



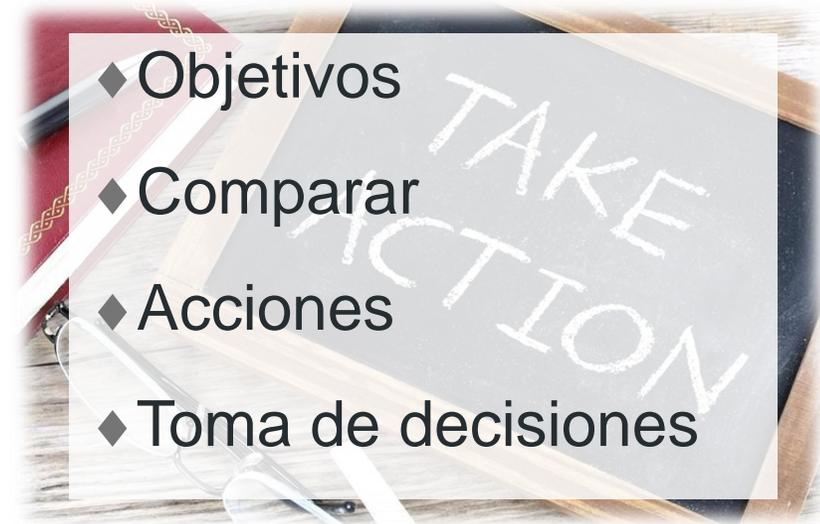
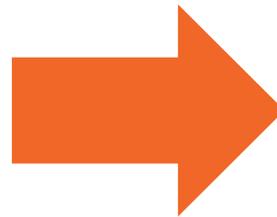
KPI's FINANCIEROS Y RENTABILIDAD DEL TALLER DE SERVICIO

LUIS GERARDO GÓMEZ ARZAPALO



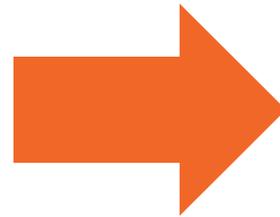
INFORMACIÓN FINANCIERA

¿Es importante?



