

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS
PROPUESTO POR GENERAL MOTORS AL CONCESIONARIO
CAMPESA S.A.**

SILVIA JULIANA CORREDOR ÁLVAREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2015

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS
PROPUESTO POR GENERAL MOTORS AL CONCESIONARIO
CAMPESA S.A.**

SILVIA JULIANA CORREDOR ÁLVAREZ

Trabajo de grado para optar el título de: Ingeniería Industrial

Directora

MYRIAM LEONOR NIÑO LÓPEZ

Doctora en Administración y Dirección de Empresas

Tutores

GLORIA LUCÍA ÁLVAREZ ACOSTA

Profesión Gestión Empresarial

CARLOS MANUEL BARAJAS NIÑO

Ingeniero Industrial y de Mercados

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

A Dios,

Por mi familia, amigos y por las oportunidades que permitieron llegar a este momento tan especial en mi vida y lograr mis metas personales y profesionales. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A Mis padres,

Por el cariño para tan noble misión, la templanza para guiarme, y la ternura de vivir, por la fuerza constante, por la resistencia de mis metas, y por las hermosas enseñanzas de firmeza y tenacidad.

A mis hermanos,

*Ana Lucia y Andrés Felipe, por su apoyo incondicional, por los buenos momentos, por estar conmigo y apoyarme siempre.
Los amo mucho.*

A mi amiga y hermana,

Alejandra Alarcón, por el impulso y apoyo sincero en sus palabras, por creer en mí y por la huella imborrable de éxito.

A mis abuelitos,

Adelina Hernández, por su amor y cariño constante. Y a mis abuelitos, porque sé que desde el cielo, siempre han estado a mi lado, acompañándome, apoyándome y brindándome toda la energía positiva para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento:

A mi papito, José Orlando Corredor Hernández por enseñarme a nunca rendirme ante los problemas. A mi mamita, Gloria Lucia Álvarez por enseñarme que el amor es la fuerza más grande que existe.

A Myriam Leonor Niño López, mi directora de proyecto de grado por su orientación, paciencia, y asesoría.

A Gloria Lucia Álvarez Acosta y a Carlos Manuel Barajas Mendoza, mis tutores por sus grandes aportes, apoyo y compromiso para alcanzar los objetivos propuestos en CAMPESA S.A.

A todo el personal del concesionario CAMPESA S.A., por su fuerza, colaboración y compromiso en el desarrollo del modelo de Excelencia en ventas.

A mi familia y amigos, por el apoyo constante, y por la enseñanza precisa en cada palabra.

A la Universidad Industrial de Santander y a la Escuela de Estudios Industrial y Empresariales por la formación académica recibida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	19
1. GENERALIDADES.	20
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.	20
1.1.1 Reseña histórica	21
1.1.2 Política de servicio Chevrolet	21
1.1.3 Portafolio de productos y servicios	21
1.1.4 Proveedores	22
1.1.5 Mercado y clientes	23
1.1.6 Estructura organizativa	25
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	25
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	26
1.4 OBJETIVOS.	27
1.4.1 Objetivo General.	27
1.4.2 Objetivos Específicos.	28
1.5 ALCANCE DEL PROYECTO.	29
1.6 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO	30
2. MARCO TEÓRICO.	32
2.1 BASES TEÓRICAS	32
2.1.1 Objetivos de la Calidad	32
2.1.2 Calidad en el Servicio	32
2.2 FILOSOFÍA KAIZEN E INNOVACIÓN	35
2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	36

2.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	36
2.5 COSTOS EN LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD.	37
2.6 MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS.	38
2.6.1 Generalidades del Modelo de Excelencia en ventas	38
2.6.2 Alcance del Modelo De Excelencia en ventas	38
2.6.3 Beneficios del Modelo de Excelencia en ventas	39
3. ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL DE CAMPESA S.A.	40
3.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL DE CAMPESA S.A.	40
3.1.1 Verificación del cumplimiento de los requisitos del Modelo EFQM, la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 y el Modelo de Excelencia frente a los procesos misionales	40
3.1.2 Descripción de los procesos en el Concesionario CAMPESA S.A.	43
3.1.2.1 Recepción	43
3.1.2.2 Presentación del vehículo	43
3.1.2.3 Cotización y alternativas de pago:	44
3.1.2.4 Facturación:	44
3.1.2.5 Pago:	44
3.1.2.6 Matrícula:	45
3.1.2.7 Alistamiento:	45
3.1.2.8 Entrega del vehículo:	45
3.1.2.9 Atención al cliente:	45
3.1.3 Sistemas de información y tecnologías que soportan los procesos	46
3.1.4 Revisión documental de los procesos	47
3.1.5 Nivel de satisfacción del cliente	47
3.1.5.1 Investigación exploratoria aplicada al usuario	48
3.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.	49
3.2.1 Cumplimiento de los requisitos del Modelo EQFM, la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 y el Modelo de Excelencia en Ventas frente a los procesos misionales.	49

3.2.1.1 Modelo EFQM	49
3.2.1.2 Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008	51
3.2.1.3 Modelo de Excelencia en Ventas	51
3.2.2 Evaluación de los procesos	53
3.2.3 Sistemas de información y revisión documental	53
3.2.4 Nivel de satisfacción del cliente.	54
3.2.5 Matriz DOFA y diagrama de Ishikawa	54
3.3 SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	55
4. PLANIFICACIÓN.	56
4.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.	57
4.1.1 Comité estratégico de Excelencia en ventas	57
4.1.2 Representante de la dirección	59
4.2 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	59
4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	60
4.3.1 Misión y visión propuestos para el Sistema de gestión de la calidad con enfoque en Excelencia en ventas al concesionario CAMPESA S.A.	61
4.4 PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA DE VENTAS.	61
4.4.1 Alcance del Modelo de Excelencia en ventas basado en el Sistema de gestión de la calidad	62
4.4.2 Exclusiones del Modelo de Excelencia en ventas basado en el Sistema de gestión de la calidad	62
4.4.3 Definición de la Política	62
4.4.4 Objetivos del Modelo de Excelencia en ventas basado en un sistema de gestión de la calidad.	64
4.4.5 Despliegue del Modelo de Excelencia en ventas.	65
4.4.6 Definición de los procesos	70

4.4.7 Descripción de los procesos	72
4.4.8 Caracterizaciones de los procesos	72
4.4.9 Planificación de procesos y procedimientos claves en la Implementación del Modelo de Excelencia en ventas a CAMPESA S.A.	75
4.4.9.1 Estándar de Gestión Estratégica	75
4.4.9.2 Estándar de Canales de Atención	77
4.4.9.3 Estándar de Atención y ventas	78
4.4.9.4 Estándar de Entrega	87
4.4.9.5 Estándar de Atención al cliente	88
5. DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN.	91
5.1 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN.	91
5.1.1 Normalización de documentos	92
5.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	95
5.2.1 Documentos a crear	96
5.2.2 Otros documentos y formatos del Modelo de Excelencia en ventas	99
6. IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	100
6.1 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	100
6.1.1 Plan de formación y entrenamiento	100
6.1.2 Ejecución de las capacitaciones	101
6.1.3 Eficacia de las capacitaciones	101
6.2 DIVULGACIÓN DE LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD A CAMPESA S.A.	102
6.3 IMPLEMENTACIÓN DE LOS DOCUMENTOS CREADOS	102
6.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	103
6.4.1 Pendientes, Quejas, Reclamos, y sugerencias (PQRS)	104
6.5 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME Y EVENTOS ADVERSOS	104
6.6 REVISIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	105

7. EVALUACIÓN	107
7.1 PRIMERA AUDITORÍA INTERNA	107
7.1.1 Resultado de la primera auditoría interna	108
7.1.2 Plan de mejora primera auditoría interna	111
7.2 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	113
7.3 SEGUNDA AUDITORÍA INTERNA	114
7.3.1 Resultado de la segunda auditoría interna	115
7.3.2 Plan de mejora segunda auditoría interna	115
8. DIAGNÓSTICO FINAL DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS PROPUESTO POR GENERAL MOTORS	118
9. CONCLUSIONES.	125
10. RECOMENDACIONES.	128
BIBLIOGRAFÍA	130

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Instalaciones CAMPESA S.A. Carrera 27 – 54, Bmanga	21
Figura 2. Modelo conceptual de la calidad percibida total de Gronroos.	34
Figura 3. Etapas del proceso comercial en CAMPESA S.A.	43
Figura 4. Mapa de procesos de CAMPESA S.A.	72
Figura 5. Canal de Atención (Internet) Actualizada y en Gestión	77
Figura 6. Canal de Atención (Llamadas) Evidencia Antigua	78
Figura 7. Canales de Atención (Vitrina) Evidencia Antigua	78
Figura 8. Distribución de planta con Excelencia en ventas	80
Figura 9. Diagrama de Funciones de la CENTRAL DE BENEFICIOS	83
Figura 10. Los 10 pasos de la entrega estándar CHEVROLET	84
Figura 11. Prueba de Manejo	85
Figura 12. Protocolo IFC ventas	89
Figura 13. Estructura de la documentación	92
Figura 14. Encabezado de documentos del Sistema de gestión de la calidad.	92
Figura 15. Control del servicio no conforme y eventos adversos.	105

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Porcentajes promedio de los últimos 4 años en las ventas de vehículos nuevos por canales de comercialización en el Concesionario CAMPESA SA	24
Gráfica 2. Formas de pago en CAMPESA SA presente en un promedio de ventas del 2010-2013	25
Gráfica 3. Distribución de clientes según satisfacción	49
Gráfica 4. Perfil de resultados por capítulos del Modelo de Excelencia en Ventas a abril de 2014	51
Gráfica 5. Diagnóstico Final de la NTC ISO 9001:2008	118
Gráfica 6. Grado de cumplimiento final del Modelo de Excelencia en ventas 2014	119
Gráfica 7. Avance de los Estándares del Modelo de Excelencia en ventas	120
Gráfica 8. Formas de pago en CAMPESA SA presente en un promedio acumulado de ventas del año 2013 al mes de Diciembre	122

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Descripción de la empresa CAMPESA S.A.	20
Tabla 2. Línea de vehículos de la marca Chevrolet en el Concesionario CAMPESA S.A.	22
Tabla 3. Criterios a evaluar en el marco del modelo EFQM.	41
Tabla 4. Criterios de valoración para cada numeral ISO 9001:2008.	42
Tabla 5. Criterios de valoración para cada numeral del Modelo de Excelencia en Ventas.	42
Tabla 6. Módulos implementados del DMS en CAMPESA S.A.	47
Tabla 7. Presupuesto implementación del Modelo de Excelencia en ventas.	60
Tabla 8. Despliegue del Modelo de Excelencia en ventas en el concesionario CAMPESA S.A.	66
Tabla 9. Procesos del Sistema de gestión de la calidad.	71
Tabla 10. Análisis DOFA del concesionario	76
Tabla 11. Codificación de documentos por procesos	93
Tabla 12. Codificación de documentos por Estándares del Modelo.	94
Tabla 13. Codificación según tipo de documento.	94
Tabla 14. Revisiones del documento	95
Tabla 15. Hallazgos de la primera auditoría interna.	109
Tabla 16. Plan de mejora primera auditoría interna	111
Tabla 17. Hallazgos segunda auditoría interna.	115
Tabla 18. Plan de mejora segunda auditoría interna	116
Tabla 19. Porcentaje acumulado de la participación de entidades financieras al mes de Diciembre del 2014.	121
Tabla 20. Unidades acumuladas de las unidades de compra dentro del concesionario CAMPESA S.A.	122

Tabla 21. Presupuesto general de unidades de compra de los clientes al concesionario CAMPESA S.A. en el año 2015.

124

RESUMEN

TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS PROPUESTO POR GENERAL MOTORS AL CONCESIONARIO CAMPESA S.A.*

AUTORA: CORREDOR ÁLVAREZ, Silvia Juliana**.

PALABRAS CLAVES: EXCELENCIA EN VENTAS, NTC ISO 9001:2008, Sistema de gestión de calidad, Unidad estratégica de negocio, Calidad en procesos, mejora continua, ciclo PHVA.

DESCRIPCIÓN:

Como consecuencia del vertiginoso crecimiento de las ventas de la COMPAÑÍA CAMPEROS DE SANTANDER SOCIEDAD ANÓNIMA CAMPESA S.A., nace la necesidad de implementar el Modelo de Excelencia en ventas propuesto por General Motors, que busca la coherencia entre la calidad del producto y el servicio prestado por las empresas comercializadoras de productos y servicios de la marca Chevrolet.

El Modelo de Excelencia en Ventas de GM, comprende una serie de estándares que basados en el Modelo EFQM de Excelencia y la NTC ISO 9001 definen las acciones integrales al estado ideal del servicio, estableciendo así directrices claras para la implementación, desarrollo, sostenimiento, evaluación y certificación de Excelencia en ventas en el concesionario CAMPESA S.A.

El proyecto realizado reestructura el área comercial en CAMPESA S.A. estandarizando, documentando, mejorando y posicionando los diferentes procesos de servicios con eslabones vitales en el contacto con los clientes. El objetivo es mantener operaciones fundamentadas en la filosofía organizacional y el modelo establecido.

Gracias a la implementación del Modelo de Excelencia en ventas el concesionario CAMPESA S.A. adquirió los conocimientos necesarios para darse cuenta de la importancia de cumplir con los requisitos exigidos por el modelo de EFQM de Excelencia y la norma NTC ISO 9001:2008, desarrollando la metodología del ciclo PHVA, involucrando el diagnóstico, el proceso de capacitación y sensibilización, documentación e implementación y auditorías internas con sus respectivos planes de mejora enmarcada dentro de la estructura basada en procesos, la mejora continua, identificando los puntos fuertes y debilidades y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora, permitiendo de esta manera que el concesionario tome una imagen de compromiso con General Motors, los clientes, los trabajadores y la sociedad que la hace más competitiva y confiable.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías físico mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Myriam Leonor Niño López Tutores: Carlos Manuel Barajas Mendoza, Gloria Lucia Álvarez Acosta

ABSTRACT

TITLE: IMPLEMENTATION OF THE EXCELLENCE IN SALES MODEL PROPOSED BY GENERAL MOTORS AT CAMPESA S.A. CAR DEALING COMPANY.*

AUTHOR: CORREDOR ÁLVAREZ, Silvia Juliana **

KEYWORDS. SALES EXCELLENCE, NTC ISO 9001:2008, Quality management system, business strategic unit, processes quality, continuous improvement, PHVA cycle.

As a result of the rapid sales growth of the CAMPEROS DE SANTANDER CORPORATION COMPANY CAMPESA S.A., comes the need to implement an Excellence in sales Model proposed by General Motors, that pursues the consistency between product quality and the service provided by marketers of products and services of the Chevrolet Brand.

The Excellence in sales Model of General Motors, includes a series of standards that, based on the EFQM Excellence Model and the NTC ISO 9001:2008 standard, defines the integral actions for the ideal state of service, establishing clear guidelines for the implementation, development, maintenance, evaluation and certification of Excellence in sales at the CAMPESA S.A. Car dealing company.

The project restructures the sales department at CAMPESA S.A., standardizing, documenting, improving and positioning the different service processes with vital steps in the client – company contact. The goal relies in keeping operations that have their grounds in the organizational philosophy and the established model.

Thanks to the implementation of the Excellence in sales Model, CAMPESA S.A. Car dealing company acquired the skills to realize the importance of accomplishing the requirements that the EFQM Model of Excellence and ISO 9001:2008 standards demand, developing the PDCA cycle methodology, involving the diagnostic, training and awareness processes, documentation and implementation and internal audits with their respective improvement plans, thus allowing the car dealing company to assume an image of commitment with General Motors, the clients, the workers and the society that makes it more competitive and reliable.

* Project of grade

** Faculty of Mechanical Engineering Physical, School of Industrial and Business Studies. Director: Myriam Leonor Niño López Tutores: Carlos Manuel Barajas Mendoza, Gloria Lucia Álvarez Acosta

INTRODUCCIÓN

Para que un Concesionario Chevrolet con Excelencia en Ventas se destaque frente a la competencia, debe mostrarse en forma transparente al cliente y con procesos eficientes al interior de la compañía, enfocándose en relaciones a largo plazo que generen un efecto de ganancia entre las partes.

La finalidad del trabajo de grado “Implementación de un modelo de excelencia en ventas en el concesionario CAMPESA S.A.”, busca identificar las brechas entre los procesos actuales y los procesos propuestos, que promueven la implementación de estándares de calidad más altos y en consecuencia la satisfacción total del cliente en su experiencia a través del proceso de compra del vehículo.

Con este propósito, se definen claramente los objetivos, y políticas que se deben tener en cuenta, para obtener el alto nivel de excelencia deseado. Mediante la implementación de acciones y principalmente, procesos de acompañamiento del nivel de satisfacción de los clientes, se trazan cinco escenarios que serán base del presente proyecto de grado: Gestión Estratégica, Canales de Atención, Atención y Ventas, Entrega, y por último, la Atención al Cliente.

La implementación del Modelo de Excelencia en Ventas propuesto por General Motors se limitará únicamente al área comercial de vehículos nuevos, desde el momento en que el cliente visita el concesionario por primera vez, hasta la entrega efectiva del mismo, lo cual comprende la planeación y ejecución de todas las actividades de diagnóstico, documentación, implementación, y evaluación de los procesos comerciales, creados con la integración de departamentos para la búsqueda de los mejores Índices de Felicidad del Cliente.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO DEL PROYECTO	NUMERAL DEL CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un diagnóstico que incluya las actividades de mejoramiento de los procesos misionales y servicios integrales que haya desarrollado previamente la empresa y los resultados obtenidos. 	Capítulo 3, Numerales 3.1, 3.2.
<ul style="list-style-type: none"> Identificar el estado actual del Concesionario con relación a los requisitos del modelo de Excelencia en Ventas, los procesos que harán parte del Sistema de Gestión, así como las fortalezas y debilidades que puedan ser de utilidad para el proceso. 	Capítulo 3, Numerales 3.1 (3.1.1), 3.2 (3.2.1).
<ul style="list-style-type: none"> Documentar los procesos desarrollados en CAMPESA S.A. por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecido en el Modelo de Excelencia en Ventas propuesto por la General Motors. 	Capítulo 5, Numerales 5.1, 5.2.
<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar y capacitar al personal que labora en CAMPESA S.A. en cada una de las etapas que conlleva a la implementación del Modelo de Excelencia en Ventas. 	Capítulo 3; 3.3 Capítulo 4; 4.3, 4.4. Capítulo 6; 6.1.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar el Modelo de Excelencia en Ventas en Concesionario CAMPESA S.A. estandarizando de esta forma los procesos desarrollados en la empresa. 	Capítulo 6 Numerales 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6
<ul style="list-style-type: none"> Realizar dos auditorías internas para evaluar el estado del Modelo e identificar oportunidades de mejora en sus procesos. 	Capítulo 7, Numerales 7.1, 7.2, 7.3.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar e implementar los planes de mejora resultado de las dos auditorías realizadas. 	Capítulo 7, Numerales 7.1, 7.2, 7.3.

1. GENERALIDADES.

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Tabla 1. Descripción de la empresa CAMPESA S.A.

Razón Social:	Camperos de Santander S.A.
NIT:	800035606-6
Dirección:	Calle 54 · 23-87. Cll 54 Cra 27 Esquina
Portal WEB:	http://www.campesa.com.co
Ciudad:	Bucaramanga, Santander. Colombia
Fecha de Incorporación:	1 de Abril de 2007
Teléfonos:	057-7-6432721
FAX	057-7-6423969
Objeto Social:	Compra y venta de Vehículos nuevos y usados.
Número de empleados directos	157 Empleados
Número de empleados indirectos	40 Empleados
Número de empleados en el área del proyecto donde se desarrollará la práctica	72 Empleados
Número de cargos	20 Cargos
Ingresos o ventas del último mes	unidades en ventas = \$7.700.000.000

El nombre comercial del Concesionario es Camperos de Santander S.A. (CAMPESA S.A.), y su representante desde el año 2014 es el Dr. Jorge Eduardo Rueda.

CAMPESA S.A. está conformada como una sociedad anónima encargada de la realización de actividades de comercialización de vehículos (nuevos y usados) y de partes y accesorios, servicios de mecánica automotriz y de lámina y pintura.

1.1.1 Reseña histórica. El 18 de Junio de 1988, Camperos de Santander se constituye mediante escritura No. 2496 registrada en la Notaría 31 de Bogotá, y con domicilio en la ciudad de Bucaramanga, con un capital pagado de \$50.000.000. La empresa inicia con la comercialización de líneas adicionales de vehículos 4X4 como Silverado, Blazer y Samurai; y a finales del año 1992, consigue la aprobación por parte de G.M. COLMOTORES para la venta de toda la línea de vehículos a gasolina de la marca Chevrolet.

1.1.2 Política de servicio Chevrolet. Hacer las cosas bien desde la primera oportunidad acorde con las exigencias de CAMPESA S.A., los requerimientos de los CLIENTES y los estándares globales de GENERAL MOTORS; basados en el mejoramiento continuo para alcanzar la satisfacción total de nuestros clientes.

Figura 1. Instalaciones CAMPESA S.A. Carrera 27 – 54, Bmanga



1.1.3 Portafolio de productos y servicios. Camperos de Santander S.A. distribuye una línea amplia de vehículos de la marca Chevrolet, agrupados en segmentos como se muestra en la tabla 2, adicionalmente entre su portafolio se encuentran los siguientes servicios:

- Servicio Personalizado
- Campañas de Seguridad
- Financiación

- Garantías
- Accesorios
- Seguros
- Financiación
- Garantías
- Chevyplan
- Mantenimiento, entre otros

1.1.4 Proveedores. El principal y único proveedor del concesionario Camperos de Santander es General Motors COLMOTORES. En julio de 2013, General Motors inauguró su planta de fabricación de vehículos en el país, instaurando y poniendo en marcha la Zona Franca Industrial COLMOTORES (ZOFICOL), siendo necesario el establecimiento de redes de comercialización y prestación de servicio postventa a lo largo y ancho del territorio nacional, con el fin de brindar un mayor servicio al cliente. COLMOTORES mantiene una relación constante con el Concesionario CAMPESA S.A., mediante capacitaciones de productos y el control del servicio al cliente generando auditorías de gran valor para la marca.

Tabla 2. Línea de vehículos de la marca Chevrolet en el Concesionario CAMPESA S.A.

