

Reg. 1701  
CONT'D

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

ALGUNOS ASPECTOS DE PLANEACION Y CONTROL  
DE UNA DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ

T E S I S

que para obtener el titulo de  
CONTADOR PUBLICO  
presenta

J. JESUS VILLEGAS MORALES

No. Adq. H62608

No. Título \_\_\_\_\_

Clas. G58.404

V732a

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A quienes debo la vida y mi formación:

A MI MADRE

con devoción y cariño  
como un profundo homenaje a su  
abnegación y amor maternal.

A MI PADRE

con admiración y respeto  
como reconocimiento a su  
empeño, firmeza y constancia  
para sus deberes en la vida.

A MI ESPOSA

con amor  
por el estímulo y apoyo moral  
que encuentro en ella.

A MI HERMANA

con cariño  
como una muestra de agradeci-  
miento por su ayuda en todos  
aspectos.

A MI QUERIDA ESCUELA

A MIS MAESTROS

A MIS COMPAÑEROS

A todas aquellas personas que,  
en una forma o en otra, contri  
buyeron a que terminara siendo  
un profesionalista.

A MIS AMIGOS



## CONTENIDO

Características de la Empresa Distribuidora de Automóviles.

El Departamento de Ventas.

Algunos comentarios acerca de los planes más adecuados de com  
pensación para los Vendedores.

El Departamento de Vehículos Usados.

La forma de valuación de las Unidades Usadas que se reciben a  
cuenta de nuevas operaciones.

El Departamento de Taller (Servicio).

Forma de cálculo para determinar la superficie del Taller.

Forma de cálculo para determinar los Sitios Productivos, El -  
Potencial Físico y El Potencial de Mercado.

El Punto de Equilibrio del Departamento de Servicio.

Cómo determinar la Meta de Producción.

El Departamento de Refacciones.

Comentarios acerca de la importancia del Departamento de Re--  
facciones y el Sistema de Control Interno del mismo.

La Administración.

Algunos de los puntos negativos más frecuentes en una Distri-  
buidora Automotriz; sus causas y sus soluciones.

Conclusión.

## A MANERA DE INTRODUCCION

-----

Dada la importancia que a través de los años ha ido alcanzando la Industria Automotriz en México, en donde gracias al desarrollo económico cada vez es más el número de poseedores de vehículos debido a que el propio desenvolvimiento de las actividades así lo requieren; he escogido precisamente para este trabajo, el hablar acerca de las empresas que se dedican a la distribución de automóviles y camiones (nuevos) de plantas armadoras instaladas en nuestro país.

De ninguna manera pretendo abarcar todo lo que se refiera a este tipo de empresas, puesto que sería interminable todo lo que pudiera escribirse sobre ello; ni tampoco es mi intención en lo más mínimo, tratar de que llegara a pensarse que pretendo conocer a la perfección todas y cada una de las actividades de una Distribuidora, pues de sobra conocemos que en cualquier giro o actividad son tan complejos y variados los problemas que presenta cada empresa en particular, que únicamente puedo tratar de exponer a través de este modesto trabajo, ALGUNOS ASPECTOS DE PLANEACION Y CONTROL DE UNA DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ.

Para ello, he contado únicamente con la poca experiencia que he ido obteniendo a través de mis actividades como Contador de una agencia distribuidora de automóviles, y con el deseo, desde el punto de vista de mi profesión, de comunicar a las nuevas generaciones mis escasos conocimientos que, si por fortuna llegaran a servir en alguna forma a aumentar los ajenos, cumpliría en una mínima parte con la obligación que como profesionistas tenemos con el país y el mundo en que vivimos .

## CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE AUTOMOVILES.-

Las empresas Distribuidoras de automóviles, operan en México' al amparo de un contrato celebrado con las Plantas Armadoras, las' que les otorgan el derecho, no exclusivo, de vender determinada -- marca de vehiculos nuevos, así como refacciones y accesorios producidos por la misma.

Los contratos de distribución dentro de sus características -- especifican que se celebra entre dos comerciantes independientes, -- cuya intención no es llevar a cabo un contrato de trabajo en vir-- tud de que el Distribuidor tiene la libertad de llevar a cabo otro tipo de negocios diferentes de los que este contrato reglamenta, -- siempre y cuando tales negocios no compitan con éstos.

Las obligaciones que se imponen en este tipo de contratos pa-- ra los Distribuidores, generalmente son las siguientes:

1.-Llevar a cabo en determinada zona las actividades comercia-- les a que se refiere el contrato y proporcionar el servicio adecua-- do a las unidades producidas por la Planta Armadora que circulan -- dentro de dicha zona, en un establecimiento que incluya además de' las oficinas y bodegas necesarias, una sala de ventas, un taller -- de servicio de magnitud y equipo adecuado, así como el equipo e in-- versión necesarios para la venta de refacciones y accesorios.

2.-No hacer ventas de vehículos nuevos ni de refacciones o -- accesorios de otras marcas, que en alguna forma puedan competir -- con los productos de la Planta Armadora.

3.-Mantener una existencia mínima adecuada para la plaza, de' vehículos y refacciones, y sujetarse a los precios de venta esta-- blecidos por la Planta Armadora.

4.-Establecer y conservar al día un sistema de contabilidad -- implantado previamente por la Planta Armadora y proporcionarle ca-- da mes un Estado Financiero elaborado de acuerdo con el catálogo -- de cuentas y formatos, también establecidos por la Planta Armadora

autorizándola a examinarlos al igual que los libros de contabilidad, y documentos que se relacionen con los mismos.

5.-Firmar y entregar a cada comprador de un vehículo nuevo -- una "Poliza de Servicio" que le obligará dentro de determinado --- tiempo y en tanto el vehículo no haya recorrido determinado número de kilometros, a prestar los servicios estipulados en ella sin costo para el propietario de tales vehículos .

Dara cumplimiento también a las "Polizas de Servicio" expedidas por cualquier otro Distribuidor autorizado de la misma Planta' Armadora con un costo a cargo de éste que se encuentra sujeto a tarifas establecidas. Cuando estos trabajos se hayan originado por defecto de fabricación, la Planta Armadora pagará al Distribuidor' vendedor el importe del trabajo efectuado y el costo de las refacciones empleadas, de acuerdo siempre con las tarifas que para el - efecto tendrá establecidas la Planta Armadora.

La garantía que la planta otorga al Distribuidor como fabri--cante de los vehículos nuevos, incluye dentro de determinado tiempo y hasta determinado número de kilometros recorridos, todo el equipo o accesorios que hayan sido suministrados por el mismo, como exentos de defectos en material y mano de obra, bajo condiciones - normales de uso y servicio y la obliga a reponer cualquier pieza ó piezas defectuosas del vehículo, excluyendo aquellos que hayan sido reparados fuera de cualquier taller de servicio autorizado por' la Planta Armadora.

6.-Será el único y exclusivo obligado para con terceros en relación con cualquier responsabilidad u obligación en que incurra - por sus operaciones.

7.-Enviar por su cuenta al centro de capacitación técnica de' la Planta Armadora a los mecánicos y jefes del taller para que --- sean instruidos en lo referente al servicio adecuado de los vehícu los que esta produce, poniéndolos al tanto de las inovaciones de - los sistemas y del producto.

Estas y otras obligaciones que se consignan en el contrato de distribución en forma enunciativa y no limitativa, constituyen la' reglamentación a que deberán sujetarse las relaciones entre la --- Planta Armadora y el Distribuidor y la falta de cumplimiento de -- cualquiera de ellas es motivo suficiente para la terminación del - contrato de distribución.

En las páginas siguientes, trataremos de abordar algunos de - los aspectos que a mi criterio constituyen, en parte, lo más importante dentro de los diferentes departamentos que forman una empre- sa distribuidora de automóviles.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

"Ventas" es el Departamento clave de un Distribuidor. Es el departamento que contribuye, en forma directa, a las utilidades de la Empresa. Lo que es más importante, el único que permite la realización de los fines indispensables para su existencia: Vender automóviles y camiones y obtener, mediante ello, ganancias adecuadas.

La responsabilidad fundamental del departamento de ventas, es aportar a la Distribuidora el volumen necesario de operaciones de unidades nuevas y usadas, en forma constante y provechosa. Todas sus actividades deben encausarse a llenar esta responsabilidad.

Indudablemente que para poder llevar a cabo sus funciones satisfactoriamente, el Departamento de Ventas debe contar con el personal adecuado tanto en la dirección del departamento como en el cuerpo de vendedores; por lo tanto, y puesto que son éstos últimos los que tienen en sus manos la producción de la empresa, debemos considerar la importancia que tiene el hecho de que el personal de referencia aporte operaciones que sean provechosas en todos aspectos para la Empresa. Por este motivo, consideramos que uno de los aspectos más importantes es el que se refiere a la forma en que se remunere o compense a los vendedores para que éstos produzcan resultados satisfactorios para la finalidad de la Distribuidora.

### PLAN DE COMPENSACIONES PARA VENDEDORES.-

El plan de compensación debe basarse tanto en las necesidades del vendedor como en las necesidades de la empresa de tal forma -- que sea satisfactorio para ambas partes.

¿Cuáles son las necesidades del vendedor?.- El vendedor necesita una seguridad en sus ingresos, tanto para él como para su familia y además la oportunidad de aumentar su compensación a través del esfuerzo personal constante. Nosotros por nuestra parte, necesitamos que el equipo de vendedores con que contamos nos produzca el máximo de utilidades brutas y dirigir los esfuerzos de los mismos. (si el vendedor no disfruta de ingresos satisfactorios, no -- tendremos la posibilidad de dirigirlo, supervisarlo ni motivarlo).

Se aplican varios sistemas para retribuir a los vendedores:

- Pago de un salario
- Comision por vehiculo vendido.
- Comisiones con base en la utilidad bruta obtenida en las -  
varias operaciones derivadas de la venta de la primera uni  
dad (nueva y usada).
- Comisión con base en la diferencia a cobrarse en efectivo'  
en cada operación de compra-venta.
- comisiones con base en la utilidad bruta obtenida en la ope  
ración inicial, y
- combinaciones de los varios sistemas antes mencionados.