INFORMACIÓN FINANCIERA

RENTABILIDAD DEL TALLER DE SERVICIO



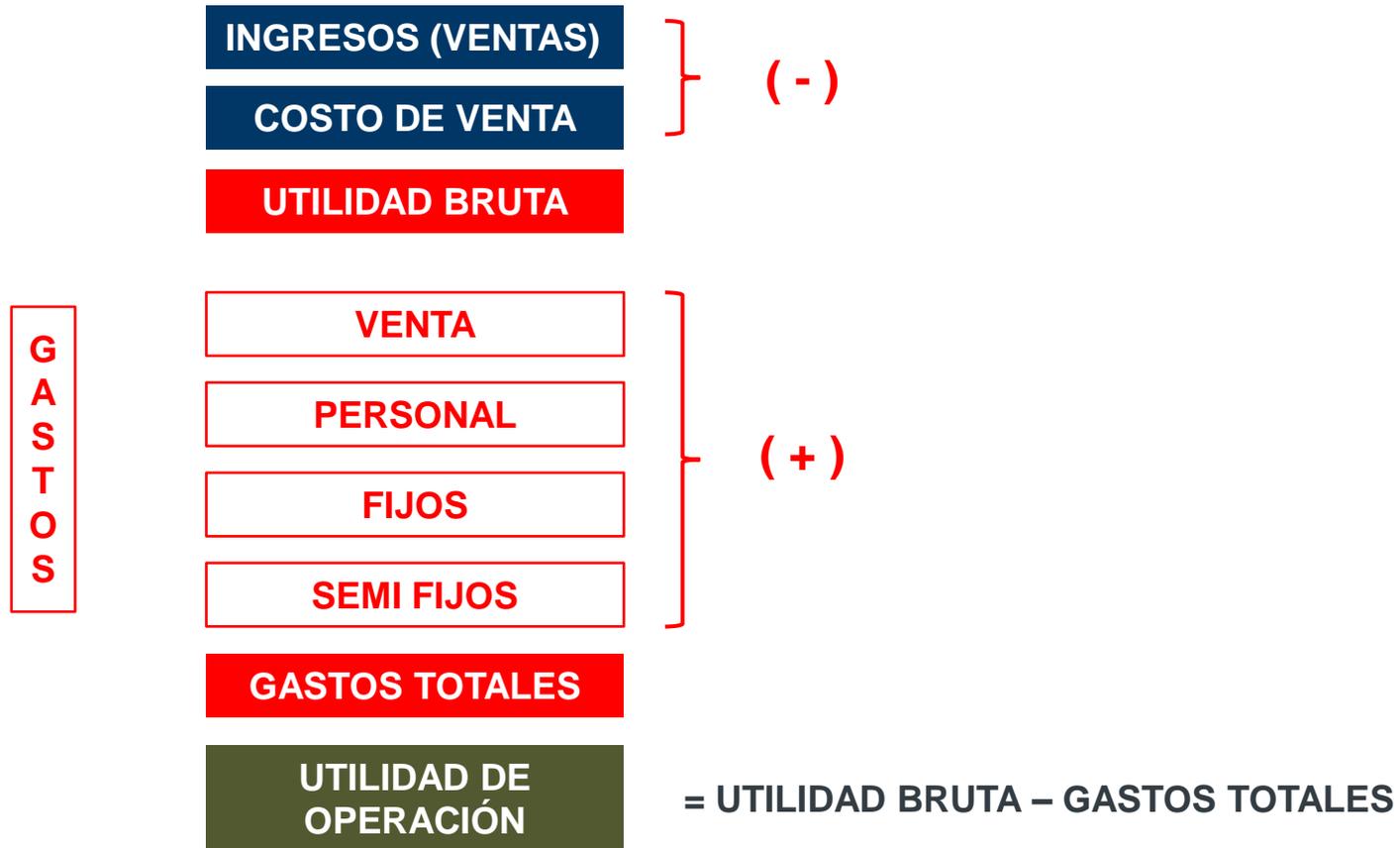
Información Financiera

- Contratar un técnico
- Comprar herramienta
- Abrir/ampliar un taller
- Atender un cliente
- Lanzar una promoción

¿Cuánto mas necesito vender y ganar para cubrir ese gasto?

Prácticamente todas las decisiones del departamento de servicio tienen consecuencias financieras

Información Financiera



Información Financiera

Indicadores Financieros

Valores óptimos

1)	$\text{Margen Bruto (\%)} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Totales}}$	>50%
2)	$\text{Gastos (\%)} = \frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ventas Totales}}$	<50%
3)	$\text{Margen de Operación (\%)} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Totales}}$	12%-15%

