

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA PROCESO DE ALISTAMIENTO DE  
VEHÍCULOS EN CONCESIONARIO CHEVROLET CAMINOS SEDE BELMONTE  
- PEREIRA

JOHNATAN SANTIAGO LONDOÑO CLAVIJO

LUZ MERCEDES BERMUDEZ

SONIA JOHANA FERNANDEZ ZULETA

Asesor:

ANA MARÍA BARRERA RODRÍGUEZ

Ing. Electrónica

MBA, Magister en Administración

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA – COHORTE 53

PEREIRA

2017

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA PROCESO DE ALISTAMIENTO DE  
VEHÍCULOS EN CONCESIONARIO CHEVROLET CAMINOS SEDE BELMONTE  
- PEREIRA

JOHNATAN SANTIAGO LONDOÑO CLAVIJO

LUZ MERCEDES BERMUDEZ

SONIA JOHANA FERNANDEZ ZULETA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Alta Gerencia

Asesor:

ANA MARÍA BARRERA RODRÍGUEZ

Ing. Electrónica

MBA, Magister en Administración

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA – COHORTE 53

PEREIRA

2017

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Pereira, Febrero de 2018

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	11
<b>OBJETIVOS</b> .....	19
OBJETIVO GENERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	20
TIPO DE INVESTIGACION.....	20
METODO DE INVESTIGACION.....	20
INFORMACION PRIMARIA.....	20
INFORMACION SECUNDARIA.....	21
POBLACION Y MUESTRA.....	21
<b>1. DIAGNÓSTICO ENTORNO INTERNO Y EXTERNO TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS SEDE BELMONTE</b> .....	22
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	22
1.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	24
1.3 ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO.....	28
1.3.1 SECTOR.....	28

1.3.2	COMPETENCIA.....	29
1.3.3	PROVEEDORES.....	30
1.3.4	CLIENTES.....	31
1.4	ANÁLISIS ENTORNO INTERNO.....	42
1.4.1	COLABORADORES.....	42
1.4.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	51
1.4.3	PROCESOS.....	52
<b>2.</b>	<b>DEBILIDADES Y FORTALEZAS TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS PEREIRA SEDE BELMONTE.....</b>	<b>56</b>
<b>3.</b>	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS PEREIRA SEDE BELMONTE.....</b>	<b>59</b>
<b>4.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS PEREIRA SEDE BELMONTE.....</b>	<b>63</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>

## LISTA DE GRÁFICAS.

	Pág.
1. GRAFICA 1. PREGUNTA 1 ENCUESTA.....	32
2. GRAFICA 2. PREGUNTA 2 ENCUESTA.....	33
3. GRAFICA 3. PREGUNTA 3 ENCUESTA.....	34
4. GRAFICA 4. PREGUNTA 4 ENCUESTA.....	35
5. GRAFICA 5. PREGUNTA 5 ENCUESTA.....	36
6. GRAFICA 6. PREGUNTA 6 ENCUESTA.....	37
7. GRAFICA 7. PREGUNTA 7 ENCUESTA.....	38
8. GRAFICA 8. PREGUNTA 8 ENCUESTA.....	39
9. GRAFICA 9. PREGUNTA 9 ENCUESTA.....	40
10. GRAFICA 10. PREGUNTA 10 ENCUESTA.....	41

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
1. FIGURA 1. MAPA DE PROCESOS.....	53
2. FIGURA 2. ORGANIGRAMA TALLER ALISTAMIENTO.....	54

## LISTA DE TABLAS.

	Pág.
1. TABLA 1. PREGUNTA 1 ENCUESTA.....	32
2. TABLA 2. PREGUNTA 2 ENCUESTA.....	33
3. TABLA 3. PREGUNTA 3 ENCUESTA.....	34
4. TABLA 4. PREGUNTA 4 ENCUESTA.....	35
5. TABLA 5. PREGUNTA 5 ENCUESTA.....	36
6. TABLA 6. PREGUNTA 6 ENCUESTA.....	37
7. TABLA 7. PREGUNTA 7 ENCUESTA.....	38
8. TABLA 8. PREGUNTA 8 ENCUESTA.....	39
9. TABLA 9. PREGUNTA 9 ENCUESTA.....	40
10. TABLA 10. PREGUNTA 10 ENCUESTA.....	41
11. TABLA 11. MATRIZ DOFA.....	57
11. TABLA 12. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	60
11. TABLA 13. PLAN DE ACCION.....	64



## LISTA DE ANEXOS

1. ANEXO 1. MODELO ENCUESTA.....	74
2. ANEXO 2. MODELO ENTREVISTA.....	75
3. ENCUESTAS	

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual, se ha caracterizado por los fuertes procesos de industrialización y globalización, los cuales han hecho que los costos de los productos tiendan a ser similares, puesto que es difícil variar los márgenes para seguir manteniendo un rango de competitividad dentro del mercado. Por lo anterior, el precio en el mercado de vehículos ya no hace la diferencia a la hora de elegir comprar, sino que uno de los factores decisivos más importantes pasa a ser el servicio al cliente en la venta y en post venta, y la calidad en la entrega del producto final.

La empresa CHEVROLET CAMINOS, Sede Belmonte – Pereira, con más de quince años dentro del sector automotor, ha buscado y logrado posicionarse como una de las mejores, buscando la calidad en el servicio tanto del cliente interno como el externo. No obstante, se hizo necesario diseñar un plan de mejoramiento para los procesos del Taller de Alistamiento, viéndose dificultades en el momento de la entrega de vehículos, labor realizada por el mismo; para seguir cumpliendo con su política de calidad teniendo en cuenta la mentalidad abierta de sus dirigentes en la búsqueda permanente de la excelencia.

Por tal motivo, se estudiaron los entornos de otras marcas competidoras, los clientes internos (empleados), y externos (compradores), y diversos factores, que permitieron plantear una respuesta efectiva, y buscar el mejoramiento continuo, dando como resultado final la satisfacción del cliente. Por lo tanto, con el fin de lograr tal eficiencia en el servicio de los talleres de alistamiento, el diseño de la estrategia estuvo enfocada al permanente entrenamiento de los técnicos y en general a la capacitación del personal en servicio al cliente, la correcta disposición de las herramientas de trabajo para optimizar el tiempo, la adecuación de la

infraestructura existente, y la actualización de tecnologías que permitan cumplir a cabalidad con su misión y garantizar la permanencia en el mercado.

## **MARCO TEÓRICO**

A nivel empresarial, toda compañía debe encontrarse preparada para las exigencias del medio; actualizarse, saber que el mercado cada vez se hace más difícil y entender de manera más profunda las necesidades de un cliente implementando constantes estrategias para lograr adaptarse. Esto pues, implica implementar acciones de mejora, como lo es un plan de mejoramiento, que permite identificar debilidades y amenazas, para así aprovechar las oportunidades y resaltar las fortalezas que permitan dar soluciones a los diversos problemas encontrados.

Muchos expertos han definido el plan de mejoramiento; una idea clara de ello, es la siguiente definición:

“Los planes de mejoramiento son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y

seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad”<sup>1</sup>.<sup>1</sup>

El concepto de mejoramiento ha sido definido por varios autores; James Harrington en 1993, describe “mejorar un proceso, significar cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”<sup>2</sup>.

Por otra parte, Fadi Kabboul en 1994, lo explica como “una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”<sup>3</sup>.

Finalmente, Edward Deming en 1996, lo describe como “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”<sup>4</sup>.

Para dimensionar el alcance del plan de mejoramiento a desarrollar, se hace necesario encontrar la forma de lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y los procesos sean fluidos para los colaboradores de la misma, definiendo las áreas funcionales, estructuras, procesos y jerarquías, con el fin de lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Según Münch, Lourdes, en el libro Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos, es necesario realizar “diagramas de procesos, los cuales son la

---

<sup>1</sup> Grupo Futuros Administradores. Plan de Mejoramiento Empresarial. Gestión Administrativa 6. Blog Web. (2009) [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: <http://yerojusa2009.blogspot.com.co/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

<sup>2</sup> FERREIRA, Diolinda. Pasos del Mejoramiento continuo. Gestipolis. Web. (2002) [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/pasos-del-mejoramiento-continuo/>

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> *Ibíd.*

representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función”<sup>5</sup>. Además de esto, se complementa la idea de dimensionar un plan de mejoramiento a desarrollar, con lo siguiente:

- La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.
- La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.
- La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.
- La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos
- Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.
- Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.

Esto simplifica los aspectos relevantes a tener en cuenta dentro de la estructura organizacional de toda compañía, que llevan a un conocimiento general del funcionamiento de la misma.

Así mismo, se demuestra que James Gibson no estaba alejado de la realidad cuando en su libro “Las organizaciones, estructura, procesos y cultura”, destacó la necesidad de “enmarcar la función directiva en un contexto global cambiante,

---

<sup>5</sup> MÜNCH, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera Edición. México. Prentice Hall, (2010), p. 69

competitivo e innovador, sus dinámicas intrapersonales, interpersonales, gerenciales y sociales, para transferirlas en forma efectiva, desde la motivación personal, el desarrollo humano consciente, la competitividad empresarial con creación de valor y la responsabilidad social”.<sup>6</sup> Esto pues, está encaminado a que de manera conjunta, se trabaje el fortalecimiento de la gestión administrativa a través de sistemas organizacionales, que de la mano con la gestión gerencial, permitan aportar a la solución de problemas a través de la implementación de mejoras constantes, como parte de un plan.

Todo lo evidenciado previamente, debe acercarse a una de las áreas de mayor impacto, como lo es el servicio técnico automotriz, que hace parte del proceso de postventa y con el cual, se realizan labores de garantía, mantenimiento y correcciones de fallas en vehículos. A través de la denominada gestión técnica, se realizan cada uno de los pasos de verificación, aplicación y corrección de fallas, para así ser entregado el vehículo, después de una prueba técnica, a satisfacción del cliente.

Algunos de los servicios técnicos de talleres son: latonería, pintura, mecánica, electricidad, electrónica y embellecimiento, siendo base de un buen funcionamiento, delimitado por pilares como: atención, confianza, calidad técnica, rapidez, buen precio y excelente garantía de servicio.

Para dar respuesta a los requerimientos de todo taller, se hace necesaria una estructura general que permita una adecuada orden de trabajo con un paso a paso de procesos, y así mismo, un diagrama de flujo de cada estación de trabajo con las acciones a realizar cuando un vehículo ingresa al taller.

---

6. GIBSON, James, Las organizaciones: comportamiento, procesos y cultura. Web (2010) [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/250756355/Las-Organizaciones-Comportamiento-Estructura-Procesos-Gibson-Ivancevich-Donnelly>

En muchas empresas no se cuenta con un sistema organizacional adecuado, manual de funciones definido, cronogramas y demás herramientas para que un proceso o subproceso funcione eficazmente, lo que incrementa los costos y gastos, además de no tener personal capacitado y satisfecho en la empresa, siendo esto fundamental para el desarrollo de las actividades, evitando retrocesos en la operación.

Con lo anterior, se busca garantizar el mejoramiento de la estructura organizacional y optimizar el uso de los protocolos establecidos, es necesario contar con aspectos relevantes dentro de la organización, la distribución de cargas laborales, tiempos que cada funcionario invierte en las funciones asignadas, el sentido de pertenencia y grado de compromiso, además de la calidad del desempeño, la permanente capacitación, el uso adecuado de los elementos de trabajo, entre otros. Para cumplir con este objetivo “es determinante que inclusive los directivos conozcan los procesos de cada protocolo, solo así se podrá establecer una planificación óptima y determinar las necesidades de su dependencia. Además, no basta solo con conocer los procesos, conocer la gente que lo rodea, y de esa forma hallar mejor interacción en el trabajo mejorando con ello el clima organizacional”<sup>7</sup>.

Para desarrollar un exitoso plan de mejoramiento es necesario hacer un análisis de brechas, entendiéndose como tal “una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con

---

<sup>7</sup>ALVARADO VERA, Sandra Constanza. Diseño de una estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio en talleres por medio del entrenamiento técnico tomando como base de análisis y estudio a General Motors Colmotores. Trabajo grado ingeniero industrial. Bogotá DC. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. (2004). 31 – 55p.

cualquier otra que se requiera para ejecutar un plan estratégico”<sup>8</sup> , es el paso verdaderamente decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada cuando se evalúa la probabilidad de implementarlo, éste examina la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual, hasta la deseada, aquí se define si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrar la brecha existente y es definitivo para una acertada toma de decisiones. Lo que se requiere son acciones que amplifiquen tanto los recursos disponibles como el ajuste de la organización. “Durante este análisis. El futuro deseado que se desarrolla durante el diseño de la estrategia del negocio, se compara con la condición actual de la organización. Por lo general, las opciones para cerrar las brechas se encontrarán en una categoría de crecimiento o de atrincheramiento. Si la brecha entre la situación actual y la deseada parece demasiado amplia para cerrarla se debe redefinir el futuro deseado o desarrollar soluciones creativas para cerrarla”<sup>9</sup>.