Producto	Descripción
Automóviles	Nuevo Spark Life Spark GT Sail Sonic Cobalt Cruze
Camionetas y Camperos	Tracker Captiva Orlando Nueva D-MAX

Producto	Descripción
Productivos	Van N300 Cargo Van N300 Pasajeros Taxi 7:24 Taxi Elite
Camiones Familia N Reward	NHR Reward NKR II Reward NKR III Reward NNR Reward NPR Reward NQR Reward
Camiones Familia F Forward	FRR Forward FTR Forward FVR Largo Forward
Buses	Microbus NKR Reward Minibuseteta NPR Reward EURO II NPR Minibuseteta EURO IV Busetón NQR Reward Euro IV- 4.1 Busetón NQR Reward Euro IV- 4.4

FUENTE: CAMPESA S.A., Portafolio de productos

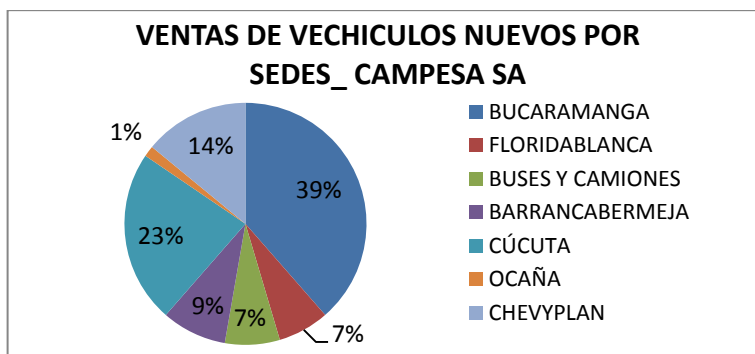
1.1.5 Mercado y clientes. Actualmente, Camperos de Santander S.A. es líder del mercado automotriz con una dinámica en ventas tendiente al crecimiento constante. CAMPESA S.A. es el concesionario que registra mayor número de ventas de vehículos en el Oriente Colombiano, con 3.730 unidades en promedio anualmente y una participación de mercado del 61% en las ventas automotrices de la región, seguido del Concesionario Codiesel S.A. (39%).

En comparación a los demás concesionarios que comercializan Chevrolet, CAMPESA S.A. entrega al cliente el 5%¹ de la producción anual de COLMOTORES, mediante sus diversos puntos de ventas distribuidos estratégicamente en la región (Bucaramanga, Floridablanca. Barrancabermeja, Cúcuta, y Ocaña). En el gráfico 1 se presenta detalladamente la participación en

¹ CAMPESA S.A., ANEXO 2, Estudio de mercados a nivel nacional 2010 – 2013.

ventas de cada uno de los canales de comercialización de la organización (Bucaramanga, Floridablanca, Buses y Camiones*, Barrancabermeja, Cúcuta y Ocaña).

Gráfica 1. Porcentajes promedio de los últimos 4 años en las ventas de vehículos nuevos por canales de comercialización en el Concesionario CAMPESA SA



FUENTE: CAMPESA S.A., ANEXO 1, Estudio de ventas, 2010-2014

Sumado al posicionamiento estratégico de los puntos de venta, se cuenta con una fuerza de ventas integrada por 47 asesores cada uno con un promedio de ventas mensual de 7 vehículos. Adicionalmente, el concesionario genera ingresos por concepto de ventas de accesorios (\$1.109.021.767 promedio anual), junto con pólizas y seguros (\$ 2.183.986.278 promedio anual)².

Los clientes de CAMPESA S.A. realizan el pago de 3 formas: de contado (52% de las ventas), Chevyplan* (32% de las ventas) y a través de entidades financieras (16% de las ventas). Como se muestra en el gráfico 2, cada uno de estos tres

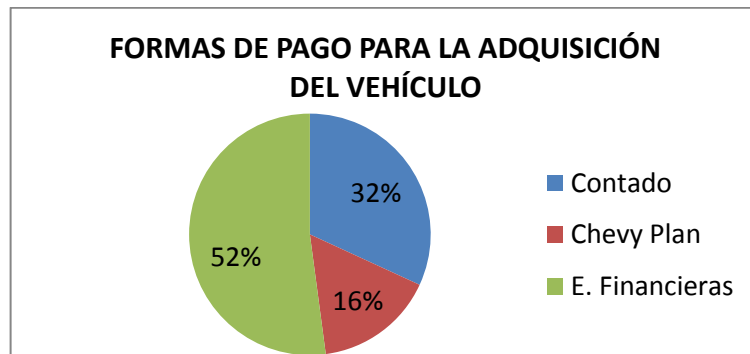
* Línea especializada en atender clientes potenciales y clientes interesados únicamente en buses y camiones

² CAMPESA S.A., ANEXO 1, Estudio de ventas, 2010 - 2014

* Entidad de autofinanciamiento perteneciente a General Motors, en el que se escoge el plan y se asigna a un grupo de compra programada. Por medio de un sorteo el cliente puede adquirir el vehículo antes de tiempo.

tipos de métodos de pago representaron en los últimos 4 años, 984, 495 y 1609 unidades, respectivamente.

Gráfica 2. Formas de pago en CAMPESA SA presente en un promedio de ventas del 2010-2013



FUENTE: CAMPESA S.A., ANEXO 1, Estudio de ventas, 2010-2014

1.1.6 Estructura organizativa. Camperos de Santander S.A. cuenta con un total de 197 empleados, de los cuales 157 son directos y los 40 empleados restantes son indirectos. En el ANEXO 3 resume la forma en que se organiza jerárquicamente el recurso humano de la empresa, mostrando una alineación departamentalizada.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Modelo de Excelencia en Ventas propuesto por GM COLMOTORES, busca la coherencia entre la calidad del producto y el servicio prestado por las empresas comercializadoras. Es en este escenario donde CAMPESA S.A. busca ocupar un lugar destacado a nivel nacional, en relación a la calidad de la prestación de sus servicios, consolidando dicha posición con la implementación del modelo propuesto por GM COLMOTORES.

En aras de asegurar la calidad del servicio ofrecido y la satisfacción del cliente, la Casa Matriz GM ha diseñado programas de desarrollo de concesionarios orientados no sólo a la mejora de la productividad en las operaciones de servicio, sino también al mercadeo de las mismas, con el fin de obtener la preferencia de sus clientes y posiciones competitivas en el mercado. Tales programas conforman lo que se conoce como Excelencia en Ventas de GM, acompañado de una serie de estándares que basados en el Modelo EFQM de Excelencia y la NTC ISO 9001 definen las acciones integrales al estado ideal del servicio, estableciendo así directrices claras para la implementación, desarrollo, sostenimiento, evaluación y certificación de Excelencia en ventas en el concesionario CAMPESA S.A.

Dados los escenarios anteriormente planteados, Chevrolet persigue la estandarización y posicionamiento de los procesos de servicio en concesionarios como CAMPESA S.A., con eslabones vitales en el contacto con los clientes. Tal necesidad hace más meritoria la inversión de recursos y esfuerzos para alinear cada uno de estos procesos con el modelo desarrollado y exitosamente probado por General Motors. El objetivo es mantener operaciones de servicio fundamentadas sobre la filosofía organizacional y el modelo establecido, orientándose, cada vez más, hacia la deseada estandarización y sostenimiento de la calidad del servicio.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

El objetivo de la implementación de Modelo de Excelencia en Ventas, es una importante oportunidad de mejorar no solo el Índice de Felicidad del Cliente (IFC) para CAMPESA S.A., sino de implementar un sistema que asegure la calidad en la organización y garantice su mejora continua.

La implementación de una estrategia de negocio con el Modelo de Excelencia en ventas de GM requiere del diseño y despliegue de indicadores estratégicos que sean capaces de superar las barreras culturales, sociales y económicas que impide la Felicidad del Cliente (cliente satisfecho).

Sobre la base de tales consideraciones y tras mostrar la fase de diagnóstico la necesidad de mejorar los procesos internos en aras de lograr la satisfacción del cliente y por consiguiente, mediante un sistema de gestión estructurado, mayor rentabilidad en el negocio. Es necesario realizar un análisis de gestión de la calidad en el servicio al cliente suministrado por CAMPESA S.A., del cual se espera identificar elementos de peso, que considerados debidamente, complementen el programa, con el fin de lograr de manera satisfactoria no solo la formulación e implementación, sino el sostenimiento de los mismos y el aprovechamiento de las inversiones realizadas en el área.

Finalmente, la ejecución del presente proyecto representaría para el concesionario un acercamiento al tema del necesario sostenimiento de la calidad del servicio como estrategia para satisfacer al cliente, lograr fidelización y posicionamiento.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo General.

- Documentar, implementar y evaluar el modelo de Excelencia en Ventas propuesto por la General Motors en el Concesionario CAMPESA S.A.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un diagnóstico que incluya las actividades de mejoramiento de los procesos misionales y servicios integrales que haya desarrollado previamente la empresa y los resultados obtenidos.
- Identificar el estado actual del Concesionario con relación a los requisitos del modelo de Excelencia en Ventas, los procesos que harán parte del Sistema de Gestión, así como las fortalezas y debilidades que puedan ser de utilidad para el proceso.
- Documentar los procesos desarrollados en CAMPESA S.A. por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecido en el Modelo de Excelencia en Ventas propuesto por la General Motors.
- Sensibilizar y capacitar al personal que labora en CAMPESA S.A. en cada una de las etapas que conlleva a la implementación del Modelo de Excelencia en Ventas.
- Implementar el Modelo de Excelencia en Ventas en Concesionario CAMPESA S.A. estandarizando de esta forma los procesos desarrollados en la empresa.
- Realizar dos auditorías internas para evaluar el estado del Modelo e identificar oportunidades de mejora en sus procesos.
- Elaborar e implementar los planes de mejora resultado de las dos auditorías realizadas.

1.5 ALCANCE DEL PROYECTO.

El alcance del trabajo de grado comprende de los siguientes ítems:

- Diagnóstico actual de la calidad en el servicio al cliente ofrecido por el Concesionario CAMPESA S.A. en la compra de vehículos.
- Evaluación del estado actual del concesionario CAMPESA S.A., con relación a los requisitos del modelo de Excelencia en Ventas de G.M. COLMOTORES.
- Documentación de los procesos desarrollados en CAMPESA S.A. por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecido en el Modelo de Excelencia en Ventas propuesto por la General Motors.
- Propuesta de reestructuración comercial en la conformación de la CENTRAL DE BENEFICIOS, y el rediseño de los procedimientos, procesos y funciones que lo soportan.
- Propuesta de solución para mejorar el IFC con indicadores de calidad en los procesos involucrados de la nueva unidad de negocios (CENTRAL DE BENEFICIOS), a través de la implementación de Excelencia en ventas en CAMPESA S.A., conformada por el sistema de gestión de la calidad de GM.

Los resultados esperados en la Implementación del Modelo de Excelencia en Ventas, serán presentados en la puesta en marcha, con la unificación de departamentos que acoplados conformen la Central de Beneficio.

1.6 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Para la ejecución de esta etapa se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo-analítica donde se identificaron y analizaron los aspectos gerenciales administrativos del personal en el Concesionario CAMPESA S.A. con la colaboración del personal operativo y del Gerente General del Concesionario, quienes en busca del camino a la Excelencia en Ventas desarrollan estrategias a través de la utilización sistemática y periódica del cuestionario del modelo EFQM* y el diseño de preguntas en listas de chequeo que permitan identificar el estado actual de CAMPESA S.A. frente a la estructura deseada, según el Modelo EFQM de Excelencia, la NTC ISO 9001:2008 y Modelo de Excelencia en ventas presentes en los ANEXOS 4, 5, y 6, respectivamente. Del cual se pretende controlar y reducir el ciclo del negocio a través de la eficiencia del flujo de las operaciones con seguimiento de trazabilidad y legalización de las operaciones. Para el diseño del plan de mejoramiento se ha creado un comité estratégico que identificará los puntos fuertes y débiles, y reconocerá las oportunidades de mejora para sugerir los respectivos planes. En el ANEXO 7, se presentan evidencias de las actas de reunión realizadas en los primeros martes de cada mes del año 2014, donde se constata la evaluación del Modelo de Excelencia en ventas. También se muestran las reuniones del análisis del modelo EFQM de Excelencia y el análisis de las entrevistas realizadas a los clientes.

Por otra parte, se aplicaron entrevistas al personal, el comité estratégico y el gerente general Jorge Eduardo Rueda. En el ANEXO 8, se condensa la experiencia con este último, donde exalta la importancia de implementar el Modelo de Excelencia en ventas propuesto por GM en CAMPESA S.A. y los proyectos que se esperan a largo plazo para la compañía, mediante la creación de estrategias específicas, que conlleven a seguir siendo una organización próspera.

* Modelo no normativo, cuyo concepto es la autoevaluación basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios propuestos del modelo

También, se consultó el consolidado de la calificación de los IFC otorgados por General Motors a CAMPESA S.A., en conjunto con la evaluación interna realizada en el concesionario de enero a abril del año 2014 (VER: ANEXO 9) y el IFC interno por sede, el cual incluye el análisis detallado de las razones de inconformidad del cliente, que afectan directamente el IFC (Índice de Felicidad del Cliente).

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 BASES TEÓRICAS

La concepción de la calidad se ha abordado desde distintas líneas de pensamiento, donde todas convergen al firmar el estrecho vínculo que existe entre la calidad y la satisfacción del cliente, relación que ha sido identificada como vital para la competitividad y supervivencia de la actividad que se trate.

2.1.1 Objetivos de la Calidad. El objetivo fundamental del control de la calidad en Excelencia en Ventas consiste en tratar de dar la confianza suficiente a la dirección y al cliente, de cual se respetarán las especificaciones y requisitos esperados, a través del uso de procesos controlados. De igual manera, la calidad del Modelo comprende todo el colectivo humano y organizativo de la CENTRAL DE BENEFICIOS del Concesionario CAMPESA SA, a fin de suplir las necesidades de los clientes generando mayor penetración en los mercados. Por consiguiente, al asegurar la satisfacción del cliente se consigue vender más unidades.

2.1.2 Calidad en el Servicio. La calidad de servicio es una medida de que tan bien el nivel de servicio suministrado coincide con las expectativas del cliente. Entregar calidad de servicio significa alcanzar las expectativas del cliente sobre una base consistente (Lewis and Boons, 1983; Cfd Berry, Zeithaml y Parasuraman 1985, p 42).

Como se muestra en la figura 2, Gronroos (1994) sostiene en el Modelo conceptual de la calidad percibida que la clave fundamental de generar valor en el proceso de servicio la conforman los llamados “momentos de verdad” o “momentos de oportunidad”, que tienen lugar cuando el proveedor de servicio

comprende, cómo los usuarios lo evaluarán, éste puede identificar cómo gestionar esas evaluaciones y cómo influir en ella en una dirección deseada, y mantiene contacto directo con el cliente. Sostiene que es en esos momentos, cuando se crea valor agregado para los clientes.

Otro de los aportes más significativos en la determinación de la calidad de servicio se extrae de las investigaciones desarrolladas por Berry, Parasuraman y Zeithaml (1995), quienes inicialmente, a través de la exploración en diversos sectores del servicio, identifican como elementos característicos de la calidad de servicio los siguientes (1995, p. 45-46):

Fiabilidad: este elemento conlleva la capacidad de la empresa en el servicio para mantener el desempeño esperado por el cliente y cumplir con sus promesas.

Responsabilidad: este elemento involucra la disposición y preparación de la organización para proveer el servicio.

Competencia: disponer de las habilidades necesarias para llevar a cabo el servicio de la manera planificada y esperada por el cliente.

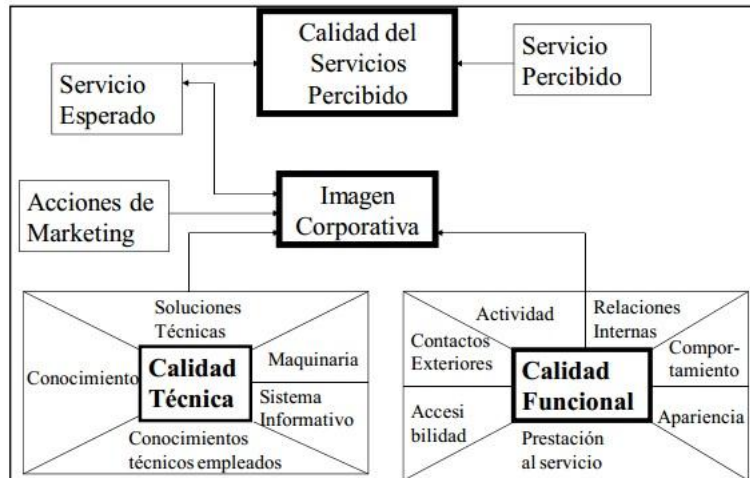
Accesibilidad: consiste en la facilidad del cliente para hacer contacto con el o los representantes del servicio.

Cortesía: contempla la amabilidad y la educación con la que el cliente es atendido durante la prestación del servicio.

Comunicación: consiste en mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que ellos puedan entender. Se debe escuchar al cliente.

Credibilidad: tienen que ver con los valores de confianza, honestidad, respeto y confidencialidad.

Figura 2. Modelo conceptual de la calidad percibida total de Gronroos.



FUENTE: GRONROOS C, Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review of Business. New York, 1998.

Seguridad: está relacionada con bienestar físico y financiero del cliente, a parte de su confidencialidad.

Entendimiento del cliente: consiste en hacer todo para comprender las necesidades de los clientes.

Soportes físicos: tienen que ver con la evidencia física del servicio ofrecido: instaladores, apariencia del personal, herramientas, entre otros.

Igualmente como resultado del diagnóstico inicial se identifican causas importantes de los problemas frecuentes del servicio. Entre estas causas están:

Inseparabilidad de la Producción del Consumo y la Influencia de la Mano de obra: la simultaneidad de los servicios de producción y el consumo de la compra

de vehículos, proporciona un factor seriamente considerado para la planeación del mismo.

Brechas de comunicación: Las brechas de comunicación pueden originarse de distintas maneras y ocasiones. Por ejemplo, cuando un proveedor de servicio realiza promesas que no pueden sostener, cuando no son entendidos los requerimientos del cliente.

Manejar a los clientes estadísticamente: este factor se asocia a la tendencia de brindar un servicio impersonal y no ir más allá de las estadísticas del servicio. (Tareas repetitivas, más problemas que personas que puedan resolverlos, operaciones de gran tamaño y complejidad, selección, entrenamiento, compensación y supervisión inadecuada de personal son elementos que contribuyen a la insensibilidad del servicio).

Visión del negocio a corto plazo: Se hace demasiado énfasis en la rentabilidad a corto plazo, puede conducir a una baja en la calidad del servicio (reducción de personal, reducción de inventario, entre otras) y/o a motivar inversiones poco convenientes.

2.2 FILOSOFÍA KAIZEN E INNOVACIÓN

Se trata de un proceso dinámico que se inicia con la idea de que siempre se pueden hacer mejor las cosas. Kaizen viene del japonés KAI=Cambio y Zen=la bondad. Es el término que se refiere al espíritu y la práctica de los principios de mejora continua en la empresa. Kaizen, se la puede catalogar como la estrategia de mejora continuada. La estrategia del Kaizen se basa en siete principios:

- El objetivo prioritario es el cliente.

- Aplicación del “círculo Deming”,
Siguiendo la secuencia PDCA (Plan, Do, Check, Action)
- (En español: planificar, hacer, ejecutar, actuar).
- Lo primero es la calidad.
- Aplicación del concepto de mercado interior (clientes internos).
- Mejora de la gestión a través de la dirección.
- Hablar en base a datos contrastados.
- Controlar la varianza y prevenir la repetición de fallos, es decir, contar con la aplicación del control estadístico de procesos (CEP).

2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La profundización en el tema del servicio y la calidad percibida por los clientes ha conllevado también al desarrollo de la llamada Satisfacción del Cliente, la cual está estrechamente vinculada a la calidad del servicio.

Morales y Sánchez (2004), mencionan que la satisfacción no solo es representada por quedar “contento” con el servicio, la satisfacción incluye un conjunto más amplio de respuestas. Estos autores definen la satisfacción como sorpresa, la cual podría ser positiva o negativa.

2.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Uno de los modelos de mayor relevancia en el área de la calidad e implementado con resultados satisfactorios en diversas organizaciones a nivel mundial tanto en la fabricación de bienes como en el sector de servicios, es el modelo de Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos propuesto por la Organización Internacional de Normalización. Este modelo presenta el cómo deben interactuar

todos los elementos para la implementación y sostenimiento de la calidad y establece requisitos específicos para la evaluación y seguimiento de los mismos.

2.5 COSTOS EN LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD.

Costos de la Calidad Inevitable y Evitable: La American Society for Quality Control (ASQC) identifica, clasifica y evalúa el conjunto de costos de la calidad y de la no-calidad, distinguiendo así cuatro grandes rasgos:

- **Costos de prevención:** Engloba a los costos de todas las actividades diseñadas específicamente para evitar la mala calidad de los productos o servicios. Pueden ser: manuales, formación, salarios, proyectos de mejora, y demás.
- **Gastos de evaluación:** Son los costos asociados a la medición, auditoría y evaluación de los productos y servicios para asegurar la conformación con las normas de calidad y rendimiento. Pueden ser: control del material adquirido, auditorías a proveedores.
- **Costos de defectos internos:** Proviene de los fallos ocurridos con anterioridad a la entrega o envío del producto, o el suministro de un servicio para el cliente. Pueden ser: Producción desechada, reparaciones, artículos defectuosos.
- **Costos de fallos post-venta:** Son aquellos costos que ocurren después de la entrega o envío del producto. Pueden ser: Costes de garantía, reclamaciones, servicios post-venta, pérdida de clientes.

La suma de todos estos costos mencionados forma el costo total de la calidad. Este costo representa la diferencia entre el costo real de un producto o servicio y lo que sería el costo menor si no hubiera posibilidad de servicio deficiente, o los fallos o defectos en su fabricación.

2.6 MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS.

2.6.1 Generalidades del Modelo de Excelencia en ventas. Liderar a las personas va más allá de la supervisión del cumplimiento de metas, incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad y para alcanzarlos se requiere de compromiso, orientación a las metas, motivación y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo, evaluar resultados y aprovechar oportunidades.

El Modelo de Excelencia en ventas consiste en estandarizar un proceso determinado y crear un flujo de actividades que tengan como objetivo garantizar y optimizar las etapas del trabajo, buscando cubrir todos los aspectos necesarios para que su resultado sea eficaz, uniforme y con calidad satisfactoria. Describe la prestación del servicio a través de la aplicación de Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management (TQM) a sus operaciones mediante el Modelo EFQM de Excelencia para impulsar y estimular la mejora continua, y la NTC ISO 9001:2008 que centra todos los elementos de administración de calidad a un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios con una visión general de tus fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento.

