

UNIVERSIDAD FASTA

TESIS DE GRADUACION

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**La búsqueda de la rentabilidad**

**en el Departamento de Posventa**

**del Concesionario John Deere Tomas Elorriaga e Hijos S.A.**

Alumno

JUAN MARTIN ELORRIAGA

## Tabla de contenidos

PROTOCOLO.....	3
CAPITULO1 Marco Teórico y metodología .....	5
CAPITULO 2 Caracterización de la Empresa .....	14
CAPITULO 3 Aplicación de los Indicadores de Gestion.....	20
CAPITULO 4 Analisis FODA.....	27
CAPITULO 5 Propuesta Profesional.....	30
CAPITULO 6 Recomendación.....	34
CAPITULO 7 Bibliografía.....	35

---

## PROTOCOLO

### TEMA:

La búsqueda de la rentabilidad en el Departamento de Posventa del Concesionario John Deere Tomas Elorriaga e Hijos S.A.

### PROBLEMA:

Como incrementar la rentabilidad en el Departamento de Posventa del Concesionario John Deere Tomas Elorriaga e Hijos S.A.

### JUSTIFICACION

El gran reto que se hoy se ha planteado la empresa es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y que sus necesidades sean cubiertas de modo completo, a fin de que se establezca una relación de total confianza y elección permanente, de seguridad no solo en la adquisición de un producto, sino en el servicio ofrecido por ella.

Debido tanto a la dinámica social y cultural en la que las empresas están insertas, y fundamentalmente con la llegada de las nuevas tecnologías, las organizaciones se encuentran obligadas a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto obliga potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal con actitud positiva, pro activa, sin perder el eje de rentabilidad para la compañía.

Por el tipo de organización que se va a analizar, (Venta de Maquinaria Agrícola) se conoce que el índice de retención del cliente es alto, por los servicios que se les debe realizar a las maquinarias. Por lo tanto, se vuelve imperativo analizar que estrategias debieran implementarse para aumentar dicha rentabilidad, sobre todo, porque los empresarios saben que el costo de retener un cliente es notablemente inferior al costo de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido.

**OBJETIVO GENERAL:**

Establecer estrategias que permitan incrementar la rentabilidad del Departamento de Posventa.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Caracterizar a la empresa y específicamente al Departamento de repuestos y servicios (posventa)
- ✓ Describir con análisis FODA el Departamento de Posventa. Este análisis permita la descripción actual de la estructura, su inserción en la organización, y sus fortalezas y debilidades a tener en cuenta, a fin de tener una visión más completa de la situación concreta del Departamento y de su entorno.
- ✓ Analizar los resultados del Departamento, a través del establecimiento y definición de los indicadores de gestión en el área, que permitan un análisis temporal de resultados medibles (Tablero de Control).
- ✓ Determinar la rentabilidad del último año del Departamento de repuestos y servicios.
- ✓ Establecer los parámetros y objetivos de rentabilidad para el próximo periodo, a fin de lograr el equilibrio de ambas aéreas.
- ✓ Definir las estrategias para lograr dichos objetivos de rentabilidad.

## CAPITULO 1

### MARCO TEORICO Y METODOLOGIA

La rentabilidad<sup>1</sup> hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión que hemos realizado previamente. Tanto en el ámbito de las inversiones como en el ámbito empresarial es un concepto muy importante porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados. Podemos diferenciar entre rentabilidad económica y financiera.

#### **Rentabilidad económica**

Hace referencia a un beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas. Se representa en porcentaje y se traduce de la siguiente manera, si la rentabilidad de una empresa en un año es del 10% significa que ha ganado \$10 por cada \$100 invertidos.

El cálculo de la rentabilidad económica de una empresa puede descomponerse en el rendimiento conseguido por unidad monetaria invertida. Este ratio es conocido por sus siglas en inglés, ROA que responden a return on assets. Es el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo, es decir, el margen que obtenemos de la venta de un producto o servicio por las veces que lo vendemos.

Como cada actividad, para aumentar la rentabilidad económica, cada empresa tendrá que adoptar la mejor estrategia para su negocio. Una manera de aumentar la rentabilidad económica es aumentando los precios de venta y reduciendo los costes, aunque como hemos dicho, esto no lo podemos aplicar a todas las actividades económicas. Por ejemplo, si nos encontramos ante un negocio que se enfrenta a mucha competencia en precios, no podrá subir los precios sino que tendrá que aumentar las ventas. Recordemos que la rentabilidad económica la obtenemos de dos variables el margen de beneficio y el número de ventas. Si no podemos subir el margen, tendremos que subir el número de ventas.

---

<sup>1</sup> <http://economipedia.com/author/m-kiziryan>

## **Rentabilidad financiera**

Por otro lado, la rentabilidad financiera (ROE, return on equity) hace referencia al beneficio que se lleva cada uno de los socios de una empresa, es decir, el beneficio de haber hecho el esfuerzo de invertir en esa empresa. Mide la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos. Por ello, es una medida más cercana a los accionistas y propietarios que la rentabilidad económica.

En términos de cálculo es la relación que existe entre el beneficio neto y el patrimonio neto de la empresa. Hay tres maneras de mejorar la rentabilidad financiera: aumentando el margen, aumentando las ventas o disminuyendo el activo, o aumentar la deuda para que así la división entre el activo y los fondos propios sea mayor.

La rentabilidad económica compara el resultado que hemos obtenido con el desarrollo de la actividad de la empresa con las inversiones que hemos realizado para obtener dicho resultado. Obtenemos un resultado al que todavía no hemos restado los intereses, gastos ni impuestos