Por otra parte, cuando se perciben falencias en la comunicación, se presentan constantes errores en las entregas, bien sea por falta de conocimiento, por excesos de carga laboral, o por falta de capacitación; así que es relevante revisar el proceso de comunicación y como lo definen Koontz y Weihrich en Elementos de administración en el Capítulo 17 Comunicación “Con el transcurso de los años muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo Chester I. Barnard, contempló la comunicación como el medio mediante el cual las personas se vinculan en una organización para lograr

---

<sup>8</sup> GONZALEZ, Jackson y MOJICA, WILDER. Propuesta del plan de direccionamiento estratégico para el taller de mantenimiento automotriz “Servichaval” bajo la metodología de análisis de brechas y enmarcado en los lineamientos 4.1. De la norma ISO 9001: 2015. Trabajo de grado para optar por el título de Especialista de Calidad en Productos y Servicios. Universidad Libre De Colombia.

<sup>9</sup> GOODSTEIN, Leonard D; NOLAN, Timothy M; PFEIFFER J, William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá D.C. Colombia Noviembre (1997). 309, 310 y 334p.



un propósito común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación, Desde luego la actividad de grupo es imposible sin comunicación porque no se pueden llevar a cabo la coordinación y el cambio”<sup>10</sup> .

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe evidencia de que si la comunicación fluye solo en forma descendente se producirán problemas. De hecho se podrá decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación ascendente. La comunicación también fluye en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares, o diagonalmente entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia entre ellas<sup>11</sup>.

Sumado a la estrategia de un plan de mejoramiento y el análisis de brechas, se vincula una última teoría para la evolución de las organizaciones, llamada Mejoramiento Continuo, descrita por Abel Anillo a través de la Teoría KAIZEN así:

“El mejoramiento continuo dentro de las organizaciones es una herramienta para la búsqueda de soluciones y aprovechar todas las oportunidades que se le presenta a una empresa, la teoría de “KAIZEN” proviene de la unión de “KAI” que significa “cambio” y de “ZEN” que quiere decir “para mejorar”, por lo tanto la palabra completa significa cambio para “mejorar”.

El mejoramiento continuo en una empresa tiene varios beneficios como lo son: mejorar la calidad de sus productos o servicios, mejora los métodos de trabajo, va disminuir los costos, debido que consigue identificar problemas, aprovechar oportunidades, analizar todo tipo de procesos, para que las empresas puedan ser más competitivas, todo esto va posibilitar a que la empresa supere las expectativas de sus clientes.

---

<sup>10</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. México D.F. Noviembre de (1995). 391 y 396 p.

<sup>11</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. México D.F. Noviembre de (1995). 391 y 396 p.

La aplicación de la teoría de “KAIZEN” consiste en un proceso de verificar el planeamiento estratégico, identificación y diagnóstico de problemas, solución de los problemas y el mantenimiento de los resultados.

El principal pilar de la teoría de “KAIZEN” es el ciclo de mejoramiento continuo, que básicamente es aplicar varias veces las etapas de: planear, hacer, verificar y actuar<sup>12</sup>.

Esto pues, se aplica como una estrategia gerencial de orden específico para cada proceso, reduciendo actividades que no agreguen valor a la organización, mejorando las condiciones, aumentando la eficiencia y calidad en los productos y el actuar que conlleva a los mismos. Así mismo, su impacto está relacionado con todas las áreas que se encuentren implicadas en cualquier operación, técnica, comercial, financiera, administrativa, de recursos humano y gerencial, generando un impacto positivo a toda escala.

Esto en conclusión resume la implementación de un plan de mejoramiento a través del conocimiento de la situación de una compañía y de la parte específica a evaluar, su funcionamiento y los factores que influyen en la misma, los aspectos a superar, la verificación de acciones a corregir y su re-verificación, y la implementación de acciones correctivas bien delimitadas, partiendo de la aplicación de la matriz DOFA, como base de análisis del proceso a corregir.

## **OBJETIVOS**

---

<sup>12</sup> ANILLO, Abel. Teoría del mejoramiento continuo. Web (2013) [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: <http://abelanillobarrios.blogspot.com.co/2013/03/teoria-del-mejoramiento-continuo.html>

**OBJETIVO GENERAL:**

Proponer el plan de mejoramiento para el proceso de alistamiento de vehículos del concesionario Chevrolet caminos, sede Belmonte, Pereira, que conlleve a un buen servicio al cliente.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar el diagnóstico del entorno externo e interno del concesionario CHEVROLET CAMINOS, sede Belmonte, Pereira.
- Determinar las debilidades y fortalezas del proceso de alistamiento de vehículos del concesionario CHEVROLET CAMINOS, sede Belmonte, Pereira
- Formular el Plan de Mejoramiento para el proceso de alistamiento de vehículos del concesionario CHEVROLET CAMINOS, sede Belmonte, Pereira
- Proponer Plan de Acción en el que se identifiquen estrategias adecuadas para corregir las falencias del proceso de alistamiento de vehículos del concesionario CHEVROLET CAMINOS, sede Belmonte, Pereira.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación es de tipo explicativa, puesto que: es un proceso orientado de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse de la determinación de las causas (investigación postfacto).

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

Análisis y síntesis.

### **INFORMACIÓN PRIMARIA**

- Realización de entrevistas dirigidas a colaboradores: jefe de taller y técnicos mecánicos de alistamiento.
- Aplicación del instrumento de encuesta, para recolectar información de la percepción del cliente del proceso.

## **INFORMACIÓN SECUNDARIA.**

Información de concesionarios y procesos de alistamientos disponibles en internet y estudios de planes de mejoramiento

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Colaboradores (cliente interno) y usuarios (cliente externo).

# **1. DIAGNOSTICO ENTORNO INTERNO Y EXTERNO TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS –SEDE BELMONTE**

## **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Con el fin de brindar una visión completa de la Empresa, pretendiendo conocer hacia donde específicamente se va a dirigir la estrategia, es necesario realizar un deductivo de análisis a partir de la historia de Chevrolet.

“Chevrolet fue fundada en Detroit en noviembre de 1911 por el ingeniero y piloto de carreras Louis Chevrolet y el fundador de General Motors William C. «Billy» Durant, quien desarrolló vehículos que pronto se ganaron una reputación de rendimiento, durabilidad y calidad. Esos rasgos siguen vigentes en el seno de Chevrolet, la cuarta marca automotriz más grande a nivel mundial.

Desde el primer momento, Chevrolet introdujo en su portfolío de vehículos y pick-ups la tecnología y las prestaciones habitualmente reservadas para vehículos más caros. En el primer Chevrolet — el Series C Classic Six— tanto el motor de arranque como los faros eran eléctricos, prestaciones nada frecuentes en aquella época, incluso entre los vehículos de lujo. En las siguientes décadas, los modelos de Chevrolet ofrecieron diversas innovaciones propias de vehículos más caros, como cristal de seguridad, inyección de combustible, frenos antibloqueo y sistemas electrónicos de control de estabilidad. Al ser una de las marcas más vendidas, la adopción temprana por parte de Chevrolet de tecnologías clave cambió de forma fundamental el modo en que estas eran aplicadas a los vehículos nuevos.

Chevrolet también hizo que el rendimiento fuese posible. Sus primeros motores de cuatro y seis cilindros eran conocidos por su durabilidad y gran rendimiento, pero fue en 1955, con la introducción del V8 de bloque pequeño de Chevrolet, cuando comenzó una nueva era de alto rendimiento. Aquel motor movería millones de vehículos y pick-ups en los siguientes 50 años, y su legado pasaría a una nueva generación de motores V8 de bloque pequeño empleados hoy en día en pick-ups y

vehículos SUV, así como en vehículos de alto rendimiento, como el Camaro y el Corvette”<sup>13</sup>.

.Según información adaptada de video institucional Chevrolet Caminos:

“En el Eje Cafetero, la COMERCIALIZADORA HOMAZ S.AS, identificada con el Nit 816.003.186-5, con domicilio en las ciudades de Pereira, Armenia y Cartago; cuya sede principal Avenida 30 de agosto 94-165 Pereira, Risaralda nace en el año de 1998, siendo su nombre comercial CHEVROLET CAMINOS, donde como contaban las hermanas, doña Alicia Hoyos Mazuera, doña Melva Hoyos Mazuera y Doña María Elena Hoyos Mazuera: “EMPEZÓ EL SUEÑO”.

Expresa la señora Melva Hoyos Mazuera, que le entregaron al doctor Felipe López un capital para iniciar la empresa, ubicándola en la avenida 30 de agosto con calle 33 de la ciudad de Pereira; la empresa inició como una idea en la casa alrededor de los hijos y familiares, mencionan a Juan Diego y piensan en cómo aplicar para montar la concesión de la CHEVROLET, sabiendo que hacía dos años, es decir, para 1996 la concesionaria se había retirado de la ciudad de Pereira.

Doña Melva comenta que un amigo de Juan Diego habló con el doctor Bayón, y este último indagó “quién podría tener la concesión de la CHEVROLET”, a lo que le respondió Juan Diego que la familia López, una familia de industriales, dentro de los cuales se destacaba el señor Alfonso López Villegas, pionero de la avicultura y ganadería, considerado además como un inversionista, hombre claro, honesto, es decir, cumplía con los requisitos para tal. El doctor Felipe Hoyos, expresa que la tradición viene desde su abuelo el señor Alfredo Hoyos Mejía, hombre trabajador, quien madrugaba a ordeñar en la finca de Yarumal, Antioquia, quien luego se trasladó a Medellín y Pereira, estudió en la academia HAY WILL AND CAM, contabilidad y comercio, se desempeñó luego como comerciante de telas, fundando el primer almacén por departamentos, reconocido como ALMACEN LEY, en la ciudad de Pereira, en la carrera 8 entre las calles 18 y 17, además de ser un pionero en la importación de pollos en nuestro país.

Ahora bien, la empresa se distinguía por la atención al cliente, la amabilidad, puesto que se decía que “General Motors” confió en nosotros y la región, al ver que se brindaba un servicio diferenciador. Expresa el

---

<sup>13</sup> SALA DE PRENSA GM. Historia de la Marca Chevrolet. Web. (2011) [En Línea] [Citado: 2018].

Disponible en :

[http://media.gm.com/media/ar/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/ar/es/2011/Nov/1103\\_chevy\\_history\\_b.html](http://media.gm.com/media/ar/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/ar/es/2011/Nov/1103_chevy_history_b.html)

doctor Felipe Hoyos, que una de las características es el respeto, donde la palabra vale más que lo que se escribe.

CHEVROLET CAMINOS, una empresa familiar, con un legado en la región, basado en principios de respeto, donde el cliente externo e interno son la base fundamental para el crecimiento, les ha permitido posicionarse en la región, demostrando ser próspera. Contando con 3 concesionarios, es decir, sala de ventas más talleres autorizados dentro del mismo, y talleres externos para el respaldo post venta. Para el estudio a realizar tendremos en cuenta los talleres de alistamiento, es decir, los que están junto a los concesionarios”<sup>14</sup>.

Para el servicio de talleres actualmente la red de concesionarios cuenta con el Centro de Entrenamiento Técnico de CHEVROLET (Antiguamente llamado GM COLMOTORES), quienes se encargan de prestar el servicio de entrenamiento a técnicos de la red a través de cursos con personal especializado en el tema. Este entrenamiento es vital para que el cliente esté satisfecho con el servicio que se presta en los talleres, creando confianza en el producto y satisfacción en la entrega después de un servicio. Este entrenamiento se realiza por percepción de aquellos que hacen parte del servicio técnico o directores de talleres, que hacen parte del proceso diario dentro del alistamiento, sin contar con indicadores que midan el impacto que este entrenamiento está causando en los resultados del taller.

## **1.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA (MISIÓN, VISIÓN, VALORES)**

### **Misión**

---

<sup>14</sup> CHEVROLET CAMINOS. Historia de Chevrolet Caminos; Video institucional YouTube; [En línea]; 28 Julio 2016; URL: [https://www.youtube.com/watch?v=yXWDMf\\_kpKI](https://www.youtube.com/watch?v=yXWDMf_kpKI)



“Sorprender a los cliente con experiencias únicas y confiables, con soluciones de movilidad, para lograr sus sueños y hacer clientes felices para toda la vida”<sup>15</sup>.

## **Visión**

“Alcanzar el 32% de share del mercado en el que participamos, con una utilidad neta del 3,4%, siendo reconocido en los corazones de las personas por ser confiables y acompañarlos a lograr sus sueños, ofreciendo un portafolio para cada etapa y estilo de vida; sirviendo con un equipo apasionado y efectivo, con innovación permanente y excelencia operacional en nuestras unidades de negocio”<sup>16</sup>.

## **Responsabilidad social.**

Nuestros objetivos fundamentales: Buscamos que invertir en RSE cumpla dos objetivos fundamentales: impactar en la calidad de vida de nuestros más de 320 colaboradores y garantizar que la sostenibilidad de los negocios no solo garantice el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente sino que logremos hacerlo sin poner en peligro el medio ambiente operando de una manera socialmente responsable.

Las acciones: Buscamos incrementar la calidad de vida de nuestros empleados a través del mantenimiento de garantías laborales como el pago de salarios justos y a tiempo, sistemas de reconocimiento de resultados grupales e individuales, herramientas para la motivación del ahorro, alianzas para facilitar el acceso a recursos de vivienda y educación, autorizaciones especiales para apoyar los procesos de educación, capacitación permanente que apunte no solo a la formación laboral sino al fortalecimiento del ser humano con una inversión anual superior a \$120 millones de pesos, pues reconocemos que el factor principal para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo es nuestra gente.