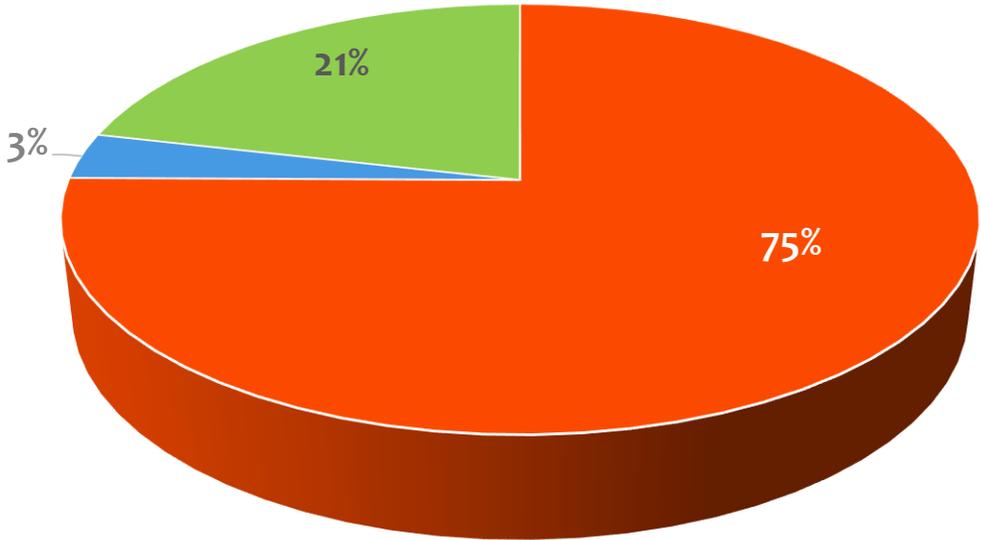
Información Financiera

CONCEPTO DE ABSORCIÓN

- ◆ Capacidad de los departamentos de Refacciones, Servicio, Body Shop e Idealease (servicios efectuados en el taller para Idealease) para generar la suficiente utilidad bruta para cubrir los gastos de operación totales del Distribuidor

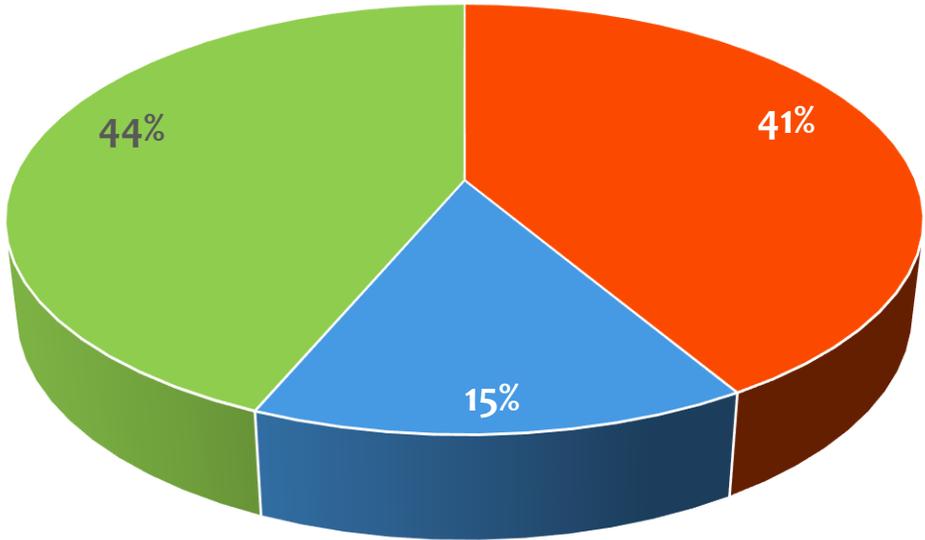
Información Financiera

Distribución del ingreso por unidad de negocio



■ Unidades ■ Servicio ■ Refacciones

Distribución de la utilidad bruta unidad de negocio



■ Unidades ■ Servicio ■ Refacciones

Información Financiera

$$\% \text{ Absorción} = \frac{\text{UB Servicio} + \text{UB Body Shop} + \text{UB Idealease} + \text{UB Refacciones}}{\text{Total de Gastos} - \text{Comisiones Nuevas} - \text{Comisiones Usadas}}$$

