DISEÑO DEL PROTO TIPO DE INCENTIVOS PARA EL TRABAJO DE LOS CONCESIONARIOS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Presentado por:

CESAR MAURICIO CABAL FONSECA
COD. 20091015084

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROYECTO CURRICULAR INGENIERÍA INDUSTRIAL
COLOMBIA
2017
DISEÑO DEL PROTO TIPO DE INCENTIVOS PARA EL TRABAJO DE LOS CONCESIONARIOS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Presentado por:

CESAR MAURICIO CABAL FONSECA
COD. 20091015084

Director:
KARINA MANRIQUE LÓPEZ

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROYECTO CURRICULAR INGENIERÍA INDUSTRIAL
COLOMBIA

2017
Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN ........................................................................................................... 6
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ............................................................................. 8
3. OBJETIVOS .................................................................................................................. 9
   3.1 Objetivo General ..................................................................................................... 9
   3.2 Objetivos específicos .............................................................................................. 9
4. JUSTIFICACIÓN ............................................................................................................ 10
5. METODOLOGÍA ........................................................................................................ 11
   5.1 Tipo de investigación ............................................................................................. 11
   5.2 Técnicas de recolección de datos ......................................................................... 11
6. ALCANCES Y LIMITACIONES .................................................................................. 12
7. MARCO TEÓRICO ....................................................................................................... 13
   7.1 Planeación estratégica .......................................................................................... 13
   7.2 Mapa Estratégico – Cuadro de Mando Integral ..................................................... 14
   7.3 Plan de Negocio ...................................................................................................... 16
   7.4 Los objetivos organizacionales ........................................................................... 16
   7.5 Administración por Objetivos ............................................................................. 17
   7.6 Jerarquía de Objetivos ......................................................................................... 19
   7.7 Concepto de incentivos y contribuciones .............................................................. 21
       7.7.1 La motivación humana .................................................................................... 22
   7.8 Compensación ....................................................................................................... 22
       7.8.1 Cómo determinar cuánto pagar al personal ..................................................... 24
       7.8.2 Nuevos enfoques de remuneración ................................................................. 24
       7.8.3 Remuneración variable .................................................................................. 25
8. DESARROLLO DEL TRABAJO ................................................................................... 28
   8.1 Indicadores objetivo asignados por la marca del sector automotriz a cada concesionario .............................................................................................................. 28
   8.2 Estructura organizativa ideal para cada concesionario: ......................................... 30
   8.3 Indicadores de gestión del prototipo de incentivos para los concesionarios de acuerdo con la unidad de negocio................................................................. 32
       8.3.1 Unidad de negocio – Venta de vehículos nuevos: ....................................... 32
       8.3.2 Unidad de negocio – Postventa: ................................................................. 33
   8.4 Pesos porcentuales de los indicadores de gestión para cada uno de los puestos de negocio ................................................................................................. 37
   8.5 Ejemplo de entregable tipo para cada concesionario: ......................................... 46
9. CONCLUSIONES ........................................................................................................... 77
Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Perspectivas del cuadro de mando integral ................................................. 15
Ilustración 2 - Los Socios de la organización .......................................................................... 23
Ilustración 3 - Tipos de compensación .................................................................................... 24
Ilustración 1 - Estructura ideal de un concesionario de una marca del sector automotriz ................................................................. 30
Ilustración 2 - Mapa estratégico de los indicadores de gestión en los concesionarios ................................................................. 36

Índice de Tablas

Tabla 1 - Perspectivas del mercado automotor colombiano ..................................................... 10
Tabla 2 - Jerarquía de objetivos organizacionales ................................................................. 19
Tabla 3 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Gerente de servicio ................................................................. 37
Tabla 4 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Gerente de repuestos ................................................................. 38
Tabla 5 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Gerente comercial ................................................................. 38
Tabla 6 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Jefe de taller ................................................................. 39
Tabla 7 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Jefe de repuestos ................................................................. 40
Tabla 8 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Responsable de servicio al cliente ................................................................. 40
Tabla 9 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asesor de servicio ................................................................. 41
Tabla 10 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asesor comercial ................................................................. 41
Tabla 11 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asesor de repuestos ................................................................. 42
Tabla 12 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Técnico Mecánico ................................................................. 42
Tabla 13 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Control de Calidad ................................................................. 43
Tabla 14 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asistente Comercial ................................................................. 43
Tabla 15 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Coordinador de mercadeo .......................................................... 44
Tabla 16 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Coordinador de alistamiento ..................................................... 44
Tabla 17 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Champion de calidad .......................................................... 45
Tabla 18 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Analista de garantías ............................................................. 45
1. INTRODUCCIÓN

Las perspectivas de crecimiento de la economía colombiana permitirán que el parque automotor del país se incremente en un 67% en los próximos 10 años, pasando de 4 millones de vehículos en el 2015 a 6,8 millones de vehículos en el 2025\(^1\). Esta perspectiva es óptima para el sector automotriz y representa una oportunidad de satisfacer una demanda interna de vehículos. El mercado de vehículos ofrece un gran potencial para el crecimiento de los concesionarios; los precios competitivos, las buenas condiciones financieras y monetarias con las que cuenta el país y la creciente demanda interna, auguran un buen futuro para el sector con respecto a las unidades de negocio de venta de vehículos nuevos y el servicio postventa. Al respecto, es necesario repensar la idea de negocio que se maneja en los concesionarios y determinar estrategias que diferencien las marcas del sector para aprovechar las oportunidades que brinda este creciente mercado.

En la actualidad, identificamos que los concesionarios no poseen una directriz de la marca con respecto a la compensación de los empleados, lo cual da la posibilidad de que cada uno de los concesionarios utilice un esquema de compensación independiente o individual, ya que los concesionarios son libres de determinar el esquema de compensación de su preferencia. Además de esto, identificamos que los esquemas de compensación e incentivos tienden a ser facilitistas y están atados en la mayoría de los concesionarios al crecimiento de las ventas, tanto para el área comercial como para la postventa, se limitan a reconocer un porcentaje de la facturación total de los vehículos nuevos, de los repuestos o de la mano de obra de los talleres\(^2\), o por añadidura, las compensaciones son fijas y no están ligadas a los resultados del negocio; lo cual implica que exista un descuido sobre factores sumamente importantes del proceso de venta y postventa como la satisfacción de los Clientes, la participación del mercado, la rotación del inventario y demás indicadores que permiten medir la gestión organizacional e individual de los empleados en la consecución de los objetivos dentro de los concesionarios.

El propósito del presente trabajo es definir y crear un primer prototipo de incentivos para el trabajo de una red de concesionarios del sector automotriz, que sea capaz de romper los paradigmas que se presentan actualmente y que permita concretar a corto plazo los objetivos empresariales y personales de cada uno de los cargos en los concesionarios, además de servir como técnica de dirección, la cual estará centrada en el qué y en los resultados, dejando el cómo a iniciativa del personal implicado. Este prototipo de incentivos permitirá también detectar las desviaciones en el momento indicado, todo esto con el fin de aumentar el rendimiento empresarial y la utilidad de la operación, gracias a una mejor gestión y al reconocimiento del desempeño individual. Para este fin, el

---


El trabajo se desarrollará de la siguiente forma: en la primera parte estableceremos los indicadores de gestión que permitan alinear a todos los cargos con la visión estratégica del concesionario y de la marca; en la segunda parte estructuraremos el mapa estratégico de alineación que integre tanto a los cargos como a los indicadores de gestión, en la tercera parte definiremos los pesos porcentuales de reconocimiento en la compensación variable para cada uno de los cargos de los concesionarios, de acuerdo con el impacto directo que cada uno genere en las perspectivas de crecimiento, rentabilidad y calidad con respecto a la consecución de los objetivos estratégicos; finalmente se entregará el prototipo de incentivos a cada uno de los concesionarios que hacen parte de la red.

El trabajo se llevará a cabo en la empresa y para la empresa Dower People S.A.S, contando con la colaboración directa de la marca hacia la cual está dirigida y sus concesionarios en las diferentes zonas del país. El tiempo previsto para la ejecución del trabajo es de 2 meses.

Es importante destacar que el presente proyecto es elaborado para la empresa Dower People S.A.S, como un proyecto para la marca de concesionarios del sector automotriz, para lo cual se requiere confidencialidad en la información.
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las marcas de concesionarios del sector automotriz al finalizar cada año definen los objetivos del plan de negocio del siguiente año con los Gerentes de cada uno de los concesionarios de acuerdo con las perspectivas de crecimiento del sector y los resultados del año inmediatamente anterior, pero estos objetivos no son desagregados ni dados a conocer al resto de los empleados del concesionario, así como tampoco son tenidos en cuenta en los esquemas de compensación para el resto de colaboradores, de nivel tanto directivo como operativo. Lo cual genera un gran problema a la hora de garantizar que todos los empleados alcancen y mantengan un alto desempeño alineado con el cumplimiento de dichos objetivos.

En la actualidad, el sistema de incentivos funciona de la siguiente forma:\(^3\):
- Algunos puestos tipo de negocio sólo tienen una compensación fija.
- Y para los puestos de negocio que cuentan con una compensación variable, dicha compensación está ligada únicamente al volumen de la facturación en dinero.

Por lo tanto, esta situación se ve afectada por factores como la subida del dólar o la decisión por parte de la marca de elevar los precios de los vehículos o de los repuestos, razón por la cual se generan incrementos injustificados en la nómina de los concesionarios, incrementando el costo operativo, el cual no necesariamente está ligado a la productividad, ni son proporcionales a la contribución cuantitativa que los empleados realizan con respecto a la consecución de los objetivos.

Este conjunto de factores ha servido para que la marca de concesionarios del sector automotriz busque una ventaja competitiva con respecto a la competencia, en la manera de compensar a los empleados, alineando el desempeño individual con los objetivos del concesionario.

Por esta razón, el objetivo y propósito de este trabajo es diseñar un prototipo de incentivos para la estructura organizativa requerida en los concesionarios, conformada por los 16 puestos tipos de negocio que se manejan al interior de cada uno de los concesionarios.

\(^3\) Dower People S.A.S (2015). Estudio de Mercado – Estudio de Compensación e Incentivos del Sector Automotriz.
3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un prototipo de incentivos para la estructura organizativa de cada uno de los concesionarios de una marca del sector automotriz.

3.2 Objetivos específicos

1. Definir y analizar la estructura organizativa ideal para cada concesionario.
2. Definir para cada puesto tipo de negocio unos objetivos medibles y verificables.
3. Diseñar un documento con el nuevo prototipo de incentivos de acuerdo con la estructura organizativa requerida para cada uno de los concesionarios.
4 JUSTIFICACIÓN

Se proyecta que el sector de ventas de vehículos nuevos enfrentará una demanda creciente a corto y largo plazo (ver tabla)\(^4\) y es claro que existirá la necesidad de satisfacer esta demanda interna de vehículos, gracias a que los precios son cada vez más competitivos, a la llegada de nuevas marcas del sector automotriz y a las condiciones financieras y monetarias del país que facilitan el acceso a la compra de vehículos, esta situación ha hecho que el mercado de vehículos nuevos sea demasiado competitivo con lo cual se hace necesario replantear los esquemas de negocio tradicionales, en especial la administración del recurso humano.

Tabla 1 - Perspectivas del mercado automotor colombiano

<table>
<thead>
<tr>
<th>Año</th>
<th>Población (personas)</th>
<th>Tasa de Motorización</th>
<th>Número de vehículos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2010</td>
<td>45'508.205</td>
<td>6,9%</td>
<td>3'134.346</td>
</tr>
<tr>
<td>2015</td>
<td>48'202.617</td>
<td>8,4%</td>
<td>4'068.613</td>
</tr>
<tr>
<td>2020</td>
<td>50'912.429</td>
<td>10,4%</td>
<td>5'306.492</td>
</tr>
<tr>
<td>2025</td>
<td>53'618.000</td>
<td>12,7%</td>
<td>6'788.962</td>
</tr>
<tr>
<td>2030</td>
<td>56'320.300</td>
<td>15,3%</td>
<td>8'608.719</td>
</tr>
<tr>
<td>2035</td>
<td>61'725.000</td>
<td>17,5%</td>
<td>10'305.248</td>
</tr>
</tbody>
</table>


En la actualidad los concesionarios trabajan con dos tipos de empleados, unos que trabajan con salario fijo y otros que trabajan con un sistema de compensación variable por ventas, estos esquemas de compensación se ven afectados por factores económicos como la fluctuación del dólar, la subida de los precios de los repuestos y/o los vehículos, entre otros; esto genera alzas en las compensaciones, sin que se refleje necesariamente en mejores niveles operativos de la empresa. Ante estos aumentos, la primera decisión para disminuir costos es pensar en recortes de nómina y de incentivos que desmotivan el personal y debilitan el ambiente empresarial. Esta estrategia es equivocada y se debe al desconocimiento de las buenas prácticas empresariales\(^5\) y a la concepción del rubro remuneración como un costo y no como una inversión encaminada a mejorar la productividad y la consecución de los objetivos de los concesionarios, de la mano con el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.