Operamos de manera eficiente el programa de manejo de RESPEL que cumple con cada uno de los lineamientos legales establecidos minimizando el impacto de los materiales propios del resultado de la

---

<sup>15</sup> CHEVROLET CAMINOS. Plataforma Estratégica Chevrolet Caminos. Conoce Caminos (Misión). [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: [https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce\\_caminos/](https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce_caminos/)

<sup>16</sup> CHEVROLET CAMINOS. Plataforma Estratégica Chevrolet Caminos. Conoce Caminos (Visión). [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: [https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce\\_caminos/](https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce_caminos/)

operación, todo a través de convenios con empresas y asociaciones normalizadas que garantizan el aprovechamiento de los residuos a través de la reutilización y reciclaje de los insumos. Nuestras instalaciones cuentan con mecanismos de construcción amigable, como el sistema para aprovechamiento de aguas lluvias, lo que aporta a la optimización del consumo de agua potable; techos con iluminación natural que minimizan el uso de energía eléctrica; implementación del proyecto de tecnología de iluminación led en zonas comunes; iluminación temporizada para la racionalización del consumo de fluido eléctrico, entre otros.

En relación con el apoyo a poblaciones menos favorecidas, la empresa realiza donaciones a proyectos específicos que garanticen el beneficio de determinados grupos objetivo, por ejemplo, acabamos de apoyar la implementación del proyecto de mejoramiento del sistema de comunicación e informática de la Fundación CINDES Pereira con una inversión superior a los \$4 millones de pesos<sup>17</sup>.

## **Principios/Valores.**

**TRANSPARENCIA:** Actuamos de forma abierta, genuina, y positiva frente a nuestros clientes evidenciando claridad en todo lo que hacemos. Reconocemos de forma abierta, clara y oportuna los errores y equivocaciones, buscando soluciones efectivas.

**RESPECTO:** Tenemos capacidad de escucha activa hacia los demás propiciando espacios de diálogo. Somos una marca comprometida con la felicidad de nuestros clientes y compañeros.

**LEALTAD:** Somos embajadores de la empresa con nuestro comportamiento donde quiera que estemos. Cumplimos con los parámetros de calidad ofreciendo un mejor servicio a nuestros clientes. Somos promotores de la lealtad de nuestros clientes hacia nuestra marca.

**SOLIDARIDAD:** Somos promotores de unidad en la empresa, sensibles con causas sociales y ambientales. Nos comprometemos de forma genuina con los clientes y colaboradores consolidando la cultura organizacional.

**EXCELENCIA:** Cumplimos rigurosamente con las normas, procedimientos y demás lineamientos establecidos por la ley y la empresa. Hacemos bien

---

<sup>17</sup> CHEVROLET CAMINOS. Plataforma Estratégica Chevrolet Caminos. Conoce Caminos (Responsabilidad Social). [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: [https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce\\_camino/](https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce_camino/)

las cosas desde la primera vez evitando retrocesos innecesarios. ¡Somos competitivos, buscando ser y conservar el liderazgo en lo que hacemos!<sup>18</sup>.

### **Portafolio de productos y servicios:**

Vehículos segmento mini, small, lower médium, suv, pick up, selective, usados, camiones, vanes, buses y taxis. Además, repuestos, accesorios, servicio técnico rápido y especializado, lámina y pintura, lavado y embellecimiento, alistamiento, retoma de vehículos, financiación, seguros, asesoría comercial, tecnología chevystar y chevyplan.

### **Recursos Físicos**

CHEVROLET CAMINOS, cuenta con 3 vitrinas, ubicadas en Armenia, Pereira y Cartago, dentro de las cuales se encuentra las ventas de vehículos nuevos, usados y talleres de alistamiento y garantía En la ciudad de Pereira, se encuentra un taller adicional en la circunvalar para los vehículos en garantía y sin garantía.

### **Recursos Tecnológicos**

En la página web de CHEVROLET CAMINOS, se ha podido notar que dentro de sus recursos tecnológicos se encuentran la comunicación, entretenimiento y conectividad, además de sistema GPS, que permite recuperar hasta un 98% de los vehículos robados y un alto manejo de auto trónica. Posee el primer robot de montaje hecho 100% en Colombia, produce CKD de buses y camiones, de igual

---

<sup>18</sup> CHEVROLET CAMINOS. Plataforma Estratégica Chevrolet Caminos. Conoce Caminos (Principios/Valores). [En Línea] [Citado: 2016]. Disponible en: [https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce\\_caminos/](https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce_caminos/)

forma posee un sistema de estampado de láminas, se destaca durante todo el proceso de alistamiento la robotización, dentro de los cuales están: soldadura de alojamientos, puertas delanteras, traseras, panorámicos delanteros y traseros, en cada tipo de carrocerías de la producción. De igual forma se realizan procesos robóticos con aplicación de pintura exterior y grafado de paneles exteriores más aplicación de sellantes en diferentes vehículos.

Además se cuenta con sistema en red dentro de las oficinas, pagina web que presenta sus productos, misión, visión, formas de pago, talleres, manejo de redes sociales como Facebook, twitter, YouTube.

### **1.3 ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO**

#### **1.3.1 SECTOR**

La industria automotriz en Colombia, se ha caracterizado por encontrarse en constante crecimiento desde hace algunos años; aunque en este último, gracias al incremento del precio del dólar y a los problemas del medio ambiente, presentando cierto tipo de estancamiento. Los colombianos poseen mayor poder adquisitivo y la necesidad de vehículo se hace aún mayor, puesto que este sector económico en el país se caracteriza por tener un gran potencial y su comportamiento es aun fuerte pese a lo sucedido en la región, como en otros países donde las caídas del último año han sido más evidentes. Uno de los puntos más notables de ello, se demuestra en la novedad de las marcas distribuidas en el país y el número de vehículos que se perciben circulando en las calles. Así mismo, el sector automotriz en la ciudad de Pereira, es uno de los entornos más fuertes

del mercado de las ventas de la región, donde CHEVROLET CAMINOS, ha sido un gran pilar.

Esta compañía, se ha encargado por largos años de ser número uno en ventas de vehículos y en su servicio de post venta, caracterizándose por su amplia gama de vehículos. Fortaleza en su área comercial, destacándose por precios y formas de pago asequibles, presentación de vitrinas en sus agencias y su taller de operaciones. Además, cuenta con un sistema financiero y aseguradora propios. Sin embargo, con el gran crecimiento del segmento de vehículos y la facilidad de adquisición, esa fortaleza de la marca ha ido disminuyendo gracias al crecimiento de otras marcas que a través de sus concesiones han logrado consolidarse en el mercado automotor.

### **1.3.2 COMPETENCIA**

A la hora de hablar de competitividad, es necesario referirse a los estudios realizados por la edición virtual del espectador a través de Fenalco, dentro del cual se destacan las siguientes marcas del sector automotor, y sus concesionarios en el eje cafetero:

**RENAULT- CALDAS MOTOR:** Es el concesionario de la marca francesa Renault operante dentro del Eje Cafetero, ofreciendo vehículos de todos los segmentos, a excepción de canal de gama alta, buses y taxis. Se caracteriza por cubrir la mayor parte del segmento de mercado que CHEVROLET cubre, siendo su competidor más fuerte.

Ofrece servicios posventa, trabaja de la mano con sistemas de financiación propios y aliados; brinda asesorías en vehículos nuevos y usados. Se caracteriza

además por ser el único concesionario que no afecta su precio de venta frente al alza o baja del dólar, sino por el Euro, y como la mayoría de su portafolio está ensamblado en Colombia, tiene precios fuertemente competitivos. Considerada una de las marcas más antiguas y tradicionales del mercado colombiano junto a CHEVROLET.

**KIA – ARMOTOR:** Es el concesionario encargado de la distribución de la marca coreana KIA en el Eje Cafetero y Bogotá, además de la reciente adquisición de la concesión de HONDA. Después que la casa matriz contrata a Peter Schreyer como nuevo diseñador de vehículos, la identidad de la marca se transforma, posicionándose por sus diseños exclusivos. Ofrece servicios de post venta, asesoría en vehículos nuevos y usados, y financiación.

**NISSAN – DINISSAN:** Es la mayor distribuidora de la marca NISSAN en el país con sede en el Eje Cafetero. Ofrece un portafolio de productos variado, desde vehículos pequeños, hasta vehículos de alta gama. Además ofrece servicios posventas, financiación, seguros y asesoría. Es necesario destacar, que es una marca japonesa de gran reconocimiento y aceptación en todo el mundo.

**MAZDA – MAZAUTOS:** Es un concesionario que funciona como distribuidor de la marca MAZDA en Cali, Tuluá, Pereira y Armenia, haciendo parte del gran grupo empresarial Autocorp S.A.S que vende diversas marcas en diferentes ciudades del país. Se caracteriza por su gran diseño y alta tecnología. Su operación ensambladora en Colombia se volvió inviable debido a que los volúmenes de venta no correspondían a la proporción suficiente de la producción de la planta. Con sus importaciones desde Japón y México, ofrece vehículos gama media-alta, posventa y financiación.

### **1.3.3 PROVEEDORES**

Para CHEVROLET CAMINOS es importante fidelizarse con la marca que representa, por lo cual, todos los repuestos y accesorios originales que se manejan en el taller de alistamiento son adquiridos exclusivamente a General Motors.

Para las operaciones posventa de los vehículos usados retomados de otras marcas, se provee de diferentes servicios de algunos agentes multimarcas como lo es ACDelco.

### **1.3.4 CLIENTES**

Personas Naturales que adquieren el vehículo directamente en CHEVROLET CAMINOS.

Personas Naturales o jurídicas que adquieren el vehículo a través de préstamos o leasing (Banco).

Chevrolet Empresas: pequeñas, medianas, grandes y multinacionales, entidades públicas, taxis, empresas de transporte de pasajeros.

Para conocer la percepción del proceso del taller de alistamiento a través de la compra de vehículos, se realizan 100 encuestas como muestra (base real de la muestra 85, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 99%), con base en una población determinada por el promedio de entregas mensuales de 170 vehículos; identificando los siguientes a puntos a partir de la tabulación de las repuestas obtenidas:

### Encuesta de Satisfacción Proceso de Alistamiento Chevrolet Caminos.

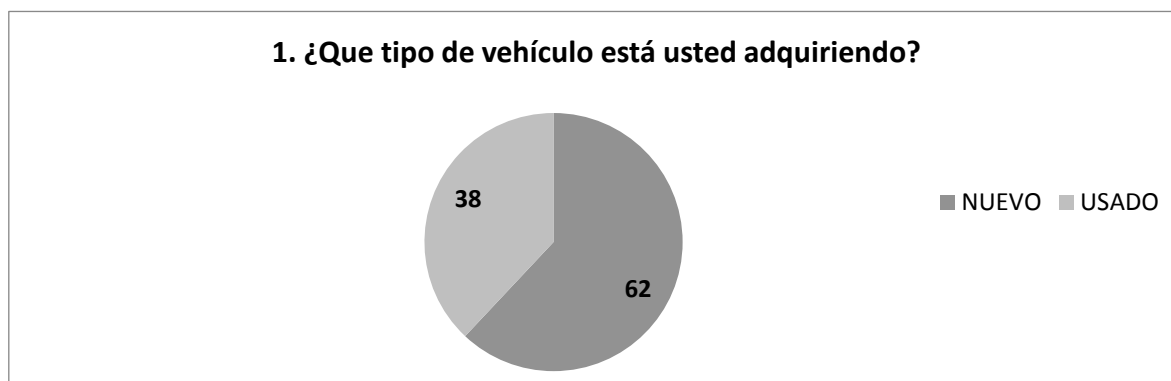
La encuesta de satisfacción del Proceso de Alistamiento Chevrolet Caminos, está encaminada a determinar la percepción del servicio en la adquisición del vehículo, y cómo influye la labor de alistamiento en el proceso de la entrega del mismo, para así identificar sus debilidades y poder establecer acciones de mejoramiento. A continuación: La tabla 1, muestra las preferencias de los clientes al adquirir un vehículo.

**Tabla 1. Pregunta 1. ¿Qué tipo de vehículo está usted adquiriendo?**

TIPO DE VEHICULO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUEVO	62	62%
USADO	38	38%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo.

**Grafica 1. Pregunta 1. ¿Qué tipo de vehículo está usted adquiriendo?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.



El resultado demuestra que los clientes prefieren adquirir más vehículos nuevos que usados, teniendo como resultado un 62% de vehículos adquiridos nuevos y un 38% de usados.

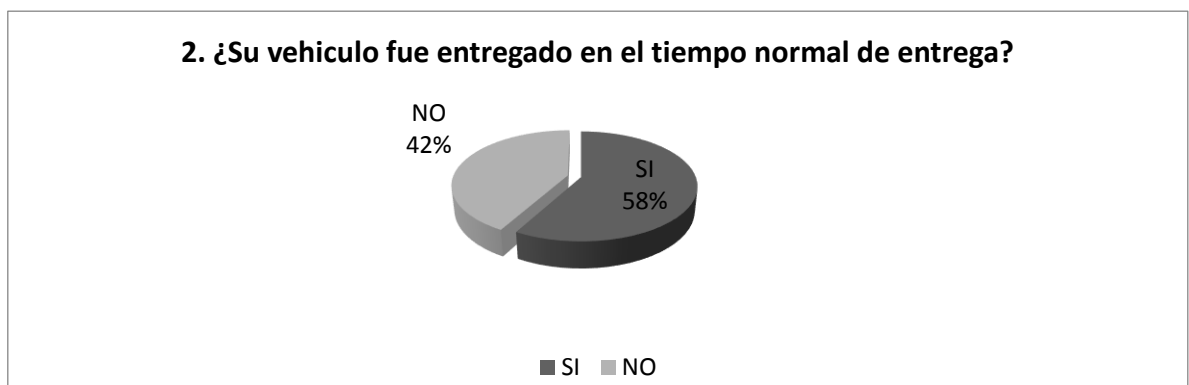
A continuación: La tabla 2, muestra el cumplimiento en la entrega del vehículo.

