.**

En este apartado se evaluará si la empresa cuenta con el recurso suficiente para ejercer las actividades de marketing, entre ellas: análisis, planificación, implementación y control del marketing, y a su vez, si están alineadas las demás áreas de la empresa (Kotler, 1977).

##### **Orientación Estratégica.**

Como lo menciona (Chiavenato, 2017), las organizaciones que planean una estrategia registran un desempeño superior, es por esto, que en la medición de la efectividad del



respuesta 3 = 2 puntos

**Apartado 3.** Información de marketing adecuada, se cuenta con la información necesaria para realizar un marketing eficaz (Kotler, 1977).

Numero de preguntas: 3

Puntuación de las preguntas: respuesta 1 = 0 puntos

respuesta 2 = 1 puntos

respuesta 3 = 2 puntos

**Apartado 4.** Orientación estratégica, el área de marketing genera estrategias y planes innovadores para el crecimiento y rentabilidad a largo plazo (Kotler, 1977).

Numero de preguntas: 3

Puntuación de las preguntas: respuesta 1 = 0 puntos

respuesta 2 = 1 puntos

respuesta 3 = 2 puntos

**Apartado 5.** Eficiencia operacional, se implementan planes de marketing de manera rentable y se monitorean los resultados para tomar acciones a tiempo (Kotler, 1977).

Numero de preguntas: 3

Puntuación de las preguntas: respuesta 1 = 0 puntos

respuesta 2 = 1 puntos

respuesta 3 = 2 puntos

En total el instrumento de medición tiene 15 preguntas, el resultado de cada una de las preguntas del instrumento de medición se sumará con el fin de obtener un valor total, este puede estar en un rango ente 0 a 30. Kotler definió una escala para clasificar los resultados y determinar el equivalente en efectividad del marketing (Kotler, 1977).

0-5 Ninguna

6-10 Pobre

11-15 Justa

16-20	Buena
21-25	Muy buena
26-30	Superior

### **6.1.6 Instrumento de Medición Validado**

El instrumento de medición que se construyó con base en los ajustes de la versión 1 presentada, usó como referencia la propuesta de Kotler, usando en la formulación de las variables y las preguntas algunos de los conceptos que él plantea allí, de esta manera nuestro Instrumento de medición llamado “Cuestionario para medir la Eficacia del marketing” contiene 4 apartados, 4 preguntas enfocadas en conocer el grupo poblacional encuestado y 15 preguntas que buscan indagar acerca de 3 variables, las cuales se definieron en el numeral 6.1.4, esta encuesta usa la escala de Likert para realizar la medición. A continuación, se muestra un resumen de la estructura del instrumento de medición el cual se puede observar en detalle en el Anexo B que corresponde al instrumento de medición validado.

**Apartado 1.** Datos del encuestado, busca identificar la descripción del perfil del encuestado, para entender el grupo poblacional evaluado.

Numero de preguntas: 4

Opción de respuesta a las preguntas: En este apartado busca recolectarse alguna información propia de la persona que se está encuestando esto con el fin de poder caracterizar el análisis poblacional que se aborde.

**Apartado 2.** Filosofía del cliente, entendimiento de las necesidades y deseos de los mercados, en este apartado se usaron algunos conceptos de (Kotler, 1977) para la construcción de las preguntas propuestas. En este apartado se diseñaron 3 preguntas que corresponden a empleados de la empresa y 3 que corresponden a clientes, estas últimas con el fin de evaluar su nivel de satisfacción con los servicios que ha recibido del CEA Motor GT.

Numero de preguntas: 6

Opción de respuesta de las preguntas: Escala de 1 a 5, la cual usa un valor semántico en cada extremo presentado con el signo – (menos) para 1 y el signo + (más) para 5, además también se usaron íconos (caras) mostrando el grado de satisfacción.

**Apartado 3.** Organización integrada de marketing, cuenta la empresa con el recurso necesario para llevar a cabo el análisis, planificación e implementación y control del marketing, en este apartado se usaron algunos conceptos de (Kotler, 1977) para la construcción de las preguntas propuestas.

Numero de preguntas: 4

Opción de respuesta de las preguntas: Escala de 1 a 5, la cual usa un valor semántico en cada extremo presentado con el signo – (menos) para 1 y el signo + (más) para 5, además también se usaron íconos (caras) mostrando el grado de satisfacción.

**Apartado 4.** Orientación estratégica, el área de marketing genera estrategias y planes innovadores para el crecimiento y rentabilidad a largo plazo, en este apartado se usaron algunos conceptos de (Kotler, 1977) para la construcción de las preguntas propuestas.

Numero de preguntas: 5

Opción de respuesta de las preguntas: Escala de 1 a 5, la cual usa un valor semántico en cada extremo presentado con el signo – (menos) para 1 y el signo + (más) para 5, además también se usaron íconos (caras) mostrando el grado de satisfacción.

Para el análisis de los resultados se establecerán unas conclusiones sintéticas por cada una de las variables, sumando cada uno de los factores. Con base en estos resultados se determinarán las conclusiones del diagnóstico.

### **6.1.7 Validación del Instrumento de Medición**

El instrumento de medición revisado se validó mediante el coeficiente de la V de Aiken, para lo cual cinco expertos evaluaron la claridad, pertinencia y relevancia de cada una de las preguntas que hacen parte de las tres variables de la investigación, el coeficiente fue calculado con la siguiente ecuación:

$$v = \frac{S}{(n(C-1))} \quad (11)$$

Donde:

V = Coeficiente de validación V de Aiken

S = Sumatoria de las calificaciones

n = Cantidad de evaluadores

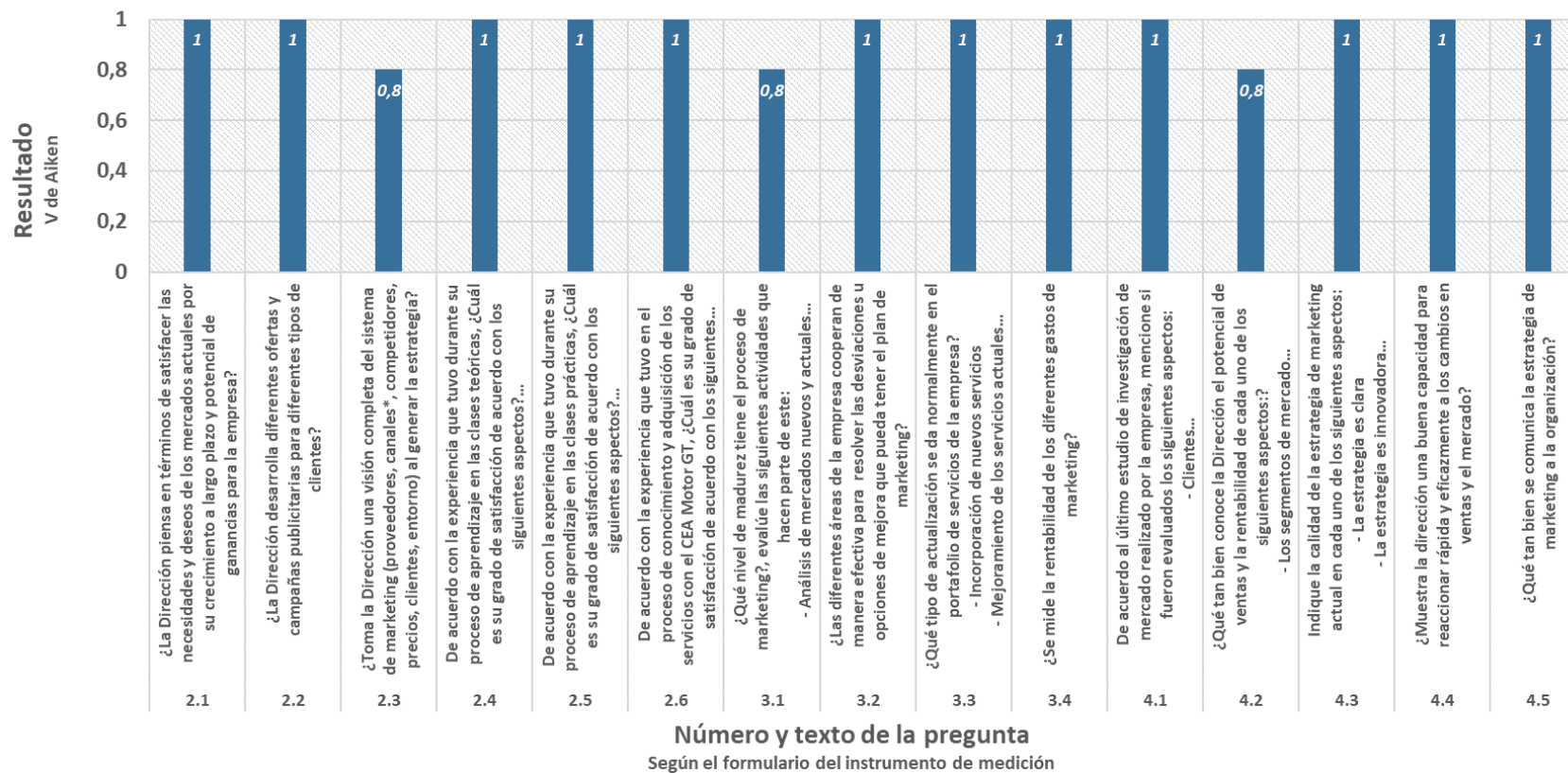
C = Número de opciones de evaluación

En el Anexo<sup>4</sup> que corresponde al formato de medición del coeficiente de V de Aiken, se encuentra el detalle de la evaluación y comentarios de cada experto, los nombres y cargos de los expertos que validaron el instrumento y la consolidación de los resultados, en los cuales se evidencia que el instrumento cumple con los aspectos evaluados, y por lo cual, se considera validado para su implementación, en la Figura 18 se muestran los resultados para cada pregunta, los números de las preguntas corresponden a su escala en el formato digital que se aplicará a los encuestados.

---

<sup>4</sup> Formato tomado de material del curso, suministrado por Édison Jair Gil Acosta.

Figura 18. Resultados del coeficiente de la V de Aiken



Nota. Esta figura muestra los resultados del coeficiente de la V de Aiken

## 6.2 Benchmarking digital

Con el propósito de poder evaluar y conocer cuáles son las mejoras de marketing que pueden ser aplicadas al CEA Motor GT se aplicó una plantilla de evaluación comparativa, *Benchmarking Digital*, donde se citaron las empresas que son competencia y/o referencia para CEA Motor GT y se definieron esos aspectos claves que debían ser evaluados, los cuales son relevantes para que los clientes puedan comparar y con base en las ofertas puedan optar por la opción que más se adapte o cumpla sus necesidades.

Los aspectos evaluados en la plantilla fueron los siguientes:

- Sitio Web: en este se evaluó si tenían publicada la misión y visión de la empresa. De igual forma, el aspecto de esta, los servicios ofertados, innovación funcionamiento de enlaces de redes sociales e información clara y precisa para ser contactados.
- Blog: se contempló en los aspectos la existencia de un Blog, ya que esta es una forma de conectar con los clientes a través de las publicaciones, fomentar la confianza de la marca y dar un valor agregado.
- Redes sociales: se evaluó el posicionamiento de la marca en dos redes sociales de las más conocidas como lo son Facebook e Instagram, la valoración dada tuvo en cuenta el número de “seguidores”, de “publicaciones” y de “me gusta”
- ¿La Empresa desarrolla diferentes ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes?, esta es una pregunta que se formuló con el objeto de evaluar si a través de sus medios digitales las empresas competencia y/o referencia desarrollaban ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes.
- Calidad de la estrategia de marketing digital: aquí se buscó evaluar la calidad de la estrategia de marketing a partir de la calidad de la información y la innovación en los servicios prestados o medios desarrollados para hacer más atractivos los productos o el acceso a estos.

La escala de evaluación se definió del 1 al 10, siendo 1 un calificativo de “débil” y 10 un calificativo de “fuerte”, ver Figura 19.

**Figura 19.** Escala de calificación aplicada en la plantilla de Benchmarking Digital



*Nota.* Escala adoptada para evaluar la competencia del CEA Motor GT

En el Anexo D que corresponde al Benchmark Digital CEA Motor GT se encuentra el detalle del análisis realizado.