Información Financiera

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
4		POBLAR (celdas blancas)	Favor de capturar toda la información acumulada de acuerdo al periodo que se reporta								
5		CALCULO AUTOMATICO (celda gris)									
6		NO POBLAR (celda negra)									
7			Nuevos	Usados	Servicio	BodyShop	Idealease	Refacciones	Administración	Total	
8		Venta en unidades/órdenes de reparación	41	-	1,645	66					
9	1	Ventas (Importe \$)	60,701,213	-	8,844,687	1,600,719		78,054,510		149,201,129	
10	2	Utilidad Bruta	4,493,590	-	3,401,371	631,183		19,712,708		28,238,852	
11	3	Comisiones vendedores	230,806		321,410			1,423,321		1,975,537	
12	4	Cortesias	11,532		10,661			41,505		63,698	
13	5	Otros gastos variables								-	
14	6	Total variables R3+4+5	242,338	-	332,071	-	-	1,464,826	-	2,039,235	
15	7	Gastos personal	490,178		1,021,720			4,150,351		5,662,249	
16	8	Mercadotecnia	40,850		3,743			17,811		62,404	
17	9	Intereses plan piso NFC	1,770,270							1,770,270	
18	9a	Intereses plan piso otros bancos								-	
19	9b	Otros intereses por creditos distintos al PP			243,176			196,908		440,084	
20	12	Otros gastos directos	601,242		426,343			820,610		1,848,195	
21	11	Gastos indirectos	4,385,692		2,102,960			4,778,494	13,471,535	24,738,681	
22	13	Total Gastos R 6 a 13	7,530,570	-	4,130,013	-	-	11,429,000	13,471,535	36,561,118	
23	14	Utilidad de Operación	(3,036,980)	-	(728,642)	631,183	-	8,283,708	(13,471,535)	(8,322,266)	
24	15	Otros Ingresos (impuestos en admon)								-	
25	16	Otros Egresos (impuestos en admon)							5,952,416	5,952,416	
26	17	Utilidad de Operación	(3,036,980)	-	(728,642)	631,183	-	8,283,708	(13,471,535)	(8,322,266)	

$$\% \text{ Absorción}^* = \frac{3,401,371 + 631,183 + 0 + 19,712,708}{36,561,118 - 230,806 - 0} = 65.4\%$$

* Con plan piso

Información Financiera

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
4		POBLAR (celdas blancas)	Favor de capturar toda la información acumulada de acuerdo al periodo que se reporta								
5		CALCULO AUTOMATICO (celda gris)									
6		NO POBLAR (celda negra)									
7			Nuevos	Usados	Servicio	BodyShop	Idealease	Refacciones	Administración	Total	
8		Venta en unidades/órdenes de reparación	41	-	1,645	66					
9	1	Ventas (Importe \$)	60,701,213	-	8,844,687	1,600,719		78,054,510		149,201,129	
10	2	Utilidad Bruta	4,493,500	-	3,401,371	631,183		19,712,708		28,238,852	
11	3	Comisiones vendedores	230,806		321,410			1,423,321		1,975,537	
12	4	Cortesias	11,532		10,661			41,505		63,698	
13	5	Otros gastos variables								-	
14	6	Total variables R3+4+5	242,338	-	332,071	-	-	1,464,826	-	2,039,235	
15	7	Gastos personal	490,178		1,021,720			4,150,351		5,662,249	
16	8	Mercadotecnia	40,850		3,743			17,811		62,404	
17	9	Intereses plan piso NFC	1,770,270							1,770,270	
18	9a	Intereses plan piso otros bancos								-	
19	9b	Otros intereses por creditos distintos al PP			243,176			196,908		440,084	
20	12	Otros gastos directos	601,242		426,343			820,610		1,848,195	
21	11	Gastos indirectos	4,385,692		2,102,960			4,778,494	13,471,535	24,738,681	
22	13	Total Gastos R 6 a 13	7,530,570	-	4,130,013	-	-	11,429,000	13,471,535	36,561,118	
23	14	Utilidad de Operación	(3,036,980)	-	(728,642)	631,183	-	8,283,708	(13,471,535)	(8,322,266)	
24	15	Otros Ingresos (impuestos en admon)								-	
25	16	Otros Egresos (impuestos en admon)							5,952,416	5,952,416	
26	17	Utilidad de Operación	(3,036,980)		(728,642)	631,183		8,283,708	(13,471,535)	(8,322,266)	

$$\% \text{ Absorción Total} = \frac{3,401,371 + 631,183 + 0 + 19,712,708}{36,561,118 - 230,806 - 0 - 1,770,270 - 0} = 68.7\%$$

Información Financiera

¿Por qué es importante?