2.6.2 Alcance del Modelo De Excelencia en ventas. Con la implementación del Modelo de Excelencia en ventas se logra alcanzar los objetivos de la empresa y de sus colaboradores de una manera más fácil y eficaz; ayuda a los funcionarios y líderes para que progresen tanto profesional como personalmente y desarrollen los hábitos que les harán lograr un funcionamiento efectivo. Desarrolla una adecuada percepción de la realidad que lo rodea, teniendo una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

2.6.3 Beneficios del Modelo de Excelencia en ventas. A través de la implementación del Modelo de Excelencia en ventas se alcanzan resultados concretos, medibles y prácticos. Como son:

- Procesos enfocados a la satisfacción total del cliente.
- Mejora la atención al cliente: mayor rapidez, atención amable y eficiente, cumplimiento de fechas, promesas de entrega, mayor y mejor comunicación.
- Facilidad para detectar y solucionar problemas.
- Personal proactivo por generar entusiasmo al cliente.
- Asegura la entrega del producto Chevrolet según el requerimiento del cliente.
- Mayor organización y planificación operativa.

Esto refleja la necesidad de transición de una cultura corporativa disciplinada a una más ágil y flexible.

3. ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL DE CAMPESA S.A.

3.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL DE CAMPESA S.A.

3.1.1 Verificación del cumplimiento de los requisitos del Modelo EFQM, la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 y el Modelo de Excelencia frente a los procesos misionales. Los tres modelos sirven como guía para los requerimientos misionales de calidad que se desea lograr en la organización. Para este primer diagnóstico se verifica el grado de cumplimiento de cada uno de ellos.

Para el diagnóstico frente al modelo EFQM se generó un cuestionario (VER: ANEXO 4) que contiene un total 38 preguntas distribuidas en los 9 criterios divididos entre agentes facilitadores y resultados, presentados en la tabla 3. Mediante la aplicación de entrevistas, consenso con la junta directiva y la revisión de documentos y registros existentes, se diligenció la lista de chequeo para la NTC ISO 9001:2008 presente en el ANEXO 5 y finalmente, fueron diligenciadas las 102 preguntas del cuestionario creado por la consultora Grupo 954* para verificar el nivel de avance frente al cumplimiento del Modelo de Excelencia en Ventas de GM, como se muestra en el ANEXO 6.

Para el Modelo de Excelencia en Ventas y la NTC ISO 9001:2008 se define el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los requisitos en una escala de calificación de 0% a 100%. La tabla 4 expone el porcentaje dado a cada posible respuesta del cuestionario de verificación de la NTC. La tabla 5 presenta cada uno de los estándares del Modelo de Excelencia, junto con el peso que les fue asignado por los altos directivos de CAMPESA S.A. y el grupo 954. El grado de

* Organización consultora brasilera que ofrece soluciones empresariales integrales.

cumplimiento de cada uno de los ítems se obtuvo de la razón entre la frecuencia del grado de cumplimiento y el total de ítems evaluados.

Tabla 3. Criterios a evaluar en el marco del modelo EFQM.

Criterio	Definición	Tipo de criterio
1. Política y estratégica	Define cómo CAMPESA S.A. formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia, y la convierte en planes y acciones concretos.	Agentes Facilitadores
2. Gestión de las personas	Examina cómo CAMPESA S.A. desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta sus servicios. Tiene en cuenta cómo la empresa se preocupa por su personal y cómo lo gestiona.	
3. Alianzas y recursos	Describe cómo gestiona CAMPESA S.A. sus recursos de manera eficaz y eficiente	
4. Liderazgo	Analiza y describe el comportamiento de todos los dirigentes y responsables de compañía como líderes de la misma hacia la excelencia empresarial.	
5. Procesos	Este criterio evalúa cómo CAMPESA S.A. identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos.	
6. Resultados en los clientes	Evalúa qué logros se están alcanzando en relación a la satisfacción de los clientes de la organización.	Resultados
7. Resultados en las personas	Examina qué logros se están alcanzando en relación al incremento en la satisfacción del personal.	
8. Resultados en la sociedad	Describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general cuando se vean impactados por el funcionamiento de CAMPESA S.A.	
9. Resultados clave	Pretende conocer qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los grupos de interés	

Tabla 4. Criterios de valoración para cada numeral ISO 9001:2008.

NA		
Requisito no aplicable bajo los parámetros de exclusión de ISO 9001:2008		
NO	0%	Requisito aplicable, pero no diseñado, ni desarrollado, ni implementado
IDEA	25%	Requisito en proceso de diseño o desarrollo para cumplimiento de las normas
DOCUMENTADO	50%	Requisito Implementado, con resultados, registros y evidencias
IMPLEMENTADO	75%	Requisito Implementado y auditado con resultados conformes
REGISTROS DE IMPLEMENTACIÓN	100%	Requisito implementado, auditado y en proceso de mejoramiento continuo

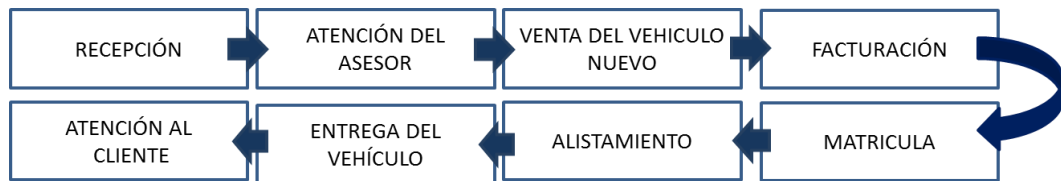
Tabla 5. Criterios de valoración para cada numeral del Modelo de Excelencia en Ventas.

EXC.VENTAS	OBJETIVO	CRITERIO DE CUMPLIMIENTO
Estándares de Gestión Estratégica	20,00%	SI: Requisito Implementado, registros y evidencias. NO: Requisito aplicable, pero no diseñado, ni desarrollado, ni implementado.
Estándares de Canales de Atención	24,00%	SI: Requisito Implementado, registros y evidencias. NO: Requisito aplicable, pero no diseñado, ni desarrollado, ni implementado.
Estándares de Atención y Ventas	22,00%	SI: Requisito Implementado, registros y evidencias. NO: Requisito aplicable, pero no diseñado, ni desarrollado, ni implementado.
Estándar de Entrega	19,00%	SI: Requisito Implementado, registros y evidencias. NO: Requisito aplicable, pero no diseñado, ni desarrollado, ni implementado.
Estándar de Atención al Cliente	15,00%	SI: Requisito Implementado, registros y evidencias. NO: Requisito aplicable, pero no diseñado, ni desarrollado, ni implementado.

FUENTE: Grupo 954 y Altos Directivos de CAMPESA S.A.

3.1.2 Descripción de los procesos en el Concesionario CAMPESA S.A. El proceso comercial del Concesionario CAMPESA S.A. consta de 8 etapas descritas en la figura 3, el proceso inicia con la recepción del cliente y se da por finalizado con la matrícula. El ANEXO 10 contiene de manera detallada el diagrama de procesos para la prestación del servicio.

Figura 3. Etapas del proceso comercial en CAMPESA S.A.



El diagrama de procesos presentado en el ANEXO 10 describe el flujo de actividades secuenciales que se llevan a cabo para llegar finalmente al cierre de una venta ya sea de un producto o servicio. Cada uno de los procesos se describe detalladamente a continuación:

3.1.2.1 Recepción: Esta es la actividad con la que se inicia el proceso, el cliente se acerca a las instalaciones de la empresa y el asesor comercial que primero aviste al cliente y se encuentre disponible se acerca a dar bienvenida y realizar un rápido reconocimiento de las necesidades del cliente, únicamente a través de lo que el cliente manifieste explícitamente. Este proceso se realiza de manera aleatoria, sin existir un orden de asignación para la atención. En caso de estar disponible más de un asesor se puede presentar competencia por la captura del cliente.

3.1.2.2 Presentación del vehículo: El asesor comercial procede a realizar la presentación del vehículo, mostrando sus cualidades exteriores e interiores, principales ventajas y rasgos característicos. Los datos de contacto suministrados por el cliente son registrados en la libreta personal del asesor comercial. No existe

control en los clientes atendidos por cada asesor, ni la información del cliente en la prospección de compra.

3.1.2.3 Cotización y alternativas de pago: El asesor comercial cotiza al cliente el valor total del vehículo junto con los accesorios deseados. Se exponen las alternativas de pago (Chevyplan, crédito o contado), en caso de haber interés por financiación, se presenta al cliente la entidad financiera que a criterio del asesor es la más favorable o que se incline hacia sus propios intereses en cuanto a comisiones e incentivos y se presenta el método de autofinanciamiento de Chevyplan.

3.1.2.4 Facturación: Si el cliente decide realizar la compra del vehículo, se procede a concretar las características y condiciones del negocio. En este proceso se elabora la hoja de negocio, en la que se especifica el valor total del vehículo, productos de valor agregado (en caso de que el cliente los adicione) y la forma de pago que el cliente decida. Las alternativas de pago disponibles son Chevyplan, Crédito con la entidad bancaria escogida o contado. En esta etapa se emiten los siguientes documentos: factura del vehículo y factura de accesorios.

3.1.2.5 Pago: Existen dos posibilidades, que el vehículo sea financiado o autofinanciado o que sea pagado de contado.

Financiación o autofinanciación: Si el vehículo es financiado, el departamento de negocios se encarga de diligenciar el formato de la entidad financiera, se analiza el crédito y se recopila toda la documentación necesaria para la aprobación del mismo. Si el vehículo es autofinanciado Chevyplan (unidad de negocios perteneciente a Chevrolet) recopila la documentación pertinente y asigna al comprador un grupo.

Contado: El departamento de tesorería recibe la cancelación total de la factura de venta.

3.1.2.6 Matrícula: Luego de cancelada la factura, ya sea por medio de una entidad financiera o de contado, se procede a tomar firmas y realizar los trámites necesarios para la asignación de placas y términos finales del cierre del negocio como la fecha de entrega y condiciones. Las fechas de entrega se establecen tentativamente sin verificar la disponibilidad real del vehículo y accesorios.

3.1.2.7 Alistamiento: Se recepciona el vehículo en el concesionario y se instalan las placas y accesorios. La coordinación de esta etapa se efectúa mediante correos electrónicos emitidos del departamento comercial hacia el departamento de alistamiento. Existen inconvenientes con la claridad del proceso e inventario disponible, lo que genera atrasos en la entrega o re trabajos en el proceso.

3.1.2.8 Entrega del vehículo: Se realiza la entrega del vehículo al cliente por parte del asesor comercial de manera informal. En algunos casos se presentan dificultades en la entrega por fallas en alistamiento o documentos mal diligenciados.

3.1.2.9 Atención al cliente: Posterior al cierre del negocio, se realizan actividades de seguimiento en las que se verifica la satisfacción del cliente, tanto como un indicador de gestión interna de CAMPESA S.A., como una medida de control sobre sus distribuidores por parte de GENERAL MOTORS (GM). Este proceso incluye 2 verificaciones, una por parte de CAMPESA S.A. y otra por parte de GM.

Llamada consultiva de CAMPESA S.A.: Se realiza en los 3 días siguientes de la entrega del vehículo por parte de un asesor de CAMPESA S.A. El propósito de la llamada es mitigar los inconvenientes y conocer la calidad del servicio prestado con el fin de mejorar los procesos.

Llamada consultiva de GM: Se realiza por parte de un miembro de servicio al cliente de GM. La llamada tiene como fin conocer y calificar al concesionario con el Índice de Felicidad del Cliente (IFC) a nivel nacional.

Una medida de la efectividad de los procesos internos de la organización es el índice de felicidad del cliente, este indicador expone la traducción de los procesos en la satisfacción y cobertura de las necesidades del cliente. La calificación promedio mensual de CAMPESA S.A. es del 73% (VER: ANEXO 9). Las ventas registradas en el concesionario se muestran en el ANEXO 1 donde se expone el registro anual de los últimos 3 años anteriores.

En el ANEXO 11 se presenta la distribución física inicial del concesionario CAMPESA S.A., en ella se evidencia que el cliente tiene varios puntos de acceso, sin embargo la no existencia de una recepción o persona encargada de direccionar y recibir a los clientes, hace que muchos al ingresar no reciban una bienvenida inmediata. El área que debe servir como sala de negocios también involucra a otros departamentos como tesorería, matrículas y gerencia comercial, que hacen parte del área administrativa de la organización.

3.1.3 Sistemas de información y tecnologías que soportan los procesos.

CAMPESA S.A. dispone de un sistema de gestión de información DMS (Dealership Management System o Sistema de Administración de Concesionario), creado específicamente para la industria automotriz. Actualmente, CAMPESA S.A. no ha implementado la herramienta en todos los procesos del ciclo del negocio, debido al alto costo en la adquisición de módulos que permitan tener el control del seguimiento del negocio.

La organización tiene prevista la implementación de nuevos módulos dentro de su plan de mejora: tráfico de vitrina, creación de prospectos, sistemas de cotizaciones de vehículos y accesorios (totalmente gráfico), agenda del vendedor (seguimiento

a prospectos), agenda de test drive, agendamiento de entrega de vehículo y seguimiento de la hoja de negocio vía web con conectividad con el sistema CRM (customer relationship management) de mercadeo. Los módulos del DMS comprados por CAMPESA S.A. son utilizados en los procesos de soporte al concesionario mostrados en la tabla 6.

Tabla 6. Módulos implementados del DMS en CAMPESA S.A.

Modulo	Descripción	Imagen
Pedidos	Permite realizar la hoja de negocio donde se ingresa el pedido con las condiciones del negocio.	ANEXO 12
Compras	Permite registrar toda la información de eventos que van ocurriendo con el vehículo desde la compra	ANEXO 13
Facturación	Este módulo o FVN (facturación de vehículos nuevos) realiza la facturación legal del vehículo con todas las especificaciones	ANEXO 14
Inventarios	Presenta todos los eventos y la disponibilidad de cada referencia de vehículo (inventario a nivel nacional)	ANEXO 15
Contabilidad	Administra las finanzas y facilita la gestión contable	NO DISPONIBLE

3.1.4 Revisión documental de los procesos. Se realizó la verificación de los documentos existentes mediante la lista de chequeo presente en el ANEXO 16, en ella se realiza una lista de los documentos identificados con su característica, objetivo, estado actual dentro del concesionario y tratamiento para el desarrollo del sistema de gestión.

3.1.5 Nivel de satisfacción del cliente. Como se mencionó anteriormente, en la descripción de los procesos, en CAMPESA S.A. se evalúa el nivel de la calidad del servicio a través de encuestas realizadas a los clientes vía telefónica, midiendo la

satisfacción en atención de compra, presentación del vehículo, proceso de financiación, acompañamiento, cumplimiento en lo facturado, entrega oportuna y experiencia memorable en la entrega del vehículo. Según los comentarios del cliente se asigna una valoración en una escala de 1 a 10. El IFC es medido de la siguiente manera:

$$\%IFC = \frac{\text{Cant. Clientes Promotores} - \text{Cant. Clientes Detractores}}{\text{Cant. Total de los Clientes}}$$

Clientes promotores: Aquellos que según sus comentarios se clasifican entre 9 y 10

Clientes neutros: Aquellos que según sus comentarios se clasifican entre 7 y 9

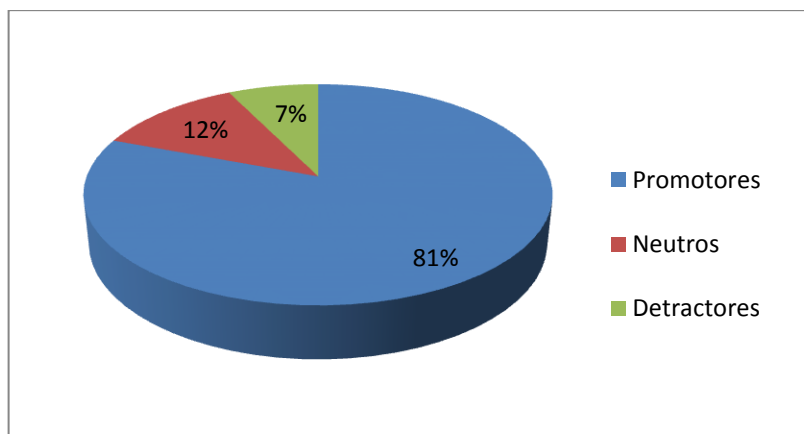
Clientes detractores: Aquellos que según sus comentarios se clasifican entre 1 y 7

El promedio actual del IFC es de 73% (medido de enero a abril del 2014). Tal como se evidencia en el gráfico 3 el 81% de los clientes son promotores, el 12% son neutros y el 7% son detractores. En el ANEXO 9, se observa que la mayor causa de inconformidad, que además es reiterativa entre los clientes detractores y neutros es el incumplimiento de las promesas y los tiempos pactados para la entrega de los vehículos, en promedio el 19,27% de estos dos tipos de clientes generaron PQRS acerca de dichos aspectos del servicio.

3.1.5.1 Investigación exploratoria aplicada al usuario. Teniendo como objetivo la identificación de variables importantes y el reconocimiento del comportamiento de los clientes de CAMPESA S.A. así como su satisfacción y opinión respecto al servicio, fueron aplicadas encuestas a una muestra de 30 usuarios (el formato de las encuestas se encuentra en el ANEXO 17). La muestra fue obtenida haciendo

uso de la ecuación para tamaños muestrales³, para un nivel de confiabilidad del 95%, teniendo en cuenta como población total el promedio de 50 clientes que ingresan al concesionario por día. Las encuestas fueron aplicadas entre junio 6 y 13 del año 2014 en diferentes horarios de atención. El ANEXO 18, presenta los detalles de los resultados obtenidos en las encuestas.

Gráfica 3. Distribución de clientes según satisfacción



FUENTE: CAMPESA S.A., ANEXO 9, Reporte del índice de felicidad del cliente, Detalle PQRS 2014

3.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

3.2.1 Cumplimiento de los requisitos del Modelo EQFM, la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 y el Modelo de Excelencia en Ventas frente a los procesos misionales.

3.2.1.1 Modelo EFQM. En el Modelo EFQM de Excelencia se obtuvo una calificación cuantitativa de 30,96% y cualitativa de cierto avance del cumplimiento como se muestra en el ANEXO 19, lo cual demuestra que se han realizado

³ TORRES, Mariela y PAZ, Karim. Tamaño de una muestra para una investigación de mercado [pdf]. [Consultado 13 de junio de 2014]. Disponible en <http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf>

algunos análisis ocasionales (no frecuentes, ni periódicos) sobre el mejoramiento. Se han logrado escasos resultados y estos han sido aislados y parciales. A continuación se describen los hallazgos del diagnóstico para cada uno de los criterios:

En cuanto a la **Política y Estrategia (criterio # 1)**: La visión, misión, principios, valores organizacionales, políticas y estrategias se encuentran en una versión al 2012; el concesionario CAMPESA S.A. no cuenta con un sistema de indicadores de gestión propio que le permita monitorear el cumplimiento de sus políticas y estrategia.

Gestión de las personas (criterio # 2): La comunicación se da de una forma vertical, respetando jerarquías, donde la comunicación fluye desde los niveles altos de dirección descendiendo por la estructura organizacional, sin darse un flujo de comunicación ascendente.

Alianzas y recursos (criterio # 3): El Concesionario CAMPESA S.A. cuenta con excelentes aliados estratégicos como General Motors, GMAC, y la Fusión del Banco del Occidente y Davivienda (Uno + Uno). En cuanto a la gestión de los recursos económicos y financieros se evidenció la existencia de un presupuesto en apoyo a las políticas y estrategias de la organización.

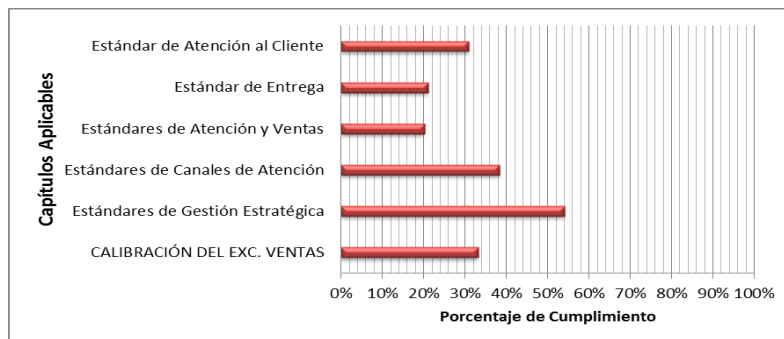
Liderazgo (criterio # 4): Se encontró evidencia del compromiso y responsabilidad que deben asumir los líderes en el direccionamiento estratégico de la organización.

Procesos (criterio # 5). Aunque en la institución existen unos procesos establecidos, éstos no se encuentran debidamente documentados a través de un esquema que permita de manera rápida identificar su secuencia e interacción.

3.2.1.2 Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008. Respecto a la NTC 9001:2008, se observa un 25% del cumplimiento total (VER ANEXO 20), ratificando una vez más la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de la calidad para lograr que la percepción de calidad del cliente sea alta mediante un concesionario organizado y con objetivos estructurados. El concesionario no cuenta con los elementos básicos de planeación de un SIG, la misión y la visión se encuentran desactualizadas y no están alineadas con los objetivos de la organización. Se asegura la satisfacción del cliente más no se han determinado los requisitos del mismo, el enfoque de las actividades es correctivo más no preventivo.

3.2.1.3 Modelo de Excelencia en Ventas. Este modelo presenta un porcentaje de avance del 39,8% en cuanto a los requerimientos al mes de Abril del 2014. Se evidencia el esfuerzo realizado en lograr el mejoramiento al comparar los resultados obtenidos en los meses de enero, febrero y marzo (16,4%, 31,7% y 37,9% respectivamente) como se muestra en el ANEXO 21. CAMPESA S.A. ha sido constante en su esfuerzo por implementar los lineamientos deseados por su proveedor GM, en la búsqueda de la consolidación de calidad traducida en la satisfacción del cliente. El gráfico 4 permite visualizar el estado actual de cada uno de los estándares del modelo.

Gráfica 4. Perfil de resultados por capítulos del Modelo de Excelencia en Ventas a abril de 2014



Estándar de atención al cliente: No existen acciones para mitigar el bajo nivel de satisfacción de los clientes que fueron detractores o neutros. Y no se realiza un control y seguimiento periódico por parte de la dirección a los resultados del IFC.

Estándar de entrega: Las entregas se realizan por el asesor, sin agendamiento previo del concesionario, éste no se percibe como un “momento especial”, por el contrario se hace un proceso tedioso y molesto para el cliente, pues en su mayoría en el momento de la entrega faltan papeles o el vehículo no tiene todas las especificaciones de accesorios o adicionales que fueron facturados.