### 6.3 Análisis Externo

La metodología empleada para revisar el entorno en general es el análisis FODA mediante el cual evalúa las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) generales de la organización. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podría ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos, también internos, que podrían interferir en el desempeño de la empresa. Y las amenazas son tendencias o factores externos desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 56). La Figura 20 muestra la estructura del análisis FODA:

Figura 20. Análisis FODA



Nota. Adaptada de (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 56)

El desarrollo de la matriz se llevó a cabo identificando cada una de variables para conocer la situación general de la organización, reconociendo sus fortalezas y debilidades y determinando cuáles son esas oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, con base en ellas, se analizaron los resultados y se obtuvieron algunas de las estrategias apropiadas para incluir en el plan de marketing. En el Anexo E que corresponde a la Matriz FODA del CEA Motor GT se detalla el análisis realizado haciendo uso de las matriz EFI

## 7 Diagnóstico Organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional se desarrollaron cuatro análisis principales:

- Análisis del ciclo de vida y posicionamiento por cuota de mercado de los servicios que presta el CEA Motor GT

- Análisis situacional mediante un instrumento de medición validado
- Benchmarking digital
- Matriz FODA del CEA Motor GT

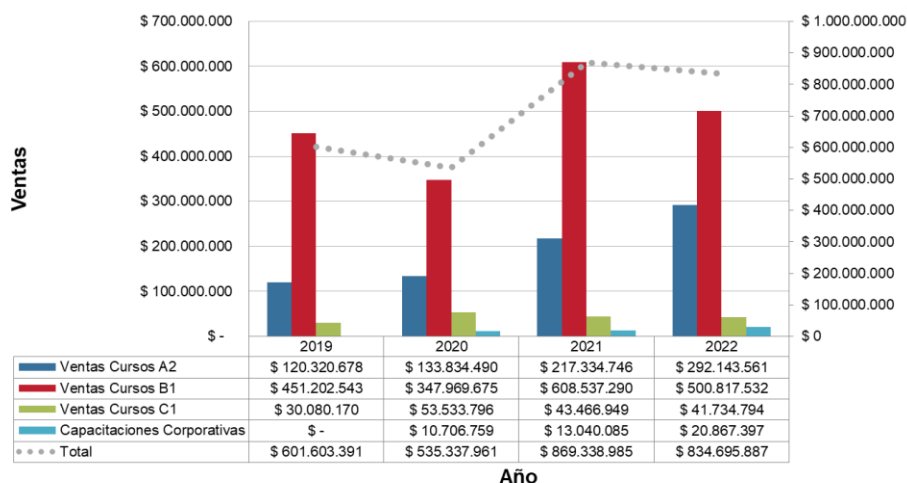
Estos análisis permitieron identificar puntos en los que la empresa actualmente está presentando dificultades, falencias, oportunidades de mejora y fortalezas. Estos resultados van a permitir la creación de la estrategia de marketing.

### 7.1 Análisis Situacional de la Empresa

#### 7.1.1 Análisis del Ciclo de Vida del Producto y Posicionamiento por Cuota de Mercado

Para este análisis se realizó inicialmente el ciclo de vida de los productos del CEA Motor GT, en este caso esto corresponde a las ventas de servicios de cursos de conducción de las categorías A1, B2 y C2, además de las ventas de servicios corporativos, en la Figura 21 y se muestran los resultados de los últimos 4 años por servicio y el total.

**Figura 21. Ciclo de vida del producto**



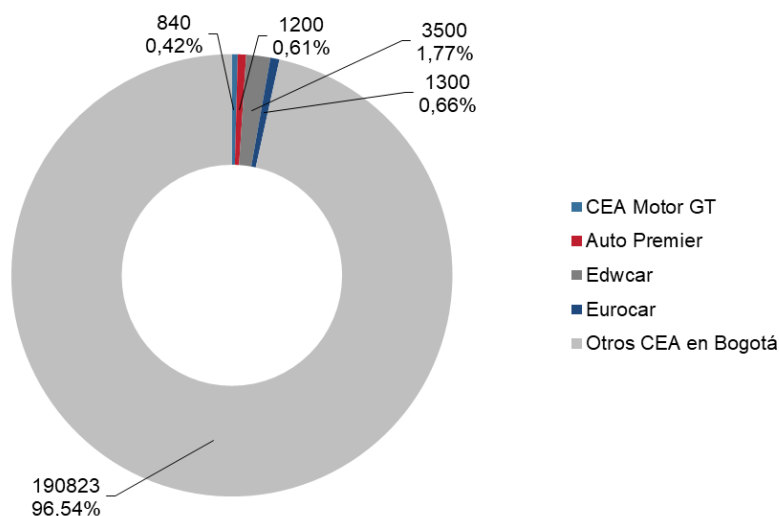
*Nota.* Elaborada a partir del dato de las ventas del CEA Motor GT

En la Figura 21 se evidencia que el servicio de cursos de conducción de categoría B1 es el que mayor demanda tiene, igualmente se tiene que los servicios corporativos son de muy baja demanda en comparación con los otros servicios que se prestan en el CEA Motor GT.

Otro factor que se analizó fue la cuota de mercado que actualmente cubre el CEA Motor GT en la demanda de Bogotá, para lo cual, se compararon el total de licencias expedidas en Bogotá como resultado de cursos dictados en el CEA Motor GT, versus tres competidores, y el total de licencias expedidas en Bogotá. Este análisis se realiza teniendo en cuenta que, en Bogotá, de acuerdo con (RUNT, 2023), existen 212 centros de enseñanza automovilística y en Bogotá, en el año 2022, se expidieron 197.663 licencias nuevas de conducción.

Con base en estos datos, se tiene que el promedio de cursos por cada centro de enseñanza es de 932, y en comparación con los 840 cursos que se dictaron el CEA Motor GT en ese año, se encuentra que la empresa está por debajo del promedio en un 10%, y que cubre un 0.42% del total de la demanda de la ciudad de Bogotá, en la Figura 22 se muestra el detalle de los datos.

**Figura 22. Posicionamiento por cuota de mercado**



*Nota.* Elaborada a partir de los datos del (RUNT, 2023)

### **7.1.2 Análisis Situacional Mediante un Instrumento de Medición Validado**

Para conocer el análisis situacional de la organización, se aplicó un instrumento de medición que tuvo como objeto conocer el rendimiento sobre el marketing en la empresa evaluando las diferentes variables como:

**Filosofía del Cliente.** que busca conocer si la Dirección reconoce la ventaja del mercado y las necesidades y deseos de los clientes en la configuración de los planes y operaciones de la empresa.

**Organización Integrada de Marketing.** que busca conocer si la organización cuenta con el personal necesario para llevar a cabo análisis, planificación e implementación y control de marketing.

**Orientación Estratégica.** que evalúa si la gestión de marketing genera estrategias y planes innovadores para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo de la organización.

Estas tres variables fueron diseñadas para ser evaluados por el primer grupo de interés, dirigido a los trabajadores de la empresa.

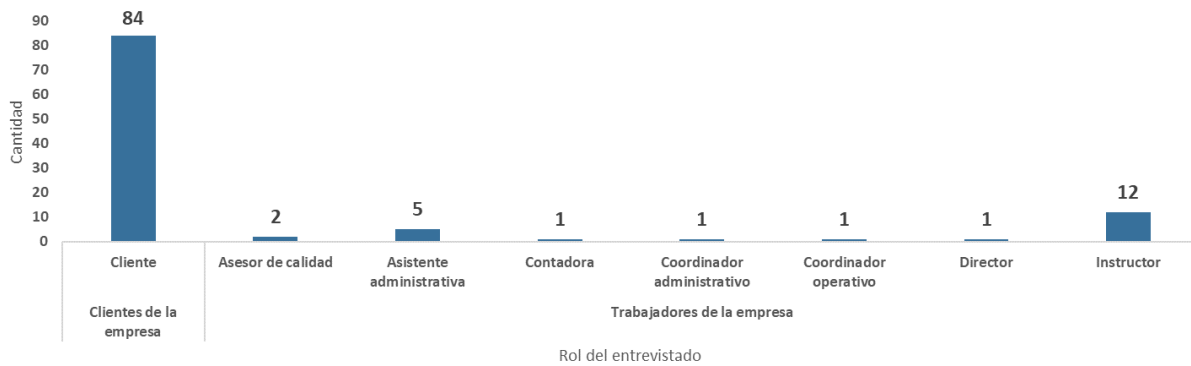
De igual forma, para poder conocer la percepción que tiene el segundo grupo de interés identificado para realizar la aplicación del instrumento de medición, los clientes de la empresa, se diseñó una segunda versión de la variable, *Filosofía del cliente*, con preguntas que permiten conocer la eficacia del marketing sobre del cliente.

De acuerdo con el análisis de población y muestra realizado, el instrumento de medición fue aplicado a una población total de 107 personas, distribuidas de la siguiente manera en los dos grupos de interés:

- Trabajadores de la empresa: 23 personas
- Clientes de la empresa: 84 personas

La distribución más detallada de los grupos de interés se puede observar en la Figura 23, en donde se puede conocer la cantidad de personas evaluadas por grupo de interés.

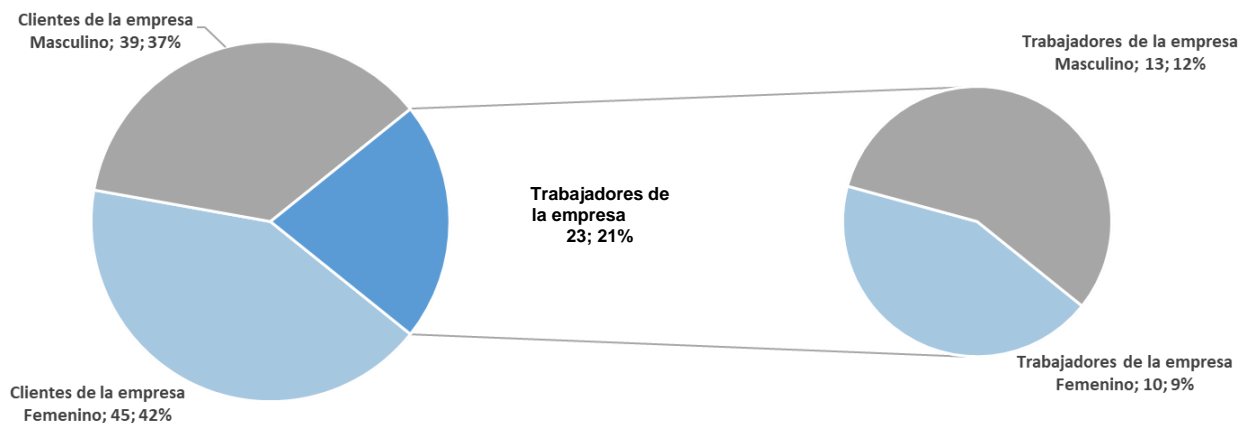
**Figura 23.** Distribución de la población en la cual se aplicó el instrumento de medición



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

En la Figura 24, se pueden observar el porcentaje de personas de acuerdo con la clasificación de su género.

