

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS  
PROCESOS MISIONALES EN HIGINIO CAMACHO y/o "CONCESIONARIO  
YAMAHA MOTOS"



MAYRA ALEJANDRA REY HERNANDEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2015

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS  
PROCESOS MISIONALES EN HIGINIO CAMACHO y/o "CONCESIONARIO  
YAMAHA MOTOS"



MAYRA ALEJANDRA REY HERNANDEZ

Práctica Empresarial para optar al título de Ingeniería Industrial

Tutor

LUZ OLINDA MORENO GARZA

Contadora Pública

Directora

ELIDIA ESTHER GALVIZ MUÑOZ

Magister en Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA

2015

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por darme la familia maravillosa que tengo, por siempre estar a mi lado, por permitirme alcanzar una meta más en mi vida y por no darme todo lo que he querido sino todo lo que he necesitado.*

*A mis Padres, por el esfuerzo, por todo el amor y comprensión que me ha brindado, por sus grandes enseñanzas, por su constante apoyo y por ser mi principal motivo para salir adelante.*

*A Laura, por sus consejos, por su apoyo incondicional, por ser esa persona que admiro y porque siempre va a estar a mi lado.*

*A Oscar, por llenar mi vida de felicidad, por compartir conmigo esta etapa de nuestras vidas, por enseñarme a soñar y por todo su amor.*

*A la Ing. ELIDIA ESTHER GALVIZ, directora de proyecto, por su apoyo, orientación y disposición para ayudarme a culminar esta etapa de mi vida.*

*A la Ing. OLGA YANETH CAMACHO, por depositar en mí su confianza para el desarrollo del proyecto en YAMAHA MOTOS, a la Sra. LUZ OLINDA MORENO, mi tutora, por compartirme su experiencia y conocimientos y a todo el personal de YAMAHA MOTOS, por toda su disposición y gestos de amabilidad.*

*A la Universidad Industrial de Santander, por brindarme los conocimientos y las bases para mi formación como Ingeniera.*

*Y a todos aquellos que han fortalecido mi espíritu y me han acompañado en este sueño.*

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	16
1. GENERALIDADES .....	18
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	18
1.1.1 Reseña histórica.. .....	19
1.1.2 Misión.....	20
1.1.3 Visión.. .....	21
1.1.4 Portafolio de productos y servicios.....	21
1.1.5 Proveedores.....	21
1.1.6 Estructura organizativa.. .....	23
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	24
3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	26
4 OBJETIVOS .....	28
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	28
4.1.1 Objetivos Específicos.....	28
5 ALCANCE DEL PROYECTO .....	30

6	METODOLOGÍA.....	31
7.	MARCO TEÓRICO .....	34
7.1	PROCESO.....	34
7.1.1	Análisis de procesos.....	34
7.1.2	Procedimiento.....	36
7.1.3	Documentación de los procesos.....	36
7.2	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	37
7.3	BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN).....	37
7.4	CARGO .....	40
7.4.1	Análisis de cargos.....	40
7.4.2	Función.....	41
7.5	INDICADORES DE GESTIÓN.....	41
7.6	MATRIZ DOFA .....	42
7.7	SERVICIO POSTVENTA.....	42
7.7.1	Servicio de Mantenimiento y Reparación.....	43
7.7.2	Garantía de fábrica.....	43
8.	DIAGNÓSTICO INICIAL .....	44
8.1	METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO .....	44
8.2	DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL Y DE SERVICIO TÉCNICO .....	44

8.2.1 Modelo EFQM..	44
8.2.2 Resultados del Cuestionario EFQM.	47
8.3 ANÁLISIS DE PQR.....	49
8.4 TIPOS DE SERVICIOS OFRECIDOS EN EL TALLER.....	51
8.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LLEVADO A CABO EN SERVICIO TÉCNICO.....	53
8.5.1 Atención al cliente.....	53
8.5.2 Diligenciamiento de Orden de Servicio.	54
8.5.3 Asignación de técnico..	54
8.5.4 Reparación.....	54
8.5.5 Entrega.	55
8.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL DEL CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS.....	56
8.6.1 Atención al cliente.....	56
8.6.2 Verificación de disponibilidad de la motocicleta..	56
8.6.3 Diligenciamiento de Pre-negocio.	56
8.6.4 Facturación	58
8.6.5 Matrícula y SOAT.....	58
8.6.6 Alistamiento.	58

8.6.7 Entrega de la motocicleta.....	59
8.7 MATRIZ DOFA .....	60
8.8 HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS .....	62
8.8.1 Situación actual de la secretaria de Call Center. ....	62
8.9 ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS. ....	62
9. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	65
10. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LAS ÁREAS COMERCIALES Y DE SERVICIO TÉCNICO .....	67
10.1 NORMALIZACIÓN DE DOCUMENTOS .....	68
10.2 FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	70
10.2.1 Formato de los manuales de funciones. ....	71
10.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	76
10.3.1 Formato del manual de procedimientos. ....	78
10.3.2 Modelado de procedimientos. ....	80
10.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	80
10.4.1 Gestión comercial de motocicletas.....	80
10.4.2 Gestión de Servicio técnico.....	86
10.5 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS...	90
11. INDICADORES DE GESTIÓN .....	92

11.1 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES .....	96
12.SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN .....	99
12.1 APLICATIVO EXCEL .....	99
12.2 SOCIALIZACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN .....	100
13. CONCLUSIONES .....	102
14. RECOMENDACIONES .....	104
BIBLIOGRAFIA.....	105

## LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Descripción del Concesionario YAMAHA MOTOS.....	18
Tabla 2. Líneas de Motocicletas comercializadas por CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS.....	22
Tabla 3. Símbolos del Diagrama de Flujo. ....	38
Tabla 4. Criterios de valoración. ....	47
Tabla 5. Servicios ofrecidos por el área de Servicio técnico del CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS.....	51
Tabla 6. Matriz DOFA. ....	60
Tabla 7. Propuestas de mejora .....	65
Tabla 8. Cargos del área comercial y de servicio técnico .....	67
Tabla 9. Control de cambios .....	70
Tabla 10. Procesos y Procedimientos de las áreas comercial y de servicio técnico. ....	77
Tabla 11. Listado de precios de servicio técnico.....	86
Tabla 12. Variables de Servicio técnico .....	92
Tabla 13. Indicador promedio de ingreso de motocicletas.....	94
Tabla 14. Variables del área comercial.....	94
Tabla 15. Indicador de persuasión del área comercial.....	95
Tabla 16. Evaluación de indicadores .....	96

## LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Instalaciones CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS, Calle 45 .....	19
Figura 2. Motocicletas vendidas por el CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS, Bucaramanga.....	23
Figura 3. Descripción metodológica.....	33
Figura 4. Diagrama del Análisis de procesos.....	35
Figura 5. Objetos de flujo.....	39
Figura 6. Modelo EFQM.....	45
Figura 7. Resultados promedio.....	47
Figura 8. Historial de PQR del Año 2014 .....	50
Figura 9. Distribución de PQR por áreas (Bucaramanga, Año 2014). .....	51
Figura 10. Tipo de servicios solicitados en Servicio técnico. ....	51
Figura 11. Árbol de causas y efectos.....	64
Figura 12. Organigrama de Servicio técnico .....	68
Figura 13. Encabezado de documentos .....	69
Figura 14. Elaboración y aprobación del documento .....	70
Figura 15. Manual de funciones del Técnico Auxiliar.....	73
Figura 16. Formato del manual de procedimientos.....	79
Figura 17. Modelado de procedimiento de Alistamiento .....	81
Figura 18. Procedimiento de alistamiento de motocicletas .....	84
Figura 19. Diligenciamiento orden general.....	89
Figura 20. Medición de indicadores .....	97
Figura 21. Capacitación para el correcto uso del aplicativo Excel de órdenes de servicio.....	99

Figura 22. Sensibilización a servicio técnico, sobre la importancia de las Órdenes ..... 100

Figura 23. Socialización indicadores de gestión ..... 101

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS MISIONALES EN HIGINIO CAMACHO y/o “CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS”\*

**AUTORA:** REY HERNANDEZ, Mayra Alejandra\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Procesos misionales, Propuestas de mejora, Diagnóstico inicial, Indicadores de gestión.

**DESCRIPCIÓN:** El presente proyecto de grado describe el conjunto de propuestas planteadas e implementadas para el mejoramiento de los procesos misionales de HIGINIO CAMACHO y/o concesionario YAMAHA MOTOS, específicamente en la gestión comercial de motocicletas y en la gestión de servicio técnico.

Inicialmente se realizó un diagnóstico del área comercial y de servicio técnico haciendo uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de recopilar información necesaria para identificar puntos susceptibles de mejora. Como resultado de esta etapa se evidenció: la carencia de manuales de funciones que definieran las actividades y responsabilidades del personal, la falta de estandarización de los procedimientos llevados a cabo en dichas áreas, la asignación de nuevas funciones a ciertos cargos que impedían lograr el objetivo del mismo, la falta de personal de apoyo en el área de servicio técnico y la necesidad de un sistema de información que digitalizara la información en una base de datos de forma simultánea con el ingreso de las motocicletas al taller del concesionario, entre otros; motivo por el cual se crearon propuestas orientadas a brindarles solución, que luego de ser aprobadas fueron implementadas y socializadas con el personal involucrado.

Adicionalmente, se desarrolló e implementó un sistema de indicadores que permitió medir el desempeño de las áreas de estudio, a través del seguimiento de las mismas, lo que dio como resultado la evaluación del impacto de las mejoras realizadas.

---

\* Proyecto de grado.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Elidía Esther Galviz Muñoz. Tutor: Luz Olinda Moreno Garza

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF AN IMPROVEMENT PLAN TO THE MISSION PROCESSES IN HIGINIO CAMACHO- Dealer Yamaha Motorcycles\*

**AUTHOR:** REY HERNANDEZ, Mayra Alejandra\*\*

**KEY WORDS:** Mission processes, suggestions for improvements, initial diagnosis , management indicators.

**DESCRIPTION:** This graduation project describes the set of proposals put forward and implemented to improve the missionary processes in Higinio Camacho and / or Dealer Yamaha Motorcycles, specifically in motorcycle sales management and management technical services.

Initially is designed a diagnosis of commercial and technical service area, making use of qualitative and quantitative tools in order to gather information to identify potential improvement. As a result of this stage was evident: the lack of functions manual to define the activities and responsibilities of personnel, lack of standardization of procedures carried out in these areas, the allocation of new functions to certain positions that prevented achieving the objective the same, the lack of support staff in the technical service area and the need for an information system to digitize the information in a database simultaneously with the entry of motorcycles at dealer workshop, among others; reason by which offers were created orientated to offering to them solution, which after being approved they were implemented and socialized by the involved personnel.

Additional, it developed and implemented a system of indicators that allowed to measure the performance of the areas of study, across the follow-up of the same ones, which gave like proved the evaluation of the impact of the realized improvements.

---

\* Degree project

\*\* Faculty of Physical-mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Elidia Esther Galviz Muñoz. Tutor: Luz Olinda Moreno Garza

## INTRODUCCIÓN

El 2014 cerró como el mejor año de la historia en ventas para el mercado de vehículos y motos en el país, en donde éste último no para de crecer. De acuerdo con datos suministrados por el Registro Único Nacional de Tránsito –Runt–, se matricularon 659.279 unidades en 2014, frente a las 621.695 de 2013 y las 565.374 del 2012. Si bien en 2014 el aumento (37.584 unidades) no superó al registrado en 2013 (56.321), de seguir esta tendencia se estima que en poco tiempo las motos triplicarán el número de autos particulares y que en 2020 la cantidad de esos aparatos de dos ruedas podrá superar los 10 millones en las calles<sup>1</sup>.

En la actualidad, Colombia ocupa el segundo lugar en América Latina, después de Brasil, en producción y consumo de motocicletas, campo en el que juegan duro las marcas japonesas con plantas en Colombia como Fanalca-Honda, **Incolmotos-Yamaha**, Auteco y Suzuki Motor de Colombia, las cuales junto con otras 2 ensambladoras (Akt Motos- Corbeta S.A y Ayco) pasaron de una producción de 53.500 en 2001 a 602.000 unidades en 2013<sup>2</sup>.

En concordancia con lo anterior, se puede decir que el mercado de las motocicletas está creciendo y con él, las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de éstas, que a su vez enfrentan múltiples desafíos y retos dentro de los cuales están: lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad, dado que se encuentran inmersas en un ambiente cambiante, donde la competencia

---

<sup>1</sup> BARAYA, Andrés. Se dispararon las ventas de motos en Colombia durante el 2014. EL TIEMPO [En línea] disponible en: < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15074839>> [Consultado el 10 de Junio de 2015]

<sup>2</sup> HERNANDEZ, Mauricio. Análisis del Mercado Automotriz entre el 2014 y el 2015. Revista Empresarial y Laboral. [En línea] disponible en: < <http://www.revistaempresarial.com/141-sample-data-articles/industria/industria-5/725-an%C3%A1lisis-del-mercado-automotriz-entre-el-2014-y-2015.html#sthash.HvhqAkNb.dpuf>> [Consultado el 10 de Junio de 2015]

aumenta y es necesario estar atento a las demandas del cliente y al constante desafío de mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, la estrategia, la cultura y los procesos. Además la globalización y la industrialización han hecho que los precios de los productos tiendan a un mismo valor, esto quiere decir que el precio ya no va a ser un elemento que prime en la decisión de compra del consumidor.

El CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS consciente de esto busca reforzar ciertos factores en las áreas de servicio técnico y comercial, para que el cliente final sienta ese elemento diferenciador que dará valor agregado a la empresa y que motivará la compra de sus productos y servicios.

Con el fin de lograr este objetivo, el diseño y la implementación de un plan de mejoramiento de los procesos comerciales y de servicio técnico, orientado a la satisfacción del cliente al igual que las políticas de YAMAHA MOTOS, es necesaria la instauración de herramientas que: permitan evaluar el índice de satisfacción del cliente, definan el nivel de entrenamiento que debe tener el personal, especialmente en el área de servicio técnico, para brindar soluciones al cliente; garanticen la calidad de los servicios prestados y además que contribuyan al cumplimiento de los parámetros solicitados por Incolmotos- Yamaha, para sus distribuidores autorizados.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1. Descripción del Concesionario YAMAHA MOTOS.

Razón Social: Nombre Comercial	HIGINIO CAMACHO CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS
NIT:	91205799-8
Dirección:	Calle 45 · 24-25. Cll 45 Cra 24 Esquina, Barrio Bolívar
Ciudad:	Bucaramanga, Santander. Colombia
Teléfonos:	057-6422078
FAX:	057-6422078. Ext: 115
Actividad Económica:	Principal: Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios. Secundaria: Mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes y piezas.
Número de empleados directos:	151 Empleados
Número de empleados indirectos:	8 Empleados
Número de empleados en las áreas del proyecto donde se desarrollará la práctica:	28 Empleados
Número de cargos:	28 Cargos
Ingresos operacionales del año 2014:	\$45.386.000.000

El nombre comercial del concesionario es YAMAHA MOTOS, está legalmente constituida como una empresa unipersonal encargada de la comercialización de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios además del mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes y piezas. Su representante legal y gerente es el Sr. Higinio Camacho y el establecimiento comercial en Bucaramanga, está ubicado en la Calle 45 con Cra 24. (Ver: Figura 1).

Figura 1. Instalaciones CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS, Calle 45



**1.1.1 Reseña histórica.** HIGINIO CAMACHO es una empresa unipersonal que dio inicio a sus actividades el 8 de Marzo del año 1993, en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander bajo el nombre comercial de CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS y desde ese entonces su principal objetivo ha sido brindar el mejor servicio y acompañamiento de venta y postventa, cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes.

Gracias a sus ventas y a la gran acogida del almacén en Cúcuta, en el año 1999 se abrió un nuevo establecimiento comercial en la ciudad de Bucaramanga, donde tuvo una imponente entrada en el mercado, debido al lanzamiento de la moto YAMAHA YW 100 (BWS100), que se realizaba en esa misma época, cuyo diseño scooter fue un boom para el sector de las motocicletas; gracias a esto y al aumento en la demanda de los servicios ofrecidos por YAMAHA MOTOS, la empresa amplió las instalaciones del almacén, para ofrecer una mejor atención al cliente y de esta forma cumplir con el servicio integral 3 “S” (Motocicletas, Repuestos y Centro de Servicios Técnicos) y simultáneamente generar empleo en Santander. Posterior a esto YAMAHA MOTOS radicó sus operaciones en la ciudad de Bucaramanga, y gracias al esfuerzo conjunto de su fundador y gerente, Higinio Camacho y el equipo de trabajo la empresa fue creciendo y logró incursionar en los mercados de los Municipios de Sabana de Torres y San Alberto.

Con el transcurrir del tiempo la empresa también ha posicionado almacenes en Bogotá, Santa Marta y Barrancabermeja, logrando así reconocimiento como los mayores vendedores de motos en Colombia.

**1.1.2 Misión.** Higinio Camacho es una empresa privada de alto renombre con más de 20 años de experiencia y posicionamiento en el mercado, dedicada a la comercialización de motocicletas y moto partes de excelente calidad, cuyo fin primario es brindar el mejor servicio y acompañamiento de venta y servicio técnico cumpliendo las expectativas y necesidades de los clientes externos e internos y servir honestamente mediante un proceso responsable y constante de investigación y actualización del mercado para alcanzar la satisfacción completa de nuestros clientes y proveedores.

**1.1.3 Visión.** Higinio Camacho será, en los próximos cinco años una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de motocicletas y moto partes, con poder económico estable y sólido, garantizando el cuidado de la salud, bienestar, crecimiento personal y social de sus clientes internos, comprometida con la mejora continua y una cultura de respeto, protección y responsabilidad ambiental.

**1.1.4 Portafolio de productos y servicios.** El Concesionario YAMAHA MOTOS comercializa una amplia línea de motocicletas exclusivamente de la marca YAMAHA, como se muestra en la tabla 2, y adicional a esto cuenta con servicios como:

- Financiación directa
- Almacén de Repuestos, partes y accesorios.
- Seguros
- Servicio técnico

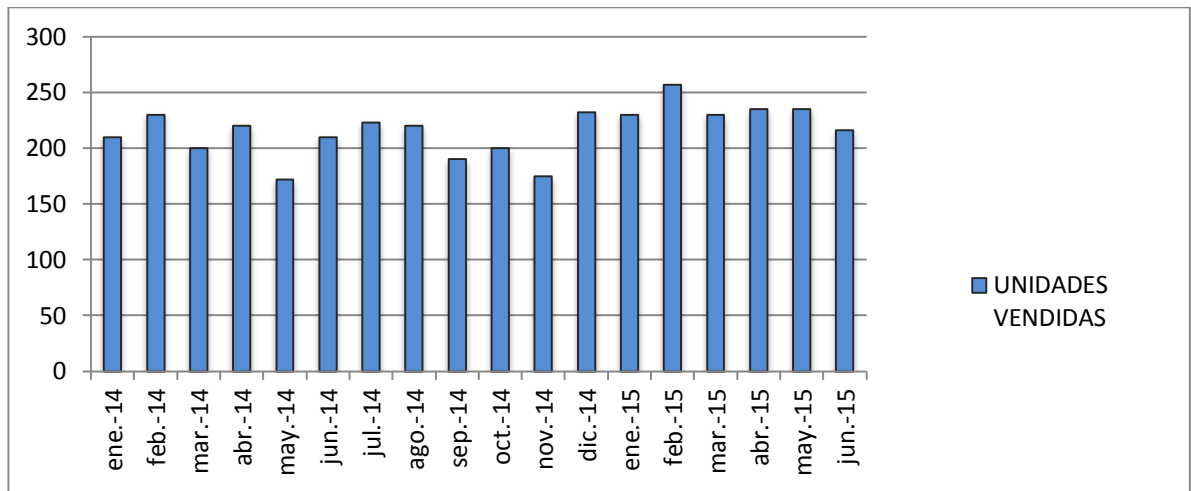
Las ventas reportadas en el año 2014 y en el primer periodo del año 2015 se muestran en la figura 2, donde se refleja un incremento en el número de motocicletas vendidas de Enero a Junio del presente año.