Estándar de atención y ventas: la presentación del vehículo no se realiza mediante un *test drive* o prueba de conducción. La no conformación de la CENTRAL DE BENEFICIOS especificada por el modelo, dificulta el servicio, y disminuye posibles ingresos por ventas de servicios o productos de valor agregado. Por último, no existe un procedimiento para la recuperación de clientes que visitaron la vitrina y no cerraron la compra, así como no se hace un seguimiento a los motivos que impidieron la venta.

Estándar de canales de atención: El principal canal de atención es la vitrina, no presenta anfitrión que dirija y de bienvenida a los clientes. La página web y Contact Center están en proceso de implementación y mejora, esto ocasiona en todos los casos la pérdida de información para bases de datos de clientes.

Estándar de gestión estratégica: este estándar recibe la calificación más alta, gracias al proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, no cuenta con un programa de entrenamiento como lo exige la fábrica. Finalmente, la organización no hace uso del seguimiento y control mediante indicadores de desempeño, pero cuenta con un equipo motivado por planes adecuados de remuneración y reconocimiento.

3.2.2 Evaluación de los procesos. La identificación y análisis de los procesos internos de CAMPESA S.A., mostró el entorpecimiento del proceso de venta, inicialmente por la carencia de una anfitriona que ingrese al cliente al flujo de actividades y lo direcciona. La aleatoriedad en la asignación de un asesor comercial a un cliente causa rivalidad y refleja en el cliente desorganización por parte del concesionario. El diagrama de procesos carece de actividades requeridas por el Modelo de Excelencia como el *test drive* o un correcto proceso de entrega con verificación del producto y agendamientos.

Por otra parte, es evidente la sobrecarga de procesos no relacionados con ventas a los asesores comerciales y la informalidad en la toma de datos, los cuales son registrados en las libretas de los asesores, poniendo en riesgo la seguridad de la información e impidiendo la capitalización de conocimientos pertenecientes al concesionario. Las ventas no son generadas con una previa revisión de inventarios y estado del producto, por lo tanto las fechas de entrega pactadas no son veraces y se incumplen. Por último, la distribución de planta actual, dificulta el direccionamiento adecuado de un cliente que ingresa al concesionario pues se encuentran habilitados más de un punto de acceso y las áreas administrativas interfieren con el flujo del proceso comercial.

3.2.3 Sistemas de información y revisión documental. Se cuenta con un sistema de información subutilizado y que carece de módulos vitales para la toma de decisiones y el apoyo de los procesos involucrados en el ciclo del negocio. La poca documentación con que se cuenta es una de las consecuencias de la falta de soporte del sistema de información en las actividades y la no disponibilidad de información actualizada es causante de errores como agendamientos en fechas tentativas.

Por otra parte, la revisión documental demostró la carencia de control de documentos, auditoría interna, control del producto o servicio no conforme,

acciones correctivas, preventivas, identificación de riesgos relacionados con el servicio, revisiones por la dirección y seguimiento y medición.

3.2.4 Nivel de satisfacción del cliente. El indicador usado para medir la satisfacción del cliente IFC, a abril de 2014 se puede calificar como bueno (73%), los resultados del IFC reiteran el problema que se tiene con el incumplimiento en fechas y promesas pactadas. Por otra parte la investigación exploratoria aplicada a los clientes mostró que un 10% de los clientes califica el servicio como regular, el cliente no está familiarizado con otros canales de atención diferentes a la visita a vitrina y el 50% recibe atención en tiempos que superan los 10 minutos, situación que se presenta por la ausencia de un anfitrión.

3.2.5 Matriz DOFA y diagrama de Ishikawa. Para concluir los diagnósticos efectuados, se procede a realizar una matriz DOFA y un diagrama de Ishikawa o espina de pescado. En la matriz DOFA se tienen en cuenta cada uno de los aspectos evaluados, junto con los hallazgos obtenidos para consolidar las fortalezas y debilidades internas de CAMPESA S.A., así como las oportunidades y amenazas externas. El diagrama de Ishikawa reúne todas las causas del problema: la no existencia de un Modelo de Excelencia en Ventas. En él se contemplan 4 causas principales: el uso de documentación obsoleta, la implementación de modelos gerenciales erróneos, procesos inadecuados para lograr la satisfacción del cliente y planificación no ajustada a la realidad. Los ANEXOS 22 y 23 presentan la matriz y el diagrama respectivamente. CAMPESA S.A. tiene como gran fortaleza contar con personal comercial altamente capacitado, excelentes aliados estratégicos y productos reconocidos por su calidad, lo cual se ve reflejado en su trayectoria y excelente posición en la región. Lo anteriormente mencionado, ha soportado graves falencias que se hacen indispensables en relación al constante crecimiento de la organización, como lo son la falta de documentación, la ausencia de un Sistema de gestión de la calidad y un Modelo de Excelencia en Ventas.

El diagrama de Ishikawa revela las causas puntuales del problema, como son la implementación de un modelo gerencial empírico, sin procesos ni procedimientos formales definidos, la falta de comunicación asertiva con el cliente y la ausencia de seguimiento y control de procesos relacionados con servicio al cliente. La planificación generalmente no es realizada y la que se realiza no se ajusta a la realidad de la organización y del entorno, pues se basa en estimaciones erróneas.

3.3 SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Una vez finalizada la etapa de diagnóstico se realizó una reunión con el comité estratégico del Concesionario CAMPESA S.A., el día 7 de agosto de 2014. En la socialización se dieron a conocer la metodología empleada y los resultados arrojados en el diagnóstico. Asimismo, se inició la planeación de las actividades y acciones que conlleven al cierre de las observaciones y no conformidades encontradas y la implementación del Modelo de Excelencia en ventas en la organización.

4. PLANIFICACIÓN.

En el concesionario CAMPESA S.A. se busca implementar el Modelo de Excelencia, con él se desea estructurar una CENTRAL DE BENEFICIOS, como unidad estratégica de negocio⁴ unificando los procesos desarrollados dentro del concesionario, los cuales establece una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa, con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica para atraer un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables.

La CENTRAL DE BENEFICIOS tiene como objeto integrar los departamentos comercial, tesorería, financiación, productos de valor agregado, matrículas, alistamiento y entrega, a fin de liberar al asesor de los procesos que no sean netamente comerciales y se pueda brindar un mejor servicio. El ANEXO 24 detalla para cada uno de los 5 estándares con una caracterización de sus procesos integradores del actual proceso, lo cual a su vez hacen parte del marco operacional del presente proyecto de grado que se desarrolla. Las características de esta estrategia son:

- Una visión única y diferenciada.
- Competidores perfectamente identificados.
- Mercado (clientes) y productos relacionados totalmente reconocidos.
- Control de las funciones del negocio mediante indicadores.
- Planificación interdependiente con la planeación corporativa integral del concesionario.

⁴ El concepto fue utilizado por primera vez en la década de 1960 debido al alto grado de diversificación que había alcanzado la empresa [General Electric](#), lo que la llevó a distinguir áreas dentro de la empresa en las que poder definir estrategias específicas

La unificación de la información de los diferentes departamentos permite no duplicar datos, y compartir con el usuario que lo requiera, significando mayor operatividad. Y así mismo, genera un ahorro de costos y una visión global en tiempo real de pulso de la organización.

Una vez que se realiza el diagnóstico se da inicio a la etapa de planificación, esta etapa es primordial en todo el proceso debido a que busca obtener el mejor aprovechamiento de las condiciones del concesionario. Además que contribuye a la organización de las actividades estableciendo los objetivos del Modelo de Excelencia en ventas con el propósito de direccionar y optimizar los recursos para lograr obtener los resultados deseados.

Para dar inicio a la etapa, se diseñó un cronograma de trabajo presentado en el ANEXO 25, que fue aprobado por la gerencia y el comité estratégico, y se dio a conocer al personal con el objetivo de informar las actividades a realizar en la implementación.

La Gerencia General designó la responsabilidad a las Gerencias Comercial, y de Negocios y Recursos Humanos el buen funcionamiento y ejecución del Modelo de Excelencia en ventas, apoyada en los líderes del proceso y el comité estratégico para asegurar la calidad del servicio en el concesionario.

4.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

4.1.1 Comité estratégico de Excelencia en ventas. Como parte fundamental del desarrollo del proyecto y para el logro de cada una de las etapas de diseño, planificación, documentación, implementación, evaluación y seguimiento se hace necesario definir las personas responsables que garanticen el correcto desarrollo del Modelo de Excelencia en ventas.

El comité de Excelencia en ventas del concesionario CAMPESA S.A. queda conformado de la siguiente manera:

- Gerente General: Dr. Jorge Eduardo Rueda González.
- Gerente Comercial: Carlos Manuel Barajas Mendoza.
- Gerente de Negocios: Gloria Lucia Álvarez Acosta.
- Directora Administrativa: Elizabeth Pradilla Arenas.
- Directora de Mercadeo: Pahola Rodríguez.
- Director de Sistemas de Información: Eduardo Quiroz Arrieta.
- Auxiliar de Excelencia en Ventas: Silvia Juliana Corredor Álvarez.

Ocasionalmente pueden asistir Líderes de los procesos en Excelencia en ventas. Durante la reunión se establece las funciones para lograr el buen funcionamiento del Modelo de Excelencia en ventas basado en un Sistema de gestión de calidad propuesto por GM a los concesionarios como CAMPESA S.A.

Funciones del Comité.

- Asegurar el diseño, planificación, documentación, implementación, mejora y seguimiento del Modelo de Excelencia en ventas en el concesionario.
- Promover y liderar al interior del concesionario la concientización de las ventajas del Modelo de Excelencia en ventas adoptado en el concesionario CAMPESA S.A.
- Identificar y aprobar los procesos del concesionario asegurando que se desarrollen bajo un enfoque de mejora continua y estableciendo controles para prevenir re trabajos y retrasos en los procesos.
- Diseñar y aprobar la estrategia a utilizar para implementar el Modelo de excelencia en ventas basado en un Sistema gestión de calidad propuesto por General Motors.
- Gestionar los recursos necesarios para la implementación y mantener la mejora del Sistema de gestión de la calidad.

- Revisión de los indicadores del Modelo de excelencia en ventas en el concesionario CAMPESA S.A.
- Mantenimiento y control de los elementos que integran el Modelo de excelencia en ventas con el soporte del Sistema de gestión de la calidad.
- Realizar el seguimiento a los resultados de la medición de los indicadores establecidos.

4.1.2 Representante de la dirección. Para dar cumplimiento al requisito de la norma NTC ISO 9001:2008 numeral 5.5.2, el Gerente General del concesionario CAMPESA S.A. designó el representante por la dirección a la Gerencia de Negocios, quien está a cargo del personal de los procesos involucrados para nueva estrategia CENTRAL DE BENEFICIOS.

4.2 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

El diseño, implementación y mantenimiento del Modelo de Excelencia en ventas basado en un Sistema de gestión de la calidad, también requiere que la Gerencia del concesionario disponga de un recurso económico para el desarrollo de la implementación principalmente tecnológico, ya que al recurso humano existente se le reasignarán funciones de acuerdo con la estructura del Modelo de excelencia en ventas a CAMPESA S.A. Se determinaron los rubros que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 7. Presupuesto implementación del Modelo de Excelencia en ventas.

AREA	RUBRO	VALOR PRESUPUESTADO
ÁREA COMERCIAL Y DE NEGOCIOS	<i>SISTEMA DE INFORMACIÓN (DMS)</i>	\$ 20.900.000
	<i>LICENCIAS PARA LA EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DMS.</i>	\$ 14.800.000
	<i>PAPELERÍA</i>	\$ 2.200.000
	<i>DIST DE PLANTA</i>	\$ 4.500.000
	<i>EQUIPOS DE OFICINA</i>	\$ 2.900.000
	<i>INTERNET</i>	\$ 1.720.000
	<i>ANFITRIONA</i>	\$ 24.000.000
	<i>OPERADOR LOGISTICO</i>	\$ 12.000.000
	<i>PREPARADOR DE ENTREGAS</i>	\$ 7.344.000
	SUB-TOTAL	\$ 90.364.000
	GASTOS IMPREVISTOS (5%)	\$ 4.518.200
	GRAN TOTAL	\$ 94.882.200

4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el fin de mantener actualizado el concesionario CAMPESA S.A. en cuanto a su cultura organizacional, una tarea importante fue la revisión de la misión, la visión, con el fin de cubrir las nuevas necesidades de la organización por la implementación del Modelo de Excelencia en ventas propuesto por General Motors a los concesionarios Chevrolet como CAMPESA S.A. Para ello se realizó las respectivas modificaciones por parte de la autora del proyecto y fueron revisados por la Gerencia y el comité estratégico de Excelencia en Ventas del concesionario CAMPESA S.A., quienes aprobaron y posteriormente se dio a conocer las modificaciones a los parámetros de la planeación estratégica.

A continuación se presenta la misión y visión desarrolladas por la autora del proyecto.

4.3.1 Misión y visión propuestos para el Sistema de gestión de la calidad con enfoque en Excelencia en ventas al concesionario CAMPESA S.A.

Misión. “Somos un Concesionario automotriz, enfocado en la asesoría integral con alta calidad en el servicio de ventas de vehículos nuevos, camiones, usados, repuestos y servicios de taller autorizado, generando lealtad y satisfacción con clientes FELICES, soportado en talento humano especializado y tecnología adecuada, trabajando con responsabilidad social y respeto al medio ambiente.”

Visión. “Ser el concesionario Líder, en gestión integral de la red de General Motors Colombia en el 2020, con los más altos estándares de calidad, y estrategias de mejora continua en la calidad de los procesos y servicios, alcanzando la fidelidad y FELICIDAD de nuestros clientes y la satisfacción de todos los grupos de interés.”

4.4 PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA DE VENTAS.

La planeación del Modelo de Excelencia en ventas implica la definición de herramientas de gestión documental en cada uno de los niveles de la organización como son la dirección y operación del concesionario. Es por esta razón que se busca definir la planeación direccional, estratégica y operacional que permita la implementación del Modelo de Excelencia en ventas y a su vez sirva de control de las diferentes actividades, procesos que están incluidos en el alcance del Sistema de gestión de la calidad. Para este fin se deben definir las responsabilidades, la política integral, los objetivos, los indicadores de gestión, los procedimientos y demás que permitan tener una efectividad en las actividades que promueva la competitividad del concesionario no solo a nivel regional sino nacional.

4.4.1 Alcance del Modelo de Excelencia en ventas basado en el Sistema de gestión de la calidad. En reunión previa con el comité estratégico se estableció lo siguiente:

“Venta de productos y servicios de la marca Chevrolet con procesos transparentes a los clientes y eficiencia financiera al interior del concesionario CAMPESA S.A.”

4.4.2 Exclusiones del Modelo de Excelencia en ventas basado en el Sistema de gestión de la calidad. Se determinó la siguiente exclusión respecto al Modelo de Excelencia en ventas y la norma NTC ISO 9001:2008.

El numeral 11 “Diseño y Desarrollo”, debido a que la empresa no diseña ni desarrolla un producto o servicio, sino que comercializa y asesora la ventas de vehículos nuevos, camiones, usados, repuestos y servicios de taller autorizado. En este caso, se implementa un Modelo de Excelencia propuesto por GM.

4.4.3 Definición de la Política. Para la formulación de la Política del Concesionario CAMPESA S.A., se analizaron como primera medida, las necesidades de los clientes, empleados, comunidad y demás partes interesadas. Además teniendo en cuenta los requisitos del numeral 17 de la NTC ISO 9001:2008, la alta dirección debe asegurarse que la política cumpla ciertos criterios que están allí establecidos. Como consecuencia de este previo análisis de requisitos la alta dirección estableció compromisos que apuntan hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes, empleados, comunidad y demás partes interesadas, enmarcados dentro del Modelo de Excelencia en ventas del cual se pretende implementar.

La política integral fue elaborada por la autora del proyecto junto con el Gerente Comercial del Concesionario CAMPESA S.A., realizando una propuesta que diera cumplimiento a los requerimientos de los Modelos EFQM de Excelencia y de

Excelencia en ventas, y la NTC 9001:2008 antes mencionados. Posteriormente fue presentada a la Gerencia General y a la Junta Directiva del concesionario quienes realizaron algunos ajustes y modificaciones. Orientados hacia la satisfacción de las partes interesadas.

“Para CAMPESA S.A. su compromiso está con el cumplimiento de los requisitos del cliente, a través de productos de calidad y servicios altamente eficientes, gestionando de manera segura los recursos del medio ambiente para contribuir a la preservación del mismo, conforme a los requisitos normativos vigentes, así como velar por la mejora continua de la calidad de vida de todos los actores partícipes, para lograr un desarrollo eficiente y eficaz en todos sus procesos, realizando alianzas estratégicas con proveedores calificados y mejorando la rentabilidad del concesionario.”

Objetivos de la Política de calidad del Modelo de Excelencia en ventas.

- Cumplir la legislación Colombiana vigente, y normas de otra índole aplicables a los servicios prestados.
- Satisfacer las necesidades de sus usuarios; requisitos de sus clientes y demás partes interesadas de manera oportuna, segura, confiable y con trato humano.
- CAMPESA S.A. encamina la mejora continua con el Modelo de Excelencia en ventas en la ampliación de su infraestructura; el fortalecimiento de la competencia del personal y en la eficacia de sus procesos; garantizando crecimiento corporativo y rentabilidad para sus accionistas.
- Generar ingresos que aseguren la sostenibilidad de CAMPESA S.A. creando y fortaleciendo el área Comercial y de Negocios a través de la CENTRAL DE BENEFICIOS.
- Fortalecer las competencias y el desarrollo integral del recurso humano para garantizar un óptimo desempeño que posibilite la calidad del servicio.

- Fortalecer el clima laboral que garantice identidad y compromiso con el servicio prestado.
- Gestión de la Productividad.
- Controlar el nivel de satisfacción de nuestros clientes entregando servicios que cumplan los requisitos de calidad establecidos, logrando su satisfacción.
- Control de cumplimiento, Garantías y Re procesos.

Esta política integrada fue aprobada y firmada por el Gerente del concesionario CAMPESA S.A., para finalmente ser implementada y socializarse en todos los niveles del concesionario y cada vez que se requiera modificaciones, estas deberán ser identificadas y comunicadas.

4.4.4 Objetivos del Modelo de Excelencia en ventas basado en un sistema de gestión de la calidad. Con el objetivo de dar cumplimiento a los propósitos establecidos en la política y el Modelo de Excelencia en ventas propuesto por GM, la Gerencia y el comité estratégico define los Objetivos del modelo descritos a continuación.

- Satisfacer las necesidades de los usuarios; requisitos de los clientes y demás partes interesadas
- Ejecutar procesos estandarizados y transparentes a los clientes que originen una calificación de excelencia en el Índice de Felicidad del Cliente IFC.
- Mantener la infraestructura adecuada y el personal idóneo para la prestación del servicio.
- Determinar los factores de fracaso en el ciclo de negocio para prevenir los re trabajos y demoras en los procesos.
- Asegurar el crecimiento corporativo, rentabilidad financiera del concesionario y eficacia del Modelo de Excelencia en ventas.

4.4.5 Despliegue del Modelo de Excelencia en ventas. En el Concesionario CAMPESA SA se propone el Modelo de Excelencia en la complejidad de estructurar una Unidad de Negocio (CENTRAL DE BENEFICIOS) como columna vertebral en la conexión de las actividades comerciales del concesionario, minimizando los impactos negativos en la entrega del vehículo alcanzando un estado de madurez en la filosofía del aseguramiento de la calidad del servicio.

Excelencia en ventas consiste en estandarizar un proceso determinado y crear un flujo de actividades que tengan como objetivo garantizar y optimizar las etapas del trabajo, buscando cubrir todos los aspectos necesario para que su resultado sea eficaz, uniforme y con calidad satisfactoria. A tal fin se definieron indicadores de gestión que muestran el comportamiento, evolución y desempeño de la gestión del Modelo de Excelencia en ventas, de forma cuantitativa o cualitativa, cuya magnitud al ser confrontada con una referencia o meta, proporciona una visión sobre posibles desviaciones para tomar acciones correctivas o preventivas. Estos indicadores además permiten controlar adecuadamente todos los procesos del ciclo del negocio desarrollados dentro de la CENTRAL DE BENEFICIOS en la compra de un vehículo de marca Chevrolet, por ello su importancia al permitir realizar prospectaciones al mercado y predicciones de acuerdo a las tendencias manejadas durante la ejecución y gestión de la comercialización de vehículos en el concesionario.

Los indicadores de gestión se establecieron teniendo en cuenta los aspectos que el concesionario considera relevantes y que por tanto deben ser medidos, para así poder generar planes de acción en pro del mejoramiento y el alcance de las metas propuestas para cada objetivo en el Modelo de Excelencia en ventas al concesionario CAMPESA S.A. A continuación se muestra la matriz de indicadores donde se definen los objetivos, el proceso al que pertenece, nombre del indicador, fórmula de cálculo, meta, unidad de medida, frecuencia de medición, responsable de realizar la medición y fuente de donde se obtienen estos datos.

Tabla 8. Despliegue del Modelo de Excelencia en ventas en el concesionario CAMPESA S.A.