Para esto, se hace necesario redefinir el trabajo en cada concesionario alineando las políticas de recurso humano con los objetivos empresariales, a través de un nuevo esquema de compensación e incentivos para los concesionarios, que establezca los diferentes niveles de contribución de cada puesto de trabajo.

---


5 METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

El presente trabajo será de tipo descriptivo, tomando como base la información actual de los esquemas de compensación e incentivos de los concesionarios de acuerdo con estudios de salarios realizados previamente desde la empresa Dower People S.A.S. hacia una marca de concesionarios del sector automotriz, de este modo buscamos identificar y describir la relación existente entre la compensación del puesto de negocio y la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la marca a cada uno de los concesionarios como una realidad.

5.2 Técnicas de recolección de datos

Los datos que se utilizarán como base para el presente trabajo serán de naturaleza secundaria, ya que se abordará al análisis con datos de estudios previos realizados por Dower People S.A.S.

Para el desarrollo de la investigación, se contó con la disposición del personal de Dower People S.A.S. y de la marca hacia la cual va dirigido el prototipo de incentivos, como principal interesada para hacer parte de la delimitación espacial del estudio, con el fin de que posteriormente se les retroalimente con el prototipo resultante y poder hacer sugerencias y modificaciones; se aborda al personal única y exclusivamente desde el punto de vista académico-conceptual, para no generar expectativas en los empleados sobre el estudio realizado.
6 ALCANCES Y LIMITACIONES

Para realizar el diseño del prototipo de incentivos para el trabajo en los concesionarios de una marca del sector automotriz, primero debemos definir la estructura organizativa ideal de cada uno de los concesionarios, no entraremos a evaluar el cumplimiento de la estructura organizativa con respecto a la estructura ideal planteada por la marca, por lo tanto, suponemos que cada concesionario cuenta con dicha estructura ideal; posteriormente se asignan los objetivos medibles, verificables y alcanzables a cada uno de los puestos de negocio, para lo cual debe estar bien parametrizado el sistema de información y así garantizar la fidelidad de la información con la que se medirán tanto la ejecución como el planteamiento de los objetivos.

El proyecto aborda la investigación del estado actual de las compensaciones, el diseño, elaboración y posterior entrega del prototipo de incentivos a cada uno de los concesionarios de la marca del sector automotriz en todas las ciudades del país donde tengan presencia, con el fin de que cada concesionario tenga la capacidad de implementar este nuevo esquema de compensación para los diferentes cargos como recomendación de la marca. De esta manera podrán concretar a corto y mediano plazo los objetivos empresariales y personales de cada cargo del concesionario, aumentarán la retención de los colaboradores, crearán una ventaja competitiva, disminuirán la rotación de personal y por último y no menos importante, aumentarán la rentabilidad de la operación.
7. MARCO TEÓRICO

Para la definición de cambios en los procesos organizacionales de los concesionarios, utilizaremos elementos teóricos de la planeación estratégica como herramienta de dirección que orienta procesos, el plan de negocio como guía para la identificación de objetivos y el Balanced Scorecard para la identificación de indicadores de gestión que nos permitan medir y contrastar la ejecución de la operación con respecto a los objetivos definidos, además se abordarán los conceptos de objetivos y niveles organizacionales como criterios para una correcta asignación de metas con respecto a la estructura y jerarquía organizacional, para así, posteriormente enfocarnos en la administración por objetivos y los nuevos esquemas de compensación como impulso y motivador de la productividad del recurso humano.

7.1 Planeación estratégica

La planeación es donde se previene o se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa. Busca la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Según Steiner George⁶ a mediados de los años cincuenta fue introducido por primera vez el término planeación estratégica, principalmente en empresas comerciales. Las que introdujeron a su sistema la planeación fueron las empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados. Era conocida también la planeación estratégica formal como sistemas de planeación a largo plazo. Desde esa época las empresas se preocuparon por introducir la planeación dentro de sus actividades, ya que la planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización.

La planeación estratégica es entonces el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos. Es el proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

---

Tareas de la Planeación estratégica⁷:

1. Desarrollar una visión y una misión estratégica.
2. Determinar los objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la organización.
3. Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficaz y eficiente.
5. Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

7.2 Mapa Estratégico – Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral, de acuerdo con la propuesta de Kaplan y Norton⁸ es un componente fundamental dentro del sistema de control de gestión de toda organización, en donde el objetivo central es identificar cada una de las perspectivas de negocio, las cuales son: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, con el fin de gestionar y controlar la organización y sus indicadores de gestión y así alcanzar la excelencia operativa, lo cual significa ser eficaz y eficiente en las actividades desarrolladas. Por lo tanto, la búsqueda de esta eficacia y eficiencia es el norte que debe accionar el proceso productivo de las organizaciones en todas sus unidades de negocio. Por esta razón se utilizará el cuadro de mando integral como mecanismo gestión y de control de los indicadores de gestión, en los tres pilares de Crecimiento, Rentabilidad y Calidad, y en las cuatro perspectivas planteadas por los autores del cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es la principal herramienta que traduce la planeación estratégica en un conjunto de medidas e indicadores, los cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema compensación por medio de gestión y medición. El acceso a la información que se requiere, brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose los resultados, lo cual induce una serie de resultados que favorecen la administración y la gestión de la organización.

---

⁷ Ibid.
Los autores del cuadro de mando integral sugieren que las perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una organización y deben ser considerados en la definición de los indicadores. El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con la marca del sector, los accionistas y los clientes; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de “salud” del concesionario y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas generales o individuales que puedan afectar el desempeño global de las organizaciones. Además, uno de los aspectos más importantes de generar el cuadro de mando integral es que este no termina en un análisis de los indicadores, sino que se convierte en un proceso permanente de retroalimentación, con lo cual se pueden corregir desviaciones con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

7.3 Plan de Negocio

Un plan de negocio es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de las diferentes unidades de negocio integradas en la organización y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. El plan de negocio debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije, debe ser muy dinámico por lo que debe ser actualizado y renovado de acuerdo con las necesidades del momento. Así mismo, debe proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de empresa, productos, servicios o crecimientos. El plan de negocio sirve para replantear objetivos, metas y necesidades.

Adicionalmente, el plan de negocio sirve además como guía para administrar la organización, al usarse como un instrumento de planeación, organización, coordinación, control y evaluación de retroalimentación para poder redefinir los objetivos iniciales. Sirve además como instrumento de planeación ya que permite planificar el uso de los recursos, las estrategias y cursos de acción o pasos a seguir, y así poder ser más eficientes en la gestión de la organización, reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo. Funciona también como instrumento de gestión, ya que nos permite, entre otras cosas determinar quiénes serán los encargados de realizar las actividades necesarias para la implementación y administración del negocio, como instrumento de coordinación ya que gestiona las actividades a realizar, y como instrumento de control y evaluación, ya que nos permite comparar los resultados obtenidos versus los planificados, así poder detectar desviaciones, las razones de estas, las consecuencias y plantear acciones correctivas o preventivas en la operación en tiempo real.9

7.4 Los objetivos organizacionales

Para Chiavenato (2002), la organización “consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado”. En esta definición hay tres puntos importantes: objetivo hacia el cual se proyecta el sistema; el proyecto o disposición de los componentes, y las entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización.10

Toda organización tiene alguna finalidad, el porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Si no tiene noción de cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento y del mercado las que determinen que debe hacer. Estará entonces obligada la organización a aceptar lo que otros decidan y no lo que ella determina.

---

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz. Estas palabras significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procuran proporcionarle los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas y operaciones determinadas, este es el caso del prototipo de incentivos, el cual debe poseer el mismo enfoque y visión de las directrices de la compañía.

En general, los objetivos naturales de una empresa son\textsuperscript{11}:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones de la empresa con el entorno y con sus empleados, y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de los miembros.\textsuperscript{12}

7.5 Administración por Objetivos

La administración por objetivos es una técnica por medio de la cual se utilizan criterios en la fijación de objetivos, con el fin de aumentar el rendimiento empresarial. Consiste en un conjunto de procedimientos que empiezan con la fijación de metas y van hasta la revisión del desempeño y de los resultados. Es un proceso de participación activa de los gerentes con todos los niveles.\textsuperscript{13}

El punto principal está en cambiar o mejorar la eficacia, tanto individual o personal como la organizacional. Este tipo de administración fomenta una participación creciente en la administración de todos los niveles, ya que consta de una serie de pasos, lo cual facilita la planeación y el control permitiendo que su organización sea en forma lógica y sistemática. El desempeño eficaz depende no solamente de la validez de las metas, sino del grado en que los objetivos de la organización y del individuo puedan integrarse. (Raia, 1,989)

Las empresas se desdoblan en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son\textsuperscript{14}:

\textsuperscript{12} Ibid., p 32.
1. Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones a mediano y largo plazo y se establecen los objetivos de la organización.

2. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico o gerencial. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Permite la articulación interna de los niveles institucional y operativo. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional. Está conformado por las personas encargadas de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

3. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la ejecución de las actividades diarias de la empresa. Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la prestación de servicios de la organización, cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y procedimientos, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en que tanto el jefe como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseados. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que el empleado y su jefe puedan detectar las desviaciones con respecto al desempeño y comentar necesidades específicas de desarrollo individual y direccionamiento del empleado. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de personalidad individual. Dichas desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.¹⁵

7.6 Jerarquía de Objetivos

Los objetivos tienden a formar una jerarquía o nivel basados en su importancia. Es un camino que se sigue el cual se refleja en el siguiente cuadro (Koontz, 1,983).

**Tabla 2 - Jerarquía de objetivos organizacionales**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel</th>
<th>Descripción</th>
<th>Ejemplo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>PRIMER NIVEL</strong></td>
<td><strong>Propósito Socioeconómico:</strong> El cual requiere la organización. Una contribución al bien de las personas.</td>
<td>Aumentar la rentabilidad de los Accionistas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| **SEGUNDO NIVEL** | **Misión:** Propósito en sí de la organización. | **Marca:** "Mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio."
<p>|               |                                                  | <strong>Organización:</strong> &quot;Contribuimos con el desarrollo del país, comercializando y prestando servicios de excelente calidad en el sector, logrando altos estándares de satisfacción de sus clientes a través de la operación que beneficie económicamente a todas las personas vinculadas&quot; |
| <strong>TERCER NIVEL</strong> | <strong>Objetivos generales de la organización:</strong> Estratégicos (a largo plazo). Definidos anualmente. | Posicionamiento de la organización con respecto al mercado.             |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>NIVEL</th>
<th>Objetivos de la división:</th>
<th>Objetivos de departamento y unidad:</th>
<th>Objetivos Individuales:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CUARTO</td>
<td>Plan de negocio general para las diferentes unidades de negocio en la organización.</td>
<td>Definición de los objetivos generales y específicos para toda la Unidad de Negocio.</td>
<td>Desempeño, objetivos de desarrollo personal.</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVEL</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>QUINTO</td>
<td>• Incrementar la utilidad bruta y operativa de las unidades de negocio.</td>
<td>• Aumentar las ventas en unidades y facturación.</td>
<td>• Ventas por puesto de trabajo.</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVEL</td>
<td></td>
<td>• Conseguir el nivel objetivo de satisfacción de los clientes.</td>
<td>• Ventas por Asesor.</td>
</tr>
<tr>
<td>SEXTO</td>
<td></td>
<td>• Conseguir el nivel objetivo del indicador de calidad.</td>
<td>• Ventas por entrada.</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVEL</td>
<td></td>
<td></td>
<td>• Relación $Mano de Obra: $ Repuestos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>• Indicador de calidad individual.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Los objetivos son mucho más específicos que el planteamiento de la misión de la marca y del concesionario y sirve para la medición de los resultados y análisis el desempeño en todos los niveles de la organización. Es entonces función de la gerencia determinar las estrategias a mediano y largo plazo, ya que estas estrategias son la base general para determinar y alcanzar los objetivos y ejecutar la misión de los concesionarios y por ende de la marca en general.

Un objetivo es el punto final de cualquier plan, y también direcciona hacia donde se debe dirigir la organización. Por lo tanto, los objetivos definidos deben ser cuantificables, con el fin de lograr una dirección y control de los mismos, de esta manera se puede comprobar si se logran realizar.

