



TESIS DE GRADO EN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

**OPTIMIZACIÓN DE ESQUEMA DE PRIMAS PARA  
RED DE CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES EN  
EL MERCADO DE REPUESTOS**

**AUTOR:  
JORGE LUIS COMBA**

DIRECTORES DE TESIS:  
Lic. Sebastián Astiz  
Lic. Guillermo Testorelli

2011

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente Tesis de Grado fue realizada en carácter de Proyecto Final de la carrera de Ingeniería Industrial.

Siendo mi responsabilidad calcular y otorgar primas según el cumplimiento alcanzados en las cifras de negocio en el mercado de repuestos, para una red de concesionarios en toda Argentina para una importante automotriz, se planteó como objetivo principal, fortalecer el vínculo entre la Red de concesionarios y la Terminal en estudio, generando a su vez el mayor beneficio económico para la empresa a la cual represento y a la red de concesionarios privados.

Hoy en día no todos los concesionarios realizan el esfuerzo de llegar a cumplir con la cifra de ventas para que como recompensa se le otorguen primas. Se observa poca motivación y débil vínculo de gran parte de la Red de Concesionarios con la Terminal en estudio. Esto se debe a que no logran alcanzar en forma homogénea el 100% de los objetivos prefijados de Cifra de Negocio por la Terminal.

Algunas razones detectadas que provocan lo mencionado anteriormente son:

- TODOS los concesionarios poseen un esquema un esquema fijo de primas a ganar sin importar el nivel de cumplimiento entregado a la Terminal.
- Para el próximo año, se le ha impuesto a la Terminal en estudio no poder continuar entregando premios especiales por un cumplimiento del 150% de los objetivos fijados. El máximo porcentaje para poder premiar debe ser del 120% para estar alineado al modelo genérico que utiliza la casa Matriz.
- No se utilizan todos los recursos presupuestados al 100% para lograr animar comercialmente a la mayoría de la Red para que logre un cumplimiento del 100% o mayor de la Cifra de Negocio establecida por la Terminal.

Para que la Propuesta sea factible aplicarla a la Red de concesionarios, la misma debía cumplir ciertos criterios comerciales como también financieros para ser aprobada tanto por el Director Comercial, como también por el Director Financiero de la Terminal, una vez conocidos los criterios comerciales y financieros que debía cumplir la propuesta de mejora y a su vez identificados los problemas, en primer lugar se analizó el esquema actual de primas para lograr llevarlo a un esquema en el cual, un concesionario que posee una determinada estrategia de cumplimiento, logre en forma bimestral, semestral y anual obtener el mismo porcentaje de premios.

Teniendo en cuenta las condiciones que debía cumplir la posible propuesta a presentar a los directores de la Terminal y además las reformas al esquema actual de primas, se diseñó para complementar dicho formato el Programa Performance 2012. El mismo consiste en lanzar a la Red de concesionarios en el año 2012, un esquema adicional al de primas existente, que tenga como objetivo principal aumentar el nivel de cumplimiento de los concesionarios, a partir de un incremento en la **motivación** de los mismos por cumplir un porcentaje de cumplimiento de objetivos muy cercano al 100% o superior, mediante una **competencia** entre los distintos concesionarios sin que los que logran mayores volúmenes de ventas posean ventajas adicionales. La idea es plantear una metodología adicional lúdica donde los gerentes de los concesionarios puedan visualizar y gestionar sus pedidos de acuerdo distintas estrategias posibles.

Los resultados simulados reflejaron que el cumplimiento del objetivo global de la Terminal se eleva al 105,79 %, representando un incremento del 1,31 ptos. Dicho monto representa un incremento en la facturación neta de en \$ 2.513.805 en forma anual.

Por otro lado, en primas performance debido a las reformas y la implementación del programa Performance 2012 se liquidan en forma adicional a la situación actual \$1.209.277, totalizando \$14.339.814 utilizados para la liquidación de primas performance. Dicho monto representa el 7,13% de la facturación neta de la Terminal en estudio, donde, a pesar del incremento permanece por debajo del 9% que se tiene como presupuesto. Por otro lado, el incremento en la facturación neta cubre la liquidación adicional y deja un resultante positivo de \$1.304.529. El rendimiento de la aplicación de las reformas al esquema vigente y la implementación del programa Performance 2012 es del 171,64 <sup>1</sup>%.

En cuanto a los resultados cualitativos, se espera el incremento en la motivación de los concesionarios por esforzarse a superar el 100% del cumplimiento de los objetivos indicados por la Terminal. Esto se debería al incremento de premios por ofrecidos con el programa Performance y a su vez por la penalización impuesta por cumplir menos del 100% de los objetivos.

---

<sup>1</sup> El rendimiento se calculó como el cociente entre: (facturación simulada y la facturación real) vs el incremento de liquidación de primas resultante por la implementación de las reformas y el programa Performance 2012.

Por otro lado, se espera lograr que se fortalezca la Red de Concesionarios debido a una mayor **diversificación** en la participación de los concesionarios en la cifra de negocio final de la Terminal.

La metodología del Programa Performance 2012 es 100% aplicable al Mercado de Ventas de Vehículos Nuevos u otras Terminales en el mercado de Repuestos. La propuesta de mejora puede ser implementada dentro del sector al que se pose información y los medios para concretarla. Por otro lado la implementación del Programa no requiere inversiones en estructuras ni de personal adicional a los actuales.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco profundamente a las siguientes personas:*

*A mis tutores: Sebastián Astiz (Empresa) y Guillermo Testorelli (ITBA), quienes, gracias a su calidad humana y profesional, se convirtieron en excelentes guías para la realización de este proyecto y, sin lugar a dudas, contribuyeron fuertemente a la calidad del presente Trabajo Final.*

*A mis padres, Griselda y Jorge, y mi hermana, Natalí, por haberme brindado su permanente apoyo y palabras de aliento, no sólo a lo largo de esta carrera, sino desde siempre.*

*A mis amigos y amigas por todos los momentos compartidos, tanto de estudio como de diversión. Cada uno, a su modo, me ha ayudado a ser lo que hoy soy.*

*A mis profesores de la escuela y la Universidad, por haberme formado humana y profesionalmente a través de sus palabras y ejemplo.*

*A uno y cada uno de ellos, muchas gracias.*

J.L.C

*Pilar, Julio de 2011*



## Tabla de Contenidos

<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2 SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>2</b>
<b>2.1 FAMILIAS DE REPUESTOS</b>	<b>3</b>
<b>2.3.1 Evolución de Ventas Totales realizadas por la Terminal en estudio</b>	<b>6</b>
2.3.1.1 Evolución de Ventas hacia de la Red de Concesionarios	8
<b>2.3.1.2 Evolución de Ventas realizadas hacia los Distribuidores</b>	<b>9</b>
2.3.1.3 Evolución de Ventas realizadas internamente en la Terminal	10
<b>2.3.1.4 Comparativo de las evoluciones de Ventas</b>	<b>11</b>
<b>2.4 CLASES DE CONCESIONARIOS</b>	<b>12</b>
2.4.1 Propios de la Terminal	12
2.4.2 Privados	12
<b>2.5 LOCALIZACIÓN DE LOS CONCESIONARIOS</b>	<b>13</b>
2.5.1 Regiones	13
2.5.2 Zonas	13
<b>2.6 METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
2.6.1 Cálculo de Objetivos	14
2.6.2 Artículo de Transición de Política Comercial	15
2.6.2.1 Incremento Budget y Cálculo Vincular Performance	15
2.6.3 Histórico Objetivos 2009 – 2010 – 2011 (1º Semestre)	17
<b>2.7 PERIODO DE FINANCIACIÓN A LOS CONCESIONARIOS</b>	<b>18</b>
2.7.1 Cálculo de periodo de Financiación Bimestral	18
2.7.2 Excepciones	18
<b>2.8 TECHO DE CREDITO</b>	<b>18</b>
<b>2.9 MEDIOS COMERCIALES VARIABLES</b>	<b>19</b>
2.9.1 Nivel de utilización de los Medios Comerciales	19
2.9.2 Promociones	20
2.9.2.1 Evolución de Promociones realizadas por la Terminal	20
2.9.3 Primas Performance	22
2.9.3.1 Esquema de entrega de Primas Vigente (2011)	23
2.9.3.2 Estrategias posibles de cumplimiento según esquema vigente	24
<b>2.9.3.3 Histórico de liquidación de Primas Bimestrales</b>	<b>25</b>
<b>2.9.3.4 Histórico de liquidación de Primas Semestrales</b>	<b>26</b>
<b>2.9.3.5 Histórico de liquidación de Primas Anuales</b>	<b>27</b>
<b>2.9.3.6 Resumen histórico de liquidación de Primas</b>	<b>28</b>

<b>2.10 PERFORMANCE DE LA RED</b>	<b>29</b>
2.10.1 Metodología para medición de Performance de la Red	29
2.10.1.1 Indicadores Performance	29
2.10.1.2 Planilla de Seguimiento Performance	31
2.10.2 Distintas estrategias de Cumplimiento	32
2.10.3 Resultados de los Indicadores Performance	38
2.10.3.1 Resultados año 2010	39
2.10.3.2 Resultados 1º Semestre 2011	41
<b>3 PROBLEMAS DETECTADOS</b>	<b>43</b>
<b>4 PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>46</b>
<b>4.1 LINEAMIENTOS PARA LA POSIBLE PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>47</b>
4.1.1 Lineamientos Comerciales	47
4.1.2 Lineamientos Financieros	48
<b>4.2 REFORMAS AL ESQUEMA ACTUAL DE PRIMAS</b>	<b>48</b>
4.2.1 Modificaciones propuesta al Esquema Actual de Primas Performance	48
<b>4.3 PROGRAMA PERFORMANCE 2012</b>	<b>50</b>
4.3.1 Reglamento	50
4.3.2 Esquema de Primas del Programa Performance 2012	52
4.3.3 Comparación de estrategias posibles según cumplimientos de objetivos	53
<b>5 RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>5.1 RESULTADOS SIMULADOS AÑO 2010</b>	<b>56</b>
5.1.1 Situación Real	56
5.1.2 Situación con Esquema de Primas reformado	57
5.1.3 Simulación de Incremento de Facturación	58
5.1.4 Situación con Esquema de Primas reformado + Prog. Perfo. 2012	62
5.1.4.1 Comparativo de los resultados (con incremento de facturación)	65
5.1.4.2 Comparativo de los resultados (SIN incremento de facturación)	66
5.1.5 Comparativo de efectos sobre la Red de concesionarios	67
5.1.5.1 Evolución de categorías (Indicador Performance Bimestral)	67
5.1.5.2 Evolución de categorías (Indicador Performance Semestral)	68
5.1.5.3 Evolución de categorías (Indicador Performance Semestral y Anual)	69
5.1.5.4 Comparativo Performance Semestral y Anual	70



<b>5.2 RESULTADOS SIMULADOS 1º SEMESTRE 2011</b>	<b>71</b>
5.2.1 Situación Real	71
5.2.2 Situación con Esquema de Primas reformado	72
5.2.3 Situación con Esquema de Primas reformado + Prog. Perfo. 2012	73
5.2.4 Comparativo de las distintas situaciones simuladas	75
<b>6 CONCLUSIONES</b>	<b>76</b>
<b>7 FUTUROS LINEAMIENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>78</b>
<b>8 BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>79</b>
<b>9 ANEXOS</b>	<b>81</b>
9.1 Anexo I: Metodología actual para liquidación de primas.	81
9.2 Anexo II: Planilla de seguimiento % de Cumplimiento de Objetivos año 2010	83
9.3 Anexo III: Resultados de los Indicadores Performance 2010 (Sit. Actual)	85
9.3.1 Resultado Bimestral	85
9.3.2 Resultado Semestral	87
9.3.3 Resultado Semestral y Anual	88
9.4. Anexo IV: Resultados de los Indicadores Performance 2011 (Sit. Actual)	89
9.4.1 Resultado Bimestral	89
9.4.2 Resultado Semestral	91
9.5. Anexo V: Resultados de los Indicadores Performance 2011 (Sit. Simulada)	92
9.5.1 Resultado Bimestral	92
9.5.2 Resultado Semestral	94
9.5.3 Resultado Semestral y Anual	95
9.6. Anexo VI: Modelo de planilla Bimestral con Ranking Performance	96



## **1 INTRODUCCIÓN**

Siendo mi responsabilidad calcular y otorgar primas según las Performances alcanzadas en las cifras de negocio en el mercado de repuestos, para una red de concesionarios en toda Argentina para una importante automotriz, resulta de vital importancia el esquema utilizado para el cálculo de primas. El objetivo principal es fortalecer el vínculo entre la Red de concesionarios y la Terminal en estudio, generando a su vez el mayor beneficio económico para la empresa a la cual represento y a la red de concesionarios privados. Para tal fin, es necesario estudiar y analizar el mercado de repuestos automotor desde dos perspectivas: de la Terminal como también de la red de concesionarios privados, para así lograr encontrar la mejor estrategia motivadora y ecuánime para ambas partes.

Para motivar a la Red de concesionarios, se anima comercialmente su fuerza de venta de repuestos mediante la entrega de primas no relacionados a la Política de Remuneración, con el fin de incentivar a que logren los objetivos fijados. Estas primas se calculan de acuerdo al cumplimiento en las Cifras de Negocio establecida para cada concesionario bimestralmente por la Terminal.

Hoy en día no todos los concesionarios realizan el esfuerzo de llegar a cumplir con la cifra de ventas para que como recompensa se le otorguen primas. Por otro lado, la filial no realiza una investigación puntual por concesionario para averiguar los motivos que ocasionan lo mencionado anteriormente. Si se optimiza el flujo de información y se establece un esquema de primas motivador, no solo se logrará un aumento en la cifra de Ventas sino también un mejor vínculo con los concesionarios mejorando la gestión y la comunicación con los mismos.

Para lograr cumplir con el objetivo se comenzará estudiando el mercado de repuestos y luego la Performance de cada concesionario en particular para visualizar las posibilidades y restricciones que posee cada uno en particular. El criterio de éxito de la tesis de grado será que luego de elaborar distintas estrategias posibles, se logre finalmente elegir la que mejor motive a los concesionarios y logre un beneficio equitativo entre la Terminal y la red de concesionarios que logré mejorar el vínculo entre ambas partes y a su vez generé utilidades.

## **2 SITUACIÓN ACTUAL**

## **2.1 FAMILIAS DE REPUESTOS**

Para comenzar a entender el mercado de repuestos, es necesario en primer lugar comprender los tipos de piezas que conforman a un vehículo.

Hoy en día, un automóvil está conformado por aproximadamente 2500 a 3500 piezas. Como es de esperarse, las mismas se las clasifica según familias de piezas permitiendo comparar especificaciones técnicas en forma coherente entre las mismas y, por otro lado poder lograr realizar análisis comerciales comparativos para definir estrategias de ventas y formas de aprovisionamiento adecuadas.

Las familias son las siguientes:

- *Colisión/ Carrocería*: Ej.: Chapa, puertas, paragolpes.
- *Mantenimiento*: Ej.: Filtros, Aceite.
- *Mecánica Incidental*: Ej.: Motor.
- *Accesorios*: Ej.: Llantas, Spoilers, Stereos.
- *Boutique*: Llaveros, manuales, remeras.
- *Neumáticos*: Distintos modelos de cubiertas.
- *Desgaste*: Ej.: Frenos, correas.
- *Otras Marcas*: Piezas exclusivas de otra marca que sirven igual.

A continuación se presentará como resultado la facturación de la Terminal en estudio, de acuerdo a las familias antes mencionadas para el año 2010 y el primer semestre del año 2011:

**Año 2010:**

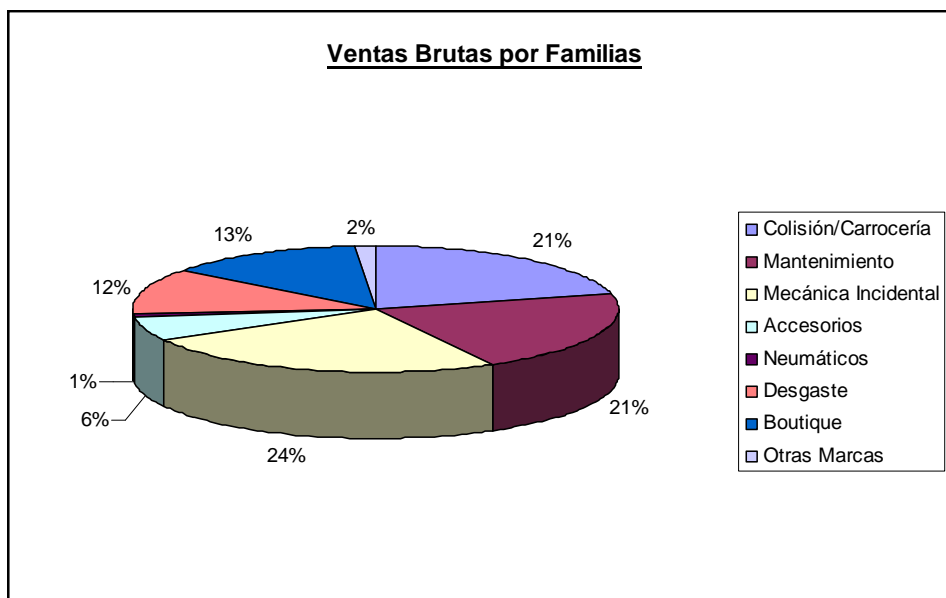


Figura 2.1. Ventas Brutas por Familias año 2010  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede observar en la Figura 2.1, en el año 2010, las familias principales que conformaron la facturación de la Terminal resultaron ser “Mantenimiento”, “Mecánica Incidental” y “Colisión/ Carrocería”, las cuales representaron en conjunto el 66%. Esto se debe a que los clientes adquirieron sus repuestos con el fin de mantener el auto periódicamente en condiciones (Ej.: Cambio de aceite y filtros cada 10000 KM) y en adición, realizan compras cuando tienen algún accidente y se ve dañada la estética y/o mecánica del auto.

En segundo lugar, las siguientes familias principales resultaron ser “Boutique” y “Desgaste”. Las piezas de Boutique son vendidas en gran cantidad durante eventos y promociones que realiza la marca de la Terminal en estudio. Por otro lado, las piezas de desgaste como por ejemplo pastillas de frenos o distintos tipos de correas, son adquiridas en menor proporción que las piezas que integran la familia “Mantenimiento” como son los filtros y aceites debido a que el cliente realiza el cambio de las mismas en periodos mas prolongados de tiempo. (Ej: cambio de correa de distribución cada 50000 KM.)

Finalmente, las familias “Accesorios”, “Neumáticos” y “Otras Marcas” son las que menos aportaron a la facturación total de la Terminal. La familia “Neumáticos” participó en tan poca proporción debido a que los clientes optaban por conseguirlos de ser posible en las gomerías ya que el precio fue inferior al ofrecido por la Terminal.

**1º Semestre año 2011:**

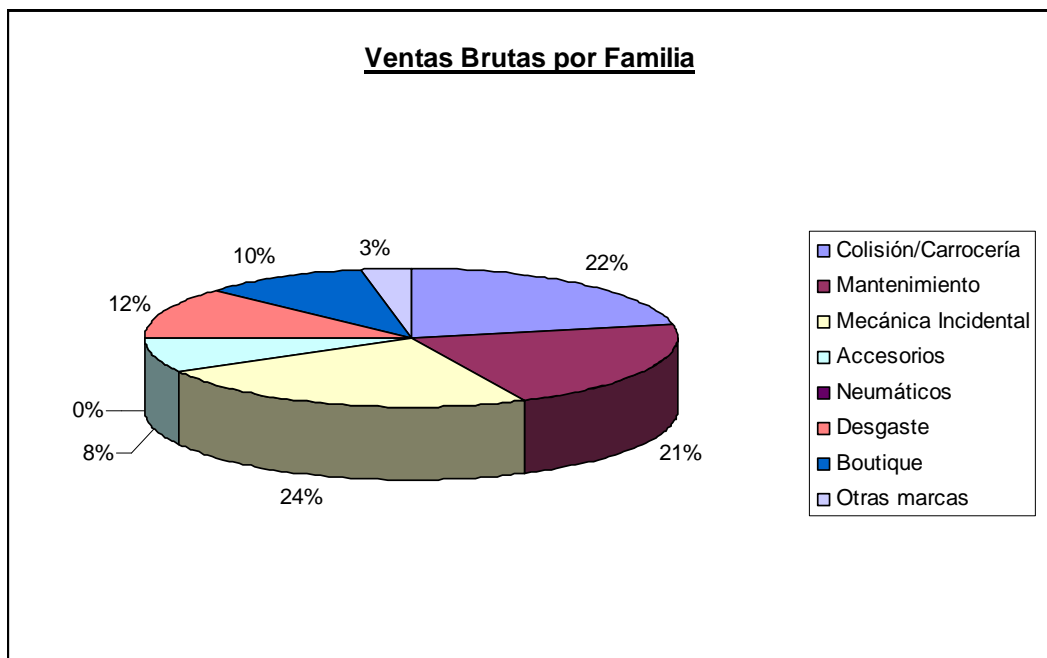


Figura 2.2. Ventas Brutas por Familias año 2011  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede apreciar en la Figura 2.2, las proporciones entre las familias durante el primer semestre del año 2011 resultaron ser muy parecidas a las del año 2010. Las diferencias se pueden apreciar en un incremento de un punto porcentual en la “Familia Colisión/ carrocería” y un traspaso de 3 puntos porcentuales de la familia “Boutique” a las familias “Accesorios” y “Otras marcas”. Por otro lado, cabe aclarar que para mejorar la situación de la familia “Neumáticos”, la Terminal lanzará una campaña fuerte de promociones para lograr que los precios ofrecidos sean competitivos con el de los talleres y gomerías.

## **2.3 VENTA DE PIEZAS DE RECAMBIO POR LA TERMINAL EN ESTUDIO**

La Terminal en estudio obtuvo un nivel de facturación bruta en forma aproximada de **209,61** millones de pesos durante el año 2010 y de **122,28** millones de pesos acumulados al primer semestre del año 2011, donde está proyectado lograr a fin del año 2011 **245,23** millones de pesos.

### **2.3.1 Evolución de Ventas Totales realizadas por la Terminal en estudio**

A continuación se puede apreciar la evolución en las Ventas Brutas desde el 2001 al 2014 (2011 1º Semestre Real, 2º Semestre Proyectado). Cabe destacar la apertura entre las Ventas de Piezas Nacionales y las Ventas de Piezas Importadas.

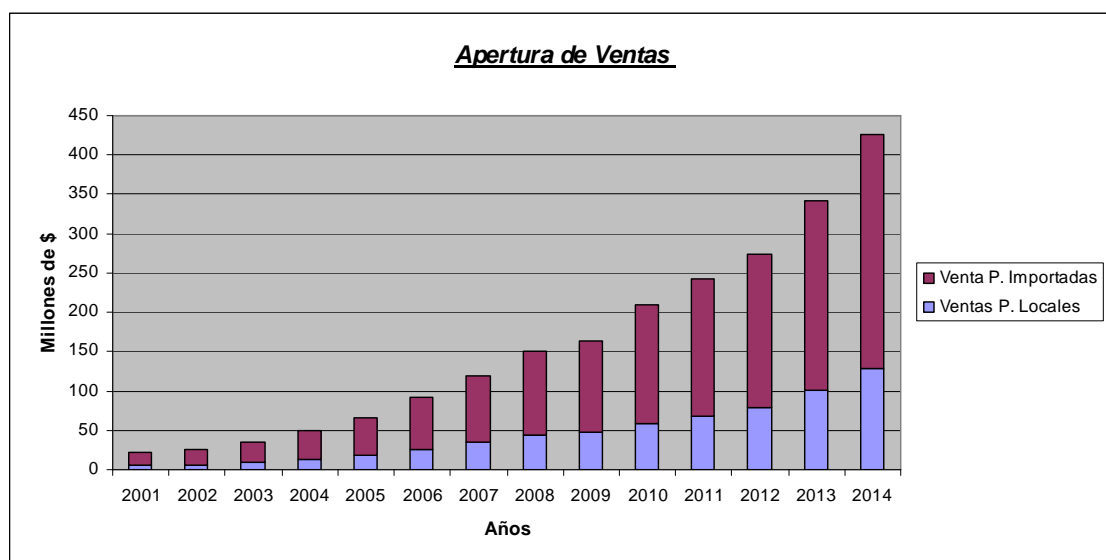


Figura 2.3. Evolución de Ventas Brutas de la Terminal 2001 - 2014  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

En la Figura 2.3, los datos indican una tendencia creciente en la evolución de las Ventas Brutas a lo largo de todo el periodo 2001 – 2014. Principalmente se pueden destacar tres momentos destacables. En primer lugar, durante la crisis del 2001, la facturación del 2002 de la Terminal apenas presentó un aumento a relación con el 2001 aproximadamente de un 11%. A partir del 2003 hasta el 2008 la tendencia en promedio resultó de un 35% creciente indicando un recupero del mercado de repuestos automotor.