**Tabla 2. Pregunta 2. ¿Su vehículo fue entregado en el tiempo normal de entrega?**

CUMPLIMIENTO DE ENTREGA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	58	58%
NO	42	42%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo.

**Grafica 2. Pregunta 2. ¿Su vehículo fue entregado en el tiempo normal de entrega?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

La gráfica evidencia una satisfacción en tiempo de entrega del 58%, aunque es un buen resultado promedio, revela la necesidad de acciones conducentes a incrementar el porcentaje.

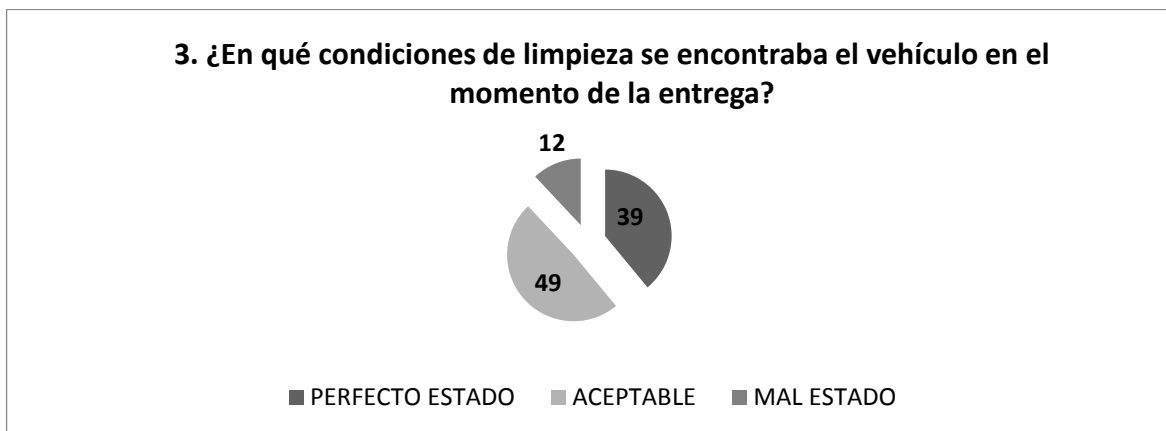
A continuación: La tabla 3, las condiciones de limpieza del vehículo, al momento de ser entregado al cliente.

**Tabla 3. Pregunta 3. ¿En qué condiciones de limpieza se encontraba el vehículo en el momento de la entrega?**

CONDICIONES DE LIMPIEZA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PERFECTO ESTADO	39	39%
ACEPTABLE	49	88%
MAL ESTADO	12	12%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo

**Gráfica 3. Pregunta 3. ¿En qué condiciones de limpieza se encontraba el vehículo en el momento de la entrega?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

Considerando el momento de la entrega como el más importante en la compra, la gráfica muestra un alto grado de insatisfacción (solo un 39% respondió perfecto estado, el 49% aceptable y el 12% en mal estado).

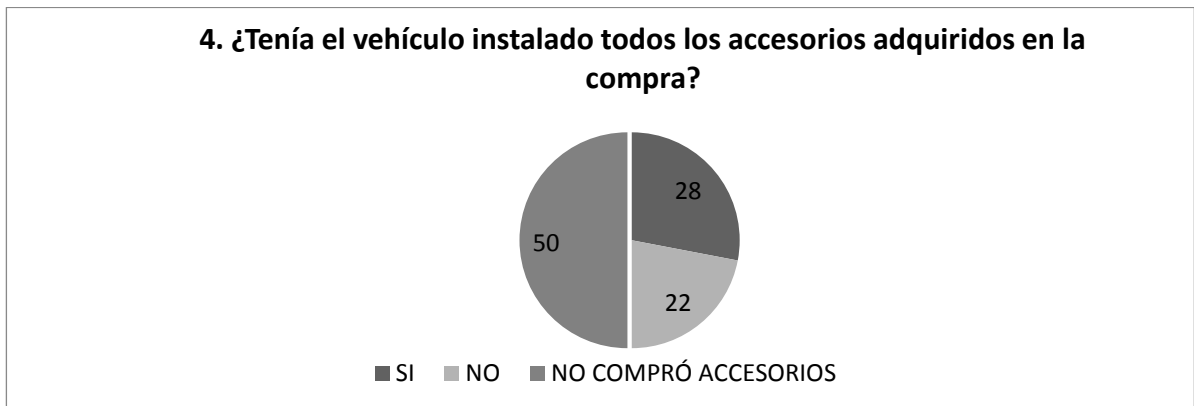
A continuación: La tabla 4, muestra si al momento de entrega del vehículo contaba con los accesorios adquiridos debidamente instalados.

**Tabla 4. Pregunta 4. ¿Tenía el vehículo instalado todos los accesorios adquiridos en la compra?**

ACCESORIOS INSTALADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	28	28%
NO	22	22%
NO COMPRO ACCESORIOS	50	50%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo

**Gráfica 4. Pregunta 4. ¿Tenía el vehículo instalado todos los accesorios adquiridos en la compra?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

De la muestra tomada el 28% de los clientes estuvieron satisfechos con la instalación de los accesorios adquiridos, el 22% no estuvo satisfecho y el 50% no compro accesorios; sin embargo, considerando que el concesionario es proveedor de éstos, es necesario implementar mecanismos que hagan atractiva esta actividad.

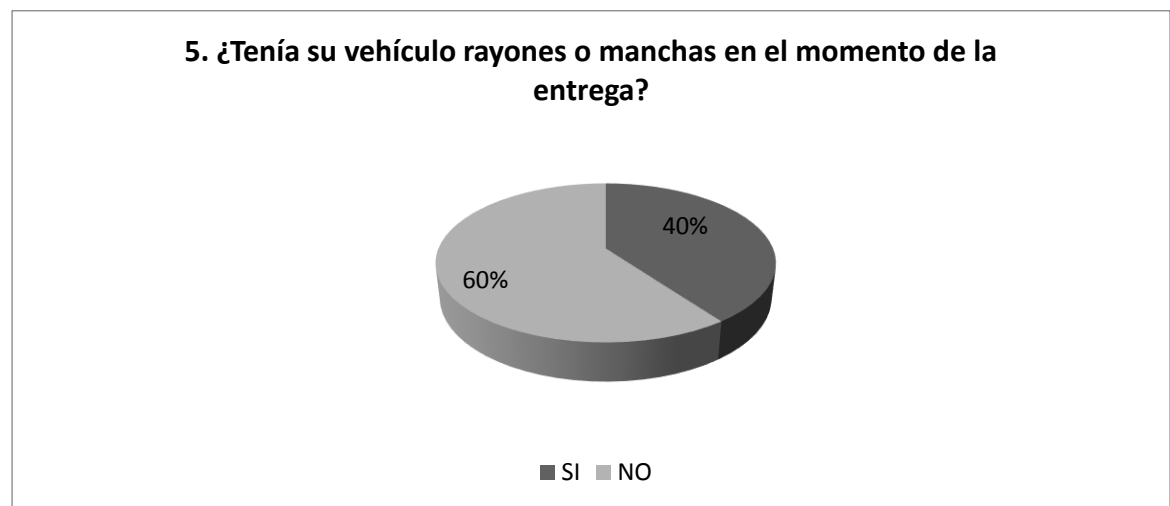
A continuación: La tabla 5, muestra el estado en que se entrega el vehículo.

**Tabla 5. Pregunta 5. ¿Tenía su vehículo rayones o manchas en el momento de la entrega?**

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	40	40%
NO	60	60%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo.

**Gráfica 5. Pregunta 5. ¿Tenía su vehículo rayones o manchas en el momento de la entrega?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

La gráfica muestra que al momento de la entrega el 40% de los clientes manifestaron estar satisfechos y el 60% restante no lo estuvieron, analizando con esto que se deben tomar acciones, que incrementen el porcentaje de clientes satisfechos.

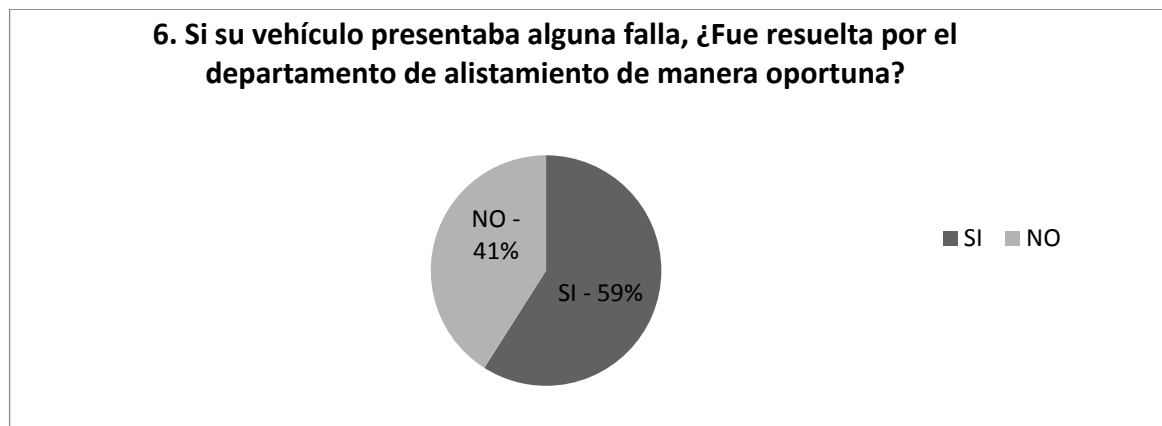
A continuación: La tabla 6, muestra la eficiencia con que se solucionan los inconvenientes presentados en el área de alistamiento.

**Tabla 6. Pregunta 6. Si su vehículo presentaba alguna falla, ¿Fue resuelta por el departamento de alistamiento de manera oportuna?**

SOLUCION OPORTUNA DE FALLA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	59	59%
NO	41	41%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo.

**Grafica 6. Pregunta 6. Si su vehículo presentaba alguna falla, ¿Fue resuelta por el departamento de alistamiento de manera oportuna?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

En esta respuesta, una vez más, se reflejan las falencias en el proceso de alistamiento, ya que el 41% respondieron que no fue resuelta la falla en el proceso de alistamiento y el 59% que si fue oportuna la solución, es por ello que se determina que siendo la puntualidad y la agilidad puntos claves para prestar un servicio.

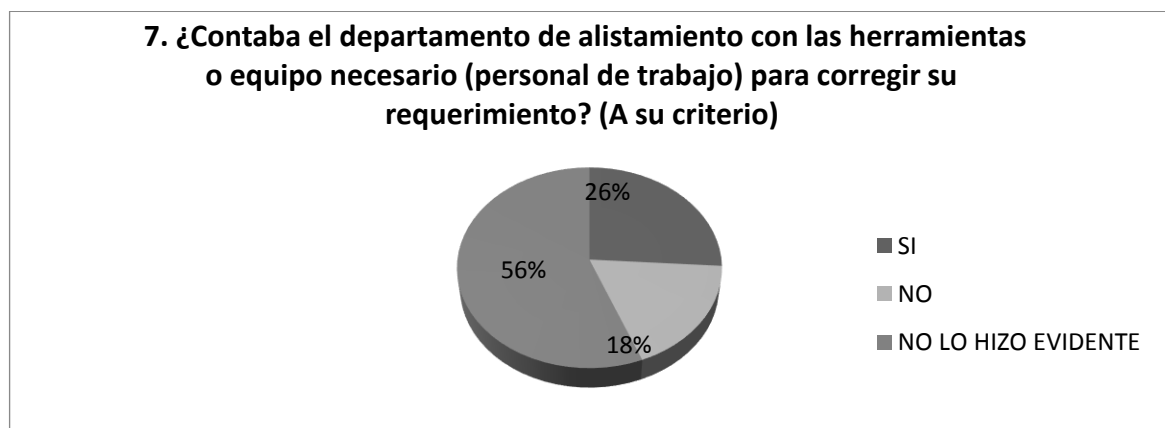
A continuación: La tabla 7, muestra el nivel de equipamiento y del recurso humano del departamento de alistamiento.

**Tabla 7. Pregunta 7 ¿Contaba el departamento de alistamiento con las herramientas o equipo necesario (personal de trabajo) para corregir su requerimiento? (A su criterio).**

EQUIPAMIENTO Y RECURSO HUMANO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	26	26%
NO	18	18%
NO LO HIZO EVIDENTE	56	56%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo

**Gráfica 7. Pregunta 7 ¿Contaba el departamento de alistamiento con las herramientas o equipo necesario (personal de trabajo) para corregir su requerimiento? (A su criterio).**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

Este resultado muestra que para el 26% de los clientes, el departamento de alistamiento cuenta con un óptimo y adecuado equipamiento para su funcionamiento, el 18% no lo considera así y el 56% no lo hizo evidente.