- Viabilidad del negocio
- Soportar las variaciones de las ventas de camiones
- Enfoque en un negocio menos propenso a factores externos
- Estabilidad del negocio

Mínimo % de absorción



Información Financiera

2 actividades indispensables del Gerente de Servicio:

1. Conocer, revisar y analizar los indicadores claves de su negocio
2. Actuar de acuerdo a los resultados
 - Corregir
 - Mejorar
 - Crecer



Información Financiera

Los Negocios jamás se encuentran en dificultades de la noche a la mañana...

- ❖ **Las señales de alarma se presentan con mucha anticipación**
- ❖ **Un monitoreo adecuado de los Indicadores clave es la mejor preparación**



Información Financiera

Resultados Red Internacional Enero-Julio 2022

KPI	% Utilización de Bahías	% TOT's	% Margen Bruto Servicio	Relación REF/MO	% Ref x Taller	Absorción Total	Absorción con PP
Red Internacional	44%	21%	52%	1.46	15%	92%	87%
Mayor	107%	0%	81%	3.59	25%	158%	143%
Menor	16%	50%	39%	0.72	4%	57%	47%

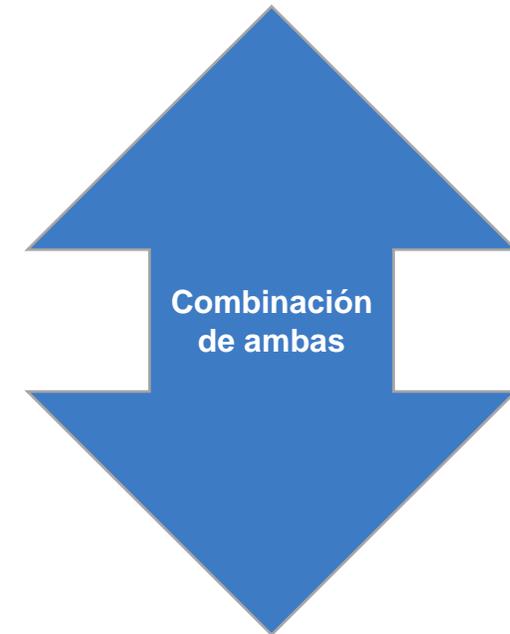
Fuente: Archivo Navistar Dashboard Julio 2022

Información Financiera

KPI	Importancia	Fórmula
% Utilización de Bahías	Indicador de aprovechamiento de la inversión del taller	$\% \text{ Ut. Bahías} = \text{Horas facturadas} / \text{Horas disponibles}$
% TOT's	Enfocado a mejorar el margen bruto y dwell time	$\% \text{ TOT} = \text{Facturación TOT} / \text{Facturación Total de Servicio}$
% Margen Bruto Servicio	Cuánto me cuesta generar la venta	$\text{Margen Bruto} = \text{Utilidad Bruta de Servicio} / \text{Venta de Servicio}$
Relación REF/MO	Cuántos pesos de refacciones vendo por cada peso de mano de obra	$\text{Relación} = \text{Facturación Refacciones Servicio} / \text{Facturación de Mano de Obra}$
% Ref x Taller	Enfocado a mejorar el margen bruto y el ingreso	$\% \text{ Ref x Taller} = \text{Facturación de Ref. Servicio} / \text{Facturación de Ref. Totales}$
Absorción Total	Capacidad para cubrir los gastos de operación totales del Distribuidor	$\text{Absorción Total} = \frac{\text{UB Servicio} + \text{UB Body Shop} + \text{UB Idealease} + \text{UB Refacciones}}{\text{Total de Gastos} - \text{Comisiones (Nuevas y Usadas)} - \text{Intereses de Plan Piso (NFC y Otros Bancos)}}$
Absorción con PP		$\text{Absorción PP} = \frac{\text{UB Servicio} + \text{UB Body Shop} + \text{UB Idealease} + \text{UB Refacciones}}{\text{Total de Gastos} - \text{Comisiones (Nuevas y Usadas)}}$

Información Financiera

¿Cómo incrementar la rentabilidad del taller de servicio?