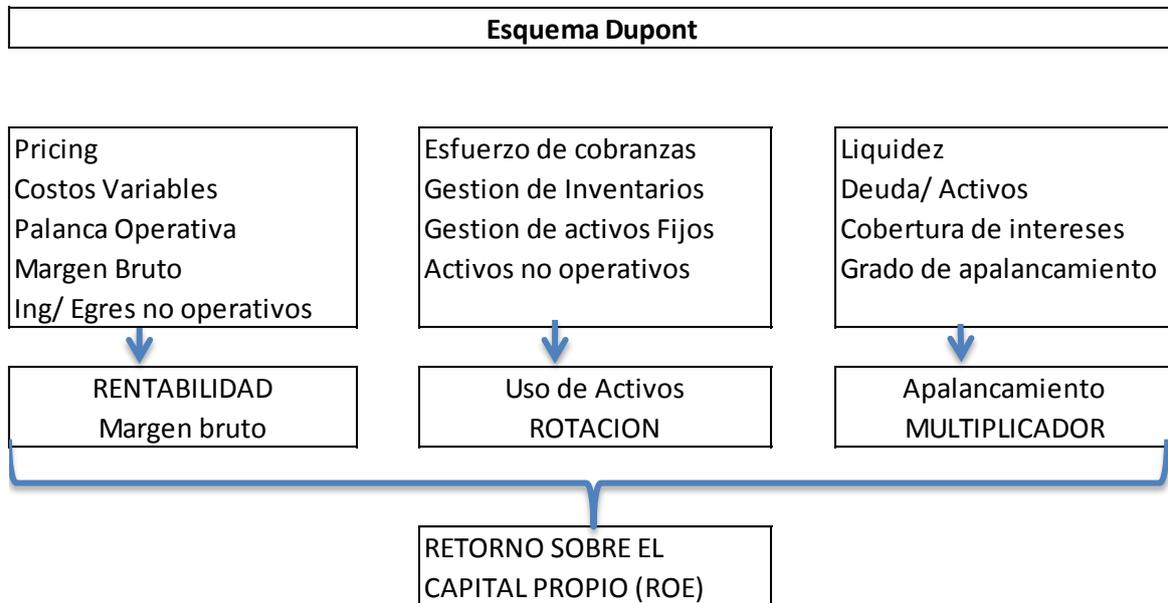
## **Como medir la rentabilidad**

Para medir la rentabilidad de una empresa es necesario realizar varios estudios a los estados financieros y aplicar diferentes métodos de análisis con el objetivo de obtener la mayor información por medio de las diferentes razones que son tomadas como índices de desempeño que sirven de referencia para comparar con otras empresas, uno de estos métodos es el sistema Dupont<sup>1</sup>, el cual se explica a continuación.

Como el objetivo de la administración financiera es la maximización de utilidades, un análisis estructurado como el modelo DuPont debería ayudar a medir qué tan efectivamente se ha logrado este objetivo.

Al establecer relaciones entre ciertas partidas de los estados financieros, es posible generar diferentes razones como indicadores de tendencias de desempeño. Además de vigilar las tendencias, estas razones pueden servir tanto como puntos de referencia para comparaciones con otras empresas del sector como una guía para establecer metas operativas. El logro de estas metas puede analizarse por medio de un escenario “que pasa si” para determinar de que manera contribuirán a las metas operativas las mejoras a través de

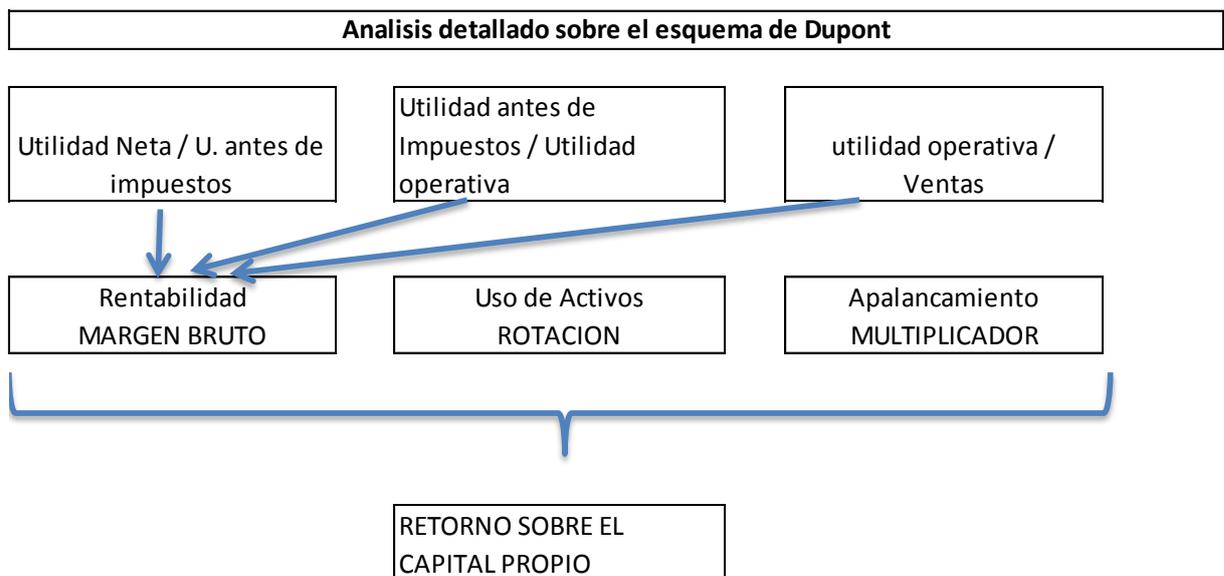
cambios en las ventas, el incremento en la rotación de los activos o la disminución de los niveles de inventarios.



**Esquema Dupont Extendido**

MARGEN OPERATIVO	X	ROTACION ACTIVOS	-	INTERESES /ACTIVOS	X
X APALANCAMIENTO	X	(1-t)	=	RETORNO SOBRE CAPITAL PROPIO	

t= impuestos



---

### Supuestos del modelo DuPont<sup>2</sup>

Parte del supuesto que ningún índice o razón individual sirve para determinar todos los aspectos de la condición financiera de la empresa, por lo que combina el estado de resultados con el balance general para generar dos medidas globales de la rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (RSI) y el rendimiento sobre el capital (RSC).

El RSI conjuga inicialmente el margen de utilidad neta (que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa) por la rotación de activos totales (que mide la eficiencia de la utilización de los activos para generar las ventas), es decir:

$$\text{RSI} = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de activos totales}$$

Si sustituimos las fórmulas del margen de utilidad neta y de la rotación de activos totales por sus ecuaciones respectivas, la fórmula del RSI queda así:

$$\text{RSI} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas} \times \text{Ventas} / \text{Activos totales}$$

Como se aprecia, la fórmula del RSC se compone de dos razones que se enfocan al mismo tiempo en la evaluación de las utilidades de la empresa y de su inversión en activos.

Simplificando la fórmula de RSI, se obtiene el rendimiento de los activos totales:

$$\text{RSI} = \text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}$$

### Modelo DuPont Extendido

El segundo paso en el análisis DuPont usa la fórmula DuPont modificada que relaciona el rendimiento sobre la inversión (RSI) con el rendimiento sobre el capital (RSC).

El RSC se calcula multiplicando el RSI por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF), es decir:

$$\text{RSC} = \text{RSI} \times \text{MAF}$$

---

<sup>2</sup> Extraído de Documento MODELO DuPont: Una poderosa herramienta para el análisis de la rentabilidad, en página web *Análisis e interpretación de estados financieros*.

<https://analiseinterpretaciondeestadosfinancierosunivia.wordpress.com/2014/07/15/modelo-dupont/>

---

Si sustituimos las fórmulas del RSI y del MAF por sus ecuaciones respectivas, la fórmula del RSC queda así:

$$\text{RSC} = \text{Utilidad neta} / \text{Activos totales} \times \text{Activos totales} / \text{Capital contable}$$

Simplificando la fórmula anterior, se obtiene el rendimiento del capital contable:

$$\text{RSC} = \text{Utilidad neta} / \text{Capital contable}$$

El uso del MAF para convertir el RSI en el RSC refleja el impacto del apalancamiento financiero en el rendimiento de los propietarios.