EXCELENCIA EN VENTAS							
1. OBJETIVO DEL ESTÁNDAR G. ESTRATÉGICA	PROCESOS	NOMBRE INDICADOR	FORMÚLA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Mantener a los colaboradores de primera y las áreas de soporte enganchados y comprometidos con todos los Estándares de Excelencia en Ventas Chevrolet, buscando alcanzar los objetivos de ventas aliados con la felicidad de los Clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y Desarrollo. - Control y Seguimiento. - Remuneración y Reconocimiento. 	Capacitación de equipo de ventas.	Sumatoria de las capacitaciones realizadas sobre las capacitaciones programadas multiplicados por 100. (Tasa de conversión General e individual del personal comercial)	>= 99%	Mensual	RRHH Directora Administrativa	INFORME DMS
		Desempeño del equipo de ventas.	Índice de meta propuesta sobre las ventas ejecutadas multiplicado por 100. (Tasa de conversión General e individual del personal comercial)	>=99%	Mensual	Comercial Gerente Comercial	
		Remuneración y reconocimiento del equipo de ventas.	ACCESO NO PERMITIDO		Mensual	RRHH Directora Administrativa	

EXCELENCIA EN VENTAS							
2. OBJETIVO DEL ESTÁNDAR DE CANAL ATENCIÓN	PROCESOS	NOMBRE INDICADOR	FORMÚLA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Garantizar que todos los canales de comunicación presten el servicio con atención adecuada para atender necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Flujo de llamadas. - Flujo de internet. - Flujo de la sala de ventas. 	Porcentaje de clientes en el Canal de llamadas vs Ventas legalizadas	Sumatoria de las ventas legalizadas sobre los clientes que ingresaron al canal de llamadas (Contact Center) por 100.	>=99%	Semanal	Contact Center Directora de Mercadeo	INFORME DMS
		Porcentaje de clientes en el Canal de internet vs Ventas legalizadas	Sumatoria de las ventas legalizadas sobre los clientes que realizaron cotizaciones online por 100.	>=99%	Semanal	Contact Center Directora de Mercadeo	
		Porcentaje de clientes en vitrina vs Ventas legalizadas	Sumatoria de las ventas legalizadas sobre los clientes que ingresaron al concesionario de forma presencial a realizar cotización del vehículo por 100.	>=99%	Semanal	Contact Center Directora de Mercadeo	

EXCELENCIA EN VENTAS

3. OBJETIVO DEL ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS.	PROCESOS	NOMBRE INDICADOR	FORMÚLA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Atender con cortesía e interés, entender sus necesidades. Evaluar el perfil del cliente, y ayudar en la selección del vehículo, factor fundamental para el cierre del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención y Presentación Estática del producto. - Negociación. 	Porcentaje desempeño Test driver	Porcentaje de los clientes que realizaron el Test driver en cotización y compraron.	>=250	Mensual	CENTRAL DE BENEFICIOS Gerente de Negocios y Comercial	INFORME DMS
		Porcentaje de decisión de compra con financiación	Porcentaje de desembolsos, productos de valor agregado, accesorios y seguros con clientes atendidos en la CENTRAL DE BENEFICIOS	>=99%	Mensual	CENTRAL DE BENEFICIOS Gerente de Negocios y Comercial	
4. OBJETIVO DEL ESTÁNDAR DE ENTREGA	PROCESOS	NOMBRE INDICADOR	FORMÚLA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Ofrecer al Cliente un escenario perfecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación - Agendamiento (Entrega) 	Porcentaje de legalización de vehículos	Porcentaje de facturación de vehículos con los clientes atendidos en los canales de atención	>=99%	Semanal	CENTRAL DE BENEFICIOS Gerente de Negocios y Comercial	INFORME DMS

EXCELENCIA EN VENTAS							
		Porcentaje de Agendamiento	Porcentaje de entregas perfectas vs entregas programadas	>=99%	Semanal	CENTRAL DE BENEFICIOS Gerente de Negocios y Comercial	
5. OBJETIVO DEL ESTÁNDAR DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PROCESOS	NOMBRE INDICADOR	FORMÚLA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Definir una estrategia de atención, la cual tenga la capacidad de crear y mantener la credibilidad de los clientes, mediante voz activa y constante.	- Acompañamiento (IFC)	Índice de Felicidad del Cliente	Porcentaje de la cantidad de clientes promotores menos la cantidad de clientes detractores sobre la cantidad total de clientes	100%	Semanal	Contact Center Directora de Mercadeo CENTRAL DE BENEFICIOS Gerente de Negocios y Comercial	INFORME DMS

4.4.6 Definición de los procesos. Continuando con el enfoque basado en procesos del Modelo de Excelencia en ventas, se establece y se definen los procesos del Sistema de gestión de la calidad del concesionario CAMPESA S.A. Una ventaja del enfoque es el control continuo que proporcionan sobre los vínculos entre los procesos individuales del sistema, así como sobre la combinación e interacción que se genera con la CENTRAL DE BENEFICIOS⁵.

Para la identificación de los procesos dentro del concesionario y la detección de la interacción entre ellos, se utilizó la herramienta de mapa de procesos, que es la representación gráfica que facilita la interpretación de los procesos que interactúan.

Se procedió a crear los procesos necesarios para desarrollar las actividades de CAMPESA S.A. y que permitieran cumplir con el desempeño del Modelo de Excelencia en ventas; el cual fue revisado y aprobado por la Gerencia para su posterior divulgación, como se muestra en la figura 4. Los procesos de CAMPESA S.A. se estructuran en tres niveles:

- ✓ **Procesos Estratégicos:** Se encuentra Gestión Estratégica, Excelencia en ventas (Comité), y Gestión de la calidad.
- ✓ **Procesos Misionales:** Están definidos en Dpto Comercial, CENTRAL DE BENEFICIOS (Unidad de Negocio), y Entrega FELIZ.
- ✓ **Procesos de Apoyo:** Gestión de Talento Humano, Gestión Administrativa, Gestión de Inventarios y Gestión Documental.

⁵ Unidad de negocios con la unificación de los dptos.; comercial, tesorería, financiación, productos de valor agregado, matrículas, alistamiento y entrega, a fin de liberar al asesor de los procesos que no sean netamente comerciales y pueda brindar un mejor servicio.

Tabla 9. Procesos del Sistema de gestión de la calidad.

MAPA DE PROCESOS	
PROCESO ESTRÁTEGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar las directrices y lineamientos estratégicos que aseguren la permanencia, desarrollo y crecimiento del Concesionario CAMPESA S.A. a nivel nacional.
PROCESOS MISIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las actividades y recursos relacionados con la comercialización de vehículos de la marca Chevrolet y la formalización del acuerdo contractual para garantizar su control y aplicación efectiva de los procesos que involucra la excelencia en ventas en CAMPESA S.A. - Garantizar la atención de manera oportuna, segura, confiable en los programas integrales que le permita al usuario la satisfacción del servicio y producto de la marca Chevrolet.
PROCESOS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar, establecer, controlar y mantener la infraestructura necesaria (equipos, puestos de trabajo, software, servicios de apoyo) para garantizar la correcta prestación de los servicios ofrecidos por CAMPESA S.A. - Establecer los documentos necesarios para la eficaz planificación, operación y control del Modelo de Excelencia en ventas. - Planear, organizar y manejar los recursos financieros del concesionario.

Figura 4. Mapa de procesos de CAMPESA S.A.



4.4.7 Descripción de los procesos. Cada proceso que se definió en la planificación del Sistema de gestión de la calidad, representa un papel importante en la consecución de las metas, objetivos que se establecieron a través de la política del Modelo de Excelencia en ventas en CAMPESA S.A.

La información para la descripción de cada proceso se recolectó a través de entrevistas que se realizaron al personal del área comercial y de negocios en CAMPESA S.A., para luego sintetizarla en los diferentes documentos del sistema.

4.4.8 Caracterizaciones de los procesos. A través de las caracterizaciones del proceso, se determinaron en ellas todos los elementos necesarios para la implementación del Modelo de Excelencia en ventas:



Las caracterizaciones fueron elaboradas por la Gerencia de Negocios y Comercial con ayuda de la autora del proyecto; mientras se elaboran las caracterizaciones se van identificando los documentos y requerimientos exigidos por el Modelo de Excelencia en ventas. Además se establece como va hacer la medición del

proceso, los controles y seguimientos que se realizarán en el mismo. (VER: ANEXO 26. Caracterizaciones de los procesos). A continuación se observa la estructura y definición de los elementos de una caracterización.



CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

Código

Versión

Fecha

OBJETIVO: Determina el propósito general del proceso

NOMBRE DEL PROCESO:

DIRECCIÓN

PRESTACIÓN DE SERVICIO

TIPO DE PROCESO: APOYO

PROCESO-PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO-CLIENTE
Es el proceso u organización que proporciona las entradas a las actividades. Pueden ser entes internos o externos	Son los documentos, la información u otros elementos necesarios para la realización de las actividades	PHVA	Son las transformaciones que se llevan a cabo sobre las entradas del proceso y generan unas salidas	Son los documentos, la información u otros elementos que resultaron de las actividades y que son requeridos por otros procesos.	Es el proceso u organización que requieren y reciben las salidas de las actividades. Pueden ser entes internos o externos.
RECURSOS Recursos necesarios para el proceso	LÍDER DEL PROCESO Responsables	REQUISITOS Referir los requisitos de la normas		MEDICIÓN DEL PROCESO Identificar los indicadores de gestión	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO Listar las actividades de seguimiento que se realizaran al proceso		DOCUMENTOS DEL PROCESO Documentos que son requeridos para la ejecución de las actividades		REGISTROS DE CONTROL Documentos que son requeridos para la ejecución de las actividades y arrojan una evidencia de su ejecución.	

4.4.9 Planificación de procesos y procedimientos claves en la Implementación del Modelo de Excelencia en ventas a CAMPESA S.A. Con el fin de atender mejor y profundizar los procesos y procedimientos del modelo, se desarrollan estrategias de planeación fortaleciendo la estructura de CAMPESA S.A. frente a las competencias del sector automotriz, incrementando su productividad y participación en las ventas.

El modelo de Excelencia en ventas para CAMPESA S.A. está orientado a incrementar la productividad comercial, mejorar la eficiencia operacional y asegurar la satisfacción del cliente mediante la unificación, estandarización y transparencia de procesos en la compra del vehículo, dentro de una adecuada experiencia de servicio y de marca. Con este fin se realizan las siguientes proyecciones efectuadas durante el año 2014 para constituir el ajuste de los estándares del modelo propuesto por la fábrica de vehículos Chevrolet:

4.4.9.1 Estándar de Gestión Estratégica: Para la gestión de este estándar es necesario conocer de manera clara y concreta la misión actual y la visión del concesionario frente a los cambios a implementar, en la tabla 10 se presenta el análisis DOFA del concesionario.

En otra instancia, se propone llevar a cabo dentro del concesionario actividades de apoyo como control de asistencias online y cronogramas de eventos de manera sistematizada promoviendo la campaña “cero papel”. Estas herramientas se muestran en el ANEXO 27 y 28, respectivamente. Para CAMPESA S.A. la realización de las actividades con disciplina son de prioridad, debido a que se crea un ambiente saludable en la gestión de los procesos de los que percibe el cliente, por tal motivo se propone el cuadro semanal de gestión llevando así un mayor control en los eventos y eventualidades del concesionario.

Tabla 10. Análisis DOFA del concesionario

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los Gerentes, coordinadores y asesores comerciales conocen y se sienten identificados con la misión y visión del concesionario • Se proporcionan herramientas de gestión para el crecimiento y cumplimiento de metas • Ambiente de trabajo agradable • Enfoque y orientación al logro • Estructura comercial y roles definidos • Cronograma de acompañamientos mensuales, con recomendación de prioridad y frecuencia de cada asesor. • Seguimiento semanal de Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, distribuir mejor el tiempo para cumplir con todas las funciones. • Conocimiento, formación y cultura para realizar un acompañamiento – coaching. • No se logra una retroalimentación clara y efectiva diaria para identificar las habilidades y debilidades en el desarrollando competencias individuales y del equipo. • Cumplir con el cronograma de acompañamientos programados para reforzar los puntos críticos o debilidades que tiene en el proceso de venta. • No se utilizan las herramientas de Gestión diseñadas para el logro de los resultados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar conciencia de la importancia de hacer un verdadero acompañamiento, y los beneficios que traería a los jefes saberlo aplicar. • Utilizar las herramientas de gestión. • Implementar el Modelo de Excelencia en ventas basado en un Sistema de gestión de la calidad que potencialice habilidades y competencias para obtener mejores rendimientos • Acercamiento entre jefe y empleados, logrando un intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias • Generar un ambiente de continua formación y apoyo • Potenciar y desarrollar lo mejor de cada empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplir con el presupuesto diario y mensual • Aumento de la Brecha del presupuesto mes a mes, por los resultados del mes anterior. • Desmotivación de los asesores comercial • Rotación del personal • No se cuenta con Normas Técnicas de Calidad ISO 9001:2008, Norma NTC OHSAS 18001:2009 y tecnología moderna a las aplicaciones de nuevos servicios. • Poca creatividad por parte de los funcionarios en general

4.4.9.2 Estándar de Canales de Atención: El objetivo en la satisfacción al cliente mediante canales de atención es constituirse como intermediarios eficientes, enfocados en la venta del portafolio del concesionario CAMPESA S.A., caracterizados por prestar la adecuada atención a los clientes de los diferentes segmentos y con alta capacidad para generar nuevos negocios.

Para este estándar se abre la cobertura de las herramientas de la página web del concesionario, se eliminan las llamadas direccionadas a recepción creándose un departamento altamente calificado en Contact Center y se postula un nuevo cargo como anfitriona a la recepcionista con la misión de asesorar y conducir a los clientes con los servicios solicitados, las evidencias se muestran a continuación:

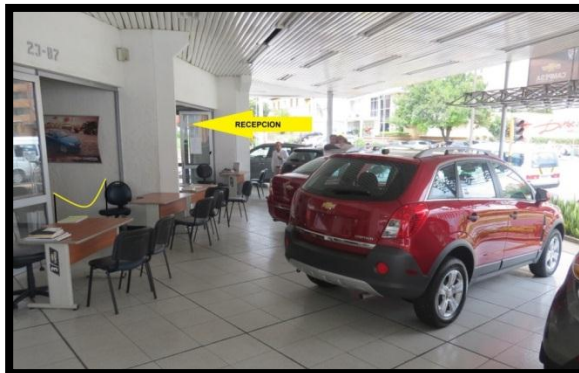
Figura 5. Canal de Atención (Internet) Actualizada y en Gestión



Figura 6. Canal de Atención (Llamadas) Evidencia Antigua



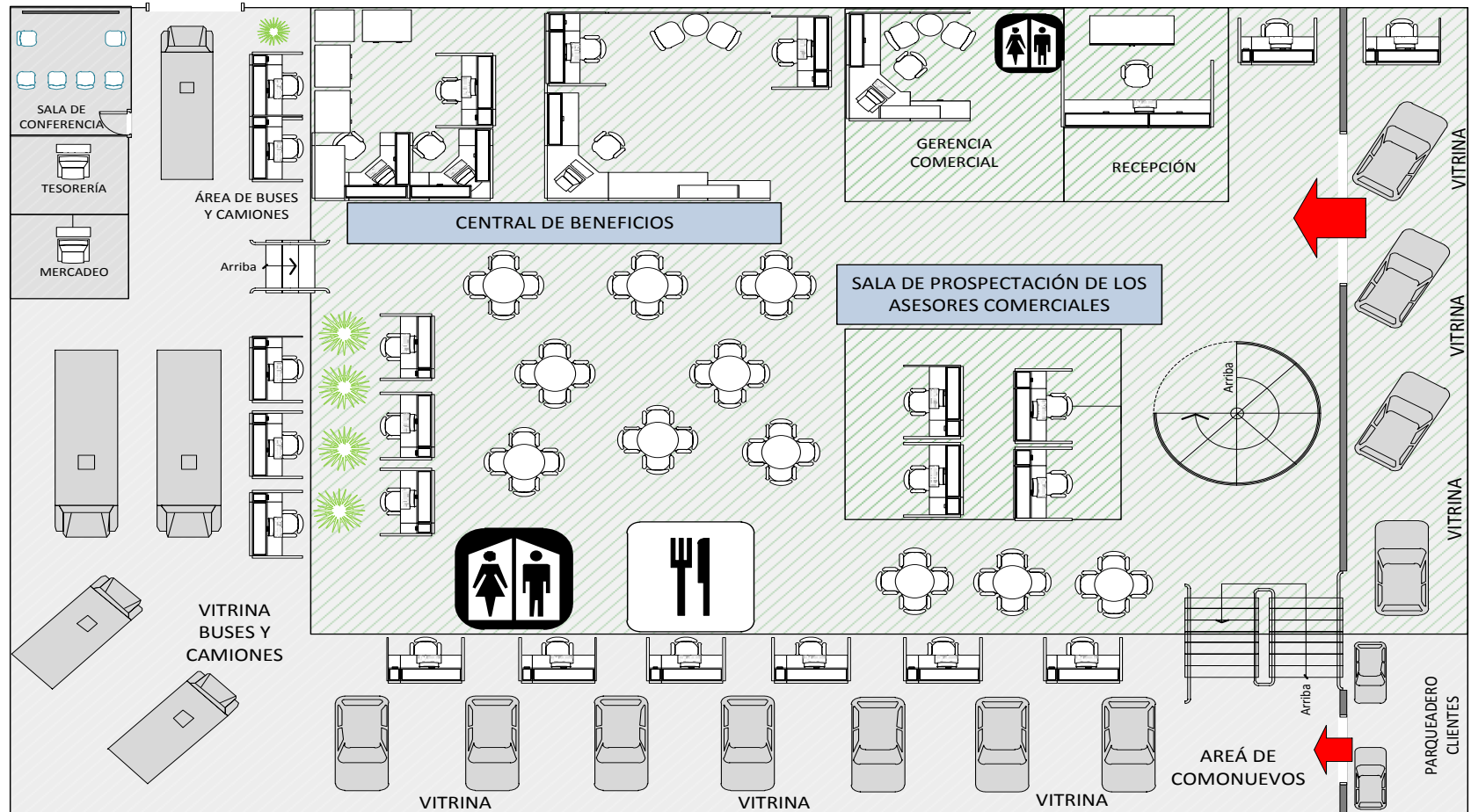
Figura 7. Canales de Atención (Vitrina) Evidencia Antigua



4.4.9.3 Estándar de Atención y ventas: Para la motivación de este estándar del Modelo se realiza dos conferencias iniciales basadas en el buen servicio al cliente,

subrayando que es *más costosa la recuperación de un cliente perdido que la atracción de un nuevo cliente*. Estas ayudas didácticas de motivación se evidencian en el ANEXO 29, dirigiéndose tanto al personal involucrado en el Modelo de Excelencia en ventas como para administrativos del área comercial, continuando con éstas trimestralmente a lo largo del año.

Figura 8. Distribución de planta con Excelencia en ventas



Y en el ANEXO 30, se presenta la iniciativa de implementar la CENTRAL DE BENEFICIOS como direccionamiento para mitigar las fallas, retrasos y re trabajos que se realizan con la participación del asesor comercial en los procesos netamente administrativos y de gestión de ventas.

El aseguramiento de la calidad de la CENTRAL DE BENEFICIOS comprende un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes. También se establece reglas claras, fijas y objetivas, sobre todos los aspectos ligados al proceso operativo del área comercial del concesionario CAMPESA S.A.

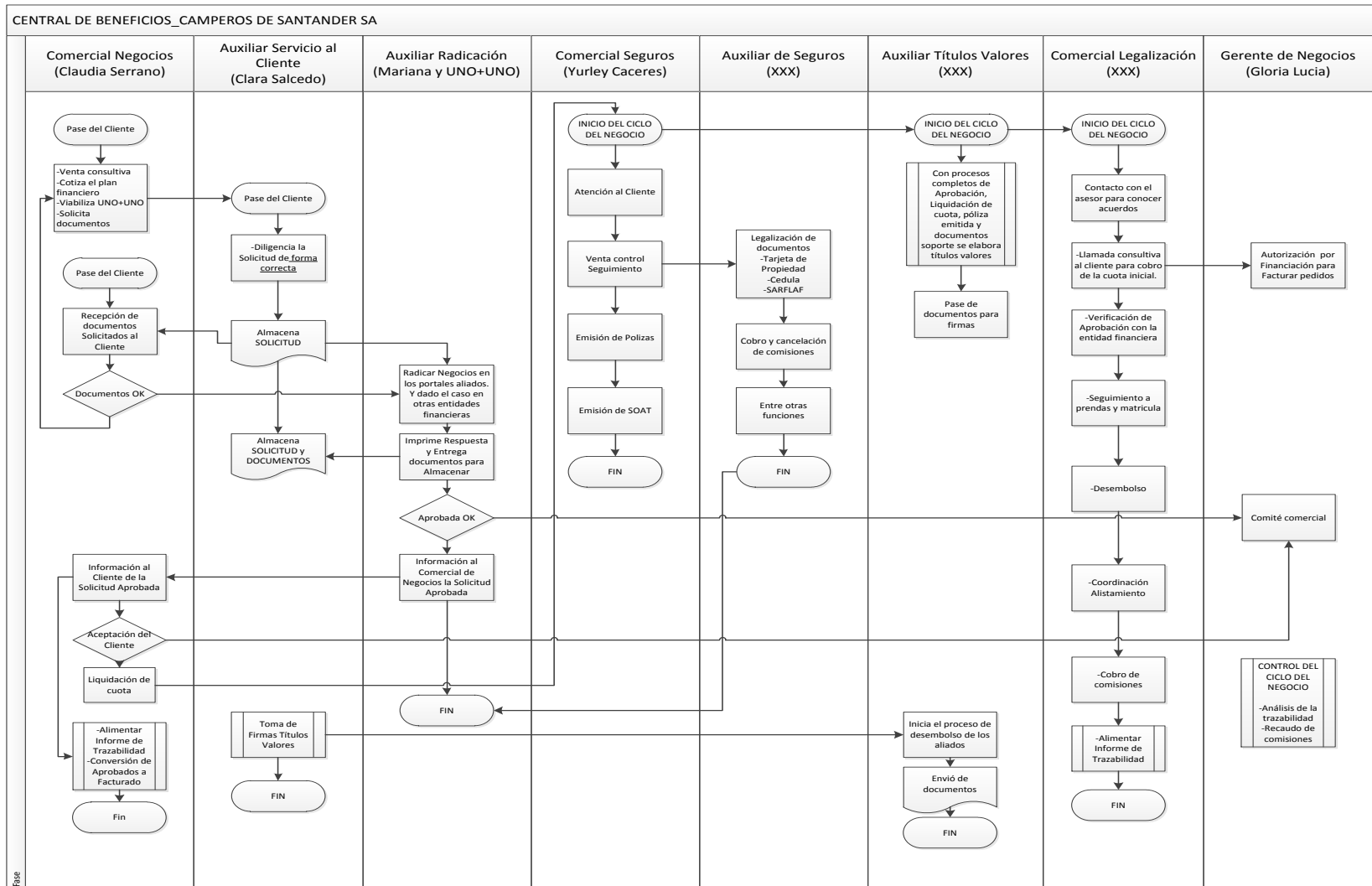
El propósito principal es asegurar que los bienes o servicios que son propiedad del cliente o que son suministrados por él para incorporarse a los servicios o procesos, se manejen con base en un acuerdo previo de las condiciones. De esa manera se garantiza para ambas partes cliente-concesionario que no habrá desorden, desperdicio, pérdidas innecesarias, negligencia o desinformación respecto del manejo de los productos o/y servicios de la marca Chevrolet.



Antes de realizar todas las actividades pertinentes para el modelo se generó una conferencia, donde se expone el estado actual del concesionario frente a los

casos relevantes de mejora y las propuestas del comité de Excelencia en ventas, expuestos en los ANEXOS 31 y 32, respectivamente. Modificándose su distribución de planta (Ver: figura 8) y ajustándose un diagrama de funciones en la CENTRAL DE BENEFICIOS con la unificación de procesos (Ver: figura 9):

Figura 9. Diagrama de Funciones de la CENTRAL DE BENEFICIOS



La Atención y ventas del CAMPESA S.A. se despliega en procesos y procedimientos para la entrega FELIZ del vehículo al cliente gestionándose mediante 10 pasos estándar, como se muestra en la figura 10, diseñada por la autora para CAMPESA S.A., aprobada por la dirección de mercadeo y luego enviada a diseño para ajustarla a las imágenes e iconos estándar de la marca Chevrolet. Con estos 10 pasos se busca mejorar la transparencia de los procesos, optimizar el tiempo y comprensión de posibles falencias presentadas durante la ejecución de cualquier etapa, se puede apreciar en las instalaciones del concesionario, y en la carta de compromiso (Ver: ANEXO 33) presentada y firmada por el cliente y asesor junto con la hoja de negocio.