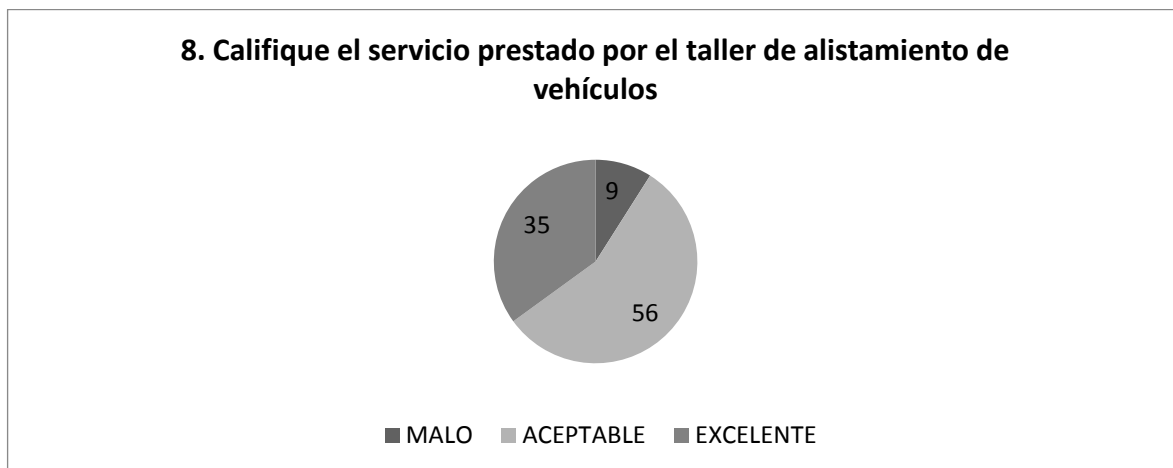
A continuación: La tabla 8, muestra la calificación que le dan los clientes a los servicios que presta el taller de alistamiento.

**Tabla 8. Pregunta 8. Califique el servicio prestado por el taller de alistamiento de vehículos**

CALIFICACION TALLER ALISTAMIENTO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA
MALO	9	9%
ACEPTABLE	56	56%
EXCELENTE	35	35%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo

**Gráfica 8. Pregunta 8. Califique el servicio prestado por el taller de alistamiento de vehículos**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

Esta tabla muestra que el 9% de los clientes encuestados califican el servicio del taller de alistamiento malo, el 35% lo califico como excelente y el 56% como

aceptable, dando como resultado que el concesionario debe seguir trabajando en pro de la excelencia.

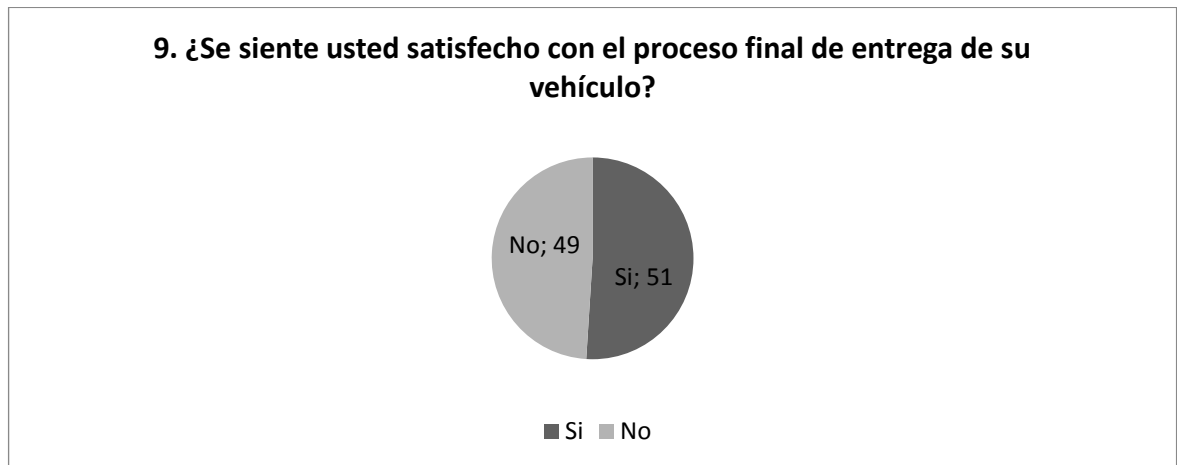
A continuación: La tabla 9, muestra la satisfacción con la que el cliente termino el proceso para la compra y entrega de su vehículo.

**Tabla 9. Pregunta 9 ¿Se siente usted satisfecho con el proceso final de entrega de su vehículo?**

SATISFACCIÓN ENTREGA VEHICULO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	51	51%
NO	49	49%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo

**Grafica 9. Pregunta 9 ¿Se siente usted satisfecho con el proceso final de entrega de su vehículo?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.



El resultado que arroja esta tabla, lleva a concluir que se debe estar en constante mejoramiento para lograr que el 49% de los clientes encuestados que no quedaron satisfechos, pertenezca al grupo del 51% que si terminaron satisfechos.

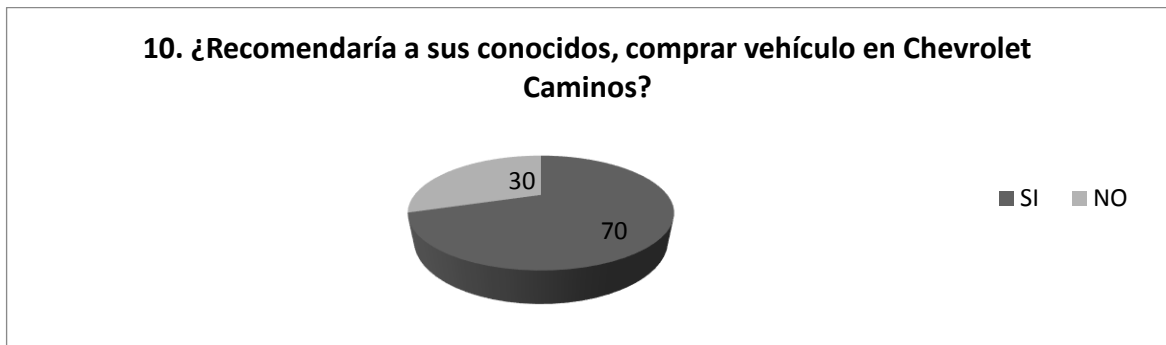
A continuación: La tabla 10, muestra que los clientes encuestados, recomendarían comprar vehículos en Chevrolet caminos

**Tabla 10. Pregunta 10 ¿Recomendaría a sus conocidos, comprar vehículo en Chevrolet Caminos?**

RECOMENDARIA A CHEVROLET	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	70	70%
NO	30	30%
TOTAL	100	100%

Fuente: Trabajo de campo

**Grafica 10. Pregunta 10 ¿Recomendaría a sus conocidos, comprar vehículo en Chevrolet Caminos?**



Fuente. Elaboración propia a partir de la tabulación de encuesta, 2017.

Esta tabla muestra que a pesar de las falencias encontradas, el 70% de los clientes recomendarían comprar en Chevrolet Caminos y que el 30% no lo haría.

Los resultados obtenidos por esta encuesta y su tabulación, conlleva a entender que el mercado de vehículos está evolucionando, y que existe una necesidad de adaptación inmediata a esta evolución a través de una fuerte inversión en capital humano, infraestructura, entre otros, que permita competir con el crecimiento de las otras marcas y mantenerse en el primer lugar. Finalmente, se deben implementar estrategias para recuperar los clientes furtivos y continuar fortaleciendo la marca.

## **1.4 ANÁLISIS ENTORNO INTERNO**

### **1.4.1 COLABORADORES**

Entre las 3 ciudades (Pereira, Armenia y Cartago), existen cerca de 320 empleados, dentro de los cuales hacen parte aproximadamente 120 empleados de talleres.

Para complementar la información anterior, 3 técnicos del taller de alistamiento y el coordinador del área, permiten conocer un poco más la labor desempeñada, a partir de una entrevista, la cual se describe a continuación:

Por solicitud de la compañía, los nombres de las personas entrevistadas, con cambiadas por ENTREVISTADO, con el fin de cuidar la información propia de la misma.

## **ENTREVISTA N°. 1**

**ENTREVISTADO 1            CARGO: TECNICO ALISTAMIENTO**

**PREGUNTA 1 ¿Existen segmentación dentro del taller que existe dentro del concesionario de CHEVROLET CAMINOS, respecto a trabajos? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo está segmentado?**

Si se tiene, Chevy Express, Chevy Spa, Taller Diesel, Taller de Mecánica, Lámina y Pintura; se tiene también para usados servicio de taller en otras partes de la ciudad.

**PREGUNTA 2 ¿Existe algún tipo de especialización dentro de los trabajos realizados en el taller ubicado en el concesionario? Si su respuesta es afirmativa ¿cómo es dicho segmento?**

Si existe pero es muy básico en cada área, como Mecánica General, Latonería y pintura.

**PREGUNTA #3 ¿El taller cuenta con procesos estandarizados? ¿Cuáles?**

- El ingreso al taller con el diagnóstico previo de servicio al cliente.
- Independiente se debe volver a valorar.
- El pedir la cita por medio de la página web, sujeto a la capacidad del taller.

**PREGUNTA #4 ¿Cuál es el proceso de prestación de servicios del taller de alistamiento?**

Llega a servicio al cliente, al taller, tomado los datos básicos se asigna técnico inicial, se diagnostica y se pide autorización al jefe de taller, se realiza operación, se lava, se genera informe y sale para cliente.

**PREGUNTA #5 ¿Cómo se realiza la verificación de calidad de los trabajos durante la realización de los mismos?**

Si son básicos los trabajos, solo se realiza el trabajo sin llevar records del procesos, cuando son complejos se realizan pruebas de fondo y se realiza hoja de ruta y un probador verifica que sea conforme al diagnóstico presentado.

**PREGUNTA #6 ¿Cuáles procesos considera que se deben mejorar durante la prestación del servicio en el taller de alistamiento?**

Considero que la comunicación entre el taller y el comprador porque en ocasiones el que hace el ingreso no tiene conocimiento de mecánica, partes, modelo, y esto se refleja en un diagnostico débil y más tiempo en taller.

**PREGUNTA #7 ¿Con cuales procedimientos se cuentan para mejorar los retornos al taller de alistamiento, cuando estos se presentan?**

El probador, para que sea retornos internos.

**PREGUNTA #8 ¿En qué temáticas considera se debe presentar mayor capacitación a los técnicos del área de alistamiento?**

Lámina y pintura, micro rayones, servicio al cliente y sistemas

## ENTREVISTA N°. 2

**ENTREVISTADO 2**

**CARGO: TECNICO ALISTAMIENTO**

**PREGUNTA 1 ¿Existen segmentación dentro del taller que existe dentro del concesionario de CHEVROLET CAMINOS, respecto a trabajos? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo está segmentado?**

Si existe, lámina y pintura, mecánica general con entrada aparte, taller para Chevy Express y Spa.

**PREGUNTA 2 ¿Existe algún tipo de especialización dentro de los trabajos realizados en el taller ubicado en el concesionario? Si su respuesta es afirmativa ¿cómo es dicho segmento?**

Si, lo más destacado es latonería, pintura y mecánica general.

**PREGUNTA #3 ¿El taller cuenta con procesos estandarizados? ¿Cuáles?**

- Ingresar al taller, llenando formatos datos básicos.
- Dar el diagnóstico inicial
- Pasar al área correspondiente dentro del taller de alistamiento.

**PREGUNTA #4 ¿Cuál es el proceso de prestación de servicios del taller de alistamiento?**

Ingreso – formulario ingreso – recibe técnico – hace el diagnostico – pide autorización al jefe de taller – revisión - comprobar revisión – lavado – entrega al cliente – entrega informe al jefe de taller.

**PREGUNTA #5 ¿Cómo se realiza la verificación de calidad de los trabajos durante la realización de los mismos?**

Si son sencillos, solo se realiza y no tiene tanto control, si son complicados se hace un control contando con varios técnicos, probador del arreglo y así entrar el reingreso al taller de alistamiento.

**PREGUNTA #6 ¿Cuáles procesos considera que se deben mejorar durante la prestación del servicio en el taller de alistamiento?**

El verificar la información en el área de alistamiento y control de calidad a través de procesos medibles como encuestas.

**PREGUNTA #7 ¿Con cuales procedimientos se cuentan para mejorar los retornos al taller de alistamiento, cuando estos se presentan?**

Contar con tiempo para realizar cada labor, se cuenta con supernumerario o un probador para que sean retornos internos y no se generen sobrecostos.

**PREGUNTA #8 ¿En qué temáticas considera se debe presentar mayor capacitación a los técnicos del área de alistamiento?**

- Electrónica
- Electricidad
- Modelos de vehículos Chevrolet

## **ENTREVISTA N°. 3**

**ENTREVISTADO 3**

**CARGO: TECNICO ALISTAMIENTO**

**PREGUNTA 1 ¿Existen segmentación dentro del taller que existe dentro del concesionario de CHEVROLET CAMINOS, respecto a trabajos? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo está segmentado?**

Si existe, Lamina y Pintura, Chevy Express, Diesel.

