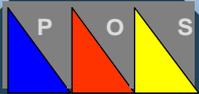


SOLUCIONES EXCLUSIVAMENTE  
PARA DEPARTAMENTOS  
DE REFACCIONES



La primera empresa de consultoría  
especializada en hacer más redituable su  
negocio de refacciones.



Parts Only Solutions

# Objetivos de una concesionaria

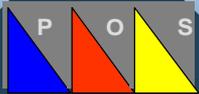
Estar más cerca de los clientes para:



Reducir la posibilidad de que prefieran a la competencia.

Satisfacer sus necesidades y expectativas:

- Oportunamente
- Al precio correcto
- En el lugar preciso



Parts Only Solutions

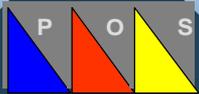
# Objetivos de una concesionaria

- ***Si el objetivo se cumple:***

- Se gana su preferencia.
- La imagen de la empresa será más fuerte.
- Estará en posibilidades de repetir la venta de Unidades nuevas, Servicio y Refacciones.



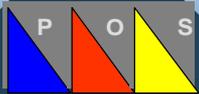
Más del 52% de los clientes renuevan una marca, aún reconociendo que el producto adquirido no llenó sus expectativas de calidad, pero el servicio que han recibido es muy bueno. Por el contrario, solo renuevan el 36% quienes adquirieron un buen producto pero recibieron mal servicio.



Parts Only Solutions

# Objetivos de Refacciones

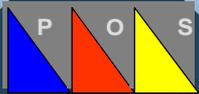
- *Cada propietario de uno o varios vehículos es un cliente potencial para refacciones.*
- *Si el cliente se los compró a Ud., él espera que Ud. le satisfaga sus necesidades de partes a tiempo.*
- *Si Ud. falla no surtiéndole rápido y adecuadamente, el cliente tenderá a perderle la confianza.*
- *Como resultado, puede ser persuadido a comprar en el futuro nuevos vehículos pero ..... del competidor.*



Parts Only Solutions

# Objetivos de Refacciones

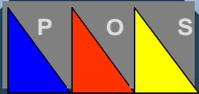
- ◆ *El departamento de refacciones es un elemento clave en el crecimiento y éxito de los concesionarios.*
- ◆ *Un eficiente programa de administración del departamento le asegurará negocios repetitivos para equipo o vehículos nuevos y también atraerá clientes nuevos.*
- ◆ *Un departamento de refacciones bien organizado puede convertirse no solamente en un centro autosuficiente, sino en conjunto con el departamento de servicio absorber el total de gastos fijos de toda la concesionaria.*



Parts Only Solutions

# Objetivos de Refacciones

- ◆ *El objetivo de refacciones es sencillo pero su administración es compleja y a veces poco comprendida.*
- ◆ *No siempre se dan las cosas como se esperaban.*
- ◆ *Por otro lado, no importa que tan bueno sea el trabajo que estén desarrollando, siempre existirá la posibilidad de superación.*

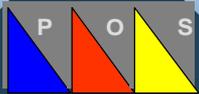


Parts Only Solutions

# Objetivos de Refacciones

*Cuando un departamento de refacciones **no está** bien administrado:*

- x Es un mal necesario.*
- x Ahuyenta a los clientes de servicio y ventas.*
- x Genera conflictos con clientes, planta y otros proveedores.*
- x Es solo parte del paquete para conservar la concesión.*
- x Aumenta la rotación del personal.*
- x No produce ganancias.*
- x Es un constante dolor de cabeza.*