Además de aplicar el Esquema de Dupont<sup>3</sup>, en el presente trabajo, se aplicaran otros indicadores de gestión basados en el relevamiento de los trabajos de investigación desarrollados por el Cdor. Eugenio Demarchi<sup>4</sup> y Martin Toscano<sup>5</sup>, cuyas investigaciones sustentan los lineamientos generales de los concesionarios John Deere a nivel mundial.

En este trabajo, los profesionales proponen una estructura teórica y de herramientas concretas de análisis (*indicadores de análisis de gestión*), que en este caso, se aplicaran en las áreas de Posventa del Concesionario, para realizar un análisis de los resultados de la gestión anual.

Esto permitirá determinar las estrategias para lograr los índices de rentabilidad, que desde Industrias JD (John Deere) exigen, y que la empresa Tomas Elorriaga e Hijos SA ha tomado el compromiso de desarrollar para los próximos periodos interanuales.

Esta decisión de alinearse a los parámetros globales de Industrias JD, fue tomada por la Gerencia del Concesionario junto a personal gerencial de JD Argentina, en el marco del establecimiento del plan anual de negocios para el año 2017, con *objetivos específicos de cumplimiento* para ambos Departamentos.

---

<sup>3</sup> Idem Nota al pie N°2

<sup>4</sup> "La posventa en el negocio de maquinaria agrícola" Cdor Eugenio Demarchi. Documento Biblioteca Industrias JD Argentina 2012.

<sup>5</sup> "Documento para el desarrollo de concesionario" Martin Toscano. Documento Biblioteca JD Argentina 2014

Estos objetivos a alcanzar, se detallaran más pormenorizadamente en el Capítulo 4, en el cual se realizara el análisis de los resultados del año 2017 (a través de los indicadores de gestión que se describen a continuación) con los objetivos propuestos y adoptados para cada Departamento.

## **INDICADORES DE GESTION**

Del marco teórico mencionado anteriormente, se adoptaron para este análisis, cinco indicadores de gestión para la medición del Departamento de Repuestos y cuatro en el Departamento de Servicios, a fin de analizar resultados de cada área, lo que permitirá obtener información para el proceso de toma de decisiones, que ayuden a lograr los objetivos establecidos y cuales estrategias se deberán seguir para tal fin.

Estos indicadores de gestión<sup>6</sup> son fundamentales para un Concesionario John Deere, dado que los mismos, fueron elaborados para la medición del desempeño de cada una de las áreas de los mismos. La medición, evaluación y posterior análisis, de cada área, permitirá contar con información para que dichos concesionarios puedan ir mejorando su performance, en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

### **En el DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

Los indicadores a analizar son: el Factor de Absorción de Repuestos, el Porcentaje de Margen Bruto, el porcentaje de Gastos Totales de Repuestos, la rotación de repuestos y el porcentaje de inventario con 0 ventas.

### **En el DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Los indicadores son: Ventas de repuestos por servicios, Porcentaje de Mano de Obra facturada, Porcentaje de Margen Bruto de Servicios, Porcentaje de gastos de Servicios y Factor de Absorción de Servicio

Breve descripción de cada uno de ellos:

### **En el DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

Los indicadores a analizar son:

---

<sup>6</sup> Las definiciones de los diferentes indicadores fueron extraídos del mencionado trabajo de Martin Toscano, que la empresa JD realizo para ser aplicado en todos los Concesionarios del mundo.

# El **Factor de Absorción de Repuestos**, que mide el grado en que los Gastos Fijos y Gastos de Interés están cubiertos por el Margen de Contribución del Departamento de Repuestos.

$$\frac{\text{\% de Contribución Marginal de Repuestos}}{\text{Total de Gastos Fijos + Gastos por Intereses.}}$$

# El **Porcentaje de Margen Bruto**, Representa la porción de cada peso de venta de Repuestos que permanece después de restar el costo de los Repuestos

$$\frac{\text{Margen Bruto de Repuestos}}{\text{Ventas Netas de Repuestos}}$$

# El **porcentaje de Gastos Totales de Repuestos**, representa el porcentaje de la venta de repuestos que se requiere, para cubrir los gastos del departamento.

$$\frac{\text{Gastos Fijos y Variables de Repuestos}}{\text{Ventas Netas de Repuestos}}$$

# La **rotación de inventario de repuestos** Mide la eficiencia del distribuidor en ordenar y vender el inventario de Repuestos JD.

$$\frac{\text{Costo de Ventas de Inventario de Repuestos}}{\text{Inventario de Repuestos}}$$

# El **porcentaje de inventario con 0 ventas**, es el inventario de repuestos obsoletos (también llamado inventario inmovilizado o muerto), al stock de piezas que no han tenido ventas en los últimos 12 meses.

---

Inventario de repuestos total

Inventario de Rptos. de 12 meses sin ventas

La utilización y análisis realizado a través de estos cinco indicadores en el área, permitirá un diagnóstico concreto y real de los resultados anuales, a fin de sintetizar la situación actual del Departamento. Cada uno de ellos nos ofrece información concreta, de base, a fin de utilizarla como un punto de partida desde donde estamos y adonde queremos llegar.

En este caso, los objetivos a alcanzar ya están pre definidos por JD, para cada concesionario. Con el cumplimiento y o logro de estos objetivos por cada uno de los indicadores de gestión, JD considera que el área es rentable.

Para JD la rentabilidad del Departamento de Repuestos es lograr un factor de absorción igual o mayor al 80%, un margen bruto de repuestos igual o mayor al 32 %, que los gastos del Departamento en relación a las ventas no superen al 14% , que la rotación del inventario sea igual o mayor a tres y que el porcentaje del inventario sea igual o menor al 10%.

### **En el DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Los indicadores son:

# El **Porcentaje de Venta de Servicio a Ventas Totales**, indica la porción de las ventas totales las cuales son generadas por el departamento de Servicios.

Ventas netas de Servicios

Ventas netas Totales del Concesionario

# El **Porcentaje de gastos totales de Servicios**, representa el porcentaje de la venta de servicio que se requiere para cubrir los gastos del departamento.

Gastos Fijos y Variables de Servicios

Ventas Netas de Servicios

---

# El **Factor de Absorción de Servicio**, mide el grado en que los gastos fijos y gastos por interés están cubiertos por el Margen de Contribución del Departamento de Servicios.

% de Contribución Marginal de Servicios

Total de Gastos Fijos + Gastos por Intereses.

Para JD la rentabilidad del Departamento de Servicios es lograr una venta de mano de obra igual o mayor al 65% en relación a la venta total del departamento, que los gastos del Departamento en relación a las ventas no superen al 30 % y lograr un factor de absorción igual o mayor al 40%.

---

## CAPITULO 2

### **Caracterización de la Empresa:**

En el año 1938 se instala el fundador de la empresa, Tomas Elorriaga, con un almacén de ramos generales, al que incorporo en el año 1948 la venta de maquinarias al ser nombrado agente de Agar Cross & Cía. En 1958, cuando Industria John Deere se instala en nuestro país, la firma es nombrada concesionario John Deere para la zona de General Madariaga.