**PREGUNTA 2 ¿Existe algún tipo de especialización dentro de los trabajos realizados en el taller ubicado en el concesionario? Si su respuesta es afirmativa ¿cómo es dicho segmento?**

Si, en mecánica general, latonería y pintura

**PREGUNTA #3 ¿El taller cuenta con procesos estandarizados? ¿Cuáles?**

Si, el ingreso al taller, el poder realizar la cita del taller por página web o línea de atención al cliente.

**PREGUNTA #4 ¿Cuál es el proceso de prestación de servicios del taller de alistamiento?**

Ingreso, se llena formulario datos básicos, diagnostico, autorización jefe de taller, trabajo se pasa a lámina, mecánica, etc., se realiza el trabajo, se comprueba el proceso, se lava, se entrega al cliente y un informe al sistema del jefe de taller.

**PREGUNTA #5 ¿Cómo se realiza la verificación de calidad de los trabajos durante la realización de los mismos?**

Al ser diagnósticos sencillos evitamos el desgaste y realizamos los ajustes para descongestionar el taller. Si es más exigente esta labor se realiza acompañamiento por técnicos y jefe de área y se realizan varios informes de seguimiento, siempre buscando la satisfacción del cliente.

**PREGUNTA #6 ¿Cuáles procesos considera que se deben mejorar durante la prestación del servicio en el taller de alistamiento?**

- Mayor número de capacitaciones a los técnicos
- Capacitación para el equipo de trabajo del taller de alistamiento y el área comercial para hablar el mismo lenguaje técnico ante el cliente externo.

**PREGUNTA #7 ¿Con cuales procedimientos se cuentan para mejorar los retornos al taller de alistamiento, cuando estos se presentan?**

Se realiza una prueba por parte de un supernumerario técnico o probador con lo cual se busca el no retorno externo. Si esto ocurre buscamos que el cliente salga satisfecho del área de postventa.

**PREGUNTA #8 ¿En qué temáticas considera se debe presentar mayor capacitación a los técnicos del área de alistamiento?**

- Manejo de herramientas y equipos electrónicos nuevos de cada modelo de vehículo.
- Lámina y pintura.
- Conocimiento de los vehículos de cada referencia de Chevrolet



## ENTREVISTA N°. 4

**ENTREVISTADO 4**

**CARGO: JEFE DE TALLER**

**PREGUNTA 1 ¿Existen segmentación dentro del taller que existe dentro del concesionario de CHEVROLET CAMINOS, respecto a trabajos? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo está segmentado?**

Si la tenemos, estamos divididos entre Lámina y Pintura, Mecánica General, Taller Diésel: además contamos con servicio especializado para cada una de las áreas anteriores

**PREGUNTA 2 ¿Existe algún tipo de especialización dentro de los trabajos realizados en el taller ubicado en el concesionario? Si su respuesta es afirmativa ¿cómo es dicho segmento?**

Servicio personalizado básico de mecánica general, latonería y pintura; además al rotar el personal por las anteriores áreas, han aprendido “empíricamente” estas tareas.

**PREGUNTA #3 ¿El taller cuenta con procesos estandarizados? ¿Cuáles?**

El servicio al cliente posventa personal o por la página web de la empresa, se agenda la cita para el taller dependiendo de la capacidad y disponibilidad para realizar las adecuaciones.

**PREGUNTA #4 ¿Cuál es el proceso de prestación de servicios del taller de alistamiento?**

Se recibe el vehículo, toma datos iniciales, se asigna técnico, se revisa y aplica autorización al jefe a verificar reparación, informe final, y salida de taller.

**PREGUNTA #5 ¿Cómo se realiza la verificación de calidad de los trabajos durante la realización de los mismos?**

Depende, si es muy básico solo se realiza la labor descrita con anterioridad, si es complicado se hace un seguimiento para dar detalles al jefe de taller y al cliente.

**PREGUNTA #6 ¿Cuáles procesos considera que se deben mejorar durante la prestación del servicio en el taller de alistamiento?**

- Establecer mejores procesos medibles.
- Sistematizar el área de alistamiento, fijando tiempos

**PREGUNTA #7 ¿Con cuales procedimientos se cuentan para mejorar los retornos al taller de alistamiento, cuando estos se presentan?**

Un probador para que solo sean retornos internos; si es retorno externo, mayor tiempo, mirar teorías de diagnóstico.

**PREGUNTA #8 ¿En qué temáticas considera se debe presentar mayor capacitación a los técnicos del área de alistamiento?**

- Servicio al cliente
- Lámina y pintura
- Lavado motores

La sede de Belmonte- Pereira, posee segmentación en sus operaciones posventa, en alistamiento, mecánica especializada, mecánica express, latonería y pintura. Adicionalmente, cada uno de la sedes de CHEVROLET CAMINOS, cuenta con la misma estructura anteriormente mencionada.

Se identifica de acuerdo a las entrevistas, que los procesos si están definidos, mas no estandarizados. Adicional, dado que se conocen los pasos del proceso, tratan de llevarse a cabo completamente, pero frecuentemente no se cumplen, llevando a identificar dos situaciones: el proceso no se encuentra definido correctamente y por tal motivo los técnicos involucrados en el mismo omiten pasos, o existe falta de control en la realización del proceso, convirtiéndose en acciones “mecánicas”.

Por otra parte, la función del taller comienza en el proceso de recepción, toma de datos y la realización de la orden de trabajo, seguido de la asignación del vehículo a uno de los técnicos del área, se verifican los requerimientos, se realiza un diagnóstico, se verifica disponibilidad de los repuestos, el estado general del vehículo, se autoriza el trabajo por parte del jefe de área, se realizan las modificaciones, se procede a lavado en el mismo, informe detallado del servicio y por último entrega.

En los talleres de manera generalizada, y como conclusión de la entrevista, se identifican falencia o ciertos vacíos en conceptos propios de la mecánica, la electricidad, la electrónica, pintura, latonería, modelos nuevos de vehículos y finalmente como aspecto más importante, existe coincidencia en el servicio al cliente, siendo este el factor fundamental que impulsa la operación de la marca

#### **1.4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

EL mercado que actualmente maneja CHEVROLET CAMINOS SEDE BELMONTE PEREIRA, consiste en: automóviles, camionetas, pick up, vanes, taxis, servicios especiales, minibusetas y busetas.

Con respecto a los servicios prestados, están distribuidos de la siguiente manera:

## **Venta**

- Asesoría personalizada
- Medios tecnológicos para facilitar la compra y atención postventa.

## **Post Venta**

- Servicio personalizado
- Mantenimiento
- Garantía de elementos no fabricados por General Motors: llantas, baterías, estéreos.
- Seguro riesgo tras colisión (chevyseguro)
- Campañas de seguridad sobre innovación de cada vehículo
- Mantenimiento preventivo
- Grúa y servicio post venta buses y camiones
- Escuela de clientes (disponible para las empresas de busetas y minibusetas)

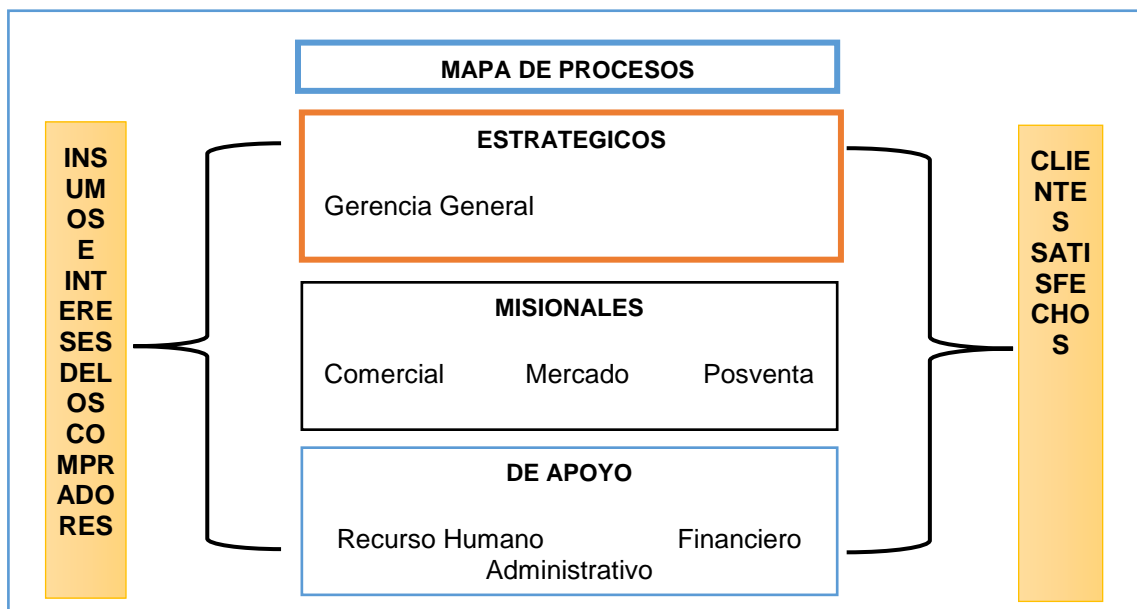
### **1.4.3 PROCESOS**

Para entender la operación de Chevrolet Caminos, la empresa tiene diseñado su propio mapa de procesos, y los agrupa en: Estratégicos, Misionales y de Apoyo. Los Estratégicos son responsabilidad de la Gerencia General previa aprobación de la Junta de Socios; Los procesos Misionales están divididos en tres áreas, Comercial es el área encargada de ofrecer los productos y servicios y lo

conforman el Director Comercial, los coordinadores de departamento comercial y el grupo de Asesores; Mercadeo es la dependencia encargada de publicitar la firma y vender la imagen (Goodwill), esta sección es atendida por el Coordinador de Mercadeo, un diseñador, un auxiliar de mercadeo y un community manager; y el área de Posventa opera como el servicio después de la venta de los vehículos y garantiza el correcto funcionamiento de los mismos, y se encuentra conformado por las diferentes áreas de taller, entre ellos el taller de alistamiento, compuesto por el Gerente de Posventa, sus líderes de taller y el grupo técnico. Por último el proceso de apoyo está dividido en recursos humanos, financieros y administrativos.

Este conjunto de procesos, está encaminado a satisfacer necesidades de los compradores a partir de sus intereses.

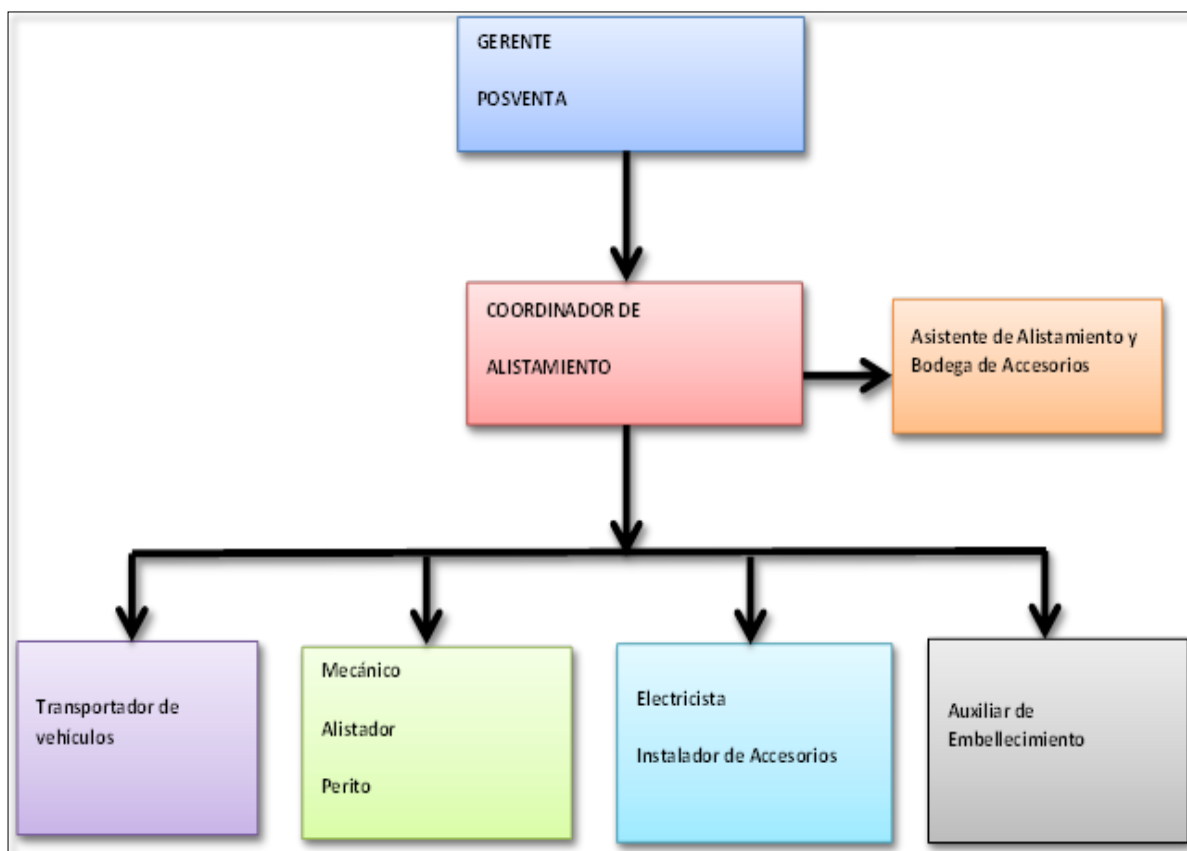
**Figura 1. Mapa de Procesos**



Fuente. Manual Chevrolet Caminos.