**1.1.5 Proveedores.** El concesionario YAMAHA MOTOS es un distribuidor autorizado de la marca YAMAHA y su único proveedor es INCOLMOTOS-YAMAHA, quien ya cumple más de 40 años liderando el sector de venta y distribución de motocicletas en el país y actualmente se encuentra ubicado en Girardota, Antioquia.

Tabla 2. Líneas de Motocicletas comercializadas por CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS.

LÍNEA	DESCRIPCIÓN
TODOTERRENO	XT 660R XTZ 250 XTZ 125
URBANAS Y TRABAJO	FZ 2.0 FAZER 2.0 SZR YBR 125 LIBERO 125
AUTOMÁTICA Y SEMIAUTOMÁTICA	TRICITY YW 125X YW 125 T 115 Crypton FINO
DEPORTIVAS	MT 09 TRACER MT 09 MT 07 XJ6N
SUPERDEPORTIVAS	R1 R6 R15 R3
CRUISER	BOLT
CUATRIMOTOS	VIKING RAPTOR 700 RAPTOR 90 GRYZZLY 700
MOTOCROSS Y ENDURO	YZ 450F WR 450F YZ 250F WR 250F
TURISMO	SUPER TENERÉ ZE SUPER TENERÉ TENERÉ 660 TENERÉ 250

Figura 2. Motocicletas vendidas por el CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS, Bucaramanga.



Fuente: Datos tomados del informe de ventas del año 2014 y 1er semestre de 2015 de Yamaha Motos, Bucaramanga.

**1.1.6 Estructura organizativa.** Yamaha Motos cuenta con 152 empleados contratados directamente de los cuales 28 ejecutan sus labores en el área comercial y de servicio técnico del concesionario de Bucaramanga. En el ANEXO 1 se muestra la estructura organizacional del personal en Yamaha Motos.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Higinio Camacho y/o Concesionario Yamaha Motos consciente del incremento de la competencia en la comercialización de motocicletas y moto partes y la prestación de servicios de reparación y mantenimiento a motocicletas, ha reconocido la importancia de fidelizar a sus clientes y obtener nuevos, mediante la mejora en cada uno de los procesos que los involucran directamente, preocupándose por asegurar la calidad en sus servicios prestados en el área de servicio técnico y el nivel de satisfacción de los mismos tanto en ésta como en la parte comercial.

En concordancia con lo anterior, se ha realizado un estudio de las PQR presentadas por los clientes a través del buzón de sugerencias (único mecanismo actual para conocer la opinión del cliente) y se han detectado inconvenientes generados por largos tiempos de espera en la recepción de las motocicletas en el área de servicio técnico y en la entrega, incumplimiento en las promesas de entrega, desconocimiento por parte del cliente de los procedimientos realizados al interior del centro de servicios, solicitudes de garantías de trabajos realizados con anterioridad en el taller, entre otros, a través del buzón de sugerencias,.

Adicional a esto, los empleados del área comercial y de servicio técnico, cuando se les inicia algún proceso disciplinario manifiestan no saber completamente sus funciones y los procedimientos para ejecutarlas, y la falta de herramientas que certifiquen el conocimiento de ellas, dificulta la aplicación de sanciones

A raíz de esta problemática, se plantea este proyecto con el fin de mejorar y documentar los procesos comerciales y de servicio técnico, siendo necesario realizar listas de verificación que permitan establecer las actividades a ejecutar en los servicios ofrecidos por el área de servicio técnico, formatos diligenciables que permitan el control de la documentación de los negocios en el área comercial,

diseñar y establecer herramientas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, formular indicadores de gestión que faciliten el análisis de la información y la toma de decisiones, crear perfiles de los cargos involucrados en los procesos misionales del concesionario con el objetivo de contar con el personal con el conocimiento y las competencias requeridas según el puesto y el modelo de un sistema de información que a futuro supla las principales necesidades de información que agilice los procesos.

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

HIGINIO CAMACHO y/o “CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS”, con más de 20 años de experiencia en el comercio de motocicletas, partes, repuestos y accesorios y en el servicio de mantenimiento y reparación de las mismas, con 7 sucursales en Colombia, 3 de ellas ubicadas en los Municipios de Sabana de Torres, Barrancabermeja y San Alberto y las otras 4 en las ciudades de Cúcuta, Bogotá, Santa Marta y Bucaramanga, ha sido sensible ante la necesidad de mantenerse dentro de un mercado competitivo como una de las comercializadoras y distribuidoras de la marca YAMAHA con mayor número de ventas en Colombia, y ha comprendido la importancia de implementar herramientas que le permitan: mitigar la falta de formalidad en la asignación de funciones, la concentración de conocimiento en algunas personas, que no se encuentra plasmado en ningún documento, la falta de controles sobre el manejo de la información; la realización de las labores de forma clara y la definición de variables necesarias para el establecimiento de indicadores que permitan realizar un adecuado seguimiento a los procesos clave como lo son la gestión comercial y la prestación de servicios de postventa y de esta forma mejorar continuamente a través de los recursos humanos, físicos, económicos y de tiempo con los que cuenta la empresa.

Es por eso, que con el fin de dar cumplimiento a las expectativas y necesidades de los clientes y lograr una organización autónoma y flexible a los cambios en el CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS, surge la necesidad de diseñar e implementar un plan de mejoramiento en los servicios de postventa y del área comercial que se traduzca inmediatamente en la satisfacción del cliente y en un aumento de la confianza en el concesionario, mejorando la calidad de los trabajos, el servicio al cliente brindado por los empleados, reduciendo los tiempos de espera en la entrega de una motocicleta y el descontento por la falta de formalidad en los procesos realizados en el área de servicio técnico, entre otros; incluyendo la documentación de cada uno de sus procesos claves y/o misionales que determinen

los lineamientos y establezcan las funciones que se llevan a cabo en cada uno de los cargos involucrados, de tal forma que permitan alinear las actividades y el desempeño de cada uno de los empleados con los objetivos estratégicos.

La ejecución de este proyecto significaría para la empresa, una oportunidad para lograr la fidelización de sus clientes, no solo por el respaldo brindado por la marca, sino además por la calidad en los servicios ofrecidos por el concesionario; cumplir con los parámetros solicitados por Incolmotos-Yamaha y hacer más eficientes los procesos llevados a cabo, especialmente en el área de servicio técnico.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos misionales de HIGINIO CAMACHO y/o “CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS”

#### **4.1.1 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de YAMAHA MOTOS de los procesos comerciales y de Servicio técnico, que permita identificar oportunidades de mejora, con base en información cuantitativa y cualitativa del sistema y la caracterización de los procesos.
- Diseñar estrategias y planes de acción que permitan generar propuestas de mejora en los procesos comerciales y de servicio técnico.
- Documentar los procesos y procedimientos en YAMAHA MOTOS, por medio de la identificación de la información existente y la elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de las políticas de YAMAHA MOTOS e Incolmotos, en el área comercial y de servicio técnico, como base para un sistema de información.
- Diseñar y definir las funciones, las competencias laborales y los requisitos mínimos de los cargos involucrados en los procesos y procedimientos del área comercial y de Servicio técnico, con el fin de contratar al personal idóneo para el desempeño de las labores.

- Definir e implementar propuestas de mejora a los procesos comerciales y de servicio técnico, sensibilizando en cada etapa de desarrollo y capacitando al personal involucrado en las actividades, logrando así la divulgación del proyecto.
- Formular y medir indicadores de gestión para evaluar el impacto de las propuestas implementadas en los procesos comerciales y de servicio técnico.

## **5. ALCANCE DEL PROYECTO**

El presente proyecto incluye un diagnóstico inicial de los procesos llevados a cabo en el área comercial, específicamente en la venta de motocicletas, y de servicio técnico en el concesionario Yamaha Motos de la ciudad de Bucaramanga, haciendo uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, además de la formulación de propuestas de mejoramiento para los mismos, dentro de las cuales están la documentación de los procesos y procedimientos de los procesos mencionados y el levantamiento y establecimiento de las funciones, competencias laborales y requisitos de educación de los cargos involucrados, creación de un sistema de información sencillo para el área de servicio técnico y finalmente la formulación de indicadores que midan el impacto de las mejoras implementadas junto con las evidencias de las actividades referentes a la socialización del proyecto con el personal directamente implicado.

## 6. METODOLOGÍA

En el presente proyecto se ha aplicado investigación de tipo descriptiva, dado que la información requerida se ha podido recopilar directa y detalladamente en el CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS de la ciudad de Bucaramanga, donde se encuentra radicada la sede principal de YAMAHA MOTOS y/o HIGINIO CAMACHO, lugar desde el cual se llevan a cabo todas las operaciones de los Departamentos Administrativos y es modelo para las demás sucursales de la empresa en el área de comercialización de motocicletas, repuestos, partes y accesorios y prestación de servicio técnico.

El procedimiento metodológico que se empleó para la ejecución de este proyecto de grado, se describe a continuación:

*Etapa 1.* Recolección de información relacionada con los procesos comerciales y de servicio técnico. Inicialmente se hizo una entrevista a las partes involucradas, sobre las actividades que éstos ejecutan dentro de los procesos, la documentación existente que se emplea como soporte de las operaciones, buscando de esta manera caracterizar la forma como actualmente se desarrollan los procesos y así determinar de una forma global, cuáles son los aspectos susceptibles de mejora.

*Etapa 2.* Diagnóstico de la situación actual del Concesionario YAMAHA MOTOS. En esta etapa se buscó determinar con mayor profundidad cuáles son los problemas que afectan negativamente el buen desempeño de los procesos Comerciales y de Servicio técnico en la empresa. Para este análisis se diseñó un cuestionario con base en el Modelo EFQM, el cual se aplicó a los cargos clave dentro de la ejecución de dichos procesos. Adicionalmente se estudió el historial de PQR recibidas durante el año 2014 y se definió cuales habían sido las áreas que presentaron mayor número de quejas y sus causales. Para finalmente integrar la información recopilada

y realizar una Matriz DOFA, la cual permitió establecer estrategias de mejora, contemplando todos los hallazgos.

*Etapa 3.* Levantamiento de la documentación completa de los procesos incluidos en el alcance del proyecto. Esta etapa comprendió la definición de los procesos y creación de procedimientos en los que se describe la manera de realizar las operaciones de una forma eficiente, orientadas a la satisfacción al cliente y a la eliminación de actividades que no agreguen valor. Conjuntamente se formularon indicadores de gestión para analizar los resultados obtenidos y el desempeño de los procesos y se dieron a conocer a los empleados involucrados para una correcta divulgación y socialización, del tal forma que éstos se encuentren relacionados con la implementación.

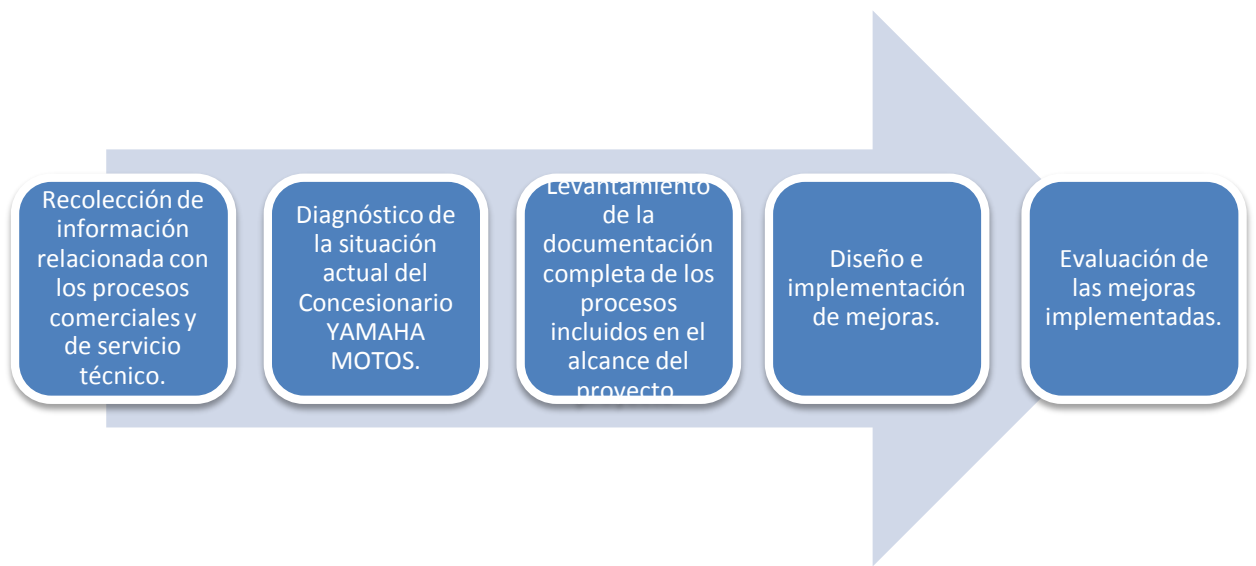
*Etapa 4.* Diseño e implementación de mejoras. En este punto se llevó a cabo el diseño del plan de mejora con base en las necesidades y problemáticas encontradas en la empresa, para incrementar la eficiencia de los procesos y cubrir las brechas detectadas en el diagnóstico, el cual fue revisado y aprobado por las Directivas para su implementación, que estuvo acompañado de capacitaciones al personal sobre el uso de las listas de chequeo, la instauración de nuevos mecanismos para conocer el nivel de satisfacción del cliente, el correcto desarrollo de los procesos, entre otros. De igual forma con base en la identificación de responsables de cada actividad se diseñaron y definieron las funciones, competencias laborales y los requisitos mínimos con los que debe contar la persona que ocupe el cargo, con el fin de contar con el personal adecuado para la ejecución de las labores.

*Etapa 5.* Evaluación de las mejoras implementadas. Durante esta etapa se evaluaron los resultados cuantitativos obtenidos y se midió el impacto de las mejoras implementadas, comparando los valores de los indicadores de gestión

presentados con los obtenidos inicialmente, comprobando la efectividad de las mismas.

A lo largo de la elaboración del proyecto se sensibilizó al personal, sobre la importancia de realizar planes de mejora, que garanticen la calidad de los servicios. En la siguiente figura se visualiza la metodología del trabajo de grado.

Figura 3. Descripción metodológica.



## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1 PROCESO

Es una secuencia lógica de actividades, que transforma unos insumos o entradas en productos o servicios, agregando valor para el cliente en cada etapa de su desarrollo. Los elementos que conforman un proceso son<sup>3</sup>:

- Inputs (Entradas): Hace referencia a los recursos, materiales o conocimientos a transformar o procesar
- Recursos: Son los factores que actúan sobre los inputs para su transformación o procesamiento, los cuales pueden ser de infraestructura o humanos que planeen, dirijan y controlen las operaciones.
- Actividades: Son las operaciones que transforman los inputs, generando un resultado.
- Outputs: Pueden ser de dos tipos: bienes, cuando son tangibles, almacenables y la producción se puede diferenciar del consumo; y servicios, aquellos que son intangibles que satisfacen directamente al cliente y su calidad depende de la percepción del mismo.

Para que una actividad sea considerada como un proceso dentro de la empresa debe contar con los elementos mencionados anteriormente.

**7.1.1 Análisis de procesos.** Es una herramienta que permite identificar oportunidades de mejora, documentar, evaluar y rediseñar los procesos actuales

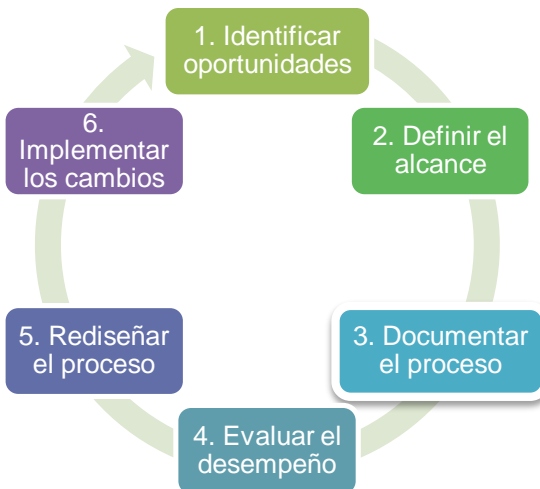
---

<sup>3</sup> MALLAR, Miguel Ángel. La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. 2010. [En línea] disponible en: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1668-8708> [Consultado el 27 de Mayo de 2015]

para eliminar re-procesos y vacíos, teniendo como meta la mejora continua, centrándose específicamente en la forma como se realizan realmente los trabajos.

Existen 6 pasos que se deben tener en cuenta en el análisis de procesos<sup>4</sup>:

Figura 4. Diagrama del Análisis de procesos.



Tomada de: Administración de operaciones Procesos y cadenas de valor. (p.153). KRAJEWSKI, Lee; MALHOTRA, Manoj y RITZMAN, Larry. 8va Ed. México D.C.: Pearson Prentice Hall, 2008.

En la identificación de oportunidades se debe tener en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes, las sugerencias de los empleados, las brechas existentes entre los objetivos de cada proceso y el cumplimiento de ellos, entre otros; en el segundo paso donde se define el alcance del proceso, se debe determinar cuáles serán las limitaciones del mismo, donde tendrá su punto de inicio y cual actividad dará cierre a dicho proceso; posteriormente se debe hacer la documentación del proceso especificando cuáles serán las entradas internas y externas, las actividades que se

<sup>4</sup> KRAJEWSKI, Lee; MALHOTRA, Manoj y RITZMAN, Larry. Administración de operaciones Procesos y cadenas de valor. 8va Ed. México D.C.: Pearson Prentice Hall, 2008.[Consultado el 28 de Mayo de 2015]

desarrollarán, quienes las ejecutarán y sus resultados o salidas, de tal forma que sea comprensible; a continuación se procede a evaluar el desempeño de cada uno de los procesos identificando las prioridades dentro de ellos, mediante sistemas de medición, ya sea haciendo observación al proceso o llevando a cabo estudios más extensos como estudios de tiempo, muestreo de trabajo, etc., con el fin de lograr rediseñar los procesos basándose en las diferencias entre lo deseado y lo alcanzado, para su implementación.