Todos estos sistemas tienen sus ventajas e inconvenientes. Las ventajas traen como consecuencia que se aplique determinado -- sistema, pero cuando se observan ciertos inconvenientes puede ha-- cerse necesario cambiar de método, aún cuando tales cambios por -- parte de la empresa pueden decepcionar a los vendedores e inducir-- los a que abandonen la empresa. Es conveniente, por lo tanto, es-- tudiar cuales o cuál de dichos sistemas resulta más satisfactorio, y apegarse a él en todo lo posible.

Un buen plan de compensación debe traer como consecuencia:

- 1.- Un equipo de vendedores leal y estable
- 2.- Un plan que sea comprendido fácilmente
- 3.- Que ofrezca seguridad al vendedor
- 4.- Que permita a la Gerencia dirigir (mandar) a su equipo de ven--  
tas
- 5.- Que permita que el vendedor perciba ingresos proporcionales a'  
sus esfuerzos y productividad
- 6.- Que sea un estimulante para la generación de Utilidad Bruta.

SUELDO.-

Este plan no proporciona al vendedor la posibilidad de aumen-- tar sus ingresos en relación directa a sus esfuerzos (puede utili-- zarse, sin embargo en forma temporal para vendedores con poca expe-- riencia)

COMISION POR UNIDAD VENDIDA.-

Los inconvenientes que este plan presenta son los siguientes:

- No proporcina seguridad a los vendedores.



- No proporciona a la gerencia la posibilidad de dirigirlos -- ni controlarlos.
- No proporciona un atractivo para que el vendedor trate de -- aportar la máxima utilidad.
- Induce al vendedor a que venda los productos "fáciles" y no' -- aplique atención a los de difícil salida.

#### COMISION SOBRE DIFERENCIAS EN EFECTIVO.-

Este plan, también nos proporciona algunos inconvenientes, de los cuales enumeraremos los siguientes:

- No proporciona seguridad a los vendedores.  
(Ellos tienden entonces a buscar unidades usadas, en canje, de poco precio)
- Tiene muy poco aliciente para lograr que el vendedor aporte la máxima utilidad bruta para la casa

#### COMISION SOBRE UTILIDAD BRUTA EN CADA OPERACION.-

Este plan, al igual que los anteriores, tiene la inconveniencia de que no proporciona una seguridad al vendedor en cuanto a -- sus ingresos, pues siempre está sujeto al número de operaciones -- que efectúe y por consecuencia el Distribuidor no logra obtener -- la adecuada permanencia y estabilidad de su equipo de ventas, y además la falta de seguridad de la dirección de la gerencia.

Los vendedores tienden a operar en forma independiente, sin -- tomar en cuenta las directrices del Gerente de Ventas, sino que se inclinan a vender lo que más les convenga a ellos.

Lo más recomendable es una combinación o una adaptación de -- los varios sistemas.

Por ejemplo:-

- Ofrecerles determinados anticipos en efectivo, a cuenta de' -- operaciones futuras.
- Sueldo mínimo únicamente a vendedores novatos, durante los' -- dos o tres primeros meses
- Sueldo de garantía y % sobre la utilidad bruta obtenida en' -- la operación.
- Garantía de percepciones mínimas. Esto es, de hecho, un -- sueldo base, pero a medida que las comisiones superan el -- sueldo, éste queda incluido como pago de parte de las comi-

siones. Es lógico esperar que el vendedor trate de rebasar su sueldo de garantía.

- Sistema de comisiones escalonadas, que estimulan al vendedor a rebasar su cuota de ventas, etc.

Como se puede observar, después de haber analizado los inconvenientes de los diferentes planes y viendo que lo más recomendable es adoptar una combinación de ambos; concretemos nuestra atención a dos de éstas combinaciones que consideramos que pueden ser las de mayor importancia puesto que las dos constituyen los planes de compensación más prácticos y efectivos.

1.-Plan de salario básico más comisión sobre la utilidad bruta obtenida.

2.-Plan de salario básico y comisión sobre la diferencia que se recibe en efectivo.

A diferencia de los inconvenientes que enumeramos anteriormente cuando nos referimos a cada uno de los planes en particular, estas dos combinaciones nos dejan ver las ventajas que proporcionan, de entre las cuales mencionaremos las siguientes:

- Un plan que es fácilmente comprendido por los vendedores
- Un equipo leal y permanente
- Seguridad para el vendedor
- Posibilidad de que la gerencia dirija las actividades del grupo, ya que les garantiza un sueldo mínimo.
- Los vendedores obtienen mejor retribución en proporción al esfuerzo que aplican.

Hasta ahora, los dos planes combinados nos brindan las mismas ventajas y parecen confirmar lo que dijimos anteriormente en el sentido de que ambos planes de compensación son los más efectivos.

Sin embargo; la experiencia nos ha enseñado que el mejor de los dos es el primero, puesto que desde el punto de vista de utilidades para la empresa, el segundo de ellos carece del estimulante necesario para lograr la máxima utilidad bruta posible en cada operación.

Para ilustrar mejor lo anterior, comparemos ambos planes, ejemplificando cifras ficticias:

Precio al público del auto nuevo	\$ 33,000.00
Costo del mismo	<u>\$ 29,800.00</u>
Utilidad Bruta	\$ 3,200.00
Precio al público	\$ 33,000.00
Avalúo de la unidad usada	<u>\$ 17,000.00</u>
Diferencia en efectivo	\$ 16,000.00

Dif. en efectivo	\$ 16,000.00	Utilidad Bruta	\$ 3,200.00
Comisión (aprox.)	<u>5. %</u>	Comisión (aprox.)	<u>25. %</u>
Percepción Vendedor	\$ 800.00		\$ 800.00
	-----		-----

En este ejemplo en particular, la Distribuidora percibió idénticas utilidades, y el vendedor idéntica comisión en ambos casos.

Veamos que sucede cuando el cliente ofrece a cambio un automóvil usado de menor precio:

Precio al público del auto nuevo	\$ 33,000.00
Costo del mismo	<u>\$ 29,800.00</u>
Utilidad Bruta	\$ 3,200.00
Precio al público	\$ 33,000.00
Avalúo de la unidad usada	<u>\$ 9,000.00</u>
Diferencia en efectivo	\$ 24,000.00

Dif. en efectivo	\$ 24,000.00	Utilidad Bruta	\$ 3,200.00
Comisión (aprox.)	<u>5. %</u>	Comisión (aprox.)	<u>25. %</u>
Percepción Vendedor	\$ 1,200.00	Percepción Vendedor	\$ 800.00
	-----		-----

En este caso el vendedor percibió \$ 400.00 más que en el caso anterior y la Distribuidora \$ 400.00 menos, como resultado de que el cliente dio a cambio una unidad usada de menor valor.

El sistema de pagar comisiones sobre el saldo en efectivo de la operación resulta en provecho del vendedor, en la proporción -- que decrece el valor de la unidad usada tomada a cambio:

Veamos otro ejemplo: -

Precio al público del auto nuevo	\$ 33,000.00
Costo del mismo	<u>\$ 29,800.00</u>
Utilidad Bruta	\$ 3,200.00
Precio al público	\$ 33,000.00
Avalúo de la unidad usada	<u>\$ 1,000.00</u>
Diferencia en efectivo	\$ 32,000.00

Dif. en efectivo	\$ 32,000.00	Utilidad Bruta	\$ 3,200.00
Comisión (aprox.)	<u>5. %</u>	Comisión (aprox.)	<u>25. %</u>
Percepción vendedor	\$ 1,600.00	Percepción Vendedor	\$ 800.00
	-----		-----

En en este nuevo ejemplo, en el que la comisión se paga sobre la diferencia en efectivo de la operación, el vendedor percibió la mitad de la utilidad bruta que debió percibir la casa.

Ya hemos observado la inconveniencia que representa para la empresa el compensar a los vendedores con el plan que tiene como base la diferencia que se recibe en efectivo en cada operación, -- pues éstos se preocuparán más por conseguir operaciones cuyas unidades a cambio sean de menor precio pudiendose llegar al caso de -- descuidar operaciones que resultarían más provechosas para la em-- presa. Pero, veamos ahora, como el plan de retribución que tiene como base la utilidad bruta, puede resultar más provechoso para' el vendedor obteniendo mayor percepción, amén de mejores resulta-- dos para la empresa.

La razón por la cual el vendedor obtiene mayor percepción en el caso de que su comisión se base en la Utilidad Bruta, que en el caso en que su comisión se base en la diferencia en efectivo, es -- que puede perder más parte de su comisión en operaciones en que se reduzca el precio de venta.

Para darnos mejor cuenta de los resultados, pongamos los si-- guientes ejemplos sobre estas bases:

(Cabe hacer notar que los porcentajes utilizados en nuestros' ejemplos, están basados en los porcentajes más comunes que se acos-- tumbra pagar a los vendedores, los cuales varían entre el 3% y el' 5% cuando su retribución se basa en "la diferencia en efectivo" y'

entre el 15% y el 25% cuando su comisión se les paga sobre la "utilidad bruta obtenida").

Precio de venta del automóvil nuevo	\$ 37,500.00
Costo del Distribuidor	\$ 29,800.00
Avalúo del auto tomado a cambio	\$ 11,000.00
Comisión sobre "diferencia en efectivo"	5%
ó bien	
Comisión sobre "utilidad bruta obtenida"	25%

Si el auto nuevo fué vendido al precio completo de \$37,500.00 menos el avalúo del automóvil usado, \$ 11,000.00, la situación es ésta:

\$ 37,500.00	Venta	\$ 37,500.00	Venta
<u>29,800.00</u>	Costo	<u>11,000.00</u>	Unidad usada
\$ 7,700.00	Utilidad bruta	\$ 26,500.00	Dif. en efectivo
\$ 7,700.00		\$ 26,500.00	
<u>25%</u>		<u>5%</u>	
\$ 1,925.00	Comisión	\$ 1,325.00	Comisión
-----		-----	

El vendedor se benefició al ser retribuido en base a la utilidad bruta obtenida, porque obtuvo una operación muy provechosa.

Si el cliente resulta muy difícil de convencer, probablemente el vendedor tratará de reducir el precio (si esta reducción no le significara la pérdida de una buena parte de su comisión). Supongamos que el vehículo fué vendido en \$ 35,000.00 y los demás factores fueran los mismos:

\$ 35,000.00	(rebaja de \$2,500.)	\$ 35,000.00
<u>- 29,800.00</u>		<u>- 11,000.00</u>
\$ 5,200.00	Utilidad Bruta	\$ 24,000.00
		Dif. en efectivo
\$ 5,200.00		\$ 24,000.00
<u>25%</u>		<u>5%</u>
\$ 1,300.00	de comisión	\$ 1,200.00
-----		-----

La utilidad bruta fué reducida en \$ 2,500.00 por el vendedor'

y solamente le "costó" \$ 125.00 en el caso que fuera retribuido sobre "diferencia en efectivo". Sin embargo, al Distribuidor le costó \$ 2,375.00.

