

**APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCEANOS AZULES A LA
EMPRESA YAMAMOTOS EN EL MERCADO DE MOTOCICLETAS DE
GIRARDOT AÑO 2015.**

**DIANA MARCELA CALDERON CELIS
Código. 310209250**

**FELIX DANIEL TAFUR SANCHEZ
Código. 310210273**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
GIRARDOT
2015**

**APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCEANOS AZULES A LA
EMPRESA YAMAMOTOS EN EL MERCADO DE MOTOCICLETAS DE
GIRARDOT AÑO 2015.**

DIANA MARCELA CALDERON CELIS

Código. 310209250

FELIX DANIEL TAFUR SANCHEZ

Código. 310210273

Director

OMAR GUIOVANNI QUIJANO

Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
GIRARDOT
2015**

Nota de aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Los autores expresan sus agradecimientos a:

El director de trabajo de grado, el profesor Omar Guiovanni Quijano, quien con sus aportes y conocimientos nos acompañó y guio durante todas las etapas de realización del trabajo.

A nuestros amigos y familiares que con su inconmensurable apoyo y respaldo nos acompañaron en este largo camino de hacernos profesionales.

Finalmente, al cuerpo docente del programa de Administración de Empresas, que con sus experiencias y saberes enriquecieron en gran manera nuestro proceso formativo como profesionales.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos, por su cariño y apoyo constante en la lucha constante por alcanzar este objetivo, y sobre todo por la exhortación a nunca parar y seguir adelante pese a las dificultades.

A Diana, compañera y amiga con quien recorrí gran parte de esta bien lograda carrera, y que con su apoyo, respaldo y confianza pudimos alcanzar la meta trazada.

A mis amigos, compañeros y conocidos, quienes cada uno y a su manera hicieron su aporte para no desistir, aprender y crecer en el proceso de formación a nivel personal y profesional.

Félix Daniel Tafur Sánchez

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto a él le doy gracias por su infinita bondad y amor.

A mis padres, a mis hermanos y a mis hijos por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su incondicional apoyo y creer siempre en mí.

A Daniel por ser esa persona tan valiosa en este proceso, por el apoyo, la confianza, la motivación, el cariño demostrado a lo largo de esta etapa y sobre todo por hacer de su familia, una familia para mí.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida personal y profesional nombrarlos uno a uno sería muy difícil, y no quisiera omitir a ninguno, para todos ellos palabras de agradecimiento y profundo cariño, por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía. Cristina y Mauricio amigos incondicionales.

Algunos están aquí conmigo y otros en mis recuerdos y en mi corazón Esperanza y Jhonathan sin importar donde quiera que estén quiero darles las gracias por formar parte de mí,

Para todos muchas gracias y que Dios los bendiga

Diana Marcela Calderón Celis

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. TITULO	11
2. AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	12
2.2 LÍNEA DE INVESTIGACION	12
2.3 PROGRAMA.....	12
2.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
3. PROBLEMA	13
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
4. OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5. JUSTIFICACIÓN	15
6. MARCO DE REFERENCIA	17
6.1 MARCO TEORICO.....	17
6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	19
6.3 MARCO LEGAL.....	20
6.4 MARCO GEOGRÁFICO	22
7. DISEÑO METODOLOGICO	24
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	24
7.3 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS	24

8. RECURSOS REQUERIDOS	26
8.1 RECURSO HUMANO.....	26
8.2 RECURSOS INSTITUCIONALES	26
8.3 RECURSOS MATERIALES	26
9. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	27
9.1 PREDIAGNOSTICO	27
9.1.1 Historia	27
9.1.2 Representante legal	28
9.1.3 Ubicación.....	28
9.1.4 Estructura Orgánica.....	29
9.1.5 Diagnóstico.....	35
10. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	42
10.1 EL CUADRO ESTRATÉGICO	44
10.2 PROPUESTA PARA LA EMPRESA.....	45
11. MODELO ESTRATEGICO	54
11.1 VENTA PERSONALIZADA.	54
11.2 SERVICIO 5 MINUTOS: PARA CAMBIOS DE ACEITE UN SERVICIO ÁGIL, EFICAZ Y EFICIENTE.	56
11.3 VOLUMEN DE INVENTARIOS: incremento de existencias y volúmenes de inventarios de repuesto.....	57
11.4 CRÉDITO ROTATIVO:	57
11.5 CANALES DE COMUNICACIÓN.	57
11.6 SISTEMA DE INCENTIVOS PARA COLABORADORES.....	58
11.7 SEGUIMIENTO A COTIZACIONES	62
12. SUPERAR LOS OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL	63

13. CONCLUSIONES	65
14. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS.....	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz PCI	35
Tabla 2. Matriz POAM.....	37
Tabla 3. Matriz DOFA	38
Tabla 4. Matriz MEFE	39
Tabla 5. Matriz MEFI.....	40
Tabla 6. Matriz IE.....	41
Tabla 7. Cuadro de costos.....	62

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Colombia ocupa el segundo lugar en América Latina, después de Brasil, en producción y consumo de motocicletas, campo en el que juegan duro las marcas japonesas con plantas en Colombia como Fanalca-Honda, Incolmotos-Yamaha, Auteco y Suzuki Motor de Colombia¹.

Las motocicletas se convirtieron en el vehículo más usado por los colombianos, de ahí que el mercado de éstas haya crecido. La competencia surgida crece día a día, las empresas se ven expuestas a navegar en un océano rojo, la lucha constante por quitarle clientes a la competencia a través de las estrategias tradicionales, precio, alinear su estrategia al bajo costo; explotar al máximo la demanda que existe en el mercado. Mientras la estrategia del océano azul se basa en conocer más allá de la demanda existente, innovar en valor es necesario ir más allá y mirar la globalización del mundo actual.

El presente trabajo parte de la realización de un diagnóstico situacional de la empresa YAMAMOTOS para luego plantear la estrategia del océano azul, buscando mejorar su competitividad.

Para la elaboración del diagnóstico se recolectó información a través de encuestas y entrevistas de los clientes y de algunos colaboradores de la empresa. Con la información se construyeron la matriz POAM, PCI, DOFA, MEFI, MEFE y la IE, las cuales permitieron establecer los factores internos y externos débiles y fuertes que presenta la organización.

Seguidamente se procedió entonces a plantear la matriz de los cuatro factores: Crear, eliminar, reducir e incrementar. Realizando un comparativo con la competencia cercana.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

¹ EL TIEMPO. Se dispararon las ventas de motos en Colombia durante el 2014, 9 ENERO DE 2015.
<http://www.eltiempo.com/revista-motor/actualidad/tecnologia/dispararon-ventas-motos-colombia-2014/20681>

1. TITULO

“APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES A LA EMPRESA YAMAMOTOS EN EL MERCADO DE MOTOCICLETAS DE GIRARDOT AÑO 2015”.

2. AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El área y línea de investigación, están determinados por lo estipulado en el acuerdo N° 001 de Febrero 09 de 2.011, “por el cual se reglamenta el acuerdo N° 009 del 4 de agosto de 2010 del Consejo Superior de la Universidad de Cundinamarca”, Acuerdo aprobado por el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Cundinamarca

2.2 LÍNEA DE INVESTIGACION

El presente anteproyecto está sujeto a la línea de investigación “Emprendimiento y desarrollo empresarial” como opción de grado para el estudiante de administración de empresas.

2.3 PROGRAMA

Administración de Empresas

2.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Como tema de investigación para el presente anteproyecto se tiene en cuenta la aplicación de la estrategia del océano azul en la empresa YAMAMOTOS ubicada en la ciudad de Girardot, con el fin de mejorar su posición en el mercado de motocicletas en la ciudad.

3. PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La motocicleta es un vehículo económico en su costo y en el consumo de combustible, se convirtió en la solución inmediata al problema de movilidad en muchas ciudades, ello ha venido creando nuevas oportunidades y nuevos segmentos del mercado; de igual forma ha aumentado su dinamismo y competencia en los mercados locales, especialmente en la ciudad de Girardot.

YAMAMOTOS es fundado el 4 de Diciembre de 1984 en la ciudad de Ibagué. En ese momento su objetivo era la comercialización de repuestos y accesorios multimarca para motocicletas.

Entre sus proveedores estaba Incolmotos YAMAHA, esta compañía, la representante de YAMAHA Motor Company en Colombia en lo referente a la importación y ensambles de motocicletas, repuestos y accesorios. Siendo Incolmotos una de las más grandes planta de ensamble de motocicletas del país.

Por la tradición y trayectoria del concesionario ubicado en la Cra. 6 No. 25 - 40 YAMAMOTOS deja al servicio de sus clientes una tienda con venta de repuestos, servicio técnico y accesorios YAMAHA.

Gracias a la aceptación y exitosa representación de YAMAMOTOS como distribuidor autorizado de YAMAHA; hoy en día cuenta con 6 tiendas en el departamento del Tolima y 1 en el municipio de Girardot del departamento de Cundinamarca convirtiéndose así en uno de los principales distribuidores de la red YAMAHA en el país.

A pesar del crecimiento que ha logrado la empresa durante los años desde su creación, también debe enfrentar grandes retos, dada la competencia, ésta se viene incrementando debido a la necesidad creada en los clientes, la facilidad de pagos que ofrece el mercado. Además Girardot por el clima y las distancias no tan largas cuenta con una población deseosa de adquirir este tipo de vehículo.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A través de la aplicación de la estrategia del océano azul en la empresa Yamamotos se podrá mejorar su participación en el mercado?.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar la estrategia del océano azul en la empresa Yamamotos con el propósito de alcanzar el liderazgo en el mercado de motocicletas en el municipio de Girardot y lograr el crecimiento empresarial.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Yamamotos especialmente en las áreas comercial y servicio al cliente en la ciudad de Girardot, apoyados en herramientas administrativas como la POAM, PCI, DOFA..
- Diseñar la estrategia de Océanos Azules aplicando la matriz de las cuatro acciones y el modelo estratégico en la empresa Yamamotos de la ciudad de Girardot.
- Desarrollar estrategias relacionadas con la prestación del servicio, ventas, de producto, y procedimientos, para diversificar las oportunidades de la empresa Yamamotos frente al mercado y su competencia.

5. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la economía del mundo se mueve dentro de lineamientos dados por la política de bloques económicos y comerciales que permiten la internacionalización de los bienes y servicios, fortalecidos por los tratados de libre comercio, en dónde los beneficios arancelarios favorecen el intercambio de estos casi sin restricciones; el sector de las motocicletas no es ajeno a esta realidad y ocupa un renglón importante en el crecimiento económico de los países, si se tiene en cuenta que es un medio de transporte masivo y multifuncional, que favorece la movilidad dentro de las ciudades y al que pueden acceder gran número de personas.

Según artículo de Marca Colombia se afirma que *“En la actualidad, la industria automotriz colombiana genera cerca de 24.783 empleos directos, posicionándose en la cuarta posición en **producción de vehículos en América Latina**, según cifras oficiales de Proexport. En producción de motocicletas Colombia ocupa el segundo lugar en Latinoamérica después de Brasil, con una **fabricación anual de 515.000 motos**. El sector aporta un 4% del PIB industrial del país”².*

En Colombia las condiciones económicas y geográficas favorecen la utilización de este medio de transporte, convirtiéndose en un atractivo para que grandes productores de la industria quieran participar de nuestros mercados, en dónde la competencia se realiza sin parámetros estandarizados de calidad, precios y estrategias de mercadeo.

La ciudad de Girardot por su creciente tamaño y población, además de su privilegiada posición geográfica en la provincia del Alto Magdalena, se ha convertido en un nicho de mercado atrayente para las grandes marcas productoras y ensambladoras de motocicletas, que buscan ampliar sus ventas y alcanzar el liderazgo en el sector.

Con el propósito de alcanzar lo descrito anteriormente, se pretende aplicar herramientas diagnósticas, que permitan conocer las fortalezas y debilidades de la empresa Yamamotos dentro del sector de las motocicletas en la ciudad de Girardot; para que al final, estas sirvan como base para la acertada aplicación de la estrategia del océano azul, con la cual se busca diversificar las oportunidades que tiene la empresa dentro del mercado y frente a sus competidores.