En 1966 construye en el centro de General Madariaga un local de exhibición de maquinarias y taller mecánico en un predio de 5000m<sup>2</sup>. En 1969 se constituye la actual sociedad Tomas Elorriaga e Hijos S.C.A. al incorporarse a la misma, los 4 hijos del fundador.

En 1970 se abre la Sucursal Maipú, con Martín Elorriaga al frente de la misma, en un local alquilado y a los dos años se adquieren dos hectáreas sobre la Ruta 2, donde se construye el local actual que consta con 1200m<sup>2</sup> con oficinas ventas, exposición, venta de repuestos y taller mecánico.

En febrero del 2001 fallece el fundador de la empresa, y se centraliza a partir de esa fecha la operatoria desde Maipú, y al año siguiente Martín Elorriaga adquiere las acciones de la empresa y queda como único titular. El mismo año se incorpora a la empresa Juan Martín Elorriaga, o sea la tercera generación vinculada con Industria John Deere Argentina.

Esta nueva situación patrimonial desafía un nuevo planteo gerencial en la firma, que es encarado progresivamente, en un nuevo esquema profesional administrativo, que paulatinamente se ha ido profesionalizando, elevándose los estándares de rendimiento, no solo financieros, sino de crecimiento integral de la empresa.

### **MISION**

La MISION de Tomas Elorriaga e Hijos es brindar soluciones al productor agropecuario proporcionándole productos y servicios de la más alta tecnología y calidad. Se realiza con un equipo de trabajo eficiente, para lograr la satisfacción de los clientes, con un personal formado e identificado con la firma, y con la premisa de tener una empresa de

servicios para brindar confiabilidad, seriedad, calidad y adaptabilidad a todos los clientes, que apoyan con su elección desde que se inició la empresa,

## VISION

La VISION de Tomas Elorriaga e Hijos es lograr el liderazgo del mercado procurando una mejora continua, siendo nuestras fortalezas la formación de un equipo de trabajo altamente capacitado y alineado a los valores de la empresa, y a la calidad de los productos y servicios que ofrecemos.

Los VALORES son:

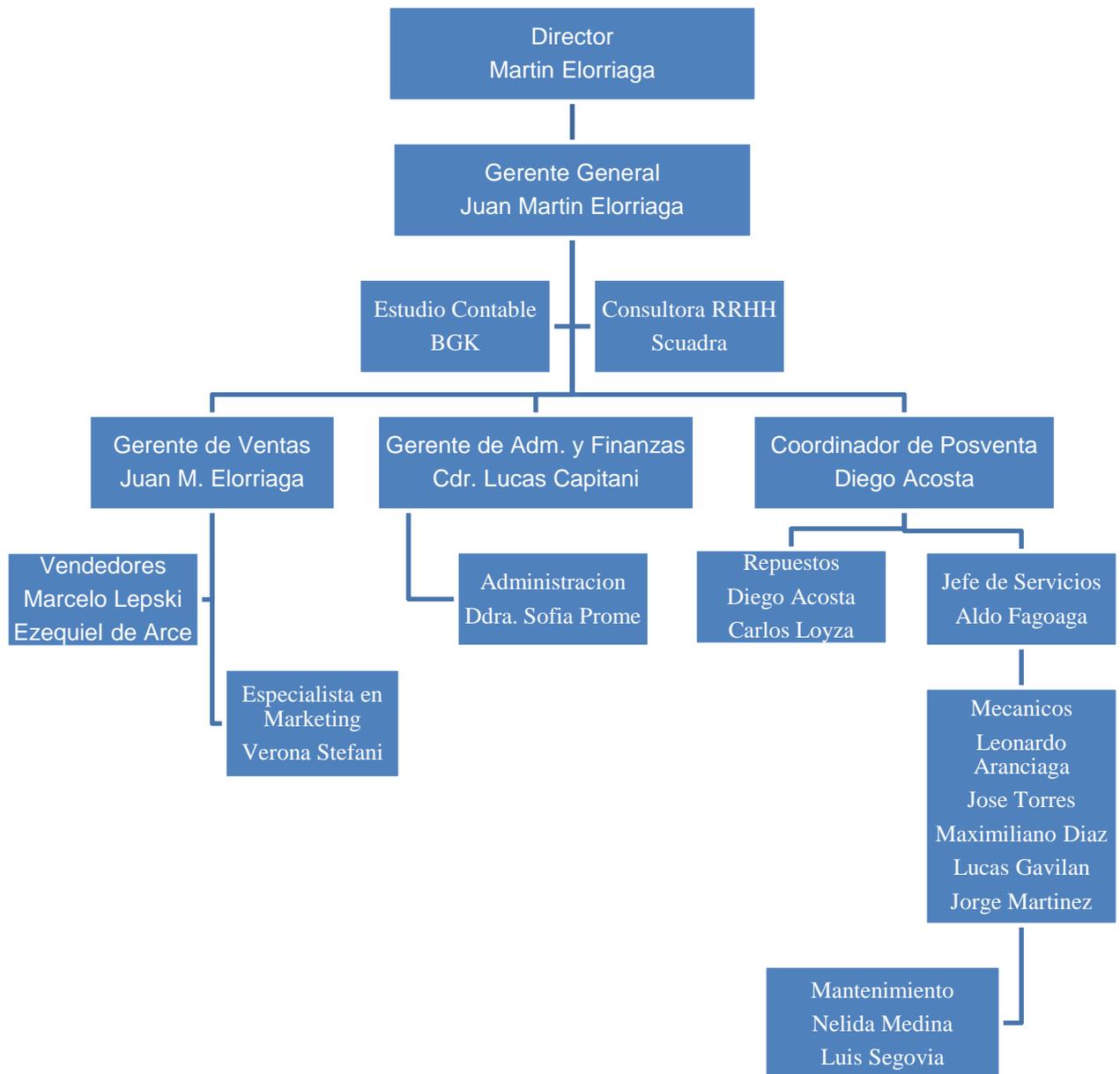
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Confiabilidad.

Ubicación y Aérea de Responsabilidad del Concesionario



La concesionaria se encuentra emplazada sobre la Autovía 2 "Juan Manuel Fangio" en el Km. 274 y a escasos 100 metros del Peaje Maipú, a 126 Km. de la ciudad de Mar del Plata y a 274 Km. de Capital Federal, autovía que durante el verano se convierte en la autovía más transitada del país.