Durante el año 2009, impacta la crisis de EEUU en el mercado provocando un aumento en la facturación del solo un 9%. Finalmente a partir del 2010 y según las proyecciones realizadas de la Terminal en estudio, se pronostica una tendencia creciente promedio (2012-2014) de aproximadamente un 20%.

A continuación se presenta la evolución de la Integración Local desde el año 2011 al 2014 (2011 1º Semestre Real, 2º Semestre proyectado):

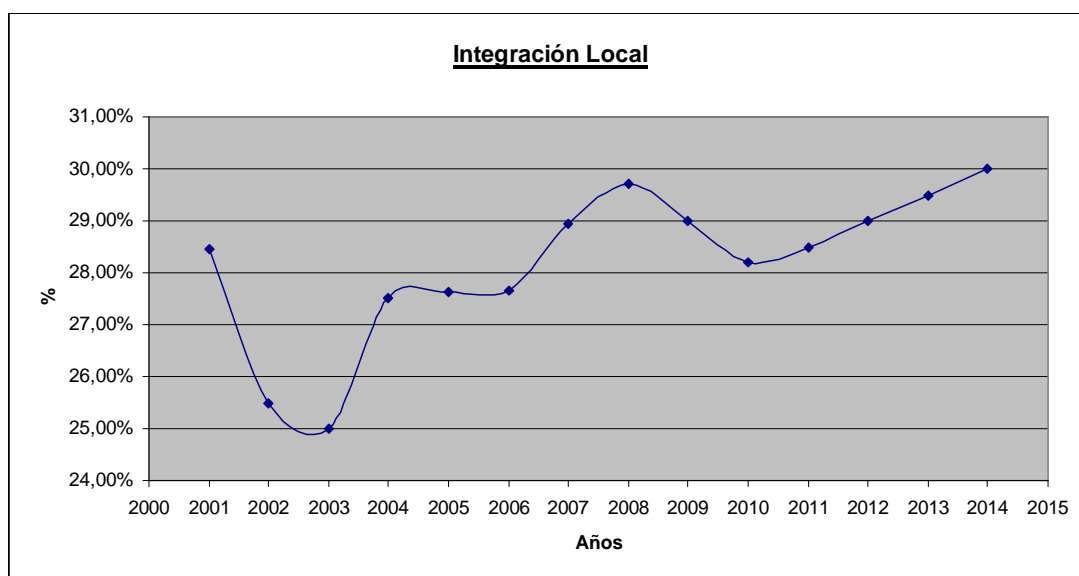


Figura 2.4. Integración Local 2001-2014

Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Analizando la Figura 2,4, se puede identificar dos momentos destacables. En primer lugar, la crisis del 2001 impacta fuertemente a los proveedores nacionales, ocasionando que el origen de la mayoría de las piezas tenga que ser extranjero<sup>2</sup> (integración local= 25,4%). Por otro lado, en la crisis del 2008, se puede identificar que los proveedores extranjeros fueron los más afectados provocando un pico en la integración local de las piezas (29,71%). A partir del 2010, se estabiliza el porcentaje de integración local en 28,20% y se proyecta para terminar el año 2011 una integración local de aprox. 28,5%. Los futuros años 2012 – 2014 se prevé un incremento progresivo hasta lograr tener un 30% de integración<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> AFAC, Informe Datos Sectoriales 2010. <http://www.webafac.com.ar/>

<sup>3</sup> La Proyección realizada por la Terminal de integración local para los años 2012-2014 está en línea a lo publicado por AFAC, Datos Sectoriales 2010. <http://www.webafac.com.ar/>

### 2.3.1.1 Evolución de Ventas hacia de la Red de Concesionarios

A continuación se presentan la evolución de las Ventas realizadas a la Red de Concesionarios desde el 2001 al 2010:

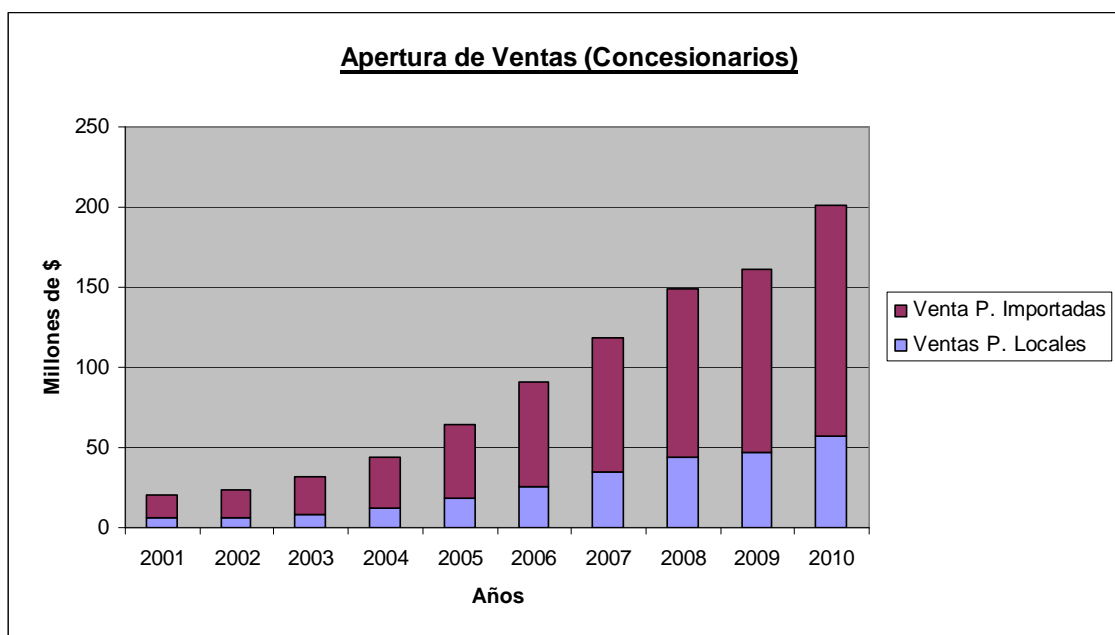


Figura 2.5. Evolución de Ventas hacia Red de Concesionarios (2001-2014)  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

### 2.3.1.2 Evolución de Ventas realizadas hacia los Distribuidores

A continuación se presentan la evolución de las Ventas realizadas a los Distribuidores desde el 2001 al 2010:

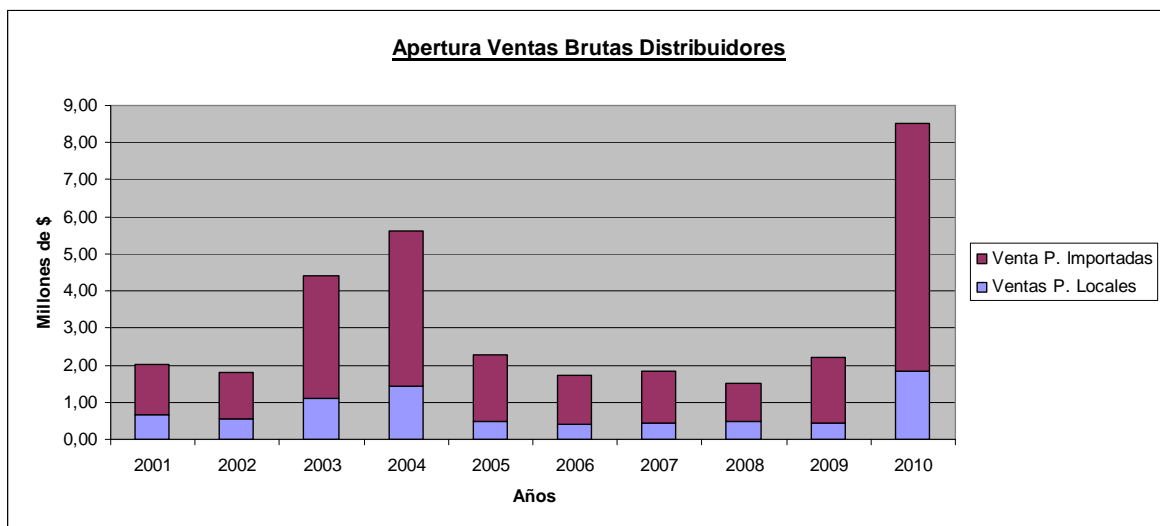


Figura 2.6. Evolución de Ventas hacia Distribuidores (2001-2014)  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

### 2.3.1.3 Evolución de Ventas realizadas internamente en la Terminal

A continuación se presentan la evolución de las Ventas realizadas internamente en la Terminal desde el 2001 al 2010:

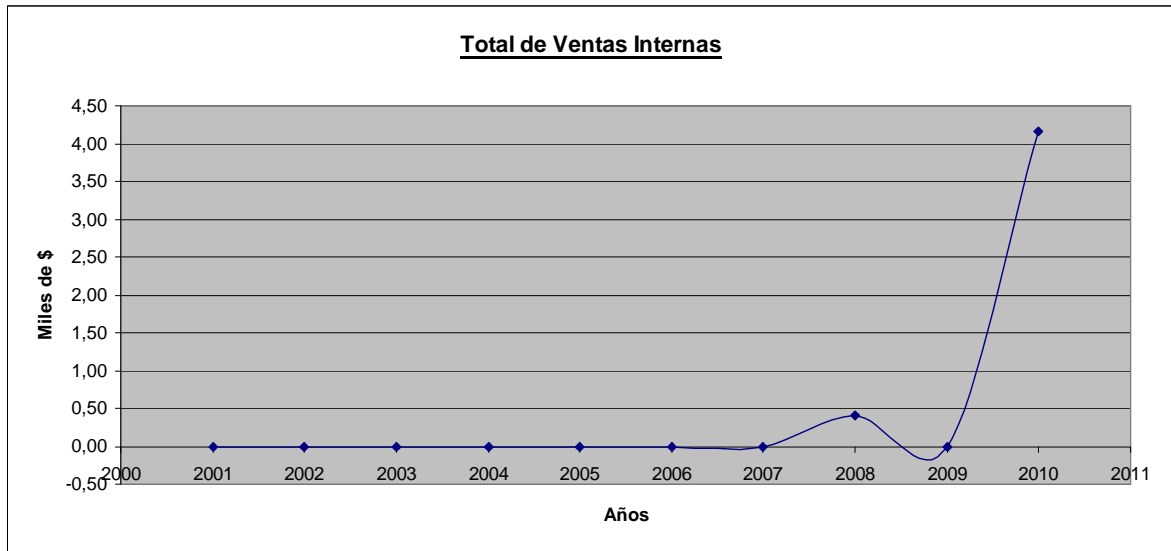


Figura 2.6. Evolución de Ventas Internas (2001-2014)  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

### 2.3.1.4 Comparativo de las evoluciones de Ventas

A modo comparativo se presenta la siguiente tabla y gráfico con la apertura de las Ventas realizadas en el periodo 2001 – 2010 detallando las que fueron hacia la Red de concesionarios, distribuidores e internas a la Terminal:

Años	Millones de \$			Venta Total
	Concesionarios	Distribuidores	Venta Interna	
2001	20,43	2,03	0,00	<b>22,46</b>
2002	23,00	1,81	0,00	<b>24,81</b>
2003	31,26	4,41	0,00	<b>35,68</b>
2004	43,40	5,60	0,00	<b>49,01</b>
2005	64,60	2,26	0,00	<b>66,86</b>
2006	90,87	1,74	0,00	<b>92,61</b>
2007	118,36	1,84	0,00	<b>120,20</b>
2008	148,90	1,50	0,00	<b>150,40</b>
2009	161,70	2,21	0,00	<b>163,90</b>
2010	201,08	8,52	0,00	<b>209,61</b>

Tabla 2.1. Comparativo de evoluciones de ventas (2001-2014)  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

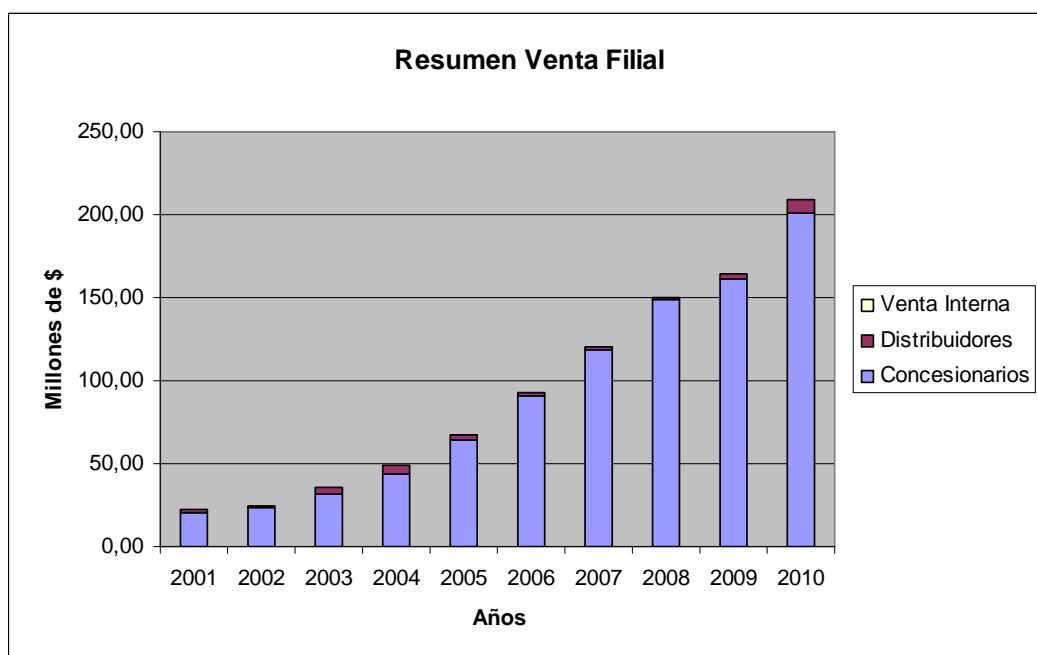


Figura 2.7. Comparativo de evoluciones de ventas (2001-2014)  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede observar en la Tabla 2.1 y en la Figura 2.7, aproximadamente el 95% de las ventas realizadas por la Terminal son realizadas hacia la Red de Concesionarios. Es importante destacar este punto debido a que el trabajo tiene como objetivo optimizar las primas que se le entregan a la Red de Concesionarios, demostrando que el estudio afectará a la rama principal de ventas que aporta los resultados en la cuenta económica de la Terminal.

## **2.4 CLASES DE CONCESIONARIOS**

La Red de la Terminal esta conformada por dos clases de concesionarios, los propios a la misma y los privados.

### **2.4.1 Propios de la Terminal**

Actualmente la Terminal posee tres concesionarios propios ubicados en Rosario, Córdoba y Gran Buenos Aires. Además cuenta con un taller de reparación de carrocerías ubicado en Capital Federal.

### **2.4.2 Privados**

En adición a los concesionarios propios de la Terminal, se encuentran los privados. La Red se compone por 64 concesionarios privados, totalizando 68 concesionarios si se adhieren los propios a la Terminal en estudio.

## **2.5 LOCALIZACIÓN DE LOS CONCESIONARIOS**

La Terminal para poder interactuar con los concesionarios, agrupa a los mismos según la Región<sup>4</sup> en que se encuentran y luego, se realiza otra segmentación por Zonas.

### **2.5.1 Regiones**

Actualmente se divide el territorio argentino en dos regiones principales:

- Región Norte y Metropolitana
- Región Sur.

### **2.5.2 Zonas**

La región I se segmenta en 4 zonas (Z1, Z2, Z3 y Z4). Por otro lugar, la región II se divide en 5 zonas principales (Z5, Z6, Z7, Z8 y Z9).

- Z1: Capital Federal
- Z2: Gran Buenos Aires
- Z3: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Chaco, Formosa y Santiago del Estero
- Z4: Misiones, Corrientes, Entre Ríos, Santa Fe y La Rioja
- Z5: San Juan, Mendoza
- Z6: La Pampa y Neuquén
- Z7: Córdoba y San Luís
- Z8: Chubut y Río Negro
- Z9: Santa Cruz y Tierra del Fuego

---

<sup>4</sup> ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina)

## **2.6 METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE OBJETIVOS**

El objetivo que se le fija a un concesionario esta basado en su parque de influencia, a la vez existen factores en la propia zona del concesionario que inciden en la fijación.

Para incentivar a la Red a llegar a los objetivos y superarlo, los concesionarios que cumplan el 100%, acceden a premios por porcentaje de cumplimiento. Cuanto mayor es dicho porcentaje, mayor es el premio (Incentivo Comercial). De esta manera la filial incentiva a que se superen a sí mismos constantemente.

### **2.6.1 Cálculo de Objetivos**

El cálculo de objetivos, se basa en el siguiente análisis:

1. Se calcula el parque (ZVH<sup>5</sup>) a cada concesionario. En caso de que haya Open Points libres, se les otorga en diferentes porcentajes según la incidencia de los parques en concesionarios vecinos o referentes.
2. Una vez obtenido dicho valor, cada concesionario va a tener un peso en porcentaje (PPR<sup>6</sup>), sobre el parque total.
3. El cálculo de los Objetivos por CE, se obtiene aplicando el % (PPR) al objetivo total de la Marca.

Luego se tiene en cuenta para cada concesionario:

- La performance del concesionario.
- Su volumen en cifra de negocio.
- Competencia fuerte o invasión de zona en el ZVH del Concesionario

Los objetivos, pueden ser ajustados según Evaluaciones realizadas en el cálculo de Obj. Comerciales, siendo documentadas formalmente.

---

<sup>5</sup> ZVH = Zona de Influencia del Concesionario.

<sup>6</sup> PPR = Peso del parque para un CE del parque total



## 2.6.2 Artículo de Transición de Política Comercial

Teniendo en cuenta los objetivos obtenidos para el año 2011 utilizando la metodología explicada anteriormente, se debe considerar las siguientes situaciones para validar dichos cálculos:

- Si el objetivo anual 2011 es  $> 32\%$  respecto del objetivo anual 2010, el objetivo anual final 2011 es igual a: Objetivo anual 2010 + Incremento Budget + Vincular Performance.
- Si el objetivo anual 2011 es  $\leq 0\%$  respecto del objetivo anual 2010, el objetivo anual final 2011 es igual a: Objetivo anual 2010 + Incremento Budget + Vincular Performance.
- Si el objetivo anual 2011 no cumple ninguna de estas condiciones, el objetivo anual final 2011 responde al proceso explicado anteriormente.

### 2.6.2.1 Incremento Budget y Cálculo Vincular Performance

Como se observa en el artículo de Transición de Política Comercial, para algunos de los casos antes mencionados, no se tiene en cuenta la metodología descrita en la sección 2.5.1, sino que al objetivo del año 2010 se le suma un **Incremento Budget** y un **Vincular Performance**.

Todos los años se crea un Budget (Presupuesto) de la actividad de la Terminal contemplando todas las líneas de ingreso como de egreso de la cuenta económica. La diferencia entre las cifras de negocio objetivos que pretendió la Terminal en estudio en el 2010 y pretende llegar en el 2011, es lo que se adiciona en forma proporcional al PPR de cada concesionario a las cifras objetivos del año 2010 para cada concesionario.

Por otra parte, de acuerdo al historial de Performance de los últimos 3 años y del año pasado que tuvo cada concesionario en el cumplimiento de sus objetivos, se adiciona o se resta un porcentaje correspondiente a la cifra objetivo 2010. En la siguiente tabla se puede observar dichos porcentajes de ajuste:

A	160% > £ > 150%	5%
	¥ ≥ 140 %	
B	160% > £ > 150%	2%
	¥ ≤ 140%	
C	£ > 160%	6%
	¥ > 140%	
D	130 % ≥ £ > 60%	-1%
		-2%
	120% > ¥ > 60%	-3%
F	140% > £ > 120%	2%
		3%
	130% > ¥ > 110%	
G	150% > £ > 130%	2%
		3%
	140% ≥ ¥ > 120%	
£	% Cumplimiento a 3 años	
¥	% Cumplimiento año anterior	

Tabla 2.6. Calculo Vincular Performance  
Fuente: Informe Interno de Terminal en Estudio

### 2.6.3 Histórico Objetivos 2009 – 2010 – 2011 (1º Semestre)

A continuación se presenta un gráfico comparativo de los objetivos bimestrales determinados por la Terminal en estudio para los años 2009, 2010 y 1º semestre del 2011:

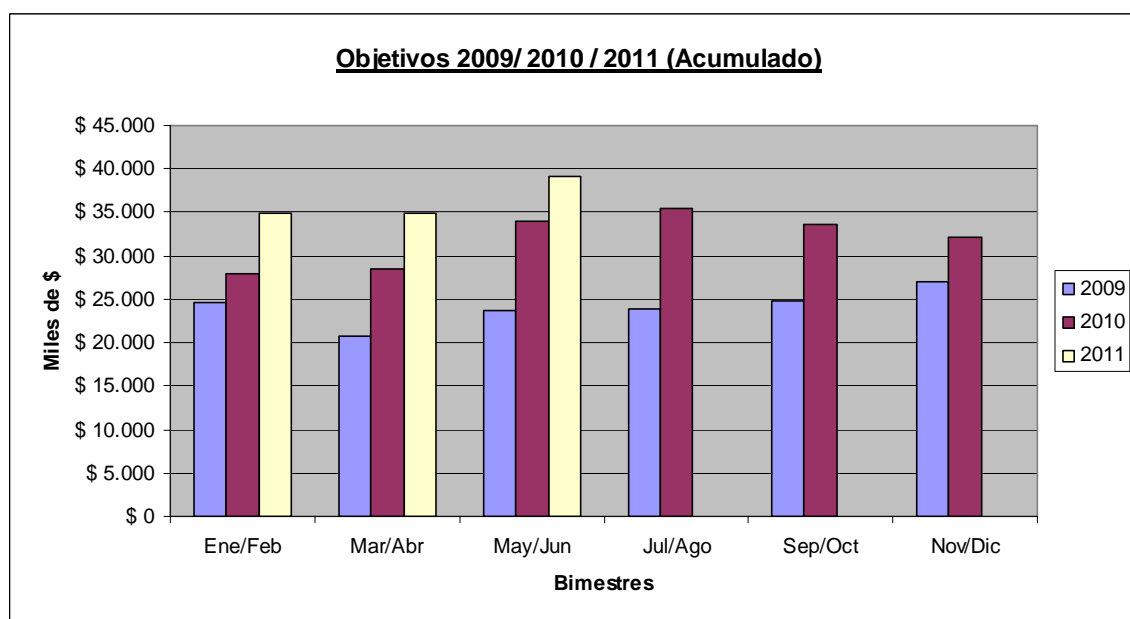


Figura 2.8. Histórico Objetivos 2009 - 2011 (1º Sem.)

Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede apreciar en la Figura 2.8, hubo una tendencia creciente en los objetivos impuestos por la Terminal que lógicamente va en línea al incremento de la facturación. Para el año 2009, el objetivo anual fue de aproximadamente \$145 millones de pesos y la facturación neta resultó de aprox. 148 millones de pesos. En el 2010, se impuso un objetivo de aprox. 192 millones de pesos y se logró facturar aprox. 198,5 millones de pesos. Para el corriente año, durante el primer semestre se facturó aprox. 116,5 millones de pesos cuando el objetivo fue de aprox. 109 millones de pesos.

Durante los últimos tres años, los datos indican que la Terminal viene logrando cumplir con los objetivos que se propone.

## **2.7 PERIODO DE FINANCIACIÓN A LOS CONCESIONARIOS**

Para todos los concesionarios de la Red, el periodo de duración de la financiación es fijado por la Terminal según el cumplimiento de los objetivos fijados.

Durante el periodo asignado, los intereses calculados sobre los repuestos impagos están a cargo de la Terminal. Si las Facturas no han sido pagadas por los concesionarios, los intereses estarán a cargo de estos últimos según el caso correspondiente.

La modificación de los periodos puede ser modificado en cualquier momento por la Terminal. Mes inmediato siguiente o bimestre.

### **2.7.1 Cálculo de periodo de Financiación Bimestral**

*$\beta$  = % de cumplimiento bimestral*

$\beta < 100\%$ -----	21 días de financiación Bimestral.
$100\% \leq \beta < 120\%$ -----	45 días de financiación Bimestral
$\beta \geq 120\%$ -----	60 días de financiación Bimestral

### **2.7.2 Excepciones**

En caso de que un concesionario tenga un periodo de financiamiento Bimestral fuera de formula, se debe a que esta validez por la Dirección de Repuestos y Servicios.

## **2.8 TECHO DE CREDITO**

Cada concesionario posee un techo de crédito que limita el nivel de compras financiadas por la Terminal, gracias a los días de financiación obtenidos según el porcentaje cumplido de los objetivos. A mayor techo de crédito asignado a un concesionario, mayor será el apalancamiento financiero que podrá el mismo lograr.