Figura 10. Los 10 pasos de la entrega estándar CHEVROLET



Un factor importante en la captación de clientes es la buena presentación del servicio o producto y el excelente conocimiento de las características del mismo, para CAMPESA S.A. es un reto permanente preservar los clientes de la marca Chevrolet.

Figura 11. Prueba de Manejo

CAMPESA
Marca la diferencia

PRUEBA DE MANEJO

Nombre:

E-mail:

Tel/Celular:

EVALUACIÓN:
¿Cómo fue su Prueba de Manejo?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

Tipo de Vehículo:

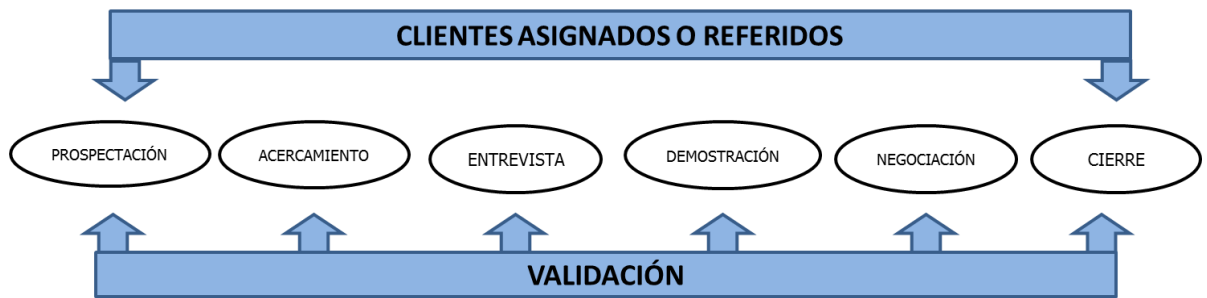
- Spark
- Optra
- Tracket

Ruta:

Asesor:

Hoy Excelencia en ventas controla este factor con la ejecución de Test Driver en concesionarios como CAMPESA S.A., manejado de manera informal a través de un formato dinámico de Adobe® Flash® Player integrado, donde se registran las dos rutas señaladas por el concesionario. La evidencia de este evento se muestra en la figura 11.

El modelo de excelencia en ventas comprende de estrategias significativas como la venta consultiva una metodología de ventas enfocada a los requerimientos de los clientes, requiere de entrevistas con el fin de identificar y asegurar las necesidades de los clientes, para luego ofertar y buscar cierres efectivos de ventas.



FUENTE: SANCHEZ, Franco Germán Enrique, Ganadores “Para lograr alto rendimiento en ventas”, 2006 Editorial carrera 7ª.

PASOS DE LA VENTA CONSULTIVA:

- **Prospectar:** Es la actividad de explorar, buscar y encontrar nuevas personas con posibilidades de convertirlas en clientes.
- **Acercamiento:** Es la búsqueda de la cita o la aproximación con el cliente. Es necesario e importante concertar una fecha, un lugar y un momento apropiado para desarrollar la entrevista con el candidato o tener la agilidad de realizarlo en el instante.
- **Entrevista:** Averiguar mediante una entrevista efectiva sus necesidades y deseos mediante técnicas de Sondeo y SPIN. La técnica SPIN consiste en una serie de preguntas de Situación (sobre las actividades, la situación comercial o personal del prospecto); de Problema (relacionadas con las necesidades, dificultades, descontentos del prospecto con respecto a una situación actual); de Implicación (relacionadas con los efectos o consecuencias de los problemas del prospecto) y de Necesidad (que tratan de descubrir necesidades evidentes o explícitas, explicando la ganancia que se obtendrá al solucionar el problema o la importancia de solucionarlo)

- **Demostración:** Mostrar cómo su producto o servicio responderá a las necesidades y los deseos de su prospecto manejando la Técnica de C.B.V.N (Es un método fácil para construir la argumentación de cualquier producto en una forma personalizada, partiendo de la problemática específica del cliente que se tiene al frente y apoyándose en el conocimiento técnico del producto que todo vendedor profesional debe tener mostrando las Características, Beneficios y Ventajas.)
- **Negociación:** Determinar cuáles son los obstáculos que le impiden a sus posibles clientes comprar, a fin de superarlos enseguida
- **Cierre:** El objetivo finalizar exitosamente la operación.⁶

4.4.9.4 Estándar de Entrega: En la entrega FELIZ a los clientes en el concesionario CAMPESA S.A. se determinó un espacio especial en la infraestructura de la sede del Anillo Vial con el fin de sea un momento memorable para las familias. También se estableció que el equipo de alistamiento este en constante coordinación con la CENTRAL DE BENEFICIOS para evitar fallas en alguno de los procesos involucrados y excluyendo al asesor comercial de todos los procesos administrativos y logísticos de la compra de un vehículo dentro del concesionario.

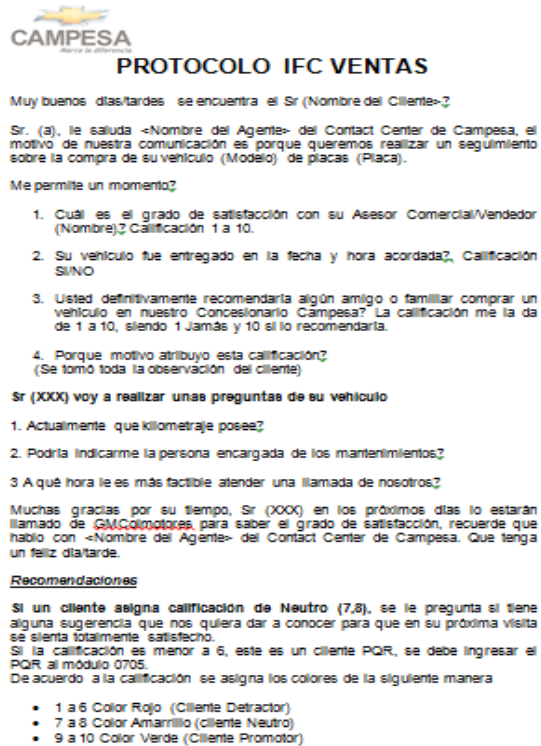
⁶ SANCHEZ, Franco Germán Enrique, Ganadores “Para lograr alto rendimiento en ventas”, 2006 Editorial carrera 7ª.



El agendamiento de las entregas se propuso mediante un panel de gestión controlando el seguimiento de las operaciones en la compra de un vehículo dentro del concesionario.

4.4.9.5 Estándar de Atención al cliente: El índice de Felicidad del Cliente tiene una importancia reveladora del desempeño de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en CAMPESA S.A. y como estos están evolucionando al Modelo de Excelencia en ventas en la Atención al cliente, promoviendo una valiosa cantidad de clientes promotores en la calificación del IFC para GM. El protocolo que se emplea en la consulta de esta se muestra en la figura 12.

Figura 12. Protocolo IFC ventas



En el seguimiento de la gestión comercial se sugiere un modelo diario y semanal con herramientas que perfeccionen constantemente el servicio de CAMPESA S.A.

MODELO DE SEGUIMIENTO DIARIO

- Reuniones para planeación del día
(7:00 am a 8:30 am, en forma individual por asesor)
- Presentación al asesor del plan diario, acorde con el plan semanal.
- El asesor revisa y aprueba.
- Revisa el potencial del cliente, la oferta a presentar y formaliza los objetivos comerciales del el cliente (propósitos).

MODELO DE SEGUIMIENTO SEMANAL (COMITÉ SEMANAL)

- Reunión de análisis comercial (asesores): plenaria del equipo comercial para análisis de productividad consolidada, resultados, indicadores, redireccionamientos, reconocimientos y canalizar información.
- Reunión de planeación (coordinadores CENTRAL DE BENEFICIOS): análisis de resultados de semana y revisión programación agendas siguiente semana.
- Comité Excelencia en ventas: análisis cierre de semana anterior y revisión programación y pronósticos semana que se inicia

HERRAMIENTAS PARA LA GESTION COMERCIAL

Estas herramientas se utilizan para apoyar la gestión de los asesores, coordinadores CENTRAL DE BENEFICIOS y Comité de Excelencia en ventas del concesionario CAMPESA S.A.; logrando realizar seguimiento en el cumplimiento de las metas en cada etapa y hacer un acompañamiento estructurado y estratégico a las ventas. Contribuyendo a:

- Identificar necesidades de desarrollo de nuestra gente.
- Garantizar la productividad diaria.
- Documentar el proceso comercial de la compañía.
- Retroalimentar en debida forma al equipo comercial.
- Para unificar la gestión comercial.

Se utilizan permanentemente, para determinar y desarrollar acciones preventivas y estratégicas, con el fin de direccionar y focalizar a la fuerza de ventas para el logro de los resultados y para tomar decisiones objetivas con respecto a su gestión.

5. DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN.

5.1 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN.

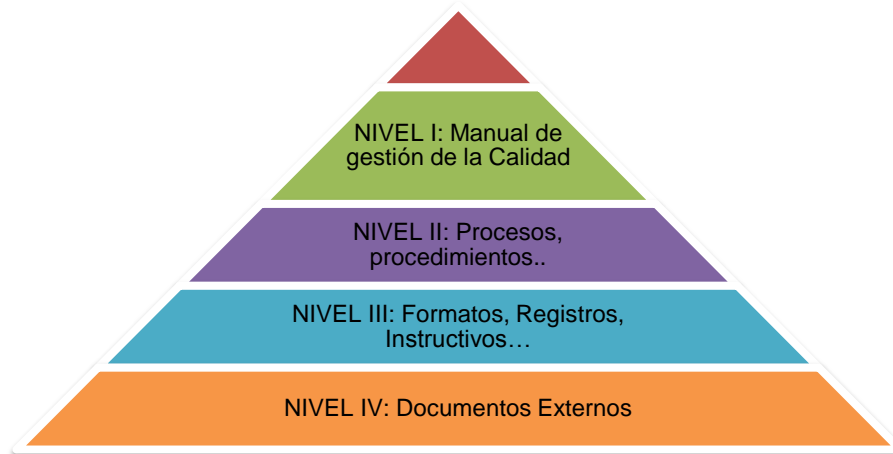
El Sistema de gestión de calidad, está compuesto por cuatro niveles de documentos como se muestra en la Figura 13. En el nivel I se encuentra el Manual de calidad de Excelencia en ventas, en el que se fundamenta el Sistema de gestión de calidad. En el nivel II se encuentran los procesos en que se divide y sus respectivos procedimientos. En el nivel III se encuentran los formatos, registros e instructivos, documentos que describen y registran los desarrollos de la aplicación de los Estándares del Modelo de Excelencia en ventas garantizando su trazabilidad. En el nivel IV están los documentos externos que corresponden a las normas y reglamentaciones vigentes que están directamente relacionadas con CAMPESA S.A. y alcance, términos de referencia y especificaciones técnicas que puedan afectar la calidad de los mismos.

En CAMPESA S.A. se estableció un procedimiento para la elaboración y control de documentos, (Ver ANEXO 34) con la finalidad de establecer los parámetros para la elaboración de documentos empleados en los procesos que se desarrollan en CAMPESA S.A., el cual fue previamente revisado y aprobado para la misma forma incluir control de cambios realizados en la documentación. Las instrucciones establecidas en este procedimiento son para todos los documentos que se generan dentro del Modelo de Excelencia en ventas basado en el Sistema de gestión de la calidad de CAMPESA S.A. como por ejemplo:

- Procedimientos
- Protocolos
- Guías
- Manual del Modelo de Excelencia en ventas

- Instructivo

Figura 13. Estructura de la documentación



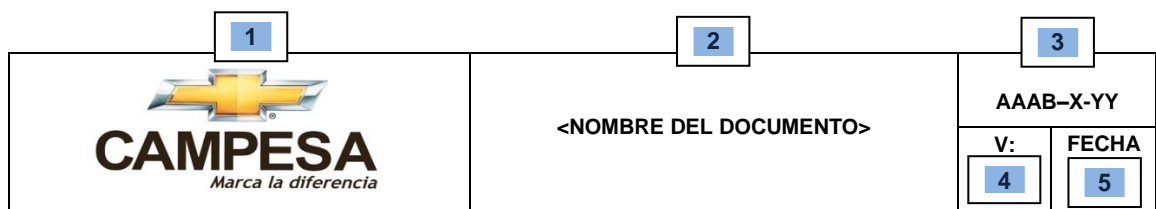
La nueva documentación establecida en el concesionario CAMPESA S.A. contiene:

5.1.1 Normalización de documentos

- **Encabezado**

Las páginas de los documentos deben contener un encabezado con información que contribuye a la identificación del documento, así:

Figura 14. Encabezado de documentos del Sistema de gestión de la calidad.



Fuente: Procedimiento elaboración y control de documentos CAMPESA S.A.

1. **Logo:** Es la identificación gráfica de la empresa.
2. **Nombre del documento:** De acuerdo con la actividad documentada se establece un nombre para identificar en forma clara y breve el contenido del documento.
3. **Código del documento:** Por medio de éste código se identificará el documento del Sistema de gestión de la calidad. Se utilizará la siguiente nomenclatura:

AAAB – X – YY

Que tiene el siguiente significado:

- **AAA:** Hace referencia al proceso que generó el documento. Los procesos establecidos en CAMPESA S.A. son los siguientes:

Tabla 11. Codificación de documentos por procesos

CÓDIGO	PROCESO
GER	GESTIÓN GERENCIAL
PIN	PROGRAMAS INTEGRALES
SEN	SERVICIOS Y PRODUCTOS DE CAMPESA S.A.
REC	GESTIÓN DE RECURSOS
MEJ	GESTIÓN DOCUMENTAL Y MEJORA
FIN	GESTIÓN FINANCIERA

- **B:** Hace referencia a los estándares del Modelo de Excelencia en ventas propuesto por General Motors al concesionario CAMPESA S.A.

Tabla 12. Codificación de documentos por Estándares del Modelo.

CÓDIGO	PROCESO
E	Estándar de gestión estratégica
C	Estándar de canales de atención
V	Estándar de atención y ventas
N	Estándar de entrega
A	Estándar de atención al cliente

- **X:** Hace referencia al tipo de documento. La codificación está definida así:

Tabla 13. Codificación según tipo de documento.

CÓDIGO	TIPO DE DOCUMENTO
F	Formato
G	Guía
I	Instructivo
M	Manual
P	Procedimiento
PT	Protocolo
O	Otros

- **YY:** Número que corresponde al consecutivo dentro del proceso, iniciando en 01.

A continuación se presentan algunos ejemplos:

MEJV-P-01: Hace referencia al procedimiento número uno (1) del proceso de gestión Documental y Mejora del Estándar de atención y ventas.

RECE-I-04: Hace referencia al instructivo número cuatro (4) del proceso de Gestión de Recursos del Estándar de gestión estratégica.

4. **Número de versión:** Identifica el consecutivo de modificaciones que afectan el documento. La primera versión sale aprobada como número uno (01). Si tiene modificaciones sigue con el consecutivo respectivo.

5. **Fecha:** Indica el día, mes y el año (dd-mm-aa), a partir del cual el documento fue aprobado o modificado para su actualización o vigencia.

Al final de cada documento en cada revisión que se efectúe al Modelo de Excelencia en ventas basado en el Sistema de gestión de calidad, se debe registrar los cambios realizados.

La sección de revisiones del documento tendrá la siguiente estructura:

Tabla 14. Revisiones del documento

CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA	APROBÓ		DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS
		NOMBRE	CARGO	

Fuente: Procedimiento elaboración y control de documentos CAMPESA S.A.

5.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

La documentación creada de los procesos del Modelo de Excelencia en ventas basado en el Sistema de gestión de la calidad son los resultantes de la realización

de la etapa de diagnóstico, la cual busca conocer las falencias o no conformidades de CAMPESA S.A. con respecto al modelo propuesto por GM.

Para iniciar la etapa se realizó una capacitación con el fin de dar a conocer al personal la necesidad de contar con una documentación pertinente, organizada y consecuente con sus funciones en la CENTRAL DE BENEFICIOS. En el ANEXO 35 se evidencia la presentación realizada con el personal.

Se realizaron recorridos y entrevistas con los integrantes de la CENTRAL DE BENEFICIOS para identificar las actividades de cada uno de los procesos y que documentos era necesario crear tanto para el buen y mejor funcionamiento de los procesos como para darle cumplimiento a los requisitos del Modelo de Excelencia en ventas.

A continuación se detallan los documentos creados y/o modificados que se integraron para lograr que fueran apropiados para la Implementación del Modelo de Excelencia en ventas en CAMPESA S.A.

5.2.1 Documentos a crear

- **Política y objetivos del sistema integrado de gestión**

En los numerales 4.4.3 y 4.4.4 se muestra el desarrollo para diseñar la política y objetivos del Modelo de Excelencia en ventas a CAMPESA S.A.

- **Caracterizaciones de proceso**

En el numeral 4.4.8 se describió como se realizaron las diferentes caracterizaciones de proceso.

- **Procedimiento elaboración y control de documentos.**

En el numeral 5.1 “ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN” se describió el diseño e implementación del procedimiento para el correcto manejo de los diferentes documentos.

- **Procedimiento control de registros**

Para darle cumplimiento a los requisitos de control de registros presentes en el Modelo de Excelencia en ventas direccionado a la norma ISO 9001:2008. Se diseñó y aprobó el procedimiento de control de registros, el cual establece la identificación, recuperación, almacenamiento, protección, tiempo de retención, y disposición de registros del Sistema de gestión de la calidad. (Ver ANEXO 36).

- **Procedimiento auditorías internas**

Este procedimiento define las actividades necesarias para realizar las auditorías internas, con su documentación, implementación y cumplimiento del Modelo de Excelencia en ventas enfocado en el Sistema de gestión de la calidad identificando oportunidades de mejoramiento para el concesionario CAMPESA S.A. (Ver ANEXO 37).

- **Procedimiento de acciones correctivas y preventivas**

Este procedimiento establece los parámetros a seguir para eliminar la causa de no conformidades reales y potenciales mediante la implementación de acciones correctivas y preventivas encaminadas al mejoramiento continuo del concesionario CAMPESA S.A. (Ver ANEXO 38).

- **Procedimiento de seguimiento y medición**

Este procedimiento establece la metodología para realizar de forma periódica las labores de monitoreo, medición, seguimiento del desempeño del Modelo de Excelencia en ventas en CAMPESA S.A. (Ver ANEXO 39).

El seguimiento al desempeño de Excelencia en ventas se realizará mediante una reunión mensual de mínimo una (1) hora, durante la cual se evaluará el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Política y objetivos en cuanto a la continua adaptación y efectividad de las metas propuestas.
- Cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos aplicables en la prestación del servicio y productos de valor agregado.
- Control y seguimiento de los programas de gestión, así como las consultas sobre cambios esperados en el desarrollo de los mismos.
- Verificación del cumplimiento de las actividades programadas para el mejoramiento de la competencia del personal.
- Analizar los controles a las no conformidades encontradas en la revisión por la gerencia, inspecciones planeadas y/o en auditorías internas.
- Avance de ejecución de presupuesto y necesidades de recursos humanos, financieros y de infraestructura.
- Actividades de mejoramiento de los procesos involucrados en el Modelo de Excelencia en ventas en el concesionario basado en un Sistema de gestión de la calidad.

- **Manual de funciones**

Los resultados del diagnóstico demostraron que CAMPESA S.A. no tenía documentos claramente definidos los requerimientos de educación, formación, habilidades y experiencia; así como como las responsabilidades de los procesos en el ciclo del negocio.

De esta manera se analizaron y revisaron los requerimientos de los cargos, y funciones de la CENTRAL DE BENEFICIOS; se actualizó toda la documentación para cada uno de los cargos definidos en la estructura organizacional. En el ANEXO 40 se muestra un ejemplo de la descripción del manual de funciones.

- **Manual del Modelo de Excelencia en ventas de CAMPESA S.A. basado en un Sistema de gestión de la calidad.**

Este documento especifica el Modelo de Excelencia en ventas, y los requisitos establecidos son de obligatorio cumplimiento por todas las personas en todos los niveles, y en especial los líderes y responsables de procesos de la CENTRAL DE BENEFICIOS. En él se encuentra definido los procesos y referenciados los procedimientos que soportan la gestión del concesionario. Por tanto se diseñó e implemento con la respectiva revisión y aprobación por parte de la gerencia de la empresa.

Los elementos del manual consta de: generalidades de CAMPESA S.A. (descripción del concesionario, misión, visión, organigrama), generalidades del Modelo de Excelencia en ventas (política, objetivos, mapa de procesos, alcance y exclusiones del Modelo de Excelencia en ventas), procedimiento documentados y condiciones generales. (Ver ANEXO 41).

5.2.2 Otros documentos y formatos del Modelo de Excelencia en ventas. De acuerdo a las necesidades de documentación encontradas en la revisión documental del diagnóstico, se crearon los procedimientos, manuales, y demás requeridos por el Modelo de Excelencia en ventas.

A medida que se fueron documentando dichos procedimientos, manuales y demás se encontró la necesidad de crear formatos asociados a estos, que no fueron identificados en la revisión documental, pero que son necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, operación y control de los procesos del Modelo de Excelencia en ventas.

En el ANEXO 42 se describe los documentos y formatos creados, para la implementación del Modelo.

6. IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Es importante que el personal de CAMPESA S.A. conozca y participe de forma activa en la implementación del Modelo de Excelencia en ventas. Sin olvidar que esta etapa es la ejecución de todo lo que se planteó en la etapa de planificación.

La implementación permite que el personal, quienes son los que ejecutan los procesos que se definieron, lleven a la práctica lo que se establece en los documentos y programas elaborados.

6.1 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Fue importante realizar jornadas de sensibilización y capacitación donde se socializa y crea conciencia en el personal permitiendo obtener clientes FELICES en la compra del vehículo mitigando los impactos de la entrega y evitar posibles re trabajos o atrasos en el ciclo del negocio, con lo cual se espera con la implementación de la CENTRAL DE BENEFICIOS.

6.1.1 Plan de formación y entrenamiento. Las capacitaciones estuvieron direccionadas de forma activa, dinámica y amigable para que el personal sintiera propio el Modelo de Excelencia en ventas y comprendiera los elementos que componen el mismo. Las continuas sensibilizaciones y capacitaciones promueven en el personal un estilo de vida orientado hacia la mejora continua. El plan de formación y entrenamiento diseñado y ejecutado para CAMPESA S.A. se encuentra en el ANEXO 43.