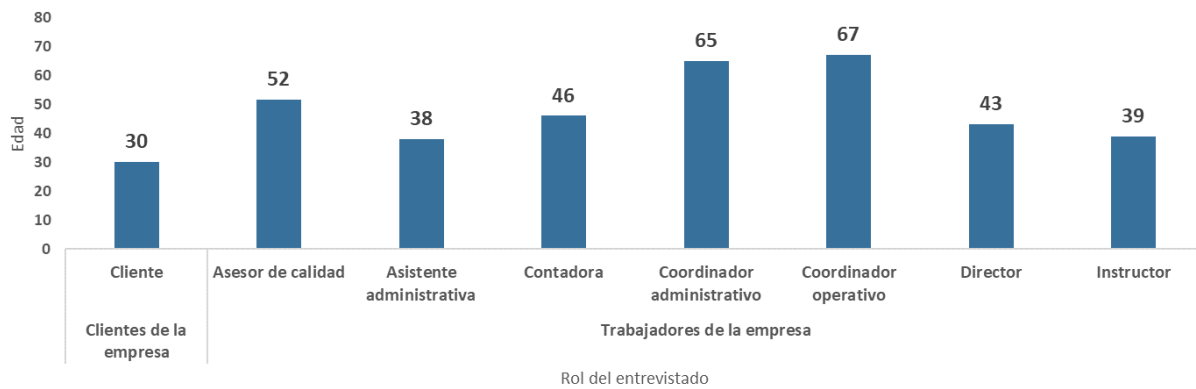
**Figura 24.** Distribución por género de los dos principales grupos de interés



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

En la Figura 25 se presenta la caracterización de edad de la población encuestada:

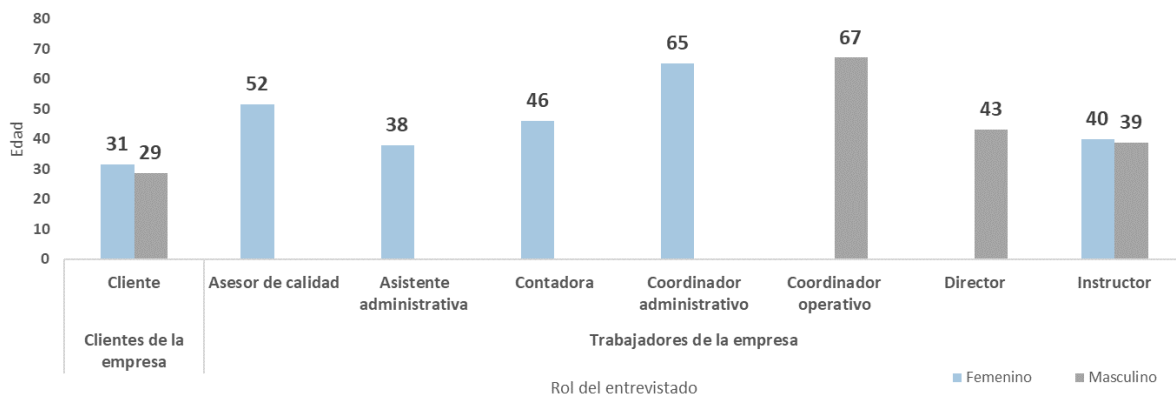
**Figura 25.** Promedio de las edades de los diferentes grupos de población evaluados



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

En la Figura 26 se presenta la caracterización de edad y género de la población evaluada.

**Figura 26.** Promedio de las edades de los diferentes grupos de población por genero



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

### **Análisis del Grupo de Empleados de la Empresa.**

#### ***Variable Filosofía del Cliente.***

En esta variable, desde la perspectiva de los empleados del CEA Motor GT, se busca identificar si en la organización, la Dirección reconoce la ventaja del mercado y las necesidades y deseos de los clientes en la configuración de los planes y operaciones de la empresa, para esto se evalúan 3 aspectos que calificaron los 23 empleados, los resultados generales del análisis estadístico de esta variable se muestran en la Tabla 3. El análisis de los datos totales de las respuestas muestra una media general de 3.64. una desviación estándar de 1.01 y una moda de 4. Estos resultados evidencian que existen oportunidades de mejora en la filosofía que la empresa está aplicando para sus clientes, reforzando estrategias en torno a ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes y el desarrollo de una visión completa del sistema de marketing (proveedores, canales, competidores, precios, clientes, entorno).

**Tabla 3.** *Análisis estadísticos de los resultados de la sección Filosofía del Cliente, evaluada por los trabajadores de la empresa*

<b>Variable:</b>	Filosofía del cliente	
<b>Grupo de interés:</b>	Trabajadores de la empresa	
3.64	1.01	4
<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Moda</b>

*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

Una vez evaluadas las variables estadísticas de la media, la desviación estándar y la moda, se procede a realizar un análisis de los resultados obtenidos de acuerdo con el rol que ejerce cada persona en la empresa, a continuación, los resultados:

De la Los mejores resultados se observan en la pregunta “2.1 ¿La Dirección piensa en términos de satisfacer las necesidades y deseos de los mercados actuales por su crecimiento a largo plazo y potencial de ganancias para la empresa?” donde los diferentes roles dieron calificaciones que se mantuvieron por encima de 3, dejando una media de 4.1.

- Las evaluaciones más bajas se obtuvieron para la pregunta “2.2 ¿La Dirección desarrolla diferentes ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes?” donde los roles de contadora, coordinador administrativo y director mantuvieron una media de 2 en la escala de Likert que se define de 1 a 5.

La pregunta “2.3 ¿Toma la Dirección una visión completa del sistema de marketing (proveedores, canales\*, competidores, precios, clientes, entorno) al generar la estrategia?” arroja una media de 3.6. En esta se identifica que los roles de contadora, coordinador administrativo, coordinador operativo e instructor registran una calificación relativamente baja en la visión que la dirección de la empresa tiene de un sistema de marketing.

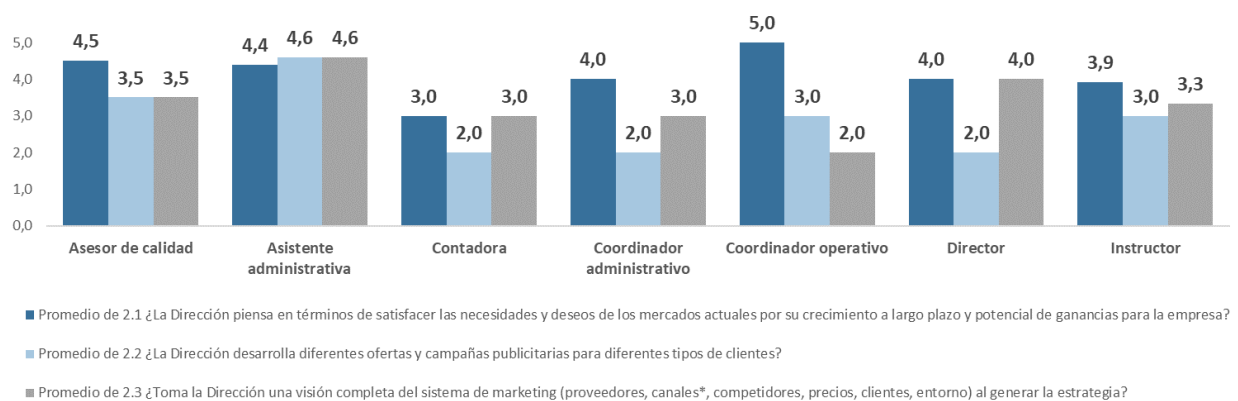
**Figura 27** se realizó un análisis de los resultados obtenidos diferenciados por el rol que la persona ejerce en la empresa y se encontró que en los cargos administrativos hay una percepción que indica que la empresa no desarrolla diferentes ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes, al dar una calificación de dos puntos en la escala de licker a esta pregunta, una puntuación baja y distante de la media obtenida en esta variable de filosofía del cliente, resultados como este llevan a que la desviación de los datos estadísticos se encuentre en 1,01, como se indica en la Tabla 3 .

- Los mejores resultados se observan en la pregunta “2.1 ¿La Dirección piensa en términos de satisfacer las necesidades y deseos de los mercados actuales por su crecimiento a largo plazo y potencial de ganancias para la empresa?” donde los diferentes roles dieron calificaciones que se mantuvieron por encima de 3, dejando una media de 4.1.

- Las evaluaciones más bajas se obtuvieron para la pregunta “2.2 ¿La Dirección desarrolla diferentes ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes?” donde los roles de contadora, coordinador administrativo y director mantuvieron una media de 2 en la escala de Likert que se define de 1 a 5.

La pregunta “2.3 ¿Toma la Dirección una visión completa del sistema de marketing (proveedores, canales\*, competidores, precios, clientes, entorno) al generar la estrategia?” arroja una media de 3.6. En esta se identifica que los roles de contadora, coordinador administrativo, coordinador operativo e instructor registran una calificación relativamente baja en la visión que la dirección de la empresa tiene de un sistema de marketing.

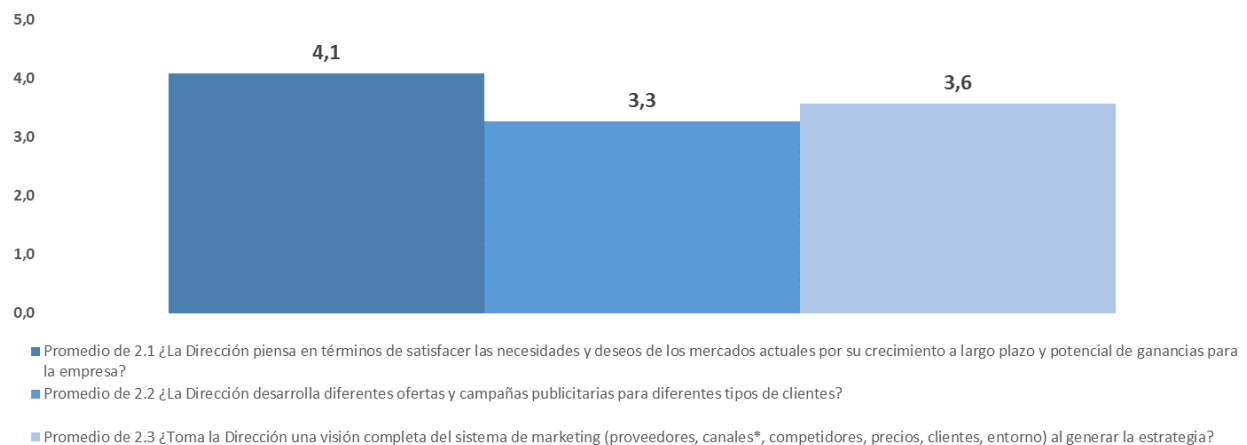
**Figura 27.** Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en filosofía del cliente



**Nota.** Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

En la Figura 28 se observan los resultados de la puntuación dada a cada una de las preguntas de este aspecto de filosofía del cliente, sin deferencia por rol que desempeña dentro de la empresa. En general se identifica que el CEA Motor GT piensa en términos de satisfacer las necesidades y deseos de los mercados actuales, dejando un poco de lado el desarrollo de diferentes ofertas y campañas publicitarias para los diferentes tipos de clientes que espera atender, esta conclusión se soporta en la puntuación dada a cada una de estas consultas y el comportamiento con respecto a los datos estadísticos de moda y desviación estándar brindados en la Tabla 3.

**Figura 28.** Resultados promedios de la evaluación de cada aspecto evaluado en filosofía del cliente



**Nota.** Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

Los datos que arroja la encuesta en esta sección de filosofía del cliente, desde una percepción de los empleados de la empresa, dejan ver que la empresa debe trabajar en mejorar el sistema de marketing que maneja actualmente, al igual que desarrollar ofertas y campañas enfocadas en los diferentes segmentos de mercado que puede llegar a abarcar esta.

### ***Variable Organización Integrada del Marketing.***

En esta variable, desde la perspectiva de los empleados del CEA Motor GT, se busca identificar si en la organización se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo el análisis, planificación e implementación y control de marketing de la empresa, para esto se evaluaron 4 preguntas que calificaron los 23 empleados, los resultados generales del análisis estadístico de esta variable se muestran en la Tabla 4. El análisis de los datos totales de las respuestas muestra una media general de 2.74. una desviación estándar de 1.08 y una moda de 2, esto evidencia que existen oportunidades de mejora en la Orientación Integrada del Marketing de la empresa que permita a la Dirección evaluar la posibilidad de contratar un servicio externo o incluir dentro de su estructura organizacional un rol que se encargue del diseño de una estrategia de marketing que permita identificar claramente los diferentes

segmentos de mercado y cada una de sus necesidades, así mismo, dar un adecuado manejo de redes sociales que permita vender la imagen de la organización con el fin de poder atraer y capturar un mayor número de clientes (personas y/o empresas) a la organización. Esto permitirá que la media alcance resultados entre 4 y 5 que sería lo deseable para lograr las metas de incremento en ventas y aumento de rentabilidad que es lo que se espera con la implementación del plan en el CEA Motor GT.