Si la comisión fuera basada en la "Utilidad Bruta", al vendedor le "costaría" \$ 625.00 y a la empresa \$ 1,875.00 (\$7,700.00 (-) \$ 5,200.00 = \$ 2,500.00 (-) \$ 625.00 = \$ 1,875.00).

En caso de que la competencia fuera más acentuada, es probable que el comprador intentará obtener una mayor rebaja en el precio. Supongamos que así sucede, y el precio de venta se reduce a \$ 33,000.00.

\$ 33,000.00 (rebaja de \$4,500.00)	\$ 33,000.00
<u>- 29,800.00</u>	<u>- 11,000.00</u>
\$ 3,200.00 de utilidad bruta	\$ 22,000.00 Dif. en efectivo
\$ 3,200.00	\$ 22,000.00
<u>25%</u>	<u>5%</u>
\$ 800.00 de comisión	\$ 1,100.00 de comisión
=====	=====

Aquí podemos ver que el vendedor se beneficiará más al ser remunerado con el sistema de "diferencia en efectivo, a pesar de haber hecho un mal trabajo en cuanto a defender la "utilidad bruta" de la Empresa.

A partir de la operación ejemplificada en primer lugar, el Distribuidor ha llegado a perder \$ 4,500.00 de su legítima utilidad bruta. Los resultados, si comparamos el primer ejemplo con este último es que, sumando la rebaja a la comisión devengada por el vendedor, los resultados para una parte y para otra son como sigue:

Rebaja en precio	\$ 4,500.00	Rebaja en precio	\$ 4,500.00
Reducción en Com.	<u>\$ 1,125.00</u>	Reducción en la Com.	<u>225.00</u>
Merma en la U.B.	\$ 3,375.00	Merma en la U. B.	\$ 4,275.00
=====		=====	

En vista de la escasa disminución en las comisiones que percibe el vendedor, éste puede inclinarse a otorgar reducciones al precio de venta, con la consecuencia de un mínimo de operaciones provechosas.

Un último ejemplo más:

\$ 31,800.00 (rebaja de \$5,700.00)	\$31,800.00
<u>- 29,800.00</u>	<u>-11,000.00</u>
\$ 2,000.00 de utilidad bruta	\$20,800.00 Dif. en efectivo
\$ 2,000.00	\$20,800.00
<u>25%</u>	<u>5%</u>
\$ 500.00 de comisión	\$ 1,040.00 de comisión
=====	=====

En este caso con un mínimo de utilidad bruta para la Empresa, el vendedor percibe por comisión, con la base de "diferencia en efectivo", una cantidad con la cual gana más que la propia Distribuidora:

\$ 2,000.00 de Utilidad Bruta	\$ 2,000.00
<u>- 500.00 de comisión</u>	<u>- 1,040.00</u>
\$ 1,500.00 A la Empresa	\$ 960.00
=====	=====

En resumen: Siguiendo el procedimiento de "diferencia en efectivo" y yendo desde la operación más provechosa hasta la menos provechosa, la "perdida" del vendedor es de \$ 285.00 y la de la Distribuidora \$ 5,415.00. Siguiendo el procedimiento de comisión sobre la "utilidad bruta", y yendo desde la operación más provechosa hasta la menos provechosa, la "pérdida" del vendedor es de \$ 1,425.00 y la de la Distribuidora de \$ 4,275.00.

CONCLUSION.-

Después de haber analizado todo lo anterior, podemos considerar que la forma más conveniente para remunerar a los vendedores de automóviles (ó camiones), es sobre la base de un plan combinado que incluya un salario básico y porcentaje de comisión sobre la Utilidad Bruta obtenida en las operaciones.

DEPARTAMENTO DE VEHICULOS USADOS



## DEPARTAMENTO DE VEHICULOS USADOS

Este departamento prácticamente es una sub-división del departamento de vehículos nuevos pues, salvo en lo que se refiere a la operación de venta depende directamente del Departamento de Vehículos Nuevos.

Consideremos desde el punto de vista meramente comercial, que aún cuando este directamente ligada con la venta de unidades nuevas, la recepción de unidades usadas es una operación de compra -- que hace la empresa puesto que ese vehículo usado después tendrá -- que venderlo y por lo tanto deberá hacer una serie de gastos y correr riesgos en esta nueva operación de venta. Por lo tanto toda recepción de vehículos usados para los fines de nuestro estudio la consideraremos como COMPRA DE VEHICULOS USADOS.

Ahora bien, trataremos de encaminarnos hacia el procedimiento o normas que se deben seguir para la compra de estos vehículos ya que la política de ventas la trataremos en capítulo por separado:

Empezaremos por decir que antes de comprar (recibir) cualquier vehículo usado, debemos proceder a efectuar una valuación del mismo tomando en cuenta la marca, modelo, tipo y estado del mismo. Esta valuación deberá hacerse con la colaboración del Jefe del Departamento de Taller y del Gerente del Departamento de Ventas los cuales en una labor conjunta y en lo que a cada uno le corresponde serán los principales responsables de la correcta valuación de dichas unidades usadas.

El jefe de taller recibirá la unidad usada para su valuación la cual revisará detalladamente anotando los defectos que encuentre del motor, transmisión, suspensión, diferencial, dirección, -- frenos, chasis, carrocería, pintura, cristales llantas y tapizado así como los defectos del sistema eléctrico, etc., etc., estimando el importe en pesos de lo que costaría dejar el vehículo en buen estado tanto de presentación como mecánico, para su venta.

El gerente de ventas por su parte, recibirá el presupuesto de los gastos relacionados con las reparaciones necesarias a la preparación para la venta de la unidad usada de parte del jefe de taller, procediendo a determinar el precio de compra para lo cual --

considerará el precio del vehículo con base a los listados oficiales del mes que proporciona la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles a sus agremiados; el presupuesto de reparación los gastos de acondicionamiento, exhibición, movimiento, demostración, la comisión al vendedor, etc., etc., así como la utilidad bruta que se desea obtener.

Para obtener el precio de compra se deberán considerar los siguientes símbolos y elementos:

X Precio de compra buscado  
X1 Precio comercial bruto  
a Valor oficial de mercado  
d Devaluación  
ga Gastos de acondicionamiento  
gg Gastos Generales  
ub Utilidad bruta de venta.

De donde se obtienen las siguientes fórmulas:

$$X = a - (d + ga + gg) - ub = \text{PRECIO DE COMPRA BUSCADO}$$

$$X1 = a - (d + ga + gg) = \text{PRECIO COMERCIAL BRUTO.}$$

Para determinar los elementos estimativos destinados a sustituir numéricamente los símbolos de las fórmulas se procederá de la siguiente manera:

VALOR DE MERCADO.- (símbolo a), Este valor se obtiene de las listas oficiales que proporciona la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles basadas en los precios promedio en la República de los vehículos de diferentes marcas y de acuerdo con el modelo, durante cada mes que va transcurriendo, pues obviamente a medida que pasa el tiempo el valor comercial de los vehículos disminuye por la depreciación lógica que éstos sufren.

Sin embargo; puesto que los valores que nos indican las listas mencionadas, son, como ya dijimos anteriormente, precios promedio en el mercado, debemos tomar muy en cuenta las condiciones especiales de cada unidad que se recibe ya sea mejores (positivas) o peores (negativas) y por lo tanto tendrán que hacerse los ajustes

tes necesarios en el precio para determinar el valor de mercado -- real de cada vehículo sin olvidar considerar también las posibilidades comerciales (oferta y demanda) que existen en el mercado local para el tipo de vehículo que se trate.

DEVALUACION.- (símbolo d), Este valor deberá ser determinado tomando como base el promedio de días que permanece un vehículo en espera de venta; es decir, el número de días que tardamos en vender un vehículo usado. De acuerdo con lo anterior deberemos estimar que por cada mes que transcurre un vehículo usado se deprecia de un 3% a un 5%; por lo tanto, deberemos primero dividir el promedio que resulte, de acuerdo con la experiencia, de los días que tardamos en vender la unidad usada, entre los 30 días del mes comercial para poder multiplicarlo por el porcentaje de depreciación mensual.

De esta forma tendremos que:

$$d = \frac{a \left( \frac{\text{prom. días en venta}}{30} \times 5 \right)}{100} = \text{DEVALUACION}$$

GASTOS DE ACONDICIONAMIENTO.- (símbolo ga), El jefe del Departamento de Taller deberá ser quien proporcione el importe de los gastos necesarios para dejar el vehículo en condiciones normales para su venta, los cuales serán determinados basados en el exámen que se haga a la unidad cuando se recibe.

GASTOS GENERALES.- (símbolo gg), Este renglón será determinado por el Gerente de Ventas considerando todos los gastos de, mantenimiento, de exhibición, demostración, etc., etc., relacionados con la venta de los vehículos usados hasta que son entregados al comprador.

UTILIDAD BRUTA.- (símbolo ub), Es el margen de utilidad con que debe contar la empresa para compensar el servicio de ventas que va a desempeñar y que siendo comprensiva de otros gastos generales -- (de administración, impuestos, comisiones, etc., etc.,) deberá ser calculada en un 15% como porcentaje promedio satisfactorio; des---prendiéndose entonces que:

$$ub = \frac{X1 \times 15}{100}$$

Para comprender mejor el mecanismo de aplicación de las normas y fórmulas anteriores, haremos el siguiente ejemplo:

Supongamos que un cliente pretende entregarnos su vehículo de marca "X" que en listado oficial del mes aparece con un valor medio de \$ 20,000.00

Es evidente que la Empresa considere el hecho que en lugar de una suma en efectivo de \$20,000.00 que tiene un poder de adquisición cierto e inmediato, recibirá un valor estimado de \$20,000.00' sin poder de adquisición; si compra (recibe) después tendrá que vender y por lo tanto deberá hacer frente a gastos y tomará el riesgo de esta nueva operación de venta, por lo tanto tiene derecho a recibir una utilidad sobre la misma.

