
Incolmotos Yamaha: contribuyendo al desarrollo de Colombia

En un mundo en el que la cantidad de títulos y la acumulación de conocimiento pareciera estar por encima de todo, y en el que el éxito se mide en cargos ocupados o saldos de cuentas bancarias, algunas compañías y sus fundadores –que bien podrían llamarse soñadores- sobresalen para demostrar que los diplomas no lo son todo; que invertir tiempo en el desarrollo personal es igualmente importante y valioso.

La denominada inteligencia emocional ha surgido como salvavidas en un entorno lleno de gente sobrecalificada que entiende mucho de teoría, conceptos y nuevas tecnologías, pero que muchas veces se raja en empatía; esa que se adquiere cuando aprendemos a escuchar verdaderamente al otro, a comprenderlo desde su realidad y no desde la presbicia que tanto nos limita.

Esta habilidad está siendo muy apetecida por ciertos empresarios que han visto en ella la posibilidad, no sólo de mejorar el clima organizacional, sino la experiencia del cliente. Hay compañías que han entendido que los resultados no van ligados únicamente a la productividad y al trabajo arduo, sino al bienestar de los empleados y la satisfacción de quienes adquieren sus productos o servicios.



[Incolmotos Yamaha](#), empresa antioqueña dedicada al ensamble de motos y que lleva 40 años en el mercado, es precisamente un ejemplo de lo anterior. Entendiendo que su éxito y futuro está en la sonrisa de sus clientes, la misión de esta marca es clara: crear

Fuente: www.incolmotos-yamaha.com.co *Kando*, es decir, “sentimientos de profunda emoción y satisfacción cuando se encuentra algo de valor excepcional”¹; eso es lo que significa esa palabra en japonés.

“El espíritu de desafío de Yamaha, es la capacidad de asumir retos con ingenio y entusiasmo. Un entorno corporativo en el que cada empleado tiene un sueño y voluntad para realizarlo”². Con ese empeño y esa pasión, la compañía entrega, en cada motocicleta,

¹ Tomado de: <http://www.incolmotos-yamaha.com.co/corporativo/Default.aspx?tabid=138>

² *Ibíd.*

lo mejor de sí; no en vano tiene el 21,73% de participación en el mercado colombiano después de Auteco, primera ensambladora de motos a nivel nacional que en el primer cuatrimestre de 2016 alcanzó el 43,54%.

Pero llegar al millón de motos ensambladas no ha sido fácil. Entrar en un país donde la cultura de este vehículo no existía era todo un reto. Incolmotos Yamaha surgió en 1975, inicialmente a través de [Furesa S.A.](#), una filial de [Coltejer](#) dedicada a fundiciones y repuestos. Luego de establecer contacto con Yamaha Motor y afianzar las relaciones, la compañía logró ensamblar las primeras 26 DT 175, consiguiendo firmar un contrato de distribución con la marca japonesa.

A principios de los ochenta, Yamaha Motor decidió invertir en esta empresa que, en aquel entonces, se llamaba Impormotos y que había dejado de ser filial de Coltejer para convertirse en una compañía independiente. Diez años después, ya bajo el nombre Incolmotos, adquirió instalaciones propias en La Estrella.

Los años siguientes marcarían momentos importantes en la historia de esta empresa que, actualmente, hace parte de las compañías del Grupo Yamaha. El surgimiento de las primeras Escuelas Yamaha Musical; la creación del Instituto Técnico Yamaha (ITY) para formar jóvenes en mecánica de motocicletas y administración de centros de servicio; y la inauguración de un nuevo edificio de oficinas en Girardota, son sólo algunos de los logros de esta organización de aproximadamente 900 empleados, liderada por Francisco José Sierra.

La motocicleta como dinamizador de la economía

El fenómeno de las motocicletas en Colombia ha generado malestar en ciertas esferas, pues ha tenido un crecimiento considerable; durante el 2015, en el país se vendieron cerca de 700.000 motos, lo que lo convierte en uno de los mercados más atractivos en América Latina después del líder absoluto: Brasil.

La molestia se debe, sobre todo, a un tema cultural que algunos definen como falta de disciplina social. El incumplimiento de las normas de tránsito, que suele ser más evidente en los conductores de las motos, es lo que ha causado cierto rechazo a este tipo de vehículos en las grandes ciudades.

Sin embargo, conviene revisar algunos casos en urbes asiáticas donde la motocicleta ha sido un claro dinamizador del desarrollo social y económico. Este es el caso de Ho Chi Minh, una ciudad en Vietnam que cuenta con aproximadamente ocho millones de habitantes y seis millones de motos. Este país en particular decidió patrocinar la industria, regalándole a Yamaha el terreno para construir su planta con la condición de que le diera

al gobierno 25% de participación, aclarando que no habría intervención alguna en la administración de la compañía. Es así como el sector se ha convertido en uno de los pilares del desarrollo en Vietnam.