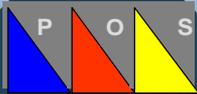
Parts Only Solutions

# Objetivos de Refacciones

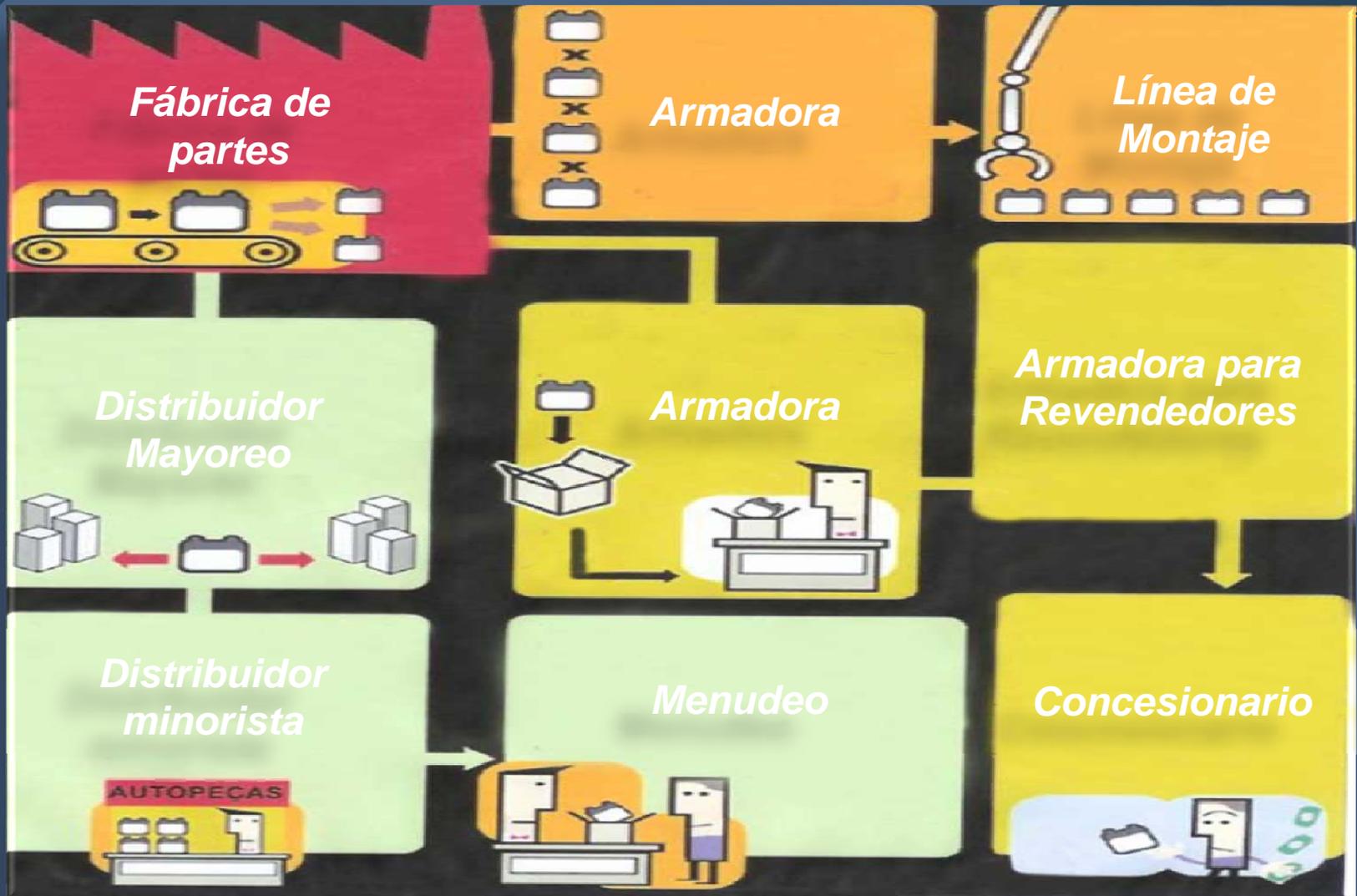
*Cuando un departamento de refacciones **sí está** bien administrado:*

- ✓ *Es un importante centro generador de utilidades.*
- ✓ *Es un soporte al producto y a los clientes.*
- ✓ *Provoca ventas repetitivas.*
- ✓ *Como tiendas exclusivas de refacciones, son punta de lanza para abrir sucursales completas.*
- ✓ *Entre servicio y refacciones cubren más del 100% de los gastos fijos de toda la concesionaria.*
- ✓ *Es un magnifico negocio; y*
- ✓ *Las relaciones con planta son insuperables.*

# Hechos y realidades



Parts Only Solutions



# Potencial del mercado



Parts Only Solutions

- *El Potencial del mercado de refacciones está determinado por un total de 25 millones 686 mil 187 vehículos registrados. Fuente INEGI*
- *El mercado de refacciones en México, según la Industria Nacional de Autopartes, A.C. ocupa 450 mil personas y asciende a 10 mil millones de dólares anualmente, incluyendo exportaciones.*
- *Yo estimo que una tercera parte o sea unos 3 mil millones de dólares se proveen a las plantas automotrices para que estas a su vez las hagan llegar a sus concesionarios. El resto, está dividido entre partes para ensamblar por los fabricantes de vehículos, exportaciones y el mercado independiente.*