6.1.2 Ejecución de las capacitaciones. Para llevar a cabo las capacitaciones fue importante involucrar a todo el personal, desde los diferentes niveles, dando a conocer temas como conocimiento de los requerimientos del Modelo de Excelencia en ventas, socialización de la planeación estratégica, identificación de estrategias, estructura documental, manual de funciones, orientación en el uso de los Sistemas de Información, entre otras actividades mencionadas en el plan de formación y entrenamiento.

Algunas de las actividades ejecutadas fueron enunciadas en capítulos anteriores como la primera sensibilización donde se dieron a conocer los resultados arrojados en el diagnóstico inicial y la metodología empleada para el mismo. Y se dio inicio con la planeación de las actividades y acciones correspondientes que conlleven al crecimiento de CAMPESA S.A.

6.1.3 Eficacia de las capacitaciones. Con el fin de conocer la eficacia de las capacitaciones brindadas al personal de CAMPESA S.A., se elaboraron talleres, evaluaciones, dinámicas, en cada una de las actividades que permitían establecer la eficacia de las acciones del proceso en la CENTRAL DE BENEFICIOS con el propósito de mejorar continuamente el compromiso del personal con el cumplimiento del Modelo de Excelencia en ventas en CAMPESA S.A. de las cuales es necesario determinar el nivel de desempeño y con ello, la aprobación de nuevos mecanismos que mejoran internamente los procesos. En la determinación de eficacia de las capacitaciones se establece un control de aprobación o no aprobación en el conocimiento de los productos y servicios de la marca Chevrolet en CAMPESA S.A.

6.2 DIVULGACIÓN DE LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD A CAMPESA S.A.

El Estándar de Gestión estratégica y el numeral 16 de la NTC ISO 9001:2008 exige que para la implementación de la política de calidad y los objetivos de un sistema de gestión de calidad, debe ser comunicada a todas las personas que trabajan para la organización o en su nombre y que esté disponible al público, para lo cual después de establecida y documentada se divulgó a todo el personal del concesionario tal como se desarrolló en el numeral 4.4.3 y 4.4.4 Definición de la política y objetivos del Modelo de Excelencia en ventas, respectivamente.

6.3 IMPLEMENTACIÓN DE LOS DOCUMENTOS CREADOS

Para la socialización e implementación de los documentos creados e integrados, se realizó una sensibilización y capacitación sobre la estructura documental desarrollada en el numeral “5.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS” del presente documento, donde se expuso la importancia de la organización de los documentos, el cómo se iban a elaborar y controlar los distintos documentos y la obligatoriedad de los procedimientos exigidos por el Modelo de Excelencia en ventas. Adicionalmente se realizaron talleres, concursos y otros métodos de incentivo con el fin de afianzar los nuevos temas y crear recordación. Estas capacitaciones estuvieron a cargo del comité estratégico de Excelencia en ventas de CAMPESA S.A., especialmente apoyado por la Gerencia de Negocios y la autora, como se evidencia en el ANEXO 7.

Para la divulgación de la documentación se hizo entrega de los documentos pertinentes a cada funcionario del proceso y se les capacitó sobre su interpretación, correcto uso, manejo y responsabilidades; este a su vez los

entregaba y difundía a su equipo de trabajo. Aun así por sugerencia de la Gerencia la documentación creada se encuentra en un archivo de gestión en cada una de las sedes del concesionario debidamente controlada por el comité de Excelencia en ventas. También esta documentación se encuentra en la red interna del CAMPESA S.A. en una carpeta compartida, en donde la disponibilidad de los archivos es completa para la Gerencia y el Dtpo de Recursos Humanos, el resto del personal tiene acceso limitado en algunos procesos del sistema.

6.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El objetivo en la satisfacción al cliente mediante canales de atención es constituirse como intermediarios eficientes, enfocadas en la venta del portafolio del concesionario, caracterizados por prestar la adecuada atención a los clientes de los diferentes segmentos y con alta capacidad para generar nuevos negocios.

En el diagnóstico inicial desarrollado en CAMPESA S.A. se evidenció el seguimiento del Índice de Felicidad del cliente de los 4 primeros meses del año 2014. En el ANEXO 44, se conoce los datos de este índice en todos los meses del año 2014, concluyendo el sobresaliente desarrollo de los correctivos y planes de mejora gestionados durante la implementación de Excelencia en ventas, manifestando un 94,29% al mes de diciembre del 2014 con una efectividad del 91%, en comparación con el mes de abril del 2014 que presentó un 74,51% en el IFC con una efectividad del 78%.

Por tal razón, por ser este un elemento esencial para el cumplimiento de la política y objetivos del Modelo de Excelencia en ventas a CAMPESA S.A., en la búsqueda del mejoramiento continuo, se desarrolló el protocolo estandarizado de encuesta consultiva al cliente para conocer la satisfacción en la compra de su vehículo.

6.4.1 Pendientes, Quejas, Reclamos, y sugerencias (PQRS). Con el ánimo de prestar el mejor servicio a los clientes en CAMPESA S.A., se estableció vías de comunicación eficaces como son los canales de atención (vitrina, on line, y contact center), que permitan acceder a información de productos y servicios del concesionario a través de buzones visibles dentro de las instalaciones del concesionario, en línea en la página web y mediante la llamada consultiva del Índice de Felicidad del cliente, de los que se pretende tomar medidas estratégicas necesarias para brindar un excelente servicio y acompañamiento en la compra del vehículo.

Todo el personal, está en la facultad de recibir PQRS que reporten los clientes de manera verbal o escrita e informar a los líderes de proceso de la situación presentada, para su respectivo seguimiento y control, que es liderado por el comité de Excelencia en ventas y Gerencia. Las PQRS registradas se revisan cada semana y una vez al mes en el Comité de Excelencia en ventas se procede a sus análisis y en caso de ser repetitivas o tener un alto impacto en la calidad del servicio, el comité determina las causas de las quejas y reclamos para tomar las acciones necesarias y evitar su ocurrencia, siguiendo lo establecido en el procedimientos de acciones correctivas y preventivas.

El buzón de sugerencias de los canales de atención se estableció como una herramienta más del Modelo de Excelencia en ventas que persigue la mejora continua de los servicios ofertados por el concesionario, la comunicación con su clientes y la medida de niveles de satisfacción.

6.5 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME Y EVENTOS ADVERSOS

CAMPESA S.A identifica y controla el servicio no conforme y eventos adversos de acuerdo a lo establecido en el procedimiento para el control del servicio donde se

Los resultados alcanzados demuestran un excelente desempeño de los procesos de CAMPESA S.A. aun así, el análisis detallado de los mismos ha permitido identificar problemas y oportunidades de mejora en la presentación y asesoramiento del servicio y sugerir estrategias específicas para aumentar las ventas en el concesionario. Adicionalmente, la Gerencia ha utilizado los indicadores como herramienta para monitorear las actividades de la CENTRAL DE BENEFICIOS y guiar la toma de decisiones diarias.

7. EVALUACIÓN

Con el fin de conocer el cumplimiento de los requisitos en el concesionario CAMPESA S.A., en cuanto al Modelo de Excelencia en ventas, se realizaron dos auditorías internas como se plasmó en el programa de auditorías internas, (Ver ANEXO 46) cuyo objetivo principal consistió en determinar si el Modelo de Excelencia en ventas era conforme al Sistema de gestión de la calidad, el cual es soportado con lineamientos del Modelo EFQM de Excelencia y la NTC ISO 9001:2008 frente a los procesos misionales del CAMPESA S.A. en la unificación de departamentos internos dentro del concesionario implementados y conservados estratégicamente en la CENTRAL DE BENEFICIOS.

De este modo las auditorías quedaron establecidas como se muestra a continuación

- PRIMERA AUDITORÍA INTERNA: Mes de Septiembre del 2014
- SEGUNDA AUDITORÍA INTERNA: Mes de Diciembre del 2014

7.1 PRIMERA AUDITORÍA INTERNA

Esta evaluación del Modelo de Excelencia en ventas se llevó a cabo en la semana del 1 al 5 de Septiembre del 2014, siguiendo el plan de auditoría (Ver ANEXO 47) establecido y aprobado con anterioridad para esta primera auditoría, donde se especifican los detalles para su ejecución.

- **FECHA:** 1 al 5 de Septiembre del 2014

- **OBJETIVO:** Verificar el cumplimiento de los requisitos del Modelo de Excelencia en ventas propuesto por General Motors basado en un sistema de gestión de la calidad, la norma ISO 9001:2008 y los demás procedimientos y protocolos definidos por el concesionario.
- **ALCANCE:** Todos los procesos de la CENTRAL DE BENEFICIOS y sus aliados en la implementación del Modelo de Excelencia en ventas en el concesionario CAMPESA S.A.
- **CRITERIOS:** Modelo de Excelencia en ventas y Norma ISO 9001:2008, Procedimientos e instructivos del sistema de gestión de la calidad.

Antes de iniciar la auditoría se ejecutó la reunión de apertura con los auditados, con el objetivo de dar a conocer el plan de auditoría y la metodología que se iba a aplicar. Se resolvieron dudas e inquietudes presentadas por los implicados.

Para la realización de la auditoría, el auditor líder, se reunió con los responsables o líderes de cada proceso y Gerente con el fin de conocer el estado de implementación del Modelo del Excelencia en ventas en cada uno de los procesos y sedes. Todo el proceso de auditoría y resultados se iba consignando en el formato Lista de verificación para la auditoría establecida por CAMPESA S.A. (Ver ANEXO 48)

7.1.1 Resultado de la primera auditoría interna. Finalizada la auditoría de realizó una reunión de cierre donde se dio a conocer los hallazgos de la misma. Estos resultados se registraron en el formato Informe de Auditoría (ANEXO 49), donde se describen las no conformidades y observaciones encontradas en cada proceso auditado.

Esta primera auditoría tuvo como resultado 14 hallazgos, de los cuales 8 de ellos fueron no conformidades y los 6 restantes considerados como observaciones. Es válido enunciar, que el Modelo de Excelencia en ventas exige que las funciones de los asesores comerciales tanto de nuevos y como usados posean la capacidad de atender el público en general sin fraccionar la demanda. Sin embargo, esta fragmentación de funciones es una manera propia de operar dentro del concesionario. Se puede enunciar esto como NO CONFORMIDAD de acuerdo a la exigencia en Excelencia en ventas. Los resultados de la primera auditoría interna se describen a continuación:

Tabla 15. Hallazgos de la primera auditoría interna.

NO CONFORMIDADES	PROCESO	ESTÁNDAR
Se encontró que no se ha establecido el manual de funciones, y objetivos de desempeño de la CENTRAL DE BENEFICIOS, incumpliendo con el requisito Modelo de Excelencia en ventas y la norma ISO 9001:2008.	GESTIÓN DE RECURSOS	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
No se encontró un registro actualizado de hojas de vidas que permita conocer el grado de educación de los empleados en la CENTRAL DE BENEFICIOS y demás funcionarios.	GESTIÓN DE RECURSOS	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
La excelencia en ventas promulga el programa de multiplicadores o trainee, pero no se evidencia la formación de líderes natos en capacitación dentro del concesionario CAMPESA S.A.	GERENCIA	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
Se encontró que los Asesores presentan paradigmas y mitos a la hora de consultar los Sistemas de Información.	PROGRAMAS INTEGRALES	ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS
Se evidenció que el anuncio del Panel de Gestión se lleva a cabo en Gerencia Comercial, de negocios y asesores. Sin embargo, los operativos de la CENTRAL DE BENEFICIOS no tienen conocimiento de este.	GESTIÓN DE RECURSOS	ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS

NO CONFORMIDADES	PROCESO	ESTÁNDAR
Se evidenció que los asesores todavía presentan resistencia en la utilización de cotizadores digitales y la realización de la entrevista consultiva con el cliente en la presentación estática del vehículo, demostrando mayor interés en la adquisición del producto.	PROGRAMAS INTEGRALES	ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
Los 10 pasos de la Entrega FELIZ en el concesionario CAMPESA S.A. se diseñó y aún está pendiente por publicarse visiblemente al cliente.	PROGRAMAS INTEGRALES	ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
No se encuentra fluidez en el manejo óptimo en el proceso de Test Driver en el concesionario, a través del control en recepción. Este proceso debe tener mayor importancia en CAMPESA S.A., dándole prioridad en otro dpto. de mayor control y eficiencia.	PROGRAMAS INTEGRALES	ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
OBSERVACIONES	PROCESO	ESTÁNDAR
El concesionario CAMPESA S.A. debería fortalecer el levantamiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	GESTIÓN DE RECURSOS	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
Para fortalecer la buena comunicación y transparencia en los procesos se sugiere la utilización de la carta de compromiso, que contiene los 10 pasos para una Entrega FELIZ, desde el pedido para notificar la claridad de los procesos.	PROGRAMAS INTEGRALES	EST. DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
Hay que reforzar los conocimientos sobre el sistema de gestión de calidad (documentación, procedimientos, etc) al Sistema de Información DMS en el concesionario CAMPESA S.A. en la estandarización de los procedimientos.	GESTIÓN DE RECURSOS	EST. DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
Hay que establecer una metodología para conocer si el cliente en particular tiene o no historia de compra, cotización o trayectoria en el concesionario a través de alguno de nuestros servicios, con el fin de dar un trato preferencial e	GESTIÓN DE RECURSOS, PROGRAMAS INTEGRALES Y SERVICIOS	EST. DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE

NO CONFORMIDADES	PROCESO	ESTÁNDAR
identificar sus gustos.		
Se recomienda diseñar una metodología más específica para la socialización de nuevos requisitos legales en el concesionario, de tal forma que se establezca un compromiso por parte del personal para el cumplimiento de los nuevos requisitos.	GESTIÓN DE RECURSOS, PROGRAMAS INTEGRALES Y SERVICIOS	EST. DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
La atención al público anunciada en el concesionario es de jornada continua, se recomienda que la misión de la anfitriona presente en jornadas de almuerzo se gestione o que exista un turnador, sin perder la captación del cliente.	GESTIÓN DE RECURSOS, PROGRAMAS INTEGRALES Y SERVICIOS	EST. DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE

7.1.2 Plan de mejora primera auditoría interna. Para dar tratamiento, seguimiento y verificación de las no conformidades encontradas en la primera auditoría interna, se estableció el plan de mejora de la tabla 16. Teniendo en cuenta el procedimiento de acciones correctivas y preventivas (MEJV-P-03) definido por el concesionario, se utilizó el formato de Acciones de Mejora (MEJV-F-04), presentado en el ANEXO 50.

Tabla 16. Plan de mejora primera auditoría interna

PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	EJEC.	
			SI	NO
Establecer el manual de funciones de todos los operarios de la CENTRAL DE BENEFICIOS con procedimientos, teniendo en cuenta los soportes de educación, formación, habilidades y experiencia. Así como las responsabilidades en los procesos del ciclo del negocio.	Dpto. Recursos Humanos y CENTRAL DE BENEFICIOS	30 de Septiembre del 2014	X	

PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	EJEC.	
			SI	NO
Realizar la actualización de las hojas de vida de forma estándar en recursos humanos permitiendo conocer las capacidades de los funcionarios, supliendo las exigencias del Estándar de gestión estratégica del Modelo de Excelencia en ventas.	Dpto. Recursos Humanos	30 de Septiembre del 2014	X	
Seleccionar dentro del personal contratado quienes presentan un perfil de liderazgo para diseñar, desarrollar, gestionar y mantener el programa de multiplicadores o trainee permitiendo empoderar a los empleados del actuar a través del conocimiento pleno de los procesos.	Dpto. Recursos Humanos y funcionarios de CAMPESA S.A.	30 de Septiembre del 2014		
Realizar acompañamiento en el aprendizaje y reconocimiento de los sistemas de información a los asesores como herramienta de ayuda y soporte obligatoria para su desempeño.	Dpto. Recursos Humanos, Comité de Excelencia en ventas, Comercial y de negocios.	30 de Septiembre del 2014	X	
Verificar el acceso del Panel de Gestión de Excelencia en ventas a todos los implicados de los procesos para poder obtener mayor eficiencia y optimización de los procesos dentro de la CENTRAL DE BENEFICIOS.	Ing. Eduardo Quiroz, Ing. Carlos Manuel Barajas Mendoza y Gst. Gloria Lucia Álvarez	30 de Septiembre del 2014	X	
Gestionar un mayor acompañamiento en el aprendizaje y reconocimiento de la metodología de las herramientas para adquirir más clientes fieles a los servicios	Dpto. de Recursos Humanos e Ing. Carlos Manuel B.	30 de Septiembre del 2014		

PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	EJEC.	
			SI	NO
de CAMPESA S.A.				
Colocar el cartel de los 10 pasos estándar de la Entrega FELIZ visible dentro del concesionario especialmente en la misma ubicación de la CENTRAL DE BENEFICIOS.	Dpto. de Mercadeo	30 de Septiembre del 2014	X	
Controlar la gestión de los Test driver en CAMPESA S.A. desde la Gerencia Comercial, mediante incentivos y reconocimientos en el momento de calcular la asignación mensual de los asesores.	Dpto. de Mercadeo y Comercial	30 de Septiembre del 2014		

7.2 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Para dar cumplimiento al estándar de Gestión Estratégica y los numerales 5.6 de la norma ISO 9001:2008, se realizó la revisión por la dirección el día 29 de septiembre de 2014, y en común con el comité de Excelencia en ventas los primeros martes de cada mes con la matriz de calibración del Modelo.

Los elementos de entrada fueron los siguientes: Resultados de auditorías previas, Retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos, cumplimiento de procedimientos y programas implementados, conformidad del producto y/o servicio, seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, recomendaciones para la mejora, los cambios en el concesionario que puedan afectar el desempeño del modelo, y así mismo al Sistema de Gestión de la calidad.

Teniendo en cuenta estos elementos la revisión por la dirección tuvo como resultados importantes la siguiente información:

- La revisión de la política y los objetivos del Modelo de Excelencia en ventas basado en un Sistema de Gestión de la calidad se ha divulgado y se realiza el correcto seguimiento a los mismos.
- Se exponen las no conformidades y observaciones generadas en la primera auditoría interna y se evalúan las acciones planteadas para el cierre correspondiente.
- Se conocen los informes de satisfacción del cliente a través del Índice de Felicidad del cliente IFC interno dentro del concesionario, como resultado de la tabulación y análisis que se implementaron.
- Análisis de indicadores de los procesos y planteamiento de nuevas metodologías para la obtención de información veraz con soporte en el Sistema de Información DMS.
- Se conoce el estado de las acciones de mejora registradas.
- Implementar los planes de acción para que el concesionario cumpla con la totalidad de los requisitos legales pertinentes.
- El Comité de Excelencia en ventas debe fortalecer el seguimiento y control del cumplimiento de los requisitos del Modelo y el sistema de gestión de la de calidad.
- Se evidencia la importancia de sensibilizar y capacitar al personal en cuanto a la optimización de procesos en la CENTRAL DE BENEFICIOS.
- Resaltar la importancia de generar acciones de mejora, con el fin de mejorar el desempeño del Modelo de Excelencia en ventas, principalmente en la CENTRAL DE BENEFICIOS.

7.3 SEGUNDA AUDITORÍA INTERNA

Esta evaluación del Modelo de Excelencia en ventas se llevó a cabo los primeros días del mes de Diciembre (1 al 6) del 2014, siguiendo el plan de auditoría (Ver ANEXO 51) establecido y aprobado con anterioridad para esta segunda auditoría.

Siguiendo la misma metodología empleada para el desarrollo de la primera auditoría interna, se ejecutó la reunión de apertura con los auditados, con el objetivo de dar a conocer el plan de auditoría y la metodología que se iba a aplicar. Se resolvieron dudas e inquietudes presentadas por los implicados.

7.3.1 Resultado de la segunda auditoría interna. Finalizada la auditoría se realizó una reunión de cierre donde se dio a conocer los hallazgos de la misma. Estos resultados se registraron en el formato Informe de Auditoría (ANEXO 52), donde se describen las no conformidades y observaciones encontradas en cada proceso auditado.

Esta segunda auditoría tuvo como resultado 6 hallazgos, de los cuales 3 de ellos fueron no conformidades y los 3 restantes considerados como observaciones. Los resultados de la segunda auditoría interna se describen en la tabla 17.

7.3.2 Plan de mejora segunda auditoría interna. Para dar tratamiento, seguimiento y verificación de las no conformidades encontradas en la segunda auditoría interna, se estableció el plan de mejora de la tabla 18. Teniendo en cuenta el procedimiento de acciones correctivas y preventivas (MEJV-P-03) definido por el concesionario, se utilizó el formato de Acciones de Mejora (MEJV-F-04), presentado en el ANEXO 53.

Tabla 17. Hallazgos segunda auditoría interna.