Así tendremos que:

- a Valor oficial medio de mercado - - - \$20,000.00
- d Devaluación (considerando que el promedio de días en la venta es de 60) 5% por 60 días son 2,000.00
- ga Gastos de acondicionamiento que el taller ha determinado en \$ 1,000.00
- gg Gastos Generales que para el caso se han estimado en \$ 500.00

De esta manera con los datos anteriores sacaremos el valor de X1 (precio comercial bruto) de la siguiente manera:

$$X1 = a - \left[ \frac{a \left( \frac{\text{prom. días Vta.}}{30} \times 5 \right)}{100} + ga + gg \right]$$

Sustituyendo los símbolos por los valores se obtendrá:

$$\begin{aligned}
X1 &= 20,000.00 - \left[ \left( \frac{a \left( \frac{60}{30} \times 5 \right)}{100} \right) + 1,000.00 + 500.00 \right] = \\
&= 20,000.00 - \left[ \left( \frac{a (2 \times 5)}{100} \right) + 1,000.00 + 500.00 \right] = \\
&= 20,000.00 - (2,000.00 + 1,000.00 + 500.00) = \\
&= 20,000.00 - 3,500.00 = \\
&= \$ 16,500.00 \text{ PRECIO COMERCIAL BRUTO.} \\
&\quad \text{=====}
\end{aligned}$$

Que representa el valor comercial en el cual puede tener con fianza la empresa para vender en un período de 60 días, el vehículo que se propone entregar el cliente.

Obviamente sobre esta operación la Empresa tendrá derecho de obtener una utilidad bruta que le ayude a soportar los gastos de administración y de comisiones al vendedor, etc., que como se ha dicho se calculará en un 15%.

Por lo tanto, deduciendo tal porcentaje del valor comercial se obtendrá:

$$\begin{aligned}
X &= X1 - \frac{(X1 \times 15)}{100} \quad \text{de donde} \\
X &= 16,500.00 - \frac{(16,500.00 \times 15)}{100} \\
X &= 16,500.00 - 2,475.00 \\
X &= \$14,025.00 \\
&\quad \text{+++++}
\end{aligned}$$

Que representa el precio que puede pagar la Empresa para recibir la unidad usada en cuestión.

DEPARTAMENTO DE TALLER.

## DEPARTAMENTO DE TALLER

En el desarrollo de los talleres de servicio intervienen tres elementos o puntos de vista esenciales, que son:

- 1.-El del Fabricante.
- 2.-El del Cliente.
- 3.-El del Distribuidor.

El Fabricante.-Está interesado en que el Taller de Servicio del Distribuidor cuente con el personal capacitado; con herramienta y equipo apropiados e instalaciones adecuadas y con un amplio surtido de refacciones que le permita ofrecer al cliente un servicio de primera calidad a sus productos.

El Cliente.-Necesita que la inversión que ha efectuado en la compra de su vehículo, esté debidamente respaldada, para que en todo tiempo dicho vehículo pueda mantenerse en condiciones óptimas de funcionamiento, y conserve su valor en el mercado en condiciones favorables.

El Distribuidor.-Necesita a su vez que su Departamento se encuentre en las mejores condiciones para operar, en tal forma que pueda retener a su clientela, al tiempo que percibe las utilidades proporcionales a su inversión.

De acuerdo con lo anterior comprobamos que los tres elementos dependen en forma básica del buen funcionamiento y productividad del Departamento de Servicio. Para lograrlo es conveniente hacer un análisis de la planeación, la organización, la administración, y el control del taller.

### COMO DETERMINAR LA SUPERFICIE DEL TALLER.

Resulta fácil comprender que al lograrse una mejor distribución como consecuencia del diseño del edificio y de la departamentalización adecuada estamos:

- 1.-Disminuyendo la inversión inicial.
- 2.-Obteniendo más sitios de trabajo en relación con la superficie disponible.
- 3.-Proporcionando fluidéz y seguridad en el tránsito interior.
- 4.-Ofreciendo las facilidades y condiciones más adecuadas que buscan y necesitan nuestros clientes.
- 5.-Facilitando y acortando la labor del personal productivo.

Como consecuencia, al disponer de más sitios productivos y de estacionamiento, aumenta la capacidad del taller en HORAS-SITIO, - los cual nos permite asignar un Costo-Hora-Sitio más bajo, en relación con los costos generales.

Ahora bien, como podemos saber de cuantos sitios productivos debe disponer la superficie del taller de una Distribuidora? . Esto lo podemos determinar si seguimos el procedimiento adecuado - para obtener lo que deseamos saber.

La superficie de la zona de servicio está relacionada directamente con los siguientes factores:

- 1.-Número de unidades nuevas vendidas en los últimos 3 años - (U.N.V.3A.)
- 2.-El presupuesto de ventas de unidades usadas durante el presente año (V.U.U.)
- 3.-El presupuesto de ventas de unidades nuevas para el presente año (V.U.N.)

La experiencia nos señala que casi el 100 % de las unidades - que vende cada Distribuidor en los últimos 3 años regresan a su taller para su mantenimiento y reparación, y que cada una de esas unidades necesitará determinado número de horas de mantenimiento -- anualmente. Por lo regular, los vehículos de más de 3 años de edad ya no son llevados a la Distribuidora para ser atendidos.

De acuerdo con las estadísticas, en la actualidad la relación que existe entre ventas de vehículos nuevos y vehículos usados es' de sólo el 80 % por lo que se refiere a estos últimos. Es decir, - que por cada cien vehículos nuevos que vendemos, recibimos aproximadamente ochenta a cambio.

Para fijar el número de horas promedio, necesarias para atender cada vehículo, de acuerdo con su edad, se suman el total de -- unidades vendidas en los últimos 3 años y el total se divide entre 3 para obtener así su promedio general.

Una vez obtenido dicho promedio, se aplica la siguiente tabla que ha sido determinada de acuerdo con las estadísticas y apegándonos a la experiencia. (aunque parezca contradictorio, la Distribuidora que vende más vehículos conservará un porcentaje menor de' clientes asiduos a su taller).



TABLA DE HORAS DE MANTENIMIENTO ANUAL

<u>PROMEDIO DE UNIDADES VENDIDAS POR AÑO</u>	<u>HORAS PROMEDIO DE MANTENI- MIENTO ANUAL POR UNIDAD.-</u>
100	26
200	26
300	25
400	24
500	23
600	22
700	21
800	20
900	19
1000	18

Acondicionamiento de unidades nuevas. Se considera que son necesarias 10-horas-promedio para preparar o acondicionar una Unidad Nueva antes de ser entregada al cliente, incluyendo el servicio gratuito de garantía a los 1,500 kilometros de recorrido.

Reacondicionamiento de vehiculos usados. Se estima que son necesarias -como promedio- 15 horas para reacondicionar un vehiculo usado, antes de su venta. Como ya se dijo, la relación en la venta de un vehiculo nuevo y un usado -en México- es de aproximadamente un 80 % ; es decir, que por cada 100 unidades nuevas que vende un Distribuidor deberá reacondicionar y vender 80 unidades usadas.

SUPERFICIE DEL TALLER.-

Para calcular la superficie del taller tomamos como base el TIEMPO. Primeramente determinamos el número de unidades vendidas por el Distribuidor en los últimos 3 años y multiplicamos dicho total por el factor de horas correspondiente de acuerdo con la tabla de mantenimiento que se dio antes. A este resultado le agregamos las horas que obtenemos al multiplicar el número de unidades que se proyectó vender en el presente año por las horas de mantenimiento de cada unidad (10) y por las horas de reacondicionamiento de las unidades usadas (15).

Ejemplo.- ; De cuentas horas necesita disponer un distribuidor que vendió durante los últimos 3 años las siguientes unidades:

<u>AÑO</u>	<u>UNIDADES VENDIDAS</u>
1969	400
1970	300
1971	<u>250</u>
TOTAL -	950 -----

Dividimos el total entre 3:  $950 \div 3 = 316$  unidades prom.

Ahora consultamos la tabla y vemos que las horas de mantenimiento anual de 316 unidades están cercanas a 25 horas, por lo que tomaremos como factor este número, que es de 25 horas.

Las unidades vendidas en los últimos 3 años las multiplicamos por 25:

$$950 \times 25 = \underline{23,750 \text{ horas}}$$

Si se proyecta vender 500 unidades nuevas, las horas de preparación que se necesitan al año serán:

$$500 \times 10 = \underline{5,000 \text{ horas}}$$

Aplicando el 80 % a las 500 unidades nuevas, para determinar las unidades usadas que reacondicionaremos, se obtiene:

$$500 \times .80 = \underline{400 \text{ unidades usadas}}$$

Estas 400 unidades usadas necesitarán 15 horas cada una, o sean un total de:

$$400 \times 15 = \underline{6,000 \text{ horas}}$$

Sumando todas estas horas tenemos:

$$950 \times 25 = 23,750$$

$$500 \times 10 = 5,000$$

$$400 \times 15 = 6,000$$

$$\text{TOTAL } \underline{34,750 \text{ horas}}$$

Ahora tenemos que cada sitio del taller proporciona 7 horas de trabajo diario, que multiplicado por 24 días laborables en el mes, y por 12 meses del año, arrojan un total de :

$$7 \times 24 \times 12 = \underline{2,016 \text{ horas laborables en el año}}$$

Con objeto de facilitar los cálculos, redondeamos esta cifra a un total de 2,000 horas laborables al año.

Dividiendo el total de las horas de mantenimiento de las unidades vendidas en los últimos 3 años, más el total de las horas de acondicionamiento de las unidades nuevas vendidas en el año, más -

el total de las horas de reacondicionamiento de usados, entre las horas que puede proporcionar un sitio de trabajo, tenemos:

$$34,750 \div 2,000 = 17.4$$

Que redondeamos a 17 sitios productivos

Se ha encontrado en la práctica, que para que un taller trabaje -- bien se necesita contar con sitios de estacionamiento, espera, recepción y para vehículos terminados.

La relación existente debe ser de:

Sitios productivos 37 % del total

Sitios adicionales 63 % del total

Por lo anterior, tenemos que para 17 sitios productivos, necesitaremos 27.7, los cuales se redondean a 28. Esto nos da un total de sitios de 45.