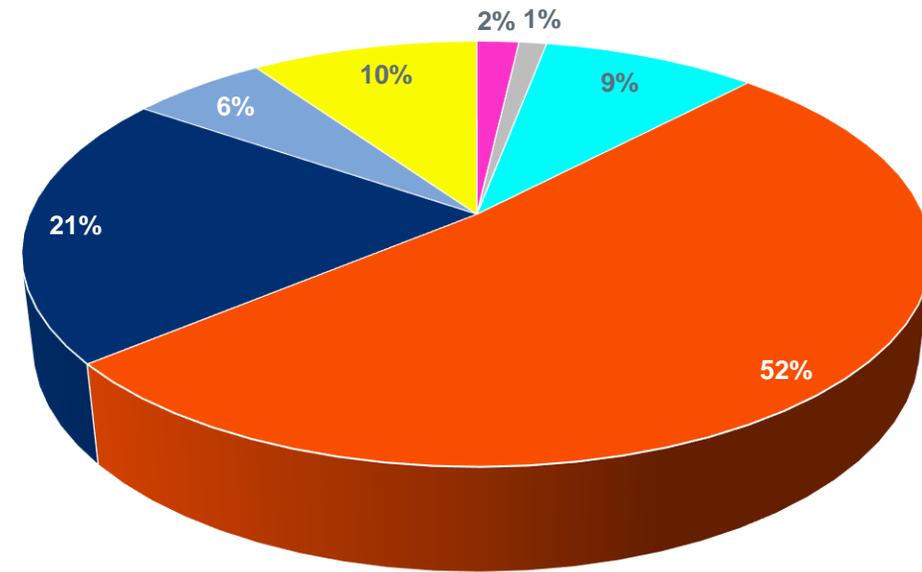


Información Financiera

Optimizar la mezcla

- ¿Dónde tengo mayor impacto?
- ¿Dónde tengo áreas de crecimiento?