### El sector automotriz desaprovecha el creciente mercado de autopartes



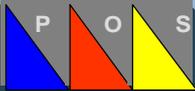
Las empresas automotrices han estado bajo una gran presión durante toda la crisis económica. ESPECIAL

- Las ventas de unidades nuevas caen 31% en 2009

*La crisis está haciendo que los consumidores alarguen la vida de sus vehículos, y pocos proveedores los atiendan eficientemente*

**CIUDAD DE MEXICO.-** Las empresas automotrices han estado bajo una gran presión durante toda la crisis económica para encontrar formas de incrementar sus ingresos y reducir el impacto de la desaceleración global, asegura la agencia consultora Deloitte.

Las cifras de agosto pasado muestran que la comercialización de vehículos en México tuvo una caída de 31.6% con respecto al mismo mes del año anterior. En lo que va de 2009 el desplome acumulado es de más de



## Las automotrices desaprovechan la oportunidad

Deloitte estima que las operaciones de servicio y autopartes contribuyen, en promedio, con 36% de los ingresos de las empresas manufactureras automotrices que participaron en el estudio global. Aún así, la mayoría de las empresas tiene mucho por hacer antes de cosechar el inmenso potencial que ofrecen las ventas por servicio y autopartes en clientes actuales (“cautivos”) y potenciales.

“Además de la gran oportunidad y el impacto positivo en ventas y utilidades, las empresas que pongan énfasis en trabajar para mejorar sus operaciones de servicio y autopartes podrán además obtener una reducción significativa de sus costos actuales y mejorar la lealtad entre sus clientes”, explicó Renero.

Fueron pocas las empresas automotrices participantes en el estudio que indicaron que tenían una amplia visión de la rentabilidad del servicio (22%), de la rentabilidad del negocio de autopartes (38%), de la rentabilidad de sus canales de ventas (16%) y de las métricas de crecimiento de participación de mercado

<http://www.informador.com.mx/impresion/136612>

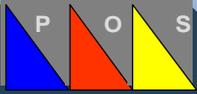
11/09/2009

El Informador :: El sector automotriz desaprovecha el creciente mercado de autopartes

Page 2 of 3

(9%).

Un número grande de empresas consideran tener un bajo nivel en la exactitud de sus pronósticos de demanda de autopartes, lo que sugiere problemas importantes para administrar efectivamente la demanda y sus inventarios. A manera de ejemplo, para la cuarta parte de las empresas incluidas en el estudio la exactitud media de sus pronósticos de demanda de autopartes fue menor a 30 por ciento.



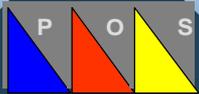
Parts Only Solutions

## Piezas perdidas y servicio lento

Otro hallazgo del estudio es que los fabricantes de equipo original no están entregando sus autopartes en tiempo, factor clave para el éxito del negocio de servicio. Sólo una cuarta parte de las automotrices estudiadas entregan sus piezas en tiempo en 96% de los requerimientos.

“No es suficiente con solamente elevar el tema de las operaciones de servicio y autopartes en la agenda corporativa de las empresas automotrices”, agregó Renero. “Lo que hace la diferencia es cómo las empresas ejecutan su plan. Hay mucho en juego que puede impactar en la percepción de los consumidores si las operaciones de servicio y la disponibilidad de autopartes o refacciones no se manejan de acuerdo con las expectativas que tienen sus clientes”.

De todas formas, hay razones para ser optimistas. “Las empresas automotrices se están dando cuenta lentamente que requieren centrarse en el negocio del servicio si quieren sobrevivir, particularmente en estos tiempos difíciles. El manejo sin respuesta de las quejas de los clientes, el manejo ineficiente de las garantías, así como del servicio reactivo, irregular y caro, puede significar la lenta –y a veces no tanto-- muerte de una marca, por lo que las empresas están reaccionando a esta amenaza”, concluyó Gabriel Renero.