² Marca Colombia. Una industria automotriz en constante crecimiento. Consultado en enero 14 de 2016. <http://www.colombia.co/inversion/una-industria-automotriz-en-constante-crecimiento.html>

De otra parte, este tipo de proyecto le permite a los estudiantes de Administración de Empresas poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el desarrollo de su carrera profesional, y de igual forma proponer alternativas para la búsqueda de soluciones a los problemas, y generar herramientas que propendan en el desarrollo empresarial de la ciudad y la región

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEORICO

Para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado como referente teórico lo expuesto por autores con un gran sentido del emprendimiento y la innovación desde la perspectiva del desarrollo organizacional y que propenden por la búsqueda de mecanismos para el mejoramiento de las empresas.

A través de este trabajo se pretende poner en marcha una estrategia muy conocida en el mundo empresarial para alcanzar un factor diferenciador en el mercado; en cuanto a esto podemos decir, que las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deben ser lo más eficiente posible. No se puede olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados, que deben ser correctamente administrados en busca de maximizar sus utilidades, lo que hace necesario diseñar unas estrategias, partiendo de la situación real de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis al interior de la organización que permita conocer en detalle tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir conocer el estado actual de la empresa, en el caso de Yamamotos, sus herramientas para alcanzar el liderazgo del sector al cual pertenece.

MATRIZ DOFA

A propósito de la definición de matriz DOFA en Gerencia.com³ dice:

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

³ Gerencia.com. Análisis Dofa, Qué es la matriz DOFA. Consultado septiembre 2 de 2016.
http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí.

La sencillez e intuitividad del análisis DOFA lo ha vuelto muy popular en empresas, gobiernos, departamentos, países, etc. Sin embargo, no deja de tener sus críticos. La principal crítica, es su dependencia en juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos).

Esta sigla significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y permite hacer un profundo análisis de las estrategias, de la posición en que se encuentra la empresa en el mercado, de la dirección que está tomando, de los negocios a cerrar, etc.

ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. W. Chan Kim y Renee Mauborgne⁴ afirman:

La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

⁴ W. Chan Kim y Renee Mauborgne. Estrategia del océano azul. 2015.
<https://estrategiasynegocios.files.wordpress.com/2006/11/la-estrategia-del-oceano-azul.pdf>

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Se pretende para el desarrollo de este estudio aplicar la estrategia del océano azul en la empresa Yamamotos, buscando mejorar su competitividad, apoyados en ideas distintas a las tradicionales de la competencia.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Administración: Es la aplicación de los principios científicos en la organización para lograr un manejo adecuado de los recursos disponibles.

Competencia: Para el caso del empleo, requisito en capacidad y preparación laboral necesaria y suficiente para el desempeño de las funciones de un cargo. También, jurisdicción de mando derivada de un cargo que conforma las obligaciones del funcionario o empleado.

Competitividad: La posición relativa que tiene la empresa con relación a otros competidores.

Competitividad estratégica: Una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito.

Estrategia: Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo. Según

Michael Porter la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado.

Misión: Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados.

Organización: Es el conjunto de personas y elementos que relacionados juntos buscan la consecución de fines comunes.

Visión: Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de dos a diez años) de la organización.

6.3 MARCO LEGAL

El Decreto 122 de 2015 mediante el cual se restringe la circulación de motocicletas en la ciudad de Girardot y la participación de vehículos automotores en caravanas informa la prohibición de un lapso de dos (2) horas antes y dos (2) horas después de los partidos programados para la Selección Colombiana de Fútbol durante la Copa América Chile 2015, con motivo de salvaguardar el orden y la seguridad que se ha visto afectada en celebraciones anteriores de este tipo.

Estas medidas se toman para resguardar la seguridad de los viandantes y evitar accidentes de tránsito por desórdenes en las vías, basado en el deber constitucional y mantener el orden público en situaciones de alto. Sin embargo el decreto en el momento no se encuentra vigente está a la espera de volverlo a activar.

La Ley 769 de 2002, Código Nacional de Tránsito regula en su artículo 94 el uso de chalecos o chaquetas reflectivas de identificación para conductores y acompañantes de bicicletas, triciclos, motocicletas, motociclos y moto triciclos, los cuales deben ser visibles cuando se conduzca entre las 18:00 y las 06:00 horas del día siguiente y siempre que la visibilidad sea escasa. Por su parte el artículo 96 de la norma específica para motociclistas señala en el numeral 4 que el conductor de este tipo de vehículos deberá portar siempre chaleco reflectivo identificado con el número de la placa del vehículo en que se transite. La Ley es de obligatorio cumplimiento tanto para nacionales como para extranjeros residentes en Colombia, las dos normas citadas anteriormente obligan al uso permanente de esta prenda a los conductores de los vehículos mencionados. En cuanto al color del chaleco en la

actualidad no existe norma alguna que reglamente a nivel nacional el uso, color y características del chaleco de los motociclistas y ciclistas.

CODIGO DE TRÁNSITO. CAPÍTULO V - CICLISTAS Y MOTOCICLISTAS

Artículo 94°.NORMAS GENERALES PARA BICICLETAS, TRICICLOS, MOTOCICLETAS, MOTOCICLOS Y MOTOTRICICLOS. Los conductores de bicicletas, triciclos, motocicletas, motociclos y mototriciclos, estarán sujetos a las siguientes normas:

- Deben transitar por la derecha de las vías a distancia no mayor de un (1) metro de la acera u orilla y nunca utilizar las vías exclusivas para servicio público colectivo.
- Los conductores de estos tipos de vehículos y sus acompañantes deben vestir chalecos o chaquetas reflectivas de identificación que deben ser visibles cuando se conduzca entre las 18:00 y las 6:00 horas del día siguiente, y siempre que la visibilidad sea escasas.
- Los conductores que transiten en grupo lo harán uno detrás de otro.
- No deben sujetarse de otro vehículo o viajar cerca de otro carruaje de mayor tamaño que lo oculte de la vista de los conductores que transiten en sentido contrario.
- No deben transitar sobre las aceras, lugares destinados al tránsito de peatones y por aquellas vías en donde las autoridades competentes lo prohíban. Deben conducir en las vías públicas permitidas o, donde existan, en aquellas especialmente diseñadas para ello.
- Deben respetar las señales, normas de tránsito y límites de velocidad.
- No deben adelantar a otros vehículos por la derecha o entre vehículos que transiten por sus respectivos carriles. Siempre utilizarán el carril libre a la izquierda del vehículo a sobrepasar.
- Deben usar las señales manuales detalladas en el artículo 69 de este código.
- Los conductores y los acompañantes cuando hubieren, deberán utilizar casco de seguridad, de acuerdo como fije el Ministerio de Transporte.

- La no utilización del casco de seguridad cuando corresponda dará lugar a la inmovilización del vehículo.

EXAMEN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES. WT/TPR/S/172, Pág. 30. Decreto 2685 de 1999.

“Colombia prohíbe la importación de bienes usados tales como vehículos y sus partes. Impone licencias no automáticas a 133 líneas arancelarias, en pocos casos para proteger la industria doméstica. También aplica registros y autorizaciones automáticos. Sería importante velar por que dichos requisitos no se convirtieran en obstáculos injustificados al comercio”.

6.4 MARCO GEOGRÁFICO

Macro localización.

Girardot es uno de los 116 Municipios que conforman el Departamento de Cundinamarca, está localizado hacia el centro de la república de Colombia con una extensión de 12.986 Hectáreas y una población de 128.981 habitantes (con base en la proyección del censo de 1993 y la dada por el DANE para el año 2003).

Girardot está situada en el centro de la República de Colombia, sus coordenadas geográficas latitud Norte 4°, 17', 43", Longitud Oeste 74°, 44', 56". Se encuentra sobre la margen derecha del río Magdalena a una altura sobre el nivel del mar de 326 mts, en las zonas donde el río sirve de límite a los departamentos del Tolima y Cundinamarca.

Limita con:

Norte : Municipio de Nariño y Tocaima

Al oriente : Municipio de Ricaurte

Al sur : Municipio de Flandes

Al occidente : Departamento del Tolima y el municipio de Nariño

Climatología.

El clima en Girardot es seco con periodos de lluvias en los meses de abril, Mayo, Septiembre y Octubre.

La temperatura ambiente promedio es de 28 Grados Centígrados, con temperaturas altas promedio de 35°C y mínimas promedio de 20°C. La sensación térmica que produce el viento hace que la temperatura ambiental disminuya de 1 a 2 grados Centígrados. El agua presenta normalmente temperaturas entre los 15 a 20 grados Centígrados.

Micro localización

La empresa Yamamotos, se encuentra ubicada estratégicamente dentro de la zona urbana del municipio de Girardot, en la Carrera 10 # 27-63/67 y cumpliendo los lineamientos del P.O.T de la ciudad, y aprovechando la cercanía con avenidas principales y tiendas y almacenes reconocidos.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio pretende realizar un método de investigación descriptiva, realizada a través de la observación directa, entrevistas y de esta manera construir las matrices PCI, POAM y DOFA que definen las fortalezas y debilidades de la empresa Yamamotos, analizando las diferentes posibilidades que existen para implementar en ella la estrategia del océano azul.

7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

En esta parte se exponen los medios y las posibilidades de los que se dispone para atender los objetivos específicos que persigue la investigación:

Observación Directa: Durante las jornadas de servicios se pretende ver el desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas de la empresa, pretendiendo abarcar todos los procesos que en ella se realizan.

Entrevistas: Se elaborará una serie de preguntas las cuales se aplicarán a los clientes, directivos y colaboradores.

Encuestas: Diseñar un formato con los puntos de más relevancia con el fin de conocer el grado de satisfacción u opinión de los clientes.

Sesión de grupos: Realizar un encuentro por áreas de la empresa donde podamos interactuar con los colaboradores quienes mostraran sus puntos de vista y se socializarán las propuestas para la implementación de la estrategia de océano azul.

7.3 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Durante el proceso de recolección de datos es evidente que mucha información puede no ser utilizada y otra que por ser de tipo cualitativo es difícil tabular; para tal efecto utilizaremos técnicas de procesamiento y análisis de datos que serán mencionados a continuación:

- Trabajo de campo
- Ordenamiento y codificación de datos
- Gráficos
- Análisis e interpretación

8. RECURSOS REQUERIDOS

8.1 RECURSO HUMANO.

El grupo de investigación está conformado por los estudiantes DIANA MARCELA CALDERÓN CELIS y FELIX DANIEL TAFUR SANCHEZ y su Director Asesor OMAR GUIOVANNI QUIJANO.

8.2 RECURSOS INSTITUCIONALES

- Universidad de Cundinamarca
- Cámara de Comercio de Girardot
- Alcaldía Municipal de Girardot

8.3 RECURSOS MATERIALES

- Libros, revistas y otros documentos relacionados con administración, mercadeo y planeación estratégica.
- Computador e impresora,
- Internet.
- Papelería y útiles de oficina.
- Grabadora y USB.

9. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

9.1 PREDIAGNOSTICO

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Identificación general

YAMAMOTOS

9.1.1 Historia

YAMAMOTOS es fundado el 4 de Diciembre de 1984 en la ciudad de Ibagué. En ese momento su objetivo era la comercialización de repuestos y accesorios multimarca para motocicletas.

Entre sus proveedores estaba Incolmotos YAMAHA, esta compañía, la representante de YAMAHA Motor Company en Colombia en lo referente a la importación y ensambles de motocicletas, repuestos y accesorios. Siendo Incolmotos una de las más grandes planta de ensamble de motocicletas del país.

En 1994, Incolmotos ofrece a YAMAMOTOS la distribución exclusiva de motocicletas, repuestos, accesorios y servicio técnico de marca YAMAHA para el municipio de Purificación en el departamento del Tolima, con el fin de penetrar nuevos nichos de mercado y a su vez facilitar la adquisición de estos medios de transporte en la población.

Con la apertura del concesionario YAMAHA como el primero en el municipio de Purificación, YAMAMOTOS inicia su distribución exclusiva. Años más tarde, se decide adquirir la distribución de YAMAHA en los municipios de Saldaña y Guamo en el departamento del Tolima, donde en ese momento pertenecían a Incolmotos. Para el año de 1996 YAMAMOTOS termina las negociaciones y abre sus puertas en dichos municipios. Para el año de 1998 YAMAMOTOS compra la distribución de YAMAHA en la ciudad de Ibagué.