La mejor manera de estructurar los objetivos es formándolos en jerarquías, que vayan desde los propósitos y las misiones generales hasta las metas individuales para todos los puestos de negocio, como algo interrelacionado y alineado estratégicamente; para así poder obtener una ventaja, al generar un compromiso en su ejecución, ya que todas las personas involucradas no estarán simplemente realizando un trabajo rutinario, sino que ahora cada uno tendrá claramente definidos sus propósitos dentro del concesionario. Trabajar de esta manera da como resultado la alineación del personal, por lo tanto, una administración...
organizacional más eficiente. No se pueden establecer objetivos si no se tiene planeación, y esta clase de planeación orientada a los resultados es la que nos permite estar enterados de la gestión en tiempo real de las unidades de negocio.

La definición de las metas y objetivos debe tener forma y estructura, debe ser estandarizada para toda la organización, de manera separada entre las diferentes unidades de negocio; fijando tiempos y fechas, de manera clara y precisa, con objetivos que sean alcanzables, verificables y cuantificables, que puedan motivar al personal involucrado, en donde los objetivos que se fijen, vayan de acuerdo a las políticas y lineamientos de la marca del sector y la organización, en busca de aumentar el desempeño en las mediciones de los indicadores de gestión, en Crecimiento, Rentabilidad y Calidad, teniendo en cuenta que estos objetivos deben ser cuantitativos.

Los objetivos se han convertido en una parte de la gestión organizacional que integra el proceso administrativo, permite aclarar las obligaciones de los puestos a través de sus objetivos definidos, medir los resultados y desempeño que está teniendo cada persona y al mismo tiempo da la posibilidad de estimular las relaciones de superiores a colaboradores. La administración y dirección por objetivos es una de las tendencias más trascendentales dentro de la administración, que permite la obtención de resultados en la organización.

7.7 Concepto de incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones\(^\text{16}\):

a) Incentivos. Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc).

b) Contribuciones. “Pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc).

Cada trabajador recibe incentivos a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización, además, cada trabajador seguirá participando en la organización si los incentivos que se le ofrecen son iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen. La organización será solvente y seguirá existiendo sólo si las contribuciones son suficientes para proporcionar incentivos, en cantidad suficiente, que estimulen a los trabajadores a realizar las contribuciones.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Dentro de este

\(^{16}\) Gestión empresarial: Concepto de incentivos y contribuciones. Recuperado el 20 de marzo de 2017, del sitio web de Gestión empresarial: http://degestionempresarial.blogspot.com.co
concepto, la organización ofrece incentivos para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones. Es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta tenga solvencia 17.

7.7.1 La motivación humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Como las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. El comportamiento humano es motivado, ya que en todo comportamiento existe una finalidad, no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo 18.

7.8 Compensación

Todo lo referente con pagos y reconocimientos al trabajo realizado empezó a cambiar durante la década de los 80’s, sobre todo con el éxito de multinacionales japonesas como Nissan, que introdujo nuevos sistemas caracterizados por la producción en equipo. Donde los trabajadores disponían de cierto grado de autonomía para organizar el ritmo, el orden y la planificación de las tareas. Por lo tanto, también necesitaban incentivos de grupo. Si era el rendimiento colectivo de los empleados lo que mejoraba la productividad, tenía más sentido recompensar a equipos completos que a trabajadores individuales. Al fin y al cabo, eso era lo que supervisaban los administradores 19.

Toda organización sólo es viable con la participación conjunta de diversos socios que contribuyen con algún esfuerzo o actividad. Cada uno de estos socios de la organización contribuye con algo y tiene la expectativa de obtener un retorno por su contribución. Cada socio está dispuesto a invertir en la organización, a medida que sus inversiones le brindan retornos y resultados atractivos. En función de sus características sistémicas, la organización logra reunir todos los recursos ofrecidos por los diversos socios, y multiplicar los resultados mediante el efecto sinérgico. Con estos resultados es posible obtener un retorno mayor que las contribuciones entregadas y mantener la continuidad del negocio.

---

18 Ibid., p 68 – 70.
Ilustración 2 - Los Socios de la organización

Tradicionalmente las organizaciones han dado preferencia al socio considerado más importante: el accionista o inversionista; sin embargo, en la actualidad esa asimetría está sustituyéndose por una visión integrada de todos los socios del negocio, ya que todos son indispensables para alcanzar el éxito. El socio más cercano a la organización es el empleado o colaborador. Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de compensaciones, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de éstos.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

El salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales, participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. Por consiguiente, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y todos los elementos del salario indirecto\(^\text{20}\).

Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación. Se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y

recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la compensación incluye la remuneración, en todas sus formas posibles. La compensación es, probablemente, la razón principal por la que las personas buscan un empleo. Desde el punto de vista de cada persona, resulta casi una necesidad vital.

Ilustración 3 - Tipos de compensación

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

7.8.1 Cómo determinar cuánto pagar al personal

Para determinar cuánto pagar al personal se cuenta con dos enfoques, para los cuales se debe garantizar el conocimiento de la razón de ser del puesto, sus áreas de responsabilidad para el cumplimiento de la misión de la organización, el perfil y las competencias necesarias para el cargo, y el ambiente o entorno donde ejercerá sus funciones. El enfoque de pago por valor de mercado corresponde al primero de ellos y el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto y nivel de contribución a la consecución de los objetivos el segundo.

7.8.2 Nuevos enfoques de remuneración

Ante las necesidades del mercado y la complejidad de las organizaciones, los sistemas de remuneración se ajustan y modifican, tal como lo expresa
Chiavenato; “en un mundo de cambios dinámicos, globalización de la economía e influencia profunda de la tecnología informática, los programas de compensación no pueden permanecer al margen de estas transformaciones, por esta razón muchas organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño, y abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, de acuerdo con la consecución de metas y objetivos establecidos por consenso, así como remuneración por equipos”\textsuperscript{21}.

Las personas respondemos y nos motivamos por los incentivos. Lo cual conlleva a esforzarnos un poco más, sólo cuando este esfuerzo adicional se ve recompensado económicamente. De igual manera, el mejor talento también tiende a moverse hacia trabajos y empresas donde las compensaciones están vinculadas al rendimiento, a los resultados y a la productividad.\textsuperscript{22}

7.8.3 Remuneración variable

Por ser fija, la remuneración tradicional no motiva a las personas a desempeñarse mejor, en especial si en la empresa los salarios son iguales y los desempeños, desiguales. La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene cuando ellas tienen interés en producir más. En consecuencia, la remuneración variable puede activar la productividad de las personas.

Remuneración variable es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periodicidad mensual, trimestral, semestral o anual. Es selectiva (para algunos empleados y ejecutivos) y depende de los resultados logrados por la empresa (sea en el área, el departamento o el cargo) en determinado período mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado\textsuperscript{23}.

La remuneración variable no presiona el costo de las empresas, pues éstas se autofinancian con el aumento de la productividad y la reducción de costos. La remuneración variable resume todas las exigencias para un empleado moderno, pues obliga al colaborador a orientarse hacia los resultados y tener espíritu empresarial. Una de las grandes ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad.

La remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos\textsuperscript{24}:

1. La planificación estratégica de la empresa debe estar orientada hacia una administración por objetivos (APO) eminentemente participativa, democrática y amplia. La APO es un poderoso instrumento para la evaluación del desempeño y el rendimiento cuando

\textsuperscript{24} Ibid., p 451 - 452.
a. Los empleados crean los objetivos, los desarrollan y trabajan sin presiones o normas coercitivas.
b. Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.
c. Es un “contrato” vivo, y no simplemente un esquema de reglas y normas.

2. Proceso sencillo y de fácil comprensión y seguimiento que permita la cuantificación objetiva del desempeño de la empresa, de las unidades y de los empleados.
3. Flexibilidad, de modo que permita introducir ajustes cuando sean necesarios.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben negociar y aceptar todos los empleados involucrados en el proceso.

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas, es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. La administración moderna de las compensaciones, sin embargo, va más allá. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva\(^{25}\).

Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización, y la labor de reclutamiento y selección se harán muy arduas. Los especialistas en compensaciones pueden efectuar una contribución significativa a los objetivos generales de toda la organización; en ocasiones, el éxito de toda la compañía puede depender de sus esfuerzos. Uno de los objetivos de la compensación es el alentar a los mejores desempeños y rendimientos, así como el controlar los costos\(^{26}\).

Para poder sobrevivir, las compañías deben obtener utilidades. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer a los inversionistas y al capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad.

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados, y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente;

---


\(^{26}\) Ibid, p. 212 - 214.
por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. Dado que el trabajador ve los resultados de la conducta que se desea reforzar en forma muy rápida, se hace más fácil reforzar esa conducta. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad, y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

Cuando los trabajos devengan salarios fijos, ellos experimentan escasos incentivos para cooperar con la dirección de la empresa o para tomar la iniciativa de sugerir nuevas ideas para el incremento de la productividad. En el nivel del trabajador individual, la mayor productividad no aporta beneficios: los ingresos son iguales. Las altas tasas de crecimiento de la productividad pueden deberse a los sistemas de incentivos, que alienta al sector operativo a interesarse de modo directo en el incremento de la productividad.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar. ¿Se procura un incremento en ventas?, ¿Una reducción de los costos?, ¿Mejorar la calidad? Es indudable que prácticamente todas las organizaciones necesitan mejorar en estas áreas entre otras. A pesar de ello, sólo la política de establecer claramente los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.
8. DESARROLLO DEL TRABAJO

Para la estructuración del prototipo de incentivos para el trabajo de los concesionarios tuvimos en cuenta los objetivos definidos por la marca para cada uno de ellos, es por eso que iniciamos con una descripción de cada uno de estos objetivos. Posteriormente, analizamos la estructura organizativa ideal, la cual es exigida por la marca a cada concesionario; de esta manera podemos definir los indicadores de gestión por cada unidad de negocio y por cada cargo. Finalizaremos con la propuesta tipo que será entregada a cada uno de los concesionarios en las diferentes ciudades del país.

8.1 Indicadores objetivo asignados por la marca del sector automotriz a cada concesionario

Los indicadores con los cuales se fijan los objetivos en el plan de negocio de la marca hacia los concesionarios para sus unidades de negocio son los siguientes\(^\text{27}\):

- **Ventas de vehículos:**
  Mide la cantidad en unidades y en dinero de los vehículos vendidos.

- **Utilidad bruta de venta de vehículos:**
  Diferencia entre el ingreso de ventas o facturación y el costo de las ventas. Se calcula en dinero o en porcentaje.

- **Indicador de satisfacción del Cliente:**
  Percepción del Cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte del concesionario. Se calcula porcentualmente.

- **Participación de mercado:**
  Porcentaje de cobertura nacional y por sectores con respecto al total del mercado en unidades de vehículos.

- **Indicador de prospección:**
  Se mide en el número de personas clasificadas como prospectos o futuros compradores de vehículos.

- **Nivel de formación:**

---

\(^{27}\) Formato: Standar Presentación BP Dealers. Business plan definido por la marca del sector automotriz para cada uno de sus concesionarios.
Cumplimiento porcentual de los objetivos de cursos o formaciones virtuales y/o presenciales exigidas por la marca.

- **Entradas al taller:**
  Número de entradas de Clientes u órdenes de servicio a los talleres de postventa de los concesionarios.

- **Ventas de taller – Mano de obra:**
  Facturación en dinero de las operaciones de mano de obra realizadas en los talleres de servicio postventa de los concesionarios.

- **Ventas de taller – Repuestos:**
  Facturación en dinero de los repuestos en los talleres de servicio postventa de los concesionarios.

- **Horas facturadas – Mano de obra:**
  Tiempo (horas) facturado por las operaciones de mano de obra realizadas en los talleres de servicio postventa de los concesionarios.

- **Tasa de retención de Clientes:**
  Medición de la proporción de clientes dentro del parque automotor del concesionario que se mantienen fieles a una oferta de un servicio postventa y se sostiene en el tiempo.

- **Certificación de Calidad:**
  Se refiere al cumplimiento de una norma relacionada con la gestión de calidad, aplicable a los concesionarios para las unidades de negocio de venta y postventa.

- **Order Fill – Repuestos:**
  Es un indicador que mide la cantidad de entregas de repuestos a los diferentes canales de venta con respecto a las solicitudes de repuestos. Se calcula porcentualmente.

- **Nivel de Obsolescencia:**
  Porcentaje del stock que se compone de piezas obsoletas o que no se han vendido durante un determinado lapso de tiempo.