Fuente: www.slate.com

Pero las motos no se popularizan en ciertos lugares de manera aleatoria. Este mercado se expande más fácilmente en países o ciudades con cuatro características básicas: mal transporte público, mala infraestructura vial, alto costo de los carros y bajos ingresos en la población. Según eso, Colombia se convierte en un escenario idóneo.

Sin embargo, en todo el territorio nacional hay tan sólo cinco millones y medio de motos circulando, lo que indica que este sector tiene una gran oportunidad de crecimiento. En ese sentido, Incolmotos Yamaha está consciente de que esta expansión debe ir de la mano con un alto grado de responsabilidad, atendiendo sobre todo a esa falta de disciplina social.

Es por eso que esta compañía, junto con otros ensambladores, decidió educar a sus clientes ofreciéndoles cursos de conducción que pretenden mitigar la falta de reglamentación que existe actualmente en Colombia para expedir licencias de motos. La alta accidentalidad que presentan estos vehículos, dicen sus dirigentes, no se debe a la motocicleta en sí, sino a la falta de experiencia de quienes la manejan.

Adicionalmente, Incolmotos se ha acercado a los batallones y comandos de policía para enseñarles a quienes deben usar este tipo de vehículos a conducirlos de manera adecuada, pues están conscientes de que el ejemplo lo debe dar las mismas autoridades. Lo mismo hace con algunas empresas que tienen una cantidad importante de empleados con motocicleta, sin importar la marca del vehículo.

Estos esfuerzos, aunque significativos, no logran mitigar del todo la problemática del país en estos temas, por lo que la compañía le ha insistido al Ministerio de Transporte, a las secretarías de tránsito y demás autoridades relacionadas con este asunto sobre la importancia de educar a los conductores de motos.

Otro asunto importante y poco mencionado es el incremento en la bancarización en estratos 1, 2 y 3 gracias a la industria. La mayoría de compradores de motos en Colombia son personas de bajos recursos que acceden a productos como cuentas de ahorro y demás para poder pagar la financiación del vehículo.

En ciertas zonas del país en donde la falta de vías impide una adecuada comunicación entre algunos municipios y las ciudades principales, las motocicletas se han convertido en dinamizadores importantes de la economía, pues permiten el transporte de alimentos y otro tipo de productos que, de otra manera, sería muy difícil conseguir.

Las proyecciones en cuanto al crecimiento del mercado en Colombia se estiman en 8% o 10% anual. Sin embargo, la devaluación ha golpeado fuertemente este sector que depende todavía del precio del dólar, por lo que se prevé una desaceleración en las ventas de este año. Aun así, esta industria espera seguir contribuyendo al desarrollo social y económico del país a través de la generación de empleo y el apoyo a la creación de nuevos negocios que aporten a la sustitución de importaciones.

Desarrollo de proveedores y gestión del conocimiento



Fuente: www.incolmotos-yamaha.com.co

Incolmotos Yamaha tiene claro que existen cuatro pilares fundamentales para el desarrollo y éxito de la compañía: su marca, el talento humano, los distribuidores y la red de proveedores. Estos últimos, en particular, han representado un reto importante. Al ser una industria tan nueva en el país, durante los inicios fue necesario visitar pequeños talleres en diferentes ciudades para proponerles la fabricación de ciertas partes.

La propuesta iba acompañada de apoyo en temas de capacitación, disposición de la tecnología necesaria e incluso financiación. Gracias a este proceso, muchas de esas pequeñas empresas se convirtieron en grandes proveedores de diferentes marcas, llegando a fabricar incluso autopartes.

Actualmente, la compañía participa en el denominado [Programa Gestión de Motos](#) (PGM) en alianza con la [Universidad EAFIT](#), [Colciencias](#) y otras marcas como Honda y Suzuki. El objetivo es diagnosticar un grupo de proveedores de dichas compañías para conocer su estado actual e implementar planes de mejora, seguimiento y control que les permita alcanzar el curso ideal.

Este programa lleva 10 años y se encuentra en su tercera etapa. El 70% del proyecto es asumido por Colciencias, mientras el 30% restante lo financian las tres compañías junto con el grupo de proveedores que se están viendo beneficiados por esta iniciativa. Gracias a lo anterior, las ensambladoras han logrado un ahorro de aproximadamente 700 millones de pesos por la reducción en el costo de la fabricación de algunas partes.