Con la adquisición de la distribución en la ciudad de Ibagué, YAMAMOTOS ya tenía en aquel entonces 4 tiendas YAMAHA en el departamento del Tolima; gracias a su

efectividad y brindar un servicio con excelencia y cumplimiento ante sus clientes, Incolmos ofrece nuevamente otra distribución esta vez para el municipio de Melgar en el departamento del Tolima en el año 2006; para el año 2007 se le es ofrecida otra distribución, para el municipio de Girardot en el departamento de Cundinamarca.

En el mes de mayo de 2011 YAMAMOTOS lanza un nuevo concesionario en la ciudad de Ibagué en la Carrera 5 No. 20 - 39, este se caracteriza por ser una de las mejores tiendas en la red de distribución de YAMAHA en el país, por sus excelentes instalaciones y diseño, y a su vez contando con una excelente ubicación, convirtiéndose así en el principal de los de concesionarios de YAMAMOTOS. Poniendo al servicio de sus clientes la sala de exhibición de motocicletas más llamativa del departamento del Tolima.

Por la tradición y trayectoria del concesionario ubicado en la carrera 6 No. 25 - 40 YAMAMOTOS deja al servicio de sus clientes una tienda con venta de repuestos, servicio técnico y accesorios YAMAHA.

Gracias a la aceptación y exitosa representación de YAMAMOTOS como distribuidor autorizado de YAMAHA; hoy en día cuenta con 6 tiendas en el departamento del Tolima y 1 en el municipio de Girardot del departamento de Cundinamarca convirtiéndose así en uno de los principales distribuidores de la red YAMAHA en el país.

9.1.2 Representante legal

Jesús Oyuela Ospina

9.1.3 Ubicación

La oficina principal de la empresa YAMAMOTOS se encuentra en la ciudad de Ibagué en la Cra. 5 No. 20 – 39; pero en vista de la complejidad para hacer un análisis global de toda la compañía y sus sucursales se va a tener en cuenta en Concesionario de Girardot, ubicado en la Cra. 10 No. 28 – 73.

9.1.4 Estructura Orgánica

1. Nivel directivo
2. Nivel táctico
3. Nivel operativo

ACTIVIDAD ECONÓMICA

La empresa YAMAMOTOS pertenece al sector. Esta empresa está dedicada al comercio de motocicletas, de sus partes, piezas y accesorios.

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima

Régimen mercantil: simplificado___ común_X__

Resolución de facturación (si la tiene)

Resolución DIAN 90000081886 del 2013/05/24 en el rango GC del 01 al 2000

Tesorería (Impuestos Municipales)

El concesionario YAMAMOTOS Girardot contribuye con los siguientes impuestos:

- Industria y Comercio (Incluido Avisos y Tableros, Prodesarrollo y Uso del Suelo)
- Sayco y Acinpro

Las declaraciones de Renta e IVA se hacen a nivel general de la compañía, directamente desde la oficina principal en Ibagué.

Lleva Contabilidad: si_X__ no_____

La contabilidad de la empresa se lleva de manera digital a través del sistema SIIGO y todas sus aplicaciones, para facturación, inventarios, libros y demás.

IDENTIFICACION DE FACTORES INTERNOS

Objeto Social.

YAMAMOTOS es una organización cuyo objeto social es la comercialización de motocicletas, la cual deriva dos productos alternos como son la venta de

repuestos y servicio técnico, todo bajo el sello de calidad y respaldo de marca YAMAHA.

Servicios

Para YAMAMOTOS es muy grato ofrecerles el portafolio de servicios:

- Comercialización de motocicletas YAMAHA
- Venta de Repuestos, Accesorios y Lubricantes
- Servicio Técnico

IDENTIFICACION DE FACTORES EXTERNOS

Mercado

Nuestro mercado objetivo son personas naturales y jurídicas de la ciudad de Girardot y municipios aledaños.

Clientes

Nuestros productos están dirigidos a hombres y mujeres con edades entre los 18 y 75 años de la ciudad de Girardot y municipios aledaños de todos los niveles socio-económicos que cumplan con los requerimientos mínimos para la adquisición de motocicletas. De igual manera como clientes están las personas jurídicas de carácter público y privado.

Empresas similares

Nuestra competencia directa en la zona son los Concesionarios y Distribuidores Autorizados de motocicletas marca:

- Honda
- Auteco (Kawasaki, Bajaj y Auteco)
- Suzuki
- AKT

Proveedores

Nuestros únicos proveedores de motocicletas, repuestos, accesorios y lubricantes es INCOLMOTOS YAMAHA; además porque somos Distribuidores Exclusivos y Autorizados de la marca.

Entidades y Organismos de vigilancia y control

Las entidades encargadas de esta tarea son:

- Superintendencia de Industria y Comercio
- DIAN

Entidades de apoyo y financiamiento

Las entidades que sirven de apoyo para el desarrollo del objeto social y como entidades de financiamiento son:

- Sufi – Bancolombia (Yamaha Financia)
- Consorcio Electroplan S.A. (Moto + Yamaha)
- CSC
- CrediOrbe

COMPONENTE TELEOLÓGICO

MISION

Ofrecer soluciones eficientes de transporte, trabajo y recreación a los colombianos, mediante la comercialización de motocicletas innovadoras, repuestos, accesorios y servicio técnico YAMAHA, respaldando y garantizando con ello la inversión de nuestros clientes acompañado de un servicio excepcional. También creamos empleos dignos, de oportunidades de realización profesional y personal, contribuyendo así al desarrollo económico y social de nuestro país.

VISION

Para el 2016 seremos los distribuidores No.1 de ventas de motocicletas, repuestos y accesorios YAMAHA en Colombia, siendo reconocido y preferido por los amantes

de los vehículos motorizados, enfocado en políticas de eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo en el servicio, calidad y cumplimiento.

Objetivos: por construir

Filosofía, Valores y Principios de la empresa: por construir

NUESTROS VALORES: por construir

ETICOS: Honestidad, respeto, transparencia y sentido de pertenencia.

RESPONSABILIDAD: Puntualidad, cumplimiento, disciplina, ecuanimidad, trabajo a conciencia y aprendizaje continuo.

SERVICIO AL CLIENTE: Excelencia en la atención, amabilidad, operatividad, eficiencia y eficacia, respeto, empatía.

Para nosotros el servicio al cliente es primordial, por eso siempre queremos brindarles una cara amable y estar atentos a cualquier tipo de inquietud que ustedes tengan.

POLÍTICAS: por construir

REGLAS: por construir

ESTRATEGIAS: por construir

Una vez realizado el prediagnóstico de la empresa YAMAMOTOS donde se ilustraron datos generales de la organización se procedió a la elaboración del diagnóstico utilizando para ello las matrices POAM, PCI, DOFA, MEFE, MEFI, IE, las cuales se construyeron con la información obtenida del administrador y algunos directivos, así como también preguntas hechas a los colaboradores. Por último se aplicó una encuesta a clientes visitantes. Ver anexo A.

ANÁLISIS DEL SECTOR

“Colombia es el segundo ensamblador de motos en América Latina, después de Brasil, un puesto que hace unos pocos años nadie soñaba. El año pasado se vendieron 660.000 motos, el doble de carros y la tendencia para 2014 es similar. En el primer semestre salieron a las calles otras 320.000. En la última década la venta de estos vehículos se multiplicó por cuatro.

Detrás de este auge hay varias razones. Una de ellas son los bajos precios. El 60 por ciento de las unidades vendidas está en el rango entre 2 y 5 millones de pesos. A medida que los ingresos de las familias han venido mejorando, las motos se han convertido en una opción de transporte muy importante. Otra razón, es el deficiente servicio de transporte público de las ciudades y en especial Bogotá, lo que ha hecho que muchos prefieran este medio a los buses. Las motos además tienen la ventaja de que no pagan peajes, tienen menos impuestos frente a los carros, en algunas ciudades no tienen pico y placa y pueden movilizarse más fácil en las congestionadas vías.

Este dinamismo que muestra Colombia ha atraído a los inversionistas internacionales. La multinacional Hero Motocorp, el principal productor de motocicletas de la India y el segundo del mundo, aterrizó en el país hace unas semanas. En su primera salida al exterior y después de mirar varias opciones en América Latina este gigante se decidió por Colombia. Hero invertirá 70 millones de dólares en una planta ubicada en Villa Rica (Cauca) en la que esperan producir inicialmente 75.000 unidades al año.

Una razón más para fijarse en Colombia es la posición geográfica privilegiada que le permite exportar a países vecinos y a Centroamérica. Además cuenta con reglas de juego estables, una economía en crecimiento y la mejora en el ingreso de algunos segmentos de la población.

Los nacionales también se están moviendo. Varias de las diez ensambladoras que hay en el país están ampliando sus plantas para atender la creciente demanda. Auteco, que maneja más del 30 por ciento del mercado, abrió una en Cartagena para ensamblar marcas como Kawasaki, Kymco y KTM, entre otras. Yamaha (Incolmotos) también amplió una planta con tecnología japonesa en Girardota (Antioquia).

Según datos de la Andi, cerca del 40 por ciento de los dueños de motos, es decir, más de 2 millones de personas y sus familias, la tienen como su principal herramienta laboral. Estudios indican que este medio de transporte mejora la calidad de vida de muchas familias colombianas pero es necesario evitar que aquello que es bueno en lo individual se vuelva nocivo socialmente.

Ahora bien, mientras unos ven con preocupación cómo las motos se han convertido en un problema de movilidad, otros ven con buenos ojos los efectos del crecimiento

del sector. Según Juliana Rico de la Andi, el 94 por ciento de las motos que se venden son ensambladas en el país y solo el 6 por ciento son importadas, es decir contribuyen de manera importante al empleo y a la economía.

El mercado de las motos representa el 20 por ciento de los sueldos pagados en la industria automotriz y genera uno de cada cuatro empleos del sector –alrededor de 5.000 puestos de trabajo-. Pero si se tiene en cuenta la venta de autopartes y el comercio que se mueve alrededor del negocio el número de empleos se multiplica por cuatro”⁵.

Si hay un mercado en el país del cual se espera que no se reduzca o se contraiga su crecimiento, es el de las motos. La venta de estos vehículos en Colombia tiene un futuro inmediato con buenas proyecciones tanto en su adquisición como en los planes para acceder a ellas, generado por las compañías que hacen parte de este. Auteco e Incolmotos-Yamaha son los sellos industriales que en el territorio nacional venden mayores unidades en un mercado en el que hay tantos estilos de motos, como cilindrajes en un mundo en que hasta el gran ejecutivo está accediendo a una de ellas para resolver el tema con los estados viales que no siempre son estimulantes.

Y es que las cifras demuestran esa realidad. De acuerdo con la Encuesta de Calidad de Vida del Departamento Nacional de Estadística (Dane) realizado en 2014 y publicado exactamente hace una semana, de cada siete personas en el país, una de ellas se mueve en una moto, es decir casi 3,2 millones de hogares lo que lleva a entender que 23,3% de la población nacional se moviliza en dicho vehículo⁶.

De acuerdo a lo anterior, el mercado de las motocicletas en Colombia tiene muchas perspectivas y posibilidades de crecimiento, que la empresa puede aprovechar para incrementar su competitividad.

⁵ SEMANA. Las motos inundan Colombia. Economía | 2014/08/23 18:00

⁶ LA REPUBLICA. Auteco y Yamaha son los líderes en la venta de motocicletas, marzo 30 de 2015. http://www.larepublica.co/auteco-y-yamaha-son-los-l%C3%ADderes-en-la-venta-de-motocicletas_237486

9.1.5 Diagnóstico

Tabla 1. Matriz PCI

MATRIZ PCI									
CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DIRECTIVA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
IMAGEN DE LA COMPAÑÍA	X						X		
PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	X						X		
SERVICIO AL CLIENTE	X						X		
GESTION EN LA ATENCION A QUEJAS Y RECLAMOS					X			X	

Se tiene una debilidad de carácter medio en la solución a las quejas y reclamos que presentan los clientes debido a que el personal encargado no es muy ágil o rápido, por ello se desea aumentar la habilidad para resolver los reclamos de manera consistente, sistemática y responsable buscando la satisfacción del reclamante y de la organización.

CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD COMPETITIVA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CALIDAD EN EL SERVICIO	X						X		
SATISFACCION DEL CLIENTE	X						X		
CUMPLIMIENTO EN LAS ENTREGAS					X			X	
DISEÑOS EXCLUSIVOS	X						X		
MARCA YAMAHA	X						X		

En ocasiones el cumplimiento en las entregas es tardío, aunque no de modo constante.

CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD FINANCIERA									
RENTABILIDAD DE LA INVERSION	X						X		
DISPONIBILIDAD DE FONDOS		X						X	
ACCESO A CAPITAL CUANDO LO REQUIERE					X			X	

La debilidad de acceso a capital se debe especialmente a la dependencia presentada respecto de la oficina principal en Ibagué.

CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
NIVEL TECNOLÓGICO		X						X	
CAPACIDAD DE INNOVACION					X			X	
APLICACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS TECNOLÓGICOS	X						X		

La capacidad de innovación es un poco débil respecto de los productos que se ofrecen porque se compran para ser comercializados, pero en otras actividades distinta a esta se busca generar ideas que mejoren y optimicen los procedimientos.

CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
ESTABILIDAD	X						X		
INDICE DE DESEMPEÑO	X						X		
EXPERIENCIA TECNICA	X						X		
SENTIDO DE PERTENENCIA					X			X	
MOTIVACION						X			X

El personal se encuentra desmotivado por los pocos incentivos que le ofrece la empresa y de ahí desarrollan poco sentido de pertenencia. Es importante diseñar un plan de incentivos que motive a los colaboradores y permita desarrollar el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Tabla 2. Matriz POAM

MATRIZ POAM										
CATEGORIAS	CLASIFICACION DE FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICO	Política laboral	X						X		
	Disponibilidad de las materias primas.	X						X		
	El alto nivel de desempleo				X			X		
	Dólar					x			X	
POLITICO	Alta protección y control de calidad		X						X	
	Prohibición de pato hombre					X			X	
	Inseguridad					X			X	
SOCIAL	Cultura de uso de moto	X						X		
	El ruido de los vehículos						X			X
TECNOLOGICO	Carencia de una buena publicidad.					X			X	
	Contabilidad sistematizada.	X						X		
COMPETITIVO	Nuevos competidores					X			X	
	Contratación del personal por la competencia						X			X
GEOGRÁFICO	Rutas de fácil acceso.	X						X		
	Algunas vías están deterioradas						X			X

A pesar de la disminución de los ingresos por cuenta del desempleo presentado en la región, se ofrece posibilidad de financiación ello contrarresta la dificultad. De otro lado la competencia presiona bastante, por ello es importante estar trabajando continuamente en la implementación de estrategias que atraigan más clientes.

Tabla 3. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	O Vs. D	O Vs. F
Facilidades de acceso al crédito bancario	Al no haber planes de mercadeo se puede dificultar llegar a nuevos nichos de mercados.	Aprovechando las facilidades de crédito se puede acceder a una marca reconocida y con productos de calidad.
Crecimiento del sector económico	El sector puede estar creciendo pero si se manejan precios altos respecto a la competencia se dificulta un poco las ventas.	Con buen servicio técnico y al cliente se pueden conquistar mas clientes y nuevos mercados.
Características del mercado	LA disponibilidad de respuestos puede ocasionar bajas en las ventas y dificultar la apertura de otra tienda.	
Apertura de otra tienda en la ciudad		
AMENAZAS	A Vs. D	A Vs. F
Competencia de otras marcas	Los altos precios y largos tiempos de ensamble pueden favorecer las ventas de la competencia. Por ello se debe trabajar en la disminución de tiempos.	La calidad y el reconocimiento de la marca hacen que las motos sean atractivas para los delincuentes.
Inseguridad	El deficit de productos complementarios facilita la compra en lugares no autorizados y a mejores precios. Se debe trabajar en la corrección de esta falla.	Las demoras en la oficina de tránsito pueden indisponer los clientes o hacer que se vayan a otras ciudades a comprar.
Distribuidores no autorizados		
Démoras de los trámites en la oficina de tránsito		

La empresa debe implementar una estrategia que le permita generar valor a través del servicio porque cuenta con el complemento de servicio técnico, taller y servicio postventa, esto le brinda la confianza al público y le permitirá tener una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 4. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE				
FACTORES EXTERNOS CLAVES	VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO DE PONDERACION
Facilidades de acceso al crédito bancario	Oportunidades	0,10	4	0,4
Crecimiento del sector económico	Oportunidades	0,20	4	0,8
Características del mercado	Oportunidades	0,12	4	0,48
Apertura de otra tienda en la ciudad	Oportunidades	0,08	3	0,24
Competencia de otras marcas	Amenazas	0,12	1	0,12
Inseguridad	Amenazas	0,17	1	0,17
Distribuidores no autorizados	Amenazas	0,12	1	0,12
Démoras de los trámites en la oficina de tránsito	Amenazas	0,09	2	0,18
TOTAL		1,00		2,51


El crecimiento del sector brinda buenas oportunidades a la empresa para lograr mayor participación en el mercado. Mientras la inseguridad en la ciudad se convierte en una de las principales amenazas, para ello es importante hacer alianzas con las autoridades y comerciantes trabajando unidos en estrategias que disminuyan este problema.

Tabla 5. Matriz MEFI

MATRIZ MEFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES	VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO DE PONDERACION
Precios altos	Debilidades	0,16	1	0,16
Tiempos de ensamble de motocicletas	Debilidades	0,10	2	0,2
Poca disponibilidad de repuestos y accesorios	Debilidades	0,08	2	0,16
No hay planes de mercadeo y promociones	Debilidades	0,19	1	0,19
Muy buen servicio técnico	Fortalezas	0,09	3	0,27
Servicio al cliente	Fortalezas	0,08	4	0,32
Respaldo de la marca YAMAHA	Fortalezas	0,20	4	0,8
Alta calidad	Fortalezas	0,1	4	0,4
TOTAL		1,00		2,5

Los precios altos vienen originándose en parte por el incremento del dólar pero ello afecta también a la competencia. Es importante revisar los procesos y procedimientos que permitan determinar estrategias que den solución a esta debilidad. La empresa ofrece productos de una marca muy bien reconocida como lo es YAMAHA sinónimo de alta calidad.

Tabla 6. Matriz IE

I	II	III
IV	V  2.5	VI
VII	VIII	IX

Los resultados de esta matriz se derivan de la MEF E y la MEF I su puntuación en las dos fue de 2.5 reflejando la posición en el cuadrante V. La empresa se encuentra en un punto medio, indicando que se mantiene pero debe trabajar distintas estrategias que incremente su competitividad.

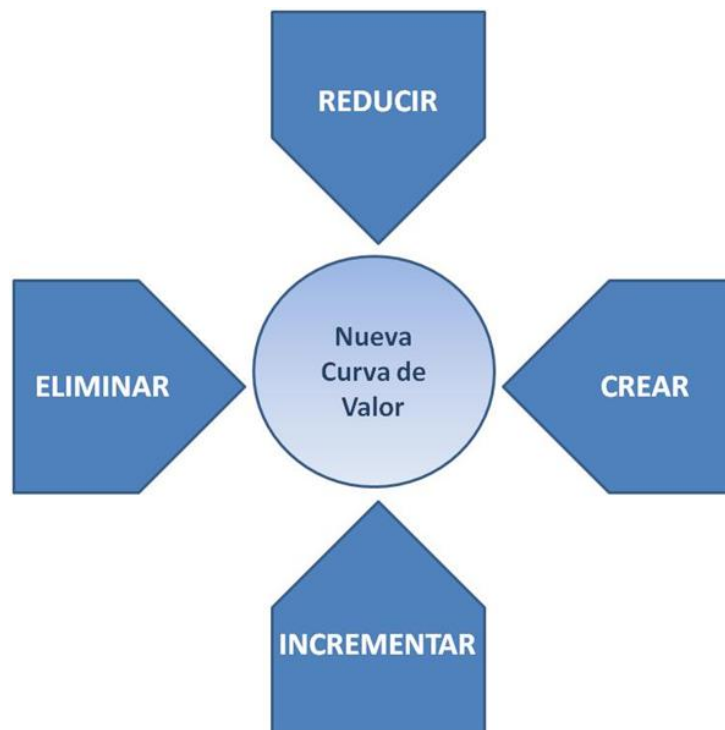
10. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable.

Aunque algunos océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Circo del Sol, ejemplo bandera de la estrategia del océano azul. En los océanos azules la competencia pierde validez porque las reglas del juego todavía no existen.

Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad también deben crear nuevos océanos.⁷

Figura 1. Matriz de Las 4 Acciones



<http://www.laboratorioti.com/2013/06/19/como-innovar-siguiendo-la-estrategia-del-oceano-azul-ii-herramientas/>

⁷ GIRALDO MEJIA ISABEL CRISTINA Y LEAL JIMENEZ JULIO ELIECER. **MODELO ESTRATÉGICO DEL OCÉANO AZUL APLICADO AL ÁREA COMERCIAL DE DAVIVIENDA**, MEDELLÍN 2011

□ **Eliminar**

- *¿Qué variables dadas por válidas por la industria se deberían eliminar y no seguir teniéndolas en cuenta?*
- Anotamos todas las que creamos que deben eliminarse

□ **Reducir**

- *¿Qué variables deben reducir su inversión por debajo de la norma de la industria?*
- Es decir, qué variables deben seguir manteniéndose pero por debajo de la inversión media que realiza la industria

□ **Incrementar**

- *¿Qué variables se deben incrementar por encima de la norma que ofrece la industria?*
- Dónde vamos a aportar mayor valor que el resto

□ **Crear**

- *¿Qué variables se deben introducir porque la industria no las ha tenido en cuenta?*
- Qué vamos a ofrecer, frente a aquello que los demás todavía no lo hacían

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul, esta se crea en la región donde los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y la propuesta de valor para los compradores.

Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido.

El propósito de la estrategia del océano azul es corregir el desequilibrio existente entre los océanos rojos y los azules donde la balanza está inclinada hacia las herramientas y los esquemas analíticos diseñados para vencer en los océanos rojos

a pesar de la urgencia creciente de crear océanos azules para bien de la actividad empresarial⁸.

10.1 EL CUADRO ESTRATÉGICO

Es una herramienta de diagnóstico y un esquema para construir una estrategia de océanos azules. Cumple el propósito de capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido con el fin de arrojar luz a cerca de las inversiones de los diversos autores sobre las variables en las que compiten la industria, producto, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran.

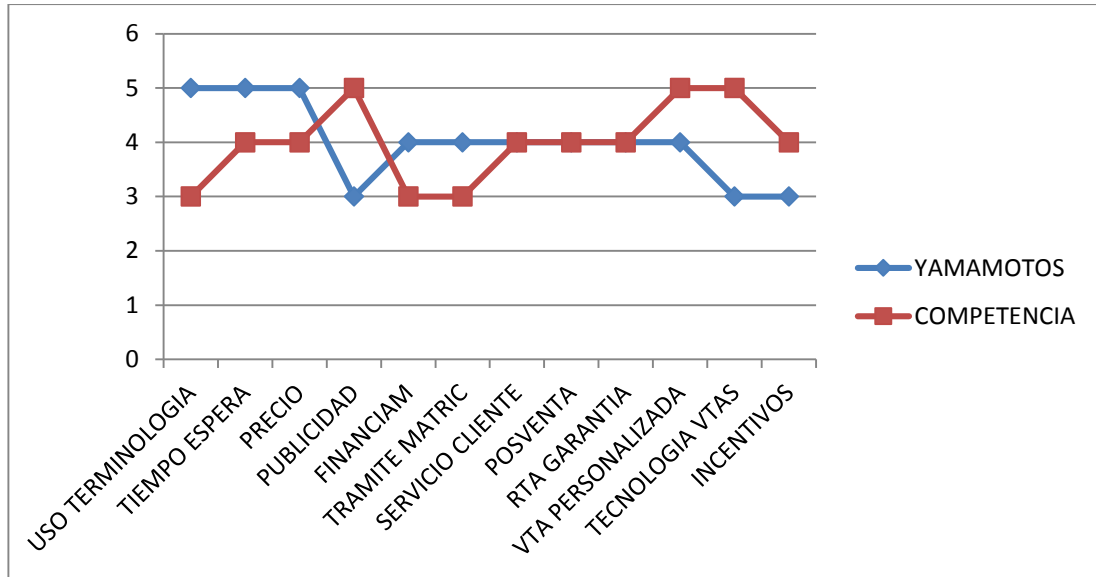
Teniendo en cuenta lo anterior se realiza un gráfico y sobre el eje horizontal se colocan los factores sobre los cuales la industria compete y en relación a esto invierte.

El eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos estos factores considerados como claves. Un puntaje alto significa que una Compañía le ofrece más a un comprador, y al igual invierte más en ese factor.

Al unir los diferentes puntos se forma la denominada curva de valor, elemento central de este cuadro, que constituye una descripción gráfica del rendimiento de una compañía en cada uno de estos factores de competencia de una determinada industria.

⁸ GIRALDO MEJÍA ISABEL CRISTINA, LEAL JIMÉNEZ JULIO ELIÉCER, Modelo estratégico del océano azul aplicado al área comercial de DAVIVIENDA, Medellín, 2011. Trabajo de grado.

Gráfica 1. Estructura del cuadro estratégico



Fuente: los autores

De acuerdo con los resultados del cuadro estratégico la convergencia de la curva de valor de la empresa Yamamotos es similar a la de sus competidores, puede ser una señal de que probablemente esté atrapada en el océano rojo. La estrategia explícita o implícita de la competencia es tratar de vencer a los competidores sobre la base del costo o de la calidad, situación que anuncia un crecimiento lento. La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.

10.2 PROPUESTA PARA LA EMPRESA.

10.2.1 Eliminar

TIEMPO DE ESPERA:

Se busca eliminar el tiempo en que los clientes deben esperar para un cambio de aceite, incrementando en 5 MINUTOS el cual está hecho para las personas que solo se acercan al servicio técnico por un cambio de aceite y no más, estos clientes

a diferencia de otros que requieren revisión general tardan mucho tiempo, con esta estrategia se busca eliminar largas filas y ofrecer un servicio más ágil y eficaz.

Uno de los peores momentos para la compra es esperar, esperar y esperar para ser atendido, para pagar, para cobrar, para presentar una queja e incluso simplemente para entrar. El tiempo es uno de los recursos más importantes en la vida de cualquier persona y perderlo esperando representa un gran desperdicio. Los consumidores estiman una atención rápida y eficiente, donde no tengan que hacer filas para todo, ni suspender otras actividades por tener que ir a adquirir un producto o un servicio.

El retraso y la pérdida de tiempo afectan de forma importante la experiencia del consumidor y su imagen de la marca. Este defecto en el proceso de venta se traduce en pérdida de clientes, no sólo por el consumidor que abandona la fila y se marcha a otro negocio, sino por los malos comentarios que hará en su círculo inmediato de personas.

USO DE TERMINOLOGIA ESPECIALIZADA HACIA LOS CLIENTES:

Muchos de nuestros clientes no comprenden los términos técnicos a los cuales se les hace referencia, se busca que el servicio técnico sea más personalizado ofreciendo una información directa y clara para el cliente respecto al mantenimiento general de ella.

La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc... se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.

La comunicación⁹ verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la “vía oral” y debe cuidar los siguientes aspectos:

⁹ María Altuzarra Toscano. La atención al cliente. Revista digital, Investigación y educación, No. 20 sept. 2005. Volumen 3.

- La calidad de la voz: La voz chillona denota ordinariéz; la quebradiza, tristeza; la serena equilibrio, seguridad y comprensión; la fuerte, autoridad.
- El volumen o intensidad de la voz: Al gritar se producen sonidos muy desagradables, cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial e íntimo. Es conveniente cambiar sutilmente de intensidad de voz, de acuerdo con lo que se dice, para animar al interlocutor. Nunca se hablará en voz demasiado alta.
- El acento: Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- El tono y la entonación: No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- La dicción, pronunciación y fluidez: Determina la forma de hablar. Hay que vocalizar correctamente, articular y acentuar bien los sonidos, y evitar tics y coletillas en las frases, así como palabras de relleno (bueno, pues, mmm...).
- Velocidad en la pronunciación: Una velocidad moderada ahorra repetición y evita falsas interpretaciones.
- Tiempo de habla: El tiempo de habla no ha de ser escaso ni descompensado, tanto para el cliente, como para el profesional, debe repartirse al 50%. Es muy importante dejar al cliente que se exprese sin agobiarle. Esto nos ayudará a detectar sus necesidades.
- El uso del lenguaje: No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel, sin superioridad ni demagogia.
- Saber escuchar: Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente y el profesional, pues indica una actitud receptiva que el cliente agradecerá.
- Las interferencias: Hay que eliminarlas en lo posible.

10.2.2 Incrementar

VOLUMEN EN INVENTARIO DE REPUESTOS:

Se debe incrementar un mayor volumen de repuestos y eficiencia en la solicitud de pedidos para aumentar existencias y así evitar demoras en la reparación y mantenimientos de las motocicletas.

El inventario físico juega un papel importante en todas las cadenas de suministro. Sin inventario las empresas no pueden construir productos, ofrecer servicio, o ejecutar sus operaciones. Por ende, una premisa general a seguir es que el inventario debe mantenerse sólo cuando el beneficio de mantener ese inventario excede el costo de mantenerlo en las bodegas.

La empresa debe cumplir con los plazos de entrega a un nivel de servicio del 100%, esto significa que no pueden darse el lujo de fallar con el calendario de entregas, ya que esto conlleva pérdida de ventas. Para evitar esta situación, es primordial mantener inventario.

Según Oscar Cubillos¹⁰ afirma que:

El tiempo de espera para la adquisición de materiales depende de muchos factores, como la ubicación geográfica de los proveedores o las condiciones propias de la oferta y demanda, etc. Por lo tanto, se debe mantener inventario para satisfacer la demanda de materiales durante este tipo de instancias.

Las empresas tienen que anticiparse a los cambios del mercado y deben mantener stock a la espera de la no disponibilidad de materiales o al aumento repentino de los precios.

Las cadenas de suministro son sensibles a los cambios, incluyendo los cambios en la disponibilidad de suministro de material como en los precios. El departamento de compras debe anticiparse a la escasez de materiales o los aumentos de precios y aumentar las cantidades de compra o cobertura frente a estas incertidumbres.

A falta de un adecuado inventario de repuestos, aumenta el riesgo de no cumplir los requisitos de servicio al cliente. Para evitar esta posibilidad, las empresas suelen mantener un inventario de estos materiales.

¹⁰ CUBILLOS Oscar. Justo a tiempo. <http://cubillos.info/razones-para-mantener-inventarios/>

La falta de piezas de repuestos, pueden ser una importante fuente de insatisfacción del cliente si se mantienen los niveles de inventario incorrectos.

Pronósticos de piezas precisas y sistemas de control de materiales son críticos para mantener niveles de inventarios adecuados y otorgar un buen servicio.

SERVICIO POSVENTA.

Es importante brindar a los clientes un servicio posventa, en la cual ellos podrán manifestar su experiencia con el producto adquirido en el concesionario, además se lograra con esto adquirir nuevos clientes o incentivar a este mismo a adquirir otro modelo nuevo.

Todo inicia¹¹ y termina con nuestro cliente, nuestro proceso de venta se encarga de dotar de información e influir en la decisión de ellos, logrando que nuestra empresa se desarrolle, no es el ofrecer y prometer lo imposible, ¡No!. No se trata de ofrecer, lo fundamental es entregar lo que ofrecemos, debe de ser nuestro compromiso y nuestro enfoque, un cliente satisfecho se convertirá en una segunda oportunidad de hacer negocio, de hacer crecer la negociación existente con él o una fuente de referencia, así es, puede referirnos nuevos clientes sin tener que hacer un esfuerzo de generación de prospectos.

Una buena recomendación fluye en promedio de 1 a 20 personas, una mala recomendación fluye de 1 a 100, aunque ahora se ha vuelto exponencial con las redes sociales y la cantidad de información que podemos encontrar en internet.

Por ello debemos de ocuparnos en entregar lo mejor y buscar siempre “sorprender” a nuestros **clientes** con nuestro producto o **servicio**, en ellos encontramos también la mejor oportunidad de mejorar realizando preguntas precisas que califiquen nuestro actuar.

Observemos qué sucede cuando alguien nos recomienda un producto, servicio o empresa, por lo menos le brindamos la oportunidad a este producto o servicio de escuchar qué es lo que ofrece e incluso si la recomendación es de alguien cercano optamos por probarlo y generar nuestro propio criterio en torno a él y la empresa no tuvo que realizar ningún esfuerzo.

¹¹ **La importancia del servicio post venta, el cumplimiento con el cliente**
<http://e-myth.com.mx/blog/la-importancia-del-servicio-post-venta-el-cumplimiento-con-el-cliente/>

¿Cómo podemos hacer que el cumplimiento con el cliente opere a nuestro favor?, operará de manera pasiva sin que tenga que hacer un esfuerzo mayor de inicio, pero en un segundo esfuerzo podemos crear programas de “lealtad” o de “referidos”, agregar mayor valor a quien nos refiera para que se vuelva también en un atractivo extra para nuestros clientes frecuentes, la clave está en preguntar a nuestros principales clientes ¿Por qué nos recomendaría?, detectar nuestras fortalezas en el cumplimiento con el cliente.

¿Cómo entrego lo que prometo?, no se trata de prometer, se trata de cumplir y siempre, ojo “siempre” tratar de sorprender y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, de inicio hay que observar, pero si lo hacemos bien bajo un proceso que estandarice las cosas que ocurren, se volverá un hábito, cree los procesos y sistemas necesarios de trabajo que garanticen que los resultados se repliquen, así las cosas pasan de manera natural y que estén alineadas su oferta y su entrega.

Buscamos y logramos clientes satisfechos, quienes reciben lo que compraron y un poco más, seamos congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos y el negocio se desarrollará de manera natural.... *Conviértase en la solución de sus clientes.*

10.2.3 Reducir

TIEMPO DE RESPUESTA EN EL CASO DE GARANTIAS:

Cuando un cliente tiene alguna novedad o inconveniente con su motocicleta y este se encuentra dentro de la garantía se debe agilizar de forma eficiente la solicitud de esta para lograr solucionar prontamente la situación y así evitar un cliente insatisfecho.

Buscamos la aceptación de los clientes, y si bien el rechazo nunca es una respuesta adecuada, es posible manejarlo de manera positiva.

En realidad el problema no es el rechazo, sino la manera como lo interpretamos. Si dejamos de verlo como una temida pesadilla, y tomamos el rechazo como parte necesaria de un proceso exitoso de venta, la reacción será más positiva y tendrá nuevas alternativas para mantener el liderazgo de la comunicación y lograr que el cliente diga “SI”.

Es importante dar respuesta pronta en los casos de exigencia de garantía por cuenta de algún cliente, evaluar la situación y establecer la solución adecuada.

TIEMPO EN PROCESO DE MATRICULAS:

El proceso de matrícula es un servicio agregado que se le ofrece al cliente para esto se cuenta con un tramitador externo quien es el encargado de dicho proceso lo planteado aquí es que el tramitador pase a ser alguien de permanencia para lograr reducir el tiempo de este proceso.

10.2.4 Crear

VENTA PERSONALIZADA:

Se ofrece al cliente un estilo diferente, único y personalizado buscando marcar la diferencia de forma innovadora.

Se ha entrenado al personal de ventas, siguiendo las etapas:¹²

- **Prospección**

El primer paso en el proceso consiste en la prospección. En este paso, los representantes de ventas buscan clientes nuevos y potenciales compradores del producto. Esto puedes hacerlo llamando por teléfono o saliendo a la calle a hablar con la gente. Esta parte del proceso es un juego de números, y para conseguir clientes debes hablar con muchas personas.