- **Rotación del Inventario:**
  Es un indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un período determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero.
La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. El reto corresponde en identificar lo que debe controlarse y monitorear, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

8.2 Estructura organizativa ideal para cada concesionario:

A continuación, presentamos el sistema ideal utilizado para definir la jerarquía dentro de los concesionarios, identificando los puestos de negocio. Esta estructura se presenta con el fin de establecer las líneas de mando, las unidades de negocio y cómo operan los concesionarios.

Ilustración 4 - Estructura ideal de un concesionario de una marca del sector automotriz

Fuente: Dower People S.A.S (2016). Estructura Organizacional requerida para una red de concesionarios.

Los puestos de negocio que integran la estructura organizativa de los concesionarios y hacia los cuales estará dirigido el prototipo de incentivos son los siguientes:

- **Gerente de servicio:**
  Dirige, coordina y controla las operaciones de la unidad de Negocio de venta de servicios del concesionario.
• **Gerente de repuestos:**
  Dirige, coordina y controla las operaciones de la unidad de Negocio de repuestos del concesionario en los diferentes canales y gestiona de manera efectiva el inventario y almacenamiento de repuestos.

• **Gerente comercial:**
  Dirige, coordina y controla las operaciones de la unidad de Negocio de venta de vehículos nuevos, en los canales de venta del concesionario.

• **Jefe de taller:**
  Asegura la calidad de las operaciones del área del taller en tiempo, oportunidad y costo.

• **Jefe de repuestos:**
  Coordina y controla las operaciones de la unidad de Negocio de repuestos del concesionario en los diferentes canales y gestiona de manera efectiva el inventario y almacenamiento de Repuestos en su sede a cargo.

• **Responsable de servicio al cliente:**
  Atender Clientes y visitantes con el fin de asegurar que sean satisfechas las necesidades y expectativas del Cliente, en forma efectiva y con la mayor brevedad posible.

• **Asesor de servicio:**
  Recibe al Cliente en los talleres de postventa, identifica necesidades, brinda información veraz y oportuna, realiza seguimiento al servicio prestado hasta la entrega del vehículo, manteniendo contacto permanente con el Cliente.

• **Asesor comercial:**
  Gestiona diariamente prospectos y registra las actividades de prospección, realiza proceso de ventas y hace seguimiento a las operaciones de venta ejecutadas.

• **Asesor de repuestos:**
  Detecta y materializa las oportunidades de venta de repuestos de acuerdo con los procedimientos establecidos por el concesionario y lineamientos de calidad y servicio al cliente establecidos por la marca.

• **Técnico Mecánico:**
  Comprende y desarrolla las actividades relacionadas con el funcionamiento, diagnóstico y reparación de los componentes del vehículo. Realiza las rutinas de mantenimiento, cambios y reparación de todos los sistemas propiamente mecánicos.

• **Probador – Control de calidad:**
  Inspecciona y verifica el trabajo de reparación de vehículos realizado por los Técnicos Mecánicos, de acuerdo con las normas de control de calidad del concesionario; con el fin de asegurar su funcionamiento y de esta forma garantizar la satisfacción del Cliente.
• **Asistente comercial:**
  Atiende clientes (internos y externos) y visitantes asegurando que sean satisfechas sus necesidades y expectativas, en forma efectiva y a la brevedad posible. Apoya o participa activamente en la gestión de eventos o responsabilidades del equipo.

• **Coordinador de mercadeo:**
  Coordina la implementación de los planes estratégicos y operativos del área de mercadotecnia en el concesionario, que permita impulsar las ventas, incrementar la rentabilidad, crear lealtad, promover y analizar la satisfacción de los clientes.

• **Coordinador de alistamiento:**
  Realiza, controla y sigue el proceso de alistamiento de los vehículos nuevos para asegurar que sean entregados al Cliente en óptimas condiciones.

• **Champion de calidad:**
  Planea, coordina e implementa los procesos de gestión de calidad de postventa y venta de vehículos nuevos de acuerdo con los procedimientos establecidos por el concesionario y los lineamientos de la marca.

• **Analista de garantías:**
  Apoya el concesionario con los trámites, administración y control de las garantías, resolución de problemas o errores presentados durante el proceso de cargue y final aprobación de las garantías sometidas en el sistema.

---

**8.3 Indicadores de gestión del prototipo de incentivos para los concesionarios de acuerdo con la unidad de negocio**

Dando continuidad al proyecto del diseño del prototipo de incentivos variable para los concesionarios de una marca del sector automotriz y de acuerdo con los consensos y decisiones estratégicas tomadas en las reuniones de retroalimentación con el personal directivo de la marca, se decidió incluir los siguientes indicadores de gestión en la compensación variable de las personas que hacen parte de los puestos de negocio de los concesionarios:

---

8.3.1 **Unidad de negocio – Venta de vehículos nuevos:**

• **Participación de mercado (porcentaje):**
  Porcentaje de cobertura del concesionario con respecto al total del mercado en unidades de vehículos.

• **Número de vehículos vendidos (unidades):**
Cantidad de los vehículos vendidos por el concesionario en cada una de sus sedes.

- **Tasa de venta a prospectos (porcentaje):**
  Cantidad de vehículos vendidos o efectividad de venta a las personas categorizadas como prospectos o futuros compradores de vehículos.

- **Cantidad de nuevos prospectos (unidades):**
  Número de personas prospectos o futuros compradores de vehículos, categorizados por el canal de venta (Piso o vitrina, Calle, Web y Flotillas).

- **Facturación de vehículos nuevos (dinero):**
  Mide la facturación en dinero de los vehículos vendidos por el concesionario en determinado lapso de tiempo.

- **Utilidad operacional – Negocio venta de vehículos nuevos (dinero o porcentaje):**
  Diferencia entre el ingreso de ventas o facturación de la unidad de negocio de venta de vehículos nuevos y el costo de las ventas, incluyendo costos y gastos operacionales y administrativos. Se calcula en dinero o en porcentaje.

- **Indicador de satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos (porcentaje):**
  Percepción del Cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte del concesionario en el proceso de venta de vehículo nuevo. Se calcula porcentualmente para determinado lapso de tiempo.

- **Certificación – Programa comercial (porcentaje):**
  Cumplimiento de la norma relacionada con la gestión de calidad, aplicable al concesionario para la unidad de negocio de venta de vehículos nuevos.

8.3.2 Unidad de negocio – Postventa:

- **Facturación de servicio (dinero):**
  Facturación en dinero de las operaciones de mano de obra realizadas en los talleres de servicio postventa del concesionario en cada una de sus sedes.

- **Facturación de repuestos (dinero):**
  Facturación en dinero de los repuestos en los talleres de servicio postventa del concesionario para sus diferentes canales de venta, en cada una de sus sedes.

- **Utilidad operacional – Negocio de servicio (dinero):**
Diferencia entre el ingreso de ventas o facturación de la unidad de negocio de servicio y el costo del mismo, incluyendo costos y gastos operacionales y administrativos del concesionario. Se calcula en dinero o en porcentaje.

- **Utilidad operacional – Negocio de repuestos (dinero):**
  Diferencia entre el ingreso de ventas o facturación de la unidad de negocio de repuestos y el costo del mismo, incluyendo costos y gastos operacionales y administrativos del concesionario. Se calcula en dinero o en porcentaje.

- **Número de entradas al taller (unidades):**
  Número de entradas de Clientes o número de órdenes de servicio de los talleres de postventa de las diferentes sedes del concesionario.

- **Facturación total de Mano de Obra por entrada (dinero):**
  Indica el valor promedio de facturación en dinero de la mano de obra (servicio) del concesionario por cada entrada u orden de servicio.

- **Horas facturadas por Técnico Mecánico por día (horas):**
  Indica el valor promedio de horas facturadas de la mano de obra (servicio) del concesionario por cada Técnico Mecánico al día.

- **Días de trámite de garantía (días):**
  Indica el valor promedio de días desde que se realiza la solicitud de garantías hasta la aprobación, modificación o rechazo de la misma.

- **Cantidad de rechazos de garantía por cada X número de días (unidades):**
  Cantidad de rechazos a las solicitudes de garantías realizadas por el concesionario a la marca de concesionarios del sector automotriz en determinado lapso de tiempo.

- **Rotación del inventario (unidades):**
  Indicador del número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero.

- **Order Fill – Negocio repuestos (porcentaje):**
  Indicador que mide la cantidad de entregas de repuestos a los diferentes canales de venta de los talleres del concesionario con respecto a las solicitudes de repuestos realizadas al concesionario. Se calcula porcentualmente.

- **Indicador de satisfacción del Cliente – Postventa (porcentaje):**
  Percepción del Cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte del concesionario en el proceso de venta de servicios en los talleres de postventa. Se calcula porcentualmente para determinado lapso de tiempo.
• **Indicador de “reparado OK a la primera vez” (porcentaje):**
  Indicador de calidad de los trabajos realizados en los talleres del concesionario, indica los reprocesos o recurrencias de los trabajos realizados por los Técnicos Mecánicos.

• **Tiempo medio de permanencia – Servicio Especializado (días):**
  Tiempo promedio de permanencia (diferencia entre la fecha de entrada y fecha de salida) en los talleres del concesionario para los vehículos a los que se les realizó un trabajo de tipo especializado.

• **Tiempo medio de permanencia – Servicio Rápido (horas):**
  Tiempo promedio de permanencia (diferencia entre la fecha de entrada y fecha de salida) en los talleres del concesionario para los vehículos a los que se les realizó un trabajo de tipo servicio rápido.

• **Certificación – Programa de servicio integral postventa (porcentaje):**
  Cumplimiento de la norma relacionada con la gestión de calidad, aplicable al concesionario para la unidad de negocio de postventa.

Estos indicadores estratégicos se alinean con el propósito general de los concesionarios, de la marca, de los accionistas y juntas directivas, tal como se puede apreciar en el mapa estratégico de alineación de indicadores y objetivos.
La aplicación de un cuadro de mando integral con los indicadores de gestión integrado con el prototipo de incentivos para el trabajo de los concesionarios tendría las siguientes ventajas:

- Alinearía a los empleados de los puestos de negocio hacia la visión estratégica del concesionario y de la marca.
- Facilitaría comunicación hacia el personal implicado acerca de los objetivos y los niveles de cumplimiento.
- Posibilita la redefinición de la estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Convertiría la visión y las estrategias en acciones concretas.
- Favorecería en el presente la creación de valor futuro.
- Integraría la información de diversas áreas de negocio dentro de los concesionarios.


---

• Mejoraría la capacidad de análisis.
• Impactaría positivamente en los indicadores financieros.

La clave del éxito del presente proyecto es la integración efectiva de la Administración por Objetivos, el cuadro de mando integral y sus respectivos indicadores de gestión en el prototipo de incentivos del personal que integra los puestos de negocio, y el plan de negocio definido por la marca.