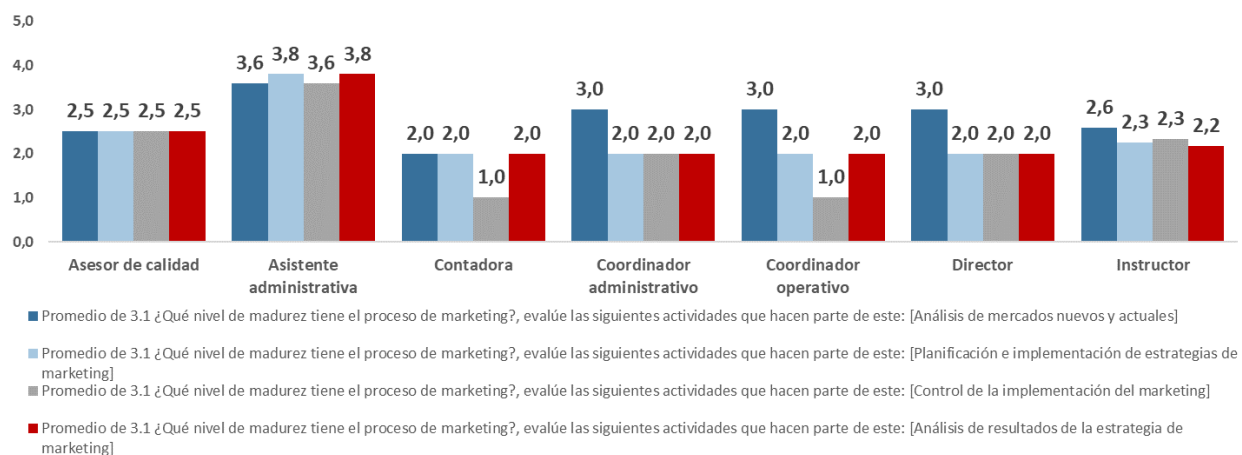
**Tabla 4.** Análisis estadísticos de los resultados de la sección Organización Integrada del Marketing, evaluada por los trabajadores de la empresa

<b>Sección:</b>	Organización integrada del marketing	
<b>Grupo de interés:</b>	Trabajadores de la empresa	
	2,74	1.08
<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Moda</b>

*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

Una vez evaluadas las variables estadísticas de la media, la desviación estándar y la moda, se procede a realizar un análisis de los resultados obtenidos de acuerdo con el rol que ejerce cada persona en la empresa, a continuación, los resultados:

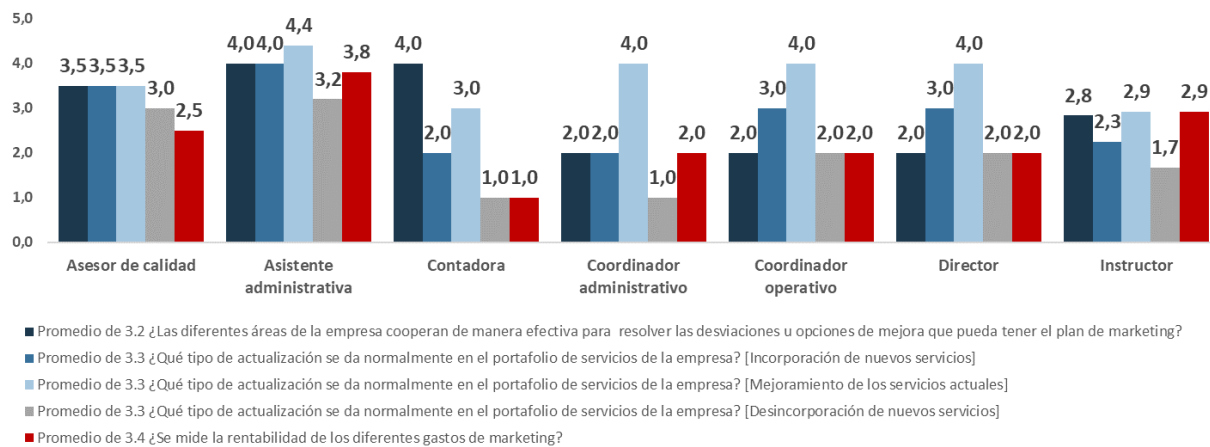
**Figura 29.** Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en Organización Integrada del Marketing, pregunta 3.1



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

- En la Figura 29 se observan los resultados de la pregunta 3.1 evaluada en los empleados, donde se evidencia que en los cargos directivos (contadora, coordinador administrativo, coordinador operativo y director) se obtuvieron las puntuaciones más bajas. Esto indica que se debe gestionar la creación del área de marketing en la empresa con el fin de elevar el nivel de madurez de este proceso y mejorar los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos evaluados.

**Figura 30.** Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en Organización Integrada del Marketing, pregunta 3.2, 3.3 y 3.4



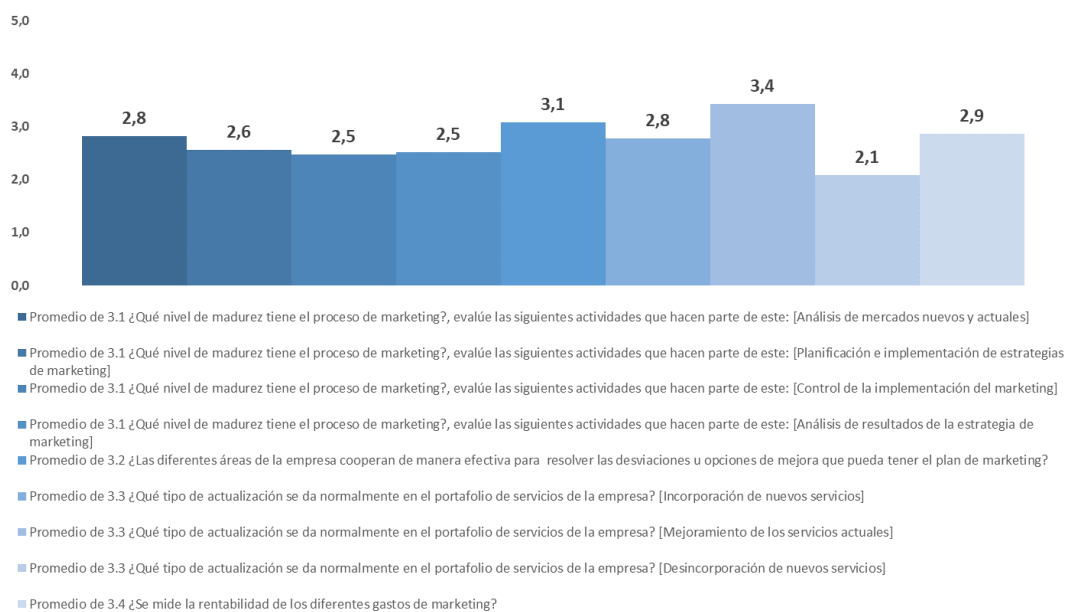
*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

- En la Figura 30 se observan los resultados de las preguntas 3.2, 3.3 y 3.4, donde se evidencia igualmente que en los cargos directivos (contadora, coordinador administrativo, coordinador operativo y director) es decir, lo más influyentes en la empresa, se obtuvieron los puntajes más bajos en relación con los demás empleados evaluados. Esto indica que de manera estratégica se debe trabajar en un plan que permita la cooperación de cada una de las áreas de la empresa con el fin de poder evaluar el portafolio actual de los servicios ofrecidos y así desarrollar ideas innovadoras que impulsen al éxito y con esto, mejorar la rentabilidad de la organización.

A continuación, en la

Figura 31 se visualiza la media en cada uno de los aspectos evaluados de las preguntas 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4, a continuación, se analizarán cada una de ellas con el fin de identificar los aspectos en dónde hay mayor oportunidad de mejora en el plan de marketing para el CEA Motor GT:

**Figura 31.** Resultados promedios de la evaluación de cada aspecto evaluado en organización integrada del marketing



**Nota.** Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

- En la **pregunta 3.1** se observa que se obtuvieron las puntuaciones más bajas con una media de 2.6, confirmando que se requiere gestionar una estrategia de marketing que permita elevar el nivel de madurez en este proceso en la organización. En los 4 aspectos evaluados de esta pregunta, se observa que el resultado se encuentra por debajo de 3.0, en cuanto al *análisis de mercados nuevos y actuales*, es donde mayor énfasis debe hacerse porque con esto se logra visualizar un panorama más amplio en cuanto a necesidades de los potenciales clientes, demanda de la competencia y demás factores relevantes a tener en cuenta para trabajar en los demás aspectos *planificación e implementación de estrategias de*

*marketing, control de la implementación del marketing y análisis de resultados de la estrategia de marketing*, que faciliten la toma de decisiones en la Dirección, con el fin lograr un impacto positivo en ventas y así mejorar la rentabilidad de la organización.

- La **pregunta 3.2** fue la que mejor resultado obtuvo de las otras 3 evaluadas, encontrándose por encima de 3.0. Aunque en la actualidad no se cuenta con un área integrada de marketing en donde se lleve claramente seguimiento a cada aspecto del plan, las diferentes áreas coinciden en que se requiere una mayor cooperación entre las mismas con el fin de poder identificar y resolver de manera efectiva cada una de las desviaciones que se presenten con el propósito de elaborar el plan de acción que permita cerrar estos hallazgos.
- La **pregunta 3.3** también obtuvo puntuación baja con una media de 2.77, donde se logra identificar que el portafolio de servicios del CEA Motor GT requiere una pronta gestión, esto con el fin de realizar un actualización y mejora de los servicios que presta, esto permitirá la atracción y captura de nuevos clientes y con ello, impulsar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.
- En la última pregunta evaluada de esta variable, **pregunta 3.4**, también se obtuvo puntuación por debajo de 3.0, su resultado fue de 2.90, encontrándose una oportunidad de mejora en el aspecto evaluado. Una vez identificada la necesidad de la gestión del proceso de marketing en la organización, implementación de un plan, evaluación de éste y seguimiento para el cierre de desviaciones donde se involucren cada una de las áreas de la empresa, se debe realizar un cálculo para conocer la rentabilidad de plan de marketing, este último aspecto es clave para conocer si los beneficios esperados están acordes con la inversión realizada.

#### ***Variable Orientación Estratégica.***

En esta sección se busca identificar si en la organización la gestión de marketing genera estrategias y planes innovadores para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo, para lo cual se evalúan 12 variables que calificaron los 23 empleados del CEA Motor GT, los

resultados generales del análisis estadístico de esta sección se muestran en la Tabla 5. El análisis de los datos totales de las respuestas muestra una media general de 2.83, una desviación estándar de 1.17 y una moda de 2, lo cual evidencia que existen grandes oportunidades de mejora en la orientación estratégica que permita que cada uno de los empleados de la empresa aporten positivamente a ella desde su rol, entendiendo la visión, misión y objetivos de la empresa y de su plan de marketing para lograr un resultado con la media entre 4 y 5 que sería lo deseable.

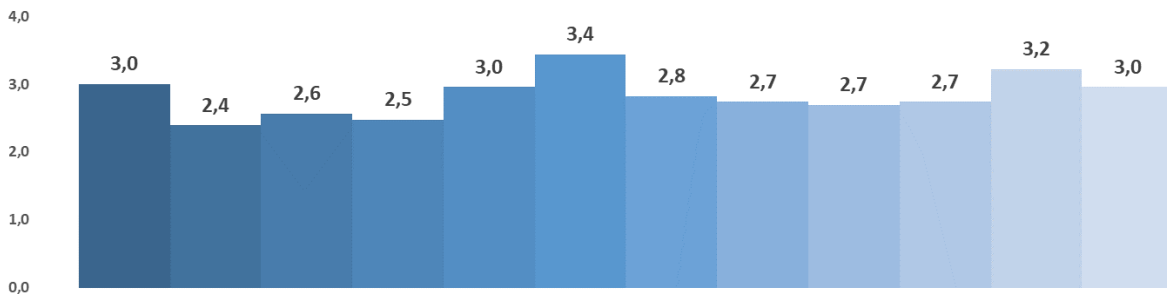
**Tabla 5.** *Análisis estadísticos de los resultados de la Sección orientación estratégica, evaluada por los trabajadores de la empresa*

<b>Sección:</b>	Orientación estratégica	
<b>Grupo de interés:</b>	Trabajadores de la empresa	
2,83	1.17	2
<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Moda</b>

*Nota.* Tomada del análisis de resultados del instrumento de medición aplicado

En la Figura 32 se muestran los resultados promedio de cada una de las preguntas de la variable Orientación Estratégica los cuales sirven para comparación del desempeño de observado con cada pregunta sin detallar el rol que la avaluó.