En el predio se encuentra el Patio Expositor de Maquinarias, Oficinas Comerciales, Talleres de Servicio, Galpones, Salón de Exposición, entre otras instalaciones. La empresa cuenta con la siguiente estructura de personal: ORGANIGRAMA<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Elaboración propia del Concesionario Tomas Elorriaga e Hijos

El organigrama está diseñado para sintetizar gráficamente la estructura de la empresa. Actualmente cuenta con un Director (que en este caso es el fundador de la empresa y mayor accionista) quien avala o desestima las decisiones estratégicas. De él, depende la Gerencia General, que tiene funciones y responsabilidades diversas, que se sintetizan en las siguientes acciones:

- Tablero de Control Gerencial: Mensual
- Tablero de Control con Indicadores DOT: Mensual
- Balance DFA: Mensual
- Flujo de Fondos: Mensual
- Plan Anual de Negocio John Deere: Semestral
- Plan de Capitalización John Deere: Anual
- Información Relevante de John Deere. Ejemplo: Presentaciones ante visita de funcionarios John Deere: Mensual.
- Registro de la Nómina de Personal abierto por Área y sus remuneraciones: Semestral
- Tablero de Control de RH: Semestral
- Presupuesto General y por Área: Anual
- Evaluaciones de Desempeño Final de los Mandos Medios: Anual
- Balance Contable. Ejercicio Cerrado: Anual

El gerente general tiene el apoyo del staff externo de un Estudio Contable para la realización de los balances anuales y asesoría general impositiva, y una Consultora externa en Recursos Humanos, quien prevé servicios de contratación y evaluación en este tipo de recursos.

De la Gerencia General depende un Gerente de Ventas, cuya misión es diseñar la estrategia concreta de ventas a los vendedores, definiendo objetivos de ventas y acciones concretas que permiten lograr los objetivos en esta área.

Actualmente esta Gerencia de Ventas está a cargo del gerente General de la Empresa, que por el tamaño de la estructura de la empresa es la misma persona, evaluando

---

la capacitación de un vendedor destacado, con aptitudes y condiciones de liderazgo, para promocionarlo en un futuro a la gerencia de Ventas.

También depende de la Gerencia General la Gerencia de Administración y Finanzas, a cargo de un contador, quien se responsabiliza de la administración contable y financiera de la empresa (con la asistencia de una contadora para las tareas de administración, colaborando además con aspectos administrativas de otras áreas), y una área de marketing, que asesora y asiste a la Gerencia de Ventas.

Por último, de la gerencia General depende la Coordinación de Posventa, quien actualmente está a cargo de un responsable, y de quien dependen también los dos Departamentos: Repuestos y Servicios.

Actualmente, esta coordinación está siendo llevada a cabo por uno de los integrantes del área de repuestos, a falta de un profesional competente. El integrante mencionado tiene ciertas aptitudes para el desarrollo de dichas responsabilidades y tareas, aunque no todas, y sus falencias repercuten en la situación actual del Departamento

El coordinador tiene funciones y responsabilidades diversas, que se sintetizan en las siguientes acciones:

1. Mantener la base datos actualizada, para desarrollar e implementar nuevos servicios y ventas
2. Coordinar el trabajo de ambos departamentos, coordinando con vendedores los diferentes partidos a recorrer, visitas programadas con potenciales clientes, e identificar clientes estratégicos.
3. Planificar la entrega de maquinaria nueva y usada.
4. Realizar el seguimiento de la resolución problemas complejos.
5. Asegurar la correcta gestión de reclamos por garantía.
6. Coordinar la agenda turnos con jefe de servicios.
7. Realizar informes de gestión del departamento de repuestos y realizar informes eficiencia y gestión del taller.

El Departamento de Repuestos tiene la misión de Asesorar al cliente externo – interno según su necesidad, brindando solución en tiempo y forma de los pedidos del cliente; y a su vez de generar nuevas oportunidades de venta y de servicios.

---

El responsable del dicho departamento tiene bajo su órbita la responsabilidad del pedido de los repuestos a John Deere, de dar ingreso al stock, de la facturación de ventas de repuestos y servicios, de la actualización de precios y de entregar los repuestos pedidos a los técnicos para las reparaciones de maquinaria en el taller o en el campo.

La atención son los 365 días de año, contando con el apoyo gerencial y financiero para mantener un amplio stock de repuestos, a fin de minimizar al cliente los tiempos de una maquina parada.

El Departamento de Servicios, a cargo de un Jefe de Servicios, cuya misión es la de mantener las tareas operativas del taller, a fin de optimizar recursos en tiempo y en horas de trabajo, brindando un servicio de calidad. También es quien le va a dar soporte técnico, de conocimiento y resolución de problemas los técnicos profesionales y a los clientes, agregando así valor al servicio mecánico.

El Jefe de Servicios es quien programa semanalmente los servicios de los técnicos profesionales, tanto en el taller como en el campo, y quien supervisa las tareas asignadas a cada una de las maquinas ingresadas al taller. Además tiene a su cargo la atención de los clientes que requieran servicios de posventa, y el soporte técnico para la pre entrega de maquinaria nueva, encargándose de las mejoras de productos enviados por John Deere,

El Departamento cuenta con técnicos profesionales y suficientes herramientas de trabajo para atender y satisfacer las necesidades de los clientes, tanto en el local o en el campo.

Los técnicos profesionales están capacitados por especialistas en el Centro de Entrenamiento de Industrias John Deere Argentina y en Institutos terciarios, y se encuentran en la actualidad motivados para minimizar los tiempos muertos de su equipo y maximizar su satisfacción.

Además, el departamento cuenta con vehículos de servicio equipados con las herramientas y la tecnología necesaria para garantizar rapidez y respaldo John Deere, en todo lugar y momento, entre los que se encuentra el Service ADVISOR, que es un sistema de diagnóstico por computadora que facilita a los técnicos detectar rápidamente las fallas técnicas y realizar reparaciones eficaces.



El factor de absorción es el porcentaje de los gastos fijos y de interés que están cubiertos por el margen bruto de repuestos y de servicios. El factor de absorción se obtiene de restar a los ingresos por las ventas de repuestos y servicios los costos de repuestos y servicios, de esta manera obtenemos el margen bruto de ambos departamentos. Por otro lado sumamos todos los gastos fijos y de intereses que tenemos. Por último, para sacar el porcentaje del factor de absorción al monto del margen bruto lo dividimos por el total de dichos gastos y obtenemos de esa manera el porcentaje del factor de absorción de repuestos y servicios.

Por otra parte, el margen Bruto lo obtenemos del resultado que da de restar los ingresos de repuestos menos los costos de repuestos y a ese importe lo dividimos por los ingresos de repuestos. En este caso vemos que el Margen Bruto promedio a lo largo del año es del 20,49%. Es muy bajo en relación al objetivo planteado del 32%. En la Propuesta profesional explicaremos cual sería la estrategia a seguir para mejorar dicho porcentaje, pero podemos adelantar que se debe trabajar en la gestión de gestión de compras para reducir los costos y de esta manera mejorar el Margen Bruto.

Más detalladamente, se explica a través del siguiente Tablero de Control, dicha información. En este caso a través de esta herramienta, se cruzan en un análisis temporal mes a mes ( que va desde septiembre del año 2016 hasta agosto de 2017) los indicadores antes descritos, permitiendo un análisis más detallado, con nuevas variables (ej. Variable tiempo a través de los distintos meses del año) a tener en cuenta.