8.4 Pesos porcentuales de los indicadores de gestión para cada uno de los puestos de negocio

El Comité directivo de la Marca de concesionarios del sector automotriz en equipo con Dower People S.A.S determinamos los siguientes indicadores de gestión, con sus respectivos pesos porcentuales para la compensación variable de las personas que hacen parte de los puestos de negocio en cada uno de los concesionarios:

• **Gerente de Servicio:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de dirigir, coordinar y controlar las operaciones de la unidad de negocio de venta de servicios, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales;

*Tabla 3 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Gerente de servicio*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gerente de Servicio</td>
<td>40%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>40%</td>
<td>Facturación de servicio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20%</td>
<td>Rentabilidad</td>
<td>20%</td>
<td>Utilidad operacional – Negocio de servicio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>40%</td>
<td>Calidad</td>
<td>20%</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente – Postventa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Indicador de “reparado OK a la primera vez”</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Certificación – Programa de servicio integral postventa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


• **Gerente de Repuestos:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de dirigir, coordinar y controlar las operaciones de la unidad de negocio de repuestos del concesionario en los diferentes canales y gestionar de
manera efectiva el inventario y almacenamiento de repuestos, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

**Tabla 4 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Gerente de repuestos**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gerente de Repuestos</td>
<td>65%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>55%</td>
<td>Facturación de repuestos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Rotación del inventario</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>15%</td>
<td>Rentabilidad</td>
<td>15%</td>
<td>Utilidad operacional – Negocio de repuestos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20%</td>
<td>Calidad</td>
<td>10%</td>
<td>Order Fill – Negocio repuestos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Certificación – Programa de servicio integral postventa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Gerente Comercial:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de dirigir, coordinar y controlar las operaciones de la unidad de negocio de venta de vehículos nuevos, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

**Tabla 5 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Gerente comercial**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gerente Comercial</td>
<td>50%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>15%</td>
<td>Participación de mercado</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>15%</td>
<td>Número de vehículos vendidos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Tasa de venta a prospectos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Cantidad de nuevos prospectos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20%</td>
<td>Rentabilidad</td>
<td>20%</td>
<td>Utilidad operacional – Negocio venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>30%</td>
<td>Calidad</td>
<td>20%</td>
<td>Ind. satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Certificación – Programa comercial</td>
</tr>
</tbody>
</table>

• **Jefe de Taller:**
   Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de asegurar la calidad de las operaciones del área del taller, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

*Tabla 6 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Jefe de taller*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jefe de Taller</td>
<td>20%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>20%</td>
<td>Número de entradas al taller</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>80%</td>
<td>Calidad</td>
<td>20%</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente – Postventa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>30%</td>
<td></td>
<td>30%</td>
<td>Indicador de “reparado OK a la primera vez”</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Tiempo medio de permanencia – Servicio Especializado</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Tiempo medio de permanencia – Servicio Rápido</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Certificación – Programa de servicio integral postventa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


• **Jefe de Repuestos:**
   Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de coordinar y controlar las operaciones de la unidad de Negocio de repuestos del concesionario en la sede a su cargo, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:
Tabla 7 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Jefe de repuestos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jefe de Repuestos</td>
<td>65%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>55%</td>
<td>Facturación de repuestos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>15%</td>
<td>Rentabilidad</td>
<td>10%</td>
<td>Rotación del inventario</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20%</td>
<td>Calidad</td>
<td>15%</td>
<td>Utilidad operacional – Negocio de repuestos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Order Fill – Negocio repuestos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Certificación – Programa de servicio integral postventa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Responsable de Servicio al Cliente:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de atender Clientes y Visitantes con el fin de asegurar que sean satisfechas las necesidades y expectativas, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

Tabla 8 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Responsable de servicio al cliente

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Resp. Servicio al Cliente</td>
<td>100%</td>
<td>Calidad</td>
<td>50%</td>
<td>Ind. satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>50%</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente – Postventa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Asesor de Servicio:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de mantener el contacto permanente con los Clientes en sus visitas al taller y ofrecer los diferentes servicio y mantenimientos, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:
Tabla 9 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asesor de servicio

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asesor de Servicio</td>
<td>40%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>20%</td>
<td>Facturación de servicio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>60%</td>
<td>Calidad</td>
<td>60%</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente – Postventa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Asesor Comercial:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de realizar el proceso de ventas y hacer los seguimiento a las operaciones de venta ejecutadas, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

Tabla 10 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asesor comercial

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asesor Comercial</td>
<td>60%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>50%</td>
<td>Número de vehículos vendidos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>40%</td>
<td>Calidad</td>
<td>40%</td>
<td>Ind. satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Asesor de Repuestos:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de detectar y materializar las oportunidades de venta de repuestos, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:
Tabla 11 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asesor de repuestos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asesor de Repuestos</td>
<td>90%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>80%</td>
<td>Facturación de repuestos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Calidad</td>
<td>10%</td>
<td>Rotación del inventario</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Técnico Mecánico:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de realizar las rutinas de mantenimiento, cambios y reparación de todos los sistemas propiamente mecánicos con tiempos determinados, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

Tabla 12 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Técnico Mecánico

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Técnico Mecánico</td>
<td>60%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>60%</td>
<td>Horas facturadas por Técnico Mecánico por día</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>40%</td>
<td>Calidad</td>
<td>40%</td>
<td>Indicador de “reparado OK a la primera vez”</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Control de Calidad:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de inspeccionar y verificar la calidad del trabajo de reparación de vehículos realizado por los Técnicos Mecánicos, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:
Tabla 13 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Control de Calidad

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Control de Calidad</td>
<td>100%</td>
<td>Calidad</td>
<td>40%</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente – Postventa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>60%</td>
<td>Indicador de “reparado OK a la primera vez”</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Asistente Comercial:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de apoyar y participar activamente en la gestión de eventos o responsabilidades del equipo comercial del concesionario, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

Tabla 14 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Asistente Comercial

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asistente Comercial</td>
<td>70%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>70%</td>
<td>Número de vehículos vendidos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>30%</td>
<td>Calidad</td>
<td>30%</td>
<td>Ind. satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Coordinador de Mercadeo:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de coordinar la implementación de los planes estratégicos y operativos del área de mercadotecnia en el concesionario, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:
### Tabla 15 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Coordinador de mercadeo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coordinador de Mercadeo</td>
<td>90%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>40%</td>
<td>Número de vehículos vendidos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>50%</td>
<td>Facturación de vehículos nuevos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Calidad</td>
<td>10%</td>
<td>Ind. satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Coordinador de Alistamiento:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de realizar, controlar y seguir el proceso de alistamiento de los vehículos nuevos, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

### Tabla 16 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Coordinador de alistamiento

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coordinador de Alistamiento</td>
<td>30%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>30%</td>
<td>Número de vehículos vendidos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>70%</td>
<td>Calidad</td>
<td>70%</td>
<td>Ind. satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Champion de Calidad:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de planear, coordinar e implementar los procesos de gestión de calidad de postventa y venta de vehículos nuevos, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:
### Tabla 17 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Champion de calidad

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Champion de Calidad</td>
<td>100%</td>
<td>Calidad</td>
<td>15%</td>
<td>Ind. satisfacción del Cliente – Venta de vehículos nuevos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>15%</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente – Postventa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>35%</td>
<td>Certificación – Programa comercial</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>35%</td>
<td>Certificación – Programa de servicio integral postventa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- **Analista de Garantías:**
  Las personas que ocupan este puesto de negocio son las responsables de trámites, administración y control de las garantías, por lo tanto se asignaron los siguientes indicadores de gestión con los respectivos pesos porcentuales:

### Tabla 18 - Indicadores de gestión con pesos porcentuales para el incentivo variable del Analista de garantías

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto de Negocio</th>
<th>Porcentaje - Pilar</th>
<th>Pilar</th>
<th>Porcentaje de indicador de gestión</th>
<th>Indicador de gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analista de Garantías</td>
<td>100%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>50%</td>
<td>Días de trámite de garantía</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>50%</td>
<td>Cant. rechazos de garantía por cada X número de días</td>
</tr>
</tbody>
</table>

8.5 Documento entregable tipo para cada concesionario:

Prototipo de Incentivos para el trabajo de los Concesionarios del Sector Automotriz

Red de Concesionarios

Junio de 2017
Las principales ventajas del prototipo de incentivos para la red de concesionarios se resumen a continuación:

1. Facilita la transversalidad al asegurar la formulación de objetivos compartidos por diversas unidades.
2. Integra el factor humano al ser los individuos los que establecen los objetivos de un modo negociado y los planes para alcanzarlos.
3. Concentra el esfuerzo en lo más necesario, estableciendo un orden en las acciones.
4. Ayuda a definir responsabilidades, con un único responsable para cada objetivo.
5. Permite que cada implicado conozca y controle cuáles son sus objetivos.
6. Facilita la valoración de resultados por medio de la comunicación entre superior y colaborador.
Prototipo de Incentivos para el trabajo de los Concesionarios del Sector Automotriz

INSTRUCTIVO

Junio de 2017
MARCA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Prototipo de Incentivos para el trabajo en los Concesionarios del Sector Automotriz

A continuación se describen las directrices de la marca de concesionarios del sector automotriz para establecer los Objetivos de los cargos principales incluidos en los modelos organizativos de los Concesionarios.

Los Objetivos Empresariales están agrupados en tres categorías:

1. **Crecimiento:**
   Incluye los Objetivos relacionados con el incremento en facturación de las Unidades de Negocio del Concesionario: Venta de Nuevos, Servicio, Repuestos y F&I. Además, incluye indicadores de Productividad.

2. **Rentabilidad:**
   Agrupa los principales Objetivos e Indicadores relacionados con la Utilidad de las Unidades de Negocio del Concesionario.

3. **Calidad:**
   Contiene los Objetivos relacionados con el ofrecimiento de una Experiencia Satisfactoria a los Clientes. Además incluye las metas para cumplir los requisitos y estándares de procesos exigidos por la Marca.
Guía - Distribución de la Ficha por Puesto de Negocio

Cada una de las fichas por puesto de Negocio, está estructurada de la siguiente manera:

1. Cargo analizado.
2. Nombre del Concesionario y Ciudad donde se encuentra ubicado.
3. Descripción del Puesto analizado.
4. Cargos a los que reporta y cargos subordinados de acuerdo con el Modelo Organizativo correspondiente.
1. Descripción detallada del Perfil de Puesto del Concesionario exigido por la marca de concesionarios del sector automotriz

- a. Formación requerida (Formación profesional, especialización…).
- b. Experiencia requerida para desempeñar el cargo.
- c. Requerimientos necesarios para el correcto desempeño de las funciones del cargo.
- d. Conocimientos específicos requeridos para desempeñar el cargo.
- e. Áreas de Responsabilidad del cargo.
- f. Idioma(s) requeridos.
Compensación

Los datos que se presentan en el estudio están expresados en términos de Ingreso Promedio Anual, es decir, se tuvieron en cuenta los pagos de ley (primas, cesantías e intereses de cesantías), así como los pagos adicionales como son las primas extralegales y otros pagos adicionales recibidos.

Estas compensaciones promedio contemplan:

- **Ingreso Fijo (Básico).**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Salario Ordinario</th>
<th>Salario Integral</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>12 salarios → Sueldo básico</td>
<td>12 salarios → Sueldo básico</td>
</tr>
<tr>
<td>1 salario → Primas legales</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1 salario → Cesantías</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0,12 salario → intereses de cesantías</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Ingreso Variable:**
  Ingresos Salariales (Horas Extras, Comisiones, Otros pagos salariales…)
  Ingresos No Salariales (Bonos por resultados, Otros pagos no salariales…)

- **Beneficios (Vehículo, Seguro de Vida, Medicina Prepagada, Celular…)**
Objetivos Empresariales correspondientes a Crecimiento, Rentabilidad y Calidad.

b. Indicadores de gestión y desempeño sugeridos para el cargo, en las diferentes unidades de Negocio.

c. Objetivos y Metas definidos por el Concesionario.

d. Objetivos y Metas definidos por el Concesionario para el segundo semestre Vs. el estado actual de los indicadores de Gestión.
Veámos un ejemplo...

**Cargo:** Gerente de Servicio
**Grupo del Concesionario:** 4
**Ciudad:** Bogotá D.C
**Ingreso Promedio:** $10,000,000
**Fijo:** $6,000,000
**Variable:** $4,000,000

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Descripción</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Real 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>40%</td>
<td>Unidad de Negocio: Puesto</td>
<td>$360,000</td>
<td>$400,000</td>
<td>$440,000</td>
<td>$410,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad</td>
<td>20%</td>
<td>Utilidad</td>
<td>$270,000</td>
<td>$300,000</td>
<td>$330,000</td>
<td>$305,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>20%</td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>&lt; 75%</td>
<td>75%</td>
<td>&gt; 75%</td>
<td>77%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Indicador de reparación &quot;OK&quot; a la primera vez</td>
<td>&lt; 90%</td>
<td>90%</td>
<td>&gt; 90%</td>
<td>85%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Certificación</td>
<td>&lt; 80%</td>
<td>80%</td>
<td>&gt; 80%</td>
<td>82%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Se determina el porcentaje de cumplimiento de acuerdo con el estado actual de los indicadores de gestión y el nivel Objetivo determinado para cada Concesionario (Real / Objetivo)

El porcentaje de cumplimiento de cada uno de los indicadores de gestión, se pondera con el peso que se haya establecido para cada uno de los mismos, de la siguiente manera...

<table>
<thead>
<tr>
<th>Peso del Indicador</th>
<th>Indicador de Gestión</th>
<th>Porcentaje de Cumplimiento</th>
<th>TOTAL</th>
<th>(Peso del Indicador * Porcentaje de Cumplimiento)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Facturación Negocio de Servicio (Dinero $)</td>
<td>103%</td>
<td>41%</td>
<td>(40% * 103%) = 41%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad</td>
<td>Utilidad Operacional Negocio Servicio (Dinero $)</td>
<td>102%</td>
<td>20%</td>
<td>(20% * 102%) = 20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa</td>
<td>103%</td>
<td>21%</td>
<td>(20% * 103%) = 21%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Indicador de reparado “OK” a la primera vez</td>
<td>94%</td>
<td>9%</td>
<td>(10% * 94%) = 9%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Certificación - Programa de Servicio Integral Postventa (%)</td>
<td>103%</td>
<td>10%</td>
<td>(10% * 103%) = 10%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td></td>
<td></td>
<td>101,6%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

En este ejemplo, el Gerente de Servicio obtuvo un cumplimiento del 101,6% de sus indicadores de gestión, por lo tanto su compensación será de: $ 6'000,000 de Fijo y $ 4'064,000 de Variable (101,6% * $4'000,000)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Compensación Fija</th>
<th>$6,000,000</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Compensación Variable</td>
<td>$4,064,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Compensación Total</td>
<td>$10,064,000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Veamos otro ejemplo...