**7.1.2 Procedimiento.** Descripción en forma detallada y secuencial de la manera en que deben realizarse las actividades, se caracteriza por tener un inicio y un fin, y la activa participación del talento humano, en búsqueda del cumplimiento de un objetivo.

**7.1.3 Documentación de los procesos.** La documentación de procesos es una herramienta que ayuda a que el personal y los actores del proceso hagan un rastreo cuidadoso de eventos significativos en el mismo con la finalidad de discernir con mayor precisión que está sucediendo, como está sucediendo y porque está sucediendo<sup>5</sup>. Para la documentación de procesos existen diversas técnicas dentro de las cuales están: los diagramas de flujo, los planos de servicio y los gráficos de procesos, de las cuales se manejarán una de ellas para la descripción de los procedimientos.

---

<sup>5</sup> SCHOUTEN, Ton. SWITCH, Documento informativo de Alianzas de Aprendizaje No 6: Documentación de procesos.2007. [En línea] disponible en: < [https://documentaciondeprocesos.files.wordpress.com/2010/08/2\\_1-documentacion-de-procesos.pdf](https://documentaciondeprocesos.files.wordpress.com/2010/08/2_1-documentacion-de-procesos.pdf)>. [Consultado el 28 de Mayo del 2015]

## **7.2 DIAGRAMAS DE FLUJO**







Detalla el flujo de información, clientes, equipos o materiales a través de los distintos pasos de un proceso, de forma gráfica. Los diagramas de flujo también muestran la secuencia de como las empresas producen sus productos o servicios, por medio de procesos de trabajo inter-funcionales y permiten ver los puntos de contacto críticos entre las funciones y los departamentos. Para la elaboración de un diagrama de flujo se requiere que todas y cada una de las personas involucradas en el proceso, aporten información, para lograr una perspectiva completa, debido a que con frecuencia estos desarrollan diversas funciones y pertenecen a diferentes niveles jerárquicos; se debe definir el nivel de detalle con que se especificará cada una de las operaciones, un diagrama de flujo detallado dará la oportunidad de realizar un análisis más exhaustivo; determinar la secuencia de los pasos del proceso y seguido de esto se hace la construcción del mismo estableciendo los símbolos a utilizar para su posterior análisis, (Tabla 3)

## **7.3 BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)**

Es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

Tabla 3. Símbolos del Diagrama de Flujo.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio/Fin: Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad: Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión: Indica las opciones que se pueden presentar en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Documento: Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Conector: Se utiliza para unir actividades que están físicamente separadas en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión un número arábigo.
	Conector de página: Se utiliza para unir actividades que están separadas en diferentes páginas, indicando dentro del símbolo el número arábigo con el cual continua el diagrama.

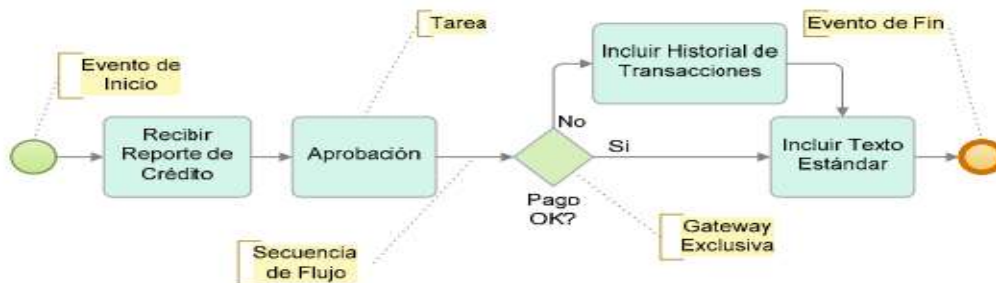
BPD es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “Flow Chart”, incluyendo toda la información que se considera necesaria para el análisis. En el modelado de BPMN, se pueden percibir distintos niveles de modelado de procesos<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> WHITE, Stephen A. y PhD. MIERS, Derek. Guía de Referencia y Modelado BPMN. Publicado por: Future Strategies Inc., Book Division. 2009. [En línea] Disponible en:< <http://users.dcc.uchile.cl/~nbaloian/DSS-DCC/Software/ModeladoBPMN.pdf>>. [Consultado el 9 de Septiembre de 2015].

- Mapa de procesos: Simples diagramas de flujo de las actividades, sin más detalle que el nombre de la actividad y tal vez las condiciones de decisión más generales.
- Descripción de procesos: Proporcionan información más extensa acerca del proceso, como las personas involucradas en llevarlas a cabo (roles), los datos, información, etc.
- Modelos de procesos: Diagramas de flujo detallados, con suficiente información como para poder analizar el proceso y simularlo. Esta clase de modelo permite ejecutar directamente el modelo o bien importarlo a herramientas que puedan ejecutar ese proceso (con trabajo adicional).

BPMN utiliza un conjunto de elementos gráficos especializados para describir un Proceso y de qué manera es realizado. Dichos elementos son llamados “Objetos de Flujo” y se muestran en el siguiente ejemplo.

Figura 5. Objetos de flujo.



Fuente: Guía de Referencia y Modelado BPMN. (p.28). WHITE, Stephen A. y PhD., MIERS, Derek.

## 7.4 CARGO

Conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional. El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una o varias personas que ocupan un mismo cargo, y tiene una posición definida en el organigrama constituyendo así una unidad de la organización con unos deberes que lo separan y distinguen de otros cargos. Cuando una persona ocupa determinado cargo se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, dependa de un superior, administre a sus subordinados, si los tiene, y responda por su unidad de trabajo.

**7.4.1 Análisis de Cargos.** El análisis de cargos es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos. Es, como su nombre lo indica, analizar la complejidad del cargo, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

A esto último suele llamarse *especificación del cargo o requisitos del cargo*. El desarrollo de esta etapa debe ser suficientemente laborioso para que refleje en gran medida lo que es el cargo. Se debe tener en cuenta que la descripción y el análisis de los cargos, se diferencia en que la descripción se orienta en las tareas que debe ejecutar el ocupante, como las hace, con qué frecuencia, mientras que el análisis busca definir las responsabilidades implícitas, las condiciones del trabajo, los requisitos físicos e intelectuales. Para hacer el análisis y descripción de cargos existen diversos métodos, dentro de los cuales los más utilizados son<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup>Ibíd., p.334.

- Observación directa: Se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista hace anotaciones clave. Dado que este método no resuelve todas las dudas, generalmente va acompañado de alguna entrevista.
- Cuestionario: Permite obtener respuestas correctas e información útil, mediante la elaboración de un cuestionario por parte del analista y el diligenciamiento del mismo por parte del ocupante del cargo a estudiar.
- Entrevista directa: Permite la eliminación de dudas y acceder a información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de diversas tareas, y los cuándo de ellas; mediante el contacto directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo, o con ambos.
- Métodos Mixtos: Es la combinación de dos o más métodos de análisis y depende de la empresa, el personal disponible para esta tarea, el tiempo, etc.

El análisis y descripción de cargos permite: ayudar en el reclutamiento y la selección del personal, determinando el perfil que debe tener el ocupante del cargo; definir el material necesario y los contenidos de capacitación; facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional; y establecer las condiciones de trabajo.

**7.4.2 Función.** “Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (Cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de forma sistemática y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función se requiere que se ejecuten de modo repetitivo”<sup>8</sup>.

## 7.5 INDICADORES DE GESTIÓN

---

<sup>8</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Ed. Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 2000. [Consultado el 25 de Junio del 2015]

Se entienden como la expresión cuantitativa del desempeño de los procesos de una empresa, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Los indicadores son una forma de controlar o monitorear la ejecución de un proceso, en un momento determinado<sup>9</sup>.

## **7.6 MATRIZ DOFA**

Herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos que influyen, en el desarrollo de la empresa. En primer lugar se identifican los 4 componentes de la matriz divididos en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y debilidades, y los aspectos externos en los que se desenvuelve la organización que corresponden a las oportunidades y amenazas<sup>10</sup>.

## **7.7 SERVICIO POSTVENTA**

Aquellas actividades que se realizan posteriores a la venta de productos o servicios para garantizar la completa satisfacción del cliente. En relación con el sector de motos, motonetas y motocarros el servicio de postventa, debe asegurar la disponibilidad de talleres autorizados, adecuados y suficientes para ofrecer la atención de mantenimiento, garantía y reparaciones en todos los lugares del país

---

<sup>9</sup>CASTAÑO DUQUE, German A. Seminario de gestión Administrativas.2004. [En línea] disponible en: <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)> [Consultado el 20 de Junio de 2015]

<sup>10</sup>UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Direccionamiento institucional. Guía análisis DOFA. 2012. [En línea] disponible en: <[http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf)> [Consultado el 18 de Junio de 2015]

en donde haya presencia de la red de ventas (concesionarios) y en donde no habiendo concesionarios se cuenta con 500 vehículos en circulación<sup>11</sup>.

**7.7.1 Servicio de Mantenimiento y Reparación.** Mediante el trabajo de mantenimiento se garantiza el buen funcionamiento de la unidad, reemplazando los componentes que se desgastan con el uso y evaluando la condición general de la motocicleta, tomando acciones anticipadas en caso de detectarse una falla potencial; por otro lado, el trabajo de reparación se realiza cuando la motocicleta ha tenido un desperfecto de manera fortuita o después de presentar síntomas que son percibidos por el usuario, lo que implica el remplazo de los componentes afectados.

**7.7.2 Garantía de fábrica.** Es un acuerdo entre el cliente y la ensambladora de la motocicleta, que inicia en el momento de la entrega de la unidad al cliente. A través de dicho acuerdo la ensambladora se compromete a subsanar los defectos de fabricación que eventualmente pueda tener la unidad y por otro lado el cliente se compromete a cumplir con el programa de mantenimiento periódico y demás indicaciones que se encuentren en el manual de garantía, durante el periodo de vigencia.

---

<sup>11</sup> COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. El servicio postventa, Automotores. [En línea] disponible en: <<http://www.sic.gov.co/drupal/el-servicio-post-venta>> [Consultado el 8 de Septiembre de 2015].

## 8. DIAGNÓSTICO INICIAL

### 8.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Para la ejecución de esta etapa se llevó a cabo una investigación tipo descriptiva-analítica, dado que la información recopilada fue obtenida directamente del CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS. Para ello se realizaron entrevistas con el personal involucrado en los procesos comerciales y de servicio técnico, además se diseñó un cuestionario con base en el Modelo de Excelencia EFQM y se aplicó a los Jefes de las áreas implicadas en el proyecto; adicionalmente se estudiaron los mecanismos con los que cuenta el concesionario actualmente para conocer la opinión y el grado de satisfacción de sus clientes frente a los servicios prestados, además de las áreas críticas del concesionario con base en las PQR atendidas durante el año 2014 y finalmente con la colaboración de la Administradora se elaboró un análisis de la situación tanto a nivel interno como externo del concesionario haciendo uso de la Matriz DOFA.

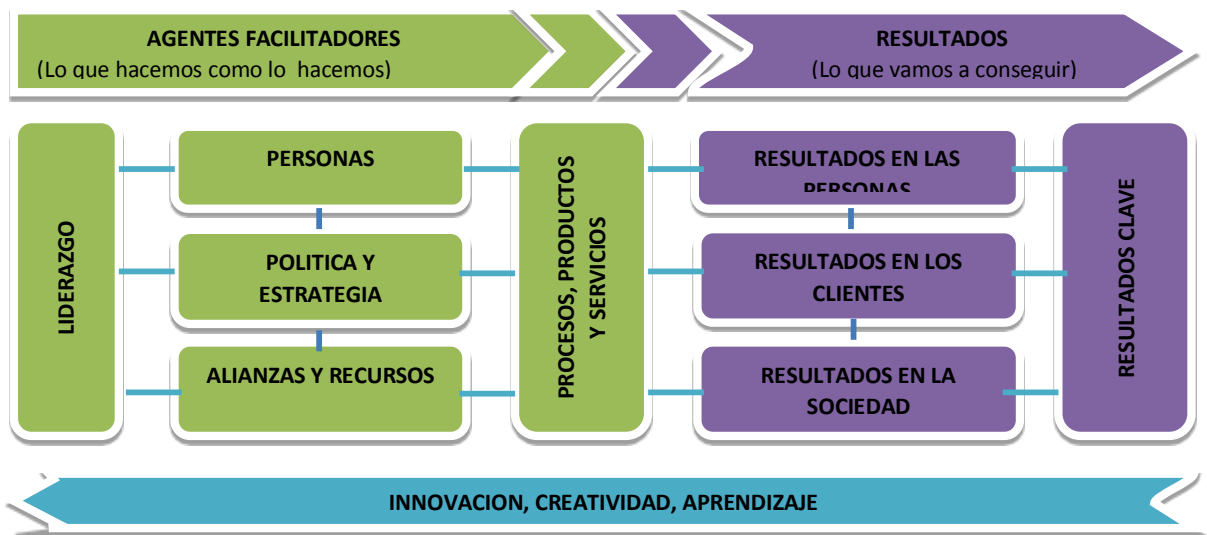
### 8.2 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL Y DE SERVICIO TÉCNICO

**8.2.1 Modelo EFQM.** Es un modelo, no normativo, aplicable en las empresas como método de autoevaluación, en el cual se hace un análisis detallado del Sistema de Gestión con base en los criterios del modelo. La idea básica del modelo es: "...una organización tiene unos resultados excelentes cuando hay un liderazgo comprometido con la calidad, que tiene una estrategia clara y que con una buena gestión de los recursos humanos y materiales es capaz de transformar todos esos

recursos en procesos eficaces y eficientes, de manera que los clientes, las personas y toda la sociedad se beneficien”<sup>12</sup>.

Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes, las debilidades y las carencias más importantes de tal forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora. El modelo EFQM consta de 9 criterios, divididos entre agentes facilitadores y resultados:

Figura 6. Modelo EFQM.



Fuente: Modelo EFQM. Guía de la Calidad. Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>

- Los agentes facilitadores, reflejan la manera de actuar de la empresa (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos).
- Los agentes resultados, muestran los logros y avances de la empresa (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados claves).

<sup>12</sup> EDEFUNDAZIOA. ESPAÑA. Modelo de calidad total EFQM. [En línea] disponible en: [http://www.fundacionede.org/calidad/docs/normas/12\\_EFQM\\_C.pdf](http://www.fundacionede.org/calidad/docs/normas/12_EFQM_C.pdf) [Consultado el 1 de Junio de 2015]

El modelo EFQM postula que la excelencia de los criterios resultados dependen en gran medida de la excelencia en los criterios agentes, de tal forma que la gestión en las personas generaría mejores resultados en las personas y la gestión en los procesos derivará mayores resultados en los clientes, de igual forma los resultados claves y los resultados en la sociedad se verían afectados por las mejoras en el criterio agente de alianzas y recursos<sup>13</sup>. Sin embargo, no se puede atribuir toda la variabilidad de ninguno de los criterios resultantes a un criterio agente específico ya que los criterios resultantes se relacionan entre ellos, como es el caso de los resultados en los clientes que también tendrán impacto sobre los resultados clave, y así mismo se debe resaltar que los resultados en las personas también afectan los resultados en los diferentes grupos de interés; dejando en claro la importancia de la gestión en todas las áreas de la empresa, principalmente en las personas y procesos que inciden directamente en los resultados.

Para el análisis de la situación inicial en el CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS, se diseñó un cuestionario con base en el modelo EFQM, (ANEXO 2) el cual fue revisado y posteriormente autorizado para su aplicación a los Jefes de las áreas involucradas, por la Ing. Olga Yaneth Camacho, Subgerente de la empresa. Los funcionarios a los cuales se les aplicó el cuestionario fueron:

- Subgerente
- Jefe de Personal o Administrativa
- Coordinador Comercial
- Administradora
- Jefe de Servicio Técnico

---

<sup>13</sup> ESPAÑA. CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTION. 2004. Análisis del Modelo Europeo de Excelencia mediante la aplicación de Modelos de Ecuaciones Estructurales. [En línea] disponible en: <<http://excelencia.iat.es/files/2012/09/publicacion-sem2.pdf>> [Consultado el 29 de Junio de 2015]

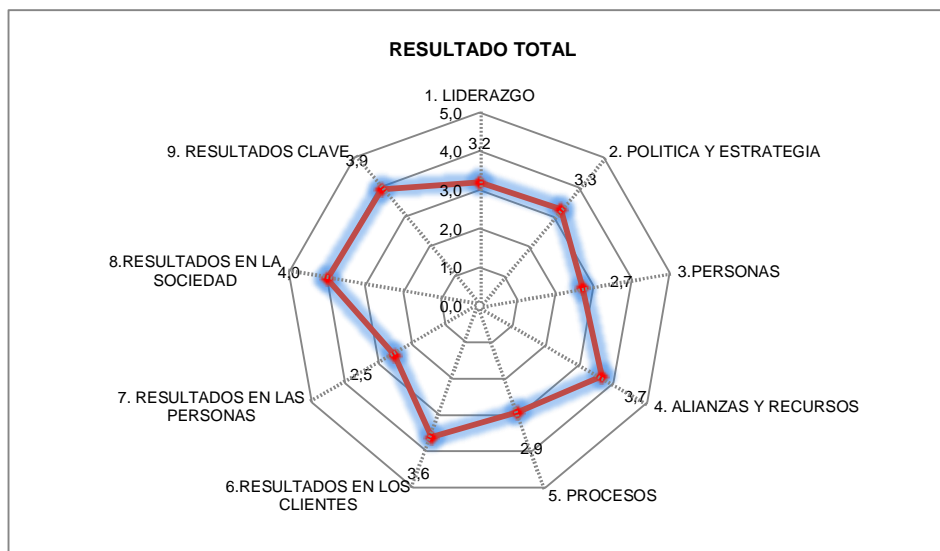
Para responder el cuestionario EFQM se definieron los siguientes criterios de valoración, para calificar su nivel de cumplimiento.

Tabla 4. Criterios de valoración.

Descripción	Grado de Conformidad
Muy Baja o Nula	1
Baja	2
Medio	3
Alta	4
Muy Alta	5

**8.2.2 Resultados del Cuestionario. EFQM.** Después de la aplicación de los cuestionarios, se obtuvieron los resultados promedio por criterio, mostrados en la figura 7. A continuación se describen los hallazgos del cuestionario con base en el Modelo EFQM y las entrevistas realizadas a los empleados, para cada uno de los agentes facilitadores:

Figura 7. Resultados promedio.



Liderazgo: Se encontró que sus líderes presentan cierto nivel de compromiso medio con el desarrollo y el crecimiento del concesionario, el cual están en aras de mejorar para el beneficio de todas las partes involucradas, y procuran ser ejemplo a seguir para los demás colaboradores.

Política y Estrategia: A pesar de que la empresa cuenta con una Misión, Visión y Valores enfocados en la satisfacción del cliente, y se da a conocer a los empleados en el momento que ingresan a la empresa en su periodo de capacitación, muchos de ellos los olvidan, lo cual hace necesario que su divulgación sea de una forma más efectiva, de tal manera que el conocimiento de estos se vea reflejado en la ejecución de cada una de las labores de todos los empleados. Además la escasa revisión periódica de las estrategias implementadas, no permite que éstas sean actualizadas para hacer propuestas de mejora ante el surgimiento de problemas no esperados.