## **2.9 MEDIOS COMERCIALES VARIABLES**

Con el fin de animar comercialmente a la Red de Concesionarios, la Terminal invierte todos los meses un porcentaje de sus ingresos por Ventas Netas en Promociones en piezas puntuales y por otro lado, en pagos de Primas a los Concesionarios y Distribuidores que logren llegar a los objetivos prefijados por la Terminal. Desde el 2006 siempre se estableció como presupuesto máximo gastar el 11% de la facturación neta en forma acumulada anual.

### **2.9.1 Nivel de utilización de los Medios Comerciales**

A continuación se podrá ver un comparativo del % de Ventas netas destinados a medios comerciales variables (Promociones y Primas Performance), acumulado a fin de año de cada periodo:

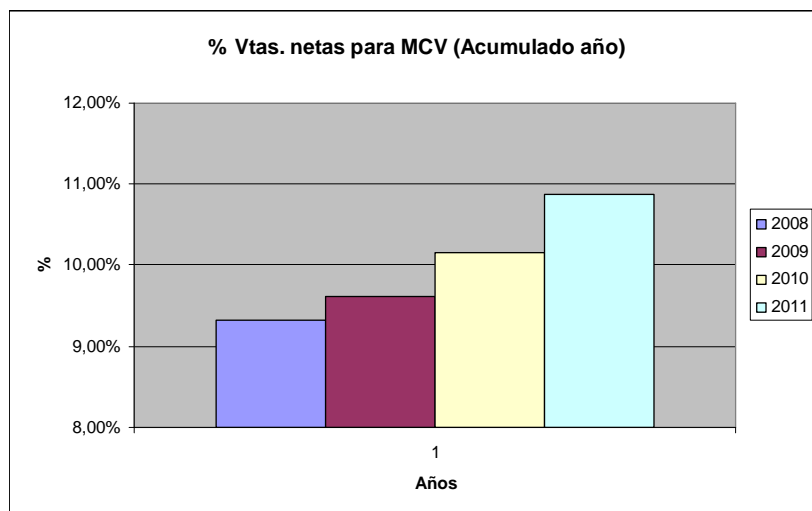


Figura 2.9. Nivel de utilización Medios Comerciales Variables periodo 2009- (2011 1º Sem.)  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Teniendo en cuenta que para cada año el presupuesto anual para la utilización de medios comerciales fue y continúa siendo del 11% de las Ventas Netas de la Terminal, se puede distinguir que para los años 2008, 2009 y 2010, no se utilizaron medios comerciales variables al máximo. Esto se debe principalmente a que la crisis del 2008 afectó a la automotriz y a la Terminal en estudio. Para no impactar el resultado final de la Terminal en forma tan brusca, la casa Matriz le pidió que utilicen menos medios comerciales a pesar de tenerlo presupuestado.

Con respecto al 1º Semestre del año 2011, se puede apreciar que la utilización de los medios comerciales está en línea al presupuesto siendo muy cercano al 11%.

## 2.9.2 Promociones

Durante el año, se realizan promociones todos los meses permitiéndole a la Red adquirir piezas a un precio menor al de lista. En adición, a lo largo del año también se realizan eventos muy importantes donde se citan a todos los gerentes de los concesionarios para presentarles promociones especiales y agasajarlos.

Generalmente por año se realizan tres eventos importantes. En el año 2010 se realizaron en Junio, Agosto y Octubre. Por política comercial, durante el 2010 se debía utilizar el 2% de la facturación Neta acumulada a fin del año para invertir en promociones.

Para el año 2011 está definido que los eventos ocurran en Mayo, Julio y Septiembre y también se deben utilizar como máximo el 2% de la Facturación Neta acumulada a fin de año. Según las proyecciones realizadas por la Terminal también se destinará el 2% en los años 2012, 2013 y 2014.

### 2.9.2.1 Evolución de Promociones realizadas por la Terminal

A continuación se presenta la calendarización de las promociones realizadas en los años 2009, 2010 y 1º semestre del corriente año.

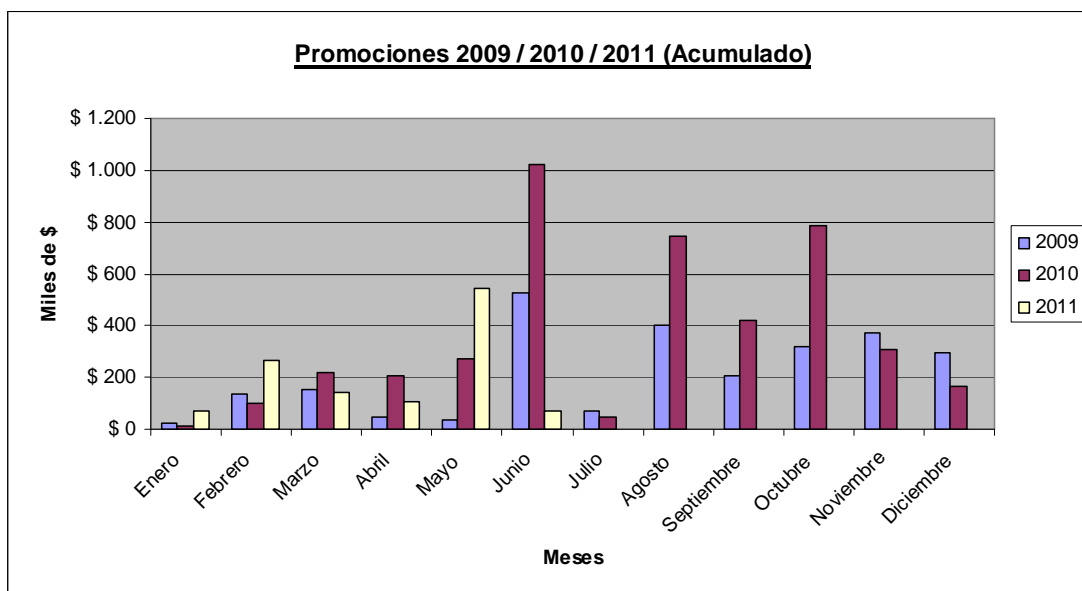


Figura 2.10. Evolución de promociones realizadas en periodo 2009 – 1º Sem. 2011  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede apreciar en la Figura 2.10, durante el 2009 y el 2010 se destacan los picos de ventas debido a los eventos que realiza la Terminal donde las promociones son considerablemente mayores al resto de los meses (rondan entre el 10% y el 15%). Los picos de ventas se observan en los meses de Junio, Agosto y Octubre.

Para el año 2011, se observa un pico en el mes de Mayo debido al evento que se realizó y se esperan 2 grandes picos en los meses de Julio y Septiembre donde se realizarán los dos eventos importantes faltantes.

A continuación se presenta con mayor detalle los niveles utilizados de las promociones a lo largo de los años en forma acumulada anual:

<b>Años</b>	<b>% Acumulado Utilizado</b>	<b>% Sobrante</b>	<b>Monto del Sobrante (Miles de \$)</b>
<b>2008</b>	1,55%	0,45%	\$ 602
<b>2009</b>	1,74%	0,26%	\$ 381
<b>2010</b>	1,91%	0,09%	\$ 171
<b>2011</b>	1,89%	0,11%	\$ 131

Tabla 2.8. Promociones realizadas periodo 2009 – 1º Sem 2011  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

En el 2008 se invirtieron \$2.086.000 en promociones a lo largo del año con la calendarización antes mencionada.

Durante el 2009 se invirtieron \$2.582.000 en promociones mensuales considerando también los tres principales eventos que organiza la Terminal. Por otro lado en el 2010 las promociones realizadas alcanzaron los \$3.799.000 y durante el corriente año, el nivel de promociones llega a los \$2.201.000.

### **2.9.3 Primas Performance**

Las Primas son premios que se le asignan a los concesionarios por alcanzar objetivos establecidos en cuanto a la cifra de negocios. Cabe recordar que cada concesionario posee objetivos particulares.

Los premios son un porcentaje sobre esta Cifra de Negocios, la cual esta libre de Ventas por Promociones, Garantías y SAEs<sup>7</sup>.

A la cifra de negocios de la Terminal hay que restarle los conceptos antes mencionados para llegar a la base imponible sobre la cual se calculan los premios, los que resultan entregarse en forma Bimestral, Semestral y Anual.

Es indispensable para cobrar los premios que los concesionarios conserven el criterio de Regularidad, es decir, que alcancen los objetivos en todas las instancias (Bimestre/Semestre/Anual). En caso de que un concesionario no logre cumplir los objetivos, el mismo pierde la regularidad para cobrar el premio durante todo el año.

Por política comercial, durante el 2010 se debía utilizar el 9% de la facturación Neta para invertir en primas. Para el año 2011 está definido utilizar como máximo el 9% de la Facturación Neta.

---

<sup>7</sup> SAE (Señalación de Anomalías de Expedición): Devoluciones de piezas de repuestos que realizan los concesionarios por tener una anomalía.



### 2.9.3.1 Esquema de entrega de Primas Vigente (2011)

#### *Premio Bimestral:*

- 1% de la CN por cumplimiento del 85%
- 3% de la CN por cumplimiento del 100%
- 5% de la CN por cumplimiento del 120%

#### *Premio Semestral:* (Implica el 100% del cumplimiento Bimestral)

- 2% de la CN<sup>8</sup> por cumplimiento del 100%
- 4% de la CN por cumplimiento del 120%

#### *Premio Anual:* (Implica el 100% del cumplimiento Semestral)

- 1% de la CN por cumplimiento del 100%
- 2% de la CN por cumplimiento del 120%
- 4% de la CN por cumplimiento del 150%

Nota: % Cumplimiento = (Asignado Neto<sup>9</sup>/Objetivo) x 100

Ejemplo: Un concesionario logra cumplir el objetivo del 1º Bimestre, NO cumple el del 2º Bimestre y cumple el del 3º Bimestre. Como resultado NO obtiene el premio del 2º Bimestre pero SI cobra los premios del 1º y 3º Bimestre. Además pierde la regularidad para poder cobrar el premio del 1º Semestre y el Anual a pesar de quizá lograr alcanzar los objetivos del 4º, 5º y 6º Bimestre en el resto del año.

Cabe aclarar que en este último caso, si se diera lo antes mencionado, también lograría cobrar los premios correspondientes al 4º, 5º y 6º Bimestre más el del 2º Semestre.

---

<sup>8</sup> CN= Cifra de Negocio = Facturación Neta

<sup>9</sup> Asignado Neto: Cuando un concesionario realiza el pedido de una pieza y la misma está disponible y en stock, se le asigna al concesionario que la solicitó. Normalmente demora 48 hs en ser **facturada** la pieza salvo que sea un pedido urgente.

### 2.9.3.2 Estrategias posibles de cumplimiento según esquema vigente

Según los niveles de cumplimiento de los objetivos prefijados por la Terminal, existen posibles estrategias que los concesionarios pueden optar por jugar para ganar premios. En la tabla a continuación se puede observar que porcentaje de la Facturación Neta lograría adquirir un concesionario en forma **anual**, en concepto de prima teniendo en cuenta el porcentaje de cumplimiento logrado:

<b>Estrategia CE</b>	<b>% Ganado de CN</b>
Mas del 150%	13,00
120%	11,00
100%	6,00
85%	1,00
Menos del 85%	0

Tabla 2.9. % Ganado de CN en concepto de premio según estrategia seguida durante el año  
Fuente: Elaboración propia según Esquema de Primas Vigente

Como se puede apreciar, el porcentaje **máximo** de Facturación Neta que un concesionario podría llegar a ganar en forma anual es del 13% logrando un cumplimiento anual de sus objetivos en un 150%. Por otro lado, un concesionario que cumpla el 120% de los objetivos prefijados por la Terminal, recibirá un 11% de la Facturación Neta. En caso de cumplir con el 100% del objetivo, lograría un 6% de la facturación Neta. Finalmente, cabe destacar que los concesionarios que logren un cumplimiento **inferior** al 100% (hasta el 85%), igualmente son premiados y en adición, bajo **ninguna condición** son castigados los concesionarios por no participar activamente en la venta de repuestos automotor.

### 2.9.3.3 Histórico de liquidación de Primas Bimestrales

A continuación se pueden observar los premios Bimestrales entregados por la Terminal en los años 2009, 2010 y 1º Semestre del 2011.

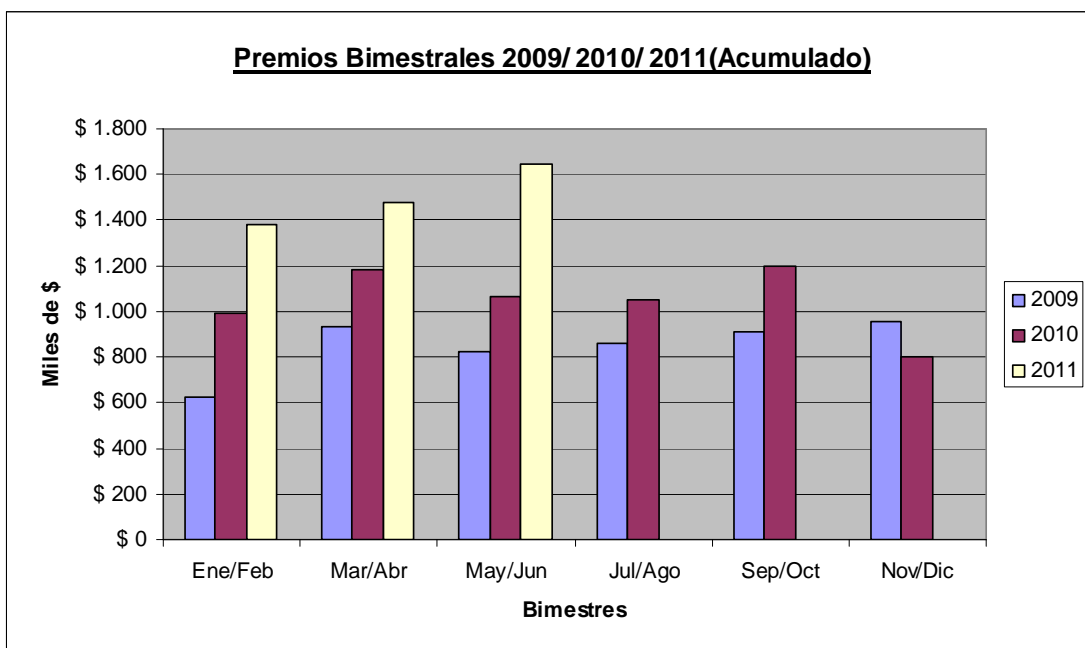


Figura 2.11. Premios Bimestrales liquidados en periodo 2009 – 1º Sem. 2011  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede observar en el gráfico, se identifica una tendencia creciente a lo largo de los años en el pago de primas bimestrales. La razón lógica se debe a que los niveles de facturación aumentaron a lo largo de los años y como se les paga a los concesionarios un porcentaje de la cifra de negocio, es razonable identificar dicho incremento.

Para mayor profundidad, se presentan las cifras de los años 2009, 2010 y 1º semestre del 2011:

Meses	Miles de \$		
	2009	2010	2011
Ene/Feb	\$ 628	\$ 991	\$ 1.383
Mar/Abr	\$ 931	\$ 1.186	\$ 1.480
May/Jun	\$ 824	\$ 1.066	\$ 1.642
Jul/Ago	\$ 860	\$ 1.048	\$ 0
Sep/Oct	\$ 910	\$ 1.195	\$ 0
Nov/Dic	\$ 954	\$ 804	\$ 0

Tabla 2.10. Premios Bimestrales liquidados en periodo 2009 – 1º Sem. 2011  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

En forma acumulada para el año 2009 se pagaron aprox. \$ 5.107.000 a los concesionarios en concepto de premios. Para el año 2010 se pagaron aproximadamente \$6.290.000 y para el 1º semestre del 2011, aprox. \$4.505.000.

#### 2.9.3.4 Histórico de liquidación de Primas Semestrales

A continuación se pueden observar los premios Semestrales entregados por la Terminal en los años 2009, 2010 y 1º Semestre del 2011.

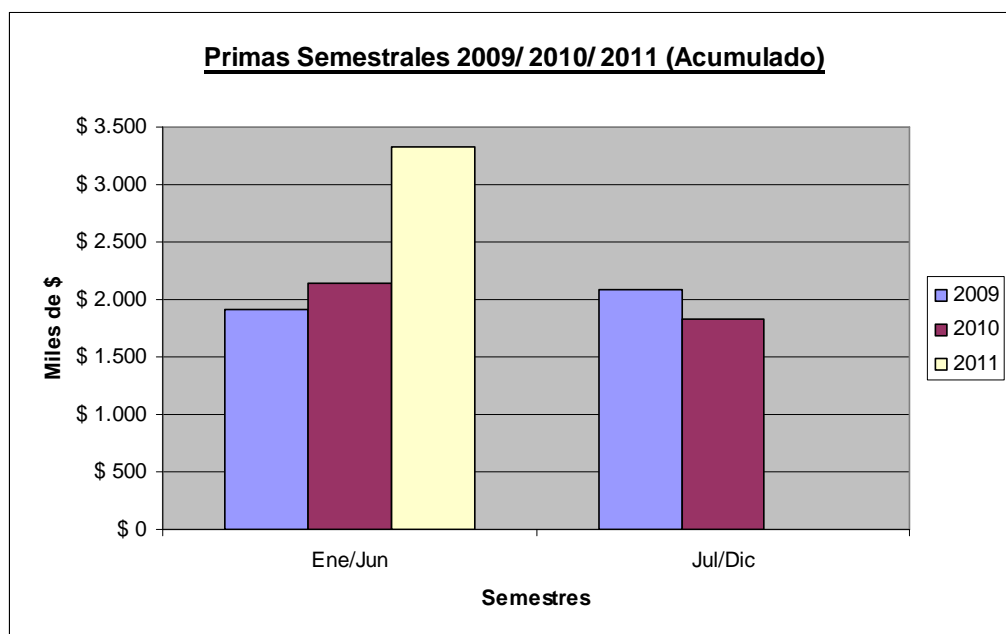


Figura 2.12. Premios Semestrales liquidados en periodo 2009 – 1º Sem. 2011  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede observar en la Figura 2.12, se identifica también una tendencia creciente a lo largo de los años en el pago de primas semestrales. La razón lógica se debe a que los niveles de facturación aumentaron a lo largo de los años y como se les paga a los concesionarios un porcentaje de la cifra de negocio, es razonable identificar dicho incremento indicando también que los concesionarios mantuvieron la regularidad que poseían.

Para mayor profundidad, se presentan las cifras de los años 2009, 2010 y 1º semestre del 2011:

	Miles de \$		
	2009	2010	2011
Ene/Jun	\$ 1.916	\$ 2.139	\$ 3.331
Jul/Dic	\$ 2.090	\$ 1.825	\$ 0

Tabla 2.11. Premios Semestrales liquidados en periodo 2009 – 1º Sem. 2011  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

En forma acumulada para el año 2009 se liquidaron aprox. \$ 4.006.000 a los concesionarios en concepto de premios. Para el año 2010 se liquidaron aproximadamente \$3.964.000 y para el 1º semestre del 2011, aprox. \$3.331.000.

### 2.9.3.5 Histórico de liquidación de Primas Anuales

A continuación se pueden observar los premios Anuales entregados por la Terminal en los años 2009 y 2010.

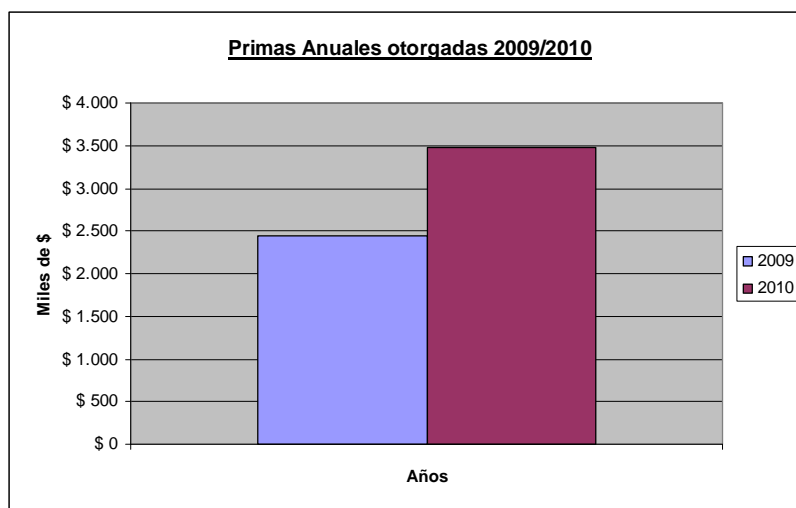


Figura 2.13. Premios Anuales liquidados en periodo 2009 y 2010  
Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede observar en la Figura 2.13, se identifica también una tendencia creciente a lo largo de los años en el pago de primas anuales. La razón lógica se debe a que los niveles de facturación aumentaron a lo largo de los años y como se les paga a los concesionarios un porcentaje de la cifra de negocio, es razonable identificar dicho incremento indicando también que los concesionarios mantuvieron la regularidad que poseían.

En el año 2009 se liquidaron aproximadamente 2,49 millones de pesos, en el año 2010 se liquidaron aproximadamente 2,6 millones de pesos y se pronostica que para fin del año 2011, se liquidarán en forma acumulada 4 millones de pesos en primas anuales.

#### **2.9.3.6 Resumen histórico de liquidación de Primas**

A continuación, a modo de resumen se pueden observar los premios totales liquidados por la Terminal en los años 2008,2009, 2010 y 1º Semestre 2011:

<b>Años</b>	<b>Miles de \$</b>
<b>2009</b>	\$ 11.603
<b>2010</b>	\$ 12.864
<b>2011</b>	\$ 7836

Tabla 2.12. Premios Totales liquidados en periodo 2009 – 1º Sem. 2011

Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Como se puede apreciar en la Tabla 2.12, los premios totales liquidados a lo largo del tiempo se incrementaron a pesar de utilizar siempre el mismo esquema de primas performance. El motivo principal resulta ser que la facturación a lo largo del tiempo aumentó y como se les liquida a los concesionarios un porcentaje de la cifra de negocio, es normal identificar dicha tendencia creciente. Por otro lado, cabe destacar que los concesionarios mantuvieron la regularidad que poseen. Para al termino del año 2011 se pronostica una liquidación acumulada en primas performance de aproximadamente 18 millones de pesos.

## **2.10 PERFORMANCE DE LA RED**

### **2.10.1 Metodología para medición de Performance de la Red**

En las liquidaciones de los premios se detectó que los concesionarios a lo largo de los meses realizaban sus compras con distintos niveles de cumplimiento. Algunos parecían muy interesados en obtener los premios otorgados por la Terminal superando sus objetivos establecidos por encima del 120%. Por otra parte, otro grupo de concesionarios parecía conformarse con cumplir solo el 100% y no realizaba un esfuerzo adicional para lograr superarse durante el año. En adición, otro grupo no se mostraba demasiado interés por lograr cumplir con los objetivos prefijados por la Terminal siendo su cumplimiento del 85% o inferior.

En el capítulo 9, anexo II se puede encontrar en detalle la planilla de seguimiento del año 2010 de los cumplimientos de los objetivos para cada concesionario.

Con el fin de medir en forma acumulada a lo largo del año cual fue la performance particular de cada concesionario en la **adquisición de de los premios** bimestrales, semestrales y anuales, se crearon tres indicadores que se explicaran a continuación.

#### **2.10.1.1 Indicadores Performance**

- El 1º indicador evalúa en forma acumulada la cantidad de premios bimestrales ganados vs la cantidad de premios máximos bimestrales que pudo haber ganado cumpliendo el 120% todos los bimestres.

*Ejemplo:*

Un concesionario ganó en el 1º Bimestre un 3% de la facturación neta, en el 2º Bimestre ganó el 1% y en el 3º Bimestre gano el 5%. Teniendo en cuenta que el porcentaje mayor que puede ganar según el esquema actual cada Bimestre es el 5% de la facturación neta (cumpliendo el 120% del objetivo fijado por la Terminal), el indicador se calcularía de la siguiente manera:

Ptos. de Facturación adquiridos: 3+1+5= 9

Ptos. De Facturación máximos que pudo haber ganado:= 5+5+5 = 15

$$\% \text{ Perfo} = \frac{\text{Ptos. de Facturación adquiridos (Acumulado)} \times 100}{\text{Ptos. de Facturación máximos que pudo haber ganado (Acumulado)}}$$

**Indicador = % Perfo (Bimestre) = (9/15) x 100 = 60%**

- El 2º indicador evalúa en forma acumulada la cantidad de premios semestrales ganados vs la cantidad de premios semestrales máximos que podrían haber ganado cumpliendo el 120% ambos semestres.