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cargo: Gerente de Servicio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Grupo del Concesionario: 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ciudad: Bogotá D.C</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingreso Promedio: $10,000,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fijo: $6,000,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable: $4,000,000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Crecimiento</th>
<th>Unidad de Negocio: Postventa</th>
<th>Facturación Negocio de Servicio (Dinero $)</th>
<th>Presupuesto 2017 50%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Real 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>40%</td>
<td></td>
<td>$360,000</td>
<td>$400,000</td>
<td>$440,000</td>
<td>$300,000</td>
<td>75%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rentabilidad</th>
<th>Utilidad</th>
<th>Utilidad Operacional Negocio Servicio (Dinero $)</th>
<th>Presupuesto 2017 50%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Real 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>20%</td>
<td></td>
<td>$270,000</td>
<td>$300,000</td>
<td>$330,000</td>
<td>$250,000</td>
<td>82%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calidad</th>
<th>Satisfacción del Cliente</th>
<th>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa</th>
<th>Presupuesto 2017 50%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Real 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>20%</td>
<td></td>
<td>&lt; 75%</td>
<td>75%</td>
<td>&gt; 75%</td>
<td>70%</td>
<td>84%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calidad</th>
<th>Satisfacción del Cliente</th>
<th>Indicador de reparado &quot;OK&quot; a la primera vez</th>
<th>Presupuesto 2017 50%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Real 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10%</td>
<td></td>
<td>&lt; 90%</td>
<td>90%</td>
<td>&gt; 90%</td>
<td>85%</td>
<td>90%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calidad</th>
<th>Certificación</th>
<th>Certificación - Programa de Servicio Integral Postventa (%)</th>
<th>Presupuesto 2017 50%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Real 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10%</td>
<td></td>
<td>&lt; 80%</td>
<td>80%</td>
<td>&gt; 80%</td>
<td>75%</td>
<td>84%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El pago por el cumplimiento de cada uno de los indicadores de gestión depende del criterio de cada uno de los Concacionarios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Peso del Indicador</th>
<th>Indicador de Gestión</th>
<th>Porcentaje de Cumplimiento</th>
<th>TOTAL</th>
<th>(Peso del Indicador * Porcentaje de Cumplimiento)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Facturación Negocio de Servicio ($ínito $)</td>
<td>75%</td>
<td>30%</td>
<td>(40% * 75%) = 30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad</td>
<td>Utilidad Operacional Negocio Servicio ($ínito $)</td>
<td>83%</td>
<td>17%</td>
<td>(20% * 83%) = 17%</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa</td>
<td>84%</td>
<td>17%</td>
<td>(20% * 84%) = 17%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Indicador de reparado &quot;OK&quot; a la primera vez</td>
<td>85%</td>
<td>9%</td>
<td>(10% * 85%) = 9%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Certificación - Programa de Servicio Integral Postventa (%)</td>
<td>84%</td>
<td>8%</td>
<td>(10% * 84%) = 8%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td></td>
<td>100%</td>
<td>80,4%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

En este ejemplo, el Gerente de Servicio obtuvo un cumplimiento del 80,4% de sus indicadores de gestión, por lo tanto su compensación será de: $ 6'000.000 de Fijo y $ 3'216.000 de Variable (80,4% * $4'000.000)

Es decisión de cada uno de los Concacionarios determinar si el porcentaje de no cumplimiento de los Objetivos es cero o proporcional.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Compensación Fija</th>
<th>$6.000.000</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Compensación Variable</td>
<td>$3.216.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Compensación Total</td>
<td>$9.216.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Veámos otro ejemplo...

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cargo: Gerente de Servicio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Grupo del Concesionario: 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ciudad: Bogotá D.C.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingreso Promedio: $10.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fijo: $6.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable: $4.000.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Crecimiento</th>
<th>40%</th>
<th>Unidad de Negocio: Porcenta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Facturación Negocio de Servicio (Dinero $)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 90%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 Business Plan 100%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 110%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Real 2017</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rentabilidad</th>
<th>20%</th>
<th>Utilidad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Utilidad Operacional Negocio Servicio (Dinero $)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 90%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 Business Plan 100%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 110%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Real 2017</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calidad</th>
<th>20%</th>
<th>Satisfacción del Cliente</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 90%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 Business Plan 100%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 110%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Real 2017</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>10%</th>
<th>Indicador de reparado &quot;OK&quot; a la primera vez</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 90%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 Business Plan 100%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 110%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Real 2017</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>10%</th>
<th>Certificación - Programa de Servicio Integral Postventa (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 90%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 Business Plan 100%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presupuesto 2017 110%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Real 2017</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El pago por el cumplimiento de cada uno de los indicadores de gestión depende del criterio de cada uno de los Concesionarios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Peso del Indicador</th>
<th>Indicador de Gestión</th>
<th>Porcentaje de Cumplimiento</th>
<th>TOTAL</th>
<th>(Peso del Indicador * Porcentaje de Cumplimiento)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Facturación Negocio de Servicio (Dinero $)</td>
<td>125%</td>
<td>50%</td>
<td>( 40% * 125% ) = 50%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad</td>
<td>Utilidad Operacional Negocio Servicio (Dinero $)</td>
<td>117%</td>
<td>23%</td>
<td>( 20% * 117% ) = 23%</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>CVP (YTD) - Servicio (%)</td>
<td>110%</td>
<td>22%</td>
<td>( 20% * 110% ) = 22%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bien reparado la primera vez (%)</td>
<td>110%</td>
<td>11%</td>
<td>( 10% * 110% ) = 11%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Certificación - Programa de Servicio Integral (%)</td>
<td>110%</td>
<td>11%</td>
<td>( 10% * 110% ) = 11%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td></td>
<td>100%</td>
<td>117,3%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

En este ejemplo, el Gerente de Servicio obtuvo un cumplimiento del 117,3% de sus indicadores de gestión, por lo tanto su compensación será de: $ 6'000.000 de Fijo y $ 4'692.000 de Variable ( 117,3% * $4'000.000)

Es decisión de cada uno de los Concesionarios determinar si el porcentaje de cumplimiento de los Objetivos es lineal o exponencial después del 110%.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Compensación Fija</th>
<th>$6.000.000</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Compensación Variable</td>
<td>$4.692.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Compensación Total</td>
<td>$10.692.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Prototipo de Incentivos para el trabajo de los Concesionarios del Sector Automotriz
**Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios**

**Cargo:** Gerente de Servicio

**Descripción:** Dirigir, coordinar y controlar las operaciones de la Unidad de Negocio de Venta de Servicios del concesionario de acuerdo con las políticas de la Marca y los lineamientos del Gerente del Concesionario con el fin de conseguir los objetivos de crecimiento, calidad y rentabilidad del Concesionario en este negocio.

**Reporta a:** Gerente General

**Subordinados:** Coordinador de Servicio / Jefe de Taller / Analista de Garantías / Asesor de Servicio / Control de Calidad

---

### Descripción del Perfil - Gerente de Servicio

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conocimientos específicos</th>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Distribución Objetivo de la Compensación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>40%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>40%</td>
<td>Utilidad</td>
<td>Facturación Negocio de Servicio (Dinero $)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20%</td>
<td>Rentabilidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20%</td>
<td>Utilidad</td>
<td>Utilidad Operacional Negocio Servicio (Dinero $)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>40%</td>
<td>Calidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20%</td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10%</td>
<td>Indicador de reparado “OK” la primera vez (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10%</td>
<td>Certificación</td>
<td>Certificación - Programa de Servicio Integral - Postventa (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

**Cargo:** Gerente de Repuestos  
**Moneda:** Pesos Colombianos

### Descripción del Perfil - Gerente de Repuestos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Conocimientos específicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Distribución Objetivo de la Compensación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 105%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Bimestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>65%</td>
<td>Crecimiento</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>55%</td>
<td>Unidad de Negocio: Repuestos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10%</td>
<td>Rotación del Inventario</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15%</td>
<td>Rentabilidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15%</td>
<td>Utilidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10%</td>
<td>Unidad Operacional Repuestos (Dinero $)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20%</td>
<td>Calidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10%</td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10%</td>
<td>Certificación</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10%</td>
<td>Certificación - Programa de Servicio Integral - Postventa (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Reporte a: Gerente General

### Subordinados: Coordinador de Servicio / Jefe de Repuestos / Asesor de Repuestos / Bodeguero

Descripción del Perfil - Gerente de Repuestos

Gerente de Repuestos

Dirigir, coordinar y controlar las operaciones de la Unidad de Negocio de Repuestos del Concesionario en los diferentes canales y gestionar de manera efectiva el inventario y almacenamiento de Repuestos de acuerdo con las políticas de la Marca y los lineamientos del Gerente del Concesionario con el fin de asegurar la cobertura del inventario requerido por las operaciones propias, las necesidades del mercado y garantizar un aporte significativo de la unidad de negocio en términos de márgenes de utilidad.
Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cargo:</th>
<th>Gerente Comercial</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Moneda:</td>
<td>Pesos Colombianos</td>
</tr>
<tr>
<td>Concesionario:</td>
<td>Ciudad:</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción:</td>
<td>Distinguir, coordinar y controlar las operaciones de la Unidad de Negocio de Venta de Vehículos Nuevos, en los canales de venta del Concesionario de acuerdo con las políticas y criterios de la Marca y los Lineamientos de la Gerencia de Marca y del Gerente del Concesionario con el fin de asegurar la satisfacción y lealtad del Cliente y conseguir los objetivos de crecimiento, calidad y rentabilidad del Concesionario en este negocio.</td>
</tr>
<tr>
<td>Reporta a:</td>
<td>Gerente General</td>
</tr>
<tr>
<td>Subordinados:</td>
<td>Jefe de Sala / Asesores Comerciales / Coordinador de Alistamiento / Asistente Comercial</td>
</tr>
<tr>
<td>Presupuesto 2017</td>
<td>60%</td>
</tr>
<tr>
<td>Presupuesto - Segundo Semestre</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Indicadores de Gestión**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan)</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>50%</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Unidad de Negocio: Venta de Nuevos</td>
<td>Participación de Mercado (%)</td>
<td>Número de Vehículos vendidos</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Tasa de venta a prospectos (%)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad</td>
<td>20%</td>
<td>20%</td>
<td>Utilidad Operacional / Negocio de ventas de vehículos nuevos (Dinero $)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>30%</td>
<td>20%</td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>10%</td>
<td>Certificación</td>
<td>Certificación - Programa Comercial (%)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

**Cargo:** Jefe de Taller  
**Concesionario:**  
**Ciudad:**  

**Descripción:** Asegurar la calidad de las operaciones del área del taller en tiempo, oportunidad y costo de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Marca, las políticas del Concesionario y las directrices del Gerente de Servicio, con el fin de garantizar la satisfacción del Cliente, la productividad del Taller y cumplir con los objetivos del Concesionario.

**Reporta a:** Gerente de Servicio / Coordinador de Servicio  
**Subordinados:** Técnicos Mecánicos

### Descripción del Perfil - Jefe de Taller

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Profesional / Técnico en Ingeniería Mecánica Automotriz o afines, especialista en mecánica general, electricidad y electrónica (Certificación). | 2 años de experiencia en cargo de Jefe de Taller. 5 años en el Sector de Servicio Automotriz. | Orientación al servicio.  
Orientación a resultados.  
Capacidad de análisis.  
Reconocimiento.  
Proactividad. |

### Conocimientos específicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Cualificación de la Calidad.  
Gestión de indicadores.  
Conocimiento de las políticas, procedimientos y directrices de la Marca y del Concesionario (para el Taller).  
Gestión del área.  
Planificación de Taller.  
Operaciones.  
Desarrollo del Negocio.  
Relación con la Marca. | Español (100%). |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Dominio de herramientas y equipos de Mecánica Automotriz.  
Dominio de Microinformática.  
Conocimiento de los productos de la Marca.  
Aseguramiento de la Calidad. | Español (100%). |

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) (%)</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) (%)</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) (%)</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>20%</strong></td>
<td>Crecimiento</td>
<td>20%</td>
<td>Unidad de Negocio: Servicio</td>
<td>Número de entradas al taller</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>20%</strong></td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>20%</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>30%</strong></td>
<td>Tiempo medio de permanencia Servicio Especializado</td>
<td>10%</td>
<td>Tiempo medio de permanencia Servicio No Especializado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>10%</strong></td>
<td>Certificación</td>
<td>10%</td>
<td>Certificación - Programa de Servicio Integral - Postventa (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Distribución Objetivo de la Compensación

- Fijo: 60%  
- Variable: 40%
**Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios**

**Cargo:** Jefe de Repuestos  
**Moneda:** Peso Colombiano

**Concesionario:**  
**Ciudad:**

**Descripción:** Coordinar y controlar las operaciones de la Unidad de Negocio de Repuestos del Concesionario en los diferentes canales y gestionar de manera efectiva el inventario y almacenamiento de Repuestos de acuerdo con las políticas de la Marca y los lineamientos del Gerente de Repuestos con el fin de asegurar la cobertura del inventario requerido por las operaciones propias, las necesidades del mercado y garantizar un aporte significativo de la unidad de negocio en términos de márgenes de utilidad.