**Figura 32.** Resultados promedios de la evaluación de cada aspecto evaluado en orientación estratégica



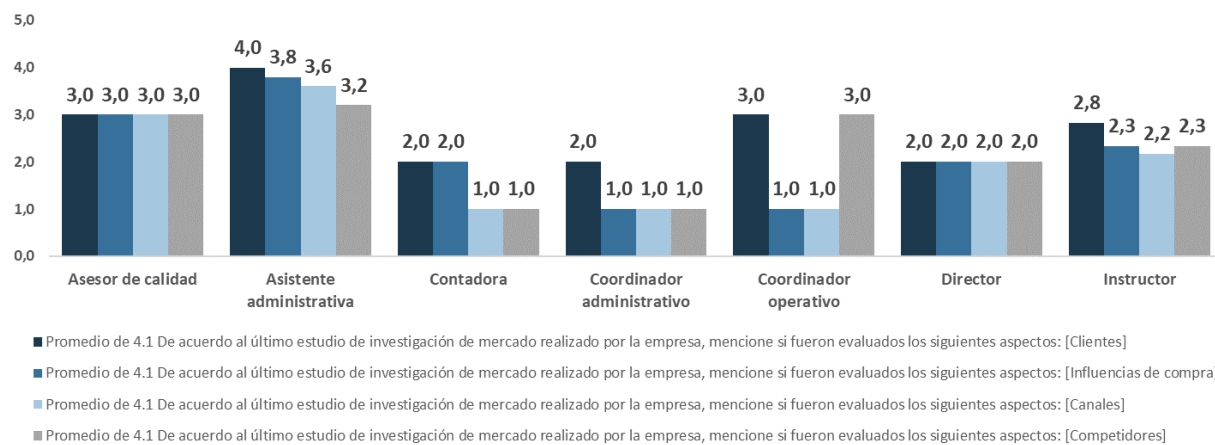
- Promedio de 4.1 De acuerdo al último estudio de investigación de mercado realizado por la empresa, mencione si fueron evaluados los siguientes aspectos: [Clientes]
- Promedio de 4.1 De acuerdo al último estudio de investigación de mercado realizado por la empresa, mencione si fueron evaluados los siguientes aspectos: [Canales]
- Promedio de 4.1 De acuerdo al último estudio de investigación de mercado realizado por la empresa, mencione si fueron evaluados los siguientes aspectos: [Influencias de compra]
- Promedio de 4.1 De acuerdo al último estudio de investigación de mercado realizado por la empresa, mencione si fueron evaluados los siguientes aspectos: [Competidores]
- Promedio de 4.2 ¿Qué tan bien conoce la Dirección el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los siguientes aspectos?: [Los segmentos de mercado]
- Promedio de 4.2 ¿Qué tan bien conoce la Dirección el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los siguientes aspectos?: [Los servicios]
- Promedio de 4.2 ¿Qué tan bien conoce la Dirección el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los siguientes aspectos?: [Los canales]
- Promedio de 4.3 Indique la calidad de la estrategia de marketing actual en cada uno de los siguientes aspectos: [La estrategia es innovadora]
- Promedio de 4.3 Indique la calidad de la estrategia de marketing actual en cada uno de los siguientes aspectos: [La estrategia se basa en datos]
- Promedio de 4.3 Indique la calidad de la estrategia de marketing actual en cada uno de los siguientes aspectos: [La estrategia es clara]
- Promedio de 4.4 ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar rápida y eficazmente a los cambios en ventas y el mercado?
- Promedio de 4.5 ¿Qué tan bien se comunica la estrategia de marketing a la organización?

**Nota.** Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

En la Figura 32 se observa que el mejor desempeño corresponde a la pregunta 4,2 en lo referente a los servicios y como segundo lugar se encuentra la pregunta 4.4.

A continuación, se realizará un análisis de cada pregunta desglosando el rol que la evaluó, con el objetivo de identificar los aspectos en donde hay mayor oportunidad de mejora en la estrategia de marketing:

**Figura 33.** Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en orientación estratégica, pregunta 4.1



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

La **pregunta 4.1**, corresponde a la evaluación de: “De acuerdo con el último estudio de investigación de mercado realizado por la empresa, mencione si fueron evaluados los siguientes aspectos:”, evaluada en cuatro dimensiones:

- Influencias de compra
- Canales
- Competidores
- Clientes

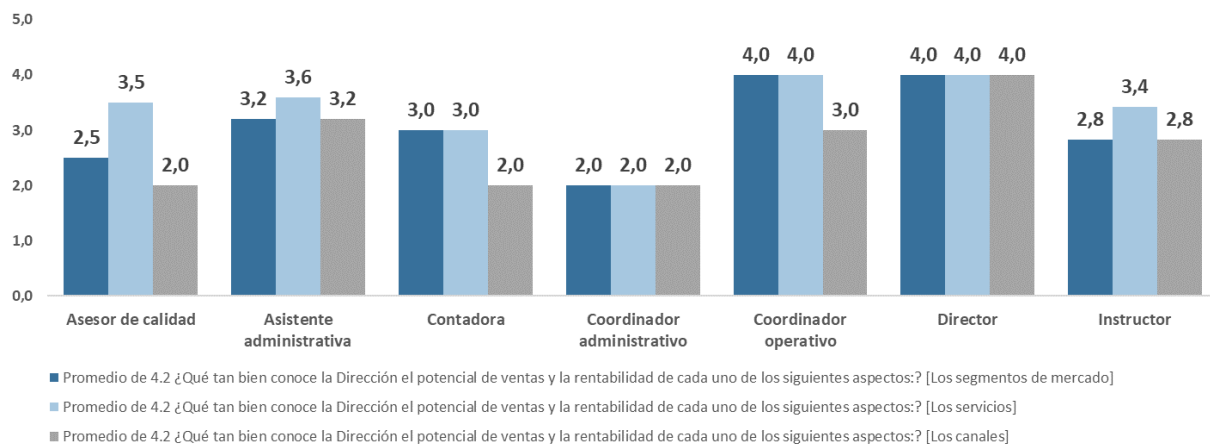
El promedio general de esta pregunta es de 2.61 y la moda es de 1, resultados que muestran un desempeño muy bajo en esta variable de investigación de mercados, se evidencia que muchos de los roles de la empresa consideran muy deficientes las investigaciones de mercado. Detallando cada dimensión, se encuentra que las investigaciones de mercado y la evaluación de canales, obtienen el resultado más bajo, sin embargo 3 de las 4 variables están en un resultado inferior a 3 como se muestra en la Figura 33.

Detallando los resultados por rol en la Figura 32, se evidencia que, aunque empleados como asistentes administrativas evalúan este grupo de preguntas con un promedio de 3.65,

cargos más influyentes como el director, coordinadores y contadora tienen una baja percepción del beneficio de las investigaciones de mercado.

Como resultado general se evidencia que la estrategia de marketing debe reforzar la ejecución, divulgación y aplicación de los resultados de las investigaciones de mercado, ya que en general los empleados de la empresa y en especial los roles directivos, no valoran positivamente sus resultados.

**Figura 34.** Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en orientación estratégica, pregunta 4.2



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

La **pregunta 4.2**, corresponde a la evaluación de: “¿Qué tan bien conoce la Dirección el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los siguientes aspectos?”, evaluada en tres dimensiones:

- Los segmentos de mercado
- Los servicios
- Los canales

El promedio general de esta pregunta es de 3.07 y la moda es de 4, resultados que muestran que en algunas dimensiones los empleados tienen buena percepción. Sin embargo, en general, se evidencia que no se tiene un conocimiento alto del potencial de ventas ni la

rentabilidad, principalmente en la dimensión de los canales, para el caso de la rentabilidad de cada servicio el resultado es bueno, pero entendiendo que las estrategias de la empresa se deben fundamentar en la rentabilidad de sus servicios, se evidencia que es un aspecto que debe mejorar substancialmente, en el mismo sentido, el potencia y rentabilidad por segmento de mercado es fundamental, por lo cual es un aspecto que se debe abordar de manera prioritaria en la estrategia de marketing, los resultados de cada dimensión se muestran en la Figura 34.

Detallando los resultados por rol en la Figura 34, se evidencia que, empleados como el director y el coordinador operativo evalúan esta pregunta con resultados buenos que son 4 y 3.67 respectivamente, lo que demuestra que estos cargos clave tienen una fortaleza en este tema. Sin embargo, el rol de coordinador administrativo dio respuestas en promedio valoradas en 2, evidenciando que hay oportunidades de mejora desde este rol.

**Figura 35.** Resultados promedios de la evaluación de cada rol a los aspectos evaluados en orientación estratégica, pregunta 4.3, 4.4 y 4.5



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

La **pregunta 4.3**, corresponde a la evaluación de: “Indique la calidad de la estrategia de marketing actual en cada uno de los siguientes aspectos:”, evaluada en tres dimensiones:

- La estrategia es clara

- La estrategia es innovadora
- La estrategia se basa en datos

El promedio general de esta pregunta es de 2.74 y la moda es de 2, resultados que muestran un desempeño muy bajo en esta variable, y considerando que la estrategia de marketing debe ser eficiente y reconocida por todo el equipo de la empresa, se considera un aspecto primordial para el mejoramiento.

Detallando los resultados por rol en la Figura 35 se evidencia que, de los siete roles de empleados de la empresa, 5 consideran deficiente la estrategia y consideran que no es clara, ni innovadora y que no emplea datos para su desarrollo, análisis y mejora. La media para la claridad de la estrategia y la innovación es de 2.74 y para el uso de datos es de 2.70 como se muestra en la Figura 35, por lo cual se considera que la estrategia de marketing en general se debe mejorar en todos sus aspectos y es un aspecto clave para el mejoramiento de los resultados de la empresa.

**La pregunta 4.4**, corresponde a la evaluación de: “*¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar rápida y eficazmente a los cambios en ventas y el mercado?*”.

El promedio general de esta pregunta es de 3.22 como se muestran en la Figura 35 y la moda es de 2, estos resultados que muestran un desempeño aceptable en esta variable siendo el segundo mejor promedio en la sección de Orientación estratégica. Considerando el resultado y que el sector económico de las academias de conducción es fuertemente regulado, este aspecto no se considera relevante para la estrategia de mejoramiento de la empresa, sin embargo, se debe monitorear el entorno legislativo y estar preparados si se materializan cambios que requieran una adaptación de la empresa.

**La pregunta 4.5**, corresponde a la evaluación de: “*¿Qué tan bien se comunica la estrategia de marketing a la organización?*”. El promedio general de esta pregunta es de 3.00 como se muestran en la Figura 35 y la moda es de 2. Analizando los resultados en general se

podría afirmar que es un promedio aceptable, sin embargo, al realizar un detalle de las evaluaciones por rol a partir de la Figura 35, se identifica que únicamente los roles de asistente administrativa y contadora tienen una buena percepción de esta variable, por el contrario, roles más influyentes en la empresa como los coordinadores y el directos tienen una muy baja calificación (todos 2 puntos). Considerando la importancia de que toda la organización y en especial los cargos críticos de la empresa conozcan la estrategia de marketing, se debe asegurar que la estrategia diseñada para la empresa sea divulgada, entendida y aplicada por todos los empleados de la empresa.

Finalmente, de los resultados obtenidos diferenciados por el rol que la persona ejerce en la empresa, se encuentran varios aspectos relevantes:

- Las evaluaciones más bajas se obtuvieron de los roles de coordinador administrativo y contador para los cuales la media del resultado fue de 2.24.
- El mejor resultado se obtuvo en el rol de asistente administrativa con una media de 3.7.
- En los roles de contadora, coordinador administrativo, coordinador operativo y director se tiene una moda de 2, estos cargos son los más influyentes en la estrategia de la empresa, por lo cual se evidencia que la estrategia de marketing debe mejorar significativamente para que los líderes la apropien y apalanquen.

En general, los datos muestran que las personas que trabajan en la empresa no creen que la empresa tiene estrategias de marketing innovadoras y que generen impacto en el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

### **Análisis del Grupo de Clientes de la Empresa.**

#### ***Variable Filosofía del Cliente.***

En esta sección, desde la perspectiva de los clientes de la empresa, se busca identificar si en la organización, la Dirección reconoce la ventaja del mercado y las necesidades y deseos de los clientes en la configuración de los planes y operaciones de la empresa, para esto se evalúan 3 variables, cada una de ellas con unas dimensiones específicas, que calificaron los 84 clientes de la empresa, los resultados generales del análisis estadístico de esta sección se muestra en la Tabla 6, estos resultados evidencia que por parte de los clientes existe una percepción positiva de la gestión realizada por la dirección para reconocer las necesidades y deseos de estos.