Personas: YAMAHA MOTOS procura contar con el personal adecuado en cada uno de los cargos existentes y promueve espacios para que éstos se capaciten con el fin de mejorar la ejecución de sus labores, sin embargo, la falta de asignación de funciones y responsabilidades de forma específica y documentada y demás, en ocasiones genera confusiones e inconformismo en los empleados.

Alianzas y Recursos: La empresa cuenta con convenios con entidades bancarias dentro de las cuales están: Bancolombia, CrediOrbe, Colpatria, entre otras y trabaja conforme a los parámetros establecidos por Incolmotos-Yamaha, en un trato que genera beneficios para ambas compañías. Además está incursionando en la implementación de herramientas que faciliten la gestión de la información y del conocimiento dentro de la empresa. Sin embargo, no cuenta con un sistema que le permita integrar todas las operaciones diarias de las distintas áreas de la empresa.

Procesos: Aunque se cuenta con unos procesos establecidos, éstos no se encuentran documentados de tal forma que se pueda visualizar fácilmente su secuencia e interacción, y que garanticen el cumplimiento de las políticas de la empresa.

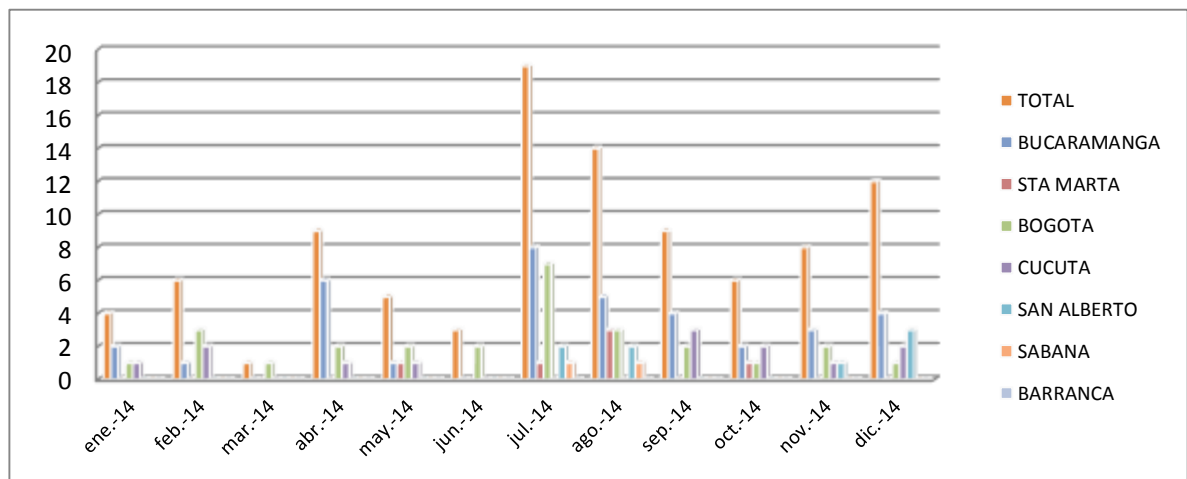
### **8.3 ANÁLISIS DE PQR**

Se identificó que actualmente en YAMAHA MOTOS el único mecanismo con el que cuenta el concesionario para conocer la opinión de sus clientes frente a los servicios prestados, es el buzón de quejas, lo cual no permite medir el nivel de satisfacción y por el contrario, en la mayoría de las veces, sólo muestra el descontento de sus compradores, concediendo la oportunidad de alertar sobre problemas que pueden llegar a generar la pérdida de clientes y afectar el buen nombre del establecimiento.

YAMAHA MOTOS, se encuentra comprometida con sus clientes, tratando de satisfacer cada una de las necesidades y expectativas de ellos; es por eso que se preocupa ante la sensación de inconformismo o descontento que se puede generar después o durante la prestación de cualquiera de sus servicios, razón por la cual el buzón de quejas ha sido implementado en cada uno de los puntos de venta del CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS desde el año 2013, junto con el formato donde el cliente expresa por escrito su inconformismo, queja o reclamo. El buzón de quejas es revisado por el administrador de cada punto de venta todos los 15 y 1ro de cada mes, quien a su vez debe reportar todas las PQR recibidas al área de Auditoría del CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS, el cual es el encargado de dar respuesta a cada una de ellas en un tiempo inferior a 15 días hábiles contados desde el siguiente día a la presentación de la PQR, cumpliendo con la normatividad. La figura 8, permite visualizar el número de quejas que fueron recibidas en cada uno de los CONCESIONARIOS YAMAHA MOTOS, del país, y atendidas durante el

año 2014, exponiendo que el concesionario de la ciudad de Bucaramanga, por ser la sede principal y el punto de venta con mayor afluencia de público, es el que tiene la cifra de PQR más elevada.

Figura 8. Historial de PQR del Año 2014



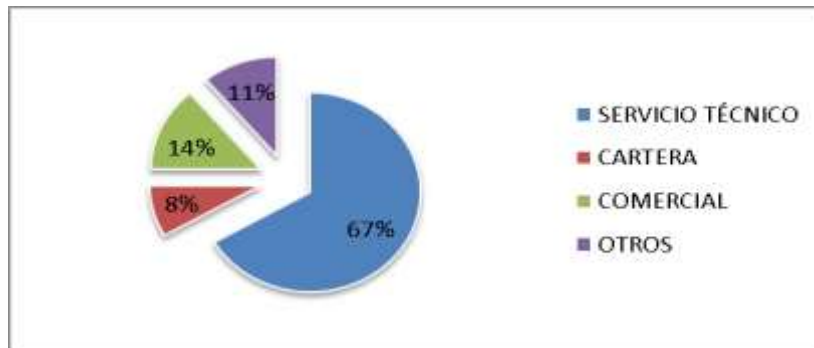
Fuente: Información tomada del archivo de PQR de Yamaha Motos.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, se clasificaron las PQR, presentadas por los clientes del almacén de Bucaramanga, según el área que se veía involucrada en la misma (Figura 9); adicionalmente se creó una categoría denominada “otros” que corresponde a quejas que no hacen parte de ninguna de las áreas de la empresa y hace referencia a agentes externos, como lo es sugerir la modificación en el diseño de una motocicleta (Por ejemplo un cliente sugirió que la motocicleta XTZ se vería mejor con sistema Mono-shock).

Como resultado de esta clasificación se pudo concluir que las áreas con mayor número de quejas, que radican en largos tiempos de espera, incumplimiento en las promesas de entrega, mala atención al cliente, desconocimiento de los procedimientos realizados en la motocicleta al interior del taller, son Servicio técnico y ventas, aunque actualmente la empresa ha priorizado el servicio técnico ya que éste se ha convertido en el factor diferenciador que los concesionarios pueden

explotar con el fin de transmitir respaldo al cliente, confianza en el producto, en la marca y en que su decisión de compra será la correcta si invierte su dinero en el producto y/o servicio que ofrece YAMAHA MOTOS.

Figura 9. Distribución de PQR por áreas (Bucaramanga, Año 2014).



#### 8.4 TIPOS DE SERVICIOS OFRECIDOS EN EL TALLER.

En el primer semestre del año 2015 en promedio ingresaron 726 motocicletas mensuales al taller de servicio técnico, las cuales estuvieron distribuidas según el servicio solicitado, como se muestra en la siguiente figura y descritos en la tabla 5.

Figura 10. Tipo de servicios solicitados en Servicio técnico.

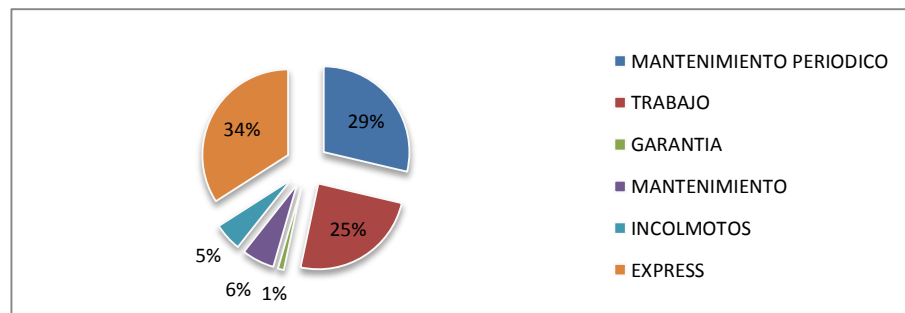


Tabla 5. Servicios ofrecidos por el área de Servicio técnico del CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
MANTENIMIENTOS PERIÓDICOS (Motocicletas Nuevas)	Según la motocicleta: Cada 2000km Cada 3000km
EXPRESS	Cambio relación Cambio aceite de transmisión Cambio discos embrague Ajuste y cambio guaya acelerador/embrague Cambio guaya freno trasero/cebador Lubricación de guayas Tensión y lubricación de cadena Cambio pastillas delanteras Cambio bandas Cambio bombillo stop/farola Cambio batería Limpieza y/o cambio filtro de aire Cambio bujías Cambio manubrios
MANTENIMIENTOS	General Preventivo Tren delantero Completo
TRABAJOS	Sincronización Según especificaciones del cliente, diferente a los trabajos Express
COTIZACIONES	Por colisión

Fuente: Portafolio de Servicios Yamaha Motos, Bucaramanga.

Los servicios que en la figura 10, están clasificados bajo el nombre de “Incolmotos”, hace referencia a aquellas motocicletas que se encuentran dentro de su periodo de garantía y presentan fallas o anomalías y que después de ingresar al taller de

servicio técnico se ha diagnosticado que éstas pueden ser cubiertas por la garantía, el valor de la mano de obra de estos servicios, será cubierto por Incolmotos-Yamaha al igual que el suministro de los repuestos que requiera la misma y en los casos de los servicios bajo el nombre de “garantía” se trata de aquellas motocicletas que ya ingresaron anteriormente al taller en un periodo inferior a un mes, pero la falla por la que fueron inicialmente persiste.

En conclusión el 1% de las motocicletas, que ingresan al taller bajo la modalidad de garantía son trabajos que no representan ninguna ganancia económica para la empresa y por el contrario requieren de mayor tiempo de mano de obra; en la mayoría de estos casos el cliente alega el hecho de que cuando salió del taller la primera vez, no tuvo el conocimiento, ni la certeza de los procedimientos que se realizaron en su motocicleta, a pesar de que éstos hayan sido dichos de forma verbal, ya que esta información de forma escrita, queda para manejo interno de la empresa, dejando una sensación de desconfianza e insatisfacción en el consumidor.

## **8.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LLEVADO A CABO EN SERVICIO TÉCNICO.**

El proceso de servicio técnico del CONCESIONARIO YAMAHA MOTO, está conformado por 5 etapas descritas a continuación. (ANEXO 3)

**8.5.1 Atención al cliente.** El cliente llega a la recepción de Servicio técnico y es atendido por la Recepcionista del área, la cual identifica el tipo de servicio requerido por el cliente; si el cliente requiere saber cuánto le costara el servicio la Recepcionista, consulta el costo aproximado de la mano de obra con el Coordinador o el Jefe de Servicio técnico, una de las razones por las cuales se requiere de la presencia de alguno de ellos dos en el área de recepción.

**8.5.2 Diligenciamiento de Orden de Servicio (Recepción de motocicletas).** La recepcionista le solicita al cliente sus datos, la tarjeta de propiedad de la motocicleta, el kilometraje recorrido, y registra esa información en la orden de servicio, de igual forma le pregunta al cliente el trabajo que quiere que le realicen a su motocicleta y lo deja especificado por escrito en la misma orden de servicio, acto seguido procede a revisar el estado físico de la motocicleta, esta actividad debe hacerse en presencia del cliente, pero algunas veces por descongestionar rápidamente el área de la recepción, se hace después de que el cliente ha salido, lo cual genera confusiones posteriormente, sobre el estado en que ingresa la motocicleta al taller, debido a que las anotaciones se hacen en la orden de servicio (ANEXO 4) en un campo de “Comentarios Adicionales” ya firmada por el cliente y en el desprendible que se lleva el cliente no aparece ninguna; esto también se debe a que no existen controles que verifiquen la correcta ejecución del protocolo de ingreso de las motocicletas al taller de servicio técnico. Seguidamente se solicita al cliente una firma en la orden de servicio y se le entrega un desprendible, el cual debe presentar en el momento de reclamar la motocicleta.

**8.5.3 Asignación de técnico.** El Coordinador de Servicio técnico, procede a asignar un técnico de forma aleatoria, ya que la elección del mismo a veces solo depende de la disponibilidad.

**8.5.4 Reparación.** El técnico asignado procede a ingresar la motocicleta al área del taller y comienza a buscar las posibles causas de las fallas percibidas por el cliente y como solucionarlas; si en la reparación de la motocicleta se hace necesario la compra de algún repuesto o parte, se debe informar a la Recepcionista para que ella, se ponga en contacto con el cliente y pida la autorización de la compra de las mismas. Cuando el cliente haya autorizado la compra se envía al Coordinador de

servicio técnico, al almacén de repuestos en el área comercial del almacén, con la orden de servicio, donde deben quedar especificados al respaldo, los repuestos o partes despachados por el asesor de repuestos, en ocasiones el Coordinador de servicio técnico no se encuentra disponible de forma inmediata para realizar la solicitud de los repuestos en el almacén, razón por la cual los mismos técnicos se encargan de esta tarea. Cuando el técnico cuente con los repuestos solicitados procede a continuar con la reparación de la motocicleta y registra en la Orden de Servicio la solución dada al problema presentado y la entrega a la recepcionista cuando haya terminado el trabajo, sin embargo en muchas ocasiones los técnicos no se percatan de anotar en la orden de servicio la solución dada y esto solo se nota, cuando el cliente presenta una queja y se requiere saber de los procedimientos realizados a la motocicleta y se debe recurrir a la memoria de ellos, en caso de que aun sigan laborando en el concesionario o en el caso que el técnico ya no haga parte del personal, se debe consultar al Jefe de servicio técnico lo que se supone el técnico debió hacerle a la motocicleta según lo solicitado por el cliente, dejando la incertidumbre para la empresa y el cliente, de si la respuesta a la PQR fue o no satisfactoria. Finalmente si es necesario se realiza prueba de ruta, donde se verifique que la falla no se siga presentando.

**8.5.5 Entrega.** Cuando el cliente llega nuevamente a reclamar su motocicleta, se le solicita el desprendible de entrega, se procede a elaborar factura por concepto de mano de obra, se le adjunta la orden de servicio y se envía al cliente al almacén de repuestos, para que allí si se hizo la compra de algún repuesto, le generen la factura correspondiente y se envía a Caja para que efectúe el pago. Cuando el cliente haya cancelado, baja al área de servicio técnico, presenta la factura, la orden de servicio y el desprendible con sello de cancelado, se hace la entrega de su motocicleta y se devuelve copia de las facturas al cliente.

## **8.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL DEL CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS.**

El proceso comercial está compuesto por 7 etapas descritas detalladamente a continuación. (ANEXO 5)

**8.6.1 Atención al cliente.** Esta etapa es con la que se da inicio al proceso comercial; el cliente que visita la sala de ventas del concesionario es abordado por un asesor comercial, el cual entabla comunicación con él e identifica la motocicleta requerida por el cliente, acto seguido el asesor comercial le proporciona al cliente toda la información referente a la motocicleta (características, ventajas y precio). El asesor comercial le da a conocer al cliente las diferentes formas de pago, si el cliente lo solicita se procede a elaborar una cotización en la cual van los datos del cliente, de la motocicleta y del asesor; de ésta, queda una copia para el asesor, para posteriormente realizar un seguimiento.

**8.6.2 Verificación de disponibilidad de la motocicleta.** En caso de que la compra se vaya a hacer de forma inmediata, el asesor verifica la disponibilidad de la motocicleta, según las características pedidas por el cliente (color, modelo, línea) con la secretaria de facturación, quien procede a revisar la disponibilidad de éstas según un archivo de manifiestos, el cual debe actualizar manualmente, cada vez que facture una motocicleta; según la disponibilidad de la motocicleta se informa al cliente la fecha tentativa en que se haría la entrega.

**8.6.3 Diligenciamiento de Pre-negocio.** Si el cliente decide realizar la compra, se procede a diligenciar el formato de pre-negocio, en el cual quedan establecidas las condiciones de pago, se solicita fotocopia de la cédula de ciudadanía del cliente, se diligencia formulario de tránsito, poder y se revisa que el cliente se encuentre registrado en el RUNT y que no presente ningún comparendo en el SIMIT. Estas

actividades algunas de los asesores prefieren omitirla para más adelante para asegurar primero el negocio, lo cual trae consecuencias ya que si el cliente no cumple con cualquiera de estas dos los trámites de matrícula no se pueden hacer a nombre del cliente y generará demora en ese proceso.

Si el cliente está interesado en hacer uso de algún plan de financiamiento, el asesor comercial, lo orientará según el perfil del cliente.

*Crédito Directo YAMAHA:* Este tipo de crédito es brindado directamente por YAMAHA MOTOS; solo financia como máximo el 80% del valor de la motocicleta, sin papeles y SOAT. El asesor comercial debe diligenciar una Solicitud de Estudio de Crédito en la cual el cliente autoriza la consulta en Centrales de riesgo y adjunta documentos de soporte de ingresos e información de referencias familiares, personales y/o comerciales, según sea el caso, para enviarlas posteriormente al área de créditos encargado de hacer el análisis y estudio de crédito y dar respuesta a la solicitud, en 3 días hábiles. Cuando el crédito sea aprobado, el cliente se debe acercar a hacer la cancelación de la cuota inicial y de los gastos de matrícula y SOAT y firmar títulos valores.

*Contado:* En estos casos el cliente cuenta con capital propio para pagar la totalidad de la motocicleta más tramites de matrícula y SOAT, para esto el cliente puede hacer el pago de una cuota inicial y el día de la entrega de la motocicleta cancela el monto faltante.

También es considerada una venta de contado cuando los clientes hacen uso de los servicios de financiamiento ofrecidos por Bancolombia o CrediOrbe, ya que éstos cancelan de contado el valor de la motocicleta a YAMAHA MOTOS y solo hasta que el desembolso se ha hecho, se hace entrega de la motocicleta al cliente. En estos casos el asesor comercial se encarga de diligenciar la Solicitud de crédito correspondiente y la envía junto con los documentos de soporte requeridos a la

Entidad bancaria, para su estudio, tan pronto el asesor tiene conocimiento de la respuesta de la solicitud le informa al cliente para que se acerque a hacer la firma de títulos valores, para el caso de Bancolombia la firma de los títulos valores se hace en las instalaciones de YAMAHA MOTOS.

**8.6.4 Facturación.** Después de que el cliente ha cancelado el valor de la cuota inicial si la hay, y el costo de los trámites de matrícula y SOAT, el asesor comercial deberá llevar toda la documentación del negocio a la Administradora, para que ella revise que todo se está haciendo conforme a las políticas de la empresa y autorice su facturación, firmando el pre-negocio. La secretaria de facturación revisa que el pre-negocio venga autorizado por administración y procede a elaborar la factura de venta.