**Reporta a:** Gerente de Repuestos / Coordinador de Servicio  
**Subordinados:** Asesores de Repuestos / Bodeguero

### Descripción del Perfil - Jefe de Repuestos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Profesional en Logística / Ingeniería Industrial / Administración o afines</td>
<td>3 años de experiencia en puestos de gestión, con responsabilidad sobre una Unidad de Negocio preferiblemente en áreas de repuestos.</td>
<td>Orientación a resultados, Planificación y Organización, Liderazgo y Dirección de Equipes</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conocimientos específicos</th>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Niveles de stock y obsolescencia de repuestos.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rotación y estacionalidad de inventarios</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimientos económicos financieros. Interpretación de Estados Financieros</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dominio de Microinformática</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sector Automotriz</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 115%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>65%</strong> Crecimiento</td>
<td>55% Unidad de Negocio: Repuestos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10% Rotación del Inventario</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>15%</strong> Rentabilidad</td>
<td>15% Utilidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10% Utilidad Operacional Negocio de Repuestos (Dinero $)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>20%</strong> Calidad</td>
<td>10% Satisfacción del Cliente</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10% Certificación</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Distribución Objetivo de la Compensación

- Fijo: 60%
- Variable: 40%
Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

Cargo: **Responsable de Servicio al Cliente**

Concesionario: 

Ciudad: 

Descripción: Atender clientes y visitantes con el fin de asegurar que sean satisfechas las necesidades y expectativas del cliente, en forma efectiva y con la mayor brevedad posible.

Reporta a: Gerente General

Subordinados: -

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cargo: <strong>Responsable de Servicio al Cliente</strong></th>
<th>Moneda: Peso Colombiano</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Descripción del Perfil - Responsable de Servicio al Cliente

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Conocimientos específicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Servicio al Cliente. Gestión del área. Relación con la Marca.</td>
<td>Español. Inglés (50%).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Domicilio de Microinformática. Preferible conocimiento del Sector Automotriz | Domínio de Microinformática. Prefière conocimiento del Sector Automotriz |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Distribución Objetivo de la Compensación</th>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Objetivos</td>
<td>100%</td>
<td>Calidad 50%</td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Venta de vehículos nuevos (%)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa (%)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios**

**Cargo:** Asesor de Servicio  
**Concesionario:**  
**Ciudad:**  
**Descripción:** Recibir al Cliente, identificar necesidades, brindar información veraz y oportuna, realizar seguimiento al servicio prestado hasta la entrega del vehículo, manteniendo contacto permanente con el Cliente dentro de un clima de cordialidad y resaltando la importancia que tiene para el concesionario de acuerdo con los Lineamientos establecidos por el Concesionario y políticas de Calidad y Servicio al Cliente establecidas por la Marca, con el fin de dar respuesta y prestar el Servicio acorde a las necesidades del Cliente garantizando una experiencia muy satisfactoria en su permanencia y adquisición de Servicios con el Concesionario.  
**Reporta a:** Gerente de Servicio / Coordinador de Servicio  
**Subordinados:**  

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción del Perfil - Asesor de Servicio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Formación requerida</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Técnico en áreas del sector automotriz. | 2 años de experiencia en cargos similares de Asesor de Servicios. | Manejo de personal.  
Saber escuchar y traducir las necesidades del Cliente al equipo Técnico.  
Habilidad en relaciones interpersonales.  
Trabajo en equipo.  
Espíritu de Servicio.  
Metodología y rigor en el trabajo.  
Ordenado y flexible. |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conocimientos específicos</th>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dominio en Microinformática.</td>
<td>Recepción, Operaciones, Entrega, Desarrollo de Negocio, Calidad, Servicio al Cliente.</td>
<td>Español, Inglés (50%).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Distribución Objetivo de la Compensación</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fijo</td>
</tr>
<tr>
<td>60%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Composición de los Objetivos Propios**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Objetivos</strong></td>
<td>40%</td>
<td>20%</td>
<td>20%</td>
<td>60%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>60%</td>
<td>60%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Moneda:** Pesos Colombianos
**Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios**

**Cargo:** Asesor Comercial

**Concesionario:**

**Ciudad:**

**Descripción:** Gestionar diariamente prospectos y registrar las actividades de prospección en el sistema, realizar proceso de ventas y hacer seguimiento a las operaciones de venta ejecutadas; mantener permanentemente informados a los clientes sobre el estado del proceso de venta de acuerdo con el ciclo de venta, los lineamientos de calidad y servicio al cliente establecidos por el Gerente Comercial, las mejores prácticas de mercado y las Políticas de la Marca, con el fin de conseguir las metas comarciales asignadas, lograr los objetivos en matrices del Concesionario y garantizar una experiencia muy satisfactoria de los clientes con la compra de productos.

**Reporta a:** Gerente Comercial

**Subordinados:** -

---

### Descripción del Perfil - Asesor Comercial

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tecnólogo, Profesional en Marketing, Administración de Empresas/Ingeniería Industrial o carreras afines.</td>
<td>2 años de experiencia en cargos similares de Asesor Comercial.</td>
<td>Actitud comercial.</td>
</tr>
<tr>
<td>Dominio de Microinformática. Preferible conocimiento del Sector Automotriz</td>
<td></td>
<td>Observador.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Tenacidad para lograr los objetivos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Habilidad en relaciones interpersonales.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Ordenado y flexible.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Trabajo bajo presión.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Innovador y motivador.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Tolerancia al fracaso.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Conocimientos específicos

- Prospección.
- Plan Comercial.
- Entrevista / Cierre de Venta.
- Entrega.
- Seguimiento.
- Servicio al Cliente.

### Áreas de Responsabilidad

- Espanol.
- Inglés (50%).

### Distribución Objetivo de la Compensación

- Fijo: 60%
- Variable: 40%

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>90%</td>
<td>50%</td>
<td>110%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Unidad de Negocio: Venta de Nuevos</td>
<td>50%</td>
<td>Número de Vehículos vendidos.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Taxa de venta a prospectos (%)</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente</td>
<td>40%</td>
<td>Satisfacción del Cliente - Venta de vehículos nuevos (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Indicador de servicio al cliente</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

**Cargo:** Asesor de Repuestos

**Moneda:** Pesos Colombianos

### Descripción del Perfil - Asesor de Repuestos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tecnólogo, Profesional o Estudiante de Administración de Empresas/ Ingeniería Industrial / Ingeniería Mecánica o carreras afines.</td>
<td>2 años de experiencia en cargos similares de Asesor de Repuestos</td>
<td>Manejo de Personal.</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimientos específicos</td>
<td>Áreas de Responsabilidad</td>
<td>Idiomas</td>
</tr>
<tr>
<td>Domínio de Microinformática. Conocimiento del Sector Automotriz</td>
<td>Prospección, Operaciones, Calidad, Servicio al Cliente.</td>
<td>Español</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Inglés (50%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Distribución Objetivo de la Compensación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>90% Crecimiento</td>
<td>80% Unidad de Negocios: Repuestos</td>
<td>Facturación Repuestos ($miles)</td>
<td>Rotación del Inventario</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10% Calidad</td>
<td>10% Utilidad</td>
<td>Order Fill - Negocios de Repuestos (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios**

**Cargo:** Técnico Mecánico

**Descripción:** Comprender y desarrollar las actividades relacionadas con el funcionamiento, diagnóstico y reparación de los componentes del vehículo. Realizar las rutinas de mantenimiento, cambios y reparación de todos los sistemas propiamente mecánicos, como también desempeñarse en temas relacionados con el diagnóstico eléctrico y electrónico de los modernos y tecnológicos sistemas automotrices, realizando efectivamente reparaciones preventivas y correctivas usando herramientas especializadas.

**Reporta a:** Jefe de Taller

**Moneda:** Peso Colombiano

---

### Descripción del Perfil - Técnico Mecánico

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Conocimientos específicos

- Dominio de herramientas y equipos especializados de Mecánica Automotriz.
- Conocimiento de los productos de la Marca.
- Dominio de DMS.
- Dominio de las políticas, procedimientos y directrices de la Marca y del Concesionario.

### Áreas de Responsabilidad

- Operaciones.
- Relación con la Marca.
- Calidad.

### Idiomas

- Español.
- Inglés (50%).

### Distribución Objetivo de la Compensación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cargo</th>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Técnico Mecánico</td>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>90%</td>
<td>100%</td>
<td>115%</td>
<td>110%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>60%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad</td>
<td>40%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unidad de Negocios</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Servicio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Número de horas vendidas por Técnico Mecánico</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Indicador de reparado &quot;OK&quot; la primera vez (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

Cargo: **Control de Calidad**

Concesionario: 

Ciudad: 

Descripción: Inspeccionar y verificar el trabajo de reparación de vehículos realizado por los Técnicos Mecánicos, en base a normas de control de calidad de la empresa; con el fin de asegurar su funcionamiento y de esta forma garantizar la satisfacción del Cliente.

Reporta a: Gerente de Servicio / Coordinador de Servicio

Subordinados: 

---

### Descripción del Perfil - Control de Calidad

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Técnico o Tecnólogo en mecánica automotriz o afines.</td>
<td>2 años de experiencia como Técnico-Mecánico o control de calidad.</td>
<td>Orientación al servicio.</td>
</tr>
<tr>
<td>Especialista en mecánica general, electricidad y electrónica (Certificación)</td>
<td></td>
<td>Orientación a resultados.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formación técnica exigida por la Marca (Cursos presenciales).</td>
<td></td>
<td>Capacidad de Análisis.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Conocimientos específicos

- Dominio de herramientas y equipos especializados de Mecánica Automotriz.
- Conocimiento de los productos de la Marca.
- Dominio de OMS.
- Dominio de las políticas, procedimientos y directrices de la Marca y del Concesionario.

### Áreas de Responsabilidad

- Operaciones.
- Relación con la Marca.

### Idiomas

- Español.
- Inglés (50%).

Distribución Objetivo de la Compensación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Objetivos</td>
<td>100%</td>
<td>Calidad</td>
<td>40%</td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Puntuación (%)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Indicador de reparado &quot;OK&quot; la primera vez (%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---
## Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

### Cargo:
- Asistente Comercial

### Concesionario:
- Moneda: Pesos Colombianos

### Descripción:
Atender clientes (internos y externos) y visitantes asegurando que sean satisfechas sus necesidades y expectativas, en forma efectiva y a la brevedad posible. Apoyar o participar activamente en la gestión de eventos o responsabilidades del equipo. Operar efectivamente la central telefónica, de acuerdo con las instrucciones de manejo y los procedimientos del Concesionario. Controlar la existencia de materiales y suministros de oficina. Digitar y editar presentaciones de acuerdo con instrucciones precisas y documentación de referencia. Digitar y editar cartas, comunicados y documentos diversos por encargo, relacionados con la gestión de negocio. Gestionar la base institucional de contactos.

### Reporta a:
Gerente Comercial

### Subordinados:
- 

### Descripción del Perfil - Asistente Comercial

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tecnólogo en asistente contable y/o administrativo.</td>
<td>2 años de experiencia en cargos similares.</td>
<td>Planeación y Organización.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Conocimientos específicos
- Conocimientos en finanzas y contabilidad.
- Atracción al Cliente.