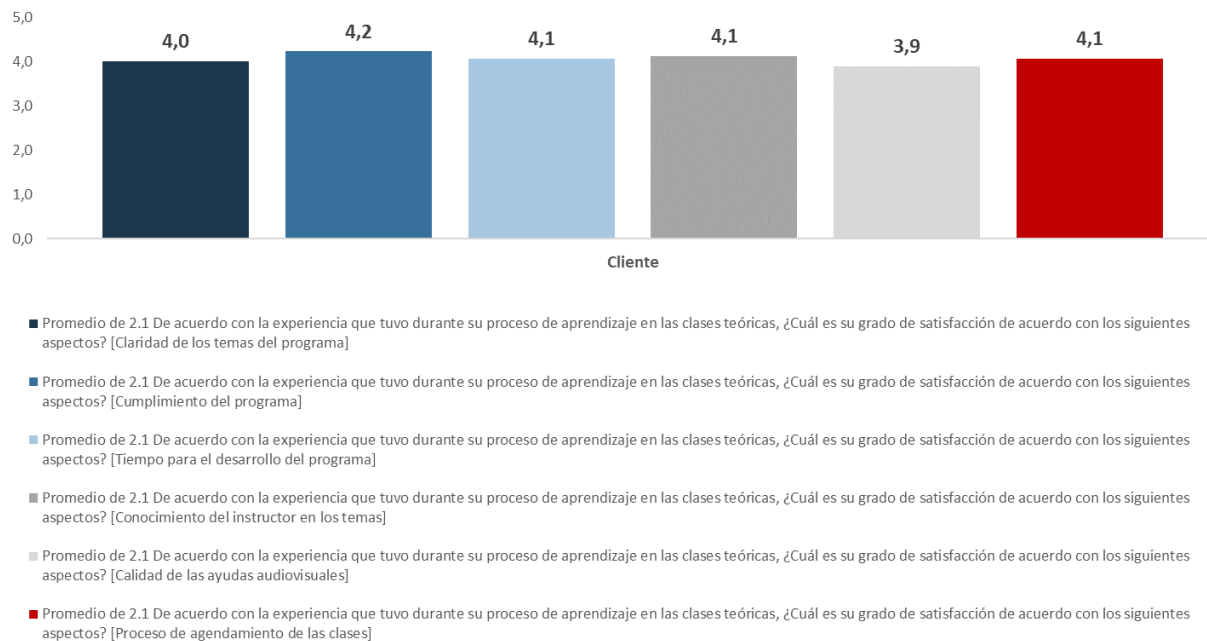
**Tabla 6.** *Análisis estadísticos de los resultados de la Sección filosofía del cliente, evaluada por los clientes de la empresa*

<b>Sección:</b>	Filosofía del cliente	
<b>Grupo de interés:</b>	Clientes de la empresa	
4,12	0,92	5
<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Moda</b>

*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

De la Figura 36, en general los resultados se posicionan en una calificación por encima de 4, excepto uno de los aspectos de la pregunta “2.1 De acuerdo con la experiencia que tuvo durante su proceso de aprendizaje en las clases teóricas, ¿Cuál es su grado de satisfacción de acuerdo con los siguientes aspectos?”, el aspecto donde se solicita evaluar “Calidad de las ayudas audiovisuales”. A pesar de no estar sobre 4 la calificación de este aspecto tampoco está muy alejado. Sin embargo, llama la atención y se encuentra en este una oportunidad de mejora en torno a las facilidades usadas para impartir la formación a los clientes, haciendo que la empresa piense en crear un programa de transformación que conlleve a la modernización en los métodos de enseñanza.

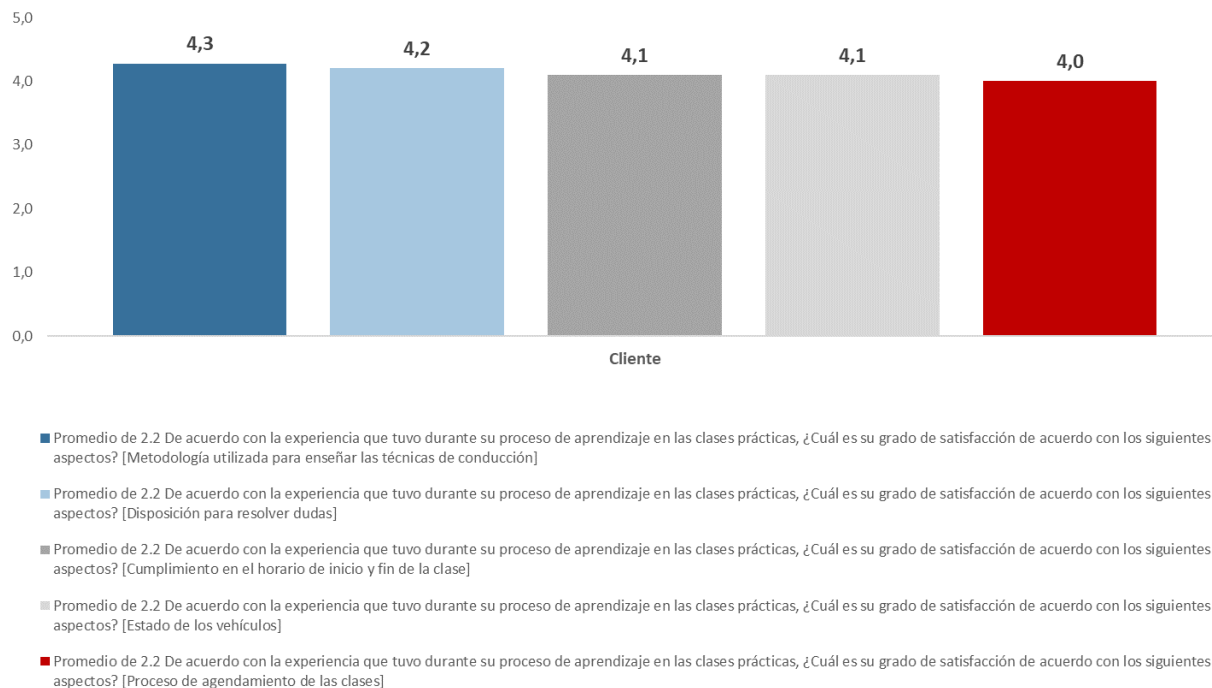
**Figura 36.** Resultados promedios de la evaluación de las seis dimensiones evaluadas en el aspecto de la pregunta 2.1



**Nota.** Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

En la Figura 37 se puede apreciar que la evaluación en general realizada por los clientes a las cinco dimensiones de este aspecto, que se relacionan con el servicio al cliente y la satisfacción que este percibe de la atención prestada, se encuentran muy cerca a la media que tiene un valor de 4,12 como se menciona en la Tabla 6, este resultado de acuerdo con escala de Likert es una buena calificación. Sin embargo, el CEA Motor GT aún tiene oportunidad de mejorar más este aspecto, seguramente alguna de las estrategias a implementar pueda ser brindar capacitación al personal de la empresa en temáticas relacionadas con “*Servicio al Cliente*”.

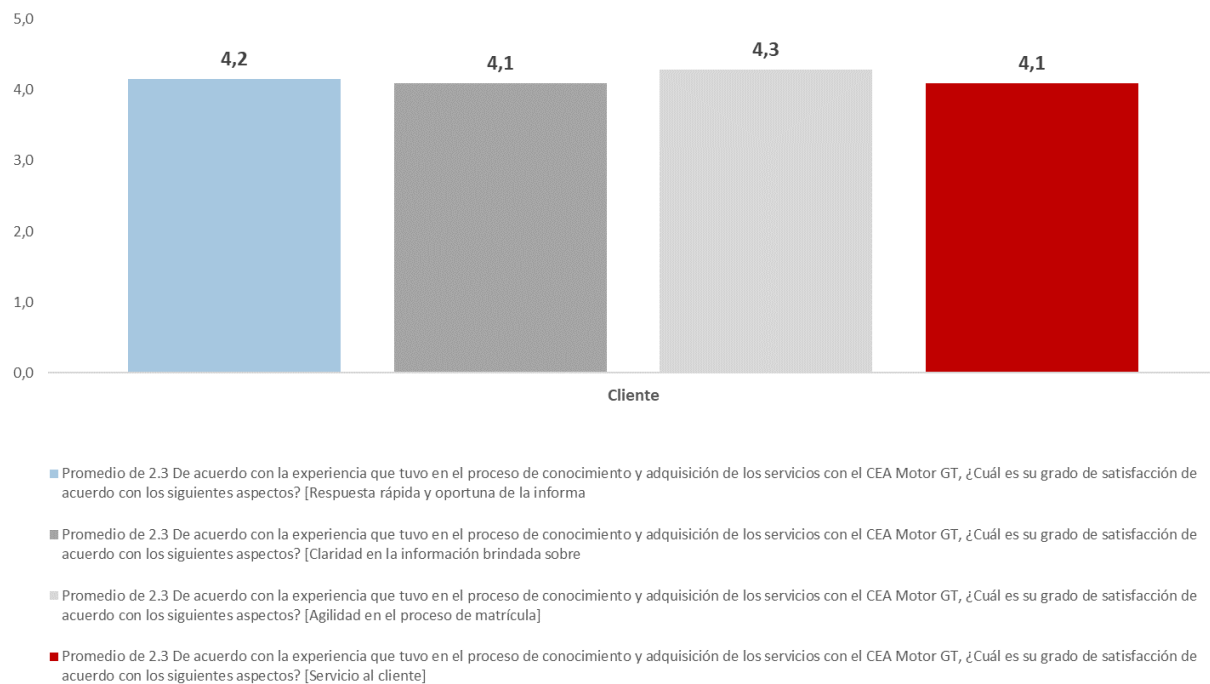
**Figura 37.** Resultados promedios de la evaluación de las cinco dimensiones evaluadas en el aspecto de la pregunta 2.2



**Nota.** Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

La Figura 38 muestra unos resultados muy cercanos a la media de los datos de este aspecto, la cual se encuentra en 4,12, dejando en este aspecto en una apreciación positiva por parte del cliente en cuanto a la atención brindada en ese primer contacto con la empresa para consultar o adquirir servicios. Al igual que en el anterior ítem, seguramente las dimensiones evaluadas en este aspecto puedan ser reforzadas para obtener aun una puntuación mejor por parte del cliente, a través de formación relacionada con servicio al cliente para los trabajadores de la empresa.

**Figura 38.** Resultados promedios de la evaluación de las cinco dimensiones evaluadas en el aspecto de la pregunta 2.3



*Nota.* Elaborada a partir de los resultados del instrumento de medición aplicado

### 7.1.3 Análisis Situacional Mediante Benchmarking Digital

De los aspectos evaluados en el proceso de comparación de las prácticas y estrategias digitales del CEA Motor GT con respecto a las otras seis empresas identificadas como competencia o referente se pudo identificar las siguientes oportunidades de mejora de acuerdo con los aspectos evaluados en la plantilla, ver el Anexo D:

- Sitio Web: en este el CEA Motor GT tiene algunas oportunidades de mejora al poder brindar información actualizada en relación con la visión y misión de la empresa, costos de los servicios, esto es una herramienta para el usuario al momento de buscar y decidir la oportunidad de compra, y compra en línea de estos. Esto último, muestra que es una empresa que se encuentra a la vanguardia de las nuevas tecnologías que facilitan las compras en línea y el acceso rápido a los servicios, brindando así comodidad a un grupo de clientes que disfrutan de la agilidad de la web.

- Blog: teniendo en cuenta que esta es una forma de conectar con los clientes a través de las publicaciones, fomentar la confianza de la marca y dar un valor agregado, el CEA Motor GT al igual que la mayoría de las empresas evaluadas no cuentan con este “Plus”. Solo dos de las empresas evaluadas cuentan con esto y solo una de ellas se mantiene activa en la exposición de temas claves para los usuarios. De acuerdo con el resultado, este es otro aspecto que puede desarrollar y fortalecer el CEA Motor GT.

- Redes sociales: De acuerdo con los puntos evaluados en este aspecto, que eran el posicionamiento de la marca en dos redes sociales de las más conocidas como lo son Facebook e Instagram, se puede observar que CEA Motor GT tiene oportunidad de mejorar y fortalecer la publicidad en estas redes sociales ya que los “seguidores”, el número de “publicaciones” y de “me gusta” la hacen posicionarse en cuarto lugar en la red de Instagram y sexto lugar en Facebook dentro de las empresas evaluadas. Se logró apreciar que sus publicaciones de Instagram han venido mejorando en los últimos meses en calidad visual y frecuencia, tal vez esto es lo que la hace quedar en una mejor posición.