**8.6.5 Matrícula y SOAT.** Luego de cancelados los valores de matrícula y SOAT, se procede a enviar la factura, copia de la cedula de ciudadanía, manifiestos originales de la motocicleta, improntas, formulario de tránsito y poder, con el gestor a las Oficinas de tránsito quien a su vez en horas de la noche debe enviar reporte de las motocicletas que ya se encuentran en proceso de matrícula, para que la Secretaria de Gerencia al día siguiente elabore el SOAT y así agilizar la entrega de las motocicletas.

**8.6.6 Alistamiento.** Cuando el asesor comercial ya tiene en su poder el SOAT, la placa y tarjeta de propiedad de la motocicleta vendida, la lleva al área de Servicio técnico, para su alistamiento, donde el técnico encargado hace las revisiones y ajustes necesarios, para dejar en marcha la motocicleta; el asesor comercial se pone en contacto con el cliente para informarle que la motocicleta ya está lista para la entrega y procede a instalar la placa.

**8.6.7 Entrega de la motocicleta.** El cliente llega a la sala de venta del concesionario en búsqueda del asesor comercial que ha manejado su negocio; el asesor comercial le explica el manual de garantía y si al cliente aún le falta cancelar alguna suma de la motocicleta deberá hacer la cancelación total, para poder realizar la entrega, acto seguido el asesor comercial se dirige al área de servicio técnico para que el Jefe de servicio técnico asigne un técnico para la entrega, en esta etapa es muy común el hecho de que no hayan técnicos con disponibilidad inmediata, debido a la demanda de trabajo propia del taller, lo cual hace que tarde más la entrega de la motocicleta. Finalmente la entrega de la motocicleta la hace el técnico asignado y le da las indicaciones del correcto uso que se le debe dar a una motocicleta nueva y le muestra el buen funcionamiento de todas sus partes.

Aquí se da por concluido el proceso de venta de la motocicleta y no se hacen actividades de seguimiento en las que se conozca el nivel de satisfacción y las opiniones del cliente, que permitan hacer una retroalimentación.

Adicionalmente a los subprocesos presentados anteriormente los asesores comerciales deben presentar mensualmente un informe de competencias, donde se describan las actividades realizadas por la competencia que puedan afectar el número de ventas del concesionario, sin embargo, éstos no han comprendido la importancia de realizar esta tarea y en ocasiones presentan información de promociones lanzadas por los otros concesionarios sin investigar a fondo las condiciones a las que éstas se encuentran sujetas o la vigencia de las mismas, entorpeciendo la creación de nuevas propuestas de mercadeo que puedan competir contra las ofertas de las empresas del mismo sector.

De igual forma los asesores comerciales deben realizar un informe de seguimiento en el cual se muestre la labor de seguimiento realizada a los clientes que se les elaboró cotizaciones a lo largo del mes, como estrategia para captar nuevos

clientes, demostrando el interés de Yamaha Motos en convertirlos en fieles usuarios de la marca y del concesionario, manteniéndolos al tanto de las facilidades de pago que se manejan y de las actividades de impulso programadas, pero al no tener ningún control sobre el cumplimiento de estas tareas y al buen flujo de público que tiene el almacén, los asesores no se han percatado de la trascendencia de esta labor, razón por la cual se están perdiendo clientes y en los meses con menos afluencia de personas, esto se ve reflejado en el número de ventas.

## 8.7 MATRIZ DOFA

Como parte final del diagnóstico inicial se realizó una matriz DOFA con ayuda de la Administradora Luz Olinda Moreno, donde se tuvieron en cuenta todos los hallazgos y resultados obtenidos anteriormente

Tabla 6. Matriz DOFA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el concesionario de motocicletas con mayor número de ventas de la Región.</li> <li>• El concesionario es reconocido en el Sector.</li> <li>• Cuenta con variedad de servicios, que dan la oportunidad al cliente de encontrar todo lo referente a motocicletas en un solo lugar.</li> <li>• Las instalaciones se encuentran en un estado adecuado para la prestación de todos los servicios.</li> <li>• YAMAHA MOTOS, cuenta con puntos de venta en Barrancabermeja, Sabana de Torres y Cúcuta que le permite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión y visión de YAMAHA MOTOS, no se encuentra publicada para el personal, lo cual dificulta su conocimiento.</li> <li>• No se tiene claramente definidos, ni documentados los procesos y procedimientos.</li> <li>• No se cuenta con mecanismos que permitan conocer el índice de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados.</li> <li>• YAMAHA MOTOS no cuenta con un sistema que le permita integrar las operaciones de las diferentes áreas de la empresa.</li> </ul>

Tabla 6. Continuación

<p>cubrir la demanda del mercado de los Santanderes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• YAMAHA MOTOS, cuenta con fondos propios para facilitar la financiación de las motocicletas a sus clientes.</li> <li>• YAMAHA MOTOS, cuenta con el respaldo de Incolmos-Yamaha, para capacitar al personal.</li> <li>• Los asesores comerciales se encuentran altamente capacitados en la venta de motocicletas ofrecidas por YAMAHA MOTOS.</li> <li>• El área de Servicio técnico cuenta con la herramienta adecuada, para ejecutar sus labores. (ANEXO 6)</li> <li>• YAMAHA MOTOS, puede proponer contratos a las empresas que requieran renovar sus motocicletas o necesiten de servicio técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YAMAHA MOTOS, no entrega por escrito a sus clientes los trabajos realizados en el área de servicio técnico.</li> <li>• No existe un mecanismo que asegure la calidad de los trabajos realizados en el área de servicio técnico de YAMAHA MOTOS.</li> <li>• No existen indicadores de gestión que midan la eficacia de los procesos.</li> <li>• El servicio técnico de YAMAHA MOTOS, no cuenta con un servicio de agendamiento de citas que permita descongestionar el área de atención al público.</li> <li>• La no disponibilidad de algunos repuestos dificulta el cumplimiento en las promesas de entrega, del taller.</li> <li>• La no efectiva retención de clientes</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>YAMAHA MOTOS, puede postularse en las licitaciones del Estado, en busca de suplir necesidades de servicio técnico o renovar su flota.</p>	<p>por el área de servicio técnico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconformidad en el servicio técnico (Falla persistente, largos tiempos de entrega).</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ingreso de marcas extranjeras al mercado nacional, con precios más bajos, aumentando la competencia<sup>14</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de disponibilidad de medios de transporte público con acceso a ciertas zonas de la ciudad.</li> </ul>

<sup>14</sup> Periódico EL PAÍS.com.co. Llega más competencia al mercado de las motocicletas en Colombia. 2014. [En línea] disponible en:< <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/llega-competencia-mercado-motocicletas-colombia>>. [Consultado el 22 de Agosto de 2015].

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El incremento en la apertura de talleres de servicio técnico informales</li> <li>• El alza del valor del dólar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación de nuevas restricciones para la circulación de automóviles en zonas y horarios determinados.</li> </ul>
--	--

## 8.8 HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS

Adicional a la información presentada en los numerales anteriores también se encontraron los siguientes hallazgos.

**8.8.1 Situación actual de la secretaria de Call Center.** En el momento de las entrevistas con el personal se detectó que la persona encargada del call center, como consecuencia del constante crecimiento del concesionario, también se le han asignado funciones directas con el mantenimiento de las instalaciones del almacén y la gestión de herramientas, dotaciones, elementos de protección personal y maquinaria del área de servicio técnico del almacén de Bucaramanga y de todas los puntos de venta directos de Yamaha Motos, lo cual incluye desde la compra hasta la entrega de las mismas, actividades que no están ligadas con la razón de ser de una Secretaria de Call Center, impidiéndole ejercer varias de las labores de servicio al cliente de forma correcta, como por ejemplo brindar asesoría comercial a los clientes interesados que se comunican con el concesionario, debido a que ésta no todo el tiempo se encuentra en su puesto de trabajo.

## 8.9 ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS.

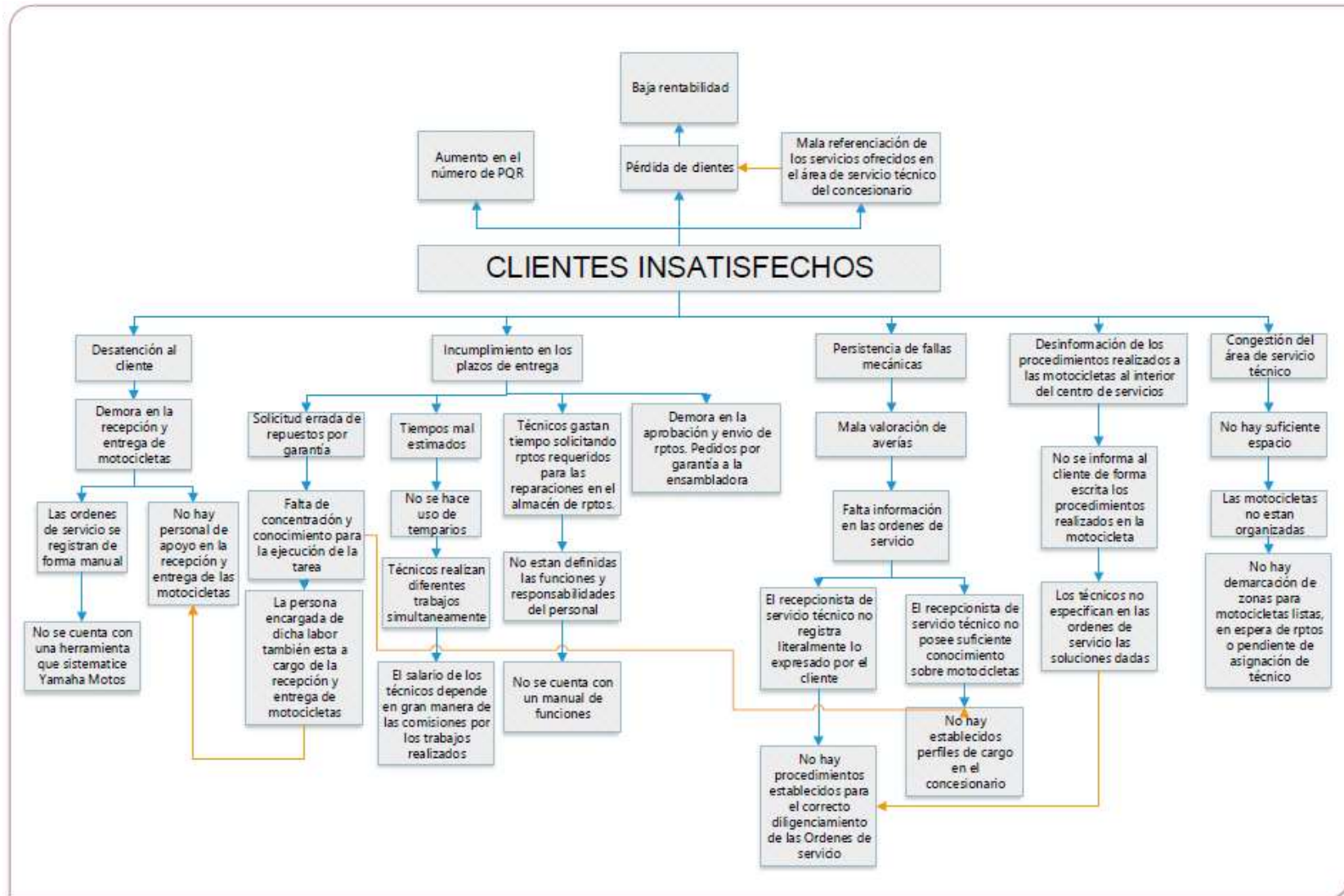
Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto, el objetivo principal es construir soluciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos de las áreas comerciales y de servicio técnico del concesionario Yamaha Motos; es por esto que

se procedió a analizar a fondo las falencias presentes en el área de servicio técnico haciendo uso de una herramienta visual conocida como árbol de problemas, el cual sirvió para identificar y priorizar los problemas.

Para la elaboración del árbol de problemas se realizó un consolidado de las PQR presentadas por los clientes durante el año 2014 (ANEXO 7), para definir los inconformismos de los mismos y sus causas y adicionalmente se realizaron entrevistas con el Jefe y el Coordinador de servicio con el objetivo de determinar cuál era el problema principal que se detectaba en el área, y con base en éste se procedió a estudiar sus posibles efectos y una vez analizados se establecieron las causas de los mismos.

Usando como base la información recopilada, se graficó el árbol de causas y efectos asociados a la problemática y se revisó por el Jefe y el Coordinador del área. A continuación en la Figura 11 se observa el esquema de lo descrito anteriormente.

Figura 11. Árbol de causas y efectos



## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO

Luego de la identificación de las problemáticas presentes en las áreas comerciales y de servicio técnico, detectadas en el diagnóstico inicial, por medio de la recopilación de información y su posterior análisis, se presentaron las siguientes propuestas dirigidas a la eliminación de las causas de dichos problemas.

Tabla 7. Propuestas de mejora

PROPUESTA	META
<p>Realizar manual de funciones y procedimientos con los respectivos perfiles de cada cargo de las áreas comerciales y de servicio técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con el personal idóneo para ejecutar las funciones propias del cargo.</li> <li>• Definir las funciones y procedimientos de las áreas comerciales y de servicio técnico.</li> <li>• Facilitar la comprensión de las funciones y responsabilidades de cada cargo</li> </ul>
<p>Cambio de cargo de la Secretaria de Call Center a Asistente Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar una persona que ejecute las funciones propias de secretaria de call center deseadas por las Directivas.</li> <li>• Reasignar funciones al nuevo cargo de asistente administrativa.</li> </ul>
<p>Crear el cargo de Patín para el área de servicio técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la pérdida de tiempo de los técnicos en el mostrador del almacén a la espera de repuestos.</li> <li>• Agilizar la recepción y la entrega de las motocicletas en el área.</li> <li>•</li> </ul>

Tabla 7. Continuación

PROPUESTA	META
<p>Crear listas de chequeo para los servicios ofrecidos por servicio técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar con ayuda de las listas de chequeo los trabajos realizados en las motocicletas que ingresan por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento Completo</li> <li>Mantenimiento General</li> <li>Mantenimiento Preventivo</li> <li>Mantenimiento Tren Delantero</li> <li>Sincronización</li> </ul> </li> </ul>
<p>Crear un aplicativo en Excel para servicio técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar de forma digitalizada al cliente copia de la solución dada a las solicitudes que realizó.</li> <li>• Dejar constancia del estado físico en que se recibió y se entregó la motocicleta al cliente.</li> <li>• Generar reporte de las motocicletas que ingresaron a servicio técnico con Orden de servicio y ya fueron entregadas a los clientes</li> <li>• Cumplir con los parámetros establecidos por Incolmotos Yamaha.</li> </ul>
<p>Sensibilización al personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar al personal sobre la importancia de diligenciar correctamente las órdenes de servicio.</li> <li>• Socialización de los manuales de funciones y procedimientos</li> </ul>
<p>Crear Indicadores de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir y hacer seguimiento a los procesos de las áreas comerciales y de servicio técnico.</li> <li>• Facilitar la creación de estrategias.</li> <li>• Capacitación al personal encargado de realizar la medición de los indicadores de gestión</li> </ul>

## 10. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LAS ÁREAS COMERCIALES Y DE SERVICIO TÉCNICO

Un factor de gran envergadura para el correcto funcionamiento de una empresa es tener definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados dentro de los procesos de la misma, debido a que esto facilita la ejecución y la comprensión de las actividades.

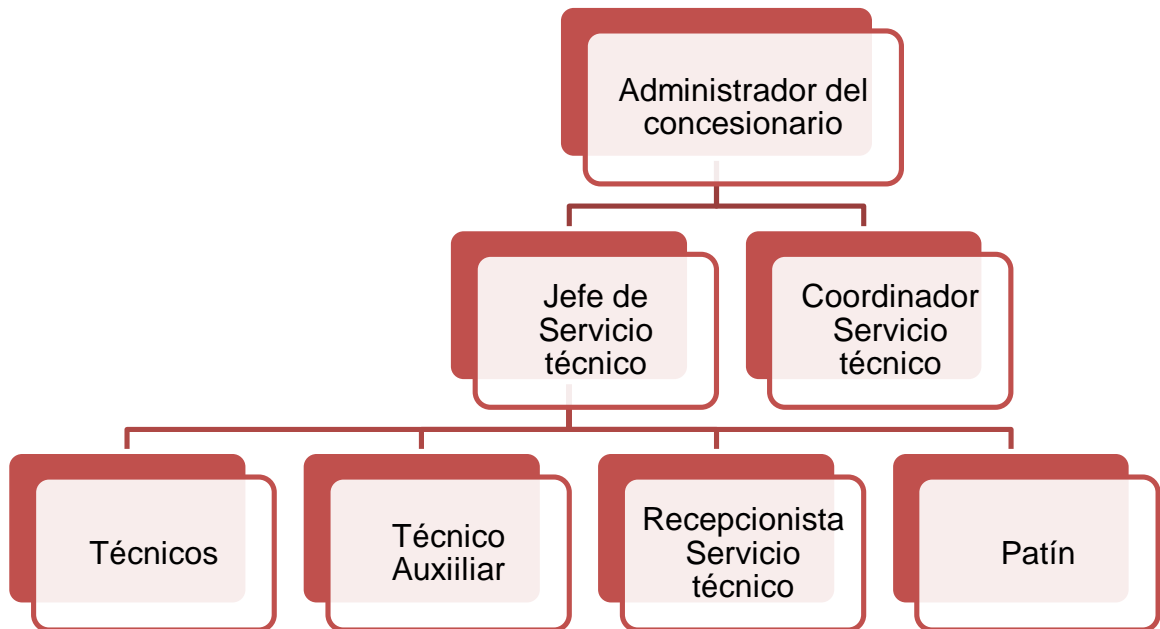
Como se evidenció en la aplicación del cuestionario EFQM, Yamaha Motos a pesar de llevar en funcionamiento más de 20 años y de su larga trayectoria en el sector, aún no cuenta con manuales de funciones y de procedimientos que determinen los roles, las responsabilidades y funciones de forma clara de cada uno de los trabajadores, especialmente del área comercial y de servicio técnico, generando inconvenientes en la identificación de responsabilidades, aplicación de sanciones disciplinarias, omisión de actividades en los procesos, entre otros. Es por esto que en el concesionario se hace necesaria la creación del manual de funciones y la documentación de los procedimientos identificando los responsables de cada tarea de las áreas comercial y de servicio técnico. Los cargos existentes en dichas áreas son presentados en la tabla siguiente.