### Áreas de Responsabilidad
- Compras.
- Ventas.
- Comisiones del personal.
- Cobro.

### Idiomas
- Español.
- Inglés (50%).

### Distribución Objetivo de la Compensación
- Fijo: 60%
- Variable: 40%

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan)</th>
<th>Presupuesto 2017</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>70% Crecimiento</td>
<td>70% Unidad de Negocios: Venta de Nuevos</td>
<td>90%</td>
<td>100%</td>
<td>110%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- 70% Crecimiento
- 30% Calidad

### Indicadores de Gestión
- Indicador de satisfacción del Cliente - Venta de vehículos nuevos (%)

### Presupuesto 2017 100%
Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

**Cargo:** Coordinador de Mercadeo

**Descripción:** Coordinar la implementación de los planes estratégicos y operativos del área de mercadotecnia en el concesionario, que permita impulsar las ventas, incrementar la rentabilidad, crear lealtad, promover y analizar la satisfacción de los clientes. Participar en el diseño de mecanismos que estimulen la demanda, mejoren el posicionamiento de la imagen y la participación del mercado, análisis de competencia e identificación de nuevas oportunidades de negocio y prospectos.

**Reporta a:** Gerente de Marca

**Subordinados:** -

---

**Formación requerida**

- Profesional en Administración de Empresas / Ingeniería Industrial / Ingeniería Mecánica o afines.

**Experiencia requerida**

- 2 años de experiencia en cargos de dirección de áreas de mercadeo o cargos similares.

**Requerimiento del Puesto**

- Habilidad en relaciones interpersonales.
- Liderazgo y dirección de equipos.
- Negociación.
- Ordenado y flexible.
- Trabajo bajo presión.
- Innovador.

---

**Conocimientos específicos**

- Gestión Comercial.
- Inteligencia de Marketing y Venta Cruzada
- Marketing Digital.
- Dominio de Microinformática.

**Áreas de Responsabilidad**

- Planificación de Marketing.
- Desarrollo Comercial.
- Operaciones.
- Gestión del área.

**Idiomas**

- Español.
- Inglés (50%).

---

**Distribución Objetivo de la Compensación**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
<th>60%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Variable</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

**Composición de los Objetivos Propios**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>90%</th>
<th>10%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>40%</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>Unidad de Negocio Venta de Nuevos</td>
<td>-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Número de Vehículos vendidos</td>
<td>-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Facturación Negocio de Nuevos (Dinero S)</td>
<td>-</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Calidad**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>10%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Venta de vehículos nuevos (%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

Cargo: Coordinador de Alistamiento

Descripción: Realizar, controlar y seguir el proceso de Alistamiento de los Vehículos Nuevos para asegurar que sean entregados al Cliente en óptimas condiciones. Generando y reportando las estadísticas de entrega, proponiendo acciones de mejora.

Reporto a: Gerente Comercial

Subordinados: Técnicos Mecánicos de Alistamiento

Formación requerida

<table>
<thead>
<tr>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liderazgo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Manejo de personal.</td>
</tr>
<tr>
<td>Trabajo bajo presión.</td>
</tr>
<tr>
<td>Planeación y organización.</td>
</tr>
<tr>
<td>Logística de inventarios.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Español.</td>
</tr>
<tr>
<td>Inglés (50%).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conocimientos específicos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dominio de Microinformática.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recepción.</td>
</tr>
<tr>
<td>Asignación.</td>
</tr>
<tr>
<td>Operaciones.</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Composición de los Objetivos Propios</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento 30%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad 70%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Venta de Nuevos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unidad de Negocio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Número de Vehículos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vendidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Venta de vehículos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>nuevos (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

Cargo: **Analista de Garantías**

Descripción: Apoyar el concesionario con los trámites, administración y control de las garantías, resolución de problemas o errores presentados durante el proceso de carga y final aprobación de las garantías sometidas en el sistema. Responsable de recibir, analizar y verificar la información para asociar en el sistema de garantías todas las operaciones, referenciales a las partes y códigos de garantía para los nuevos lanzamientos, evitando la futura aparición de errores en el sistema. Gestión de indicadores y análisis mediante un archivo de control interno de garantías, presentando efectivamente la información.

Reporta a: Gerente de Servicio / Coordinador de Servicio

Subordinados: -

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cargo</th>
<th>Moneda: Peso Colombiano</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analista de Garantías</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Descripción del Perfil - Analista de Garantías**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Técnico o Tecnólogo en mecánica automotriz o afines.</td>
<td>2 años de experiencia en cargos similares de gestión de garantías.</td>
<td>Facilidad de Comunicación Oral y Escripta.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conocimientos específicos</th>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dominio de Políticas, Procedimientos y Directrices de las Marcas y del Concesionario.</td>
<td>Relación con la Marca.</td>
<td>Inglés (50%).</td>
</tr>
<tr>
<td>Temarios.</td>
<td>Gestión del área.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento del Sector Automotriz.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Distribución Objetivo de la Compensación**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Composición de los Objetivos Propios**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Crecimiento</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>100%</td>
<td>50%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Indicadores de Gestión**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>50%</td>
<td>Unidad de Negocio:</td>
<td>Dias de tramite de garantia (10 días)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Porcentaje:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>50%</td>
<td>Cantidad de rechazo de garantia por cada 100 reclamos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Prototipo de Incentivos para el trabajo de la red de Concesionarios

Cargo: Champion de Calidad

Descripción: Planear, coordinar e implementar los procesos de gestión de calidad de Posventa y Ventas de acuerdo con los procedimientos establecidos por el Concesionario y los lineamientos de la Marca con el fin de garantizar la estandarización y mejora continua de los procesos enfocados a incrementar la satisfacción del Cliente.

Reporta a: Gerente General

Subordinados: -

### Descripción del Perfil - Champion de Calidad

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formación requerida</th>
<th>Experiencia requerida</th>
<th>Requerimiento del Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Profesional en Administración de Empresas / Ingeniería Industrial / Ingeniería Mecánica o afines.</td>
<td>1 año de experiencia en puestos de gestión de Calidad.</td>
<td>Orientación a resultados.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Liderazgo y Dirección de equipos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Planificación y organización.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Iniciativa y Mejora continua.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Interés por el Cliente interno y externo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Trabajo en equipo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Manejo de indicadores.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conocimientos específicos</th>
<th>Áreas de Responsabilidad</th>
<th>Idiomas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dominio de Microinformática</td>
<td>Operaciones.</td>
<td>Español.</td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema Gestión Integrado.</td>
<td>Indicadores de Gestión.</td>
<td>Inglés (50%).</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Calidad.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Distribución Objetivo de la Compensación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fijo</th>
<th>Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60%</td>
<td>40%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Composición de los Objetivos Propios

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de Gestión</th>
<th>Presupuesto 2017 90%</th>
<th>Presupuesto 2017 (Business Plan) 100%</th>
<th>Presupuesto 2017 110%</th>
<th>Presupuesto - Segundo Semestre</th>
<th>Estado Actual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>25%</td>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Venta de vehículos nuevos (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25%</td>
<td></td>
<td>Indicador de satisfacción del Cliente - Postventa (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35%</td>
<td>Certificación</td>
<td>Certificación - Programa Comercial (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35%</td>
<td></td>
<td>Certificación - Programa de Servicio Integral - Postventa (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
9 CONCLUSIONES

- En el estudio de salarios previo al diseño del prototipo de incentivos se destaca que las compensaciones de las personas que ocupan algunos puestos de negocio son fijas y para los demás puestos de negocio que cuentan con una compensación variable, dicha compensación está ligada únicamente al volumen de la facturación en dinero. Además, la marca de concesionarios no había realizado ningún tipo de análisis previo en busca de tener equidad o incentivar tanto a los mejores desempeños como a la productividad de las personas.

- El sistema de asignación actual de salarios se da de manera arbitraria, ya que son los directivos de los concesionarios quienes determinan el esquema de pago de cada una de las personas, por tal razón existen muchas diferencias y se dan casos como el que para un mismo cargo puedan existir diferentes cálculos de compensación. No existe un esquema de compensación definido como directriz de la marca, eso ha permitido que el tema de las compensaciones dentro de los concesionarios no tenga los estándares basados en estudios y propuestas como la realizada en este trabajo.

- La competitividad y la dinámica de los negocios hacen necesario replantear la forma de operación y funcionamiento actual de los concesionarios, por lo tanto, es necesario crear ventajas competitivas como las que se generan con esquemas de compensación diferenciados que reconozcan la productividad y la consecución de los objetivos.

- Las personas respondemos y nos motivamos por los incentivos. Lo cual conlleva a esforzarnos un poco más, sólo cuando este esfuerzo adicional se ve recompensado económicamente. De igual manera, el mejor talento también tiende a moverse hacia trabajos y empresas donde las compensaciones están vinculadas al rendimiento, a los resultados y a la productividad.

- El prototipo de incentivos facilita la transversalidad de responsabilidades a toda la organización al asegurar la formulación de objetivos compartidos por las diferentes unidades de negocio. Por lo tanto, este prototipo de incentivos posibilita tener un control total sobre la operación general del concesionario y de la marca.

- El prototipo de incentivos genera en el personal una concentración del esfuerzo en lo más necesario, estableciendo un orden en las acciones.

- El nuevo esquema de compensación diferenciado permite a los concesionarios integrar los equipos de trabajo y delegar responsabilidades comunes, facilitando la valoración de los resultados por medio de la comunicación más asertiva entre superior y colaborador.

- El diseño del prototipo de incentivos ha resultado de gran interés para las personas responsables de talento humano en los concesionarios, quienes muestran iniciativas de empezar con la implementación del mismo.
10 BIBLIOGRAFÍA

ANDI – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2012). Documento de caracterización de industria de vehículos.


Koontz (1,983) Elementos de Administración.

Palacio (1980) Administración por objetivos Efectos y Alcances.

ANEXOS

Hoja de Vida – Director Externo:

Néstor R. Toledo D.
Presidente Dower People

20 años en el sector de Gestión Humana.
5 años de experiencia en el Sector Automotriz.

Directivo del Grupo Español Gas Natural (empresa multinacional del Sector Energético)
- Miembro del Comité de Dirección de Latinoamérica.
- Líder de procesos de Take Over: EDF México, Gas Natural Colombia.
- Director de Organización y Calidad para Argentina, Colombia, Brasil, México y Puerto Rico.
- Director de Recursos Humanos para Colombia.
- Miembro Juntas Directivas: Gases del Oriente, Gases de Risaralda, Gases del Quindío.

Directivo del Grupo Español Seeliger y Conde en Colombia. (empresa multinacional de Consultoría en Gestión Humana)
- Director General Human Capital Outsourcing.
- Miembro de Junta Directiva.

Ingeniero Industrial - Universidad Javeriana
Especialista en Sistemas de Información - Universidad de los Andes
Programa de Desarrollo Directivo – Escuela de Negocios - INALDE.

Docente Universidad del Rosario.
Coach de Gerentes en Ford Motor Colombia

RECURSOS

Los recursos que proporcionará Dower People S.A.S. para el desarrollo efectivo de la pasantía son los siguientes:

- Compensación mensual monetaria por ejercer el cargo de consultor.
- Equipo portátil MacBook Pro.
- Equipo de escritorio iMac.
- Internet con un ancho de Banda de 50 Mb.
- Impresora y escaner Epson L355.
- Gastos logísticos y de transporte.
- Material de oficina.
- Software licenciado.
## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<table>
<thead>
<tr>
<th>Meses</th>
<th>Marzo</th>
<th>Abril</th>
<th>Mayo</th>
<th>Junio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>No. Semana</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Día Fin Semana</td>
<td>11/3</td>
<td>7/4</td>
<td>14/4</td>
<td>21/4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Instalación del Proyecto
- Confirmar los objetivos y Roadmap del proyecto
- Determinar mecanismos de control y seguimiento del proyecto
- Conformar equipo de proyecto
- Diseñar y presentar el cronograma preliminar de trabajo
- Reunión de Feedback con la marca de concesionarios del sector automotriz

### Etapa 1: Diagnóstico
- Realizar levantamiento de indicadores actuales del Business Plan de la marca
  - Venta de Nuevos
  - Posventa
- Definir información preliminar necesaria
- Reunión de Feedback con la marca de concesionarios del sector automotriz

### Etapa 2: Estructuración
- Establecer indicadores de gestión para las unidades de negocio
  - Venta de nuevos
  - Posventa
- Estructurar el mapa estratégico con los indicadores de gestión del Concesionario
- Alineación de indicadores de gestión y puestos de negocio
- Definición de pesos porcentuales de los indicadores de gestión por caja
- Reunión de Feedback con la marca de concesionarios del sector automotriz

### Etapa 3: Pruebas y Ajustes
- Elaboración del informe final - Prototipo de Incentivos
- Reunión de Feedback con la marca de concesionarios del sector automotriz
- Revisión y ajustes finales
- Entrega final del Prototipo de Incentivos a la Red de Concesionarios en Colombia