Ahora bien, como la superficie -promedio- por sitio de trabajo es de 40 metros cuadrados, la superficie total del Taller deberá ser de :

$$40 \times 45 = 1,800 \text{ m}^2.$$

Resumiendo tenemos:

Superficie total de un taller:

Sitios productivos =

$$= \frac{(\text{UV3A} \times \text{Factor Hs.}) + (\text{UNV} \times 10) + (80\% \text{ UNV} \times 15)}{2,000} =$$

$$= \frac{(950 \times 25) + (500 \times 10) + (400 \times 15)}{2,000} =$$

$$= \frac{23,750 + 5,000 + 6,000}{2,000} =$$

$$= \frac{34,750}{2,000} = 17.4 \text{ (redondeados a 17)}$$

como:

17 es el 37 % del total, los sitios adicionales que son el 63% se calculan:

$$17 \times 1.65 = 27.7 \text{ que se redondea a } 28 .$$

Total de sitios:

Sitios productivos + Sitios adicionales

$$= 17 + 28$$

$$= \underline{45}$$

## POTENCIAL FISICO Y POTENCIAL DE MERCADO.-

Una vez conocida la superficie del taller, podemos determinar también el potencial de mercado del mismo y su potencial físico.

El potencial de Mercado es la cantidad en pesos que puede vender el Taller de Servicio de un Distribuidor, en relación con las unidades que ha vendido en los últimos 3 años; de su cuota para el presente año, del número de unidades usadas que va a manejar y de su precio-hora de Mano de Obra.

Ahora bien, la forma para determinar el Potencial de Mercado de un Taller de Servicio, resulta muy sencillo si conocemos el total de horas que necesitará ese Distribuidor (al año) y lo multiplicamos por el precio al público por Hora de Mano de Obra.

Continuando con el ejemplo de un Distribuidor que vendió durante los últimos 3 años 950 unidades y que su cuota para este año es de 300 unidades y cobra su Hora de Mano de Obra a \$35.00 ¿Cual es su potencial de mercado, mensualmente?....

Ya hemos dicho anteriormente que para saber de cuantas horas necesita disponer un Distribuidor anualmente para el mantenimiento de las unidades vendidas durante los últimos 3 años dividiremos el total de las unidades vendidas entre tres; por lo tanto:

$$950 \div 3 = 316 \text{ unidades promedio}$$

Sabemos también, que una vez determinado el promedio anterior debemos consultar la Tabla de Horas de Mantenimiento Anual para tomar el factor que corresponde a dicho promedio y así vemos que 316 unidades están cercanas a 25 horas, por lo que éste deberá ser --- nuestro factor; en consecuencia, las unidades vendidas durante los últimos 3 años las multiplicamos por 25:

$$950 \times 25 = \underline{23,750 \text{ horas}}$$

A lo anterior le aumentamos el total de horas de preparación de unidades nuevas que vamos a necesitar tomando en cuenta que se proyecta vender 300 unidades en el presente año y, que como ya lo apuntamos anteriormente, se necesitan un promedio de 10 horas para la preparación de cada unidad:

$$300 \times 10 = \underline{3,000 \text{ horas}}$$

Si consideramos, de acuerdo con las estadísticas, que en la actualidad la relación que existe entre venta de vehículos nuevos

y vehiculos usados es de 80%, tenemos:

$$300 \times .80 = 240 \text{ unidades usadas}$$

Estimando que para reacondicionar cada unidad usada necesitaremos de un promedio de 15 horas, nos dará como resultado:

$$240 \times 15 = \underline{3,600 \text{ horas}}$$

Sumando todas estas horas tenemos:

$$950 \times 25 = 23,750$$

$$300 \times 10 = 3,000$$

$$240 \times 15 = \underline{3,600}$$

$$\text{Total} \quad 30,350 \text{ horas}$$

Ahora tenemos que cada hora la cobramos a razón de \$35.00:

$$\$35.00 \times 30,350 = 1'062,250$$

Como las cifras en horas las hemos tomado anuales, y el dato que se nos pide es mensual, dividiremos:

$$1'062,250 \div 12 = \underline{\$88,520.83 \text{ Potencial de Mercado mensual}}$$

Resumiendo tendremos que:

$$\text{P.M.} = \underline{(\text{VU3A} \times \text{F.Hs.}) + (\text{VUN} \times 10) + (80\% \text{ UNV} \times 15) \times \text{precio M.O.}}$$

12

El Potencial Fisico.- Es la cantidad en pesos que puede producir un Taller de Servicio en relación a su Precio Hora de Mano de Obra. Esta relación es directa, o sea que lógicamente un taller de servicio más grande, tendrá un potencial físico más alto que uno que sea más pequeño.

Ahora bien, para determinar el potencial físico, lo único que debemos hacer es multiplicar el número de sitios productivos del Taller por el precio de la mano de obra y a su vez multiplicarlo por siete para saber el Potencial Fisico por día; o bien, multiplicarlo por 168 si se desea conocer el potencial físico por mes, considerando que el mes tiene 24 días laborables y que cada día tiene siete horas de trabajo.

Ejemplo: Deseamos saber el potencial físico mensual de una Distribuidora que tiene un Taller que cuenta con 17 sitios productivos (ya sabemos que el número de sitios productivos representa el 37% del total de sitios del taller); que cobra su mano de obra'

a razón de \$35.00 la hora. De esta manera tenemos que:

POTENCIAL FISICO = 17 X 35 X 7 X 24 = \$99,960.00 mensuales.

### PUNTO DE EQUILIBRIO (O NIVELACION) DEL TALLER.-

Llamamos punto de equilibrio cuando la empresa no tiene utilidades ni reporta pérdidas. En otras palabras, es un momento en el cual el importe de las ventas puede ser igualado por sus correspondientes costos y gastos; o sea que sus ingresos son iguales a sus egresos.

Considerando que este es uno de los puntos más importantes -- que se deben conocer dentro de una empresa, ya que de esto se derivan una serie de estudios necesarios para el mejor funcionamiento del negocio, observaremos que la forma de determinar dicho punto de equilibrio en el Departamento de Taller de un Distribuidor de Automóviles, es la siguiente:

Una vez conocidos los gastos generales que se efectúan en el Taller, así como el porcentaje que se les paga a los operarios por concepto de la mano de obra que vendemos y el porcentaje que de dicho renglón se paga por concepto de comisiones, aplicaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Generales}}{1 - (\% \text{ pago operarios} + \% \text{ comisiones})}$$

Ejemplo: Un Taller tiene \$30,000.00 de gastos generales; el porcentaje de pago a los operarios es de 30%; las comisiones sobre la mano de obra vendida es del 5%.

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Gastos Generales } 30,000}{1 - (30\% + 5\%)} = \frac{30,000}{1 - .35} = \frac{30,000}{.65} = \$ 46,153.84$$

Comprobación:

De los \$ 46,153.84 tenemos que pagar

Gastos Generales	\$ 30,000.00
Pago a operarios-30% s/46,153.26	13,846.15
Comisiones, 5% de 46,153.26	2,307.69
	<hr/>
	\$ 46,153.26
	-----

### META DE PRODUCCION.-

Una vez conocido el punto de equilibrio, podemos también conocer la cantidad que debemos vender para poder obtener la utilidad que se desea y de esta forma planear más acertadamente las operaciones del Taller.

Para calcular lo anterior utilizamos la misma fórmula que aplicamos para obtener el punto de equilibrio, solo que le aumentamos la utilidad que deseamos obtener y de esta manera tenemos que:

$$M.P. = \frac{\text{Gastos Generales}}{1 - (\% \text{ pago a operarios} + \% \text{ comisiones} + \% \text{ utilidad})}$$

O bien, si en lugar del porcentaje de utilidad que deseamos obtener pensamos en una cantidad determinada como utilidad, la modificación que sufre la fórmula es la siguiente:

$$M.P. = \frac{\text{Gastos Generales} + (\text{Importe utilidad deseada})}{1 - (\% \text{ pago a operarios} + \% \text{ comisiones})}$$

Ejemplo: El mismo negocio que tiene un total de gastos generales de \$30,000.00 y que paga a sus operarios el 30% de destajo por la mano de obra y el 5% de comisiones, desea obtener una utilidad del 26%; Cúal es su meta de producción?

$$\begin{aligned} M.P. &= \frac{30,000.00}{1 - (30 + 5 + 26)} = \frac{30,000.00}{1 - (.61)} \\ &= \frac{30,000.00}{.39} = \underline{\underline{\$76,923.08}} = \text{META DE PRODUCCION} \end{aligned}$$

Ahora bien, si en lugar de decir que deseamos obtener un 26% de utilidad expresamos que queremos que nos produzca una utilidad de \$ 20,000.00 tenemos que:

$$\begin{aligned} M.P. &= \frac{30,000 + 20,000}{1 - (30 + 5)} = \frac{50,000}{1 - (.35)} = \frac{50,000}{.65} \\ &= \underline{\underline{\$ 76,923.08}} \text{ META DE PRODUCCION} \end{aligned}$$

**COMPROBACION:**

Gastos Generales	\$ 30,000.00
Pago a operarios-30% de \$76,923.08-	23,076.92
Comisiones 5% de 76,923.08	3,846.15
Utilidad 26% de \$ 76,923.08	<u>19,999.00</u>
	\$ 76,922.08
Diferencia por aprox. en cálculo	<u>1.00</u>
<b>META DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 76,923.08</b>
	-----



DEPARTAMENTO DE REFACCIONES

## DEPARTAMENTO DE REFACCIONES

Este Departamento al igual que el departamento de Taller, ayudan a consolidar y prolongar las relaciones entre la empresa y su clientela, después de cerrada la operación y ayudan a mantener satisfecho al comprador, pues éste se siente respaldado por el Distribuidor al ofrecerle un amplio surtido de partes genuinas y los servicios de un departamento de taller con personal especializado, por lo que su inversión se encuentra garantizada. Esto a su vez proporciona una fuente constante de nuevos prospectos en forma directa o indirecta.

El Departamento de Refacciones además, está íntimamente ligado al taller puesto que ningún departamento de servicio puede funcionar a su máximo rendimiento si no está respaldado por un buen departamento de refacciones. En primer lugar, Taller es el mejor cliente de refacciones; por lo tanto debe proporcionársele las partes que necesita..... cuando las necesita. La buena coordinación entre ambos departamentos es fundamental para la empresa.

El control de inventarios debe organizarse en forma que se mantenga en todo tiempo un "stock" suficiente y balanceado. La rotación del capital invertido en refacciones y accesorios tendrá que establecerse considerando el volumen mas adecuado para que se obtengan las máximas utilidades. La mercancía de poco movimiento debe ser liquidada después de un tiempo razonable para que las partes obsoletas se reduzcan al mínimo.