- ¿La Empresa desarrolla diferentes ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes?, esta es una pregunta que se formuló con el objeto de evaluar si a través de sus medios digitales las empresas competencia y/o referencia desarrollaban ofertas y campañas publicitarias para diferentes tipos de clientes y se pudo identificar que con respecto a las otras empresas el CEA Motor GT se encuentra en la media, ofreciendo cursos de conducción a diferentes segmentos de clientes, entre ellos, conductores como personas naturales que buscan ya sea obtener por primera vez su licencia de conducción o renovarla, para vehículo particular, publico y/o motocicleta. De igual forma, imparte formación para empresas en: manejo defensivo, seguridad vial, operación de vehículos que cargan mercancías peligrosas, Conducción eficiente y segura. De las empresas evaluadas, solo una presentó una calificación de 9, siendo casi las más alta, por prestar servicios adicionales como: venta de

accesorios para motociclistas y competencias virtuales de carreras automovilistas, a pesar de que esto no es necesariamente un requisito o está directamente relacionado con la formación en enseñanza automovilista queda como un referente para que el CEA Motor GT evalúe si puede integrar a su catálogo de servicios ideas innovadoras y complementarias.

- Calidad de la estrategia de marketing digital: en este aspecto se identificó que tres de las siete empresas evaluadas (incluyendo el CEA Motor GT) exponen una estrategia de marketing atractiva, desde el uso de su colorimetría hasta su contenido, haciendo que este sea atractivo y capture la atención del cliente. En este caso CEA Motor GT puede fortalecer la parte visual, gráfica y de expresión para conectar con los usuarios que contacten la empresa a través de los medios digitales.

#### **7.1.4 Análisis Situacional Mediante Matriz FODA**

De acuerdo como nos indica (Zabala, 2006) se debe realizar un análisis externo o del entorno con el fin de identificar un listado de variables que sean las limitantes o favorables a la empresa y sus diferentes áreas; posteriormente, se interpretan definiendo si este listado toma un carácter de oportunidad o amenaza, y, por último, se debe precisar si las variables afectan directa o indirectamente a la empresa.

A continuación, se ve el resultado de la matriz de la ponderación de los factores externos, ver Figura 39:

**Figura 39. Factores Externos Matriz FODA**

Factor externo clave		Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades	1. Reglamentación nacional que da la oportunidad de ofrecer nuevos servicios en seguridad vial.	0,2	4	0,8
	2. Acceso a un segmento de mercado que tiene facilidades e incentivos para tomar un curso de conducción.	0,05	3	0,15
	3. Acceso a un segmento de mercado que hace uso de las redes sociales y medios digitales.	0,05	3	0,15
	4. Demanda permanente de personas que requieren acceder a cursos de conducción y empresas que necesitan servicios en seguridad vial.	0,2	4	0,8
Amenazas	1. Políticas económicas que afectan el mercado o la rentabilidad del negocio.	0,1	1	0,1
	2. Desincentivos culturales y políticos para el uso de vehículos particulares.	0,1	1	0,1
	3. Competencia desleal de academias que no cumplen los requerimientos de ley en la prestación del servicio.	0,1	1	0,1
	4. Creciente oferta por parte de empresas que prestan los mismos servicios.	0,2	1	0,2
	<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

*Nota.* Adaptada con base en la FODA del CEA Motor GT

Se identificaron ocho (8) variables en el CEA Motor GT, de las cuales cuatro (4) fueron oportunidades y cuatro (4) amenazas. Se realizó la ponderación de todas las variables, obteniendo un resultado de 2,4, lo que quiere decir, que la organización se halla en un estado general de mayor peso de las amenazas según indica (Zabala, 2006), el resultado ponderado de las oportunidades fue de 1,9 y en las amenazas fue de 0.5, lo que indica que para la empresa hay un ambiente externo favorable.

Dentro de los aspectos en las oportunidades que podemos destacar están la reglamentación nacional que da la oportunidad de ofrecer nuevos servicios en seguridad vial y demanda permanente de personas que requieren acceder a cursos de conducción y empresas que necesitan servicios en seguridad vial. Y dentro de las amenazas más relevantes se encuentran la creciente oferta por parte de empresas que prestan los mismos servicios, las políticas económicas que afectan el mercado o la rentabilidad del negocio, desincentivos

culturales y políticos para el uso de vehículos particulares y la competencia desleal de academias que no cumplen los requerimientos de ley en la prestación del servicio. Esto permite tomar muchas de las oportunidades para centrar estrategias favorecedoras para la empresa.

Para el análisis de los factores internos de la FODA, de acuerdo como nos indica (Zabala, 2006) se debe realizar un análisis interno que identifica a la empresa y los hechos sobre los cuáles está actuando. En este proceso se analizan y evalúan las áreas funcionales de una organización, esto nos determina las fortalezas y debilidades. El área de evaluación interna que se analizará será la de marketing y esta aborda la evaluación de los segmentos, las compras, las ventas, planificación de los servicios, precios, distribución, investigación del mercado, análisis de oportunidades y características de la RSC.

A continuación, se ve el resultado de la matriz de la ponderación de los factores externos, ver Figura 40.

**Figura 40. Factores Internos Matriz FODA**

	<b>Factor interno decisivo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>	1. Tiene cobertura en la zona centro y norte de Bogotá a través de las 2 sedes, ubicadas en zonas de fácil acceso.	0,02	3	0,06
	2. La organización está comprometida con la calidad en sus procesos de enseñanza.	0,2	4	0,8
	3. Tiene un programa de manejo defensivo que busca educar al futuro conductor respecto a las malas prácticas asociadas a la cultura vial.	0,05	3	0,15
	4. Cuenta con personal altamente capacitado para el proceso de enseñanza de las clases teóricas y prácticas con especialidad en seguridad vial para el sector corporativo.	0,1	4	0,4
	5. La organización cumple con la promesa de valor a través de la puntualidad en el servicio, desarrollo de las capacitaciones prácticas y teóricas.	0,05	4	0,2
	6. La empresa tiene diversidad en el parque automotor lo cual permite que el cliente pueda seleccionar el modelo de vehículo que se ajuste a sus necesidades de aprendizaje.	0,02	3	0,06
	7. Cuenta con una infraestructura que brinda espacios con ambientes propicios para la enseñanza de las clases teóricas y de atención en general al público.	0,01	4	0,04
<b>Debilidades</b>	1. Ausencia de indicadores o métricas de marketing generales o particulares.	0,06	2	0,12
	2. No se cuenta con un plan de mercadeo y/o publicitario de los servicios que presta la empresa.	0,1	1	0,1
	3. No se cuenta con un análisis de segmentación de los consumidores.	0,1	1	0,1
	4. No se realizan seguimientos a los usuarios que presentan quejas por redes.	0,02	2	0,04
	5. Los métodos de primer contacto del cliente no son eficientes.	0,02	1	0,02
	6. Desconocimiento del comportamiento de las ventas segregado por cada uno de los servicios prestados y la competencia del mercado.	0,02	1	0,02
	7. No se tiene un análisis de la rentabilidad de cada uno de los servicios prestados, la rentabilidad se calcula de forma global.	0,02	2	0,04
	8. No se realiza un análisis comparativo de factores de marketing, con otros centros de enseñanza reconocidos.	0,1	1	0,1
	9. La empresa no cuenta con automóviles eléctricos.	0,01	2	0,02
	10. Administración inadecuada de los canales de ventas para llegar a los consumidores.	0,1	1	0,1
	<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,37</b>

Nota. Adaptada con base en la FODA del CEA Motor GT

Se identificaron diecisiete (17) variables en el CEA Motor GT, de las cuáles siete (7) fueron fortalezas y diez (10) debilidades. Se realizó la ponderación de todas las variables, obteniendo un resultado de 2,37, lo que quiere decir, que la organización se halla en un estado general de debilidad interna, según indica (Zabala, 2006), el resultado ponderado de las fortalezas fue de 1,71 y en las debilidades fue de 0.66, lo que indica que para la empresa hay un ambiente interno poco favorable.

Las debilidades que presentan ponderación más alta son: la ausencia de indicadores o métricas de marketing generales o particulares, no se cuenta con un plan de mercadeo y/o publicitario de los servicios que presta la empresa, no se cuenta con un análisis de segmentación de los consumidores, no se realiza un análisis comparativo de factores de marketing, con otros centros de enseñanza reconocidos y la administración inadecuada de los canales de ventas para llegar a los consumidores. Respecto a las fortalezas, la que mayor ponderación tiene es que la organización está comprometida con la calidad en sus procesos de enseñanza y que cuenta con personal altamente capacitado para el proceso de enseñanza de las clases teóricas y prácticas con especialidad en seguridad vial para el sector corporativo. Eso implica que existen grandes oportunidades de mejora dentro de la organización en el área de marketing sobre la cuales se deben enfocar para mejorar su estrategia y atraer más clientes.

## 8 Plan de Intervención

Con base en los resultados obtenidos de cada uno de los análisis de datos cualitativos y cuantitativos realizados, se elaboró la siguiente estrategia orientada a mitigar los riesgos y potencializar las oportunidades y fortalezas del CEA Motor GT, donde se evidencian tres (3) objetivos los cuales pretenden aumentar las ventas y por ende, la rentabilidad de la empresa, logrando la captura de nuevos clientes, cada objetivo se compone de estrategias y planes tácticos que permiten desglosar el plan para su implementación:

**Figura 41. Diseño estrategia de marketing**

ESTIMACIONES Y ROI DE CADA ESTRATEGIA		
Objetivo de marketing	Estrategia	Táctica
Aumentar las ventas y la cuota de mercado del CEA Motor GT en un 15% en el plazo de un año.	Ofrecer alternativas para impartir la capacitación en seguridad vial a las empresas.	Brindar el servicio en las instalaciones del cliente. Brindar el servicio en modalidad virtual. Ofrecer facilidades de impartir la capacitación a conductores en los vehículos de sus empresas o del CEA.
	Ofrecer los servicios a través de una estrategia de marketing digital	Crear campañas de publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn para llegar a un público objetivo más amplio Promocionar los servicios en empresas que requieran cumplir con la normatividad vial. Promocionar los servicios en colegios y universidades.
	Crear alianzas estratégicas	Crear alianzas con cooperativas y fondos de empleados para ofrecer los servicios a sus afiliados. Crear un programa de referidos.
	Asegurar en la estructura organizacional un rol especializado en marketing que gestione la estrategia e imparta capacitación al personal.	Modificar la estructura organizacional incluyendo el nuevo cargo, definir roles y competencias y realizar la contratación.
	Mejorar el servicio de atención al cliente	Formación para mejorar la atención al cliente.
Aumentar el 8% en la rentabilidad del CEA Motor GT en el plazo de un año.	Reducir costos operativos	Adquirir vehículos eléctricos con el fin de hacer frente a los altos precios del combustible. Sustituir 1 hora de inducción en un vehículo por 2 horas de inducción en un simulador. Aplicar una metodología ágil para identificar desperdicios en el proceso de las clases prácticas.
Implementar el modelo de RSC en el CEA Motor GT desarrollando programas que contribuyan a los ODS	Crear un programa el cual permita impartir cursos a personas con discapacidad auditiva.	Realizar adecuaciones requeridas en la infraestructura física, vehículos, material de capacitación y competencias de los instructores y empleados para comunicarse en lenguaje de señas.

*Nota.* Adaptado del Plan de Marketing del Anexo F

### 8.1 Cronograma

En la

**Figura 42** se presenta el cronograma general de la implementación del plan estratégico de marketing del CEA Motor GT, el detalle de este se encuentra en el Anexo F; este establece la guía para organizar y planificar cada una de las tareas propuestas con el fin de facilitar la ejecución y el seguimiento, así mismo, ayudará a que se planifiquen mejor los recursos adecuados para lograr el cumplimiento de las metas del CEA Motor GT. Como se evidencia en el Anexo F, cada una de las tácticas tienen tareas asignadas con su respectivo responsable, esto permitirá que cada uno conozca el tiempo indicado para completar las tareas y con el adecuado seguimiento permitirá ir gestionando las acciones que se vayan presentando para tomar las medidas correctivas de manera oportuna.



## 8.2 Presupuesto

En la

**Figura 43** se presenta el presupuesto para la implementación del plan estratégico de marketing para el CEA Motor GT, este se desarrolla para que sea una herramienta que permita realizar una gestión financiera de la estrategia de marketing elaborada para el próximo año. Este presupuesto detalla cómo se asignarán los recursos para el logro de los objetivos de la estrategia y, al mismo tiempo, asegurar un control efectivo de los gastos y los beneficios esperados.