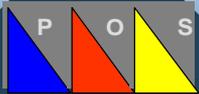


Parts Only Solutions

# Hechos y realidades

## *LOS DEPARTAMENTOS DE REFACCIONES*

- ◆ El 85% no lleva un estricto control de la demanda o lo hace de manera incorrecta.
- ◆ Mientras que el 80% de los concesionarios no dan más de 3 vueltas a su inventario anualmente, otros ya están logrando hasta 12.
- ◆ El 78% con más de 2 años de operación, mantienen en exceso, en promedio, el 35% de su inventario.
- ◆ El 50% no recibe de Contabilidad un Estado de resultados DETALLADO de su Departamento de refacciones.
- ◆ El 90% de los que reciben Estado de resultados no interpreta adecuadamente las cifras.
- ◆ Existen en México tantos sistemas o programas para controlar el inventario como distribuidores.

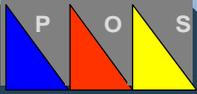


Parts Only Solutions

# Hechos y realidades

- ◆ El 96% no sabe como fijar Mínimos, Máximos y puntos de reorden.
- ◆ El 75% piensa que su principal objetivo es solo vender y basa su administración en ello; sin embargo, no utilizan al 100% las herramientas de mercadotecnia.
- ◆ El 90% de los gerentes de refacciones desconoce cuál es la fórmula para determinar la rotación verdadera de su inventario.
- ◆ La gran mayoría desconoce como medir el potencial de su mercado y de sus clientes.
- ◆ El liderazgo, comunicación eficaz y trabajo en equipo comienza por la definición de objetivos claros y concisos.

# Los 8 errores más comunes en refacciones

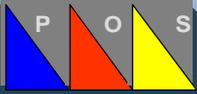


Parts Only Solutions

Pensar o suponer que:

1. *El sistema o programa (Hardware y software) es suficiente para mantener un buen control del inventario y que entre más caro mejor.*
2. *Que el programa de decisiones a planta evitará las partes obsoletas en el inventario.*
3. *El objetivo del departamento de refacciones es "sencillo" (Lo único que tienen que hacer es surtir lo que les piden) y contratar personal bajo esta premisa.*
4. *La información sobre los resultados obtenidos son confidenciales y por esta razón, ni el Gerente de refacciones ni el personal que lo integra, tienen por qué conocerlos. (Estado de resultados).*

# Los 8 errores más comunes en refacciones

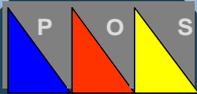


Parts Only Solutions

Pensar o suponer que:

5. *El almacén de refacciones es una bodega.*
6. *El Departamento de Refacciones, es solo parte del paquete para conservar la concesión.*
7. *Los resultados en ventas son el único y principal indicador de eficiencia del Departamento.*
8. *El Porcentaje de utilidad bruta es más importante que la Utilidad bruta y la rotación del inventario.*

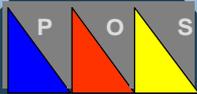
5  
6  
7  
8



Parts Only Solutions

# Como corregir la situación actual

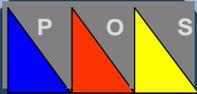
1. *Asegúrese de tener un software que cumpla con los requisitos mínimos de refacciones. Si no confía en el sistema ¿por qué lo conserva? Evalúelo en conjunto con su personal y el proveedor, verifique que esté actualizado y que reúna los requisitos básicos requeridos para controlar todos los movimientos y proporcione la información necesaria. Las conclusiones podrán ser:*
  - *Cambiarlo por otro;*
  - *Realizar cambios o parches, para lo cual debemos evaluar cuánto nos cuestan esos cambios;*
  - *Capacitar al personal sobre su manejo y la información que proporciona.*



Parts Only Solutions

# Como corregir la situación actual

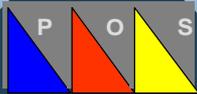
- 2. Mantenga un estrecho seguimiento al nivel de su inventario y elimine bajo un programa formal todas aquellas partes que no se hayan vendido en más de doce meses. "Bien podrido o bien vendido" suele ser la frase entre algunos gerentes generales o propietarios, elimínela de su vocabulario. El costo financiero anual de mantenerlas en inventario es del 22%.*
- 3. Capacítese usted como Gerente General sobre la administración del departamento de refacciones, exija informes diarios sobre porcentaje de surtido, valor del inventario y eficiencia en compras, comprometa a su contralor y responsable del sistema actualizar y proporcionar toda la información que se requiere en refacciones.*