NO CONFORMIDADES	PROCESO	ESTÁNDAR
El programa de multiplicadores o trainee, no se ha implementado al interior del concesionario.	GERENCIA	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
Se encontró que existen todavía en paradigmas y mitos a la hora de consultar los Sistemas de Información.	PROGRAMAS INTEGRALES	ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS

NO CONFORMIDADES	PROCESO	ESTÁNDAR
El proceso de test driver del concesionario presenta resistencia en la presentación de producto o servicio, siendo este una técnica de la fuerza de ventas de la marca Chevrolet.	PROGRAMAS INTEGRALES	ESTÁNDAR DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
OBSERVACIONES	PROCESO	ESTÁNDAR
El concesionario CAMPESA S.A. debería mantener y documentar el levantamiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	GESTIÓN DE RECURSOS	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
Para la buena comunicación y transparencia en los procesos se propone colocar de manera visible en los puestos de trabajo del área comercial y CENTRAL DE BENEFICIOS, la exposición de los 10 pasos de entrega de manera ágil y dinámica para el cliente.	PROGRAMAS INTEGRALES	EST. DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE
Se debe reforzar de manera primordial la vanguardia de los conocimientos sobre el sistema de gestión de calidad (documentación, procedimientos, etc) al Sistema de Información DMS en el concesionario CAMPESA S.A. en la estandarización de los procedimientos.	GESTIÓN DE RECURSOS	EST. DE ATENCIÓN Y VENTAS, y ATENCIÓN AL CLIENTE

Tabla 18. Plan de mejora segunda auditoría interna

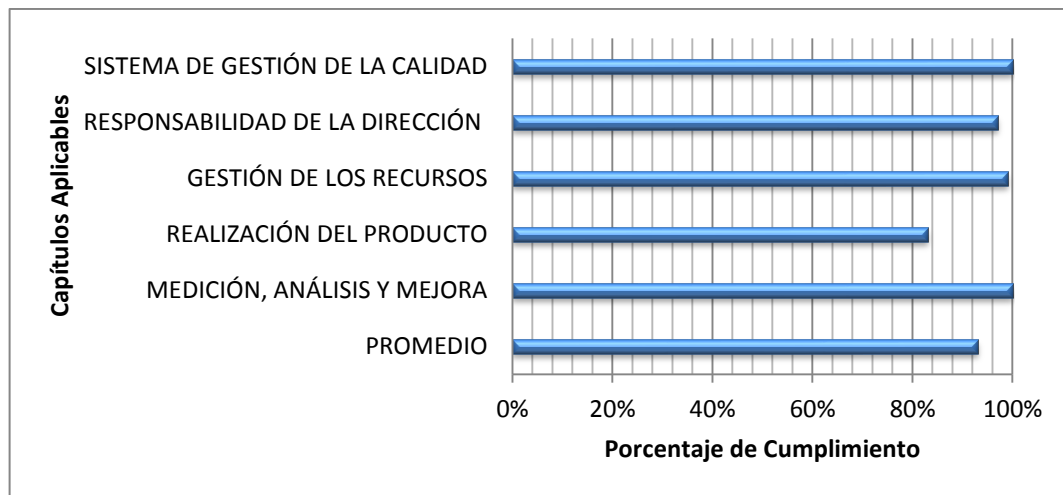
PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	EJEC.	
			SI	NO
Verificar el funcionamiento y desempeño del personal seleccionado para el programa de multiplicadores o trainee que ejecute de manera innovadora las capacitaciones que requiere el programa en general.	Elizabeth Pradilla	13 de Enero de 2015		

PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	EJEC.	
			SI	NO
Realizar acompañamiento y seguimiento permanente en la utilización de los sistemas de información al personal involucrado en el ciclo del negocio de la compra de un producto o servicio dentro de CAMPESA S.A.	Carlos Manuel Barajas	13 de Enero de 2015	X	
Realizar control constante de la gestión de los Test driver en CAMPESA S.A. desde la Gerencia Comercial, mediante incentivos y reconocimientos para aumentar la cantidad de operaciones de Test Driver.	Pahola Rodriguez	13 de Enero de 2015	X	

8. DIAGNÓSTICO FINAL DEL MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS PROPUESTO POR GENERAL MOTORS

Una vez implementados los planes de mejora, después de la etapa de evaluación, se realizó el diagnóstico del estado final de CAMPESA S.A. en cuanto al cumplimiento de los requisitos del Modelo de Excelencia en ventas. Se utilizó la misma herramienta empleada para el diagnóstico inicial con las listas de chequeo.

Gráfica 5. Diagnóstico Final de la NTC ISO 9001:2008

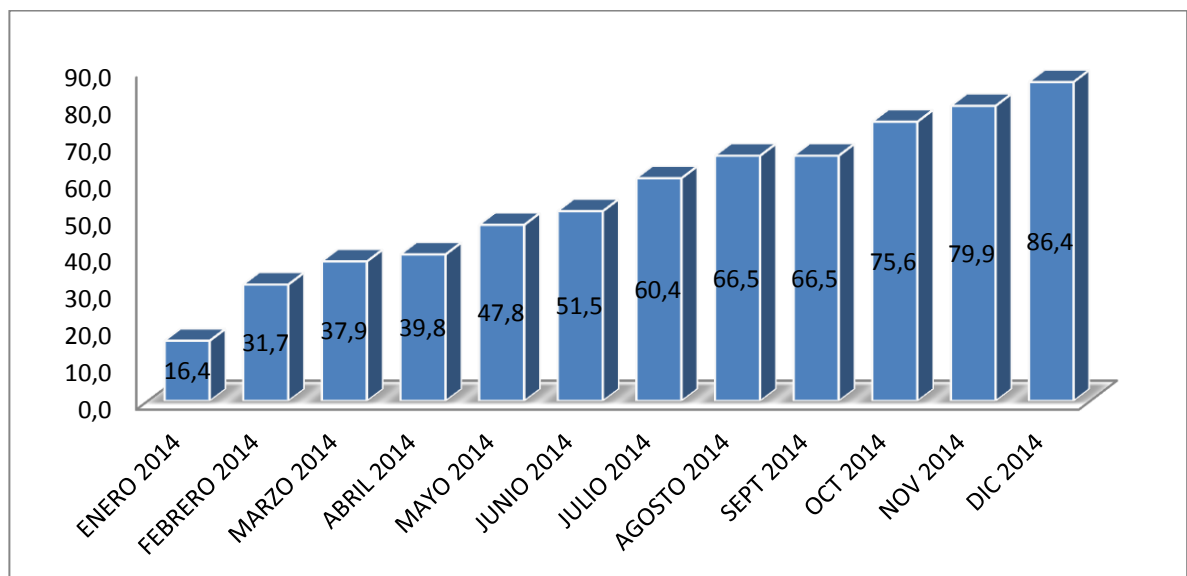


Para el caso de la NTC ISO 9001:2008 se obtuvieron resultados como se muestran en el gráfico 5. Indica un grado de cumplimiento del 93%, que con respecto al inicial que fue del 25%. Es exitoso para el concesionario reconocer que la implementación del Sistema de gestión de calidad logra que la percepción del cliente frente al cumplimiento de sus requisitos sea más alta, alcanza un concesionario más organizado y enfocado hacia la mejora continua. Este diagnóstico evidencia un avance muy significativo en medición, análisis y mejora con un 98% de efectividad de los procesos que se realizan en CAMPESA S.A.,

promoviendo el desarrollo evolutivo del Sistema de Gestión de la calidad, presentando un 98% del cumplimiento de los requerimientos del sistema.

Por otro lado, el gráfico 6 muestra el grado de cumplimiento del Modelo de Excelencia en ventas en un 86,4% al mes de Diciembre del 2014 con respecto al diagnóstico inicial efectuado en el mes de abril del 2014 con un 39,4%. Evidenciando este resultado un concesionario más eficiente y productivo al optimizar los procesos y procedimientos con calidad en el ciclo del negocio. Evitando la participación del asesor comercial en los procesos comerciales en la unificación de departamentos comerciales y administrativos para obtener clientes FELICES en entregas perfectas.

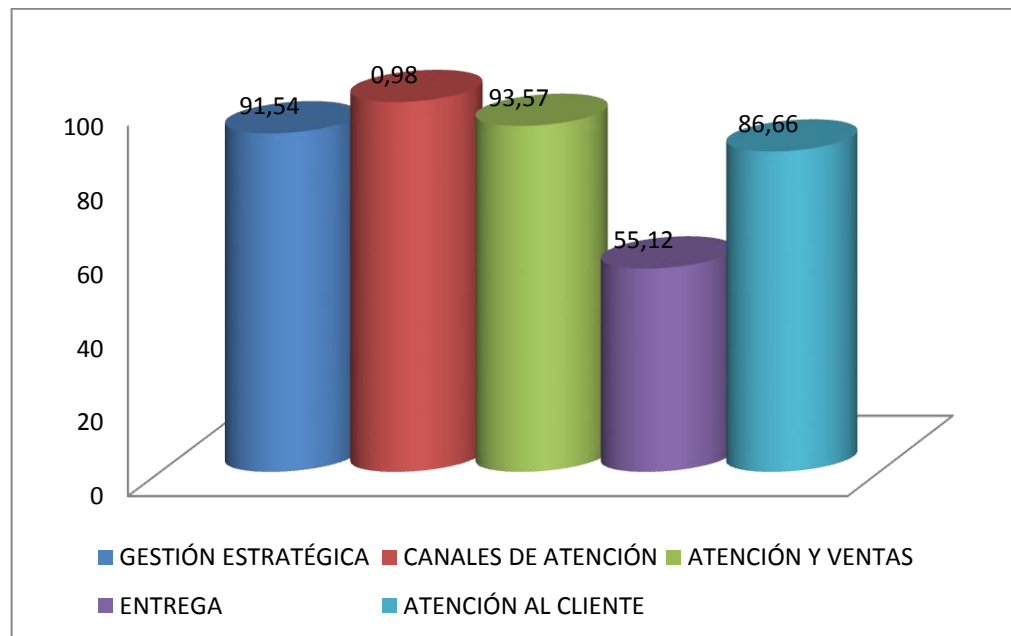
Gráfica 6. Grado de cumplimiento final del Modelo de Excelencia en ventas 2014



En la implementación del Modelo de Excelencia en ventas basado en un Sistema de gestión de la calidad, se mostró sinergia al interior de CAMPESA S.A., debido a que la buena comunicación tomada con importancia para lograr un común objetivo, invirtiendo en gran porcentaje a la capacitación adecuada y a la

obtención de herramientas, que busquen el control y seguimiento de todas las etapas del proceso, validándolas conforme a la calidad esperada por el Cliente. En el gráfico 7, se evidencia un avance significativo de los estándares de calidad del Modelo especialmente de los canales de atención, donde el cliente se impresiona por primera vez al ingresar al concesionario y conocer los productos y servicios. Sin embargo, el estándar de entrega no es muy favorable debido a inconsistencias presentadas en el alistamiento de vehículos y en la pronta agenda del cliente con la entrega.

Gráfica 7. Avance de los Estándares del Modelo de Excelencia en ventas



El modelo de Excelencia genera un crecimiento constante de eficiencia en las ventas del concesionario, con procesos estandarizados como se evidencia en el estándar de atención y ventas mediante los 10 pasos estándar de la entrega del vehículo (Ver: Figura 10) llevando así, mayor control en la trazabilidad de los negocios realizados dentro de CAMPESA S.A. Lo que genera aumento en las ventas y mayor fidelidad con los clientes.

Al mes de diciembre del 2014 se registra un acumulado significativo en comparación con el año 2013 en las unidades de financiación de vehículos con un porcentaje acumulado de 55% y 1788 unidades (ver: tabla 19) del cual se despliega la participación de entidades financieras como GMAC, y la fusión de Banco Davivienda y el Banco del Occidente (UNO+UNO), que proporciona al concesionario mayor cobertura para la adquisición del vehículos al concesionario.

Tabla 19. Porcentaje acumulado de la participación de entidades financieras al mes de Diciembre del 2014.

GMAC FINANCIERA DE COLOMBIA S.A.	41%
BANCO DAVIVIENDA S.A.	12%
BANCO DE OCCIDENTE S.A.	9%
BANCO DE BOGOTA S.A.	7%
BANCO FINANDINA S.A.	6%
BANCO PICHINCHA S.A.	6%
BANCOLOMBIA S.A.	5%
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.	3%
FINANZAUTO S.A.	3%
VEHIGRUPO SAS	2%
BANCO COLPATRIA MULTIBANCA COLPATRIA S.A	1%

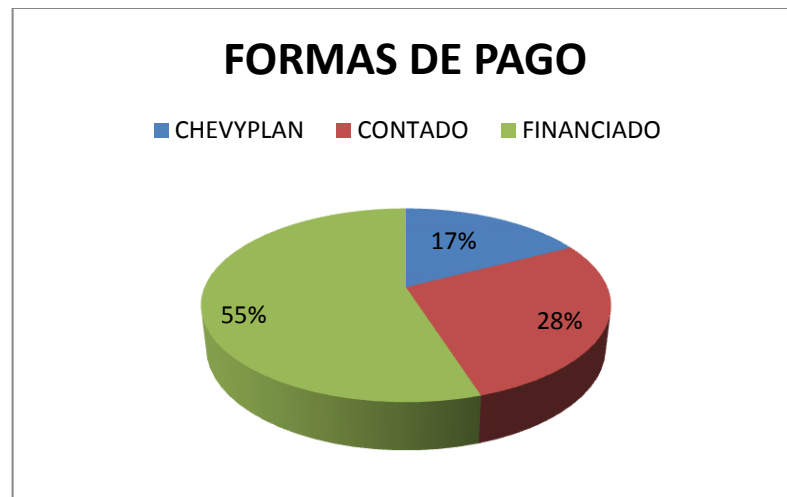
Complementario a las formas de pago en la compra del vehículo se registra un acumulado al mes de diciembre del 2014 de las unidades de contado registradas es de 900 negocios con el 28%, que frente a diciembre del 2013 decrece en un 8% debido al incremento de la adquisición del vehículo mediante financiación. Las unidades restantes al total de 2440 unidades de compra acumuladas del 2014 son ejecutadas en el departamento de Chevyplan con 564 unidades con un 17 %, como se muestra en la tabla 20 y el gráfico 8.

Tabla 20. Unidades acumuladas de las unidades de compra dentro del concesionario CAMPESA S.A.

TIPO DE VENTA			
	UNIDADES	PROMEDIO	PORCENTAJE
CHEVYPLAN	564	47	17%
CONTADO	900	75	28%
FINANCIADO	1788	149	55%
TOTAL VENTAS A DIC 2014	3252	271	100%

FUENTE: CAMPESA S.A., ANEXO 1, Estudio de ventas, 2010-2014

Gráfica 8. Formas de pago en CAMPESA SA presente en un promedio acumulado de ventas del año 2013 al mes de Diciembre



FUENTE: CAMPESA S.A., ANEXO 1, Estudio de ventas, 2010-2014

La trazabilidad lograda con el Modelo de Excelencia en ventas permite determinar la participación de las sedes en las diferentes formas de pago y la preferencia de la adquisición del vehículo por parte del cliente; mostrando que el mayor porcentaje de los clientes de CAMPESA S.A. se encuentra en la sede principal de la Cra 27 y su predilección en la compra del vehículo se centra mediante entidades financieras.

Para el 2015 se espera un presupuesto de 4168 unidades de venta en el concesionario CAMPESA S.A., continuando con el incremento de la financiación de vehículos con empresas aliadas aumentándolo en un 5% para el lograr un porcentaje del 60% de los negocios realizados en el concesionario. Lo cual implica ejecutar un promedio de ventas netas anuales de 3334 unidades excluyendo al departamento de Chevyplan del cual el Modelo de Excelencia en ventas no involucra, para así crecer y mantener la cifra de 139 unidades financiadas en la CENTRAL DE BENEFICIOS y proporcionar al mismo tiempo un incremento del 7% en los productos de valor agregado que al año 2014 presenta 1.292.466.630 pesos colombianos, presupuestando 1.382.939.294 para el 2015. Un ejercicio de los valores presentados se genera mediante un ejemplo como se ilustra en la tabla 21.

Por otro lado, la CENTRAL DE BENEFICIOS planea en su Estado de pérdidas y ganancias para el 2015 un total de ingresos consolidado de 1.855.642.193,59 pesos colombianos, creciendo un 6% de los ingresos recibidos durante el año 2014. Cabe resaltar que los ingresos reales y suministrados en el 2014 son de entera privacidad del concesionario CAMPESA S.A., debido a esto se enuncia los porcentajes anteriores. En el ANEXO 54, se muestra el presupuesto de la CENTRAL DE BENEFICIOS del año 2015.

Tabla 21. Presupuesto general de unidades de compra de los clientes al concesionario CAMPESA S.A. en el año 2015.

PLAN DE VENTAS 2015 AJUSTADO										
	Total Anual Pto 2015	Chevyplan 20%	Ventas Neta Anuales	Ventas Netas Mensuales	Ventas Netas Chevyplan	Total Presupuesto Ventas Mensuales	Ventas Netas Financieras (50%)	Unidades GMAC (60%)	Unidades Uno+Uno (30%)	Unidades Otras Financieras (10%)
BUCARAMANGA	1716	343	1373	114	29	143	57	34	17	6
BARRACABERMEJA	436	87	349	29	7	36	15	9	4	1
FLORIDABLANCA	792	158	634	53	13	66	26	16	8	3
CUCUTA	1224	245	979	82	20	102	41	24	12	4
TOTAL	4168	834	3334	278	69	347	139	83	42	14

9. CONCLUSIONES.

- Se puede concluir que el Modelo de Excelencia en ventas es una excelente herramienta de desarrollo personal y profesional; porque desarrolla destrezas, capacidades, competencias y habilidades dirigidas a conseguir los resultados esperados tanto a nivel individual como de equipo,
- En un entorno Empresarial tan competitivo, las organizaciones necesitan tener una fuerza de ventas que sea capaz de transmitir profesionalidad, confianza, fidelidad y compromiso; todo eso se logra implementando un proceso de gestión de calidad que ayude a mejorar y mantener la relación con los clientes y empleados teniendo en cuenta que el mercado es exigente y los clientes cada vez más expertos.
- El Modelo de Excelencia en ventas propuesto por GM es una estrategia sencilla pero muy eficaz para incrementar al máximo el desempeño de las personas; está orientado a los resultados y al cumplimiento de las metas trazadas durante el ciclo del negocio. En el área comercial juega un papel fundamental ya que las ventas son el resultado de la buena gestión del calidad que se está realizando en dentro del concesionario.
- Excelencia en ventas mejora el desempeño y la actitud; ya que los empleados son conscientes que las organizaciones se preocupan por ellos y están comprometidos con su labor. A la gente le gusta que reconozcan su trabajo, valoren su esfuerzo y cuando las personas saben y se dan cuenta que sus jefes están preocupados por su crecimiento se crea un sentido de lealtad y compromiso.

- Fue posible diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión al Modelo de Excelencia en ventas con la finalidad de medir el desempeño del concesionario a lo largo de todo el ciclo comercial del mismo y que permitiera conocer su estado de operación en relación a los objetivos estratégicos en cualquier momento.
- En cuanto a la recopilación de información sobre CAMPESA S.A., se obtuvo un compendio que permitió establecer las nuevas directrices para la planificación estratégica. Se hizo un análisis de las debilidades que presenta como organización, sus oportunidades, de las fortalezas de su equipo de trabajo y el Know-How propio, y la amenaza que representan sus competidores. Con esto se plantearon los objetivos estratégicos y posteriormente se desarrollaron los indicadores de gestión que representan la base para conocer el avance en la implementación del Modelo de Excelencia en ventas.
- Se identificaron los indicadores más relevantes que pueden llevar el control del proceso de planeación estratégica del Modelo de Excelencia en ventas, dichos indicadores están distribuidos según el planificación empresarial y cuya función consiste en servir de apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CAMPESA S.A.
- La documentación y estandarización de los procesos desarrollados en el área comercial en CAMPESA S.A., permite tener un mayor control sobre la ejecución de los mismos, lo que generará un enfoque de mejora continua dentro del área y por ende en el desarrollo de todo el personal. Éste control permite identificar más fácilmente las falencias ocasionadas en la ejecución de dichos procesos, lo que ayudará a corregirlos también más rápidamente.
- El diseño y establecimiento de los perfiles de cargo, además de definir las funciones, permitió mejorar la efectividad de los procesos de reclutamiento y

selección de personal, ya que en ellos se documentaron los requisitos, competencias y habilidades necesarias para que una persona pueda ocupar un cargo determinado.

10. RECOMENDACIONES.

- Se sugiere a la gerencia participar activamente en el proceso e incentivar a sus trabajadores, puesto que el plan de acción debe ser direccionado por la administración la cual se encarga de establecer las metas y trazar el camino a seguir, recordando que la constante capacitación al personal son parte fundamental dentro del desarrollo de las estrategias propuestas desde el inicio del proceso.
- Se debe revisar constantemente los indicadores de gestión, analizarlos de manera imparcial y extraer la información más importante con el fin de contribuir al mejoramiento continuo del proceso de Gestión Comercial de la empresa en el Modelo de Excelencia en ventas a CAMPESA S.A.
- Se debe asignar los recursos y el tiempo necesario para la implementación de las medidas de control que surjan de las auditorias hechas en los procesos, como objetos de estudio.
- Se recomienda a la Directora de Administrativa y de Gestión Humana, realizar periódicamente auditorías internas al sostenimiento del Modelo de Excelencia en ventas basado en un Sistema de gestión de calidad implementado para asegurar la mejora continua de CAMPESA S.A., a fin de mantener actualizado los procedimientos y demás documentos de la empresa.
- Realizar al inicio de cada año la planificación estratégica de la empresa, revisando el cumplimiento de las metas anuales y plasmando nuevos objetivos para cada periodo, así como los planes y estrategias necesarios para ello, definiendo los recursos y personal responsable.

- Fortalecer el programa de capacitaciones con el fin de mantener actualizados los empleados con respecto a los cambios y mejoras en los procesos a los que pertenecen y de esta manera asegurar su alto desempeño individual, lo cual en últimas se ve reflejado en el crecimiento integral del concesionario.
- Analizar constantemente el comportamiento y el nivel de cumplimiento de las metas en cada uno los procesos, para esta manera indagar acerca del potencial de la empresa y aumentar su cuota de mercado, asegurando el crecimiento de las ventas en CAMPESA S.A.
- Mantener un seguimiento constante y personalizado de los clientes potenciales, los cuales han llegado a tener un acercamiento inicial con el concesionario y a los que se debe incentivar para que adquieran productos y servicios de la marca Chevrolet en el concesionario CAMPESA.S.A..

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS ARANDA, Diego. Sistema de gestión para la empresa Salud Dar IPS Ltda., según los lineamientos de la Norma NTC ISO 9001:2008. Bucaramanga, 2011. Proyecto de Grado (Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas.

BELTRÁN, Jesús. Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad, 2 ed. Bogotá: Editorial 3R editores, 2005. .

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Proyectos de Grado [En línea]. En línea: <http://tangara.uis.edu.co/>

DANE (2014). Encuesta Anual Manufacturera de Colombia. En línea: <https://www.dane.gov.co/index.php/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Décimo primera edición. Naucalpan de Járez, Estado de México: Editoria Pearson Educación. 2008.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICAS. Industria Automotriz. En línea: <https://www.dane.gov.co/index.php/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>.

GOLDRAT, Eliyahu M. El síndrome del pajar. 2 ed. Monterrey: Ediciones Castillo, 1994.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad: requisitos. NTC ISO 9001. Bogotá DC. El instituto 2008.

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados un enfoque aplicado. Mc Graw Hill, cuarta. Edición. Colombia 1993

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercaos un enfoque aplicado. Mc Graw Hill, cuarta edición, Colombia 1933.

MODELO DE EXCELENCIA EN VENTAS. Certificación de ventas con estándares de Calidad. General Motors, 2013.

Norma ISO 9000: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario.

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD) for Service Industries from Voice of Customer to Task Deployment. Glenn H. Mazur. Novi, Michigan. June, 1993. En línea: <http://www.mazur.net/works/svctaskqfd.pdf>

SALDARRIAGA, Diego L. Medición del desempeño en logística: Indicadores de gestión. En: Revista Zona Logística. Medellin. No.37, 2007.

SERNA, Humberto. Índices de gestión. Primera ed. Bogotá, Colombia: Ediciones 3R, 2001.

SIMERAY, J.P. Principios y aplicaciones del control de gestión. España: Ediciones Deusto S.A., 1977. .