- **Antes del acercamiento**

El segundo paso en el proceso de venta personal es **prepararte** para la cita con el posible cliente. En este momento, debes prepararte para para el primer contacto con el cliente potencial. Durante esta etapa, será muy valiosa cualquier información que puedas tener sobre él. Puedes practicar tu presentación de ventas y hacer todo lo necesario para prepararte para ella

- **Acercamiento**

El acercamiento es el siguiente paso en el proceso y también es uno de los más importantes. Durante esta etapa, tienes uno o dos minutos para llegar a conocer la perspectiva de la situación. Esta fase implica generalmente una pequeña conversación para entrar en confianza con el cliente potencial y ayudarlo a sentirse relajado.

¹² luke arthur | Traducido por felipe Builes. Los siete pasos del proceso de venta personalizada. Consulta marzo 22 de 2016. http://www.ehowenespanol.com/siete-pasos-del-proceso-venta-personalizada-info_179531/

- **Presentación**

Durante esta etapa del proceso, presentarás el producto o servicio que ofreces. Esto puede implicar demostrar cómo se usa y hacerle ver al cliente por qué lo necesita. En este momento, debes centrarte en las características y beneficios del producto o servicio.

- **Superar objeciones**

En algunos casos, tendrás que responder las objeciones hechas por el cliente. Muchos clientes tienen preguntas y preocupaciones en este punto del proceso de venta. Si puedes responder a las preguntas y superar las objeciones con éxito, eliminarás casi todas las barreras para una venta exitosa.

- **Cierre**

Después de eliminar las objeciones, lo único que queda por hacer es cerrar la venta. Esto puede implicar escribir una factura y proporcionar cualquier información final al cliente. En esta etapa del proceso, es posible que tengas que negociar el precio de venta final y los términos de pago.

- **Seguimiento**

El seguimiento es la última etapa en el proceso de venta personal. Después de que el producto o servicio ha sido entregado, debes hacer un seguimiento a tu cliente para averiguar si está satisfecho. Si hubiera algún problema con el producto, puedes trabajar con tu cliente para conseguir resolverlo. Si está feliz con el producto, también puedes tratar de obtener referencias adicionales de su parte.

CANALES DE COMUNICACIÓN Y AGENDAMIENTO DE CITAS.

Crear canales de comunicación que permitan a los clientes su agendamiento de citas vía telefónica o por sitio web. Toda empresa debe comprender la importancia de la atención al cliente, para poder mejorar la prestación su servicio, y satisfacer las necesidades de sus clientes, así como incrementar su número de clientes y ventas. La tecnología ofrece una variedad de alternativas que conducen al logro de este objetivo.

El teléfono y el celular se han convertido en los canales de comunicación imprescindibles para cualquier empresa incluso algunas de ellas basan la mayor parte de su negocio en él.

Independientemente del papel que juegue en el negocio, a través del teléfono y más concretamente, de un adecuado uso y gestión, se transmite multitud de valores de la empresa (imagen, eficacia, compromiso, etc...).

Su uso generalizado está determinado por los múltiples beneficios que reportan: Versatilidad, venta, promociones, atención al cliente, cobertura geográfica, flexibilidad, rapidez, eficacia, comodidad, inmediatez.

Como canal de comunicación interno, la atención comienza por asegurarse en que todas las personas que trabajan en la empresa sepan cómo utilizarlo, tanto para llamadas internas, como externas.

11. MODELO ESTRATEGICO

11.1 VENTA PERSONALIZADA.

Una experiencia diferente en la compra de motocicletas.

Según Lamb, Hair y McDaniel, las ventas personales son "la comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores potenciales, en un intento de relacionarse unos a otros en una situación de compra"¹³.

Kotler y Armstrong, definen las ventas personales como la "presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes" .

Para Richard L. Sandhusen, "las ventas personales incluyen presentaciones de ventas cara a cara entre intermediarios, clientes y prospectos. Generan relaciones personales a corto y a largo plazo que agregan convicción persuasiva a las presentaciones de ventas que relacionan los productos y servicios con las necesidades del comprador".

En conclusión, y complementando las anteriores definiciones, las ventas personales son la única herramienta de la promoción que permite establecer una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales mediante la fuerza de ventas de la empresa, la cual, 1) realiza presentaciones de ventas para relacionar los beneficios que brindan los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes, 2) brinda asesoramiento personalizado y 3) genera relaciones personales a corto y largo plazo con ellos. Todo esto, para lograr situaciones en la que los clientes realizan la compra del producto o servicio que la empresa comercializa.

Según Lamb, Hair y Mc Daniel, las **ventas personales** ofrecen varias ventajas sobre las otras formas de promoción [1]. Entre ellas, tenemos:

- Se prestan para llevar a cabo una explicación o demostración detallada del producto. Por ejemplo, cuando los productos o servicios son complejos, nuevos

¹³¹³ Las ventas personales. Promonegocios.net. <http://www.promonegocios.net/venta/ventas-personales.html>

o tienen características que requieren explicaciones detalladas, demostraciones o asesoramiento especializado.

- El mensaje de ventas se ajusta de acuerdo con las motivaciones e interés de cada cliente potencial [1]. Por tanto, y a diferencia de la publicidad y las promociones de ventas, permite relacionar los beneficios de los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes, y por otra parte, permite resolver objeciones al instante y efectuar el cierre de ventas.
- Posibilitan "dirigir" los esfuerzos hacia "candidatos" calificados.
- Permiten cultivar y mantener relaciones duraderas con los clientes, por ejemplo, al escucharlos, evaluar sus necesidades y coadyuvar en la organización de los esfuerzos de la empresa para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades.
- Sus costos (comisiones, incentivos, premios, viáticos, transporte, sueldos, etc...) son más fáciles de ajustar y medir (con relación a los resultados que se obtienen) que los costos de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.
- Y, posiblemente la ventaja más importante es que las *ventas personales* son mucho más efectivas que otras formas de promoción para obtener una venta y conseguir un cliente satisfecho

La propuesta de valor debe basarse en una excelente prestación de servicios, por ello es necesario enfatizar en este punto, el objetivo principal es crear una relación directa con los diferentes clientes, ello puede lograrse a través de diferentes estrategias tales como premiaciones por fiabilidad y elección, se permita estrechar el vínculo entre los consumidores y la empresa.

De acuerdo a lo anterior se pensó en implementar en la empresa el servicio de venta de las motos personalizadas, adecuándolas a los gustos y necesidades de cada cliente, llevando a brindarles una experiencia diferente, donde a ellos se les diseña un estilo único a las motocicletas llamado Factory, lo cual les ofrece variedad de alternativas en calcomanías (Ver anexo C). Este servicio no lo ofrece ningún concesionario en la ciudad de Girardot y se deriva del estudio adelantado desde VIII semestre, cuando se efectuó el diagnóstico Organizacional a la empresa.

11.2 SERVICIO 5 MINUTOS: PARA CAMBIOS DE ACEITE UN SERVICIO ÁGIL, EFICAZ Y EFICIENTE.

Las principales funciones del Aceite para el motor son: reducir la fricción, disminuir el desgaste de las piezas en movimiento del motor, enfriar el motor, mantener el sistema de lubricación en buen estado de limpieza, contribuir a la hermeticidad entre el cilindro y el pistón, proteger contra la corrosión y permitir la puesta en marcha de todas las piezas y/o componentes del motor a diferentes temperaturas.

Los vehículos requieren de un cuidado especial, además de cuidar los aspectos mecánicos de la motocicleta se debe cuidar otros aspectos como por ejemplo la presión de inflado de los neumáticos o el cambio de aceite, ya que un diagnóstico a tiempo puede ahorrarnos dinero en una eventual reparación. No lleva más de un par de minutos y se queda uno muy tranquilo al saber que el aceite está bien y en la cantidad adecuada.

Generalmente para comprobar el nivel de aceite de la motocicleta se puede realizar de 2 maneras: una es mediante la típica varilla adosada al tapón (puede haber una varilla aparte de éste, como, por ejemplo, en las Yamaha o mediante una ventanilla (como camarote de barco), la cual podemos encontrar en la parte baja del cárter.

Es importante mencionar que de acuerdo al tipo de motocicleta y el uso va a depender del remplazo del aceite, por ejemplo: en un motor de 4 tiempos se producen mayores presiones y temperaturas que uno de 2 tiempos. Motivo por el cual, el lubricante se degrada con mayor rapidez.

De igual manera, el remplazo del aceite se encuentra ligado a la frecuencia de uso, es decir, al tiempo que la moto anda por las calles. Dependiendo de la marca, algunos motores de 4T requieren de un lapso de reemplazo más corto pues el líquido sirve para lubricar tanto el motor, como el embrague y la transmisión. En términos generales, el kilometraje promedio para el cambio es de 2000 a 3000 kilómetros.

11.3 VOLUMEN DE INVENTARIOS: incremento de existencias y volúmenes de inventarios de repuesto.

Esto se hace con el fin de dar respuesta rápida en lo relacionado al mantenimiento y reparación de los vehículos de nuestros clientes, evitando las demoras que venían presentándose anteriormente.

11.4 CRÉDITO ROTATIVO:

Estudios de créditos y respuesta inmediata ofreciendo hasta 48 meses, sin pignoración. Se cuenta con una plataforma directa manejada por el asesor comercial, evitando tener que desplazarse hasta el banco, cuya respuesta se da en 15 minutos y queda lista para aprobación. La empresa es líder en este proceso en la ciudad, ninguna otra organización de la competencia tiene este sistema implementado.

La mayoría de nuestros clientes realiza sus compras de manera financiada, por ello la empresa trabaja intensamente en satisfacer sus necesidades, para esto ha hecho alianzas estratégicas con bancos a través de SUFI Bancolombia, CSC, Banco Caja Social entre otros, mediante créditos rotativos ofreciendo tasas de interés accequibles para los clientes.

11.5 CANALES DE COMUNICACIÓN.

Un servicio adicional, canales como telefónica y vía internet. Con el tiempo la importancia de los medios de comunicación social ha crecido de manera significativa. Hoy en día, social media se ha convertido en uno de los canales más importantes para la publicidad.

Las personas utilizan las redes sociales para interactuar con la gente, publicar sus puntos de vista acerca de los problemas, así como para construir la base de contacto. Antes había métodos tradicionales de la publicidad como la publicidad digital, banners, folletos y publicidad boca a boca. Las empresas con el tiempo se han dado cuenta de que pueden mejorar significativamente su valor de marca, por lo tanto aumentar las ventas mediante la creación de un zumbido a través de la publicidad en estos canales.

También la empresa se apoya en los mensajes de texto a celulares, comunicación por celular, mensajes por correo electrónico. Todo con el fin de atraer más y mejores clientes, pero también de dar solución a posibles problemas que puedan presentárseles.

11.6 SISTEMA DE INCENTIVOS PARA COLABORADORES

Para garantizar que las estrategias a implementar produzcan los resultados esperados es necesario buscar incentivos que:

- Motive a los empleados a ser lo más productivos posible.
- Promueva el aumento de la productividad de los recursos humanos a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retenga el personal valioso y con talento.
- Atraiga a los mejores trabajadores disponibles en el mercado.
- Ahorre cuanto sea posible (especialmente en lo referente a cargas sociales o beneficios particulares como seguros, pensiones, etc.).
- Beneficie tanto al trabajador como a la empresa.

Se requiere de un cambio de cultura organizacional conducente a desarrollar mayor sentido de pertenencia en todos los colaboradores y ello se logra a través de un proceso de mejora en el trato hacia ellos, brindando reconocimiento y espacios que generen integración y compromiso en todos los miembros de la organización.

La importancia de la motivación como herramientas para el desempeño organizacional lleva a proponer un Plan de Motivación para los trabajadores, además de promover un clima de colaboración y confianza en el trabajo, ello fomenta la relajación, el buen estado de ánimo y amabilidad entre todos y hacia los clientes.

La primera fase para el desarrollo de ese plan es Sensibilizar a los jefes y trabajadores de la empresa para que participen de manera activa en un plan de motivación, la finalidad es lograr que se origine el cambio personal y profesional de los empleados en las funciones que desempeñan, apoyados en la capacidad creativa y de innovación que poseen, de esta manera se promueve la oportunidad para el reconocimiento, crecimiento y ascenso, generando un mejor clima organizacional donde consideren que tienen libertad para mejorar su desempeño, a pesar del grado de complejidad o dificultad que deban enfrentar. De este modo

podrá lograrse contar con personal altamente motivado, factor clave para llevar a la organización hacia las metas propuestas y permanecer vigente en el mercado.