*Ejemplo:*

Un concesionario ganó en el 1º Semestre un 2% de la facturación neta, en el 2º Semestre no ganó nada. Teniendo en cuenta que el porcentaje mayor que puede ganar según el esquema actual cada Semestre es el 4% de la facturación neta, el indicador se calcularía de la siguiente manera:

Ptos. de Facturación adquiridos:  $2+0= 2$

Ptos. De Facturación que pudo haber ganado:=  $4+4 = 8$

$$\% \text{ Perfo} = \frac{\text{Ptos. de Facturación adquiridos (Acumulado)} \times 100}{\text{Ptos. de Facturación máximos que pudo haber ganado (Acumulado)}}$$

$$\text{Indicador} = \% \text{ Perfo (Semestre)} = (2/8) \times 100 = 25\%$$

- El 3º indicador evalúa en forma acumulada la cantidad de premios semestrales y anual ganados vs la cantidad de premios semestrales y anual máximos que podrían haber ganado cumpliendo el 120% ambos semestres y el 150% en el año.

*Ejemplo:*

Un concesionario ganó en el 1º Semestre un 2% de la facturación neta, en el 2º Semestre ganó el 4%. Al cierre de fin de año obtuvo el 2% por cumplir el 120% del objetivo anual. Teniendo en cuenta que el porcentaje mayor que puede ganar según el esquema actual cada Semestre es el 4% de la facturación neta y que el porcentaje mayor que puede cobrar a fin de año es otro 4%, el indicador se calcularía de la siguiente manera:

Ptos. de Facturación adquiridos:  $2+4+2= 8$

Ptos. De Facturación que pudo haber ganado:=  $4+4+4 = 12$

$$\% \text{ Perfo} = \frac{\text{Ptos. de Facturación adquiridos (Acumulado)} \times 100}{\text{Ptos. de Facturación máximos que pudo haber ganado (Acumulado)}}$$

$$\text{Indicador} = \% \text{ Perfo (Año)} = (8/12) \times 100 = 66,67\%$$



### 2.10.1.2 Planilla de Seguimiento Performance

Con el fin de estudiar en detalle la Performance de cada concesionario, se creó la siguiente planilla de seguimiento la cual refleja por Bimestre, Semestre y Año como varían los indicadores antes mencionados de acuerdo a los Pts ganados de facturación:

	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
Ptos Reales (Por periodo)									
Ptos Reales (Acumulados)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ptos Máximos (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	10
% Perfo (Bimestres)	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%	0,00%		
% Perfo (Semestre)				0,00%				0,00%	
% Perfo (Año)									0,00%

Tabla 2.13. Planilla de Seguimiento Performance

*Ejemplo:* Un concesionario gano los siguientes ptos de facturaci3n neta por su cumplimiento del objetivo establecido por la Terminal a lo largo del año:

	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
Ptos Reales (Por periodo)	3	5	1	2	3	5	5	4	2

Tabla 2.14. Ejemplo de ptos ganados de facturaci3n para un concesionario durante un año.

La evoluci3n de su Performance utilizando los indicadores habra sido la siguiente:

	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
Ptos Reales (Por periodo)	3	5	1	2	3	5	5	4	2
Ptos Reales (Acumulados)	3	8	9	2	12	17	22	6	8
Ptos Máximos (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	10
% Perfo (Bimestres)	60,00%	80,00%	60,00%		60,00%	68,00%	73,33%		
% Perfo (Semestre)				50,00%				75,00%	
% Perfo (Año)									80,00%

Tabla 2.15. Planilla de Seguimiento Performance completa según ejemplo.

Como se puede apreciar en la Tabla 2.15, a fin de año simulado en el ejemplo, la Performance acumulada del concesionario en la adquisici3n de los premios bimestrales fue del 73,33%. Por otro lado la Performance en la adquisici3n de los premios Semestrales fue del 75% y en la adquisici3n de los premios semestrales + anual fue del 80%.

## 2.10.2 Distintas estrategias de Cumplimiento

Una vez obtenidos los indicadores de Performance para la adquisición de los distintos tipos de premios, se analizó cuales eran las posibles combinatorias posibles que podía realizar un concesionario en el periodo de un año para adquirir o no los premios bimestrales, semestrales y anual. A su vez, se calculó como resultarían los distintos indicadores creados (Indicador Bimestral, Indicador Semestral e Indicador Semestral + Anual) de acuerdo las distintas combinaciones posibles.

Para obtener las distintas combinaciones para el indicador bimestral, se partió de la base que hay 6 bimestres en el año y 4 posibilidades que un concesionario puede obtener como premio según su cumplimiento de objetivo y el esquema actual de primas:

- 0 pto de la facturación neta si no logró cumplir al menos el 85% del objetivo (0 a 84,99%).
- 1 pto de la facturación neta si logró cumplir el objetivo en un intervalo de (85% al 99,99%).
- 3 ptos de la facturación neta si logró cumplir el objetivo en un intervalo de (100% al 119,99%).
- 5 ptos de la facturación neta si logró cumplir el objetivo como mínimo al 120%.

Esto nos deja como alternativas 4096 combinatorias posibles (4X4X4X4X4X4).

Por otro lado si consideramos como relevante la cantidad de veces que en el año un concesionario logró adquirir los distintos ptos de facturación neta y no le damos relevancia al periodo puntual en el que ocurrió, las combinatorias posibles se reducen a 84 estrategias posibles. En otras palabras, es de nuestro interés saber **cuantas** veces un concesionario logró ganar el 5%,3%,1% o nada de la facturación neta en concepto de prima performance a lo largo de los bimestres correspondientes y no el **orden** en que se fueron dando los premios. Esto se debe a que, en primer lugar, es de interés estudiar el indicador en forma acumulada a fin de año debido a que a la Terminal la evalúa la casa Matriz a fin de año según el grado de cumplimiento global alcanzado. Si se logra que el indicador de performance bimestral se incremente, indicaría que la relación de la cantidad de premios ganados vs la

cantidad máximos posibles a ganar aumentó, debido a que los concesionarios mejoraron en el cumplimiento de los objetivos prefijados por la Terminal en estudio.

Por otro lado, no resulta de principal interés en que momento un concesionario ganó un determinado porcentaje de su facturación en concepto de prima performance bimestral debido a que durante cada año distintos factores de mercado y estrategias comerciales generan mejores y peores condiciones para que un concesionario decida comprar en mayor cantidad o en menor cantidad, por ejemplo una promoción especial en filtros, aceites, etc.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, las combinatorias posibles fueron las siguientes:

1º Bim	2º Bim	3º Bim	4º Bim	5º Bim	6º Bim	Perfo
120%	120%	120%	120%	120%	120%	<b>100,00%</b>
100%	120%	120%	120%	120%	120%	<b>93,33%</b>
85%	120%	120%	120%	120%	120%	<b>86,67%</b>
100%	100%	120%	120%	120%	120%	<b>86,67%</b>
0%	120%	120%	120%	120%	120%	<b>83,33%</b>
85%	100%	120%	120%	120%	120%	<b>80,00%</b>
100%	100%	100%	120%	120%	120%	<b>80,00%</b>
0%	100%	120%	120%	120%	120%	<b>76,67%</b>
85%	85%	120%	120%	120%	120%	<b>73,33%</b>
85%	100%	100%	120%	120%	120%	<b>73,33%</b>
100%	100%	100%	100%	120%	120%	<b>73,33%</b>
0%	85%	120%	120%	120%	120%	<b>70,00%</b>
0%	100%	100%	120%	120%	120%	<b>70,00%</b>
0%	0%	120%	120%	120%	120%	<b>66,67%</b>
85%	85%	100%	120%	120%	120%	<b>66,67%</b>
85%	100%	100%	100%	120%	120%	<b>66,67%</b>
100%	100%	100%	100%	100%	120%	<b>66,67%</b>
0%	85%	100%	120%	120%	120%	<b>63,33%</b>
0%	100%	100%	100%	120%	120%	<b>63,33%</b>
0%	0%	100%	120%	120%	120%	<b>60,00%</b>
85%	85%	85%	120%	120%	120%	<b>60,00%</b>
85%	85%	100%	100%	120%	120%	<b>60,00%</b>
85%	100%	100%	100%	100%	120%	<b>60,00%</b>
100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>60,00%</b>
0%	85%	85%	120%	120%	120%	<b>56,67%</b>
0%	85%	100%	100%	120%	120%	<b>56,67%</b>
0%	100%	100%	100%	100%	120%	<b>56,67%</b>
0%	0%	85%	120%	120%	120%	<b>53,33%</b>

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

0%	0%	100%	100%	120%	120%	<b>53,33%</b>
85%	85%	85%	100%	120%	120%	<b>53,33%</b>
85%	85%	100%	100%	100%	120%	<b>53,33%</b>
85%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>53,33%</b>
0%	0%	0%	120%	120%	120%	<b>50,00%</b>
0%	85%	85%	100%	120%	120%	<b>50,00%</b>
0%	85%	100%	100%	100%	120%	<b>50,00%</b>
0%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>50,00%</b>
0%	0%	85%	100%	120%	120%	<b>46,67%</b>
85%	85%	85%	85%	120%	120%	<b>46,67%</b>
0%	0%	100%	100%	100%	120%	<b>46,67%</b>
85%	85%	85%	100%	100%	120%	<b>46,67%</b>
85%	85%	100%	100%	100%	100%	<b>46,67%</b>
0%	0%	0%	100%	120%	120%	<b>43,33%</b>
0%	85%	85%	85%	120%	120%	<b>43,33%</b>
0%	85%	85%	100%	100%	120%	<b>43,33%</b>
0%	85%	100%	100%	100%	100%	<b>43,33%</b>
0%	0%	85%	85%	120%	120%	<b>40,00%</b>
0%	0%	85%	100%	100%	120%	<b>40,00%</b>
85%	85%	85%	85%	100%	120%	<b>40,00%</b>
0%	0%	100%	100%	100%	100%	<b>40,00%</b>
85%	85%	85%	100%	100%	100%	<b>40,00%</b>
0%	0%	0%	85%	120%	120%	<b>36,67%</b>
0%	0%	0%	100%	100%	120%	<b>36,67%</b>
0%	85%	85%	85%	100%	120%	<b>36,67%</b>
0%	85%	85%	100%	100%	100%	<b>36,67%</b>
0%	0%	0%	0%	120%	120%	<b>33,33%</b>
0%	0%	85%	85%	100%	120%	<b>33,33%</b>
85%	85%	85%	85%	85%	120%	<b>33,33%</b>
0%	0%	85%	100%	100%	100%	<b>33,33%</b>

85%	85%	85%	85%	100%	100%	<b>33,33%</b>
0%	0%	0%	85%	100%	120%	<b>30,00%</b>
0%	85%	85%	85%	85%	120%	<b>30,00%</b>
0%	0%	0%	100%	100%	100%	<b>30,00%</b>
0%	85%	85%	85%	100%	100%	<b>30,00%</b>
0%	0%	0%	0%	100%	120%	<b>26,67%</b>
0%	0%	85%	85%	85%	120%	<b>26,67%</b>
0%	0%	85%	85%	100%	100%	<b>26,67%</b>
85%	85%	85%	85%	85%	100%	<b>26,67%</b>
0%	0%	0%	85%	85%	120%	<b>23,33%</b>
0%	0%	0%	85%	100%	100%	<b>23,33%</b>
0%	85%	85%	85%	85%	100%	<b>23,33%</b>
0%	0%	0%	0%	85%	120%	<b>20,00%</b>
0%	0%	0%	0%	100%	100%	<b>20,00%</b>
0%	0%	85%	85%	85%	100%	<b>20,00%</b>
85%	85%	85%	85%	85%	85%	<b>20,00%</b>
0%	0%	0%	0%	0%	120%	<b>16,67%</b>
0%	0%	0%	85%	85%	100%	<b>16,67%</b>
0%	85%	85%	85%	85%	85%	<b>16,67%</b>
0%	0%	0%	0%	85%	100%	<b>13,33%</b>
0%	0%	85%	85%	85%	85%	<b>13,33%</b>
0%	0%	0%	0%	0%	100%	<b>10,00%</b>
0%	0%	0%	85%	85%	85%	<b>10,00%</b>
0%	0%	0%	0%	85%	85%	<b>6,67%</b>
0%	0%	0%	0%	0%	85%	<b>3,33%</b>
0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0,00%</b>

Tabla 2.16. Estrategias de cumplimiento (Bimestres)

*Ejemplo:* Un concesionario que logró obtener en tres bimestres el 3% de su facturación neta por un cumplimiento de sus objetivos en un 100% y, en los otros tres bimestres gana el 1% de su facturación neta por cumplir al 85% sus objetivos, al final del año tuvo una performance de los premios bimestrales del 40%. Es decir, gana el 40% de los premios máximos que podría haber ganado si en todos los bimestres cumplía al 120% de sus objetivos.

Bajo el mismo concepto se determinaron las estrategias posibles para el indicador de performance de los premios Semestrales:

Para obtener las distintas combinaciones para el indicador semestral, se partió de la base que hay 2 semestres en el año y 3 posibilidades que un concesionario puede obtener como premio según su cumplimiento:

- 0 pto de la facturación neta si no logró cumplir al menos del 100% del objetivo (0 a 99,99%).
- 2 ptos de la facturación neta si logró cumplir el objetivo en un intervalo de (100% al 119,99%).
- 4 ptos de la facturación neta si logró cumplir el objetivo como mínimo al 120%.

Esto nos deja como alternativas 27 combinatorias posibles (3X3X3)

Por otro lado si consideramos como relevante la cantidad de veces que en el año un concesionario logró adquirir los distintos ptos de facturación neta y no le damos relevancia al periodo puntual en el que ocurrió, las combinatorias posibles se reducen a 6 estrategias posibles.

1º Sem	2º Sem	Perfo
120%	120%	<b>100%</b>
100%	120%	<b>75%</b>
0%	120%	<b>50%</b>
100%	100%	<b>50%</b>
0%	100%	<b>25%</b>
0%	0%	<b>0%</b>

Tabla 2.17. Estrategias de cumplimiento (Semestres)

Finalmente, bajo el mismo concepto se determinaron las estrategias posibles para el indicador de performance de los premios Semestrales y Anual:

Para obtener las distintas combinaciones para el indicador semestral, se partió de la base que hay 2 semestres en el año y un premio Anual. Por otro lado hay 4 posibilidades que un concesionario puede obtener como premio según su cumplimiento:

- 0 ptos de la facturación neta si no logró cumplir al menos el 100% del objetivo (0 a 99,99%).
- 1 pto de la facturación neta si logró cumplir el objetivo en un intervalo de (100% al 119,99%).
- 2 ptos de la facturación neta si logró cumplir el objetivo en un intervalo de (120% al 149,99%).
- 4 ptos de la facturación neta si logró cumplir el objetivo como mínimo al 150%.

Esto nos deja como alternativas 64 combinatorias posibles (4X4X4)

Por otro lado si consideramos como relevante la cantidad de veces que en el año un concesionario logró adquirir los distintos ptos de facturación neta y no le damos relevancia al periodo puntual en el que ocurrió, las combinatorias posibles se reducen a 24 estrategias posibles.

Cabe destacar que el criterio de regularidad entra en juego en estas estrategias y debe ser considerado para que tenga sentido lógico una determinada combinación. Por ejemplo, no es lógicamente válido considerar que a fin de año se va a obtener el premio Anual si en alguno de los dos semestres no se logró cumplir al 100% el objetivo prefijado (Perdió la condición de regularidad). Por otro lado, no tiene sentido considerar que un concesionario cobraría el 2% de la facturación neta como premio Anual habiendo cumplido en ambos semestres el 120% de sus objetivos.

Filtrando las estrategias que no son consideradas lógicamente posibles, se obtienen 9 combinaciones posibles:

1º Sem	2º Sem	Año	Perfo
120%	120%	150%	<b>100%</b>
100%	120%	150%	<b>83%</b>
100%	120%	120%	<b>67%</b>
100%	120%	100%	<b>58%</b>
100%	100%	120%	<b>50%</b>
100%	100%	100%	<b>42%</b>
0%	120%	0%	<b>33%</b>
0%	100%	0%	<b>17%</b>
0%	0%	0%	<b>0%</b>

Tabla 2.18. Estrategias de cumplimiento (Semestres + Año)

### 2.10.3 Resultados de los Indicadores Performance

Analizando la Tabla 2.16, se puede identificar que para un indicador de Performance Bimestral acumulado a fin de año mayor o igual al 70%, un concesionario logra superar el 100% del objetivo anual establecido por la Terminal en estudio. Por otro lado, con un indicador performance entre el 60% y el 69,99%, un concesionario cumple el 100% del objetivo o a penas lo supera. Finalmente, un concesionario con un indicador de performance menor al 59,99%, no logra cumplir el 100% del objetivo anual establecido por la Terminal.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se segmentó la tabla en 5 categorías:

- A => 1º Categoría: Indicador de Performance ubicado entre (100% y 85%)
- B => 2º Categoría: Indicador de Performance ubicado entre (84,99% y 70%)
- C => 3º Categoría: Indicador de Performance ubicado entre (69,99% y 60%)
- D => 4º Categoría: Indicador de Performance ubicado entre (59,99% y 50%)
- E => 5º Categoría: Indicador de Performance ubicado entre (49,99% y 0%)

El fin principal de realizar una segmentación de la tabla de posiciones es lograr identificar y visualizar cuantitativamente en que proporción se reparten los concesionarios según la Performance alcanzada por los mismos. Por otro lado, sirve para descubrir el modelo de estrategia genérico que sigue un concesionario tipo en cada uno de los segmentos para luego poder crear una propuesta de mejora que ataque a cada segmento de la forma más óptima.



### 2.10.3.1 Resultados año 2010

Una vez calculados los indicadores de performance en forma acumulada para cada concesionario, se creó una tabla de posiciones ubicando en forma descendente a los mismos. Una vez ordenados, se los clasificó según la segmentación explicada anteriormente. La tabla mencionada se la puede encontrar en el Capítulo 9, Anexo III.

A continuación, en forma de resumen se puede apreciar la cantidad de concesionarios en cada Categoría para el año 2010:

	Rangos	Cantidad de concesionarios en cada Rango		
		Bimestres	Semestres	Año
A	(100% al 85%)	14	15	5
B	(84,99% al 70%)	6	4	10
C	(69,99% al 60%)	16	0	1
D	(59,99% al 50%)	6	15	3
E	49,99% al 0%)	26	34	49

Tabla 2.19. Resultados año 2010 Indicadores Performance

#### *Análisis Bimestres:*

Como se puede apreciar en la Tabla 2.19, primer lugar, en forma Bimestral se ubican 26 concesionarios en la categoría E y 6 concesionarios en la categoría D. En total conforman 32 concesionarios de 68 en total que no lograron en forma acumulada anual el 100% de la cifra de negocio establecida por la Terminal.<sup>10</sup> En segundo lugar, en forma Bimestral 16 concesionarios se ubican en la categoría C, lo cual indica que cumplen siempre al 100% de los objetivos prefijados por la Terminal. En tercer lugar, en la categoría A se ubican 14 concesionarios y en la categoría B, 6 concesionarios. En total conforman 20, los cuales logran cumplir más del 100% de los objetivos establecidos por la Terminal. Estas cifras indican que bimestralmente el objetivo total establecido por la Terminal es alcanzado debido a un alto cumplimiento de solo el 30% de los concesionarios, indicando que el vínculo de la Terminal es estudio con su Red de concesionarios no es homogéneo.

<sup>10</sup> Si se observa la Tabla 2.16, se podrá identificar que con el valor de Indicador Performance Bimestral para los rangos de las categorías D y E, en forma acumulada anual no se logra cumplir con el 100% del objetivo establecido por la Terminal.

*Análisis Semestres:*

Realizando un análisis del indicador de Performance semestral, en la Tabla 2.19 se pueden identificar dos grupos claros. En primer lugar 15 concesionarios pertenecen a la categoría A y 4 concesionarios a la categoría B. En total 19 concesionarios de 68 en total, lograron obtener al menos el 85% de los premios establecidos por la Terminal en estudio en forma semestral.

Por otro lado, 15 concesionarios clasificaron en el segmento D y 34 concesionarios en la E. Es decir que 49 concesionarios de 68 en total obtuvieron menos del 60% de los premios posibles en forma semestral ofrecidos por la Terminal.

Estas cifras indican claramente que el vínculo de la Terminal con la Red de concesionarios no es homogénea debido a que como se presentó en el capítulo 2.6.3, la Terminal logró en el año 2010 cumplir con el objetivo fijado pero el indicador demuestra que lo ha hecho gracias a un grupo escueto de concesionarios.

*Análisis Anual:*

Estudiando el indicador de Performance anual, en la Tabla 2.19 se identifican también dos grupos claros. En primer lugar 5 concesionarios clasificaron en la categoría A y 10 en la categoría B, es decir que 15 concesionarios lograron en forma anual conseguir al menos el 85% de los premios ofrecidos por la Terminal.

Por otro lado, 49 concesionarios de de 68 en total lograron obtener menos del 50% de los premios semestrales y anual ofrecidos por la Terminal en estudio.

### 2.10.3.2 Resultados 1º Semestre 2011

Teniendo en cuenta la misma segmentación que se realizó para el año 2010, en el capítulo 9, anexo IV se podrá encontrar el detalle de la clasificación de cada concesionario en las categorías según los indicadores calculados. A continuación se puede apreciar en forma de resumen la cantidad de concesionarios en cada Categoría para el 1º semestre del 2011:

	Rangos	Cantidad de concesionarios en cada Rango		
		Bimestres	Semestres	Año
A	(100% al 85%)	26	26	0
B	(84,99% al 70%)	6	0	0
C	(69,99% al 60%)	23	0	0
D	(59,99% al 50%)	0	29	0
E	49,99% al 0%)	14	14	0

Tabla 2.20. Resultados año 2011 Indicadores Performance

#### *Análisis Bimestres:*

Como se puede apreciar en la Tabla 2.20, primer lugar, en forma Bimestral se ubican 14 concesionarios de 69 que no lograron en forma acumulada semestral el 100% de la cifra de negocio establecida por la Terminal. <sup>11</sup>En segundo lugar, 23 concesionarios se ubican en la categoría C, lo cual indica que cumplen siempre al 100% de los objetivos prefijados por la Terminal. En tercer lugar, en la categoría A se ubican 26 concesionarios y en la categoría B, 6 concesionarios. En total conforman 32, los cuales logran cumplir más del 100% de los objetivos establecidos por la Terminal.

Estas cifras resultan muy alentadoras a comparación de los resultados del año 2010 pero, cabe considerar que resulta normal que los indicadores sean superiores a los del año anterior debido a que se están analizando solamente los primeros tres bimestres del año 2011 donde en los últimos tres bimestres faltantes, muy pocos concesionarios logren continuar con su cumplimiento en forma homogénea y esto afecta a los indicadores performance debido a que los mismos se calculan en forma acumulada. Este efecto se observó en los indicadores calculados en el 2010.

<sup>11</sup> Si se observa la Tabla 2.16, se podrá identificar que con el valor de Indicador Performance Bimestral para los rangos de las categorías D y E, en forma acumulada anual no se logra cumplir con el 100% del objetivo establecido por la Terminal.

*Análisis Semestres:*

Realizando un análisis del indicador de Performance semestral, en la Tabla 2.20 se pueden identificar tres grupos claros. En primer lugar 26 concesionarios pertenecen a la categoría A, los cuales lograron obtener al menos el 85% de los premios establecidos por la Terminal en estudio en forma semestral.

Por otro lado, 29 concesionarios clasificaron en el segmento D y 14 concesionarios en la E. Es decir que 43 concesionarios de 69 en total obtuvieron menos del 60% de los premios posibles en forma semestral ofrecidos por la Terminal.

Estas cifras indican claramente que el vínculo de la Terminal con la Red de concesionarios sigue siendo no es homogénea debido a que como se presentó en el capítulo 2.6.3, la Terminal logró en el 1º semestre del año 2011 cumplir con el objetivo fijado pero el indicador demuestra que lo ha hecho gracias a un grupo escueto de concesionarios.

*Análisis Anual:*

No se pueden calcular los índices de performance anual debido a que es necesaria la liquidación del premio del 2º semestre del año 2011 y la liquidación del premio anual para cada concesionario.

# **3 PROBLEMAS DETECTADOS**

- Poca motivación y débil vínculo de gran parte de la Red de Concesionarios con la Terminal en estudio debido a que no logran alcanzar en forma homogénea el 100% de los objetivos prefijados de Cifra de Negocio por la Terminal.