El departamento de ventas indirectamente también contribuye a que el departamento de refacciones aumente el volumen de sus operaciones, puesto que, si en la recepción de vehículos usados a cambio de nuevas operaciones pone especial atención en recibir vehículos de la misma marca; éstos al venderse nuevamente se constituyen en clientes potenciales, pues lógicamente vendiéndose en la plaza la mayor parte de ellos va a consumir refacciones.

### CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.-

El objetivo de proteger los activos de la empresa es una de las preocupaciones básicas, además de las buenas prácticas contables, para presentar a la gerencia la mayor información acerca del

negocio así como facilidad para asentar los datos, y para interpretarlos.

Esta protección de los activos de la empresa recae generalmente bajo la responsabilidad conocida como CONTROL INTERNO. Se requiere mucho entrenamiento especializado en el área de cualquier industria en particular, para elaborar un sistema contable que proporcione el máximo de seguridad. Infortunadamente, gran parte del control interno nació como resultado de aquellos que sufrieron alguna pérdida, o sea como un remedio extemporáneo.

Nadie ciertamente, daría empleo a una persona a quien considerara poco honrada; sin embargo, las estadísticas de negocios están llenas de información de personas poco escrupulosas, irresponsables o mal intencionadas.

La mejor forma de impedir que esto suceda en nuestra compañía es eliminar las posibilidades, o usar un sistema que nos revele oportunamente las pérdidas o desviaciones que puedan ocurrir.

Una de las áreas en las que un buen control interno es imperativo, es el Departamento de Refacciones; las razones saltan a la vista si recapacitamos un poco. Aparte de la compra-venta de vehículos, que en principio es el objetivo del negocio.....¿que departamento exige una mayor inversión del capital de trabajo?..... En la mayoría de los casos lo es el Departamento de Refacciones!

El valor de un inventario de refacciones tiene una rotación anual de aproximadamente tres veces. Esto quiere decir que una Distribuidora con \$800,000.00 de inventario, genera operaciones de compra-venta por \$2'400,000.00 cada año.

He aquí algunas de las cosas que hacen difícil el controlar apropiadamente el Departamento de Refacciones:

1.-Un distribuidor promedio almacena entre 3,000 y 6,000 diferentes renglones en su inventario de partes.

2.-Muchos repuestos automotrices se pueden obtener en numerosas fuentes; siendo tanta la competencia, los representantes de los proveedores independientes tratan de fincar su estrecha relación personal con los empleados del distribuidor, para promover la venta de sus artículos.

3.-Es difícil obtener la completa salvaguarda de las partes en existencia.

4.-Algunos de los repuestos son valiosos, de tamaño reducido y pueden convertirse fácilmente en efectivo, por lo que pueden ser sustraídos sin que se descubra de inmediato.

5.-Los cambios de precios distorsionan el valor del inventario.

6.-Las bonificaciones en las compras añaden problemas al proceso de "costeo".

Revisemos ahora lo que puede hacerse para establecer el máximo control del inventario; cómo tales controles pueden romperse, y los resultados de la pérdida de los mismos.

1.-El mantenimiento de un control perpetuo del inventario -en forma sistemática- es imprescindible. Existen varios pasos en este procedimiento, y el primero de ellos es el registro de cada compra de refacciones en las tarjetas respectivas del inventario. No basta simplemente registrar la cantidad en las tarjetas. La fecha de recepción y el número actual de piezas disponibles, también deben figurar en el registro.

Lo anterior permite al distribuidor o a su contralor general los medios para cotejar la tarjeta con la factura y así cerciorarse que ha sido correcta la entrada al inventario.

Es necesario destacar la importancia de estas revisiones, ya que sin ellas resulta casi nula la implantación de un sistema de control pues no podrá reflejar las discrepancias.

2.-Cada retiro físico del inventario tiene que ser registrado en la tarjeta de inventario correspondiente, asentando la fecha, - el número de la nota objeto de la venta (ya sea interna o externa), la cantidad de piezas retiradas, y el saldo o remanente disponible en el inventario. Periódicamente debe revisarse tal información para cerciorarse de que coincidan las cifras asentadas en la tarjeta, con las notas de venta al público o al taller.

Además que permite comprobar la exactitud de la operación, -- también proporciona la forma de precisar que el costo y el precio de venta que aparecen en la factura son los mismos que aparecen en la tarjeta del inventario.

3.-Deben revisarse varias tarjetas al azar para cerciorarse que el recuento físico del cajón o gaveta coincide con la cifra anotada.

4.-No es recomendable emplear los fondos de la "caja chica" - para comprar refacciones de urgencia, pero si esto no puede evitarse, ordene que la nota del proveedor se entregue al contralor general o gerente administrativo, junto con el voucher de caja chica;- asimismo, compruebe por conteo físico de que la compra aparezca -- registrada en las tarjetas de inventario.

El personal comete menos errores y rara vez efectúa sustracciones, cuando sabe que se supervisa su trabajo. Las revisiones periódicas sólo deben hacerse cuando han quedado claramente explicados y aceptados los procedimientos. El buen empleado se sentirá orgulloso de que se compruebe su buen trabajo.

5.-Es recomendable llegar a un acuerdo con los proveedores -- para que no efectúen ninguna entrega si no se les presenta una orden de compra debidamente autorizada. Así se eliminarán las posibles adquisiciones para uso personal, que después son facturadas a la Distribuidora.

6.-Debe establecerse la obligación de que todas las ventas al contado se registren en la nota correspondiente. Una de las operaciones que más deben vigilarse son las ventas de mayoreo a talleres independientes que acostumbra pagar al recibo de la mercancía.

7.-Deben emplearse notas de venta numeradas previamente y cerciorarse de que todas las facturas, notas de venta y ordenes de reparación se registren en los libros diarios.

8.-Vigílese que el almacén de refacciones esté fuera del alcance del público o de otro personal ajeno al departamento; también deben vigilarse los repuestos o accesorios que se colocan en exhibición, en lugares ajenos al almacén.

9.-Refuercese el procedimiento de no entregar partes a los mecánicos del Taller si éstos no presentan una copia al carbón de la Orden de Reparación; los repuestos deben anotarse en tinta en la propia copia.

10.-Antes de cerrar toda Orden de Reparación, todas las refacciones asentadas en la copia al carbón a que nos referimos en el punto anterior, deben aparecer también en las demás copias. El origen mayor de la pérdida de refacciones es la de no registrarlas en el momento de suscribir la orden de reparación.

11.- No debe recurrirse al "costeo" por porcentajes; no puede resultar exacto, debido a la variedad de márgenes entre costo y venta al detalle. Los descuentos en las listas de precios al Distribuidor pueden variar entre una remesa y otra. Intentar establecer un factor de costos basado en los precios de menudeo, sólo induce a una falla para la seguridad del departamento, ya que el factor de costos tiene que ser ajustado año con año, y tales ajustes no hacen más que encubrir las pérdidas que ya ocurrieron.

12.-No debe permitirse que el personal del Departamento de Refacciones se atenga a la memoria para mencionar los precios de costo o de venta. Estos precios cambian constantemente; En la proporción que aumenten los costos, tiene que aumentarse el precio al comprador. El personal de mostrador tiene que consultar la tarjeta de inventario para comprobar que cuenta con existencias de la pieza, cuál es su ubicación y cuáles son -al día- sus precios -de costo y de venta.

13.-Otro de los elementos indispensables para obtener mayor seguridad en la operación, es la forma en que las ponemos en el inventario; Si las ponemos en el inventario sobre la misma base en que las sacamos, nuestro conteo físico, al fin del año, debe corresponder -casi exactamente- con su valor en libros.

Unas palabras más acerca de medidas de seguridad: la persona responsable de efectuar el inventario físico (por obvias razones) no debe ser la misma que controla las existencias.

Las partes rotas, dañadas u obsoletas deben ser retiradas del inventario durante el transcurso del año, pero no disponer de ellas. En el momento en que se termina el inventario físico, las piezas retiradas deben inventariarse también determinándose así mismo su costo. La combinación del valor de las partes vendibles, más el valor de las que fueron retiradas, debe concordar casi exactamente con el valor del inventario en libros.

De suma importancia es el cuidado que debe tenerse de no hacer compras innecesarias y evitar también que se efectúen constantemente pedidos de emergencia pues esto nos está reflejando que nuestros controles de existencias -máximos y mínimos- no se están llevando correctamente. A fin de mes debe elaborarse una lista'

de los artículos de los cuales haya exceso de existencia; esta información aparte de que nos sirve para comprobar si se ha alcanzado la deseable rotación de inventario, también en último de los -- casos puede servirnos de base para efectuar la provisión para mercancías obsoletas a través de la creación de una reserva que debe calcularse para este fin.

**ADMINISTRACION**



## ADMINISTRACION

Para obtener el máximo de utilidades y penetración del mercado, es requisito indispensable una Administración efectiva.

El hombre de negocios ya no puede depender por completo de su astucia o intuición para lograr una operación provechosa. Es necesario que esté siempre al cuidado del progreso o retraso de cada uno de los departamentos de su negocio, para tomar decisiones correctivas inmediatas, cuando las ventas o las utilidades estén por debajo de los objetivos planeados.

Los registros contables, completos y detallados, son un medio indispensable -entre otros factores- para lograr una administración completa y eficiente. Cuando los registros contables son incompletos o sin detalle, redundan en errores de juicio y por lo tanto en una mala administración.

La buena operación de una empresa descansa primordialmente en dos funciones o actividades:

- . Un sistema contable bien llevado, y
- . Una administración correctamente aplicada.

Cualquiera de estas dos funciones carecerá de eficiencia sin el complemento de la otra. Sin datos contables exactos y al día, no puede pedirse que la Gerencia de la empresa pueda administrarla con acierto, ni establecer las políticas y medidas correctivas a que haya lugar. Por otra parte, si a pesar de contar con un sistema de contabilidad excelente, la Gerencia no consulta de él los datos que deben normar su operación, puede decirse que trabaja a ciegas y sus esfuerzos por aplicar una administración correcta resultarán inútiles.