Parts Only Solutions

# Como corregir la situación actual

4. *Comparta la información y pida a su Gerente de Refacciones que elabore él los objetivos anuales, exíjale mejor rentabilidad y nivel de servicio al cliente cada año. No se convierta en Juez y parte. Fíjese en el número de hasta abajo, en el ROII.*
5. *Revise las necesidades de instalaciones y equipo requerido para hacer más eficiente el servicio al cliente. Tal vez necesiten una rampa para recibir la mercancía ó un montacargas ó una patineta. Recuerde el objetivo del ALMACÉN es **surtir lo más rápido posible**. Bajo este principio realice los cambios. Y proporcióneles el equipo de seguridad necesario para evitar accidentes y conservar la integridad física de todos los que trabajan en el almacén.*



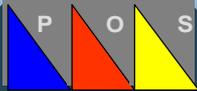
Parts Only Solutions

# Como corregir la situación actual

6. *En momentos como los que estamos viviendo en los que los márgenes de utilidad en la venta de vehículos nuevos es cada vez es menor, los departamentos de refacciones y servicio BIEN ADMINISTRADOS, están absorbiendo el 100% y hasta el 160% de los gastos fijos de toda la concesionaria. La palabra clave para lograrlo es más EFICENCIA.*
7. *Existen 32 indicadores financieros y operativos en el departamento de refacciones para determinar la eficiencia con la que se está dirigiendo. Revíselos todos, dedique parte de su tiempo. Y no se le olvide revisar diario el Porcentaje de surtido del inventario.*
8. *Ponga más atención al importe de las utilidades que al Porcentaje de utilidad bruta con especial énfasis en el ROII.*