Año 2010

1. En forma Bimestral, 32 de los 68 concesionarios en total no lograron en forma acumulada anual el 100% del cumplimiento de la Cifra de Negocio establecida por la Terminal.
  2. En forma Semestral, 49 de los 68 concesionarios en total no lograron en forma acumulada anual conseguir al menos el 60% de los premios ofrecidos por la Terminal.
  3. En forma Anual, 49 de los 68 concesionarios en total no lograron en forma acumulada anual conseguir al menos el 60% de los premios ofrecidos por la Terminal.
- TODOS los concesionarios poseen un esquema un esquema fijo de primas a ganar sin importar el nivel de Performance entregado a la Terminal.
    4. Hoy en día no existe un esquema que premie ni castigue a los distintos concesionarios según su cumplimiento acumulado a lo largo del año de los objetivos fijados por la Terminal. TODOS los concesionarios son tratados por igual.
  - Para el próximo año, se le ha impuesto a la Terminal en estudio no poder continuar entregando premios especiales por un cumplimiento del 150% de los objetivos fijados. El máximo porcentaje para poder premiar debe ser del 120% para estar alineado al modelo genérico que utiliza la casa Matriz.
    5. Hoy en día un concesionario en forma anual si cumple los objetivos durante el año al menos al 150%, en forma acumulada lograría obtener el 13% de su facturación neta en concepto de prima performance. Con la disposición que realizará la casa Matriz con la Terminal en estudio, el próximo año un concesionario que logre al menos el 150% de los objetivos prefijados cobraría solo el 11% de su facturación neta en concepto de prima performance.
  - No se utilizan todos los recursos presupuestados al 100% para lograr animar comercialmente a la mayoría de la Red para que logre un cumplimiento del 100% o mayor de la Cifra de Negocio establecida por la Terminal.
    6. Se utilizaron en el 2010 aproximadamente el 6,49% de las Vtas Netas para el pago de primas a la Red cuando hubo un presupuesto del 9% de las Vtas Netas. Hoy en día la diferencia se utiliza para realizar distintas campañas de promociones o se provisiona para utilizarla en el futuro.

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

- Con el esquema actual vigente, un concesionario no logra obtener los premios bimestrales, semestrales y anual en forma alineada a su estrategia de cumplimiento.

Recordando que con un cumplimiento del 100% de los objetivos en forma bimestral un concesionario recibe el 3% de su facturación neta en concepto de prima performance, un 2% en concepto de prima semestral y otro 2% adicional en concepto de prima anual, hoy en día un concesionario que por ejemplo cumple al 100% los objetivos fijados por la Terminal en estudio, logra obtener el 60% de los premios bimestrales ofrecidos, un 50% de los premios semestrales y el 50% del premio anual.

Lo mencionado anteriormente se puede visualizar en la siguiente planilla de seguimiento:

	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
Ptos Reales (Por periodo)	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Ptos Reales (Acumulados)	3	6	9	2	12	15	18	4	6
Ptos Máximos (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	12
% Perfo (Bimestres)	60,00%	60,00%	60,00%		60,00%	60,00%	60,00%		
% Perfo (Semestre)				50,00%				50,00%	
% Perfo (Año)									50,00%

Tabla 3.1. Planilla de seguimiento de ejemplo

Observando la Tabla 3.1, una oportunidad de mejora es lograr que los indicadores estén todos alienados al 60% con el fin de que un concesionario logré bajo una misma estrategia de cumplimiento, el mismo porcentaje de su facturación neta en concepto de primas performance bimestrales, semestrales y anual. Por otro lado, quedaran los indicadores performance alineados.

# **4 PROPUESTA DE MEJORA**



## **4.1 LINEAMIENTOS PARA LA POSIBLE PROPUESTA DE MEJORA**

Para que la Propuesta sea factible aplicarla a la Red de concesionarios, la misma debía cumplir ciertos criterios comerciales como también financieros para ser aprobada tanto por el Director Comercial, como también por el Director Financiero de la Terminal. A continuación se presentan los lineamientos que se debían respetar a la hora de crear una posible Propuesta de Mejora:

### **4.1.1 Lineamientos Comerciales**

- Debe generar un impacto positivo en la facturación de la Terminal.
- No se debe castigar a los concesionarios que cumplan al menos el 100% de los objetivos prefijados por la Terminal.
- Lograr mantener/ incrementar los beneficios a los concesionarios que participen activamente hoy en día en la cifra de negocio de la filial.
- Conceptualmente la propuesta debe ser entendible y fácil de seguir a lo largo del año por los gerentes de los concesionarios.
- La propuesta debe fomentar fuertemente a que los concesionarios se esfuercen por alcanzar y de ser posible superar el 100% de los objetivos prefijados por la Terminal.
- En lo posible, no modificar la metodología de cálculo de los objetivos.
- Fácil y rápida implementación y liquidación de premios.

#### **4.1.2 Lineamientos Financieros**

- Tener en cuenta la limitación por Techo de Crédito vigente para los concesionarios.
- La propuesta no debe ocasionar que el pago de primas supere el 9% de las Ventas Netas. (Presupuesto establecido de Medios Comerciales para el pago de primas a los concesionarios).
- En lo posible, no modificar la forma actual de financiamiento hacia los concesionarios.

#### **4.2 REFORMAS AL ESQUEMA ACTUAL DE PRIMAS**

Una vez conocidos los criterios comerciales y financieros que debía cumplir la propuesta de mejora y a su vez identificadas las oportunidades de mejora, en primer lugar se analizó el esquema actual de primas para lograr llevarlo a un esquema en el cual, un concesionario que posee una determinada estrategia de cumplimiento, logre en forma bimestral, semestral y anual obtener el mismo porcentaje de premios.

##### **4.2.1 Modificaciones propuesta al Esquema Actual de Primas Performance**

Premio Bimestral:

- 1% de la CN por cumplimiento del 85%
- 3% de la CN por cumplimiento del 100%
- 5% de la CN por cumplimiento del 120%

Premio Semestral: (Implica el 100% del cumplimiento Bimestral)

- 2,4% de la CN por cumplimiento del 100%
- 4% de la CN por cumplimiento del 120%

Premio Anual: (Implica el 100% del cumplimiento Semestral)

- 1,2% de la CN por cumplimiento del 100%
- 2% de la CN por cumplimiento del 120%

Nota: % Cumplimiento = (Asignado Neto/Objetivo) x 100

Con las modificaciones realizadas al esquema actual, los indicadores performance (bimestral, semestral y semestral+anual) quedarían alienados y por otro lado, un concesionario bajo una misma estrategia de cumplimiento lograría obtener el mismo porcentaje de su facturación neta en concepto de primas performance. En adición, se eliminó el premio anual por un cumplimiento del 150% debido a lo establecido por la casa Matriz de la empresa. A continuación se puede visualizar lo mencionado en las siguientes planillas de seguimiento:

- Cumpliendo al 120% o más de los objetivos fijados:

	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
Ptos Reales (Por periodo)	5	5	5	4	5	5	5	4	2
Ptos Reales (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	10
Ptos Máximos (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	10
% Perfo (Bimestres)	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%		
% Perfo (Semestre)				100,00%				100,00%	
% Perfo (Año)									100,00%

Tabla 4.1. Planilla de seguimiento (120% Cumpl. Obj.)

Como se observa en la Tabla 4.1, un concesionario que cumple al 120% o más, logra obtener el 100% de los premios posibles en forma bimestral, semestral y anual.

- Cumpliendo al 100% de los objetivos fijados:

	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
Ptos Reales (Por periodo)	3	3	3	2,4	3	3	3	2,4	1,2
Ptos Reales (Acumulados)	3	6	9	2,4	12	15	18	4,8	6
Ptos Máximos (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	10
% Perfo (Bimestres)	60,00%	60,00%	60,00%		60,00%	60,00%	60,00%		
% Perfo (Semestre)				60,00%				60,00%	
% Perfo (Año)									60,00%

Tabla 4.2. Planilla de seguimiento (100% Cumpl. Obj.)

Como se observa en la Tabla 4.2, un concesionario que cumple al 100%, logra obtener el 60% de los premios posibles en forma bimestral, semestral y anual.

- Cumpliendo al 85% de los objetivos fijados:

	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
Ptos Reales (Por periodo)	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Ptos Reales (Acumulados)	1	2	3	0	4	5	6	0	0
Ptos Máximos (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	10
% Perfo (Bimestres)	20,00%	20,00%	20,00%		20,00%	20,00%	20,00%		
% Perfo (Semestre)				0,00%				0,00%	
% Perfo (Año)									0,00%

Tabla 4.3. Planilla de seguimiento (100% Cumpl. Obj.)

Como se observa en la Tabla 4.3, un concesionario que cumple al 85%, logra obtener solo el 200% de los premios posibles en forma bimestral.

### 4.3 PROGRAMA PERFORMANCE 2012

Teniendo en cuenta las condiciones que debía cumplir la posible propuesta a presentar a los directores de la Terminal y además las reformas al esquema actual de primas, se diseñó para complementar dicho formato el Programa Performance 2012.

El mismo consiste en lanzar a la Red de concesionarios en el año 2012, un esquema adicional al de primas existente, que tenga como objetivo principal aumentar la Performance de los concesionarios, a partir de un incremento en la **motivación** de los mismos por cumplir un porcentaje de cumplimiento de objetivos muy cercano al 100% o superior, mediante una **competencia** entre los distintos concesionarios sin que los que logran mayores volúmenes de ventas posean ventajas adicionales. La idea es plantear una metodología adicional lúdica donde los gerentes de los concesionarios puedan visualizar y gestionar sus pedidos de acuerdo distintas estrategias posibles.

#### 4.3.1 Reglamento

En primer lugar se establecen 5 categorías donde clasificarán a los concesionarios según la Performance que vayan logrando a lo largo del año. Para realizar la segmentación bimestre a bimestre se utilizarán los indicadores de performance creados los cuales se recuerda que miden la cantidad de premios obtenidos de los máximos posibles a ganar.

Las categorías establecidas son las siguientes:

- **Elite**: Está integrada por los concesionarios que logren una Performance en el rango del 100% al 85%.
- **Avanzados**: Está integrada por los concesionarios que logren una Performance en el rango del 84,99% al 70%.
- **Neutrales**: Está integrada por los concesionarios que logren una Performance en el rango del 69,99% al 60%.
- **Intermedios**: Está integrada por los concesionarios que logren una Performance en el rango del 59,99% al 50%.
- **Amateurs**: Está integrada por los concesionarios que logren una Performance en el rango del 49,99% al 0%.

Se establecen categorías con el fin de generarle a los distintos concesionarios un sentido de pertenencia y reconocimiento por el esfuerzo que realizan en cumplir con los objetivos fijados por la Terminal.

En segundo lugar, se premia a los concesionarios que logren un nivel de Performance del 70% al 100%.

En tercer lugar, NO se premia ni se castiga a los concesionarios que logren un nivel de Performance del 69,99% al 60%.

En cuarto lugar, se castiga a los concesionarios que logren un nivel de Performance entre el 59,99% y 0%.

Cabe aclarar que todos los Bimestres se publicaran las tablas de posiciones actualizadas en las que se ubican los distintos concesionarios según los niveles de Performance alcanzados para que cada uno pueda ver su situación particular en los distintos momentos del año. De esta forma cada concesionario logrará en forma visual identificar en que situación está a comparación del resto de la Red. Por otro lado, se le entregará al los concesionarios un anexo con las estrategias posibles que puede optar durante el año para poder lograr distintos valores de indicadores performance y así lograr llegar a la categoría máxima según sus posibilidades y así ganar mas ptos. de su facturación neta en concepto de primas performance.

En el capítulo 9, anexo VI se podrá visualizar el esquema de las planillas que se mostraran todos los bimestres con el ranking descendente de los concesionarios y el apartado adicional con las mencionadas estrategias que pueden ir siguiendo a lo largo del año.

Finalmente se premia a los concesionarios que comparten el 1º lugar a fin de año en la tabla de posiciones según el nivel de Performance adquiridos.

### 4.3.2 Esquema de Primas del Programa Performance 2012

A continuación se presenta el Esquema de Primas del Programa Performance 2012 donde se detalla la cantidad de puntos que se acreditan o debitan teniendo en cuenta la categoría que pertenece cada concesionario según la Performance lograda en forma Bimestral, Semestral y Anual. Cabe aclarar que el siguiente esquema de primas es adicional al esquema actual de hoy en día.

#### Bimestre

<b>Elite</b>	0,50	% de la CN por cumplimiento del	85,00%	% Perfo
<b>Avanzados</b>	0,25	% de la CN por cumplimiento del	70,00%	% Perfo
<b>Neutrales</b>	0,00	% de la CN por cumplimiento del	60,00%	% Perfo
<b>Intermedios</b>	-0,25	% de la CN por cumplimiento del	50,00%	% Perfo
<b>Amateurs</b>	-0,50	% de la CN por cumplimiento del	0,00%	% Perfo

#### Semestre

<b>Elite</b>	0,75	% de la CN por cumplimiento del	85,00%	% Perfo
<b>Avanzados</b>	0,50	% de la CN por cumplimiento del	70,00%	% Perfo
<b>Neutrales</b>	0,00	% de la CN por cumplimiento del	60,00%	% Perfo
<b>Intermedios</b>	-0,15	% de la CN por cumplimiento del	50,00%	% Perfo
<b>Amateurs</b>	-0,25	% de la CN por cumplimiento del	0,00%	% Perfo

#### Año

<b>Elite</b>	0,75	% de la CN por cumplimiento del	85,00%	% Perfo
<b>Avanzados</b>	0,50	% de la CN por cumplimiento del	70,00%	% Perfo
<b>Neutrales</b>	0,00	% de la CN por cumplimiento del	60,00%	% Perfo
<b>Intermedios</b>	-0,15	% de la CN por cumplimiento del	50,00%	% Perfo
<b>Amateurs</b>	-0,25	% de la CN por cumplimiento del	0,00%	% Perfo

Tabla 4.4. Esquema de Primas Programa Performance 2012

Como se puede observar en la Tabla 4.4, de acuerdo al nivel de performance alcanzado durante el año, los concesionarios serán clasificados en distintas categorías. De acuerdo a la que pertenezcan, se debitarán o acreditarán puntos de su facturación neta en forma adicional al esquema (con las reformas realizadas) presentado anteriormente.

Por otro lado, cabe considerar que en cada Semestre se realiza un AJUSTE de los premios ganados en forma bimestral debido al Programa Performance. Si el concesionario al final del semestre finalizó en una categoría inferior a la categoría que estuvo a comienzo o medio del Semestre, se debita la masa de premio adicional obtenida por haber estado en la categoría superior a la categoría final.

*Ejemplo:*

Un concesionario comenzó el 1º semestre en la categoría ELITE y ganó gracias al programa Performance 2012 en forma adicional en los primeros dos bimestres 0,5 % de su facturación neta. En el 3º Bimestre descendió a la categoría AVANZADOS ganando en dicho bimestre el 0,25% de su facturación neta. Debido al descenso que tuvo de la categoría ELITE a AVANZADOS, se debe debitar la masa de premio **adicional** obtenida por clasificar en la categoría superior en el primer y segundo bimestre. En otras palabras, en forma neta el concesionario obtiene el 0,25% de la facturación neta que logró en los primeros tres bimestres.

	1º Bim	2º Bim	3º Bim
<b>Facturado Neto</b>	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 400.000
<b>Categoría</b>	ELITE	ELITE	AVANZADOS
<b>% Ganado adicional</b>	0,50%	0,50%	0,25%
<b>Masa ganada adicional</b>	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 1.000
<b>AJUSTE</b>	-\$ 1.250	-\$ 1.250	
<b>Masa ganada adicional Neta</b>	<b>\$ 1.250</b>	<b>\$ 1.250</b>	<b>\$ 1.000</b>

Tabla 4.5. Ejemplo Ajuste por diferencia de categoría

#### 4.3.3 Comparación de estrategias posibles según cumplimientos de objetivos

<b>Estrategia CE</b>	<b>Puntos Ganados de Facturación</b>			<b>Diferencia</b>
	<b>Sit Actual</b>	<b>Sit con Reformas</b>	<b>Sit con Ref + Prog Perfo</b>	
Mas de 120%	13,00	11,00	13,00	0,00
120%	11,00	11,00	13,00	2,00
100%	6,00	6,60	6,60	0,60
85%	1,00	1,00	0,00	-1,00
0%	0,00	0,00	-1,00	-1,00

Tabla 4.6. Comparación de estrategias posibles según cumplimientos de objetivos

En la Tabla 4.6, se pueden comparar las tres situaciones a lo que respecta al la cantidad de Pts de facturación que un concesionario puede obtener en concepto de prima performance. En primer lugar, teniendo en cuenta el esquema vigente para la liquidación de primas, un concesionario que cumple al 150% los objetivos fijados por la Terminal en estudio, lograría en forma anual conseguir como máximo 13 Pts. de su facturación neta. Por otra parte, se puede observar que no se castiga a los concesionarios que no logren cumplir el 100% de los objetivos exigidos.

Si se observa la situación con el esquema de primas performance reformado, se distingue que se elimina el premio anual adicional por un cumplimiento del 150% de los objetivos y a su vez, se modifica el premio semestral por un porcentaje de cumplimiento donde se entregan 2,4 pts de facturación neta en vez de solo 2 pts. por un porcentaje de cumplimiento de objetivos del 100% y además, se modifica el premio anual donde se entregue 1,2 pts en vez de 1 pts por un cumplimiento del 100% de los objetivos. Como resultado se obtiene que los concesionarios que cumplan el 120% o más de los objetivos fijados por la Terminal logren como máximo 11pts. de facturación neta en concepto de prima performance en forma anual. Cabe destacar que tampoco se castiga a los concesionarios que cumplan menos del 100% de los objetivos.

Teniendo en cuenta las reformas en el esquema vigente y en adición el programa Performance 2012, se puede observar en la Tabla 4.6 que los concesionarios que cumplan el 120% o mas de sus objetivos ganarían 13 ptos de su facturación neta, máximo que hoy en día es alcanzado con un cumplimiento del 150% de los objetivos. Por otra parte, en forma neta no se premiaría en forma adicional con 0,6 pts de su facturación neta a los concesionarios que logren el 100% de sus objetivos. Finalmente, a los que cumplan menos del 85% se los castigará quitándole en forma de castigo acumulado año 1 pto de su facturación neta.

En conclusión se puede apreciar que las reformas y el programa Performance 2012 busca fuertemente motivar a los concesionarios por alcanzar como mínimo 100% de sus objetivos y de ser posible superarlos. En caso de no lograrlo son castigados.



# 5 RESULTADOS

## 5.1 RESULTADOS SIMULADOS AÑO 2010

Con el fin de visualizar el impacto que generaría la implementación de las reformas en el esquema vigente de liquidación de primas performance y la aplicación del programa Performance 2012, se creó un simulador de liquidación de primas.

### 5.1.1 Situación Real

A continuación se presentan los resultados reales del año 2010:

		Sit Actual
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 196.421.682</b>
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 174.169.005</b>
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>		<b>\$ 198.523.617</b>
<b>Objetivo</b>		<b>\$ 187.997.864</b>
Primas 1º Bim (Esquema Base)		\$ 990.901
Primas 2º Bim (Esquema Base)		\$ 1.185.655
Primas 3º Bim (Esquema Base)		\$ 1.065.949
Primas 4º Bim (Esquema Base)		\$ 1.047.980
Primas 5º Bim (Esquema Base)		\$ 1.195.291
Primas 6º Bim (Esquema Base)		\$ 804.314
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)		\$ 6.290.090
Primas 1º Sem (Esquema Base)		\$ 2.138.892
Primas 2º Sem (Esquema Base)		\$ 1.824.666
Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)		\$ 3.963.559
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>		<b>\$ 2.621.617</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>		<b>\$ 12.875.265</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>		<b>\$ 12.875.265</b>
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>		<b>6,49%</b>
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	<b>104,48%</b>

Tabla 5.1. Resultados Situación Actual

Fuente: Elaboración propia en base de datos de Terminal en estudio

Nota: No todos los tipos de piezas son considerados para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Terminal. Es por esto que en la Tabla 5.1 se distingue la facturación (pieza premios) y la facturación (todo tipo de piezas). Las reformas y el programa Performance 2012 igualmente estimulan el aumento general de ventas de piezas.

En primer lugar, en la Tabla 5.1 se puede apreciar que se logró cumplir con el objetivo global fijado por la Terminal en estudio, superándolo en 4,48 ptos. Como se destacó anteriormente, esto se logró debido al alto cumplimiento de los objetivos por una fracción de la Red de concesionarios y no en forma homogénea.

En segundo lugar, se liquidaron \$ 12.875.265 en concepto de primas performance, representando el 6,49% de la facturación neta. Recordando que la Terminal posee el 9% de su facturación neta para liquidar en primas. Parte de la diferencia fue utilizada para realizar distintas campañas de promociones y otra se provisionó para ser utilizada en un futuro.

### 5.1.2 Situación con Esquema de Primas reformado

A continuación se presentan los resultados simulados del año 2010 con las reformas detalladas en el capítulo 4.2.1:

		Sit con Reformas
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 196.421.682</b>
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 174.169.005</b>
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>		<b>\$ 198.523.617</b>
<b>Objetivo</b>		<b>\$ 187.997.864</b>
Primas 1º Bim (Esquema Base)		\$ 990.901
Primas 2º Bim (Esquema Base)		\$ 1.185.655
Primas 3º Bim (Esquema Base)		\$ 1.065.949
Primas 4º Bim (Esquema Base)		\$ 1.047.980
Primas 5º Bim (Esquema Base)		\$ 1.195.291
Primas 6º Bim (Esquema Base)		\$ 804.314
<b>Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)</b>		<b>\$ 6.290.090</b>
Primas 1º Sem (Esquema Base)		\$ 2.261.899
Primas 2º Sem (Esquema Base)		\$ 1.916.560
<b>Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)</b>		<b>\$ 4.178.459</b>
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>		<b>\$ 1.823.991</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>		<b>\$ 12.292.540</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>		<b>\$ 12.292.540</b>
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>		<b>6,19%</b>
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	<b>104,48%</b>

Tabla 5.2. Resultados Situación con Reformas al esquema Actual

En la Tabla 5.2 se puede apreciar que no se simuló la variación en la facturación neta que pudo haber provocado las reformas realizadas al esquema de primas vigente. La razón de lo mencionado anteriormente es que resultaba muy difícil lograrlo de una forma sólida y certera como para poder obtener resultados verídicos para comparar. Es por esto que se decidió por optar por simular el escenario donde las reformas no hubieran generado un impacto en la facturación neta global. Habiendo realizado dicha observación, se puede observar que se hubieran liquidado \$12.292.540 millones de pesos, es decir, \$ 582.726 de menos a lo que fue liquidado realmente en el año 2010. Por otra parte, dicha liquidación de premios hubiera representado el 6,19% de las Ventas netas cuando se recuerda que según el presupuesto se puede utilizar el 9% de las Ventas netas. Como es de esperarse, la disminución en la liquidación se vio reflejado principalmente por la quita del premio anual por un cumplimiento del 150% de los objetivos.

### **5.1.3 Simulación de Incremento de Facturación**

Resultado necesario y a su vez desafiante simular como hubieran actuado los distintos concesionarios ante las reformas al esquema vigente de liquidación de primas y la implementación del Programa performance 2012, si las mismas hubieran sido presentadas en el año 2010. Para poder realizarlo, se impuso como hipótesis que los concesionarios tratarían de subir de categoría siempre y cuando el salto sea racionalmente posible. Para simularlo, se creó una planilla en donde a cada concesionario, de acuerdo a la cantidad de veces que cumplieron sus objetivos bimestrales al 120%, al 100%, al 85% o menos, se les identificaba que estrategia habían utilizado durante el año 2010 y, debido a dichos cumplimientos, se les calculó el indicador performance para identificar en que categoría clasificaba cada uno de ellos.

Una vez identificada la categoría en que pertenecía cada uno de ellos y que estrategia había seguido cada concesionario durante el 2010, utilizando la planilla vista en el capítulo 2.10.2, Tabla 2.16, se buscó para cada tipo de concesionario y caso particular, que estrategia hubiera podido seguir para que como mínimo lograra subir una categoría a la que pertenecía actualmente.