Frecuentemente se juzga la habilidad administrativa en relación con el porcentaje de utilidad obtenido de sus ventas, pero este porcentaje, por sí solo, no significa nada. Debe valuarse la labor de la administración de acuerdo con el rendimiento que obtiene por su inversión, por ejemplo:

<u>% de utilidad en vtas.</u>	<u>Rotaciones del capital invertido.</u>	<u>Rendimiento sobre la inversión.</u>
-------------------------------	--	--

6 %

2

12 %

4 %	4	16 %
3 %	9	27 %
2 %	16	32 %

El ejemplo muestra que un aumento en la rotación del capital aún con márgenes de venta más bajos pueden rendir mayor rentabilidad.

Para obtener un alto porcentaje de rendimiento sobre la inversión, el empresario debe mover su efectivo tan rápidamente como sea posible, manteniendo al propio tiempo márgenes de utilidad satisfactorios.

Puede darse el caso de que las utilidades sean aparentemente razonables, y hasta satisfactorias, en relación con el capital invertido. Sin embargo, el análisis de cada uno de los renglones que maneja puede contribuir a aumentar sus utilidades globales, siempre que se aplique un sistema administrativo adecuado para cada uno de estos renglones.

Gran parte del éxito de un negocio se basa en el conocimiento exacto y oportuno de las diversas operaciones que se efectúan en la empresa y del grado de organización interna lograda por cada uno de sus departamentos. Estos hechos, verdades y realidades con respecto al negocio, son obtenibles de una fuente principal: El Estado Financiero de la empresa, a condición que los datos estén contenidos en forma apropiada y de que el Estado Financiero se elabore adecuada y oportunamente. (El propósito primario de un sistema de contabilidad es el de desarrollar estos hechos en forma oportuna y exacta, y de presentarlos con la máxima objetividad).

Para dirigir un negocio se debe, se debe tener una comprensión completa del mismo, solo entonces podremos formar con detalle las relaciones de una cosa con otra; podremos analizar y medir; podremos descubrir debilidades y hacer correcciones. Cuando analizamos y efectuamos correcciones, es cuando estamos realmente ADMINISTRANDO.

Aún así, antes de tomar medidas correctivas tenemos que analizar cuidadosamente los hechos, o sea tener la confianza de que nuestros juicios son correctos.

Entre los puntos negativos más frecuentes que deben corregirse en una Distribuidora Automotriz, figuran los que en seguida comentaremos y al mismo tiempo señalaremos cuales pueden ser las causas más comunes que los originan:

### Ventas bajas de vehículos nuevos.

#### I. Existencias.

La falla puede consistir en un inventario demasiado reducido o un inventario que ofrece escasa selección de tipos y modelos; -- por lo tanto la solución está en contar con existencias adecuadas y con suficiente variedad de vehículos, de acuerdo con la demanda especial de la temporada y las preferencias de la clientela.

#### II. Esfuerzo de ventas.

Este puede ser poco efectivo debido a que el número de agentes de ventas es insuficiente; que los agentes no estén debidamente capacitados y entrenados; que la supervisión de su Gerente no es todo lo efectiva que debiera ser, o bien, que el plan de comisiones no resulta lo suficientemente atractivo para los vendedores.

Debe pues contarse, en todo momento, con un cuerpo de vendedores completo, agresivo, bien entrenado, remunerado equitativamente y bajo la constante supervisión de su jefe inmediato, el Gerente de Ventas.

#### III. Política comercial.

Puede suceder que el Distribuidor no quiere o no puede ponerse a la altura de la competencia. El Distribuidor debe colocarse siempre en una posición competitiva, dentro de las limitaciones razonables. Si su vecino ha obtenido éxito a través de determinada política comercial, no existe razón por la que él no pueda lograr también el éxito.

#### IV. Capital en trabajo.

Debe evitarse que el capital en trabajo resulte inadecuado, -- ya sea por exceso o por insuficiencia. El monto del capital deberá fijarse de acuerdo con las normas establecidas y siempre en relación al volumen de las operaciones.

También deberá vigilarse que el inventario de Unidades Usadas y el monto de Documentos y Cuentas por Cobrar se mantengan en la --

proporción adecuada; de no ser así, el activo congelado por estos conceptos restará liquidez a la empresa.

#### V. Servicio.

Puede suceder que la mala calidad de los trabajos desempeñados por el Departamento de Servicio resulte un factor negativo que aleja poco a poco a la clientela, o bien que los elementos mecánicos y humanos sean deficientes o irresponsables. Aceptando que las labores del Departamento de Servicio son ingratas por naturaleza, es innegable que la atención que se aplique para dejar satisfecho al cliente redundará en aumento de ventas y de utilidades.

#### VI. Apariencia del Edificio y de las Instalaciones.

El edificio y sus dependencias pueden adolecer de fallas: Mala ubicación, aspecto desagradable o dimensiones insuficientes para el volumen del negocio y diseño apropiado para un servicio fluido y eficiente. Dentro de las posibilidades de la Empresa, estas fallas deben preverse y corregirse. La conservación, limpieza y departamentalización adecuadas ayudarán a aliviar condiciones negativas, cuando no sea factible llevar a cabo ampliaciones radicales.

#### VII. Reputación.

A través de un trato amable y equitativo el personal de la empresa conquistará una buena reputación en su localidad. Es éste un factor de importancia que contribuirá a obtener una clientela numerosa y constante. El mejor producto es el cliente satisfecho.

#### Bajo porcentaje de utilidad bruta en unidades nuevas.

##### I. Proporción inadecuada en la venta de unidades que aporten mayor margen al Distribuidor.

Aún cuando los precios de venta estén controlados oficialmente, cada Distribuidor sabe en que tipo de unidades obtiene, proporcionalmente, mayor utilidad.

De aquí la conveniencia de enfocar sus esfuerzos de ventas hacia este tipo específico de automóviles o de camiones, sin desatender el resto de sus líneas.

A este fin es aconsejable contar con un inventario amplio y -

variado de las unidades que reporten márgenes más atractivos y de las unidades que tengan mayor demanda.

## II. Reducción de costos por concepto de traslado y de "Servicio de Entrega".

Todo el ahorro que pueda obtenerse en los gastos de traslado o en el servicio de entrega al cliente, aumentan las utilidades de venta.

En el primer caso (gastos de traslado) los costos podrán reducirse mediante un estudio encaminado a retirar mayor volumen de unidades en cada pedido; controlar los gastos de personal de conductores; evitar demoras en los trámites previos y en el viaje y emplear los medios más adecuados para el mismo.

El servicio de entrega debe ser completo y minucioso, pero -- sin que su costo total resulte desproporcionado; aquí también deberán afinarse los tiempos empleados en mano de obra para este servicio y compararlos con los de otros Distribuidores calificados de la misma línea°

## III. Bonificaciones y Descuentos.

La política de ajuste de precios tendrá que fijarla el Distribuidor para cada caso especial (ventas al contado, ventas de flotilla, clientes selectos, etc.,) pero siempre de acuerdo con las normas adoptadas por otros Distribuidores de la región y en forma ponderada.

Cuando las ventas de flotilla, o los descuentos otorgados exceden a los que fueron programados para el ejercicio deberán recortarse, ajustándolas a la realidad.

## Bajo porcentaje de utilidad bruta en la venta de accesorios y equipos.

Aún cuando existen en la actualidad limitaciones a la importación y venta de equipos opcionales, pueden obtenerse localmente -- accesorios suplementarios para automóviles y camiones, cuya venta, por separado, viene a aumentar las utilidades del Distribuidor. (Radios, pintura a dos tonos, tapones de lujo, espejos auxiliares, tubos de escape dobles, molduras, cubreasientos, tacómetros, carrocerías especiales para camiones, etc.,) .

Si la venta de accesorios no está en concordancia con lo planeado, debe hacerse una revisión de los siguientes renglones:

I. Existencias .

Vigilar que se ofrezcan al cliente equipos suplementarios — cuando éste adquiere unidades nuevas o usadas. Para obtener resultados positivos, las existencias de accesorios tienen que ser completas, novedosas y variadas.

II. Exhibición.

Es importante que las unidades demostradoras estén equipadas con todos aquellos accesorios que puedan ser vendidos al cliente.

Que las unidades que se exhiben en el salón incluyan accesorios opcionales.

Que los Departamentos de Servicio y de Refacciones exhiban — también una amplia variedad de tales accesorios.

III. Demostraciones.

Al llevar a cabo una demostración debe hacerse resaltar la utilidad, elegancia o conveniencia de los accesorios opcionales instalados en la unidad y aún de otros equipos que puedan interesar al cliente: (medidores de la presión de aire en las llantas, tapetes protectores, seguros para cubiertas de rueda, espejos retrovisores, medallones, lámparas portátiles, canastillas en el toldo, pulidores, cubreasientos, faros buscadores, reloj, etc.).

Ventas Bajas de mano de obra a clientes (Departamento de Servicio)

Las ventas bajas de servicio pueden ser atribuidas a las razones siguientes:

I. Instalaciones.

Mala ubicación del taller.

Instalaciones inadecuadas.

Departamentalización incorrecta.

Desaseo y falta de atractivo.

Personal descortés e ineficiente.

Equipo y herramienta en mal estado.

II. Equipos.

Es indispensable contar con todos los elementos apropiados — por lo que respecta a herramienta y equipo. Las instalaciones, —

en general, tienen que ser funcionales y de aspecto agradable. Lo primero facilitará las labores del personal, procurando mejores -- trabajos en menor tiempo y lo segundo, será un aliciente tanto para el personal como para la clientela.

### III. Servicio de recolección y de entrega.

Todas las facilidades que se proporcionen para abreviar el -- tiempo destinado a la reparación o servicio de un vehículo serán -- tomadas muy en cuenta por su propietario. Tratándose de una clientela seleccionada, puede ofrecérsele un servicio durante un horario más prolongado que el normal, así como otorgarle facilidades -- para la entrega y devolución de su vehículo, una vez reparado.

### IV. Esfuerzo de Ventas.

Si el taller no dispone de un registro de clientes, debe implantarlo cuanto antes y mantenerlo al corriente.

Mediante un Directorio llevado rigurosamente al día, el Departamento de Servicio podrá estar en contacto con su clientela y recordarle oportunamente la conveniencia de hacer al vehículo las revisiones periódicas necesarias. Esta labor de contacto también -- deben desarrollarla los vendedores de servicio.