Para lograr lo anterior es decir, mantener motivado al equipo de trabajo es importante demostrarle sincera satisfacción y admiración por el trabajo realizado, elogiarlo resaltando su desempeño extraordinario, promoverlo, invitarlo a participar de reuniones o procesos importantes.

Por otra parte es importante conseguir que los empleados conozcan todos los productos, servicios, facetas y planes de la empresa hace que sientan mayor vinculación con ella. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva a que se sientan mayor vinculación con la compañía. Se deben crear expectativas de futuro. En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Nada los motivará más que saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que, pueden escalar posiciones dentro del organigrama. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, la formación gracias a cursos internos, etc. por parte de la empresa está percibida como una manera de apostar por el trabajador. Se debe mostrar interés por la vida de sus colaboradores. Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

Incentivar a los colaboradores con planes a largo plazo dentro de la empresa, especialmente en épocas de crisis. Si saben que cuentas con ellos y se valora su trabajo, se motivarán, generando sentimiento de confianza y lealtad hacia la organización.

Plan de motivación basado en capacitación:

Deberá suministrarse una lista de cursos y/o talleres, esta será sometida a consideración por todos los colaboradores y ellos serán quienes seleccionen el curso de su interés.

La formación y actualización propuesta tendrá como base establecer un equilibrio entre los fundamentos teóricos y la práctica en la materia. Abarcará un aspecto de vital importancia en la actualización de técnicas de ventas y neuromarketing.

Entre los beneficios que puede generar el plan de motivación basado en la capacitación está crear mejor imagen de la empresa, mejorar la relación gerente y

su equipo de trabajo, elevar la moral de los involucrados, considerar que son importantes al ser tenidos en cuenta, incrementa la productividad y la calidad en el trabajo

Plan de motivación basado en la buena comunicación: Se busca mejorar las comunicaciones entre colaboradores y jefes. El fin es realizar reconocimientos de las sugerencias y presuntas fallas que los trabajadores quieran comunicar a sus superiores y de igual manera, que se le puedan dar las soluciones pertinentes. Se desarrollará a través de las siguientes estrategias:

- ✓ **Reuniones en el Sitio de Trabajo dirigidas por el Supervisor o jefe.** Se busca analizar y discutir diversas situaciones, tales como conflictos entre compañeros, entre jefe y compañeros, riesgos detectados o cualquier tema inherente al área de trabajo, también se recibirán propuestas o ideas que contribuyan a mejorar los resultados del equipo de trabajo, ahorrar esfuerzos e incrementar beneficios. Estas reuniones deben efectuarse por lo menos una (1) vez al mes; desde aquí pueden enterarse directamente de las nuevas políticas sobre el personal o de las decisiones que puedan afectarlos, el objetivo primordial es mejorar la comunicación y el clima organizacional, evitando malos entendidos, situaciones desmotivantes, etc.
- ✓ **Buzón de Sugerencias.** El propósito es poder manifestar de forma escrita, cualquier eventualidad o sugerencia relacionada a su área de trabajo. Éste buzón estará permanentemente en el sitio de trabajo, teniendo una revisión semanal del mismo, para luego hacer una evaluación y tomar las medidas pertinentes a los distintos planteamientos.

Plan de motivación basado en incentivos a los trabajadores destacados en sus áreas de trabajo.

Esto puede realizarse mediante la evaluación mensual y anual de los colaboradores en el desempeño de sus actividades y premiar el o los más destacados a través de la entrega de reconocimientos y otros estímulos que la empresa desee ofrecer según el rubro destinado para ello. Se establecen entonces factores a tener en cuenta tales como: asistencia, puntualidad, desempeño, compañerismo, entre otros.

- ✓ **Los incentivos económicos.** Esta clase de incentivos también son necesarios, el personal de ventas puede contar con un incremento en sus comisiones pero

a su vez debe trabajar en el incremento de las ventas por un lado y premios para equipos de trabajo en la medida que los clientes evalúen como excelente el servicio recibido. El propósito de esta compensación es estimular no solo de manera individual sino también de forma grupal. Yamaha Financia es un producto creado para los asesores comerciales que busca incentivar y reconocer sus logros. Ofreciendo viajes, premios y reconocimiento para los mejores asesores en ventas.

Figura 2. Incentivos económicos.





En el 2016 tus puntos se multiplican.
Con más millones desembolsados, más puntos podrás acumular para ti.

Si desembolsas:

- Entre **\$1'000.000** y **\$36'000.000** al mes **= 1 PUNTO** x millón desembolsado
- Entre **\$36'000.001** y **\$53'000.000** al mes **= 2 PUNTOS** x millón desembolsado
- Más de **\$53'000.001** al mes **= 3 PUNTOS** x millón desembolsado

¡Y los seguros duplican tus puntos!

Porque si el **70%** de tus motos son desembolsadas con seguro, tendrás más puntos todavía. Si ganaste 15 puntos en el mes y tu penetración en seguros es igual o mayor al 70% ganas 15 puntos adicionales.

Plan de motivación basado en actividades de recreación:

La Gerencia designará un día cada tres meses, para establecer días recreativos. Se propone tomar un día de la semana que no interfiera tanto con las actividades de la empresa para una actividad deportiva, o un evento al que los empleados puedan asistir solos, en compañía de sus parejas, o con toda la familia.

Las fiestas del 1ero., de mayo, semana aniversario y fin de año son las acostumbradas fiestas que se realizan en pro de mantener la alegría de los colaboradores, se propone incorporar mejores estrategias para la animación de las mismas con el fin de evitar la monotonía todos los años e incluso cambiar constantemente los productos ofrecidos en las cestas navideñas y las premiaciones

para los trabajadores, las cuales deben estar a la altura de la situación otorgándoles así, lo que se merecen como incentivo.

11.7 SEGUIMIENTO A COTIZACIONES

Semanalmente se realiza un seguimiento a las cotizaciones realizadas, teniendo como fin invitar e incentivar a los clientes para que efectúen el proceso de compra del vehículo, mostrándole las bondades y beneficios que la marca les ofrece. Esta estrategia ha mostrado buenos resultados, logrando atraer más y mejores clientes.

Tabla 7. Cuadro de costos

Actividad	Costo	Responsable
Venta Personalizada	Asumido por clientes	Mantenimiento
Cambio de Aceite 5 minutos	no	Mantenimiento
Incremento Volumen de inventarios	\$2.000.000	Almacenista
Crédito Rotativo (software)	\$8.000.000	Asesores
Canales de comunicación	\$1.200.000	Asesores
Capacitación	\$700.000	Talento Humano
Incentivos trabajadores destacados	No	Gerente
Actividad de recreación	\$300.000	Talento Humano
Fiesta fin de año	\$2.000.000	Talento Humano
Seguimiento a cotizaciones	No	

12. SUPERAR LOS OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

Cuatro son los obstáculos que dificultan la ejecución de la estrategia del océano azul, según Giraldo Isabel Cristina, Leal Julio Eliécer¹⁴.

El primero es cognitivo, y se relaciona con la necesidad de hacer conscientes a los empleados sobre la necesidad de este cambio estratégico. La labor debe estar en manos de un líder que tenga no solo una buena relación con los colaboradores, sino que este seguro, conozca bien todos los procesos que implica la implementación de la estrategia del océano azul y esté en la capacidad de dar respuesta clara, sencilla y rápida a las dudas e inquietudes de los involucrados.

El segundo obstáculo está relacionado con la escasez de recursos. Se asume que cuanto mayor es el cambio estratégico, mayor es la necesidad de recursos necesarios para implementarlo.

En tal sentido y con el objetivo de llevar este proceso de cambio, de manera tal que los recursos no sean un obstáculo los autores sugieren:

Actuar sobre aquellas personas y actividades que tienen una «influencia desproporcionada sobre el desempeño» lo que puede facilitar enormemente la ruptura del status quo.

Confrontar a los empleados con las peores dificultades operativas de su organización.

Redistribuir los recursos, concentrándolos a los puntos más álgidos.

Redirigir recursos, de los puntos más «fríos» a los álgidos.

Para el caso de la empresa YAMAMOTOS el escollo más agudo se presenta en los inventarios, por ello se planteó incrementarlos con el propósito de dar solución a las molestas esperas presentadas debido a ello para dar cumplimiento a las necesidades del cliente quien requiere rapidez en el servicio de mantenimiento de los vehículos.

¹⁴ GIRALDO MEJÍA ISABEL CRISTINA, LEAL JIMÉNEZ JULIO ELIÉCER, Modelo estratégico del océano azul aplicado al área comercial de DAVIVIENDA, Medellín, 2011. Trabajo de grado.

El tercer obstáculo se relaciona con la motivación. ¿Cómo hacer para llevar a los empleados a moverse con la rapidez y tenacidad necesarias para romper el status quo actual?

En tal sentido los autores sugieren:

Concentrarse en todas aquellas personas que tienen la posibilidad de influir sobre otros en la organización o poseen la posibilidad de bloquear o liberar recursos. Es importante dar cumplimiento en los pagos de las comisiones y demás derechos salariales de los colaboradores.

Hacer visibles las acciones o inacciones de estos referentes organizacionales. Se debe dar buen trato al personal, dar reconocimiento en el momento requerido. Por otra parte brindar el mejor servicio, disminuir los momentos de esperas, realizar servicio posventa.

«Atomizar» el cambio llevándolo a dimensiones que puedan ser consideradas como alcanzables por la gente. Brindarles la capacitación adecuada, que conozcan con seguridad los productos que venden, explicar la necesidad de trabajar con calidad, brindar el mejor servicio.

Y finalmente, el cuarto obstáculo está relacionado con los aspectos políticos de una organización, por lo que sugieren evaluar quiénes pueden ser considerados aliados en este proceso de cambio.

Todos los miembros de la organización deben estar alineados con la estrategia y trabajar en ella, mantenerla. Además de superar los obstáculos organizacionales que puedan surgir con la implementación de la estrategia, debe trabajar arduamente en su ejecución y para ello necesita contar con la colaboración de todo el personal, si la vende, explica lo suficiente y muestra sus bondades es posible que logren la cooperación voluntaria.

13. CONCLUSIONES

Se encontró que la empresa YAMAMOTOS aunque trata de ajustarse a los parámetros que le permitan generar unas mejores estrategias de acción tanto a nivel interno como externo, estos se quedan cortos debido a la falta de seguimiento para esta labor, de este modo no le venían generando un mayor crecimiento ni participación dentro del mercado, por ello no venía tomando las acciones pertinentes para dar una mejor respuesta a las necesidades que se les presenten.

La estrategia del océano azul hace énfasis en encontrar nuevos espacios en el mercado se basa en innovar sobre el valor. Es decir, no incrementar las propiedades de lo ya conocido, sino creando un valor totalmente nuevo, aunando costos, utilidad y precios. Yamamotos decide apostar a eliminar los tiempos de espera y los términos técnicos que pueden confundir a los clientes, trabajar más en la venta personalizada, apoyarse en la tecnología para generar un mejor canal de comunicación con los clientes, atendiendo rápidamente sus necesidades.

El aprovechamiento de la tecnología es un factor importante que puede contribuir al mejoramiento de la competitividad de la compañía, interactuar de manera más frecuente con los clientes y atender sus necesidades. De paso ayuda también a cautivar nuevos clientes.

El inventario físico juega un papel importante en todas las cadenas de suministro, más aún cuando se trata de brindar un servicio rápido, eficiente y de calidad, la compañía YAMAMOTOS presentaba escasez de algunos repuestos por momentos, ello ocasionaba traumatismos, demoras, insatisfacción del cliente.

Conocer los productos de manera profunda permite a los colaboradores dar respuesta a diferentes inquietudes, dudas surgidas de los clientes, eso es algo que la mayoría del personal de la empresa tiene claro y lo asume con responsabilidad.

El voz a voz es uno de los factores que más impulsa a los clientes de la empresa a comprar y es el caso de Yamamotos, de ahí la importancia de brindar el mejor servicio, ser rápidos y claros en el momento de la venta del producto o del servicio. También se apoya en la publicidad.

El mercado de las motocicletas crece día a día en nuestro país, por la movilidad que brinda, economía para transportarse, viene siendo requerida para el trabajo de muchos colombianos. La industria crece día a día, los precios son competitivos.