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

CE	Razón Social	Categoría Actual	Estrategia Concesionario				Estrategia Para Ascender				Es posible ascender?	Categoría Nueva
			Cant 120%	Cant 100%	Cant 85%	Cant < 85%	Cant 120%	Cant 100%	Cant 85%	Cant < 85%		
1	1	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
2	2	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
3	3	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
4	4	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
5	5	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
6	6	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
7	7	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
8	8	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
9	9	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
10	10	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
11	11	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
12	12	ELITE	6	0	0	0	6	0	0	0	NO	ELITE
13	13	ELITE	5	1	0	0	5	1	0	0	NO	ELITE
14	14	AVANZADOS	3	3	0	0	4	2	0	0	SI	ELITE
15	15	ELITE	4	2	0	0	4	2	0	0	NO	ELITE
16	16	AVANZADOS	3	3	0	0	4	2	0	0	SI	ELITE
17	17	AVANZADOS	3	3	0	0	4	2	0	0	SI	ELITE
18	18	NEUTRALES	1	5	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
19	19	NEUTRALES	2	3	0	1	3	2	0	1	SI	AVANZADOS
20	20	AVANZADOS	2	4	0	0	4	2	0	0	SI	ELITE
21	21	AVANZADOS	3	3	0	0	4	2	0	0	SI	ELITE
22	22	AVANZADOS	2	4	0	0	4	2	0	0	SI	ELITE
23	23	NEUTRALES	1	5	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
24	24	NEUTRALES	1	5	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
25	25	NEUTRALES	1	5	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
26	26	NEUTRALES	0	6	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
27	27	NEUTRALES	0	6	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
28	28	NEUTRALES	0	6	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
29	29	NEUTRALES	0	6	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
30	30	NEUTRALES	0	6	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
31	31	NEUTRALES	0	6	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
32	32	NEUTRALES	0	6	0	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
33	33	NEUTRALES	2	3	1	0	2	4	0	0	SI	AVANZADOS
34	34	NEUTRALES	4	0	0	2	4	0	1	1	SI	AVANZADOS
35	35	NEUTRALES	2	3	0	1	2	3	0	1	NO	NEUTRALES
36	36	INTERMEDIOS	0	5	0	1	0	6	0	0	SI	NEUTRALES
37	37	INTERMEDIOS	0	5	0	1	0	6	0	0	SI	NEUTRALES
38	38	INTERMEDIOS	0	5	0	1	0	6	0	0	SI	NEUTRALES
39	39	NEUTRALES	2	3	0	1	3	2	0	1	SI	AVANZADOS
40	40	INTERMEDIOS	1	3	1	1	2	3	0	1	SI	NEUTRALES
41	41	INTERMEDIOS	2	2	1	1	3	1	1	1	SI	NEUTRALES
42	42	INTERMEDIOS	1	3	1	1	1	3	1	1	NO	INTERMEDIOS
43	43	AMATEURS	0	4	0	2	0	4	1	1	SI	INTERMEDIOS
44	44	AMATEURS	1	2	2	1	1	3	1	1	SI	INTERMEDIOS
45	45	AMATEURS	0	3	0	3	0	3	0	3	NO	AMATEURS
46	46	AMATEURS	0	4	0	2	1	3	1	1	SI	INTERMEDIOS
47	47	AMATEURS	0	3	0	3	0	3	0	3	NO	AMATEURS
48	48	AMATEURS	0	3	0	3	0	3	0	3	NO	AMATEURS
49	49	AMATEURS	0	3	1	2	0	3	0	3	NO	AMATEURS
50	50	AMATEURS	0	4	0	2	0	3	0	3	NO	AMATEURS
51	51	AMATEURS	0	3	2	1	0	5	0	1	SI	INTERMEDIOS
52	52	AMATEURS	1	1	0	4	1	1	0	4	NO	AMATEURS
53	53	AMATEURS	1	0	0	5	1	0	0	5	NO	AMATEURS
54	54	AMATEURS	0	2	0	4	0	2	0	4	NO	AMATEURS
55	55	AMATEURS	0	2	1	3	0	2	1	3	NO	AMATEURS
56	56	AMATEURS	0	2	0	4	0	2	0	4	NO	AMATEURS
57	57	AMATEURS	0	1	2	3	0	1	2	3	NO	AMATEURS
58	58	AMATEURS	0	1	1	4	0	1	1	4	NO	AMATEURS
59	59	AMATEURS	0	1	0	5	0	1	0	5	NO	AMATEURS
60	60	AMATEURS	0	1	0	5	0	1	0	5	NO	AMATEURS
61	61	AMATEURS	0	0	3	3	0	0	3	3	NO	AMATEURS
62	62	AMATEURS	0	0	1	5	0	0	1	5	NO	AMATEURS
63	63	AMATEURS	0	0	1	5	0	0	1	5	NO	AMATEURS
64	64	AMATEURS	0	0	0	6	0	0	0	6	NO	AMATEURS
65	65	AMATEURS	0	0	0	6	0	0	0	6	NO	AMATEURS
66	66	AMATEURS	0	0	0	6	0	0	0	6	NO	AMATEURS
67	67	AMATEURS	0	0	0	6	0	0	0	6	NO	AMATEURS
68	68	AMATEURS	0	0	0	6	0	0	0	6	NO	AMATEURS

Tabla 5.3. Planilla Comparación estrategias para evaluar salto de categoría

Una vez identificada la estrategia que hubiera podido seguir un concesionario para lograr saltar a una categoría superior y de esta manera cumplir en mayor proporción sus objetivos y ganar mayor cantidad de premios, se analizó si el salto que debía pagar cada concesionario era demasiado alto como para poder ser verídico. Para definir este último punto, se hablo con los zonales de cada área y se les preguntó para cada caso en particular si hubiera sido posible o no. En muchos casos se identificó que con un incremento mínimo de la facturación en algunos bimestres puntales, cada concesionario lograba subir de categoría y como recompensa ganar más prima performance.

A continuación se presentan los incrementos realizados en cada bimestre para cada concesionario:

CE	Razón Social	1º Bim	2º Bim	3º Bim	4º Bim	5º Bim	6º Bim
1	1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7	7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
8	8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	9	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10	10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
11	11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12	12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	14	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	15	1,00	1,00	1,00	1,60	1,00	1,00
16	16	1,00	1,15	1,00	1,00	1,00	1,00
17	17	1,00	1,00	1,07	1,00	1,00	1,00
18	18	1,00	1,00	1,00	1,12	1,00	1,00
19	19	1,00	1,00	1,14	1,00	1,00	1,00
20	20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21	21	1,08	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
22	22	1,00	1,00	1,00	1,16	1,00	1,00
23	23	1,00	1,00	1,06	1,00	1,00	1,00
24	24	1,15	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
25	25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
26	26	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
27	27	1,12	1,00	1,00	1,00	1,14	1,00
28	28	1,05	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

CE	Razón Social	1º Bim	2º Bim	3º Bim	4º Bim	5º Bim	6º Bim
29	29	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,15
30	30	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,05
31	31	1,11	1,00	1,00	1,04	1,00	1,00
32	32	1,00	1,12	1,00	1,00	1,00	1,13
33	33	1,00	1,00	1,00	1,06	1,00	1,07
34	34	1,11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
35	35	1,00	1,07	1,13	1,00	1,00	1,00
36	36	1,00	1,00	1,00	1,05	1,12	1,00
37	37	1,00	1,00	1,00	1,13	1,00	1,13
38	38	1,00	1,16	1,18	1,00	1,00	1,00
39	39	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
40	40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
41	41	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
42	42	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,80
43	43	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,21
44	44	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,21
45	45	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
46	46	1,00	1,13	1,00	1,00	1,00	1,00
47	47	1,00	1,00	1,00	1,00	1,22	1,00
48	48	1,00	1,00	1,04	1,00	1,00	1,10
49	49	1,00	1,12	1,00	1,08	1,00	1,00
50	50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
51	51	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
52	52	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
53	53	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
54	54	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
55	55	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
56	56	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
57	57	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
58	58	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
59	59	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
60	60	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
61	61	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
62	62	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
63	63	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
64	64	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
65	65	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
66	66	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
67	67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
68	68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabla 5.4. Planilla Incremento Facturación

Observando la Tabla 5.4, las celdas coloreadas en gris contienen los factores por el cual se multiplicó, en cada caso particular, a la facturación realizada real en cada bimestre de cada concesionario para llegar a la facturación que hubiera logrado cada uno con las reformas al esquema vigente de liquidación de primas y la implementación del programa Performance 2012. Como se puede visualizar, en la mayoría de las veces con haber facturado en promedio un 10% más en uno o dos bimestres en el año, hubieran podido saltar de categoría sin problemas. Cuando se discutió con los zonales si dicho incremento de facturación era posible o no, se llegó a la conclusión que debido a los 3 eventos<sup>12</sup> que realiza la Terminal en estudio durante el año, no es errado suponer que en los bimestres que ocurren dichos eventos puedan esforzarse por realizar mas cantidad de pedidos y así lograr saltar de categoría y en consecuencia adquirir mayores premios.

#### **5.1.4 Situación con Esquema de Primas reformado + Prog. Perfo. 2012**

A continuación se estudiarán los resultados obtenidos por la implementación de las reformas al esquema vigente hoy día y en adición, la aplicación del programa Performance 2012.

---

<sup>12</sup> En los eventos se le ofrece a la Red de Concesionarios importantes descuentos que rondan entre un 10% y 15%).



Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

		Sit con Prog Perfo
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 198.882.474</b>
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 176.374.420</b>
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>		<b>\$ 201.037.422,84</b>
<b>Objetivo</b>		<b>\$ 187.997.864</b>
Primas 1º Bim (Esquema Base)		\$ 1.085.515
Primas 2º Bim (Esquema Base)		\$ 1.238.289
Primas 3º Bim (Esquema Base)		\$ 1.138.110
Primas 4º Bim (Esquema Base)		\$ 1.128.846
Primas 5º Bim (Esquema Base)		\$ 1.214.191
Primas 6º Bim (Esquema Base)		\$ 901.316
<b>Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)</b>		<b>\$ 6.706.266</b>
Primas 1º Sem (Esquema Base)		\$ 2.390.429
Primas 2º Sem (Esquema Base)		\$ 2.039.439
<b>Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)</b>		<b>\$ 4.429.867</b>
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>		<b>\$ 1.994.404</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>		<b>\$ 13.130.538</b>
Primas 1º Bim (Esquema Perfo)		\$ 59.644
Primas 2º Bim (Esquema Perfo)		\$ 71.010
Primas 3º Bim (Esquema Perfo)		\$ 72.946
Primas 4º Bim (Esquema Perfo)		\$ 63.107
Primas 5º Bim (Esquema Perfo)		\$ 51.410
Primas 6º Bim (Esquema Perfo)		\$ 39.385
<b>Primas Bimestrales pagadas (Esquema Perfo)</b>		<b>\$ 357.503</b>
Primas 1º Sem (Esquema Perfo)		<b>\$ 266.331</b>
Primas 2º Sem (Esquema Perfo)		<b>\$ 216.745</b>
<b>Primas Semestrales pagadas (Esquema Perfo)</b>		<b>\$ 483.076</b>
<b>Prima Anual pagada (Esquema Perfo)</b>		<b>\$ 417.891</b>
Recupero 1º Semestre		\$ 35.863
Recupero 2º Semestre		\$ 13.331
<b>Recupero Primas Totales</b>		<b>\$ 49.194</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>		<b>\$ 1.209.277</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>		<b>\$ 14.339.814</b>
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>		<b>7,13%</b>
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	<b>105,79%</b>

Tabla 5.5. Resultados Situación con Reformas al esquema Actual + Prog. Perfo 2012

Como se puede apreciar en la Tabla 5.5, el cumplimiento del objetivo se eleva al 105,79 %, representando un incremento del 1,31 ptos. Dicho monto representa un incremento en la facturación neta de en \$ 2.513.805 en forma anual.

Por otro lado, en primas performance debido a las reformas y la implementación del programa Performance 2012 se liquidan en forma adicional a la situación actual \$1.209.277, totalizando \$14.339.814 utilizados para la liquidación de primas performance. Dicho monto representa el 7,13% de la facturación neta de la Terminal en estudio, donde, a pesar del incremento queda por debajo al 9% que se tiene como presupuesto. Como se puede apreciar, el incremento en la facturación neta cubre la liquidación adicional y deja un resultante positivo de \$1.304.529. El rendimiento de la aplicación de las reformas al esquema vigente y la implementación del programa Performance 2012 es del 171,64 <sup>13</sup>%.

El rendimiento se calculo como el cociente entre: (facturación simulada y la facturación real) vs el incremento de liquidación de primas TOTALES resultante por la implementación de las reformas y el programa Performance 2012.

$$\text{Rendimiento} = (\$201.037.423 - \$198.523.617) / (\$14.339.814 - \$12.875.265) = \mathbf{171\%}$$

---

<sup>13</sup> El rendimiento se calculo como el cociente entre: (facturación simulada y la facturación real) vs el incremento de liquidación de primas resultante por la implementación de las reformas y el programa Performance 2012.

### 5.1.4 Comparativo de resultados

#### 5.1.4.1 Comparativo de los resultados (con incremento de facturación)

A modo de resumen se presenta la Tabla 5.6 donde se pueden observar las tres situaciones desarrolladas anteriormente:

	Sit con Prog Perfo	Sit Actual	Sit con Reformas	Diferencia Sit con Reformas vs Sit Actual	Diferencia Sit con Prog Perfo vs Sit Actual	
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>	\$ 198.882.474	\$ 196.421.682	\$ 196.421.682	\$ 0	\$ 2.460.792	
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>	\$ 176.374.420	\$ 174.169.005	\$ 174.169.005	\$ 0	\$ 2.205.415	
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>	\$ 201.037.422,84	\$ 198.523.617	\$ 198.523.617	\$ 0	\$ 2.513.805	
<b>Objetivo</b>	\$ 187.997.864	\$ 187.997.864	\$ 187.997.864			
Primas 1º Bim (Esquema Base)	\$ 1.085.515	\$ 990.901	\$ 990.901			
Primas 2º Bim (Esquema Base)	\$ 1.238.289	\$ 1.185.655	\$ 1.185.655			
Primas 3º Bim (Esquema Base)	\$ 1.138.110	\$ 1.065.949	\$ 1.065.949			
Primas 4º Bim (Esquema Base)	\$ 1.128.846	\$ 1.047.980	\$ 1.047.980			
Primas 5º Bim (Esquema Base)	\$ 1.214.191	\$ 1.195.291	\$ 1.195.291			
Primas 6º Bim (Esquema Base)	\$ 901.316	\$ 804.314	\$ 804.314			
<b>Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)</b>	\$ 6.706.266	\$ 6.290.090	\$ 6.290.090			
Primas 1º Sem (Esquema Base)	\$ 2.390.429	\$ 2.138.892	\$ 2.261.899			
Primas 2º Sem (Esquema Base)	\$ 2.039.439	\$ 1.824.666	\$ 1.916.560			
<b>Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)</b>	\$ 4.429.867	\$ 3.963.559	\$ 4.178.459			
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>	\$ 1.994.404	\$ 2.621.617	\$ 1.823.991			
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>	\$ 13.130.538	\$ 12.875.265	\$ 12.292.540	-\$ 582.726	\$ 255.272	
Primas 1º Bim (Esquema Perfo)	\$ 59.644	\$ 0	\$ 0			
Primas 2º Bim (Esquema Perfo)	\$ 71.010	\$ 0	\$ 0			
Primas 3º Bim (Esquema Perfo)	\$ 72.946	\$ 0	\$ 0			
Primas 4º Bim (Esquema Perfo)	\$ 63.107	\$ 0	\$ 0			
Primas 5º Bim (Esquema Perfo)	\$ 51.410	\$ 0	\$ 0			
Primas 6º Bim (Esquema Perfo)	\$ 39.385	\$ 0	\$ 0			
<b>Primas Bimestrales pagadas (Esquema Perfo)</b>	\$ 357.503	\$ 0	\$ 0			
Primas 1º Sem (Esquema Perfo)	\$ 266.331	\$ 0	\$ 0			
Primas 2º Sem (Esquema Perfo)	\$ 216.745	\$ 0	\$ 0			
<b>Primas Semestrales pagadas (Esquema Perfo)</b>	\$ 483.076	\$ 0	\$ 0			
<b>Prima Anual pagada (Esquema Perfo)</b>	\$ 417.891	\$ 0	\$ 0			
Recupero 1º Semestre	\$ 35.863	\$ 0	\$ 0			
Recupero 2º Semestre	\$ 13.331	\$ 0	\$ 0			
<b>Recupero Primas Totales</b>	\$ 49.194	\$ 0	\$ 0			
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>	\$ 1.209.277	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.209.277	
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>	\$ 14.339.814	\$ 12.875.265	\$ 12.292.540	-\$ 582.726	\$ 1.464.549	
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>	7,13%	6,49%	6,19%	-0,29%	0,65%	
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	<b>105,79%</b>	<b>104,48%</b>	<b>104,48%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,31%</b>

Tabla 5.6. Comparación de Resultados (CON incremento de facturación)

## 5.1.4.2 Comparativo de los resultados (SIN incremento de facturación)

	Sit con Prog Perfo	Sit Actual	Sit con Reformas	Diferencia Sit con Reformas vs Sit Actual	Diferencia Sit con Prog Perfo vs Sit Actual	
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>	\$ 196.421.682	\$ 196.421.682	\$ 196.421.682	\$ 0	\$ 0	
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>	\$ 174.169.005	\$ 174.169.005	\$ 174.169.005	\$ 0	\$ 0	
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>	\$ 198.523.617,34	\$ 198.523.617	\$ 198.523.617	\$ 0	\$ 0	
<b>Objetivo</b>	\$ 187.997.864	\$ 187.997.864	\$ 187.997.864			
Primas 1º Bim (Esquema Base)	\$ 990.901	\$ 990.901	\$ 990.901			
Primas 2º Bim (Esquema Base)	\$ 1.185.655	\$ 1.185.655	\$ 1.185.655			
Primas 3º Bim (Esquema Base)	\$ 1.065.949	\$ 1.065.949	\$ 1.065.949			
Primas 4º Bim (Esquema Base)	\$ 1.047.980	\$ 1.047.980	\$ 1.047.980			
Primas 5º Bim (Esquema Base)	\$ 1.195.291	\$ 1.195.291	\$ 1.195.291			
Primas 6º Bim (Esquema Base)	\$ 804.314	\$ 804.314	\$ 804.314			
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)	\$ 6.290.090	\$ 6.290.090	\$ 6.290.090			
Primas 1º Sem (Esquema Base)	\$ 2.261.899	\$ 2.138.892	\$ 2.261.899			
Primas 2º Sem (Esquema Base)	\$ 1.916.560	\$ 1.824.666	\$ 1.916.560			
Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)	\$ 4.178.459	\$ 3.963.559	\$ 4.178.459			
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>	\$ 1.823.991	\$ 2.621.617	\$ 1.823.991			
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>	\$ 12.292.540	\$ 12.875.265	\$ 12.292.540	-\$ 582.726	-\$ 582.726	
Primas 1º Bim (Esquema Perfo)	\$ 38.665	\$ 0	\$ 0			
Primas 2º Bim (Esquema Perfo)	\$ 53.959	\$ 0	\$ 0			
Primas 3º Bim (Esquema Perfo)	\$ 49.671	\$ 0	\$ 0			
Primas 4º Bim (Esquema Perfo)	\$ 43.852	\$ 0	\$ 0			
Primas 5º Bim (Esquema Perfo)	\$ 38.010	\$ 0	\$ 0			
Primas 6º Bim (Esquema Perfo)	\$ 18.941	\$ 0	\$ 0			
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Perfo)	\$ 243.098	\$ 0	\$ 0			
Primas 1º Sem (Esquema Perfo)	\$ 237.345	\$ 0	\$ 0			
Primas 2º Sem (Esquema Perfo)	\$ 192.401	\$ 0	\$ 0			
Primas Semestrales pagadas (Esquema Perfo)	\$ 429.746	\$ 0	\$ 0			
<b>Prima Anual pagada (Esquema Perfo)</b>	\$ 368.253	\$ 0	\$ 0			
Recupero 1º Semestre	\$ 31.544	\$ 0	\$ 0			
Recupero 2º Semestre	\$ 22.456	\$ 0	\$ 0			
<b>Recupero Primas Totales</b>	\$ 54.001	\$ 0	\$ 0			
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>	\$ 987.097	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 987.097	
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>	\$ 13.279.636	\$ 12.875.265	\$ 12.292.540	-\$ 582.726	\$ 404.371	
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>	6,69%	6,49%	6,19%	-0,29%	0,20%	
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	104,48%	104,48%	104,48%	0,00%	0,00%

Tabla 5.7. Comparación de Resultados (SIN incremento de facturación)

Cabe considerar la posibilidad de que las reformas propuestas al esquema vigente de liquidación de primas y la implementación del programa Performance 2012 no generen un efecto en el comportamiento de la Red de concesionarios y por lo tanto no influya en la facturación de los concesionarios. Para analizar las consecuencias de dicho escenario pesimista, se simuló la liquidación de premios para el año 2010 bajo estas condiciones.

Analizando la Tabla 5.7, se puede observar que para el escenario donde solo se realizan las reformas al esquema vigente, representaría un ahorro de \$582.726. Esto se debe principalmente a la quita del premio anual por un cumplimiento de los objetivos del 150%. Por otro lado, si se analiza el escenario con las reformas y la implementación de programa Performance 2012, se gastarían en forma adicional \$404.371 en forma anual representando una suba del 0,20% de los medios comerciales con relación a las ventas netas.

### 5.1.5 Comparativo de efectos sobre la Red de concesionarios

A continuación se analizará la evolución de la Red de concesionarios bajo los distintos escenarios vistos anteriormente, el objetivo principal de ese análisis es identificar la mejora en la performance de cada concesionario.

#### 5.1.5.1 Evolución de categorías (Indicador Performance Bimestral)

	Bimestre				Diferencia Sit Actual vs Sit con Prog	
	Sit Actual	Sit con Reformas	Sit Con Prog Perfo			
Elite	14	14	19	5	(100% al 85%)	
Avanzados	6	6	13	7	(84,99% al 70%)	
Neutrales	16	16	9	-7	(69,99% al 60%)	
Intermedios	6	6	4	-2	(59,99% al 50%)	
Amateurs	26	26	23	-3	49,99% al 0%)	

Tabla 5.8. Comparación CE en cada categoría (Bimestre)

En la Tabla 5.8, si se compara la situación actual vs la situación con solo las reformas realizadas al esquema de liquidación de primas vigente, se observa la misma cantidad de concesionarios en cada categoría. Esta situación es lógica debido a que las reformas se realizaron en el esquema de los premios semestrales y en el anual.

Por otro lado, comparando la situación actual con el escenario donde se implementa también el programa Performance 2012, se observan grandes saltos de categorías. En primer lugar, cinco concesionarios subieron de la categoría Avanzados a la de Elite, siete concesionarios ascendieron de Neutrales a Avanzados, dos de Intermedios a Neutrales y tres de Amateurs a Intermedios. Como conclusión cualitativa se verifica un efecto positivo en la Red, donde los saltos mencionados anteriormente reflejan un cumplimiento de los objetivos al 100% o más en forma más homogénea por parte de la Red y no solo por un grupo escueto de concesionarios. Como resultado a su vez, se identifica que los concesionarios reciben mayores premios debido a que un salto de una categoría significa que el indicador performance bimestral calculado para cada caso en particular se incremento, indicando que la relación de premios ganados vs. premios máximos posibles a ganar se incrementó.

#### 5.1.5.2 Evolución de categorías (Indicador Performance Semestral)

	Semestre				Diferencia Sit Actual vs Sit con Prog	
	Sit Actual	Sit con Reformas	Sit Con Prog Perfo			
<b>Elite</b>	15	15	15	0	(100% al 85%)	
<b>Avanzados</b>	4	4	6	2	(84,99% al 70%)	
<b>Neutrales</b>	0	14	15	15	(69,99% al 60%)	
<b>Intermedios</b>	15	1	1	-14	(59,99% al 50%)	
<b>Amateurs</b>	34	34	31	-3	49,99% al 0%)	

Tabla 5.9. Comparación CE en cada categoría (Semestre)

En la Tabla 5.9, si se compara la situación actual vs la situación con solo las reformas realizadas al esquema de liquidación de primas vigente, se observa un salto muy importante de la categoría Intermedios a Neutrales, la razón lógica de este resultado es que como se analizó en el capítulo 3, bajo el esquema actual, el indicador performance semestral reflejaba para un cumplimiento del 100% de los objetivos fijados por la Terminal una performance semestral del 50% y no del 60% como lo indicaba el indicador performance Bimestral. Este desfasaje entre los indicadores ubicaba a muchos concesionarios que lograban cumplir el 100% de los objetivos en la categoría Intermedios y no en la Neutral. Debido a las reformas realizadas, se alienaron los indicadores ubicando esta cantidad de concesionarios en la categoría Neutral.

Por otro lado, comparando la situación actual con el escenario donde se también se implementa el programa Performance 2012, se observan también saltos de categorías. En primer lugar, dos concesionarios ascendieron de Neutrales a

Avanzados, quince de Intermedios a Neutrales y tres de Amateurs a Intermedios. Como conclusión cualitativa se verifica un efecto positivo en la Red, donde los saltos mencionados anteriormente reflejan un cumplimiento de los objetivos al 100% o más en forma más homogénea por parte de la Red y no solo por un grupo escueto de concesionarios. Como resultado a su vez, se identifica que los concesionarios reciben mayores premios debido a que un salto de una categoría significa que el indicador performance semestral calculado para cada caso en particular se incremento, indicando que la relación de premios ganados vs. Premios máximos posibles a ganar se incrementó.

### 5.1.5.3 Evolución de categorías (Indicador Performance Semestral y Anual)

	Año			Diferencia Sit Actual vs Sit con Prog	
	Sit Actual	Sit con Reformas	Sit Con Prog Perfo		
<b>Elite</b>	5	15	15	10	(100% al 85%)
<b>Avanzados</b>	10	4	6	-4	(84,99% al 70%)
<b>Neutrales</b>	1	14	15	14	(69,99% al 60%)
<b>Intermedios</b>	3	0	0	-3	(59,99% al 50%)
<b>Amateurs</b>	49	35	32	-17	49,99% al 0%)

Tabla 5.10. Comparación CE en cada categoría (Semestre + Año)

En la Tabla 5.10, si se compara la situación actual vs la situación con solo las reformas realizadas al esquema de liquidación de primas vigente, se observan ascensos notorios. Esta situación se debe principalmente a las reformas realizadas al esquema vigente debido al alineamiento necesario de los indicadores performance semestral y anual (Ver capítulo 3).