Alistamiento, es un proceso del área de posventa que trabaja determinado directamente por la operación del área comercial, y su función es básica, dar cumplimiento a tener el vehículo en perfectas condiciones para la entrega al cliente después de la compra.

**Figura 2. Organigrama Taller Alistamiento**



Fuente. Elaboración Propia a partir de Manual Chevrolet Caminos.

Este proceso opera al terminar la facturación del vehículo del cliente, mientras se tramita su matrícula, donde el jefe de alistamiento, recibe la indicación del jefe de área comercial de los vehículos vendidos cada día y las solicitudes específicas de cada uno, como la instalación de accesorios adicionales, los tiempos de entrega de acuerdo al vehículo y su embellecimiento para la entrega final. Así mismo, los vehículos al llegar a las instalaciones del concesionario, son recibidos para ser improntados, identificados y verificados correctamente, para disponer de ellos en el stock de ventas. Es un departamento que aunque es pequeño es sumamente importante en la operación, y de este depende la satisfacción final del cliente con su compra.

El mapa de procesos y procedimientos del área de alistamiento busca mostrar de manera detallada y resumida el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el usuario.

El propósito que ha de tener cada proceso es ofrecer al usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad.

El Organigrama muestra la conformación actual del equipo de trabajo del taller de alistamiento, y denota la necesidad de fortalecer este grupo de colaboradores, para cumplir oportunamente con los requerimientos que se presentan diariamente.

## **2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS PEREIRA- SEDE BELMONTE**

El propósito de la presentación y el análisis de la matriz DOFA, es acoplar entre las tendencias del medio las oportunidades y amenazas; y las capacidades internas, fortalezas y debilidades, de forma tal que se aprovechen las fortalezas y prevengan las debilidades, utilizando a tiempo las oportunidades y anticipando el efecto de las amenazas. Para el caso de esta investigación, se hace necesario, fortalecer el Taller de Alistamiento como una dependencia creadora permanente de valor agregado, porque es allí donde se mide la calidad del producto presentado, ya que está presente en todos los estadios del proceso de comercialización, pues los estándares de calidad redundan en la presentación final del producto que se exhibe tanto nuevo como usado



**Tabla 11. Matriz DOFA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>F1.</b> Chevrolet Caminos es el concesionario #1 en Posicionamiento en el eje cafetero	<b>D1.</b> Por su alto volumen de ventas no se Realiza un proceso tan riguroso en la verificación de las entregas de vehículos
	<b>F2.</b> Cuenta con una alta gama de servicios en Venta y posventa, con buenas instalaciones y Gran cobertura	<b>D2.</b> Aunque se capacitan ciertas áreas, existen procesos que requieren de mayor capacitación, además de entrenamiento en servicio al cliente
	<b>F3.</b> Chevrolet Caminos es uno de los concesionarios más competitivo por precios y oportunidades De financiación	<b>D3.</b> Aunque se maneja un modelo de sistematización en algunos procesos de la empresa, no se hace el debido seguimiento al mismo
	<b>F4.</b> Chevrolet Caminos ofrece la oportunidad de repuestos y accesorios de fácil consecución	<b>D4.</b> Faltan protocolos de comunicación Asertiva entre cliente y empleado (ejemplo: Talleres y sus procesos)
	<b>F5.</b> Chevrolet Caminos ofrece excelente segmentación en sus líneas de talleres, como mecánica Especializada, lamina y pintura, mecánica express, alistamiento y servicio de lavado	<b>D5.</b> Existen falencias en procesos logísticos y de estructura para ciertas secciones del concesionario
	<b>F6.</b> Chevrolet Caminos realiza constantes mediciones de la satisfacción del cliente con el servicio a Partir de encuestas presenciales y por call center.	<b>D6.</b> Existe una inadecuada distribución de Cargas laborales, para ciertos departamentos como alistamiento

O P O R T U N I D A D E S	<b>O1.</b> Amplia trayectoria de la compañía que ha generado confianza y la mantiene en los primeros lugares	<b>FO1.</b> Fortalecer el servicio al cliente como un valor agregado que lo mantenga en primer lugar no solo como concesionario sino como empresa local y nacional.	<b>DO1.</b> Concertar estrategias que permitan atender con calidad y oportunidad los volúmenes ofertados
	<b>O2.</b> Permanente crecimiento de la gama de productos y mayores oportunidades de adquisición de los mismos	<b>FO2.</b> Implementar controles que aseguren excelencia en la calidad del servicio para atraer más clientes que prefieran la marca, es decir, auditar el crecimiento.	<b>DO2.</b> Capacitar el personal a todo nivel, según los requerimientos de cada proceso y evaluar la capacitación recibida a través del desempeño laboral
	<b>O3.</b> Oportunidades de mercado para facilitar el crecimiento del sector automotriz	<b>FO3.</b> Adquirir tecnologías y modelos de gestión más eficientes para el área técnica y talleres de Chevrolet Caminos	<b>DO3.</b> Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado para crecer a la par con el sector automotriz
	<b>O4.</b> GM Colmotores pone a disposición de los concesionarios diversas herramientas para garantizar un buen servicio	<b>FO4.</b> Fortalecer el área técnica de la Compañía para fidelizar clientes a partir de las herramientas ofrecidas por GM Colmotores	<b>DO4.</b> Aprovechar las herramientas dispuestas por GM Colmotores para fortalecer el servicio al cliente en todas sus áreas.
A M E N A Z A S	<b>A1.</b> Los permanentes cambios tecnológicos en el sector automotriz	<b>FA1.</b> Gran capacidad de adaptación a los cambios del sector automotriz	
	<b>A2.</b> Los aspectos económicos cambiantes en el mercado	<b>FA2.</b> Mantenerse y ser competitivo con una amplia oferta de financiación y precios	
	<b>A3.</b> Las razones que motivan el uso del transporte público masivo y el transporte manual	<b>FA3.</b> Innovar permanentemente en los desarrollos de los vehículos para mantener la motivación de compra	
	<b>A4.</b> El crecimiento permanente de las demás marcas del mercado automotriz.	<b>FA4.</b> Continuar con el posicionamiento actual de la marca implementando las mejores estrategias para prestar un servicio integral	

Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada de la empresa.

### **3. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS PEREIRA- SEDE BELMONTE.**

Se busca a través de las debilidades identificadas en la matriz de diagnóstico, establecer el plan de mejoramiento para el Taller de Alistamiento Chevrolet Caminos Pereira - Sede Belmonte teniendo en cuenta las estrategias de las mismas por medio de la medición de un indicador.

**Tabla 12. Plan de Mejoramiento**

<b>DEBILIDAD</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Por su alto volumen de ventas no se realiza un proceso tan riguroso en la verificación de las entregas de vehículos	Implementación de un proceso de verificación de entrega de vehículos más riguroso y con mayor control.	Encuestas Satisfechas / Ventas totales mes	Coordinación Comercial
Aunque se capacitan ciertas áreas, existen procesos que requieren de mayor capacitación, además de entrenamiento en servicio al cliente	Capacitación al personal con mayor frecuencia	Evaluación Mensual x Actividad Capacitada	Recursos Humanos

<p>Aunque se maneja un modelo de sistematización en algunos procesos de la empresa, no se hace el debido seguimiento al mismo</p>	<p>Implementación y adquisición de nuevos modelos de sistematización, que permitan, buen control y seguimiento del funcionamiento de toda área de la empresa.</p>	<p>Evaluación de seguimiento a proceso por periodo de tiempo (mes/trimestre/semestre/año)</p>	<p>Coordinación de Procesos</p>
<p>Faltan protocolos de comunicación asertiva entre cliente y empleado (ejemplo: talleres y sus procesos)</p>	<p>Elaboración de un modelo o manual de servicio. (Procesos, comunicación, funciones, integración, etc.)</p>	<p>Índice de Satisfacción en la atención prestada por el personal.</p>	<p>Jefe encargado de cada área de taller.</p>

Existen falencias en procesos logísticos y de estructura para ciertas secciones del concesionario.	Evaluación y análisis del área total del concesionario, la distribución de los procesos y los espacios donde se realiza cada operación.	Medición de la capacidad instalada.	Coordinación administrativa y Gerencia General.
Existe una inadecuada distribución de cargas laborales, para ciertos departamentos como alistamiento.	Realización de análisis de cada área y puestos de trabajo, buscando una distribución laboral equitativa, de acuerdo a cada perfil.	Evaluación de desempeño y satisfacción del capital humano.	Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada de la Empresa.

#### **4. PLAN DE ACCION PARA EL TALLER DE ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS PEREIRA- SEDE BELMONTE.**

Se busca a través de las debilidades identificadas en la matriz de diagnóstico, establecer el plan de mejoramiento para el Taller de Alistamiento Chevrolet Caminos Pereira - Sede Belmonte teniendo en cuenta actividades, estrategias y seguimiento de las mismas por medio de la medición de un indicador. Es importante tener en cuenta que dichas actividades serán responsabilidad de los miembros del personal de cada área específica que influye con el correcto desarrollo del Área de Alistamiento del taller.

**Tabla 13. Plan de Acción.**

DEBILIDAD	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
Por su alto volumen de ventas no se realiza un proceso tan riguroso en la verificación de las entregas de vehículos	Implementación de un proceso de verificación de entrega de vehículos más riguroso y con mayor control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un nuevo cargo que sea el responsable de la verificación y la coordinación de la entrega de vehículos.</li> <li>- Elaborar un esquema de evaluación y medición de los parámetros de entrega de los vehículos.</li> </ul>	Encuestas Satisfechas / Ventas totales mes	<p>Revisión mensual de los resultados del indicador.</p> <p>Verificación del Índice de Satisfacción del Cliente por parte del servicio de la venta.</p>	Coordinación Comercial
Aunque se capacitan ciertas áreas, existen procesos que requieren de mayor capacitación, además de entrenamiento en servicio al cliente	Capacitación al personal con mayor frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un estudio que determine las falencias y el desconocimiento, propias de cada área.</li> <li>-Establecer un plan de capacitación mensual con base en las debilidades encontradas en el estudio.</li> </ul>	Evaluación Mensual x Actividad Capacitada	Revisión bimestral de los resultados de las evaluaciones mensuales de las capacitaciones.	Recursos Humanos
Aunque se maneja un modelo de sistematización en algunos procesos de la	Implementación y adquisición de nuevos modelos de sistematización, que	- Establecer parámetros actualizados de diversos sistemas de operación, con base en modelos de competencia y modelos internacionales.	Evaluación de seguimiento a proceso por periodo de	Revisión mensual, trimestral, semestral y anual de la evaluación de	Coordinación de Procesos



<p>empresa, no se hace el debido seguimiento al mismo</p>	<p>permitan, buen control y seguimiento del funcionamiento de toda área de la empresa.</p>	<p>- Generar un nuevo puesto de trabajo, encargado de hacer el seguimiento y control a todas las áreas de la empresa para determinar el buen funcionamiento y desempeño.</p> <p>- Investigar y adquirir un software como herramienta de trabajo para el seguimiento y control de la empresa, optimizando margen de error</p>	<p>tiempo (mes/trimestre/ semestre/año)</p>	<p>seguimiento a proceso.</p>	
<p>Faltan protocolos de comunicación asertiva entre cliente y empleado (ejemplo: talleres y sus procesos)</p>	<p>Elaboración de un modelo o manual de servicio. (Procesos, comunicación, funciones, integración, etc.)</p>	<p>- Indagar los clientes actuales, para que sirvan de referencia y apoyo para la elaboración de manual.</p> <p>-Investigar sobre pautas de un excelente servicio, para contribuir en la elaboración del manual o modelo.</p>	<p>Índice de Satisfacción en la atención prestada por el personal.</p>	<p>Realizar seguimiento mensual por parte del Área administrativa al jefe de cada área.</p>	<p>Jefe encargado de cada área de taller.</p>

<p>Existen falencias en procesos logísticos y de estructura para ciertas secciones del concesionario.</p>	<p>Evaluación y análisis del área total del concesionario, la distribución de los procesos y los espacios donde se realiza cada operación.</p>	<p>- Realizar una segunda evaluación, con base en la opinión de un grupo de ingeniería, para determinar las mejores condiciones de operación del concesionario.</p> <p>-Invertir en infraestructura adecuada con el fin de tener las mejores condiciones de servicio y distribución de las áreas.</p>	<p>Medición de la capacidad instalada</p>	<p>Verificación en 1 año del cumplimiento de la evaluación para la inversión.</p> <p>Generar provisión mensual del presupuesto para la inversión.</p>	<p>Coordinación administrativa y Gerencia General.</p>
<p>Existe una inadecuada distribución de cargas laborales, para ciertos departamentos como alistamiento.</p>	<p>Realización de análisis de cada área y puestos de trabajo, buscando una distribución laboral equitativa, de acuerdo a cada perfil.</p>	<p>- Realizar evaluación de desempeño, analizar puestos de trabajo, revisar el perfil y tiempos de rendimiento, para distribuir adecuadamente las funciones.</p> <p>- Si se crea la necesidad, crear nuevos puestos de trabajo y manuales de funciones para cada uno.</p>	<p>Evaluación de desempeño y satisfacción del capital humano.</p>	<p>Revisión mensual del resultado arrojado por el indicador.</p>	<p>Recursos humanos</p>

Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada de la Empresa.