Tabla 8. Cargos del área comercial y de servicio técnico

ÁREA COMERCIAL	ÁREA SERVICIO TÉCNICO
Administrador	Jefe de Servicio Técnico
Asesor Comercial	Coordinador de Servicio Técnico
<u>Secretaria Call Center</u>	Recepcionista Servicio Técnico
Secretaria Facturación	<u>Patín</u>
Secretaria Gerencia	Técnico
Cajera Principal	Auxiliar Técnico

El área de servicio técnico conformada por los cargos anteriores, maneja la siguiente estructura organizacional

Figura 12. Organigrama de Servicio técnico



## 10.1 NORMALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

Para la estandarización de los documentos del manual de funciones y procedimientos se estableció bajo autorización de las Directivas la siguiente estructura:

Encabezado: Las páginas de los documentos tendrán un encabezado con la información correspondiente a la identificación, de la siguiente forma:

Figura 13. Encabezado de documentos



1. *Logo de la empresa:* Identificación gráfica de la empresa.
2. *Título del documento:* Nombre claro y breve que describa el contenido del documento.
3. *Nombre de la empresa:* Nombre comercial de la empresa, para el caso es: YAMAHA MOTOS.
4. *Versión:* Identifica las modificaciones que se le han hecho al documento, la primera versión aprobada sale con el número uno (01). En el momento que se le haga algún cambio al documento este cambiará al consecutivo respectivo.
5. *Página:* Indica el número de página de la totalidad del documento.

Al final de cada documento estarán los datos de quienes elaboraron el documento (1), el cargo y nombre de la persona que lo revisó y aprobó para su implementación (2) y la fecha de aprobación (3), así:

Figura 14. Elaboración y aprobación del documento

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ Y APROBÓ:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>
1	2	3

Adicionalmente se incluyó una tabla donde quedarán registradas las modificaciones que se hagan posteriormente al documento, la cual quedó de la siguiente forma:

Tabla 9. Control de cambios

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>			
<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>REVISÓ Y APROBÓ</b>	<b>CAMBIOS REALIZADOS</b>

## 10.2 FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES

Para realizar los manuales de funciones inicialmente se elaboró el formato en el cual quedaría recopilada la información de cada perfil, con base en los requerimientos de la Gerencia y Subgerencia, el cual fue revisado y aprobado por los mismos; posteriormente se programaron entrevistas con el personal que en esos momento se encontraba laborando en los cargos mencionados en la tabla anterior, bajo la autorización de la Subgerente Olga Yaneth Camacho (ANEXO 8), y se procedió a realizar las mismas diligenciando manualmente el formato (ANEXO 9), el único campo que no fue diligenciado completamente por el empleado fue el de “Factores de riesgo”, dado que esta información fue obtenida directamente de la Matriz de Peligros y Valoración de los Riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo,

(ANEXO 10) elaborada con asesoría de PilonietaAlvarez Abogados Laboralistas<sup>15</sup>. En esta misma entrevista dependiendo de las funciones comentadas por el empleado se les pidió describir el procedimiento realizado para llevarlas a cabo, de tal forma que dicha información sirviera como base para el levantamiento y la documentación de los procesos. Después de esto se corroboraron las funciones enunciadas por los trabajadores con el jefe inmediato de cada cargo y dependiendo de las mejoras propuestas y aprobadas, se continuó con la documentación.

**10.2.1 Formato de los manuales de funciones.** Mencionado anteriormente, está dividido en 8 secciones, descritas a continuación:

- I. Identificación del cargo:* Aquí se muestra el nombre del cargo, el área al que pertenece, los procesos en los que se verá involucrado, el cargo del jefe inmediato, y los otros cargos a los que debe reportar una o varias de sus tareas.
- II. Objetivo del cargo:* Describe la finalidad hacia la cual están orientadas todas las funciones del cargo de forma general.
- III. Descripción de funciones:* Enuncia cada una de las actividades que debe realizar el empleado en el cargo indicando el procedimiento a seguir y especificando si se trata de una tarea rutinaria, periódica u ocasional y así mismo los otros cargos con los que debe interactuar en el desarrollo de sus labores.
- IV. Requisitos de conocimientos y aptitud:* Indica el nivel educativo requerido según las funciones del cargo, la experiencia necesaria para ejecutar las labores, los conocimientos que debe tener trabajador y las competencias y habilidades, que se deben manejar para desarrollar las tareas propias del cargo.

---

<sup>15</sup>PilonietaAlvarez Abogados Laboralistas, firma especializada en las áreas de: Derecho laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras.

- V. *Descripción de herramientas, equipos e insumos:* Allí se muestran los recursos físicos con los que cuenta el empleado para desempeñar sus labores según el cargo y los productos, documentos o registros de los cuales tiene alguna responsabilidad.
- VI. *Responsabilidades:* Define el grado de responsabilidad del cargo por supervisión de personal, riesgo de pérdidas económicas, entre otras.
- VII. *Condiciones de trabajo:* Especifica los factores físicos y mentales bajo los cuales se ejecutarán las tareas del cargo, los riesgos a los que está expuesto el empleado en el cargo y los elementos de protección personal requeridos para la labor, según el caso.
- VIII. *Exámenes ocupacionales de ingreso:* Señala los exámenes que se debe practicar todo aspirante al cargo.

Teniendo en cuenta la metodología y la descripción anterior se obtuvo el manual de funciones del área comercial y de servicio técnico, en la figura 15 se muestra el perfil del cargo del técnico auxiliar y el manual de funciones de las áreas comercial y de servicio técnico se puede encontrar completo en el ANEXO 11.

Figura 15. Manual de funciones del Técnico Auxiliar


	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO	VERSION: 01
	YAMAHA MOTOS	PÁGINA: 1 de 4
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
CARGO:	TÉCNICO AUXILIAR	
ÁREA:	SERVICIO TÉCNICO	
PROCESOS EN LOS QUE SE INVOLUCRA EL CARGO:	GESTION SERVICIO TÉCNICO GESTIÓN COMERCIAL	
PERSONAL A CARGO:	NO APLICA	
CARGO DE JEFE INMEDIATO:	JEFE DE SERVICIO TÉCNICO	
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	COORDINADOR DE SERVICIO TÉCNICO	
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>		
Realizar el alistamiento de las motocicletas nuevas, vendidas en el concesionario, siguiendo el procedimiento de alistamiento de motocicletas, velando por el buen funcionamiento de ellas.		
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>		
FUNCIONES O ACTIVIDADES	CONTINUAS (RUTINARIAS)	PERIODICAS U OCASIONALES
Instalar las partes y accesorios a las motocicletas nuevas, vendidas en el concesionario.	X	
Revisar el estado físico de las motocicletas nuevas, vendidas en el concesionario.	X	
Revisar el buen funcionamiento de las motocicletas nuevas, para entregarlas a los clientes.	X	
Realizar la carga de las baterías de las motocicletas nuevas y las vendidas por el almacén de repuestos, cuando el cliente lo solicite.	X	
Diligenciar la planilla de control de baterías y el certificado de devolución post consumo de baterías, cada vez que el cliente solicite cargar e instalar la batería en el centro de servicios del concesionario, después de comprarla en el almacén de repuestos.	X	
Retener las baterías usadas, cambiadas en el centro de servicio del concesionario siempre que el cliente lo autorice, dando cumplimiento al plan postconsumo de baterías de Incolmotos Yamaha.	X	
Mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio, ubicando las herramientas utilizadas en las áreas correspondientes y colaborando con el aseo al final de la jornada.	X	
Apoyar en la realización del inventario físico de las motocicletas que ingresan al área de servicio técnico.	X	
Informar al Jefe de servicio técnico toda falla o anomalía notada en las motocicletas en procedimiento de alistamiento.		X
Participar activamente de los seminarios y/o capacitaciones ofrecidas por el CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS.		X
Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por su Jefe inmediato.	X	

Figura 15. Continuación


	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO	VERSION: 01	
	YAMAHA MOTOS	PÁGINA: 2 de 4	
FUNCIONES O ACTIVIDADES		CONTINUAS (RUTINARIAS)	PERIODICAS U OCASIONALES
Participar en las jornadas de limpieza del taller programadas por el jefe de servicio técnico.			X
Cumplir con las normas y políticas del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecido por YAMAHA MOTOS.		X	
Asistir a las reuniones programadas por las Directivas.			X
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
Recepcionista servicio técnico, Asesores comerciales.		Clientes	
<b>IV. REQUISITOS DE CONOCIMIENTO Y APTITUD</b>			
NIVEL EDUCATIVO		EXPERIENCIA LABORAL	
Aprendiz Sena de Mantenimiento y reparación de motocicletas.		Mínimo (6) meses de experiencia en el sector de motocicletas.	
FORMACION ACADEMICA (Cursos No Formales)		CONOCIMIENTOS	
No requiere		Mecánica de motocicletas. Manejo de herramientas. Manual de Inducción** Políticas institucionales** **Brindados por YAMAHA MOTOS.	
COMPETENCIAS		HABILIDADES Y DESTREZAS	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NIVEL	HABILIDAD	NIVEL
Servicio al Cliente	Medio	Agilidad	Alto
Admón. y Manejo de Personal	Bajo	Empatía	Bajo
Liderazgo	Bajo	Expresión Oral	Medio
Compromiso Organizacional	Alto	Manejo del Tiempo	Medio
Proactividad	Alto	Trabajo bajo presión	Medio
Comunicación Asertiva	Medio		
Trabajo en Equipo	Medio		
Aprendizaje Continuo	Alto		
Toma de Decisiones	Bajo		
SC: Detecta las necesidades y expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema			
AMP: Delega de manera efectiva las actividades, haciendo uso correcto de las habilidades y conocimientos de cada uno de los empleados			
L: Guiar, dirigir y mantener la cohesión entre cada uno de los cargos del CONCESIONARIO YAMAHA MOTOS			
CO: Desarrolla las actividades del cargo teniendo en cuenta las políticas de la empresa, anteponiendo las necesidades de YAMAHA MOTOS a sus propias			
P: Tiene iniciativa y se anticipa a los problemas para mejorar su rendimiento laboral.			
CA: Asimila la información recibida y la transmite de forma correcta			

Figura 15. Continuación



	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO	VERSION: 01	
	YAMAHA MOTOS	PÁGINA: 3 de 4	
TE: Trabaja con otros de forma participativa integrando esfuerzos, en pro del cumplimiento de las metas de YAMAHA MOTOS			
AC: Adquiere y desarrolla conocimientos constantemente, manteniéndose actualizado.			
TD: Elige entre una o varias alternativas para solucionar problemas, comprometiéndose con las acciones a realizar y sus consecuencias			
<b>V. DESCRIPCION DE HERRAMIENTAS, EQUIPOS E INSUMOS</b>			
MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS			
Banco de herramientas	Gasolina		
Acido para baterías			
Compresor			
PRODUCTOS TERMINADOS O ENTREGADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	DOCUMENTOS Y/O REGISTROS UTILIZADOS O ELABORADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		
Motocicletas nuevas	Planilla de control de baterías		
Baterías usadas	Certificado de devolución post consumo de baterías		
	Planilla de alistamiento de motocicletas.		
<b>VI. RESPONSABILIDADES</b>			
TIPO DE RESPONSABILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
POR SUPERVISION DE PERSONAL	N/A	N/A	N/A
POR INFORMACION CONFIDENCIAL			X
POR RIESGO DE PERDIDAS ECONOMICAS	N/A	N/A	N/A
POR HERRAMIENTAS O EQUIPOS		X	
POR ERRORES EN SUS LABORES DIARIAS		X	
<b>VII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
CONFORT	COMODO	INCOMODO	NO TOLERABLE
VENTILACION	X		
ILUMINACION	X		
ORDEN Y ASEO	X		
ESPACIO DE TRABAJO	X		
RUIDO		X	
POLVO		X	
REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	ALTO	MODERADO	BAJO
CARGA FISICA	X		
CARGA MENTAL		X	
FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFECTOS POSIBLES	
RIESGO QUIMICO	Composición química de aceites, líquidos, insumos en general que se manipulan en el taller.	Dermatitis, quemaduras, asfixia por inhalación de vapores.	

Figura 15. Continuación

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO	VERSION: 01	
	YAMAHA MOTOS	PÁGINA: 4 de 4	
<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</b>	<b>EFFECTOS POSIBLES</b>	
RIESGO FISICO	Exposición a ruido. Altas temperaturas	Hipoacusia, dolor de cabeza, estrés Sudoración excesiva	
CONDICIONES DE SEGURIDAD: LOCATIVO-MECANICO	Manipulación de maquinaria y herramientas. Pisos lisos por derrame de líquidos.	Lesiones en ojos, cara, extremidades Atrapamiento de extremidades, laceraciones en manos. Caídas.	
RIESGO BIOMECANICO	Manipulación de cargas, malas posturas, posición semisedentes.	Espasmos, dorsalgias, enfermedades vasculares, lumbalgias, Cervicalgias.	
RIESGO BIOLOGICO	Presencia de virus y bacterias en el ambiente y por parte del cliente.	Enfermedades respiratorias, alergias, infecciones.	
<b>ELEMENTOS DE PROTECCION UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO</b>			
<b>TIPO DE PROTECCION</b>	<b>CLASE/DESCRIPCION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
VISUAL	Gafas		
AUDITIVA	Tapa Oídos		
MANOS	Guantes		
PIES	Botas de Seguridad		
<b>VIII.EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>			
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>	
EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL	X		
SEROLOGIA	X		
<b>ELABORÓ:</b> <i>Mayra Rey. Practicante UIS</i>	<b>REVISÓ Y APROBÓ:</b> <i>Olga Yaneth Camacho. Subgerente</i>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> <i>28 de Septiembre de 2015</i>	

### 10.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Como se mencionó en el diagnóstico inicial Yamaha Motos no tenía un manual de funciones definido lo cual conllevaba a que la secuencia, ordenamiento e interacción

de las tareas no estuviera descrita en ningún formato disponible para todo el personal y solo los implicados en los procesos tenían conocimiento de ello; razón por la cual se planteó como actividad de mejora en las áreas comerciales y de servicio técnico, la documentación de los procedimientos y se realizó el levantamiento de la información necesaria para lograr este objetivo.

Los pasos necesarios para llevar a cabo esta importante tarea tuvieron inicio en la misma entrevista realizada para obtener la información referente al manual de funciones, en la cual, como ya se había dicho, se le pidió a los funcionarios realizar una descripción de las actividades que debían realizar para llevar a cabo sus funciones y se les solicitó que dieran a conocer toda la documentación bajo la cual se controlaban dichos procedimientos. Con base en esta información se determinaron cuáles eran los procesos claves de las áreas comercial y de servicio técnico y sus respectivos subprocesos, dando como resultado los siguientes:

Tabla 10. Procesos y Procedimientos de las áreas comercial y de servicio técnico.

<b>ÁREA COMERCIAL</b>	<b>ÁREA SERVICIO TÉCNICO</b>
Proceso: Gestión comercial de Motocicletas	Proceso: Gestión de servicio técnico
Procedimientos:	Procedimientos:
Atención al cliente Cotización y seguimiento Verificación de disponibilidad de motocicletas Traslado de motocicletas Espera de motocicletas no disponibles Diligenciamiento de Pre-negocio Estudio de crédito Facturación Matrícula y SOAT Alistamiento Entrega de motocicleta	Atención al cliente Recepción de motocicletas Diagnóstico y reparación Entrega de motocicleta


La documentación y mejoramiento de los procedimientos fue elaborada en el desarrollo del presente proyecto, con base en la información recopilada y en la observación realizada por la autora a cada uno de los responsables de las tareas mientras ejecutaban sus actividades rutinarias, así mismo se fue identificando los documentos y registros existentes, por mejorar y por crear para el control y seguimiento de los mismos.

**10.3.1 Formato del manual de procedimientos. La estructura del manual de procedimientos está compuesta por 4 secciones descritas a continuación:**

1. *Objetivo:* En este campo se debe registrar el objetivo principal del procedimiento, lo que se espera obtener de él.
2. *Alcance:* Allí se define el inicio y el fin o terminación del procedimiento.
3. *Definiciones y/o consideraciones:* Muestra la terminología que se utilizará en la descripción del procedimiento y su definición, además de las condiciones bajo las cuales se deberán realizar las actividades, siempre que sea necesario.
4. *Descripción del procedimiento:* Describe literalmente las actividades que deben realizarse para el desarrollo del procedimiento y su orden cronológico, además de indicar el responsable de cada una de ellas, el área al que corresponde el encargado, la frecuencia con que se realiza la tarea y los documentos o registros existentes para el control.

En la figura 16 se puede visualizar la estructura del manual de procedimientos de forma gráfica.

Figura 16. Formato del manual de procedimientos

	"PROCEDIMIENTO DE..."				VERSION: 01	
	"PROCESO: ..." YAMAHA MOTOS				PAGINA: 1 de ...	

OBJETIVO	ALCANCE
1	2

DEFINICIONES Y/O CONSIDERACIONES
3

4	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO								
No	TAREA	CARGO RESPONSABLE	AREA	FRECUENCIA					DOCUMENTO /REGISTRO
				D	S	M	A	E	

ELABORÓ:	REVISÓ Y APROBÓ:	FECHA DE APROBACIÓN:
----------	------------------	----------------------

**10.3.2 Modelado de procedimientos.** Adicional a la descripción de las actividades realizada, en el manual de procedimientos también se elaboró el modelado de cada uno de los procedimientos de las áreas comerciales y de servicio técnico, haciendo uso de la notación BPM, especial para representación gráfica de procesos comerciales que sirve como base para la posterior implementación de un sistema de información que integre todas las áreas de la empresa. El modelado del proceso de alistamiento se puede ver en la figura 17, los demás procedimientos se pueden contemplar en el ANEXO 12.


#### **10.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

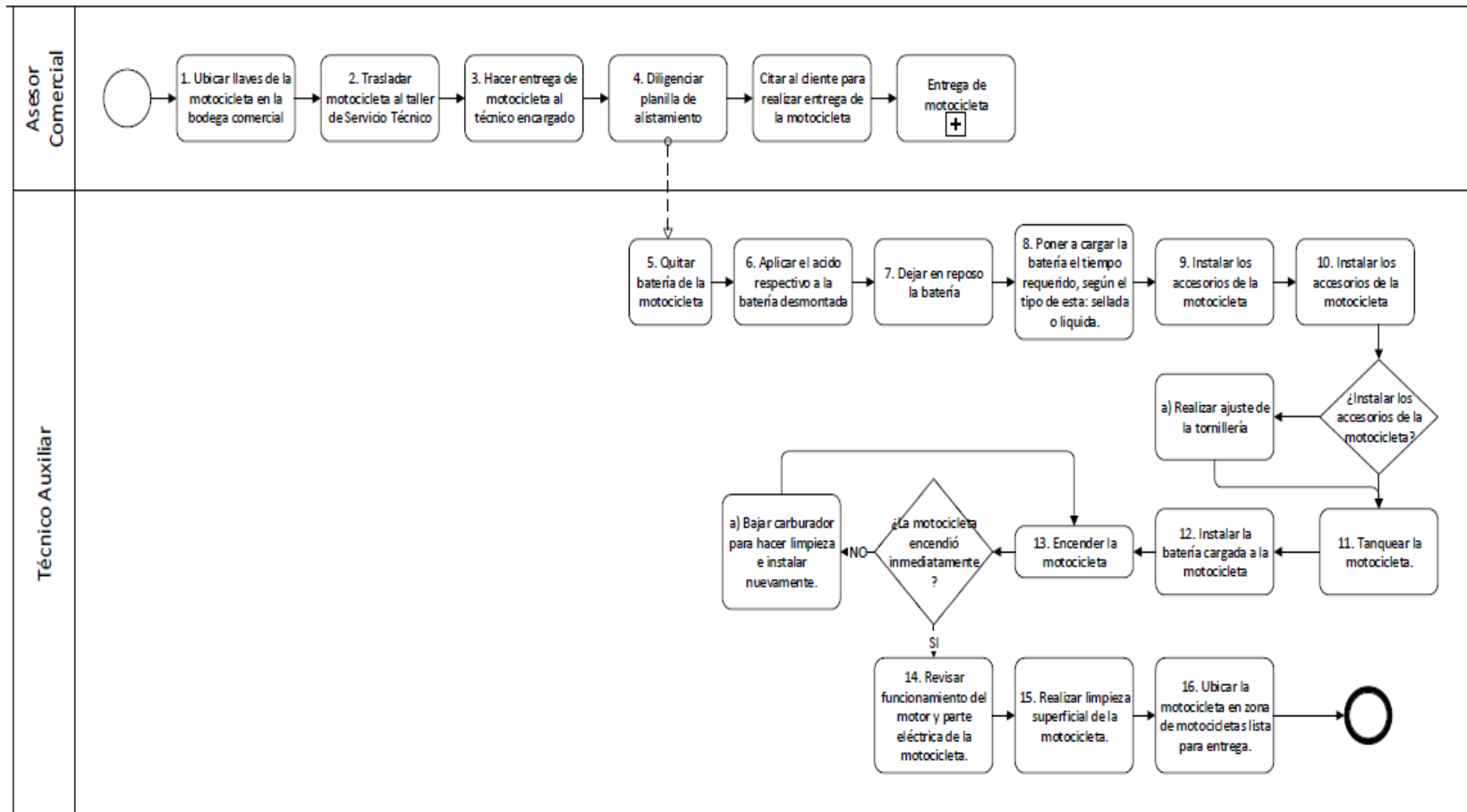
La caracterización de los procesos del área comercial y de servicio técnico se realizó en la etapa del diagnóstico inicial en los numerales 3.5 y 3.6 de forma narrativa, donde se buscaba conocer y determinar las falencias del concesionario susceptibles de mejora.