## **TABLERO DE CONTROL DE REPUESTOS**

En el siguiente tablero de control (de elaboración propia), se detallan los resultados en promedio de los obtenidos mensualmente por el concesionario, a fin de lograr información que sea relevante para el seguimiento y mejora de los indicadores.

Repuestos	Rdo.	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17
Ventas Totales de Repuestos	18.553.235	1.272.682	1.842.279	1.264.292	1.352.397	1.307.120	1.530.560	1.713.152	1.199.261	1.292.838	2.212.507	1.854.861	1.711.286
Compra Total de Repuestos	14.885.673	761.590	1.472.540	1.221.987	1.465.046	1.512.359	1.224.284	1.746.892	1.409.208	1.178.538	936.511	1.202.568	754.150
Factor de Absorción de Repuestos	78%	80%	78%	77%	80%	81%	77%	76%	79%	79%	79%	77%	76%
Margen Bruto Repuestos (%)	21%	24%	16%	23%	24%	23%	22%	19%	24%	22%	16%	19%	22%
Gastos de Repuestos /Ventas de Repuestos	16%	14%	17%	17%	14%	14%	17%	17%	16%	15%	15%	15%	16%
Rotación de Repuestos John Deere	1,02	1,02	1,02	1,01	1,02	0,99	0,99	1,01	1,03	1,01	1,06	1,02	1,02
Porcentaje Inventario con Cero Ventas	43%	47,10%	46,20%	46,70%	46,80%	46,50%	46,80%	46,50%	37,70%	37,10%	38,30%	37,50%	37,90%

Repuestos			
Factor de Absorción Rep.	3.802.350	78,16%	De los gastos fijos estan cubiertos por el Margen Bruto de Repuestos.
	4.865.025		
Margen Bruto de Repuestos	3.802.350	20,59%	Es la porcion de cada peso de venta que permanece despues de restar el costo del repuesto.
	18.553.235		
Gastos Totales de Repuestos	2.968.518	16%	de la venta de repuestos que se requiere para cubrir los gastos del departamento.
	18.553.235		
Rotacion de Repuestos	14.750.885	1,02	Son las veces que gira el inventario de repuestos en relacion a la venta.
	14.456.873		
% de Inventario con cero ventas	6.358.455	43%	De los repuestos que no han tenido ventas en los ultimos 12 meses.
	14.750.885		

En el análisis realizado, lo que incide para no lograr el objetivo en el indicador Factor de Absorción es que los gastos del departamento están por encima de lo estipulado por JD. Si hay acciones que promuevan la baja de los gastos, esto sería positivo, ya que vamos a ver una repercusión directa en dicho indicador, el que llegaría estimo en forma breve al objetivo planteado (80%).

En el análisis del Margen Bruto, se observa una importante diferencia (del 12% con el objetivo planteado). Varias son las aristas del problema en este indicador: en primera instancia se estima que la gestión en la compra de repuestos no es óptima, no se están aprovechando políticas de descuento o promociones por volumen o temporada en la compra mayorista, sobre todo en los productos de alta rotación.

Esto es relevante, ya que hay una política oficial de precios de repuestos, que, sumado al estrecho margen de ganancia de venta minorista de repuestos (25% en productos de alta rotación), hay en el mercado una agresiva política de venta por parte de los otros concesionarios, para ofrecer productos con muchos descuentos, para lograr los volúmenes de facturación exigidos por JD.

Se observa en los siguientes indicadores, que la rotación de repuestos es de una vez. En nuestro análisis este dato se desprende de que existe un stock de repuestos con un elevado porcentaje (el 43%) sin movimiento en los últimos 12 meses. De este dato se concluyen dos grandes problemas: se tiene un elevado stock de repuestos obsoletos por la antigüedad del Concesionario, y además la gestión de compra no se estaría realizando según estricta demanda, lo que hace que se acumulen repuestos que no tienen salida. Este tema (gestión de compra) es analizado en este trabajo de investigación en otras páginas, y es un tema coincidente, que surge de diferentes cruces de información (Organigrama, RRHH, tablero de Control, entre otros); la falta de políticas de acción concretas de un gerente de posventa, con una mirada profesional del área de posventa y su seguimiento.

## **TABLERO DE CONTROL DE SERVICIOS**

En el siguiente tablero de control de Servicios (también de elaboración propia), se detallan los resultados en promedio de los obtenidos mensualmente por el concesionario, a fin de lograr información que sea relevante para el seguimiento y mejora de los indicadores.

Servicios	Rdo.	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17
Ventas Totales de Servicio	8.295.179	563.763	488.810	594.353	569.310	573.493	852.740	897.645	819.333	646.818	1.186.203	566.878	535.833
Ventas Repuestos por servicios	4.044.131	277.078	220.710	342.808	206.413	311.658	480.200	515.428	346.045	233.275	587.230	287.403	235.883
Ventas Totales de Mano de Obra	4.250.050	286.685	268.100	251.545	362.898	261.835	372.540	382.218	473.288	413.543	597.973	279.475	299.950
Ventas de Mano de Obra / Ventas Totales de Servicio	52%	56%	49%	50%	64%	58%	43%	44%	46%	64%	42%	55%	51%
Gastos de Servicio / Ventas de Servicio	45%	41,99%	42,45%	42,87%	42,65%	55,39%	55,55%	56,51%	56,69%	55,43%	55,12%	52,88%	54,53%
Factor de Absorción de Servicio	39%	38%	39%	37%	39%	40%	39%	37%	39%	40%	39%	39%	40%

Servicios			
Ventas totales de mano de obra	4.250.050		
% de ventas de MDO S/ ventas totales de Servicios.	419.547 812.649	51,63%	De la venta del departamento de Servicios son generadas por la Mano de Obra.
% de Gastos totales de Servicios	1.911.009 4.250.050	44,96%	Es el porcentaje de la venta de servicios que se requiere para cubrir los gastos del departamento.
Factor de Absorción Ser.	1.884.807 4.865.025	38,74%	De los gastos fijos estan cubiertos por el Margen Bruto de Servicios.

En primera instancia se observa que en la venta total de mano de obra se logró cumplir en volumen con lo estipulado por JD, siendo la incidencia (52%) de la venta de mano de obra más baja que lo sugerido por JD (65%). Esto se debe a que no se están computando las horas trabajadas en tractores usado que toma el concesionario, ni en las horas de los técnicos que se destinan para la preparación y entrega de la maquinaria nueva.

Por otro lado, se observa un porcentaje mayor en los gastos de servicio (un 15% más de lo indicado como objetivo). Esto se debe a dos motivos; el primero es que al no facturar el departamento de Servicios la mano de obra trabajada en lo usado o en la entrega de maquinaria nueva, hay una merma en el volumen de facturación de mano de obra. Si esta aumenta, se incide directamente en el porcentaje, bajándolo a medida que se incrementa la

facturación. El segundo es que los gastos no están siendo controlados en su totalidad, por lo tanto se podría implementar un seguimiento para realizar un control más exhaustivo sobre los mismos, siendo una tarea coordinada entre la gerencia financiera y la supervisión de posventa, que hoy no se está realizando.