Por otro lado, comparando la situación actual con el escenario donde se implementa también el programa Performance 2012, se observan también saltos de categorías. Los ascensos a destacar son el incremento en diez concesionarios de la categoría Avanzados a Elite, y el salto de 17 concesionarios de la categoría Amateurs.

Como conclusión cualitativa se verifica un efecto positivo en la Red, donde los saltos mencionados anteriormente reflejan un cumplimiento y de los objetivos al 100% o superior en forma más homogénea por parte de la Red y no solo por un grupo escueto de concesionarios. En adición refleja un compromiso superior por parte de la Red con la Terminal en estudio. Como resultado a su vez, se identifica que los concesionarios reciben mayores premios debido a que un salto de una categoría significa que el indicador performance anual calculado para cada caso en particular se incremento, indicando que la relación de premios ganados vs. premios máximos posibles a ganar se incrementó.

#### 5.1.5.4 Comparativo Performance Semestral y Anual

	Sit Actual	Sit con Reformas	Sit con Reformas + Prog Perfo	Dif Sit Actual vs Sit con Reformas + Prog Perfo
Perfo Promedio Bimestres	53,82%	53,82%	57,65%	3,82%
Perfo Promedio Semestres	41,18%	44,26%	46,62%	5,44%
Perfo Promedio Año	34,93%	43,47%	45,94%	11,01%

Tabla 5.11. Comparación Performance en adquisición de primas

En la Tabla 5.11 se puede observar la comparación del nivel de adquisición de los premios en forma acumulada global de toda la Red en las distintas situaciones.

Hoy en día la Red recibe el 53,82% de los premios Bimestrales de los máximos posibles a ganar, 41,18% de los premios Semestrales de los máximos posibles a ganar y el 34,93% si se considera a su vez el premio anual. Esto refleja la disparidad del grado de cumplimiento de los objetivos en la Red de concesionarios.

Con las reformas realizadas y el lanzamiento del programa Performance 2012, se puede observar que la Red lograría adquirir un 3,82% adicional de los premios bimestrales, 5,44% de los premios semestrales y un 11,01% si se considera a los premios anuales. Estos aumentos se deberían a las reformas realizadas al esquema vigente y al aumento del cumplimiento de los objetivos por parte de la Red.



## 5.2 RESULTADOS SIMULADOS 1º SEMESTRE 2011

### 5.2.1 Situación Real

		Sit Actual
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 122.837.555</b>
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 110.218.549</b>
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>		<b>\$ 116.579.160</b>
<b>Objetivo</b>		<b>\$ 108.583.802</b>
Primas 1º Bim (Esquema Base)		\$ 1.382.732
Primas 2º Bim (Esquema Base)		\$ 1.480.246
Primas 3º Bim (Esquema Base)		\$ 1.642.199
Primas 4º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas 5º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas 6º Bim (Esquema Base)		\$ 0
<b>Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)</b>		<b>\$ 4.505.177</b>
Primas 1º Sem (Esquema Base)		\$ 3.331.208
Primas 2º Sem (Esquema Base)		\$ 0
<b>Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)</b>		<b>\$ 3.331.208</b>
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>		<b>\$ 7.836.386</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>		<b>\$ 7.836.386</b>
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>		<b>6,72%</b>
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	<b>113,13%</b>

Tabla 5.12. Resultados Situación Actual

En primer lugar, en la Tabla 5.12 se puede apreciar que se logró cumplir con el objetivo global fijado por la Terminal en estudio, superándolo en 13,13 pts. Como se destacó anteriormente, esto se logró debido al alto cumplimiento de los objetivos por una fracción de la Red de concesionarios y no en forma homogénea.

En segundo lugar, se liquidaron \$ 7.836.386 en concepto de primas performance, representando el 6,72% de la facturación neta. Recordando que la Terminal posee el 9% de su facturación neta para liquidar en primas. Parte de la diferencia fue utilizada para realizar distintas campañas de promociones y otra se provisionó para ser utilizada en un futuro.

## 5.2.2 Situación con Esquema de Primas reformado

		Sit con Reformas
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 122.837.555</b>
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 110.218.549</b>
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>		<b>\$ 116.579.160</b>
<b>Objetivo</b>		<b>\$ 108.583.802</b>
Primas 1º Bim (Esquema Base)		\$ 1.382.732
Primas 2º Bim (Esquema Base)		\$ 1.480.246
Primas 3º Bim (Esquema Base)		\$ 1.642.199
Primas 4º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas 5º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas 6º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)		\$ 4.505.177
Primas 1º Sem (Esquema Base)		\$ 3.476.841
Primas 2º Sem (Esquema Base)		\$ 0
Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)		\$ 3.476.841
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>		<b>\$ 7.982.019</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>		<b>\$ 7.982.019</b>
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>		<b>6,85%</b>
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	<b>113,13%</b>

Tabla 5.13. Resultados simulados, Situación con Reformas al esquema vigente

En la Tabla 5.13 se puede apreciar que no se simuló la variación en la facturación neta que pudo haber provocado las reformas realizadas al esquema de primas vigente. La razón de lo mencionado anteriormente es que resultaba muy dificultoso lograrlo de una forma sólida y certera como para poder obtener resultados verídicos para comparar, además solo con datos del 1º semestre del año 2011, resultaban insuficiente como para poder simular el comportamiento de la Red. Es por esto que se decidió por optar por simular el escenario donde las reformas no hubieran generado un impacto en la facturación neta global. Habiendo realizado dicha observación, se puede observar que se hubieran liquidado \$7.982.019 millones de pesos, es decir, \$ 145.633 adicional a lo que fue liquidado realmente en el año 2010. Por otra parte, dicha liquidación de premios hubiera representado el 6,85% de las Ventas netas cuando se recuerda que según el presupuesto se puede utilizar el 9% de las Ventas netas. El aumento en la liquidación se vio reflejado principalmente por el incremento del número de concesionarios que lograron cumplir el 120% de los objetivos fijados por la Terminal que compensaron la quita del premio anual por un cumplimiento del 150% de los objetivos.

### 5.2.3 Situación con Esquema de Primas reformado + Prog. Perfo. 2012

		Sit con Prog Perfo
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 122.837.555</b>
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>		<b>\$ 110.218.549</b>
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>		<b>\$ 116.579.160,00</b>
<b>Objetivo</b>		<b>\$ 108.583.802</b>
Primas 1º Bim (Esquema Base)		\$ 1.382.732
Primas 2º Bim (Esquema Base)		\$ 1.480.246
Primas 3º Bim (Esquema Base)		\$ 1.642.199
Primas 4º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas 5º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas 6º Bim (Esquema Base)		\$ 0
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)		\$ 4.505.177
Primas 1º Sem (Esquema Base)		\$ 3.476.841
Primas 2º Sem (Esquema Base)		\$ 0
Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)		\$ 3.476.841
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>		<b>\$ 7.982.019</b>
Primas 1º Bim (Esquema Perfo)		\$ 83.030
Primas 2º Bim (Esquema Perfo)		\$ 87.287
Primas 3º Bim (Esquema Perfo)		\$ 109.752
Primas 4º Bim (Esquema Perfo)		\$ 0
Primas 5º Bim (Esquema Perfo)		\$ 0
Primas 6º Bim (Esquema Perfo)		\$ 0
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Perfo)		\$ 280.069
Primas 1º Sem (Esquema Perfo)		\$ 474.517
Primas 2º Sem (Esquema Perfo)		\$ 0
Primas Semestrales pagadas (Esquema Perfo)		\$ 474.517
<b>Prima Anual pagada (Esquema Perfo)</b>		<b>\$ 0</b>
Recupero 1º Semestre		\$ 5.143
Recupero 2º Semestre		\$ 0
<b>Recupero Primas Totales</b>		<b>\$ 5.143</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>		<b>\$ 749.443</b>
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>		<b>\$ 8.731.462</b>
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>		<b>7,49%</b>
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	<b>113,13%</b>

Tabla 5.14. Resultados simulados, Situación con Reformas al esquema vigente + Prog Perfo 2012

En la Tabla 5.14 se puede apreciar que no se simuló la variación en la facturación neta que pudo haber provocado las reformas realizadas al esquema de primas vigente y la implementación del programa Performance 2012. La razón de lo mencionado anteriormente es que resultaba muy dificultoso lograrlo de una forma sólida y certera como para poder obtener resultados verídicos para comparar, además solo con datos del 1º semestre del año 2011, resultaban insuficientes como para poder simular el comportamiento de la Red. Es por esto que se decidió por optar por simular el escenario donde las reformas y el programa no hubieran generado un impacto en la facturación neta global. Habiendo realizado dicha observación, se puede observar que se hubieran liquidado \$8.731.462 millones de pesos, es decir, \$ 895076 adicional a lo que fue liquidado realmente en el año 2010.

Por otra parte, dicha liquidación de premios hubiera representado el 7,49% de las Ventas netas cuando se recuerda que según el presupuesto se puede utilizar el 9% de las Ventas netas. El aumento en la liquidación se vio reflejado principalmente por el incremento del número de concesionarios que lograron cumplir el 120% de los objetivos fijados por la Terminal que compensaron la quita del premio anual por un cumplimiento del 150% de los objetivos.

### 5.2.4 Comparativo de las distintas situaciones simuladas

A modo de resumen se presenta la Tabla 5.15 donde se observan las tres situaciones desarrolladas anteriormente:

	Sit con Prog Perfo	Sit Actual	Sit con Reformas	Diferencia Sit con Reformas vs Sit Actual	Diferencia Sit con Prog Perfo vs Sit Actual	
<b>Asignado Neto (piezas premios)</b>	\$ 122.837.555	\$ 122.837.555	\$ 122.837.555	\$ 0	\$ 0	
<b>Facturado Neto (piezas premios)</b>	\$ 110.218.549	\$ 110.218.549	\$ 110.218.549	\$ 0	\$ 0	
<b>Facturado Neto (todo tipo de piezas)</b>	\$ 116.579.160,00	\$ 116.579.160	\$ 116.579.160	\$ 0	\$ 0	
<b>Objetivo</b>	\$ 108.583.802	\$ 108.583.802	\$ 108.583.802			
Primas 1º Bim (Esquema Base)	\$ 1.382.732	\$ 1.382.732	\$ 1.382.732			
Primas 2º Bim (Esquema Base)	\$ 1.480.246	\$ 1.480.246	\$ 1.480.246			
Primas 3º Bim (Esquema Base)	\$ 1.642.199	\$ 1.642.199	\$ 1.642.199			
Primas 4º Bim (Esquema Base)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas 5º Bim (Esquema Base)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas 6º Bim (Esquema Base)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Base)	\$ 4.505.177	\$ 4.505.177	\$ 4.505.177			
Primas 1º Sem (Esquema Base)	\$ 3.476.841	\$ 3.331.208	\$ 3.476.841			
Primas 2º Sem (Esquema Base)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas Semestrales pagadas (Esquema Base)	\$ 3.476.841	\$ 3.331.208	\$ 3.476.841			
<b>Prima Anual pagada (Esquema Base)</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA ACTUAL)</b>	\$ 7.982.019	\$ 7.836.386	\$ 7.982.019	\$ 145.633	\$ 145.633	
Primas 1º Bim (Esquema Perfo)	\$ 83.030	\$ 0	\$ 0			
Primas 2º Bim (Esquema Perfo)	\$ 87.287	\$ 0	\$ 0			
Primas 3º Bim (Esquema Perfo)	\$ 109.752	\$ 0	\$ 0			
Primas 4º Bim (Esquema Perfo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas 5º Bim (Esquema Perfo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas 6º Bim (Esquema Perfo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas Bimestrales pagadas (Esquema Perfo)	\$ 280.069	\$ 0	\$ 0			
Primas 1º Sem (Esquema Perfo)	\$ 474.517	\$ 0	\$ 0			
Primas 2º Sem (Esquema Perfo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Primas Semestrales pagadas (Esquema Perfo)	\$ 474.517	\$ 0	\$ 0			
<b>Prima Anual pagada (Esquema Perfo)</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
Recupero 1º Semestre	\$ 5.143	\$ 0	\$ 0			
Recupero 2º Semestre	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
<b>Recupero Primas Totales</b>	\$ 5.143	\$ 0	\$ 0			
<b>PRIMAS TOTALES PAGAS (ESQUEMA PERFO)</b>	\$ 749.443	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 749.443	
<b>PRIMAS TOTALES PAGADAS</b>	\$ 8.731.462	\$ 7.836.386	\$ 7.982.019	\$ 145.633	\$ 895.076	
<b>% Primas Tot Pagadas/ Facturación Total Neta</b>	7,49%	6,72%	6,85%	0,12%	0,77%	
<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVO</b>	<b>CE (TOTAL ASIGNADO/ TOTAL OBJETIVO)</b>	113,13%	113,13%	113,13%	0,00%	0,00%

Tabla 5.15. Comparación de Resultados simulados

## 6 CONCLUSIONES

Para concluir con la Tesis de Grado, se presentan a continuación las Ventajas de la reformulación del esquema actual de liquidación de primas y además la implementación del Programa Performance 2012:

- Motiva a la mayoría de los concesionarios a esforzarse por superar el 100% del cumplimiento de los objetivos indicados por la Terminal.
- Premia en forma considerable a los que participan activamente en la venta de repuestos.
- Castiga a los concesionarios que no consideran al negocio de repuestos significativo.
- Fomenta la competencia entre los concesionarios sin importar la relación de volúmenes de venta entre los mismos.
- Induce la mejora en la gestión de cada concesionario para lograr llegar a cumplir los objetivos.
- El rendimiento del Programa Performance es del 171% (Simulado año 2010).
- Logra que se fortalezca la Red de Concesionarios debido a una mayor diversificación en la participación de los concesionarios en la cifra de negocio final de la Terminal.
- Concibe mas atractivo el negocio de la venta de Repuestos provocando un cambio cultural positivo en los gerentes de los concesionarios.
- La implementación del Programa no requiere inversiones en estructuras ni de personal adicional a los actuales.
- La Metodología del Programa es 100% aplicable al Mercado de Ventas de Vehículos Nuevos u otras Terminales en el mercado de Repuestos.

#### Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

- Permite seguir premiando a los concesionarios con 13% de sus facturaciones netas si logran la regularidad a lo largo del año y un nivel de cumplimiento anual de objetivo del 120% o mayor.
- La propuesta de mejora puede ser implementada dentro del sector al que se pose información y los medios para concretarla.

## 7 FUTUROS LINEAMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

Como futuros lineamientos de investigación, básicamente quedarían tres ramas principales donde se podrían realizar análisis y estudios de mejoras. En este trabajo de grado no se abordaron los siguientes puntos ya que excederían el marco del objetivo principal buscado.

- *Aplicación de esquema reformulado de primas + Programa performance 2012 a la Red de concesionarios en el mercado de vehículos:* La propuesta de mejora planteada en el trabajo es fácilmente aplicable al mercado de vehículos donde también se liquidan premios a la Red de concesionarios por lograr cumplir objetivos fijados por la Terminal. Se podría simular y analizar cuales serían los efectos económicos y cuantitativos que surgirían por la implementación del esquema de primas reformado + Programa Performance 2012.
- *Reproducir el esquema reformulado de primas + Programa performance 2012 en las otras Terminales ubicadas en América Latina:* Todas las Terminales de América Latina tienen esquemas de primas para el cumplimiento de los objetivos fijados por la Terminal. Sería de gran interés simular y analizar cuales serían las consecuencias de implementar la propuesta de mejora presentada en este trabajo en otras Terminales en el mercado de repuestos.
- *Análisis y Optimización en el cálculo de los objetivos fijados por la Terminal a la Red de concesionarios:* Hoy en día el sector comercial de la Terminal es quien calcula y define los objetivos impuestos a los distintos concesionarios de la Red. En el trabajo de grado no se profundizó en este punto ya que excedía los límites alcanzables de información y por otro lado, se debía intervenir en un sector de la empresa ajeno al de la gestión económica, dificultando la posibilidad de implementación de propuestas de mejora.



## 8 BIBLIOGRAFÍA

A continuación, se enumeran las fuentes utilizadas:

- ACARA (Asociación de concesionarios de automotores de la República Argentina)  
url: <http://www.acara.org.ar/>
- INFOREPUESTOS  
url: [www.inforepuestos.com.ar/](http://www.inforepuestos.com.ar/)
- AFAC (Asociación de fábricas Argentinas de Componentes)  
url: <http://www.webafac.com.ar/>
- REVISTA CADAM  
url: <http://revistacadam.com/>
- ALADDA (Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores)  
url: <http://www.aladda.com/>
- CCA(Camara de Comercio Automotor)  
url: <http://www.cca.org.ar/>
- ARGENTINA AUTOBLOG  
url: <http://autoblog.com.ar/>
- ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores)  
url: <http://www.adefa.com.ar>
- Philip Kotler, R 1999. El marketing según Kotler . 304 páginas. Editorial Paidós. ISBN 950- 12- 1067 -7
- Michael Leboeuf/ Francisco Muro Villalon, R 2009. El gran secreto de la Motivación. 160 páginas. Editorial Empresa Activa. ISBN 9788492452248
- Cariola Oscar Horacio. Edición 2001. Marketing Industrial. 424 páginas. Editorial UGERMAN EDITOR. ISBN 9789879468029

- Javier Ardouin, Claudio Bustos, Rosa Gayó y Mauricio Jarpa, Edición 2000. Motivación y Satisfacción Laboral. Universidad de Concepción.

- Bernard Pavel Barreto Véliz. La motivación: elemento importante en la administración de personal y en el comportamiento organizacional.

url: <http://www.monografias.com/trabajos71/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional2.shtml>

- Luis Bassat, R 2011. Inteligencia Comercial, Editorial Plataforma. ISBN 9788415115304

- Joe Murtagh. Traducción: Event Planner Spain, 2007. ¿Porqué premiar a tus clientes fieles?. The Meeting Professional.

## 9 ANEXOS

A continuación se presentan los anexos que complementan el proyecto de tesis:

### 9.1 Anexo I: Metodología actual para liquidación de primas.

Cuando un concesionario realiza un pedido, si la pieza esta disponible y en stock, el sistema informático utilizado por la Terminal se la asigna al concesionario. Luego de 48 hs. la pieza es facturada y enviada al mismo excepto que el pedido haya sido de carácter urgente donde el proceso dura menos de 24 hs.

Para calcular el % de Cumplimiento de Objetivo que realiza un concesionario, se calcula haciendo el cociente entre la cantidad de Asignado NETO sobre el Objetivo fijado por la Terminal. Para obtener dicha cantidad de Asignado Neto, se utiliza la siguiente planilla:

CE	ASIG Bruto	FACT Bruto	Garantías	NC (anulación SAE)	PROMO	ASIG Neto	FC Neto
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

Tabla 9.1. Planilla para calculo Asig. Neto y Fact. Neto

El sistema informático permite obtener la cantidad asignada Bruta y la Facturación Bruta que obtiene cada concesionario. Para llegar al Asignado Neto, se le quitan las promociones realizadas, las piezas devueltas por los concesionarios debido a que les llegaron falladas o con alguna anomalía y además, se le resta las piezas pedidas que son cubiertas por garantía. En otras palabras, se llega al valor de piezas asignadas para cada concesionario donde el mérito de venta fue puramente propio de cada concesionario, es decir, la Terminal no participo directamente.

Dependiendo el porcentaje de cumplimiento, el concesionario puede adquirir una prima en concepto de premio. La misma es un porcentaje de la facturación Neta que realizó en el periodo evaluado. Para llegar a la facturación NETA, a la facturación Bruta obtenida del sistema informático se le quitan las piezas devueltas por los concesionarios que les llegaron falladas o con alguna anomalía.

**9.2 Anexo II: Planilla de seguimiento % de Cumplimiento de Objetivos año 2010**

A continuación se presenta en detalle los cumplimientos de los distintos concesionarios a lo largo del año 2010:

CE	% Cumplimiento Objetivos								Año
	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	
1	123,53	157,70	105,72	127,53	107,37	122,81	102,79	110,96	118,93
2	127,46	145,67	124,34	131,98	143,53	160,42	159,50	154,21	143,48
3	150,67	170,35	120,90	145,65	121,83	141,26	125,92	129,68	137,52
4	125,70	164,17	154,04	148,35	150,39	133,33	120,37	135,08	141,47
5	125,41	132,89	120,22	125,80	127,71	130,33	184,19	144,92	135,48
6	125,25	122,14	130,45	126,23	122,72	126,93	123,54	124,41	125,31
7	122,95	124,06	120,36	122,32	53,52	125,00	0,00	59,39	89,60
8	171,34	204,24	169,93	181,74	242,90	272,38	124,46	242,32	211,84
9	151,23	169,91	151,94	157,33	144,81	151,30	162,17	151,92	154,61
10	154,21	175,77	142,44	156,54	150,94	158,12	159,44	155,84	156,19
11	128,92	168,86	199,11	167,72	166,16	158,31	130,00	151,43	159,19
12	120,76	125,88	120,85	122,39	122,64	123,06	122,18	122,62	122,51
13	163,75	182,37	130,73	155,08	153,75	134,84	221,55	163,55	159,51
14	125,66	159,00	139,72	141,26	152,84	139,19	171,37	153,40	147,67
15	101,34	104,89	101,29	102,43	114,20	112,15	112,82	113,09	107,90
16	104,41	107,84	106,51	106,27	102,70	103,26	106,75	104,10	105,16
17	102,94	152,73	103,87	118,85	104,23	127,20	101,23	110,68	114,59
18	103,27	120,05	101,83	107,97	100,05	100,41	104,41	101,39	104,66
19	101,99	56,38	20,51	52,69	12,88	25,43	135,53	50,43	51,45
20	107,41	103,80	104,47	105,18	121,95	105,29	102,84	110,58	107,93
21	101,97	101,45	57,79	85,24	63,37	56,08	101,00	71,50	78,31
22	108,24	113,42	100,51	106,96	102,25	101,98	106,26	103,29	105,11
23	117,71	135,19	142,81	132,58	153,48	120,32	123,67	132,87	132,73
24	105,24	103,66	74,28	93,14	100,62	81,03	58,37	81,38	87,15
25	102,20	101,60	103,97	102,68	106,41	106,27	106,92	106,50	104,59
26	109,04	154,41	102,33	120,70	115,53	112,68	114,61	114,28	117,43
27	104,72	154,40	112,43	123,14	131,78	145,78	108,85	129,99	126,61
28	109,91	73,32	74,51	85,20	86,57	91,85	66,77	82,44	83,79
29	108,48	110,39	114,22	111,23	121,36	122,59	106,38	117,54	114,42
30	103,04	103,35	108,21	105,07	56,27	69,70	104,72	75,24	89,89
31	104,85	112,65	106,66	107,97	100,51	103,03	100,19	101,21	104,43
32	103,92	136,15	105,63	114,63	105,49	125,54	125,35	118,24	116,47
33	101,53	102,23	105,03	103,06	105,14	106,86	56,36	89,30	95,86
34	102,41	87,70	55,51	80,23	59,72	71,21	0,00	65,30	73,93

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

CE	% Cumplimiento Objetivos								
	1º Bim	2º Bim	3º Bim	1º Sem	4º Bim	5º Bim	6º Bim	2º Sem	Año
35	101,70	102,64	111,86	105,81	104,15	102,18	82,87	96,19	100,74
36	117,78	135,19	135,14	129,73	131,47	175,47	103,97	138,31	134,10
37	103,52	89,75	74,51	88,34	92,89	102,76	101,42	98,76	93,61
38	101,92	105,30	104,92	104,10	114,60	107,61	104,13	109,10	106,65
39	101,49	104,00	101,71	102,36	100,13	101,65	100,26	100,69	101,50
40	102,71	55,50	50,32	68,31	75,64	47,06	61,31	61,62	64,89
41	110,65	125,91	110,54	115,38	112,83	107,71	115,01	111,72	113,52
42	102,86	102,48	70,41	90,58	103,82	133,05	123,14	119,49	105,19
43	111,34	131,38	103,94	114,83	103,80	124,33	0,00	76,58	94,94
44	114,91	128,14	109,66	117,08	86,42	129,44	0,00	72,23	93,76
45	108,49	101,96	108,12	106,31	96,90	123,79	0,00	74,01	89,52
46	104,41	66,33	105,40	92,88	66,25	62,51	55,80	61,95	77,23
47	105,52	103,16	76,31	93,83	71,50	57,12	73,87	67,61	80,16
48	100,14	103,02	78,45	92,90	100,42	70,54	100,40	90,22	91,54
49	101,28	102,76	100,04	101,28	105,53	100,86	83,21	96,99	99,07
50	102,09	102,74	107,08	104,17	123,60	120,40	0,00	122,05	111,71
51	101,58	104,82	120,31	109,61	181,30	157,21	103,97	149,62	130,09
52	109,65	102,66	82,43	97,26	59,79	100,96	109,92	88,70	92,91
53	85,01	88,90	100,66	92,09	125,22	104,46	64,57	100,29	96,25
54	87,58	141,92	100,03	109,23	112,34	129,25	110,52	117,53	113,47
55	88,79	105,89	100,15	98,39	77,27	103,51	73,43	85,09	91,62
56	11,12	5,66	13,24	10,21	15,59	8,76	39,75	20,91	15,72
57	51,78	51,34	55,71	53,12	75,24	90,76	41,61	69,97	61,79
58	9,71	3,10	2,06	4,77	1,48	1,68	41,97	13,28	9,08
59	48,63	68,38	52,02	56,07	47,58	50,66	52,65	50,05	53,06
60	51,41	91,96	102,98	83,42	101,91	127,89	101,14	110,57	97,23
61	39,59	86,16	41,19	54,74	75,48	56,98	34,76	56,96	55,87
62	51,54	61,09	0,00	39,69	0,00	0,00	127,69	45,29	42,36
63	50,63	51,06	26,01	41,53	40,94	58,97	41,96	47,38	44,51
64	0,00	0,00	105,96	39,74	111,06	106,33	0,00	73,21	57,14
65	76,41	92,30	73,93	80,45	76,65	92,76	86,63	85,11	82,82
66	58,61	75,20	75,36	70,08	50,13	72,96	72,83	64,64	67,31
67	72,47	85,58	73,13	76,82	102,31	74,95	100,27	91,96	84,34
68	64,54	100,90	75,99	80,20	51,25	60,37	60,39	57,06	68,45