Con base en lo anterior se realizaron modificaciones y se estandarizaron los procedimientos realizados para llevar a cabo los procesos de gestión comercial de motocicletas y gestión de servicio técnico de la siguiente manera:

**10.4.1 Gestión comercial de motocicletas.** Atención al cliente: En este procedimiento se determinó necesario que desde un inicio se debía indicar a cliente que como requisito para realizar los trámites de matrícula, era necesario estar registrado ante el RUNT y no presentar ningún comparendo, debido a que como se mencionó anteriormente, esto en ocasiones se omitía y cuando el negocio se concretaba se generaban demoras en la entrega

Figura 17. Modelado de procedimiento de Alistamiento

	PROCEDIMIENTO DE ALISTAMIENTO DE MOTOCICLETAS		VERSIÓN: 01
	Área: Comercial	Proceso: Gestión Comercial de Motocicletas	PÁGINA: 1 de 1
	Elaborado por: Mayra A. Rey		



de la motocicleta y por consiguiente molestias a los clientes por las largas esperas.

- Cotización y seguimiento: Para el control de este procedimiento se formularon indicadores que permitieran medir el nivel de cumplimiento de la tarea de seguimiento.
- Diligenciamiento de Pre negocio: En los casos que el cliente presente inconvenientes en ponerse al día con las Oficinas de tránsito se determinó que el trámite de matrícula podría hacerse a nombre de un tercero, el cual para el caso de una venta a crédito deberá ser un familiar con 1° grado de consanguinidad y deberá autorizar la consulta en la central de riesgos, CIFIN, para corroborar que no se encuentre reportado, y pasará a ser el titular del negocio y el cliente en cuestión el codeudor. En los casos de contado el cliente será libre de elegir la persona a nombre de la cual se hará la matrícula.
- Facturación: Este procedimiento solo tendrá inicio si el pre negocio viene firmado por la Administradora y en caso de ausencia por la persona encargada.
- Matrícula y SOAT: Si bien es cierto la elaboración física del SOAT no significaba ninguna demora, lo que realmente afectaba es que si el SOAT se elaboraba el día 10 de Noviembre del 2015, este solo entraría en vigencia a partir de las 00:00 horas del día siguiente, es decir una motocicleta que fuera vendida el 9 de Noviembre en las horas de la tarde, se le haría el trámite de matrícula hasta el día siguiente y solo hasta las horas de la noche se conocería el número de la placa para elaborar el SOAT el día 11, y este entraría en vigencia hasta el día siguiente ósea el 12 de Noviembre, haciéndose necesario de 3 a 4 días hábiles para hacer la entrega de las motocicletas vendidas .

Con el fin de agilizar la entrega de las motocicletas se logró gestionar con la Dirección de Tránsito de Bucaramanga (DTB), que al concesionario se le facilitará

por adelantado 40 rangos (número de placa del vehículo) semanalmente, de tal forma que en el momento de hacer la facturación y con base en los requerimientos del cliente de pico y placa se pueda asignar de forma inmediata el número de la placa de la motocicleta con la que quedará matriculada la misma, y así poder elaborar el SOAT de forma simultánea con la matrícula de la motocicleta ante las Oficinas de tránsito, reduciendo a 2 días hábiles el tiempo de espera para realizar la entrega de la motocicleta al cliente.

- Alistamiento: El asesor comercial deberá enviar a alistamiento la motocicleta con una jornada de anterioridad a la cita programada para la entrega, con el fin de dar el tiempo suficiente al técnico auxiliar de realizar todos los ajustes y la adecuada carga a la batería.
- Entrega de la motocicleta: En la explicación del manual de garantía y del propietario, a cargo del asesor comercial, deberá hacerse especial énfasis en los mantenimientos periódicos, dejando en claro los nuevos parámetros para dichas revisiones dado que Incolmotos Yamaha, cubre la mano de obra de 3 de estas durante la garantía y las otras 2 recomendadas, las deberá asumir el cliente completamente, y de esta forma evitar confusiones y mal entendidos posteriormente. Así mismo se estableció que ninguna motocicleta saldrá del concesionario sin haber sido cancelado el 100% de su totalidad.

En la figura 18 se observa como ejemplo el procedimiento de alistamiento de motocicletas. La documentación de los demás procedimientos llevados a cabo en dichas áreas con sus respectivas mejoras se puede contemplar en el ANEXO 13.

Figura 18. Procedimiento de alistamiento de motocicletas



	PROCEDIMIENTO DE ALISTAMIENTO DE MOTOCICLETA		VERSION: 01						
	PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL DE MOTOCICLETAS		PAGINA: 1 de 2						
	YAMAHA MOTOS								
OBJETIVO			ALCANCE						
Entregar la motocicleta en perfectas condiciones físicas y mecánicas, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente.			Inicia cuando el Asesor Comercial ubica las llaves de la motocicleta y la traslada al área de servicio técnico para su alistamiento y finaliza en el momento en que el técnico hace todas las revisiones pertinentes y la parquea en zona de motocicletas listas para entrega.						
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO									
No	TAREA	CARGO RESPONSABLE	AREA	FRECUENCIA					DOCUMENTO /REGISTRO
				D	S	M	A	E	
1	Ubicar las llaves de la motocicleta, en la bodega comercial, para poder llevarla al área de servicio técnico.	Asesor Comercial	Comercial	X					N/A
2	Trasladar la motocicleta al área de servicio técnico, para su alistamiento.	Asesor Comercial	Comercial	X					N/A
3	Hacer entrega de la motocicleta en proceso de venta al técnico encargado de los alistamientos	Asesor Comercial	Comercial	X					N/A
4	Diligenciar Planilla de Alistamiento	Asesor Comercial	Comercial	X					Formato planilla de Alistamiento
5	Quitar batería de la motocicleta	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
6	Aplicar el acido respectivo a la batería desmontada	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
7	Dejar en reposo la batería	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
8	Poner a cargar la batería el tiempo requerido, según el tipo de esta: sellada o líquida.	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
9	Instalar los accesorios de la motocicleta	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
10	Revisar el estado físico de la motocicleta, que no presente rayones, ni abolladuras.	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A

Figura 18. Continuación

	PROCEDIMIENTO DE ALISTAMIENTO DE MOTOCICLETA					VERSIÓN: 01			
	PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL DE MOTOCICLETAS					PÁGINA: 2 de 2			
	YAMAHA MOTOS								
No	TAREA	CARGO RESPONSABLE	ÁREA	FRECUENCIA					DOCUMENTO /REGISTRO
				D	S	M	A	E	
a)	¿Es necesario realizar algún ajuste a la tornillería de la motocicleta y sus piezas? a)Si (si) Realizar ajuste de la tornillería	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
11	Tanquear la motocicleta	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
12	Instalar la batería cargada a la motocicleta	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
13	Encender la motocicleta	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
a)	¿La motocicleta encendió inmediatamente? a)Si (no) bajar carburador para hacer limpieza e instalar nuevamente.	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
14	Revisar funcionamiento del motor y parte eléctrica de la motocicleta.	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
15	Realizar limpieza superficial de la motocicleta.	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A
16	Ubicar la motocicleta en zona de motocicletas lista para entrega.	Técnico auxiliar	Servicio Técnico	X					N/A

ELABORÓ: <i>Mayra Rey. Practicante UIS</i>	REVISÓ Y APROBÓ: <i>Olga Yaneth Camacho. Subgerente</i>	FECHA DE APROBACIÓN: <i>26 de Agosto de 2015</i>
---	--	---

#### 10.4.2 Gestión de Servicio técnico.

Atención al cliente: En esta etapa con asesoría del Jefe de servicio técnico y la Administradora, como mejora se creó un listado de precios para aquellos servicios previamente definidos y ofrecidos por el concesionario, de tal forma que la recepcionista del área pueda brindar este tipo de información al cliente,

Tabla 11. Listado de precios de servicio técnico

TIPO DE SERVICIO	MOTOCICLETA	PRECIO (\$)
CAMBIO DE RELACIÓN	FZ-16	20.000
	CRYPTON SZ-16 YBR 125 LIBERO 125	15.000
CAMBIO DISCOS EMBRAGUE	FZ-16 CRYPTON SZ-16 YBR 125 LIBERO 125	35.000
AJUSTE Y CAMBIO GUAYA ACELERADOR	FZ-16 SZ-16 YBR 125 LIBERO 125	6.000
	CRYPTON	10.000
	BWS 125	15.000
AJUSTE Y CAMBIO GUAYA EMBRAGUE	FZ-16 SZ-16 YBR 125 LIBERO 125	6.000
CAMBIO GUAYA FRENO TRASERO	BWS 125	22.000
CAMBIO GUAYA CEBADOR	FZ-16 SZ-16 YBR 125	7.000
LUBRICACIÓN DE GUAYAS	FZ-16 SZ-16 BWS 125 YBR 125 LIBERO 125	15.000
	CRYPTON	10.000

Tabla 11. Continuación

<b>TIPO DE SERVICIO</b>	<b>MOTOCICLETA</b>	<b>PRECIO</b>
<b>TENSIÓN Y LUBRICACIÓN DE CADENA</b>	FZ-16 CRYPTON SZ-16 YBR 125 LIBERO 125	3.000
<b>CAMBIO PASTILLAS DELANTERAS</b>	FZ-16 SZ-16 YBR 125 LIBERO 125 CRYPTON BWS 125	6.000
<b>CAMBIO DE BANDAS</b>	FZ-16 SZ-16 YBR 125 LIBERO 125 CRYPTON	6.000
	BWS 125	12.000
<b>CAMBIO BOMBILLO STOP</b>	SZ-16 BWS 125	5.000
	CRYPTON YBR 125	4.000
	FZ-16 LIBERO 125	3.000
<b>CAMBIO BOMBILLO FAROLA</b>	FZ-16 CRYPTON LIBERO 125	6.000
	SZ-16 YBR 125	8.000
	BWS 125	10.000
<b>LIMPIEZA Y/O CAMBIO FILTRO DE AIRE</b>	FZ-16 CRYPTON SZ-16	6.000
	BWS 125 YBR 125 LIBERO 125	5.000
<b>CAMBIO BUJIA</b>	FZ-16 SZ-16 YBR 125 LIBERO 125	5.000
	CRYPTON BWS 125	6.000

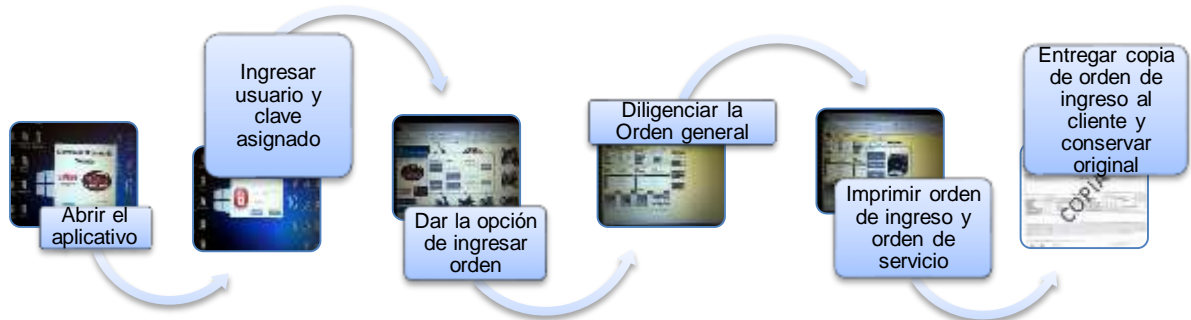
Tabla 11. Continuación

<b>TIPO DE SERVICIO</b>	<b>MOTOCICLETA</b>	<b>PRECIO</b>
<b>CAMBIO MANUBRIOS</b>	FZ-16 SZ-16 BWS 125 YBR 125 LIBERO 125	12.000
	CRYPTON	20.000
<b>MANTENIMIENTO COMPLETO</b>	Todas las referencias	170.000
<b>MANTENIMIENTO GENERAL</b>	Todas las referencias	110.000
<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>	Todas las referencias	35.000
<b>MANTENIMIENTO TREN DELANTERO</b>	Todas las referencias	65.000

Recepción de motocicletas: Para esta etapa del proceso se creó un aplicativo en Excel con macros en lenguaje de programación Visual, con ayuda del Ingeniero Analista de Software Edgar Guerra (ANEXO 14), en el cual la recepcionista de servicio técnico diligencia una orden general de ingreso, en donde digita los datos del cliente y de la motocicleta, especificando si la misma fue llevada al centro de servicios por un tercero; además debe registrar de forma literal lo que el cliente solicita y dejar constancia del estado físico de la motocicleta a la hora de ingresar a servicio técnico, realizando la revisión de la misma en presencia del cliente, posteriormente se procede a imprimir las órdenes de ingreso y servicio con sus respectivas copias. En el caso de la orden de ingreso, se le entrega copia al cliente de tal forma que él pueda verificar la solicitud que quedó registrada para darle solución y el inventario de la motocicleta, el cual no podrá ser modificado posteriormente pues las copias deben ser idénticas, y se solicita al cliente firmar la orden de ingreso original, autorizando la realización de pruebas de ruta, si es necesario, y aceptando que la información presentada en la misma es verídica. Esta copia que se le entrega al cliente debe ser presentada en el momento de hacer la entrega y en caso de pérdida, se debe presentar un denuncia.

En la siguiente figura se muestra el paso a paso del diligenciamiento de la orden general para generar la orden de ingreso y de servicio, mediante el aplicativo

Figura 19. Diligenciamiento orden general



Asignación de técnico: Después de tener las ordenes de servicio (original y copia), el Coordinador de servicio técnico asigna el técnico dependiendo de la disponibilidad de los mismos y se registra en las órdenes de servicio el técnico que queda encargado de realizar los trabajos, al cual se le hará entrega de las mismas.

Diagnóstico y reparación: Dependiendo de lo que el cliente solicite, se procede a revisar las partes o piezas que pueden estar relacionadas con la falla. En caso tal que durante la revisión se haga necesario el cambio de alguna pieza o repuesto, esto debe ser reportado a la Recepcionista quien se encarga de contactar al cliente para solicitar la autorización del cambio y deja registro en la nueva orden de servicio indicando la fecha y hora en que se realizó la llamada y la respuesta del cliente y posteriormente se envía al Patín al almacén de repuestos con la orden de servicio, donde el asesor de repuestos debe especificar las piezas o partes entregadas. Cuando el técnico haya finalizado la reparación, revisión o mantenimiento debe registrar en la orden de servicio las soluciones dadas a las solicitudes del cliente y lo entrega al recepcionista, si es necesario se solicita autorización al Jefe de servicio técnico para realizar prueba de ruta, con el fin de verificar que la falla no se siga presentando. En los casos de servicios como sincronización, mantenimiento

completo, mantenimiento general, mantenimiento preventivo y mantenimiento tren delantero se estandarizó cuáles serían las partes y piezas de la motocicleta que serían sometidas a cualquier tipo de ajuste, lo cual generó la creación de una lista de chequeo (ANEXO 15), respectivamente, que el técnico debe diligenciar en el desarrollo de cada uno de estos trabajos con el objetivo de que al finalizar un procedimiento de esta clase el Jefe de servicio técnico realice una revisión a la misma verificando que todas las partes contempladas en cada trabajo haya sido sometida al procedimiento adecuado.

Entrega: En el momento en que el cliente regresa a reclamar la motocicleta, se le solicita la copia de la orden de ingreso y se procede a hacer búsqueda en el aplicativo según el consecutivo de la misma y se registra la solución dada y el inventario físico de salida de la motocicleta y se entrega copia al cliente; se crea factura por concepto de mano de obra y se envía al cliente a realizar el respectivo pago en la caja auxiliar. Si durante la reparación el almacén de repuestos despachó alguna parte o pieza se le debe indicar al cliente que se acerque al mostrador para realizar la factura por dicho concepto antes de que se realice el pago en caja.

## **10.5 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**

La socialización de dicho manual de funciones y procedimientos se realizó en varias etapas: antes de la aprobación del mismo por las Directivas, se hizo un recorrido por cada uno de los puestos donde se dio a conocer el resultado de las entrevistas con el fin de confirmar si las funciones, responsabilidades y secuencias descritas en él eran las ejecutadas por ellos y si era necesario incluir alguna otra que haya sido omitida en el proceso de recolección de información, seguidamente se realizaron los cambios correspondientes y se presentaron a los jefes inmediatos; para el área

de servicio técnico éste fue revisado por el Jefe de servicio técnico Carlos Humberto Duran y por la Administradora Luz Olinda Moreno quien también examinó los del área comercial como jefe directa, después de atender las correcciones y sugerencias de los Jefes de cada área, el manual de procedimientos fue presentado a Subgerencia para su aprobación y fue aceptado el día 26 de Agosto de 2015, posteriormente el manual de funciones fue aprobado el día 28 de Septiembre del presente año como se muestra en el pie de página de los manuales.

Finalmente, durante la semana del 5 al 10 de Octubre del 2015 se pasó por cada uno de los puestos del área comercial y de servicio técnico, dándoles a conocer el manual de funciones que se ajustaba a cada cargo (ANEXO 16) y el día 16 de Octubre se hizo entrega del manual de funciones y procedimientos a la Administradora del almacén y a las áreas de recurso humano y de auditoría, encargadas de la selección y contratación del personal y los procedimientos disciplinarios respectivamente.(ANEXO 17)

## 11. INDICADORES DE GESTIÓN

Las metas que se establecen en una empresa deben ser representadas por expresiones cuantitativas que permitan medir el comportamiento o desempeño de una variable específica haciéndose necesario el uso de indicadores de gestión que hagan de esta labor una tarea más sencilla y de fácil comprensión.