Por último, se desprende que al mejorar el indicador de gastos del departamento de servicios, se incidirá directamente en el factor de absorción, mejorándolo rápidamente, ya que hay muy poca diferencia entre el objetivo buscado y el logrado.

Finalmente, con todos los datos obtenidos por la Gerencia podemos determinar la rentabilidad en la inversión y la Rentabilidad sobre el Capital en el departamento de repuestos según el Esquema de Dupont.

### Rentabilidad sobre la Inversion ( R.O.I. )

Utilidad Neta=	Ventas - ( CMV + Gastos)=	\$ 18.553.235 - ( \$ 14.885.673 + \$ 2.968.518) =	\$ 699.044
----------------	---------------------------	---------------------------------------------------	------------

Margen Neto=	Utlidad Neta	\$ 699.044	x 100 =	3,77 %
	Ventas	\$ 18.553.235		

Rotacion=	Ventas	\$ 18.553.235	=	1,02
	Activo	\$ 18.100.000		

**R.O.I. = Margen neto x Rotación = 3,77 % x 1,02 = 3,84 % Rentabilidad sobre la Inversión.**

---

### Rentabilidad sobre el Capital ( R.O.E. )

Para determinar el ROE hay que empezar por determinar un factor denominado Factor Amplificador del Capital en cual resulta de dividir:

Activos Totales / Capital

$$\text{\$ } 18.100.00 / \text{\$ } 18.100.000 = 1$$

En este caso el total de activos está siendo financiado solo con recursos de los propietarios.

Por lo tanto:

$$\text{R.O.E.} = (\text{Activos Totales} / \text{Capital}) \times \text{R.O.I.}$$

$$\text{R.O.E.} = 1 \times 3,84\% = \mathbf{3,84\%} \text{ Rentabilidad sobre el Capital}$$

Como se puede apreciar, la rentabilidad económica obtenida en el departamento de repuestos es de 3,84%. Este resultado hace referencia al beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas en el departamento de repuestos.

Como se puede apreciar tanto la aplicación de los indicadores de gestión en cada uno de los departamentos, como la determinación de la Rentabilidad sobre la Inversión y sobre el Capital, son herramientas que nos arrojan resultados, que ayudaran a realizar un diagnóstico de la realidad, para obtener un cuadro de situación actual mediante la aplicación de la matriz FODA.

## CAPITULO 4

### Análisis FODA del Área de Repuestos y Servicios

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, en este caso el Departamento de Posventa del Concesionario John Deere Elorriaga, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes para realizar mejoras en relación a los objetivos establecidos por John Deere.

El Área de repuestos y servicios, fue estudiada bajo la herramienta de análisis FODA, en el que se sintetizaron las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades.

**FORTALEZAS:** Son aquellos aspectos positivos de la empresa cuyo control sobre ellos representa una ventaja sobre nuestra competencia.

**OPORTUNIDADES:** Situaciones externas sobre las cuales la empresa no tiene control, sin embargo, de acuerdo con la relación directa o indirecta con las operaciones de la compañía, podrían afectar de forma positiva.

**DEBILIDADES:** Al contrario de las fortalezas se refieren a situaciones internas que afectan negativamente la operación de la compañía.

**AMENAZAS:** Situaciones externas que pueden afectar la estabilidad y operaciones de nuestra empresa. No se tiene control alguno sobre ellas.

Para realizar el análisis del FODA no solo se utilizaron los indicadores de gestión de rentabilidad desarrollados en el Capítulo 3, sino que además se obtuvo información por medio de entrevistas con el personal del área de repuestos y servicios, con el Gerente General y con clientes para poder identificar aquellos

aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos, del Área de Posventa del Concesionario.

Con los datos recogidos, se realizó una matriz FODA que se describe a continuación en el siguiente cuadro:

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANALISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay competencia de otros talleres con técnicos altamente calificados.</li> <li>- Satisfacción del cliente elevada según encuestas realizadas por John Deere Argentina.</li> <li>- La empresa tiene más de 59 años en el mercado.</li> <li>- Se realizan servicios al campo.</li> <li>- Marca reconocida en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un Gerente de Posventa.</li> <li>- Alto stock de repuestos obsoletos.</li> <li>- Muy baja rotación del stock de repuestos.</li> <li>- Los gastos de repuestos y servicios son muy altos.</li> <li>- Baja rentabilidad sobre la inversión de repuestos.</li> <li>- Falta de gestión en la compra de repuestos.</li> <li>- Baja facturación de Mano de Obra.</li> </ul>
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parque de maquinarias que requieren servicio calificado en aumento.</li> <li>- Aceptar en el taller otras marcas que no sean John Deere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La política cambiaria del país está atrasada.</li> <li>- Tasas de interés elevadas.</li> <li>- Competencia en productos de alta rotación.</li> </ul>

Atento al análisis se desprende una realidad que hay que atacar en primera instancia, que es la superposición de responsabilidades en el área de posventa: el Coordinador de Posventa es uno de los responsables de repuestos. Se advierte una falta de profesionalización del área, que más allá de las competencias desarrolladas por el responsable actual, no alcanza para realizar un total seguimiento de los indicadores en cuestión. En este aspecto se debería diseñar una estrategia entre el Gerente General y el Staff de RRHH de una búsqueda agresiva de un profesional competente y con experiencia en este rubro, ampliando la oferta y el territorio de búsqueda.

Con respecto al alto porcentaje de repuestos obsoletos, se sugiere una revisión total del stock de repuestos a fin de clasificar las piezas, para elaborar un informe detallado de las oportunidades de una venta más agresiva que corresponden a la maquinaria preponderadamente vendida por el concesionario durante los últimos años. También, implementar semestralmente las denominadas Ferias de Repuestos con políticas atractivas con descuentos para los clientes. Por último se deberá impulsar acuerdos con John Deere para hacer devoluciones de aquellas piezas retornables con el fin de disminuir el stock obsoleto.

Con respecto a la rotación, que consideramos que es el mayor problema que tiene el área de repuestos, se tendría que analizar la composición del stock para poder realizar distintas acciones que permitan mejorar esa rotación y esto traerá aparejado una mejora en la rentabilidad sobre la inversión realizada en el área de repuestos.

Tanto la gestión de compras como los elevados gastos que tiene el área de posventa tendrán que ser analizados por los responsables que determine el Gerente General. La gestión de compras es fundamental para poder ser más competitivos en los productos de mayor demanda como lubricantes, filtros y baterías. Los gastos tendrán que analizarse mediante un presupuesto financiero para poder identificar donde se están gastando recursos de manera desmedida. Al bajar los gastos se obtendrá una mejor utilidad neta del área.

Las horas de mano de obra no se están imputando correctamente, por eso es la baja facturación de horas de MDO. Es fundamental tener un responsable que pueda registrar correctamente y controlar el trabajo mediante ordenes de reparación.