El presupuesto busca asegurar los recursos para las actividades de la estrategia, como la asignación de recursos para publicidad, eventos de marketing, compras, personal y servicios. A este presupuesto se le debe realizar un seguimiento detallado para realizar ajustes o mejoras según el desempeño real y las oportunidades que surjan durante el año.

En resumen, este presupuesto de implementación del plan estratégico de marketing para el CEA Motor GT será una herramienta de gestión financiera, que no solo se centrará en la vigencia futura de 1 año, sino que también ayudará a la organización a planificar sus recursos a largo plazo.

**Figura 43.** *Presupuesto de implementación*

PRESUPUESTO DE MARKETING		% DE INVERSIÓN POR CATEGORÍA	PRESUPUESTO GENERAL	
CATEGORÍA	INVERSIÓN ECONÓMICA		% INVERSIÓN	
<b>PERSONAL</b>	45,1%	\$ 52.640.000	100%	
Sueldos		\$ 30.000.000	57%	
Sub-contrataciones		\$ 14.640.000	28%	
Equipos y recursos		\$ 8.000.000	15%	
<b>MARKETING</b>	12,8%	\$ 15.000.000	147%	
Investigaciones de mercado		\$ 3.000.000	20%	
Gestión de redes sociales		\$ 8.000.000	53%	
Campañas con micro-influientes		\$ 2.000.000	60%	
Merchandising		\$ 2.000.000	13%	
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	26,3%	\$ 30.700.000	100%	
Mantenimiento página web / Blog		\$ 2.000.000	7%	
Adquisición de vehiculo electrico		\$ 24.000.000	78%	
Hosting y dominios		\$ 700.000	2%	
Simulador de conducción		\$ 4.000.000	13%	
<b>PUBLICIDAD ONLINE</b>	5,1%	\$ 6.000.000	100%	
Campañas de branding		\$ 3.000.000	50%	
Promoción para lanzamientos		\$ 3.000.000	50%	
<b>PUBLICIDAD TRADICIONAL</b>	0,4%	\$ 500.000	100%	
Publicidad en medios tradicionales		\$ 500.000	100%	
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>	10,3%	\$ 12.000.000	100%	
Evento presencial 1er. Semestre		\$ 6.000.000	50%	
Evento presencial 2do. Semestre		\$ 6.000.000	50%	
	<b>100%</b>	<b>116.840.000</b>		
		<b>Total presupuesto</b>		

Nota. Tomado del Plan de Marketing del Anexo F

### 8.3 Indicadores

Para el adecuado seguimiento del plan de marketing propuesto, se definió la evaluación para medir el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto se llevará a cabo mediante indicadores de desempeño con el fin de tener una revisión constante en donde se puedan identificar hallazgos con el fin de gestionarlos a tiempo y se eviten grandes desviaciones del plan.

Los indicadores que se usarán para medir el desempeño del plan de marketing serán:

#### 8.3.1 Indicadores Generales del Área de Marketing

**ROI – Retorno de la Inversión.**

$$ROI\ marketing = \frac{Margen\ bruto^5}{Costes\ de\ marketing^6} \quad (12)$$

**Indicador de Eficiencia del Marketing.**

$$Eficiencia\ del\ marketing = \frac{= Gastos\ previstos\ área\ de\ marketing}{Gastos\ reales\ área\ de\ marketing} \quad (13)$$

**Indicador de Eficacia del Marketing.**

$$Eficacia\ del\ marketing = \frac{Ganancia\ prevista}{Ganancia\ real} \quad (14)$$

**Indicador de Actividad.**

$$Actividad = \frac{Ventas\ n - Ventas\ n-1}{Ventas\ n-1} * 100\% \quad (15)$$

**8.3.2 Indicadores de Clientes**

**Figura 44. Escala de satisfacción del cliente**

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Nota. Tomada de (Domínguez & Muñoz, 2010)

**Indicador de Satisfacción del Cliente.**

$$Satisfacción\ de\ clientes = \frac{Clientes\ totales\ del\ período - Clientes\ insatisfechos}{Clientes\ totales\ del\ período} \quad (16)$$

**Indicador de Tasa de Adquisición.**

$$Tasa\ de\ adquisición = \frac{Número\ de\ clientes\ nuevos\ en\ el\ período}{Número\ de\ clientes\ en\ el\ período} \quad (17)$$

**8.3.3 Indicadores de Ventas**

**Eficiencia del Área de Ventas.**

$$Eficiencia\ del\ área\ de\ ventas = \frac{Ventas\ reales}{Ventas\ potenciales} \quad (18)$$

**Crecimiento Anual de Ventas.**

$$Crecimiento\ anual = \frac{Ingresos\ año\ t - Ingresos\ año\ t-1}{Ingresos\ año\ t-1} \quad (19)$$

<sup>5</sup> Margen bruto = Ventas - Costes Variables

<sup>6</sup> Costes de marketing = Costos fijos + Costos variables

#### **8.3.4 Indicadores de Servicio**

##### **Rentabilidad del Servicio.**

$$ROI \text{ del servicio} = \frac{\text{Ganancia del servicio}}{\text{Inversión realizada en el servicio}} \quad (20)$$

##### **Eficiencia del Servicio.**

$$Eficiencia \text{ del servicio} = \frac{\text{Inversión prevista para el servicio}}{\text{Inversión real realizada en el servicio}} \quad (21)$$

## **9 Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en el CEA Motor GT, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### **Conclusiones**

La elaboración del marco de referencia, que incluyó la exploración y aprendizaje de teorías referentes al marketing en la actualidad, proporcionó una base sólida para la formulación de un plan estratégico de marketing que responderá a las necesidades de la empresa y sus objetivos estratégicos.

El diseño metodológico desarrollado a partir del marco de referencia fue efectivo para la evaluación detallada de la empresa, identificando las fortalezas y oportunidades de mejora al combinar el análisis interno y externo, y la participación de los empleados del CEA Motor GT.

Se propusieron estrategias de marketing como la implementación de campañas publicitarias en redes sociales, la mejora en el servicio de atención al cliente, la inclusión de un rol que gestione el proceso de marketing en la empresa, y con el fin de aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se creará un programa de capacitación para personas con discapacidad auditiva

Con base en las estrategias propuestas, se elaboró un presupuesto detallado el cual garantizará que la empresa pueda llevar a cabo las estrategias propuestas sin exceder su capacidad financiera, realizando una adecuada distribución de sus recursos.

Se definieron unos indicadores de desempeño (KPI) con el fin poder realizar un seguimiento y evaluación para medir el cumplimiento del plan y así mismo, poder identificar, de acuerdo con la periodicidad establecida, desviaciones que puedan surgir durante la ejecución de las tareas, esto ayudará a que se identifiquen tácticas que no funcionan y realizar ajustes al plan para obtener mejores resultados.

El plan estratégico de marketing es una herramienta eficaz que podrá contribuir al aumento de las ventas y la cuota de mercado del CEA Motor GT, porque permitirá conocer su público objetivo y así, permita adaptar las estrategias para la satisfacción y captura de nuevos clientes, esto se traduce a un aumento en las ventas, y, por ende, en la rentabilidad de la organización.

### **Recomendaciones**

Se recomienda dar inicio con la estrategia de formación al personal que labora en el CEA Motor GT para mejorar la prestación del servicio y atención a los clientes, así mismo, se recomienda involucrar a todas las áreas para que la estrategia sea divulgada y entendida por todos los empleados de la organización.

Es indispensable que se inicie con el proceso de contratación del personal que ejercerá el rol en el área de marketing para que puedan dar inicio al plan, así mismo para que este sea supervisado y se pueda realizar una constante evaluación que permita garantizar el éxito de su implementación.

Se recomienda a la empresa CEA Motor GT que esté dispuesta a adaptarse a cualquier tipo de cambio que pueda surgir en este entorno cambiante, y que esté dispuesta a enfrentar nuevas tendencias tecnológicas con el propósito de satisfacer las nuevas preferencias de los clientes, y que pueda ser una empresa más competitiva en el mercado.

### Referencias

- Agencia Nacional de Seguridad Vial. (2022). Plan Nacional de seguridad vial 2022 - 2031.  
Obtenido de [https://ansv.gov.co/sites/default/files/22.08.19%20-%20Documento%20te%CC%81cnico%20de%20soporte%20-%20PNSV\\_1.pdf](https://ansv.gov.co/sites/default/files/22.08.19%20-%20Documento%20te%CC%81cnico%20de%20soporte%20-%20PNSV_1.pdf)
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Marketing*. Pearson Education. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3656&pg=1>
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- CEA Motor GT. (2 de Abril de 2017). Plan Educativo Institucional.
- CEA Motor GT. (2021). Obtenido de <http://www.motorgt.com.co>
- CEA Motor GT. (2022). *Informe de gestión del CEA Motor GT del año 2021*. Bogotá: Publicaciones CEA Motor GT.
- Centro de Estudios ADAMS. (2018). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8017>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill.
- Congreso de Colombia. (29 de 12 de 2011). Ley 1503. *Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de [https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/inline-files/Ley\\_1503\\_de\\_2011.pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/inline-files/Ley_1503_de_2011.pdf)
- DANE. (s.f.). *Censo nacional*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Domínguez, A., & Muñoz, G. (2010). *Métricas del marketing*. Madrid: Alfaomega.
- GT, C. M. (2023). *Estados Financieros 2021 - 2022*. Bogotá.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>

Hoyos Ballesteros, R. (2018). *Plan de marketing : con enfoque en gerencia de mercadeo*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeanecoe/126564?page=1>.

Iacobucci, D. (2020). *Dirección de marketing*. México: Cengage.

Kotler, P. (Noviembre de 1977). *Harvard Business Review*. Obtenido de From Sales Obsession to Marketing Effectiveness: <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness>

Kotler, P. (14 de Mayo de 2016). *Marketing Journal*. Obtenido de La guía ejecutiva para la efectividad del marketing: <https://www.marketingjournal.org/the-executive-guide-to-marketing-effectiveness-philip-kotler/>

Kotler, P. (2017). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Marketing. 16. México: Pearson Education. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4426>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4273>

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.

Ministerio de Educación Nacional. (2021). Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/>

Naciones Unidas. (31 de agosto de 2020). Mejoramiento de la seguridad vial en el mundo. Obtenido de [https://contralaviolenciavial.org/uploads/A\\_RES\\_74\\_299\\_S.pdf](https://contralaviolenciavial.org/uploads/A_RES_74_299_S.pdf)

- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Plan mundial - Decenio de acción para la seguridad vial 2021-2030*. Obtenido de [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/health-topics/road-traffic-injuries/21323-spanish-global-plan-for-road-safety-for-web.pdf?sfvrsn=65cf34c8\\_35&download=true](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/health-topics/road-traffic-injuries/21323-spanish-global-plan-for-road-safety-for-web.pdf?sfvrsn=65cf34c8_35&download=true)
- Polanco, Y., Santos, P., & Cruz, G. d. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. República Dominicana: UAPA.
- Rojas, M. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- RUNT. (2023). *Boletín de Prensa 01 de 2023*. Balance de Cifras, Bogotá. Obtenido de <https://www.runt.com.co/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20de%20Prensa%2001%20de%202023.pdf>
- RUNT. (2023). *Registro Único Nacional de Tránsito*. Obtenido de <https://www.runt.com.co/runt-en-cifras>
- Secretaría de Salud de Bogotá. (6 de septiembre de 2022). *SaluData*. Obtenido de <https://saludata.saludcapital.gov.co/>
- SurveyMonkey. (2023). *Calculadora de muestras*. Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Universidad Militar Nueva Granada. (s.f.). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Diseño Metodológico: [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin\\_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9hZG1pbmlzdHJhY2lvbl9lbXBvZXNhcy9zZW1pbmFyaW9fZGVfZ3JhZG8vdW5pZGFk XzUv#slide\\_1](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9hZG1pbmlzdHJhY2lvbl9lbXBvZXNhcy9zZW1pbmFyaW9fZGVfZ3JhZG8vdW5pZGFk XzUv#slide_1)
- Zabala, H. (2006). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

## **ANEXOS**

### **A. Anexo. Instrumento de Medición Interno**

**B. Anexo. Instrumento de Medición Interno Validado**

**C. Anexo. Formato de medición del coeficiente de V de Aiken**

#### **D. Anexo. Benchmark Digital CEA Motor GT**

**E. Anexo. Matriz FODA CEA Motor GT**

**F. Mega Plantilla - Plan de Marketing**