Es por esto que con el fin de establecer el grado en que se están cumpliendo los objetivos en YAMAHA MOTOS y hacer seguimiento a los mismos, se hace necesario determinar qué aspectos son medibles y de mayor impacto, de manera que sirvan de guía en la toma de decisiones.

Para el área de servicio técnico se identificaron las siguientes variables de desempeño:

Tabla 12. Variables de Servicio técnico

<b>VARIABLES DE DESEMPEÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Ingreso de Motocicletas Diariamente (IMCD)	IMCD: Número total de motocicletas que ingresan a servicio técnico en el día
Ingreso de Motocicletas Mensualmente (IMCM)	IMCM: Número total de motocicletas que ingresan a servicio técnico en el mes
Motocicletas entregadas el mismo día de ingreso (MCED)	MCED: Número total de motocicletas entregadas el mismo día que ingresaron.
Reingreso de motocicletas diarias por misma falla (RMCD)	RMCD: Número total de motocicletas que reingresaron al servicio técnico el mismo día que salieron por la misma falla presentada inicialmente
Reingreso de motocicletas mensuales por misma falla (RMCM)	RMCM: Número total de motocicletas que reingresaron al servicio técnico en el mismo mes que salieron por la misma falla presentada inicialmente

Tabla 12. Continuación

<b>VARIABLES DE DESEMPEÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Valor Facturado por Mano de Obra en Servicio Técnico (VFMO)	VFMO: Valor total facturado por concepto de mano de obra mensualmente
Valor Facturado por Repuestos en Servicio Técnico (VFR)	VFR: Valor total facturado por concepto de repuestos despachados a Servicio técnico
Horas Teóricas Totales(HT)	HT: Horas de la jornada laboral por el número de días trabajados en el mes por el número de técnicos en Servicio Técnico
Horas Disponibles (HD)	HD: HT-Horas de ausencias (permisos, incapacidades, capacitaciones dentro del horario laboral)
Horas Improductivas (HI)	HI: Horas dedicadas a servicios generales de limpieza, organización de bancos y herramientas dentro del horario laboral
Horas Productivas (HP)	HP: HD-HI-Horas de receso programado

La información requerida para realizar la medición del indicador de gestión propuesto en la tabla 13 y en el Anexo 18, se encuentra en el Informe mensual de servicio técnico, elaborado por el recepcionista de servicio técnico y la información referente a repuestos se puede ver en el Informe de repuestos despachados a servicio técnico, a cargo de uno de los asesores de repuestos.

El responsable de hacer la medición de los indicadores de gestión de servicio técnico será el Coordinador del área, y con el objetivo de involucrar a todo el personal en el cumplimiento de los indicadores se les dio a conocer a estos la nueva herramienta que medirá el desempeño del área.

Tabla 13. Indicador promedio de ingreso de motocicletas.

<b>INDICADOR: PROMEDIO DE INGRESO DE MOTOCICLETAS</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	Promedio de las motocicletas que ingresan al servicio técnico diariamente.
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{IMCM}{\# \text{ días laborados}}$
<b>UNIDADES</b>	Número de motocicletas que ingresan diariamente a servicio técnico.
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de Servicio técnico.
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual.
<b>META</b>	40 motocicletas que ingresen diariamente a servicio técnico.

En el área comercial se hará control al procedimiento de seguimiento a cotizaciones, debido a que esta tarea se hace con el fin de captar el mayor número de clientes que hayan demostrado interés en las motocicletas del concesionario

Tabla 14. Variables del área comercial

<b>VARIABLE DE DESEMPEÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cotizaciones de motocicletas elaboradas en el mes (CMCM)	CMCM: Número total de cotizaciones elaboradas en el mes.
Cotizaciones de motocicletas elaboradas por asesor (CMCA)	CMCA: Número de cotizaciones elaboradas en el mes por asesor.
Motocicletas vendidas en el mes(MCV)	MCV: Número total de motocicletas vendidas en el mes
Cotizaciones efectivas (CE)	CE: Número de ventas concretadas, que previamente solicitaron cotización en el mismo mes.
Ventas de motocicletas perdidas (VMCP)	VMCP: Número total de ventas perdidas, con previa cotización, por compra en otro concesionario

Tabla 14. Continuación

<b>VARIABLE DE DESEMPEÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cotizaciones sin procedimiento de seguimiento (CSPA)	CSPA: Número de cotizaciones que no se les hizo su respectivo seguimiento por asesor

Con base en las variables de desempeño identificadas en la tabla anterior se formularon los siguientes indicadores mostrados en la Tabla 15, que permiten controlar el procedimiento de cotización y seguimiento, de vital importancia para el concesionario en la captación de clientes nuevos.

La información necesaria para realizar la medición de los indicadores del área comercial es obtenida de la revisión del informe de seguimiento a cotizaciones, elaborado por cada asesor comercial y revisado por la secretaria de call center, quien corrobora la labor de seguimiento y es la responsable de calcular el indicador presentado en la tabla 15 y los otros indicadores presentes en el Anexo 19.

Tabla 15. Indicador de persuasión del área comercial

<b>INDICADOR: PERSUASIÓN DEL ÁREA COMERCIAL</b>	
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de persuasión de los asesores comerciales en el procedimiento de seguimiento de cotizaciones
FÓRMULA	$(CE/CMCM)*100$
UNIDADES	Porcentaje de cotizaciones efectivas del total de las cotizaciones realizadas en el mes.
RESPONSABLE	Secretaria Call Center
FRECUENCIA	Mensual
META	80% de las cotizaciones realizadas finalicen en una venta concretada.

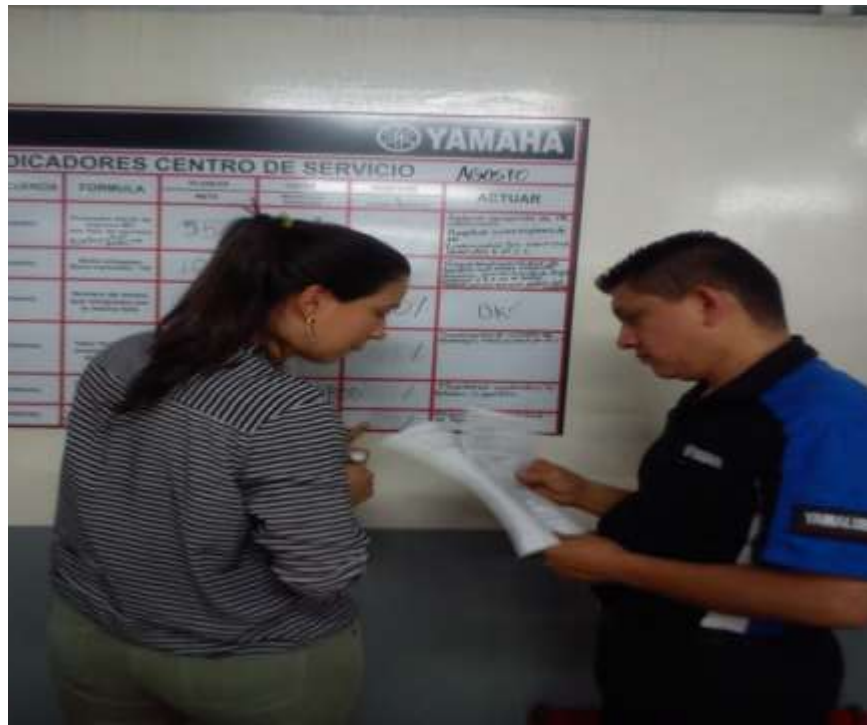
## 11.1 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

La debida medición de los indicadores en el momento de realizar el diagnóstico inicial de las áreas comerciales y de servicio técnico, hasta la fecha, se muestra en la tabla siguiente, en las cuales se exponen el puntaje de cada indicador en cada uno de los escenarios y su respectiva meta las cuales fueron definidas en reuniones con el administrador y el Coordinador de servicio técnico, encargado de la rentabilidad y productividad del área.

Tabla 16. Evaluación de indicadores

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		META
		INICIAL	ACTUAL	
Promedio diario de ingreso de motocicletas	$\frac{IMCM}{\# \text{ días laborados}}$	28	34	40
Flujo de motocicletas	$(MCED/IMCD) * 100$	84%	78%	100%
Reingresos por misma falla	$(RMCM/IMCM) * 100$	0,6%	1,5%	0%
Tarifa Efectiva de Mano de Obra	$(VFMO/HP)$	14 407	27 717	30 000
Cumplimiento del Presupuesto de MO	$(VFMO/VPMO) * 100$ VPMO: 27 000 000	73%	73%	100%
Facturación Total	$VFMO+VFR$	50 975 140	54 247 170	60 000 000

Figura 20. Medición de indicadores



Actualmente Yamaha Motos, cuenta con un contrato con la Policía Metropolitana de Bucaramanga el cual no había contraído en el momento del diagnóstico inicial y consiste en la prestación de servicios técnicos completos a las motocicletas de la institución, generando el incremento en la tarifa efectiva de mano de obra, demostrando la capacidad del taller para atender un mayor número de motocicletas como se puede evidenciar en la tabla 16, sin embargo el flujo de motocicletas ha disminuido debido a que las reparaciones y mantenimientos de las motocicletas de la policía tienen una duración más extensa, dado que muchas de ellas ingresan al taller para revisiones de motor lo cual tiene una duración en promedio de 4 horas, según tempario de Incolmotos Yamaha y adicional a esto se les realiza un mantenimiento completo el cual tarda cerca de 8 horas, impidiendo la entrega de ellas el mismo día de ingreso.

Para los indicadores de valor total facturado y cumplimiento de presupuesto de mano de obra solo se tuvo en cuenta la facturación realizada a los particulares (excluyendo las motocicletas de la Policía Metropolitana de Bucaramanga), debido a que la información referente a los repuestos facturados para la reparación de las motocicletas solo se obtendrá al finalizar el contrato, es decir a finales de Octubre y con el objetivo de medirlos en las mismas condiciones de la etapa de diagnóstico. Sin embargo para el indicador de tarifa efectiva de mano de obra se tuvo en cuenta tanto la facturación a particulares como a la policía, pues la atención a las motocicletas fue en las mismas jornadas laborales lo cual complicaba la diferenciación del tiempo dedicado a motos de particulares y de la policía.

## 12 SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Para una adecuada implementación de las mejoras propuestas a lo largo del proyecto se realizaron diferentes socializaciones en especial con el personal de servicio técnico, área con mayor número de mejoras.

### 12.1 APLICATIVO EXCEL

Para una correcta implementación del aplicativo de Excel de órdenes de servicio se hizo necesario realizar una capacitación al personal del área de servicio técnico de tal forma que todos estuvieran familiarizados con los nuevos formatos de órdenes de ingreso, servicio y salida. Dicha capacitación tuvo una duración de 40 minutos y asistieron 15 personas en total.

Figura 21. Capacitación para el correcto uso del aplicativo Excel de órdenes de servicio



Por otra parte con el objetivo de lograr que el personal de servicio técnico se concientizara sobre la importancia de diligenciar de forma correcta las órdenes de ingreso, servicio y salida se hizo la socialización de un comunicado (ANEXO 20), en

el cual se hizo hincapié en los beneficios que esto trae para Yamaha Motos, pues de esta forma no solo se mejora la calidad de la información brindada al cliente sino que también se da cumplimiento a las exigencias de Incolmotos Yamaha.

En la siguiente imagen se muestra evidencia de la socialización del comunicado.

Figura 22. Sensibilización a servicio técnico, sobre la importancia de las Órdenes



## 12.2 SOCIALIZACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN

Con el objetivo de dar a conocer los nuevos indicadores de gestión del área de servicio técnico, se creó una cartelera, la cual fue socializada con los técnicos donde se explicó el mecanismo por medio del cual se le hará seguimiento al proceso de gestión de servicio técnico mensualmente y retroalimentación con el fin de determinar qué actividades o estrategias se pueden llevar a cabo para cumplir con las metas establecidas.

Figura 23. Socialización indicadores de gestión



## 13 CONCLUSIONES

Mediante la elaboración del diagnóstico inicial se realizó la recolección detallada de la información de las áreas comerciales y de servicio técnico, lo que a su vez permitió un análisis completo de los procesos desarrollados en dichas áreas.

A través del diagnóstico inicial de los procesos misionales estudiados en el presente proyecto, se propusieron, aprobaron, implementaron y divulgaron propuestas de mejora para los mismos.

Se elaboraron los manuales de procedimientos para 15 procedimientos en total del área comercial y el área de servicio técnico, de los cuales se definieron las funciones y responsabilidades de los cargos involucrados en dichos procesos, dando como resultado final la identificación adecuada de 12 perfiles.

La elaboración de los manuales de procedimientos permitió la estandarización de las actividades a realizar para ejecutar los procesos conforme a los requerimientos del concesionario y de Incolmotos Yamaha.

La implementación de indicadores de gestión permitió al concesionario realizar control y seguimiento a la labor realizada por área de servicio técnico y al procedimiento de cotización y seguimiento para el área comercial, siendo cada uno de éstos un canal para la captación de nuevos clientes al concesionario.

A pesar de la estandarización de los procedimientos a realizar incluso en algunos de los servicios ofrecidos por el área de servicio técnico, el número de motocicletas que ingresaron nuevamente al taller bajo garantía aumentó, demostrando que se debe capacitar al personal involucrado en la reparación de las motocicletas para

brindar un servicio de calidad que acreciente la confianza del cliente en el concesionario.

Con la medición de los indicadores de gestión se logró identificar un aumento del 92% en la Tarifa efectiva de mano de obra y se encontró que al 13% de las cotizaciones realizadas no se les estaba haciendo el respectivo seguimiento, responsabilidad de los asesores comerciales.

Al 65% de las motocicletas vendidas en el mes de Septiembre se les realizó previamente el procedimiento de seguimiento y cotización demostrando así la gran importancia de esta labor en el valor total de las ventas de motocicletas.

El aplicativo de Excel de órdenes de servicio es una herramienta sencilla y flexible que familiarizará al personal de servicio técnico con el manejo de un sistema que logre la integración de las demás áreas de la empresa.

Se sensibilizó al personal involucrado en los procesos del área comercial y de servicio técnico en cada una de las etapas del presente proyecto facilitando la implementación y asimilación de las propuestas de mejora.

## 14 RECOMENDACIONES

Para los meses en que el concesionario esté prestando servicios en el área de servicio técnico bajo licitación, como el caso del contrato con la Policía Metropolitana de Bucaramanga, el indicador de “Flujo de motocicletas” debería adoptar una nueva formulación donde éste no sea definido por el número de motocicletas entregadas el mismo día que ingresaron, sino en la misma semana que ingresaron al taller, teniendo en cuenta la magnitud, complejidad y el tiempo requerido (superior a 8 horas) para brindar las soluciones que se le deben dar a las solicitudes realizadas por la Autoridad.

Se recomienda socializar el manual de funciones y procedimientos con el personal nuevo haciendo uso de los mismos en los procesos de capacitación y así crear espacios de retroalimentación entre los empleados antiguos y los que se encuentran en etapa de aprendizaje.

Se sugiere revisar constantemente la medición de los indicadores de gestión con el personal involucrado, con el fin de obtener información que contribuya a la creación de nuevas estrategias que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas.

El manual de procedimientos está sujeto a cualquier cambio realizado en los procesos del área comercial y de servicio técnico, por lo cual su constante actualización es importante para que no pierda su validez dentro del concesionario.

## BIBLIOGRAFIA

BARAYA, Andrés. Se dispararon las ventas de motos en Colombia durante el 2014. EL TIEMPO [En línea] disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15074839>> [Consultado el 10 de Junio de 2015]

CASTAÑO DUQUE, German A. Seminario de gestión Administrativas.2004. [En línea] disponible en: <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)> [Consultado el 20 de Junio de 2015]

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Ed. Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 2000. [Consultado el 25 de Junio del 2015]

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. El servicio postventa, Automotores. [En línea] disponible en:<<http://www.sic.gov.co/drupal/el-servicio-post-venta>> [Consultado el 8 de Septiembre de 2015].

EDEFUNDAZIOA. ESPAÑA. Modelo de calidad total EFQM. [En línea] disponible en: <[http://www.fundacionede.org/calidad/docs/normas/12\\_EFQM\\_C.pdf](http://www.fundacionede.org/calidad/docs/normas/12_EFQM_C.pdf)> [Consultado el 1 de Junio de 2015]

ESPAÑA. CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTION. 2004. Análisis del Modelo Europeo de Excelencia mediante la aplicación de Modelos de Ecuaciones Estructurales. [En línea] disponible en: <<http://excelencia.iat.es/files/2012/09/publicacion-sem2.pdf>> [Consultado el 29 de Junio de 2015]

HERNANDEZ, Mauricio. Análisis del Mercado Automotriz entre el 2014 y el 2015. Revista Empresarial y Laboral. [En línea] disponible en: <<http://www.revistaempresarial.com/141-sample-data-articles/industria/industria-5/725-an%C3%A1lisis-del-mercado-automotriz-entre-el-2014-y-2015.html#sthash.HvhqAkNb.dpuf>> [Consultado el 10 de Junio de 2015]

KRAJEWSKI, Lee; MALHOTRA, Manoj y RITZMAN, Larry. Administración de operaciones Procesos y cadenas de valor. 8va Ed. México D.C.: Pearson Prentice Hall, 2008.[Consultado el 28 de Mayo de 2015]

MALLAR, Miguel Ángel. La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. 2010. [En línea] disponible en: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1668-8708> [Consultado el 27 de Mayo de 2015]

Periódico EL PAÍS.com.co. Llega más competencia al mercado de las motocicletas en Colombia. 2014. [En línea] disponible en:<<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/llega-competencia-mercado-motocicletas-colombia>>. [Consultado el 22 de Agosto de 2015].

PilonietaAlvarez Abogados Laboralistas, firma especializada en las áreas de: Derecho laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras.

SCHOUTEN, Ton. SWITCH, Documento informativo de Alianzas de Aprendizaje No 6: Documentación de procesos.2007. [En línea] disponible en: <[https://documentaciondeprocesos.files.wordpress.com/2010/08/2\\_1-documentacion-de-procesos.pdf](https://documentaciondeprocesos.files.wordpress.com/2010/08/2_1-documentacion-de-procesos.pdf)>. [Consultado el 28 de Mayo del 2015]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Direccionamiento institucional. Guía análisis DOFA. 2012. [En línea] disponible en:<[http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf)> [Consultado el 18 de Junio de 2015]

WHITE, Stephen A. y PhD. MIERS, Derek. Guía de Referencia y Modelado BPMN. Publicado por: Future Strategies Inc., Book Division. 2009. [En línea] Disponible en:< <http://users.dcc.uchile.cl/~nbaloian/DSS-DCC/Software/ModeladoBPMN.pdf>>. [Consultado el 9 de Septiembre de 2015].