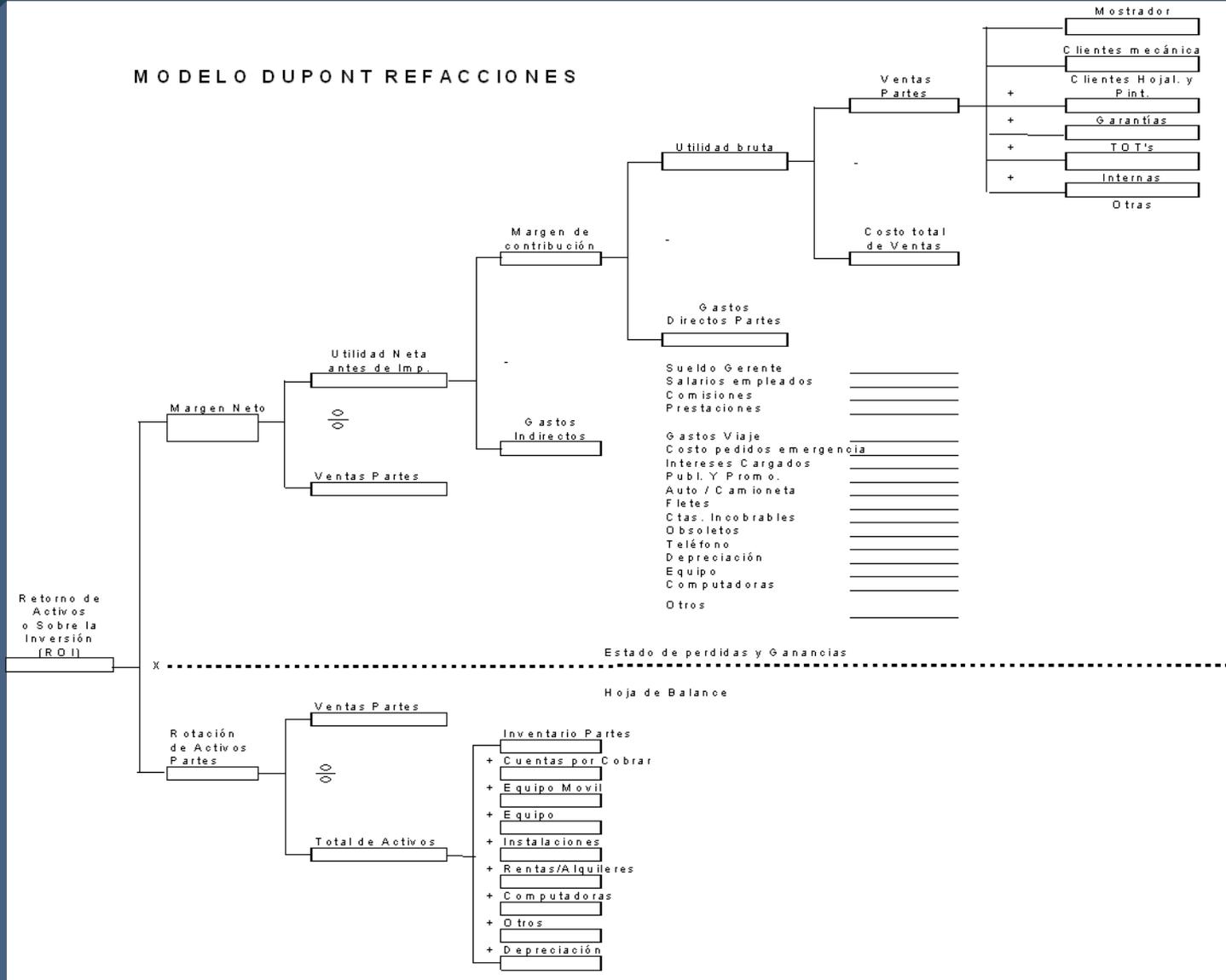


# Indicadores financieros y operativos

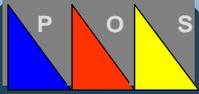


Parts Only Solutions

M  
O  
D  
E  
L  
O  
D  
U  
P  
O  
N  
T



# Modelo Financiero Dupont



Parts Only Solutions

*Nos indica la rentabilidad obtenida sobre los activos invertidos y es la medida clave para conocer la eficiencia con la que los activos están siendo manejados o utilizados en la generación de utilidades.*

*En pocas palabras... miden su habilidad como Gerente para obtener ganancias.*



Parts Only Solutions

# Modelo Financiero Dupont

## CONCEPTOS BÁSICOS DEL ANALISIS:

*Margen de  
Utilidad de  
operación*

$\times$

*Índice de  
Rotación  
de Activos*

$=$

*Retorno de  
los activos  
o sobre la  
inversión*

ó

*Utilidad  
Neta*

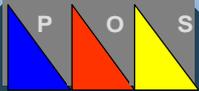
$\div$

*Activos  
Totales*

$=$

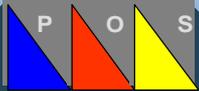
*Retorno de  
los activos  
o sobre la  
inversión*

# Modelo Financiero Dupont



Parts Only Solutions

*Cualquier decisión que ustedes tomen y que influya en el precio de los productos, en su costo, volumen o eficiencia, impactará en el margen de utilidad o la rotación.*



## CAMINOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO OPERATIVO

*Incrementar el margen de utilidad operativo, e*

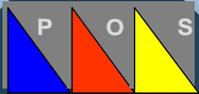
*Incrementar la rotación del capital.*



Parts Only Solutions

*Pregunta:*

*¿Cuál es la fórmula para obtener la rotación del inventario?*



Parts Only Solutions

# Muchas gracias

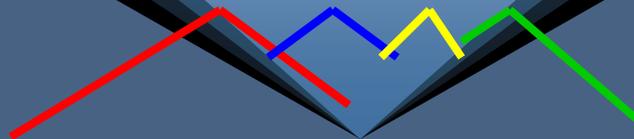
Joaquín Álvarez

Joaquin@posmexico.com

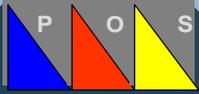
Joaquinalvarez@intercable.net

Tel. (81) 8315-2892

Monterrey, NL



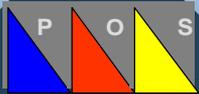
# Proverbio chino



Parts Only Solutions

"Si ya sabes lo que tienes  
que hacer y no lo haces  
entonces estás peor que  
antes"

Confucio, 551-479 AC.



Parts Only Solutions

# Muchas gracias

Joaquín Álvarez

Joaquin@posmexico.com

Joaquinalvarez@intercable.net

Tel. (81) 8315-2892

Monterrey, NL