14. RECOMENDACIONES

Existen posibilidades de incremento en el mercado para la empresa objeto de estudio, las oportunidades pueden ser tomadas para el incremento de las ventas, dados los incentivos económicos para los colaboradores acompañados del mejoramiento de la cultura organizacional y la gran pericia administrativa para detectar las posibilidades y potenciales del mercado competitivo del sector; por ello la organización está en capacidad de diseñar e implementar estrategias para que el equipo de trabajo dirija sus esfuerzos hacia los objetivos

El mejoramiento de la competitividad de la empresa Yamamotos puede apoyarse en la estrategia del océano azul planteada en este trabajo, para ello se requiere de darla a conocer, destacando sus ventajas no solo para la compañía sino para todos los colaboradores, al lograr captar más mercado se logra crecimiento y por ende beneficios para todos los miembros de la organización.

Se debe seguir trabajando en las estrategias publicitarias pero especialmente, en la excelencia en el servicio para garantizar completa satisfacción en los clientes, llevando al uso del voz a voz que resulta una buena estrategia para atraer más y mejores clientes.

El cambio de cultura organizacional planteada en la estrategia del océano azul es clave para lograr colaboradores motivados, con un alto sentido de pertenencia, que contribuyan al éxito de la organización

Se debe trabajar constantemente en la superación de cualquier obstáculo que pueda interferir en la ejecución de la estrategia del océano azul.

BIBLIOGRAFÍA

Archivos, Correspondencia, Consecutivos y Documentación estadística e Información General generada en la Empresa.

BERNAL T. Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Ed. Pearson. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Mc Graw Hill, Bogotá, 1994.

Dávila L. de G. Carlos Teorías Organizacionales y Administración. 2° edición. McGraw Hill, 2001.

Drucker, Peter F. La gestión en un tiempo de grandes cambios, Traducción española, Edhasa, Barcelona, 1996.

FRANKLIN F. Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Ed. Mc Graw Hill. México. 2001.

STEIN, Guido El arte de gobernar según Peter F. Drucker, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

STEIN, Guido La aventura del liderazgo. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a clientes

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción y necesidades del cliente

Género: Varón ___ Mujer ___

Edad: Menos de 18 ___ 18-30___ 31-45___ 46-60___ +61___

¿Cuál fue la razón principal para comprar en nuestra empresa?

Publicidad (Tele, radio, prensa, web) ___ Recomendación___

Experiencia previa ___ Localidad ___

Por favor, evalúa los siguientes aspectos de nuestro personal según tu experiencia:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
El personal lo atendió de manera profesional.					
El personal trabajó como un buen equipo para mejor satisfacer sus necesidades.					
El personal le hizo sentir que su elección había sido buena.					

Qué cambios, según usted, mejorarían más nuestro nuevo servicio?

Cumplimiento Entregas___ Diseños___ Precio___ Servicio posventa___

Otro: _____

¿Si estuviera en vigor nuestro nuevo servicio, cuál es la probabilidad que lo utilizaría en lugar de servicios similares de la competencia?

100 % ___ 75 % ___ 50 % ___ 25 % ___ 0 %___

Cuál es la probabilidad de volver a comprar con nosotros?

100% ___ 75% ___ 50%___ 25%___ 0% ___

¿Conoces bien a "el-nombre-de-la-compañía"?

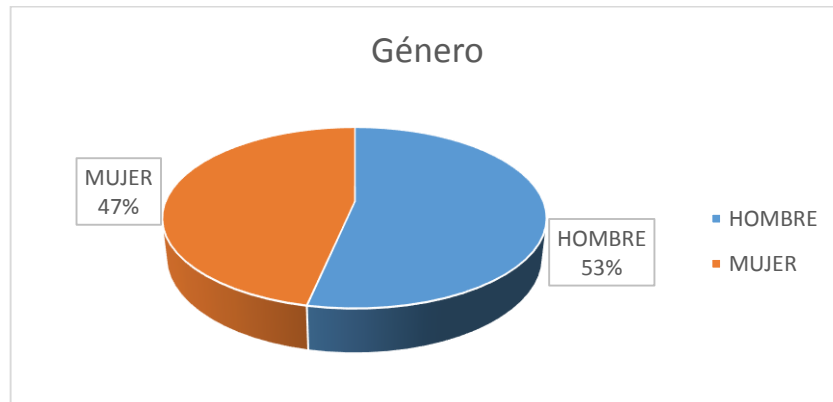
- Nunca he escuchado sobre ella:
- He escuchado sobre la compañía pero nunca he comprado sus productos
- A veces compro sus productos / servicios
- Compro sus productos / servicios a menudo

Sírvase enumerar, en orden de importancia, los factores que considera a la hora de hacer una compra. 1 es la nota más baja y 5, la más alta

	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					
Cantidad					
Marca					
Familiaridad					

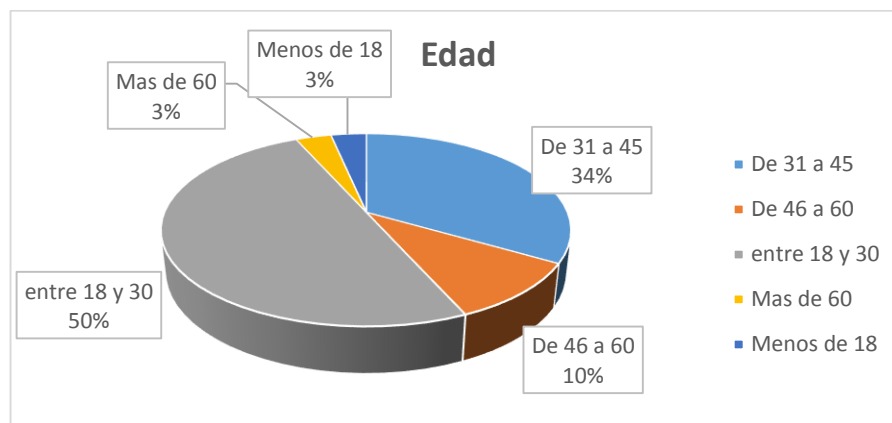
Anexo B. Resultados

Gráfica 1. Género.



Al aplicar la encuesta a los clientes que visitaron el establecimiento durante tres días en algunos momentos de la mañana y de la tarde, se halló que el 53% son de género masculino y 47% cuyo género es femenino, la motocicleta es un vehículo usado en la región tanto por hombres como por mujeres.

Gráfica 2. Edad



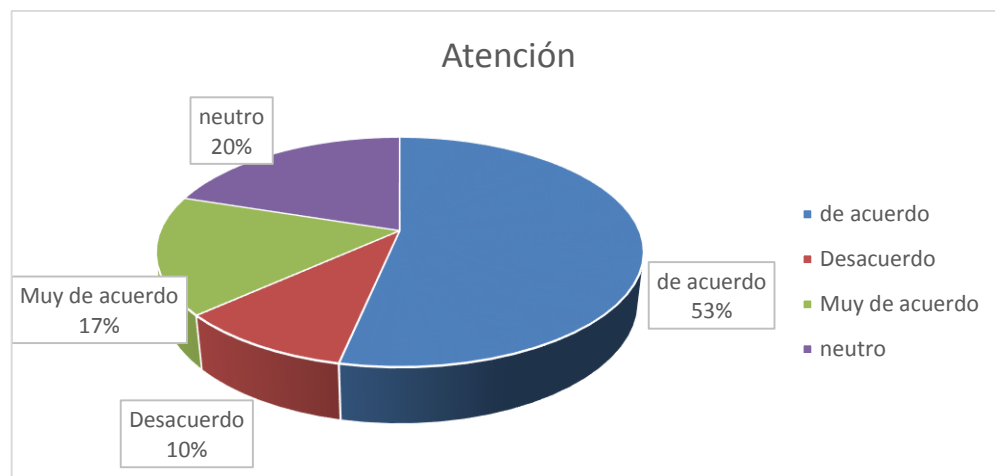
Nuestro mayor número de clientes tienen entre 18 y 30 años seguidos de aquellos que tienen entre 31 y 45 años, es decir son personas jóvenes en edad de laborar y frecuentemente utilizan la motocicleta para desplazarse hacia su trabajo o la utilizan como herramienta del mismo, de acuerdo a los datos que nos proporcionan.

Gráfica 3. Razón de compra



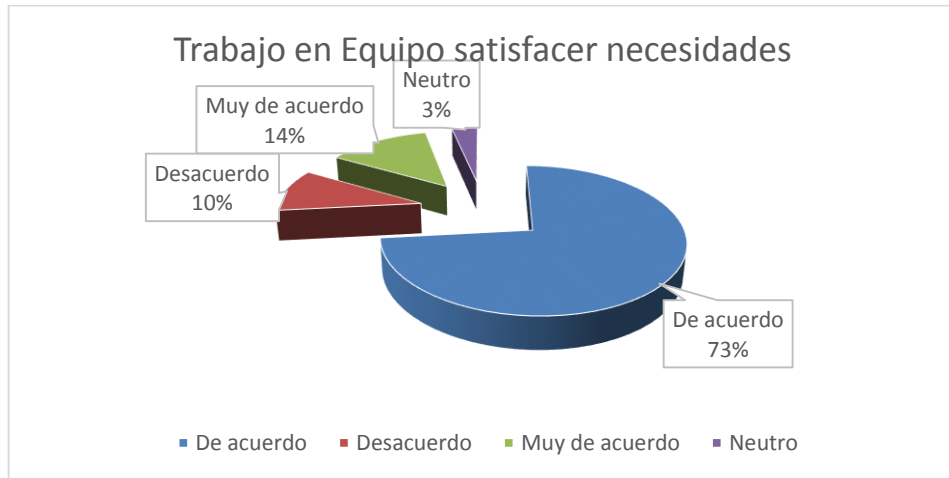
La razón de compra de nuestros clientes está ligada a la recomendación que les hacen sus amigos y conocidos como también a la experiencia previa, la publicidad ayuda también a atraerlos.

Gráfica 4. Evaluación del personal que lo atendió, lo hizo con amabilidad.



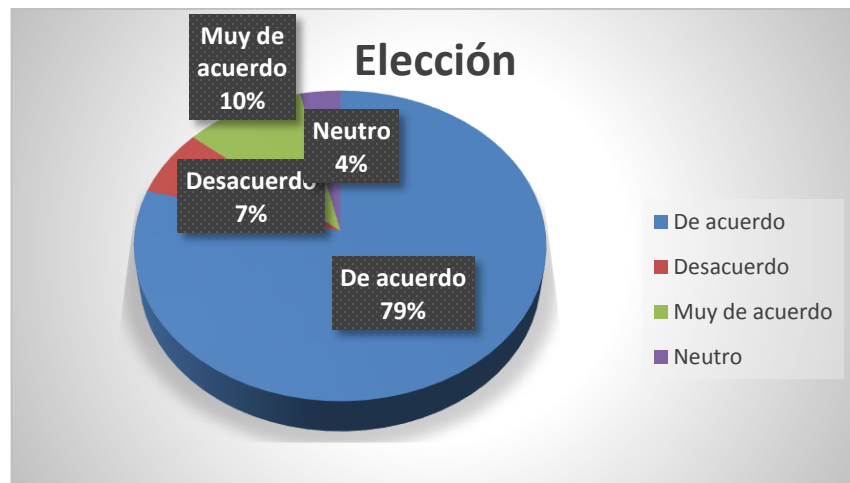
La evaluación hecha por los clientes respecto de la amabilidad y profesionalismo brindados por el personal de la empresa en el momento de la compra es bastante satisfactoria, cerca del 70%. Solo un 10% estuvo en desacuerdo, lo cual implica trabajar para mejorar esa atención.

Gráfica 5. Trabajo en equipo para satisfacer las necesidades del cliente.



Más del 85% de los clientes encuestados consideraron que los colaboradores realizan un verdadero trabajo en equipo para satisfacer sus necesidades y requerimientos, solo un 10% estuvo en desacuerdo.

Gráfica 6. Elección del cliente



Al momento de decidir su compra, el personal de la empresa hizo en la mayoría de los casos de los clientes encuestados que estos sintieran que su elección fue buena

Anexo C. Fotografías motos personalizadas