% Participación del Ingreso de Servicio



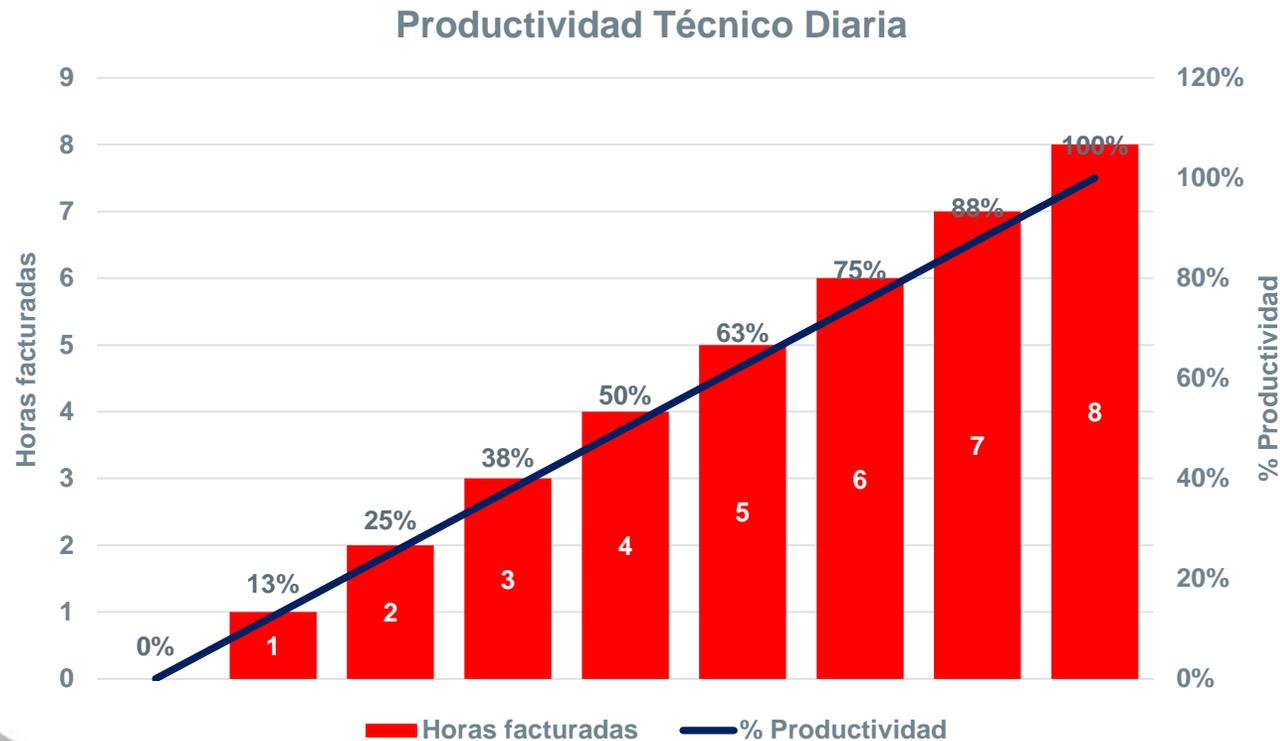
Información Financiera

Optimizar la mezcla

Distribuidor	Garantías International	Garantías otros proveedores	Rescates	Público	TOT	Mayoreo	BodyShop	Total
Ingresos (Venta)	6,523,316	4,282,432	33,337,927	189,554,368	75,759,050	21,080,531	35,219,492	365,757,116
Utilidad Bruta	4,183,055	2,673,431	14,544,431	119,234,883	19,076,530	12,344,904	17,623,695	189,680,929
Margen Bruto	64%	62%	44%	63%	25%	59%	50%	52%
% Participación	2%	1%	9%	52%	21%	6%	10%	100%

Información Financiera

Incrementar la productividad



Ejemplo por técnico:

Horas facturadas diarias 6
% Productividad 75%

TMO (MXP´s) \$750
Facturación diaria \$4,500

Si mejora una hora diaria:

Horas facturadas diarias 7
% Productividad 88%

TMO (MXP´s) \$750
Facturación diaria \$5,250
Incremento 17%

Información Financiera

Control de las órdenes abiertas

- Estatus diario
- Órdenes abiertas mayores a una semana
- Clasificación de las órdenes abiertas
- Reunión semanal con otras áreas
- Revisión de cartera semanal



Información Financiera

Otras acciones

Incrementar el volumen de ventas/margen bruto

- **MO como canal de venta de refacciones**
- **Convertir venta de mostrador en venta de taller**
- **Aprovechar que el camión ha ingresado al taller**
 - 360° CHECK UP
 - Inspección de equipos en patios
 - Programas de enfoque (Ej. Inspección de sistema eléctrico - batería, marcha, alternador- con el uso de Midtronics)
 - Programas/promociones de refacciones
 - Desarrollo del negocio de body shop
- **Estrategia para tener cerca las unidades**
 - Contratos de Mantenimiento Preventivo
 - Visita de personal de campo
 - Aprovechar información de telemetría
- **Vendedores/promotores del taller de servicio**
- **Programas de incentivos**
- **Esquema de objetivos cruzados refacciones-servicio**



Información Financiera

Otras acciones

Disminución/optimización de costos

- **Lean Dealer (procesos)**
 - Incrementar productividad de técnicos
 - Reducción de T.O.T.'s
 - Reducción de tiempo ocioso
 - Optimizar recurso técnico





Muchas Gracias