## **5. CONCLUSIONES**

El concesionario Chevrolet Caminos se encuentra como el número 1 en la red de concesionarios del eje cafetero, y está calificado como uno de los mejores del país, gracias a sus años de servicio y cumplimiento al cliente.

La empresa tiene dificultades en el seguimiento y control de ciertos procesos, puesto que su operación es grande y esto hace difícil generar un control adecuado.

La empresa, pese a que maneja un canal de capacitaciones a través de General Motor Colmotores, no hace un adecuado manejo de esta herramienta, haciéndose evidente en el área de alistamiento, pues es la entrega final del vehículo la que define el momento de la verdad o la prueba de fuego para capturar la fidelización de cliente, porque concluye el grado de satisfacción.

Por la operación principal de la empresa, es el área comercial la que más atención, capacitación y control recibe, sin embargo, se descuidan ciertos procesos indispensables que también aportan a la labor de venta, como lo son los talleres, se hace necesario fijar la atención en todas las dependencias, para garantizar un excelente servicio al cliente.

A pesar de que se cuenta con un buen volumen de personal de trabajo, existe inadecuada distribución de cargas que limitan el buen desempeño de algunos empleados.

Pese a que el volumen de ventas mensual es amplio y el concesionario lo mantiene por encima del de la competencia, no siempre su producto final se entrega en las mejores condiciones.

El concesionario posee falencias en la parte de infraestructura evidenciadas en las dificultades de entrega de vehículos, pero a su vez, la sede está relativamente nueva y aún se encuentra en adaptación. Se sugiere culminar las obras de acondicionamiento para evitar reprocesos en las operaciones de la empresa.

Las evidencias de fallas y debilidades del concesionario, son soportadas por la disposición a mejorar del mismo; esto se ve reflejado en su liderazgo en la región.

Debido a la evolución tecnológica del mercado automotor, las marcas de vehículos se han puesto a la vanguardia con el fin de responder a las necesidades y gustos de los clientes. De esta manera Chevrolet Caminos, con el fuerte desarrollo de General Motors, ha podido a través del tiempo distinguirse con sus productos y servicios, y destacarse a todos los niveles de operación.

## **6. RECOMENDACIONES**

Definir dentro de la estructura organizacional de Chevrolet Caminos, la creación de un Manual de Funciones que precise las necesidades de crear nuevos puestos de trabajo y una óptima distribución de las cargas laborales, tendientes a corregir las falencias existentes y así fortalecer todas las áreas de la empresa.

Generar mayor atención e inversión en capacitación a áreas de alto movimiento y de fuerte interés como son los talleres, pues estos manejan una gran concentración de clientes, y el proceso posventa es indispensable en la fidelización del cliente.

Realizar inversión en software, en infraestructura, en personal, que permita fortalecer el funcionamiento y así mismo, contribuir al crecimiento continuo.

Fortalecer la operación de la empresa desde la integración de las áreas y la importancia que cada una tiene en la misma, para que así se establezca un excelente clima laboral y que el personal de trabajo se sienta altamente valorado en su área.

Fortalecer la operación a partir de modelos de funcionamiento de otros concesionarios, tanto de la competencia, como de la red de Chevrolet en el país, y de ser posible en el extranjero, para aprender de ellos e implementar las mejores prácticas identificadas en su operación.

Hacer uso de todas las recomendaciones realizadas por cliente interno y externo, con el fin de mejorar en todos los aspectos el funcionamiento de la compañía, y así tener un buen clima laboral que se vea reflejado en un excelente servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

ABEL ANILLO BARRIOS. Teoría del Mejoramiento Continuo. [En línea]. [Citado el 4 de Enero de 2018]. Disponible en:<http://abelanillobarrios.blogspot.com.co/2013/03/teoria-del-mejoramiento-continuo.html>

ALVARADO VERA, Sandra Constanza. Diseño de una Estrategia para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio en Talleres por Medio del Entrenamiento Técnico tomando como base de Análisis y Estudio a General Motors Colmotores. Trabajo Grado Ingeniero Industrial. Bogotá DC. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. (2004).

ARMOTOR. Vehículos. [En línea]. [Citado el 22 de Octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.armotor.com/vehiculos.html>

AUTOBLOG. Entrevista a Peter Schreyer. [En línea]. [Citado el 30 de Octubre de 2017]. Disponible en:<https://autoblog.com.ar/2010/04/12/entrevista-a-peter-schreyer-el-disenador-que-le-cambio-la-cara-a-kia/>

BALLÉN CALDERON, Javier Ernesto. CHIPATECUA GODOY, Leider Fabián. Modelo de Gestión para un Centro de Servicio Técnico Automotriz. Trabajo de grado. Especialización Gerencia de Mantenimiento. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingeniería Físico - Mecánicas. Escuela de Ingeniería Mecánica. (2007).

CALDAS MOTOR. Nosotros. [En línea]. [Citado el 12 de Noviembre de 2017]. Disponible en: <https://caldasmotor.com/nosotros/>

CAMINOS. Conoce Caminos. [En línea]. [Citado el 25 de Noviembre de 2016].  
Disponible en: [https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce\\_caminos/](https://www.caminos.com.co/es/ipaginas/t/G522/193/conoce_caminos/)

CHEVROLET CAMINOS. [Citado el 2 de Junio de 2016]. Manual Chevrolet Caminos.

CHEVROLET. GM Colmotores. [En línea]. [Citado el 30 de Noviembre de 2016].  
Disponible en: [https://www.chevrolet.com.co/content/dam/Chevrolet/latam/Colombia/nscwebsite/es/home/chevrolet-world/news/01\\_images/2015-IS-GM-COLMOTORES-2013-2014.pdf](https://www.chevrolet.com.co/content/dam/Chevrolet/latam/Colombia/nscwebsite/es/home/chevrolet-world/news/01_images/2015-IS-GM-COLMOTORES-2013-2014.pdf)

CONCESIONARIO MAZDA. Mazda. . [En línea]. [Citado el 22 de Octubre de 2017].  
Disponible en: <http://www.concesionariomazda.com/index.php/concesionario-mazda>

CORPORACION AEM. Calculadora de Muestras. [En línea]. [Citado el 6 de Agosto de 2017].  
Disponible en: [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

DINERO. Mazda Cierra Ensambladora. . [En línea]. [Citado el 14 de Octubre de 2017].  
Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mazda-cierra-ensambladora/195707>

DINISSAN. Historia. [En línea]. [Citado el 22 de Octubre de 2017]. Disponible en:  
[http://www.dinissan.com.co/articulos.php?page=historia\\_dinissan.pdf](http://www.dinissan.com.co/articulos.php?page=historia_dinissan.pdf)

EL ESPECTADOR. Marcas de Automóviles más Vendidos. . [En línea]. [Citado el 15 de Septiembre de 2017]. Disponible en:  
<https://www.elspectador.com/vivir/autos/estas-son-las-marcas-de-los-automoviles-mas-vendidos-en-colombia-articulo-708417>

EL TIEMPO. Nace Mazda de Colombia. [En línea]. [Citado el 8 de Noviembre de 2017].  
Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14026657>

GESTIOPOLIS. Pasos del Mejoramiento Continuo. [En línea]. [Citado el 3 de Diciembre de 2017]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/pasos-del-mejoramiento-continuo/>

GIBSON, James. IVANCEVICH, John. DONELLY, James. Las Organizaciones: Estructura, Procesos y Cultura. Décima Edición. México D.F. Mc Graw Hill. 2001.

GM. Historia de la Marca Chevrolet. [En Línea] [Citado: 2018]. Disponible en: [http://media.gm.com/media/ar/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/ar/es/2011/Nov/1103\\_chevyhistory\\_b.html](http://media.gm.com/media/ar/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/ar/es/2011/Nov/1103_chevyhistory_b.html)

GOODSTEIN, Leonard D; NOLAN, Timothy M; PFEIFFER J, William. Planeación Estratégica Aplicada. Única Edición. Santafé de Bogotá D.C. Colombia. Mc Graw Hill. 1997.

HISTORIA CHEVROLET CAMINOS. [En línea]. [Citado el 2 de Junio de 2016]. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=yXWDmf\\_kpKI](https://www.youtube.com/watch?v=yXWDmf_kpKI)

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. Séptima Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill. 1995.

LA REPUBLICA. Mazda solo serán Importados. [En línea]. [Citado el 6 de Octubre de 2017]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/por-cierre-de-la-cca-autos-que-se-vendan-de-mazda-seran-solo-importados-2116806>

MÜNCH, Lourdes. Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. Primera Edición. México D.F. Prentice Hall, 2010

RAMOS CHAGOYA, Ena. Métodos y Técnicas de Investigación. [En línea]. [Citado 19 de Agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>



YEROJUSA2009. Plan de Mejoramiento Empresarial. [En línea]. [Citado 15 de Junio de 2017]. Disponible en: <http://yerojusa2009.blogspot.com.co/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

## ANEXOS.

### Anexo 1. Modelo Encuesta



#### ENCUESTA DE SATISFACCION PROCESO ALISTAMIENTO CHEVROLET CAMINOS

Gracias por realizar la encuesta de satisfacción, que busca identificar fallas en el proceso de entrega y alistamiento de vehículos nuevos y usados para trabajar en pro de la mejora de este servicio. Marque por favor con una X la respuesta que considere indicada a su criterio.

1. ¿Qué tipo de vehículo está usted adquiriendo?

NUEVO \_\_\_\_\_ USADO \_\_\_\_\_

2. ¿Su vehículo fue entregado en el tiempo normal de entrega? (de 3 a 5 días después de compra)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿En qué condiciones de limpieza se encontraba el vehículo en el momento de la entrega?

Perfecto Estado \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Mal estado \_\_\_\_\_

4. ¿Tenía el vehículo instalado todos los accesorios adquiridos en la compra?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO COMPRÓ ACCESORIOS \_\_\_\_\_

5. ¿Tenía su vehículo rayones o manchas en el momento de la entrega?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. Si su vehículo presentaba alguna falla, ¿fue resuelta por el departamento de alistamiento de manera oportuna?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Contaba el departamento de alistamiento con las herramientas o equipo necesario (personal de trabajo) para corregir su requerimiento? (a su criterio)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO LO HIZO EVIDENTE \_\_\_\_\_

8. Califique el servicio prestado por el taller de alistamiento de vehículos

MALO \_\_\_\_\_ ACEPTABLE \_\_\_\_\_ EXCELENTE \_\_\_\_\_

9. ¿Se siente usted satisfecho con el proceso final de entrega de su vehículo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Recomendaría a sus conocidos, comprar vehículo en Chevrolet Caminos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

*Que tenga un feliz día!*

## **Anexo 2. Modelo Entrevista.**

Entrevista elaborada con el fin de realizar el plan de mejoramiento de la empresa CHEVROLET CAMINOS SEDE BELMONTE PEREIRA – Dentro del taller de Alistamiento.

La misma se encuentra diseñada para el jefe y técnicos del taller de alistamiento, con el fin de conocer la percepción del servicio prestado en el mismo con respecto a tiempos, efectividad y calidad en el servicio al cliente.

Luego de la misma, se puede dar un concepto general, elaborar y presentar un plan de mejoramiento para la empresa, la cual se ha destacado permanentemente por su excelencia en productos y ventas, posicionamiento y ahora bien, que se siga destacando en el servicio al cliente en el momento de la post venta con el servicio de alistamiento, talleres, etc

Cabe anotar, que los datos suministrados son de carácter confidencial, pues solo serán para la elaboración de este trabajo y para realizar el diagnóstico y el plan de mejoramiento en dicha área, sin comprometer a los trabajadores que colaboren en la misma, es decir, lo que ellos manifiesten servirá de base mas no de tomar represalias contra ellos por sus posiciones planteadas.

Agradecemos de antemano, al Gerente de Posventa, y a la Coordinación de Procesos, el permitirnos conocer el funcionamiento del grupo HOMAZ S.AS.

ENTREVISTA

NOMBRE \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

PREGUNTA 1 ¿Existen segmentación dentro del taller que existe dentro del concesionario de CHEVROLET CAMINOS, respecto a trabajos? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo está segmentado?

---

---

---

PREGUNTA 2 ¿Existe algún tipo de especialización dentro de los trabajos realizados en el taller ubicado en el concesionario? Si su respuesta es afirmativa ¿cómo es dicho segmento?

---

---

---

PREGUNTA #3 ¿El taller cuenta con procesos estandarizados? ¿Cuáles?

---

---

---

PREGUNTA #4 ¿Cuál es el proceso de prestación de servicios del taller de alistamiento?

---

---

---

PREGUNTA #5 ¿Cómo se realiza la verificación de calidad de los trabajos durante la realización de los mismos?

---

---

---

---

PREGUNTA #6 ¿Cuáles procesos considera que se deben mejorar durante la prestación del servicio en el taller de alistamiento?

---

---

---

PREGUNTA #7 ¿Con cuales procedimientos se cuentan para mejorar los retornos al taller de alistamiento, cuando estos se presentan?

---

---

---

PREGUNTA #8 ¿En qué temáticas considera se debe presentar mayor capacitación a los técnicos del área de alistamiento?

---

---

---