A pesar de todos los esfuerzos realizados, todavía hay mucho camino por recorrer. En Colombia se puede fabricar actualmente el 30% de la moto; no porque los proveedores no estén en capacidad de desarrollar el otro 70% (compuesto por motor, relojes y demás), sino porque el volumen de producción no es suficiente para asumir el costo que tendría la fabricación de dichas partes.

El Porcentaje de Integración Nacional (PIN) establecido por el gobierno, que es del 17%, ha sido cumplido y superado poco a poco, gracias a diferentes estrategias que han contribuido a la sustitución de importaciones. Luego de la crisis económica que vivieron ciertos países europeos, la industria decidió centralizar algunos procesos y cerrar varias plantas. Incolmotos Yamaha, junto con otros ensambladores, decidieron aprovechar ese conocimiento para traerlo a Colombia y ayudar a establecer varios de esos proveedores en nuestro país.

Lo anterior es una muestra de que la colaboración entre competidores no sólo es posible, sino muy provechosa. Este tipo de sinergias han sido promovidas por la Agencia de Cooperación Internacional y Ruta N, quienes propiciaron lo que hoy se conoce como Red de Ensamble: un proyecto en el que participan [Sofasa](#), [Auteco](#), Incolmotos, [Mitsubishi](#), [Haceb](#) y [AKT Motos](#).

Al tener necesidades, problemáticas, tecnologías y procesos en común, estas seis compañías decidieron unirse para realizar un trabajo colaborativo que resultara beneficioso para la industria. Pero además de concentrarse en el desarrollo de proveedores con la innovación como pilar fundamental, decidieron apostarle a la educación.

Es así como, de la mano del [SENA](#), nace la primera escuela pública de destrezas, que requirió una inversión superior a los 600 millones de pesos. Ubicada en el noroccidente de Medellín, la Escuela Monozukuri de Destrezas de Alto Rendimiento espera formar cerca de 1.700 personas anualmente en áreas como soldadura, ensamble, pintura, logística, seguridad y ergonomía, entre otros.

Pero además de lo anterior, este trabajo colaborativo entre diferentes actores de la industria, involucrando también entidades del Estado y la academia, ha permitido fortalecer los procesos de gestión de conocimiento y vigilancia tecnológica. Y es que del Programa Gestión de Motos, mencionado anteriormente, surgió el desarrollo de lo que se ha denominado el [Portal Tecnológico](#).

Este “consiste en una plataforma que sirve como repositorio de información de interés para las empresas del sector de motocicletas participantes en este. En el portal se ingresa información de diversa índole: desarrollos tecnológicos e innovaciones en procesos de

fabricación, materiales, tendencias del sector de motocicletas a nivel mundial, noticias, novedades, convocatorias de apoyo a proyectos de I+D+i, entre otros hechos que se consideren pertinentes.

Es importante mencionar que a este portal tienen acceso personas de diferentes niveles de las empresas, como son los altos directivos y funcionarios de diversas áreas como jefaturas de planta, operaciones, logística, relacionamiento con proveedores, entre otras. La idea principal es que este portal se convierta en una herramienta valiosa de socialización de información pertinente para la comunidad de empresas del proyecto, al ofrecerse ésta de forma continua en diversos campos de interés como por ejemplo, innovaciones y desarrollos tecnológicos para el sector en campos como los procesos, materiales, sistemas de producción, sistemas de gestión, tendencias de mercado, avances científicos de distinto orden, actividades de otras compañías a nivel mundial, convocatorias vigentes, noticias y novedades del sector, entre otros puntos”³.

También de la mano de la Universidad EAFIT e [Indisa S.A.](#), Incolmotos ha logrado un ahorro de más de mil millones de pesos en pintura. Esto gracias a la creación de una planta que pretende aumentar la productividad y cuidar el medio ambiente, permitiendo economizar hasta un 40% de producto.

El proyecto, presentado ante Colciencias, es otra muestra de cómo los procesos de innovación al interior de una compañía se pueden apalancar en alianzas con universidades y entes del Estado. Según datos de Incolmotos Yamaha, esta planta de pintura electrostática permite pintar dos mil motos más con un 23% menos de producto, gracias a que éste alcanza una cobertura de entre el 50 y 60 por ciento, mejorando notablemente el rendimiento anterior que estaba en aproximadamente un 30%.

Responsabilidad social

Con el objetivo de “servir en el fomento, promoción, estímulo y apoyo al desarrollo de la cultura, el deporte, la capacitación tecnológica y la salud de los niños y ancianos en el país”⁴ surgió, en el año 2004, la [Fundación Incolmotos Yamaha](#).