### V. Supervisión.

Puede ser que la supervisión no sea todo lo efectiva que debiera, por lo que no se lleva a cabo una revisión final de los trabajos. Si es así tendrán que corregirse tales deficiencias con -- objeto de proporcionar al cliente, en todo tiempo, un servicio completo, rápido y eficaz.

### VI. Inventario de Refacciones.

Para mejorar el servicio también tendrán que corregirse las -- condiciones negativas que puedan provenir del Departamento de Refacciones, o sean: Existencias insuficientes y existencias poco -- surtidas o incompletas.

### VII. Reputación.

Como en el caso de "Ventas de Vehículos Nuevos", la reputación del Departamento de Servicio es un factor de gran importancia para obtener una clientela numerosa, constante y satisfecha. La labor que se lleve a efecto para conquistar una buena reputación dará, a la larga, magníficos resultados. El cliente satisfecho no solo regresa sino que contribuye a aumentarlos.

## Existencias excesivas de Unidades Usadas.

### I. Reacondicionamiento.

Al reacondicionar las unidades usadas para la venta, debe procurarse que éstas queden listas cuanto antes y que los trabajos generales comprendidos en el presupuesto se efectúen en forma eficiente y total.

### II. Exhibición.

El lote de vehículos usados debe presentar un aspecto atractivo; estar ubicado en un lugar de tránsito intenso y ofrecer comodidad de circulación y estacionamiento, tanto interno como externo.

### III. Precios.

Por lo que respecta a precios, éstos deberán fijarse de acuerdo con los que prevalezcan en el mercado y tendrán que ser proporcionales al monto del avalúo, más los gastos de reacondicionamiento.

### IV. Publicidad.

Los mejores resultados se obtienen mediante una programación adecuada; selección de textos atrayentes, bien redactados, y de intensa correspondencia directa con la clientela de la Distribuidora.

En tratándose del empleo de otros medios publicitarios, es preferible asesorarse mediante consultas con otras empresas especializadas, las que por su experiencia y conocimientos pueden proporcionar técnicas y medios de resultados comparables.

### V. Conocimiento de factores básicos.

El Gerente de Ventas tendrá que estar constantemente enterado de sus existencias de Unidades Usadas; de la "antigüedad" en cada caso y de los costos y precios que prevalecen en el mercado.

El Departamento de Vehículos Usados podría llamársele el "Departamento de Liquidación" del Distribuidor. Si opera debidamente, proporciona un alivio al capital en giro, de modo que pueda invertirse en otro ciclo de producción lucrativa; básicamente el mercado de Unidades Usadas tiende a éstos dos amplios objetivos:

- Lograr que las operaciones efectuadas con coches o camiones usados contribuyan a aumentar las utilidades de la Empresa.
- Recuperar cuanto antes el capital en giro invertido en existencias de usados, para que este inventario congelado no sea una limitación en la compra-venta de nuevos.



## Pérdidas Brutas excesivas en Unidades Usadas.

### I. Rebajas exageradas en los precios de venta.

Estas pueden derivarse de:

- Avalúos incorrectos.
- Debilidad en la venta de Unidades Nuevas o
- Situación de competencia en el mercado.

La adquisición de unidades recibidas a cambio debe efectuarse mediante el avalúo y estimación lo más conservador y exacto posible. Cualquier "ajuste" en el precio de adquisición debe estar basado en el conocimiento preciso del valor comercial de la unidad y de su valor de reventa, una vez reacondicionada.

Impulsar la venta de Unidades Nuevas, pero evitando hacer sobre-estimaciones exageradas de las unidades que se reciben a cambio.

La característica saliente de la vida moderna es Adaptación - Rápida. El Departamento de Ventas debe mejorar y progresar al ritmo marcado; no se pueden hacer continuamente las mismas cosas, con los mismos sistemas anticuados y mantenerse codo a codo con una competencia activa. Los resultados se obtendrán de una buena organización; del análisis cuidadoso y de una planeación adecuada.

### II. Reacondicionamiento.

Se debe hacer una estimación exacta del costo de reacondicionamiento al verificarse el avalúo de la unidad usada y no excederse en los costos reales.

### III. Política de Precios.

Si los precios no concuerdan con los usuales en el mercado deberá hacerse una revisión general, ajustándolos a la realidad.

## Retribución a Agentes Vendedores, Sueldos, Comisiones y Gratificaciones.

### I. Plan Inadecuado.

Si el monto de las compensaciones está resultando desproporcionado, debe revisarse el plan que se está utilizando y adaptar el que más se ajuste a las necesidades de la empresa. Puede compararse las comisiones que paga la casa con las que ofrecen otros Distribuidores autorizados.

## II. Desproporción entre las ventas de nuevos y de usados.

Comparar los resultados obtenidos, con las utilidades planeadas.

## III. Cargos indebidos.

Revisar nóminas de sueldos y estadísticas de comisiones, para verificar la contabilización correcta.

## IV. Ventas directas de la casa más bajas que las proyectadas.

Comparar las ventas reales obtenidas con las planeadas para el ejercicio.

## V. Ventas efectuadas por personal a sueldo.

Comparar la realidad con el proyecto y con la estimación de utilidades.

## Costo excesivo del "Servicio de entrega", "Servicio de Garantía".

### I. Falta de control.

Puede haber duplicación en las operaciones de Servicio o bien que se efectúen trabajos innecesarios.

Para corregir estas fallas deben repasarse las ordenes de reparación y evitar operaciones improcedentes

- Hacer una revisión de las unidades ya acondicionadas en existencia.
- Revisar los cargos hechos en las Ordenes de Reparación, de acuerdo con las operaciones llevadas a cabo.
- Revisar si se ha dado la distribución debida a las Ordenes de trabajo.
- Vigilar los "tiempos" empleados en el acondicionamiento.
- Revisar los cargos, especialmente por gasolina y lubricantes
- Evitar que, por error, se incluyan cargos que correspondan a Unidades Usadas, o a otros conceptos.

## Otros Materiales.

Las adquisiciones injustificadas y la acumulación de materiales diversos pueden ser debidos a deficiencias de control o bien a un aumento en el volumen de ventas.

En el primer caso deben revisarse las facturas de compra ante de autorizarlas (por escrito) y revisar también el procedimiento -

que se sigue para el recibo y entrega de mercancía.

En el segundo caso, puede ser una venta de mano de obra de -- Servicio mayor a la proyectada, y deberá revisarse la "Hoja de Control Diario de Operaciones" .

Si el aumento de Mano de Obra es en trabajos internos, también debe compararse con el presupuesto de Ventas y de Utilidades.

#### Publicidad Local.

Si el costo de la publicidad excede a lo planeado o no está en relación con las utilidades obtenidas por la empresa, esto puede ser debido a publicidad inadecuada o bien a un aumento inesperado en las actividades de venta. Para mejorar sus resultados la publicidad deberá ser planeada y ejecutada profesionalmente; emplear textos adecuados; usar los medios más apropiados y aprovechar las épocas más favorables, de acuerdo con la índole del producto que se va a anunciar. El aumento de costos publicitarios se justifica si coincide con un aumento proporcional en las ventas y en las utilidades.

#### Pago excesivo de intereses.

##### Distribución inadecuada del capital.

La causa principal puede consistir en insuficiente Capital de Trabajo, propio. Debe cotejarse la hoja de análisis del Capital para comparar las cifras reales con las cifras proyectadas y proceder a una ampliación, o cuando menos a un ajuste.

##### Mala administración del capital.

Puede provenir de créditos obtenidos por el Distribuidor que no han sido liquidados oportunamente: Conviene revisar la Hoja de Análisis del Capital y estar pendientes de la situación económica en general; tendencias del mercado, etc.,

También puede ser debido a préstamos excesivos. Para reducir tales préstamos habrá que corregir los siguientes factores:

- Reducir el inventario de Unidades Usadas, si éste es desproporcionado.
- Reducir los Documentos de Clientes, si la Cartera es excesiva (la vencida principalmente).

- Prestar mayor atención y diligencia a la cobranza.
- Vigilar un aumento desproporcionado del Activo Fijo, en detrimento del capital de trabajo.
- Vigilar el pago de Dividendos y los retiros de fondos.
- Vigilar el exceso de cuentas pendientes y de "vales" del personal de la empresa.

#### Gastos de demostraciones.

Los gastos provenientes de demostraciones deben ser controlados a base de:

- Fijar un programa definido, de acuerdo con la política adoptada por la Gerencia de Ventas.
- Nombrar a persona responsable que vigile y controle las demostraciones, de acuerdo con el programa.
- Revisar los cargos individuales de cada demostración efectuada. En caso de que el costo de demostraciones sea excesivo es aconsejable revisar los siguientes renglones:
  - Si las ventas han sido mayores a las proyectadas.
  - Si ha aumentado el número de demostraciones.
  - Si se asientan erróneamente en "gastos de demostración" los cargos que deben corresponder a "servicio de entrega" o a mantenimiento de unidades particulares de la empresa.

#### Exceso de Documentos por Cobrar y de Cuentas malas.

Las causas pueden ser: Extensión injustificada de créditos y deficiente programa de cobros.

En el primer caso pueden tomarse las siguientes medidas:

- Contar con una persona responsable para la extensión de créditos. Esta debe tener amplia experiencia e información completa, antes de recomendar la operación.
- Investigar a fondo la solvencia moral y económica del cliente.
- Contar con sistemas adecuados para la investigación y para la cobranza.
- Precisar las condiciones y garantías del crédito (aval).
- Obtener los mayores factores de seguridad en la operación.

En el segundo caso:

- Responsabilizar a determinada persona para atender la cobranza; dicha persona deberá conocer a fondo sus atribuciones y estar respaldada con la autoridad necesaria para tomar las medidas necesarias.
- Aplicar una política rígida de cobros en cuentas atrasadas.
- Atender que los avisos de cobro sean exactos, oportunos y reiterados.
- Aplicar todo el esfuerzo y medios necesarios para obtener el pago de clientes morosos.
- Proceder hasta donde sea posible en el caso de cuentas incobrables y descargar su importe en los libros.

CONCLUSION:

VOY A CONCLUIR ESTE TRABAJO RECORDANDO, UNA VEZ MAS, QUE PARA QUE UN NEGOCIO SEA LUCRATIVO NO HAY MAS QUE DOS CAMINOS: AUMENTAR LOS INGRESOS Y REDUCIR LOS EGRESOS. SI SE LOGRAN AMBOS OBJETIVOS | TANTO MEJOR.