---

## CAPITULO 5

### Propuesta Profesional para mejorar el área de Posventa

El análisis situacional definió que existen factores externos que pueden favorecer o afectar el curso normal de la empresa, y también hay factores internos que son fundamentales para que el Departamento de Posventa sea rentable y eficiente.

En la realización del análisis FODA, con el apoyo del tablero de control que mide los indicadores, podemos determinar las debilidades que tenemos en los Departamentos y donde tenemos que mejorar para aumentar la rentabilidad en el área.

Se procede a realizar una propuesta de mejora, intentando que sea viable para mejorar los indicadores de rentabilidad de ambas áreas.

#### Descripción de la propuesta:

- **Objetivo: búsqueda de Gerente de Posventa.**

Se propone que se le solicite a la Consultora Squadra la búsqueda de un Gerente de Posventa para incorporar dentro de los próximos 3 meses. Se recomienda que la persona a incorporar sea preferentemente un profesional, de esta manera podrá analizar y gestionar el área para poder mejorar los indicadores de rentabilidad.

- **Objetivo: Disminuir el stock de repuestos obsoletos un 30% en un año.**

Se propone realizar un análisis de todos los repuestos que componen el 0 ventas. Primero identificar en ese análisis cuáles son los repuestos que son retornables a John Deere. Luego, analizar la maquinaria vendida durante los últimos 5 años y cruzar los repuestos que tienen 0 ventas que no son retornables y que sean aplicables a esa maquinaria. Una vez realizado el análisis se puede:

- Realizar devolución de los repuestos retornables a JD.
- Ofrecer descuentos de hasta el 50% de las piezas no retornables.

- Ofrecer lotes de repuestos a reventas con grandes descuentos.
- Cuando ingresa maquinaria a reparar al taller verificar si se pueden ir colocando dichos repuestos y ofrecerle al cliente 50% de descuento.

- **Objetivo: Disminuir los gastos de repuestos un 2% y servicios un 15%**

Se propone que el Gerente Financiero realice un presupuesto financiero en forma detallada y mensual en los próximos 3 meses para identificar los gastos de repuestos y servicios que se puedan disminuir y controlar. Se recomienda analizar:

- Costo del flete por el envío de la mercadería de JD al Concesionario.
- Costo del combustible para los vehículos de servicios.
- Revisión de los gastos de mantenimiento.
- Revisión de los gastos de Correo Postal.
- Revisión de los gastos generales.

- **Objetivo: mejorar la gestión de compra de repuestos.**

Se propone que se realice una mejor gestión de compra de repuestos, teniendo reuniones trimestrales entre los responsables del área de repuestos con el analista de John Deere para mejorar la rentabilidad en la inversión de los repuestos y una mayor satisfacción del cliente. Se recomienda realizar:

- Gestión de Inventario.
- Índice de disponibilidad por surtido de inventario.
- Pedidos programados por familia de productos.
- Oportunidades de compras proactivas con descuentos y ahorro de flete.
- Disminuir las ventas perdidas.
- Tener mayor disponibilidad de repuestos.
- Aumentar la frecuencia y líneas de pedidos programados.

- **Objetivo: mejorar la rotación de repuestos en 2 veces el stock**

Se propone hacer un exhaustivo análisis de la composición del stock repuestos por parte del Coordinador del área utilizando las herramientas de análisis de gestión de inventario que John Deere nos provee y poder aumentar la rotación del stock de repuestos realizando las siguientes acciones:

- Scrap de piezas obsoletas.
- Devolución de los repuestos de mayor valor con cero ventas a JD.
- Acciones de marketing para vender repuestos no retornables a JD y obsoletos.
- Incrementar las ventas de repuestos por taller.
- Tener mayor disponibilidad de repuestos de alta rotación.

- **Objetivo: Lograr una facturación de la Mano de obra (MDO) del 65%**

Se propone que el Coordinador de Posventa haga una correcta imputación de las horas de mano de obra trabajada por los técnicos para lograr que la mano de obra sea un 65% de la facturación total del departamento de servicios. Para esto deberá:

- Llevar un registro diario de las horas trabajadas de los técnicos.
- Cerrar las ordenes de trabajo internas a fin de mes para tener un control de las horas trabajadas mensualmente por cada técnico.
- Facturar internamente las horas de MDO trabajadas para el departamento de ventas.
- Facturar al departamento de ventas las horas de MDO para la descarga de maquinaria, pre-entrega técnica y entrega al cliente.
- 

- **Objetivo: Mejorar la rentabilidad en la inversión (R.O.I.) a 10%**

Se propone que se reúnan mensualmente el Gerente General, el Gerente Financiero y el Coordinador de Posventa para analizar en forma conjunta la evolución de los indicadores de gestión y poder hacer planes de acción para ir mejorando dichos indicadores. De esta manera el R.O.I. y el R.O.E. van a mejorar si:

- Si disminuyen los gastos, aumenta la Utilidad Neta.
- Si disminuyen el stock de repuestos obsoletos, aumenta la rotación.
- Si mejoran la gestión de compra, se incrementan las ventas, por lo tanto se incrementa la Utilidad Neta y se obtiene mayor Rotación.
- Si se bajan los activos Fijos disminuyendo el stock, se obtiene mayor Rotación.

---

**CAPITULO 6****Recomendación de la Propuesta Profesional**

La propuesta de mejora planteada se podrá llevar a adelante si solucionan primero la falta de un profesional en la Coordinación de Posventa, que sea capaz de analizar todos los indicadores de gestión y presentar acciones profesionales para poder cumplir con la propuesta presentada.

Por otro lado existen dos escenarios (a nivel externo) en los que se debería recabar la mayor información posible, y que afecta directa e indirectamente la venta y el servicio. Uno de ellos, es la situación climática. Durante este año las lluvias complicaron durante más de 4 meses en el invierno poder realizar trabajos en el campo disminuyendo la facturación de repuestos y servicios, como así también menor área de siembra que trae aparejado menores rindes y menor inversión por parte de los clientes. Y otro, es el planteo financiero de los Bancos como política crediticia, ya que las tasas de interés los Bancos para las tarjetas para el sector agropecuario son muy elevadas, por lo tanto tendrían que disminuir para que los clientes se puedan financiar 180 días y poder realizar compra de insumos con apalancamiento externo. Si bien son escenarios en donde los profesionales o la gerencia no tienen injerencia directa, toda información de análisis anticipatorio podría completar la propuesta profesional a mediano plazo.

## CAPITULO 7

### Bibliografía

1. Documento MODELO DuPont: “Una poderosa herramienta para el análisis de la rentabilidad”, en página web Análisis e interpretación de estados financieros. <https://analiseinterpretaciondeestadosfinancierosunivia.wordpress.com/2014/07/15/modelo-dupont/>.
2. “La posventa en el negocio de maquinaria agrícola” Cdor Eugenio Demarchi. Documento Biblioteca Industrias JD Argentina 2012.
3. “Documento para el desarrollo de concesionario” Martin Toscano. Documento Biblioteca JD Argentina 2014