Esta entidad sin ánimo de lucro es hogar de diferentes programas que buscan formar personas de bien. Uno de ellos es el Instituto Técnico Yamaha (ITY), que desde 1997 ofrece capacitaciones a personas de bajos recursos para formarse como mecánicos o

³ Sánchez Gómez, Á., Rodríguez Arroyave, C., Echeverry Cartagena, C., & López Cañas, C. (2014). Gestión de la innovación y asociatividad empresarial en el sector de las motocicletas colombiano.

⁴ Tomado de: <http://www.incolmotos-yamaha.com.co/site/Inicio/Corporativo/Incolmotos-Yamaha>

administradores de centros de servicio, y que capacita anualmente alrededor de 60 personas. Al final de su proceso formativo, Incolmotos les garantiza empleo. Además, con el fin de promover la creación de nuevas microempresas, la compañía ofrece ayuda financiera (en especie) para dotar y equipar centros de servicio a quienes quieran tener su propio negocio.

En temas de formación, la compañía cuenta también con un centro de capacitación al interior de la planta, donde no sólo acude el personal, sino empleados de sus distribuidores, proveedores e incluso músicos y gente de la comunidad. Con ayuda del SENA y algunas universidades, el año pasado se formaron 8.500 personas. Este centro también es utilizado para capacitar empleados de otras plantas de Yamaha en Latinoamérica.

Pero quizás los programas más representativos son los que tienen que ver con los niños y discapacitados. El Plan de Becas ToKando brinda “iniciación musical por medio de la flauta dulce, percusión o guitarra a niños de básica primaria de bajos recursos, ubicados en zonas marginales, con el fin de contribuir a su desarrollo personal, cultural



Fuente: www.incolmotos-yamaha.com.co

y lúdico que permita la inclusión social”⁵. Hasta el momento, este programa ha alcanzado cerca de 16.000 niños entre los 5 y los 10 años, en alrededor de 41 municipios. Además de regalarles el instrumento y darles clases de música, la Fundación se encarga de ofrecerles refrigerio.

Adicionalmente, el programa Música para Ver ha permitido, gracias al apoyo de la Fundación 1+1, formar a niños y jóvenes con visión limitada o ceguera. Gracias a esta iniciativa se desarrolló y se imprimió el primer libro de partituras en braille. Así mismo, se han formado niños con síndrome de Down.

Incolmotos Yamaha se ha comprometido con la comunidad, pero también con sus empleados y el medio ambiente. El fortalecimiento de la cultura organizacional ha sido posible gracias a la preocupación de sus directivos por el bienestar de todos los

⁵ Tomado de: <http://www.incolmotos-yamaha.com.co/corporativo/Default.aspx?tabid=184>

colaboradores. Una de las medidas tomadas recientemente, fue el establecimiento de un horario flexible.

Pensando en el tráfico, en la distancia que muchos deben recorrer para llegar a la oficina y las actividades que algunos deben sacrificar por seguir horarios fijos, la compañía decidió que sus empleados podrían comenzar su jornada entre 7:30 a.m. y 9:00 a.m. y salir entre las 4:30 p.m. y las 6:00 p.m.

Adicionalmente, la jornada laboral fue reducida. Increíblemente, pasando de 48 a 40 horas semanales, la empresa logró aumentar su productividad. Esto, según sus directivos, porque los empleados valoran este tipo de incentivos y trabajan con más ganas, pero sobre todo compromiso, pues hay un alto sentido de pertenencia.

La cuota ambiental viene de las nuevas instalaciones construidas en Girardota. El edificio produce energía renovable que suple cerca del 15% de su consumo. Así mismo, gracias a la reutilización de aguas lluvias, se ha logrado un ahorro del 69%.

Calidad humana, preocupación por el medio ambiente, responsabilidad social, innovación, apuesta por el desarrollo; estos son, en definitiva, algunos de los aspectos que definen a Incolmos Yamaha, una empresa en crecimiento que tras 40 años de historia ha dejado un legado importante, apostándole siempre al desarrollo social y económico de la región y el país.

Conferencista

Francisco José Sierra es ingeniero mecánico de la Universidad Pontificia Bolivariana. Fue embajador concurrente en Australia, Nueva Zelanda y Singapur, y embajador de Colombia en Japón, donde fue condecorado con “La gran cruz del sol naciente” por el emperador al término de su gestión.

Como Presidente de la Fundación Incolmos Yamaha, creó el Programa de becas ToKando para dar educación musical gratuita y refrigerios a los niños más pobres del país, entre 5 y 12 años, en 41 municipios de Colombia. Hoy, el programa tiene un total de 15.000 niños becados.

Tomado de la conferencia “Incolmos Yamaha: contribuyendo al desarrollo de Colombia”, dictada el 3 de agosto de 2016 por Francisco José Sierra, presidente de Incolmos Yamaha.