Tabla 9.2.1. Planilla de Seguimiento & Cumplimiento de Objetivos

### 9.3 Anexo III: Resultados de los Indicadores Performance 2010 (Sit. Actual)

A continuación se presentan los concesionarios ordenados en forma descendente según los indicadores Performance calculados de acuerdo al cumplimiento en forma acumulada a fin del año 2010:

#### 9.3.1 Resultado Bimestral

CE	Resultado Final	Cantidad CE	Facturación	Participación de las categorías
1	100,00%	14	\$ 1.590.561	36%
2	100,00%		\$ 662.813	
3	100,00%		\$ 5.607.188	
4	100,00%		\$ 11.823.371	
5	100,00%		\$ 5.767.856	
6	100,00%		\$ 3.264.225	
7	100,00%		\$ 1.399.150	
8	100,00%		\$ 8.062.620	
9	100,00%		\$ 3.992.007	
10	100,00%		\$ 2.110.342	
11	100,00%		\$ 12.668.460	
12	100,00%		\$ 2.876.433	
13	93,33%		\$ 2.261.525	
14	86,67%		\$ 1.392.513	
15	80,00%	6	\$ 2.111.399	9%
16	80,00%		\$ 5.291.992	
17	80,00%		\$ 3.397.966	
18	80,00%		\$ 1.319.971	
18	73,33%		\$ 2.133.642	
20	73,33%		\$ 1.204.696	
21	66,67%	16	\$ 2.833.813	26%
22	66,67%		\$ 3.878.654	
23	66,67%		\$ 2.401.518	
24	66,67%		\$ 5.497.235	
25	66,67%		\$ 4.680.440	
26	66,67%		\$ 875.875	
27	63,33%		\$ 6.217.044	
28	63,33%		\$ 1.120.138	
29	63,33%		\$ 1.671.731	
30	60,00%		\$ 980.596	
31	60,00%		\$ 2.764.146	
32	60,00%		\$ 1.249.949	
33	60,00%		\$ 2.478.004	
34	60,00%		\$ 2.111.638	
35	60,00%		\$ 3.898.542	
36	60,00%		\$ 2.242.080	

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

CE	Resultado Final	Cantidad CE	Facturación	Participación de las categorías
37	56,67%	6	\$ 5.619.658	8%
38	50,00%		\$ 1.974.516	
39	50,00%		\$ 1.310.657	
40	50,00%		\$ 1.266.607	
41	50,00%		\$ 2.481.148	
42	50,00%		\$ 1.491.880	
43	43,33%	26	\$ 1.096.661	21%
44	40,00%		\$ 2.405.574	
45	40,00%		\$ 1.307.133	
46	40,00%		\$ 1.122.022	
47	36,67%		\$ 3.674.430	
48	33,33%		\$ 1.546.414	
49	30,00%		\$ 502.462	
50	30,00%		\$ 2.988.809	
51	30,00%		\$ 2.478.117	
52	26,67%		\$ 2.047.689	
53	23,33%		\$ 3.325.186	
54	20,00%		\$ 1.287.054	
55	20,00%		\$ 1.092.403	
56	16,67%		\$ 334.199	
57	16,67%		\$ 1.565.807	
58	13,33%		\$ 895.535	
59	10,00%		\$ 639.172	
60	10,00%		\$ 1.234.303	
61	10,00%		\$ 2.182.230	
62	3,33%		\$ 1.803.876	
63	3,33%		\$ 765.747	
64	0,00%		\$ 176.797	
65	0,00%		\$ 133.183	
66	0,00%		\$ 483.142	
67	0,00%		\$ 556.550	
68	0,00%		\$ 539.910	
			\$ 174.169.005	
			\$ 174.169.005	

Tabla 9.3.1. Resultados Indicadores Performance Bimestral Acumulados

Como se puede apreciar en la Tabla 9.3.1, Los concesionarios en las categorías ELITE y AVANZADOS generan el 45% de la facturación neta de la Red. Por otro lado, la categoría representa el 26% y finalmente, los INTERMEDIOS y AMATEURS el 29% de la facturación neta.



9.3.2 Resultado Semestral

CE	Resultado Final	Cantidad CE	CE	Resultado Final	Cantidad CE
1	100,00%	15	35	25,00%	34
2	100,00%				
3	100,00%				
4	100,00%				
5	100,00%				
6	100,00%				
7	100,00%				
8	100,00%				
9	100,00%				
10	100,00%				
11	100,00%				
12	100,00%				
13	100,00%				
14	100,00%				
15	100,00%				
16	75,00%	4	50	0,00%	
17	75,00%				
18	75,00%				
18	75,00%				
20	50,00%	15	51	0,00%	
21	50,00%				
22	50,00%				
23	50,00%				
24	50,00%				
25	50,00%				
26	50,00%				
27	50,00%				
28	50,00%				
29	50,00%				
30	50,00%				
31	50,00%				
32	50,00%				
33	50,00%				
34	50,00%				
			52	0,00%	
			53	0,00%	
			54	0,00%	
			55	0,00%	
			56	0,00%	
			57	0,00%	
			58	0,00%	
			59	0,00%	
			60	0,00%	
			61	0,00%	
			62	0,00%	
			63	0,00%	
			64	0,00%	
			65	0,00%	
			66	0,00%	
			67	0,00%	
			68	0,00%	

Tabla 9.3.2. Resultados Indicadores Performance Semestral Acumulados

9.3.3 Resultado Semestral y Anual

CE	Resultados Finales	Cantidad CE	CE	Resultados Finales	Cantidad CE	
1	100,00%	5	35	25,00%	49	
2	100,00%					
3	100,00%					
4	100,00%					
5	100,00%					
6	83,33%	10	36	25,00%		
7	83,33%					
8	83,33%					
9	83,33%					
10	83,33%					
11	83,33%					
12	83,33%					
13	83,33%					
14	83,33%					
15	83,33%					
16	66,67%	1	37	16,67%		
17	58,33%	3	38	16,67%		
18	58,33%					
18	58,33%					
20	41,67%		39	16,67%		
21	41,67%					
22	41,67%					
23	41,67%					
24	41,67%					
25	41,67%					
26	41,67%					
27	41,67%					
28	41,67%					
29	41,67%					
30	41,67%					
31	41,67%					
32	41,67%					
33	41,67%					
34	33,33%					
				40		16,67%
				41		16,67%
				42		16,67%
				43		16,67%
				44		16,67%
			45	0,00%		
			46	0,00%		
			47	0,00%		
			48	0,00%		
			49	0,00%		
			50	0,00%		
			51	0,00%		
			52	0,00%		
			53	0,00%		
			54	0,00%		
			55	0,00%		
			56	0,00%		
			57	0,00%		
			58	0,00%		
			59	0,00%		
			60	0,00%		
			61	0,00%		
			62	0,00%		
			63	0,00%		
			64	0,00%		
			65	0,00%		
			66	0,00%		
			67	0,00%		
			68	0,00%		

Tabla 9.3.3. Resultados Indicadores Performance Semestral y Anual Acumulados

#### 9.4. Anexo IV: Resultados de los Indicadores Performance 2011 (Sit. Actual)

##### 9.4.1 Resultado Bimestral

CE	Resultado Final	Cantidad CE	Facturación	Participación Categorías en Fact. Neta
1	100,00%	26	\$ 6.933.034	59%
2	100,00%		\$ 6.917.020	
3	100,00%		\$ 5.212.712	
4	100,00%		\$ 3.880.967	
5	100,00%		\$ 3.801.784	
6	100,00%		\$ 3.672.222	
7	100,00%		\$ 3.344.828	
8	100,00%		\$ 3.089.976	
9	100,00%		\$ 2.263.960	
10	100,00%		\$ 1.886.903	
11	100,00%		\$ 1.863.349	
12	100,00%		\$ 1.832.490	
13	100,00%		\$ 1.421.644	
14	100,00%		\$ 1.351.837	
15	100,00%		\$ 1.286.386	
16	100,00%		\$ 1.256.275	
17	100,00%		\$ 987.213	
18	100,00%		\$ 846.310	
19	100,00%		\$ 825.074	
20	100,00%		\$ 429.795	
21	86,67%		\$ 4.364.063	
22	86,67%		\$ 4.054.898	
23	86,67%		\$ 1.204.747	
24	86,67%		\$ 914.048	
25	86,67%		\$ 782.138	
26	86,67%		\$ 652.391	
27	73,33%	6	\$ 1.871.630	6%
28	73,33%		\$ 1.362.799	
29	73,33%		\$ 1.169.993	
30	73,33%		\$ 1.091.587	
31	73,33%		\$ 906.687	
32	73,33%		\$ 794.862	

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

CE	Resultado Final	Cantidad CE	Facturación	Participación Categorías en Fact. Neta
33	66,67%	23	\$ 620.181	27%
34	60,00%		\$ 2.227.530	
35	60,00%		\$ 2.220.077	
36	60,00%		\$ 2.197.637	
37	60,00%		\$ 2.123.917	
38	60,00%		\$ 1.849.756	
39	60,00%		\$ 1.761.184	
40	60,00%		\$ 1.718.893	
41	60,00%		\$ 1.538.918	
42	60,00%		\$ 1.489.687	
43	60,00%		\$ 1.453.968	
44	60,00%		\$ 1.365.355	
45	60,00%		\$ 1.360.466	
46	60,00%		\$ 1.264.898	
47	60,00%		\$ 1.044.380	
48	60,00%		\$ 801.664	
49	60,00%		\$ 798.828	
50	60,00%		\$ 775.310	
51	60,00%		\$ 774.325	
52	60,00%		\$ 715.908	
53	60,00%		\$ 686.408	
54	60,00%		\$ 550.159	
55	60,00%		\$ 491.464	
56	46,67%	14	\$ 1.452.240	8%
57	40,00%		\$ 1.820.678	
58	40,00%		\$ 1.376.848	
59	26,67%		\$ 857.182	
60	26,67%		\$ 645.809	
61	20,00%		\$ 651.448	
62	20,00%		\$ 472.555	
63	20,00%		\$ 206.364	
64	13,33%		\$ 390.059	
65	0,00%		\$ 532.310	
66	0,00%		\$ 343.407	
67	0,00%		\$ 0	
68	0,00%		-\$ 4.893	
69	0,00%		-\$ 9.811	
			\$ 110.838.730	
			\$ 110.838.730	

Tabla 9.4.1. Resultados Indicadores Performance Bimestral Acumulados

Como se puede apreciar en la Tabla 9.4.1, Los concesionarios en las categorías ELITE y AVANZADOS generan el 65% de la facturación neta de la Red. Por otro lado, la categoría representa el 27% y finalmente, los INTERMEDIOS y AMATEURS el 8% de la facturación neta.

9.4.2 Resultado Semestral

CE	Resultado Final	Cantidad CE	CE	Resultado Final	Cantidad CE
1	100,00%	26	27	60,00%	29
2	100,00%		28	60,00%	
3	100,00%		29	60,00%	
4	100,00%		30	60,00%	
5	100,00%		31	60,00%	
6	100,00%		32	60,00%	
7	100,00%		33	60,00%	
8	100,00%		34	60,00%	
9	100,00%		35	60,00%	
10	100,00%		36	60,00%	
11	100,00%		37	60,00%	
12	100,00%		38	60,00%	
13	100,00%		39	60,00%	
14	100,00%		40	60,00%	
15	100,00%		41	60,00%	
16	100,00%		42	60,00%	
17	100,00%		43	60,00%	
18	100,00%		44	60,00%	
19	100,00%		45	60,00%	
20	100,00%		46	60,00%	
21	100,00%		47	60,00%	
22	100,00%		48	60,00%	
23	100,00%		49	60,00%	
24	100,00%		50	60,00%	
25	100,00%		51	60,00%	
26	100,00%		52	60,00%	
		53	60,00%		
		54	60,00%		
		55	60,00%		
		56	0,00%	14	
		57	0,00%		
		58	0,00%		
		59	0,00%		
		60	0,00%		
		61	0,00%		
		62	0,00%		
		63	0,00%		
		64	0,00%		
		65	0,00%		
		66	0,00%		
		67	0,00%		
		68	0,00%		
		69	0,00%		

Tabla 9.4.2. Resultados Indicadores Performance Semestral Acumulados

### 9.5. Anexo V: Resultados de los Indicadores Performance 2011 (Sit. Simulada)

A continuación se presentan los concesionarios ordenados en forma descendente según los indicadores Performance calculados de acuerdo al cumplimiento en forma acumulada a fin del año 2010:

#### 9.5.1 Resultado Bimestral

CE	Resultado Final	Cantidad CE	Facturación	Participación Categorías en Fact. Neta
1	100,00%	19	\$ 1.590.561	44%
2	100,00%		\$ 662.813	
3	100,00%		\$ 5.607.188	
4	100,00%		\$ 11.823.371	
5	100,00%		\$ 5.767.856	
6	100,00%		\$ 3.264.225	
7	100,00%		\$ 1.399.150	
8	100,00%		\$ 8.062.620	
9	100,00%		\$ 3.992.007	
10	100,00%		\$ 2.110.342	
11	100,00%		\$ 12.668.460	
12	100,00%		\$ 2.876.433	
13	93,33%		\$ 2.261.525	
14	86,67%		\$ 1.392.513	
15	86,67%		\$ 2.135.499	
16	86,67%		\$ 5.420.363	
17	86,67%		\$ 3.462.055	
18	86,67%		\$ 1.341.874	
19	86,67%		\$ 2.243.864	
20	80,00%	13	\$ 1.219.319	23%
21	80,00%		\$ 2.948.836	
22	73,33%		\$ 3.952.436	
23	73,33%		\$ 2.450.969	
24	73,33%		\$ 5.537.938	
25	73,33%		\$ 1.017.449	
26	73,33%		\$ 2.925.615	
27	73,33%		\$ 1.288.336	
28	73,33%		\$ 2.579.206	
29	73,33%		\$ 2.156.183	
30	73,33%		\$ 4.046.467	
31	70,00%		\$ 5.020.650	
32	70,00%		\$ 6.302.981	
33	66,67%	9	\$ 875.875	11%
34	66,67%		\$ 2.285.125	
35	63,33%		\$ 1.120.138	
36	63,33%		\$ 1.671.731	
37	63,33%		\$ 5.674.821	
38	63,33%		\$ 2.031.284	
39	60,00%		\$ 1.351.018	
40	60,00%		\$ 1.371.736	
41	60,00%		\$ 2.549.401	

CE	Resultado Final	Cantidad CE	Facturación	Participación Categorías en Fact. Neta
42	50,00%	4	\$ 1.491.880	5%
43	50,00%		\$ 1.120.196	
44	50,00%		\$ 2.466.949	
45	50,00%		\$ 3.791.294	
46	43,33%	23	\$ 1.343.260	16%
47	40,00%		\$ 1.122.022	
48	33,33%		\$ 1.546.414	
49	30,00%		\$ 502.462	
50	30,00%		\$ 2.988.809	
51	30,00%		\$ 2.478.117	
52	26,67%		\$ 2.047.689	
53	23,33%		\$ 3.325.186	
54	20,00%		\$ 1.287.054	
55	20,00%		\$ 1.092.403	
56	16,67%		\$ 334.199	
57	16,67%		\$ 1.565.807	
58	13,33%		\$ 895.535	
59	10,00%		\$ 639.172	
60	10,00%		\$ 1.234.303	
61	10,00%		\$ 2.182.230	
62	3,33%		\$ 1.803.876	
63	3,33%		\$ 765.747	
64	0,00%		\$ 176.797	
65	0,00%		\$ 133.183	
66	0,00%		\$ 483.142	
67	0,00%		\$ 556.550	
68	0,00%		\$ 539.910	
			\$ 176.374.420	
			\$ 176.374.420	

Tabla 9.5.1 Resultados Indicadores Performance Bimestral Acumulados

Como se puede apreciar en la Tabla 9.5.1, Los concesionarios en las categorías ELITE y AVANZADOS generan el 67% de la facturación neta de la Red. Por otro lado, la categoría representa el 11% y finalmente, los INTERMEDIOS y AMATEURS el 21% de la facturación neta.

9.5.2 Resultado Semestral

CE	Resultado Final	Cantidad CE	CE	Resultado Final	Cantidad CE
1	100,00%	15	37	50,00%	1
2	100,00%				
3	100,00%				
4	100,00%				
5	100,00%				
6	100,00%				
7	100,00%				
8	100,00%				
9	100,00%				
10	100,00%				
11	100,00%				
12	100,00%				
13	100,00%				
14	100,00%				
15	100,00%				
16	80,00%	6	38	30,00%	31
17	80,00%				
18	80,00%				
19	80,00%				
20	80,00%				
21	80,00%				
22	60,00%	15	39	30,00%	
23	60,00%				
24	60,00%				
25	60,00%				
26	60,00%				
27	60,00%				
28	60,00%				
29	60,00%				
30	60,00%				
31	60,00%				
32	60,00%				
33	60,00%				
34	60,00%				
35	60,00%				
36	60,00%				
			40	30,00%	
			41	30,00%	
			42	30,00%	
			43	30,00%	
			44	30,00%	
			45	30,00%	
			46	0,00%	
			47	0,00%	
			48	0,00%	
			49	0,00%	
			50	0,00%	
			51	0,00%	
			52	0,00%	
			53	0,00%	
			54	0,00%	
			55	0,00%	
			56	0,00%	
			57	0,00%	
			58	0,00%	
			59	0,00%	
			60	0,00%	
			61	0,00%	
			62	0,00%	
			63	0,00%	
			64	0,00%	
			65	0,00%	
			66	0,00%	
			67	0,00%	
			68	0,00%	

Tabla 9.5.2 Resultados Indicadores Performance Semestral Acumulados



9.5.3 Resultado Semestral y Anual

CE	Resultados Finales	Cantidad CE	CE	Resultados Finales	Cantidad CE
1	100,00%	15	37	40,00%	32
2	100,00%				
3	100,00%				
4	100,00%				
5	100,00%				
6	100,00%				
7	100,00%				
8	100,00%				
9	100,00%				
10	100,00%				
11	100,00%				
12	100,00%				
13	100,00%				
14	100,00%				
15	100,00%				
16	84,00%	6	51	0,00%	
17	84,00%				
18	84,00%				
19	76,00%				
20	76,00%				
21	76,00%				
22	60,00%	15	52	0,00%	
23	60,00%				
24	60,00%				
25	60,00%				
26	60,00%				
27	60,00%				
28	60,00%				
29	60,00%				
30	60,00%				
31	60,00%				
32	60,00%				
33	60,00%				
34	60,00%				
35	60,00%				
36	60,00%				
			53	0,00%	
			54	0,00%	
			55	0,00%	
			56	0,00%	
			57	0,00%	
			58	0,00%	
			59	0,00%	
			60	0,00%	
			61	0,00%	
			62	0,00%	
			63	0,00%	
			64	0,00%	
			65	0,00%	
			66	0,00%	
			67	0,00%	
			68	0,00%	

Tabla 9.5.3 Resultados Indicadores Performance Semestral y Anual Acumulados

## 9.6. Anexo VI: Modelo de planilla Bimestral con Ranking Performance

A continuación se presentan los anexos que se entregaran a los concesionarios para que realicen el seguimiento y análisis durante el correr del año de su adquisición de premios.

<u>Esquema de Primas</u>									
<b>Premio Bimestral</b>									
5,00	% de la CN por cumplimiento del	120,00	%						
3,00	% de la CN por cumplimiento del	100,00	%						
1,00	% de la CN por cumplimiento del	85,00	%						
<b>Premio Semestral (Implica el 100% del cumplimiento Bimestral)</b>									
4,00	% de la CN por cumplimiento del	120,00	%						
2,40	% de la CN por cumplimiento del	100,00	%						
<b>Premio Anual (Implica el 100% del cumplimiento Bimestral)</b>									
2,00	% de la CN por cumplimiento del	120,00	%						
1,20	% de la CN por cumplimiento del	100,00	%						
<b>Programa Performance 2012</b>									
<b>Indicadores</b>									
% de la CN =	$\frac{\text{Asignado Neto}}{\text{Objetivo}}$								
% Perfo =	$\frac{\text{\% de la CN obtenida (Acumulado)}}{\text{\% de la CN Max que se puede obtener (Acumulado)}}$								
<b>Categorías</b>									
	<b>% Perfo</b>								
<b>Elite</b>	(100% al 85%)								
<b>Avanzados</b>	(84,99% al 70%)								
<b>Neutrales</b>	(69,99% al 60%)								
<b>Intermedios</b>	(59,99% al 50%)								
<b>Amateurs</b>	49,99% al 0%)								
<b>Bimestre</b>									
<b>Elite</b>	0,50	% de la CN por cumplimiento del	85,00%	% Perfo					
<b>Avanzados</b>	0,25	% de la CN por cumplimiento del	70,00%	% Perfo					
<b>Neutrales</b>	0,00	% de la CN por cumplimiento del	60,00%	% Perfo					
<b>Intermedios</b>	-0,25	% de la CN por cumplimiento del	50,00%	% Perfo					
<b>Amateurs</b>	-0,50	% de la CN por cumplimiento del	0,00%	% Perfo					
<b>Semestre</b>									
<b>Elite</b>	0,75	% de la CN por cumplimiento del	85,00%	% Perfo					
<b>Avanzados</b>	0,50	% de la CN por cumplimiento del	70,00%	% Perfo					
<b>Neutrales</b>	0,00	% de la CN por cumplimiento del	60,00%	% Perfo					
<b>Intermedios</b>	-0,15	% de la CN por cumplimiento del	50,00%	% Perfo					
<b>Amateurs</b>	-0,25	% de la CN por cumplimiento del	0,00%	% Perfo					
<b>Año</b>									
<b>Elite</b>	0,75	% de la CN por cumplimiento del	85,00%	% Perfo					
<b>Avanzados</b>	0,50	% de la CN por cumplimiento del	70,00%	% Perfo					
<b>Neutrales</b>	0,00	% de la CN por cumplimiento del	60,00%	% Perfo					
<b>Intermedios</b>	-0,15	% de la CN por cumplimiento del	50,00%	% Perfo					
<b>Amateurs</b>	-0,25	% de la CN por cumplimiento del	0,00%	% Perfo					
<b>Planilla de Seguimiento Performance</b>									
	<b>1º Bim</b>	<b>2º Bim</b>	<b>3º Bim</b>	<b>1º Sem</b>	<b>4º Bim</b>	<b>5º Bim</b>	<b>6º Bim</b>	<b>2º Sem</b>	<b>Año</b>
Ptos Reales (Por periodo)	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Ptos Reales (Acumulados)	1	2	3	0	4	5	6	0	0
Ptos Máximos (Acumulados)	5	10	15	4	20	25	30	8	10
% Perfo (Bimestres)	20,00%	20,00%	20,00%		20,00%	20,00%	20,00%		
% Perfo (Semestre)				0,00%				0,00%	
% Perfo (Año)									0,00%

Optimización de esquema de primas para Red de CE de automóviles

1º Bim (% Cump)	2º Bim (% Cump)	3º Bim (% Cump)	4º Bim (% Cump)	5º Bim (% Cump)	6º Bim (% Cump)	% Perfo (Acumulado)	Categoría
120%	120%	120%	120%	120%	120%	100,00%	ELITE
100%	120%	120%	120%	120%	120%	93,33%	
85%	120%	120%	120%	120%	120%	86,67%	
100%	100%	120%	120%	120%	120%	83,33%	
0%	120%	120%	120%	120%	120%	80,00%	AVANZADOS
85%	100%	120%	120%	120%	120%	76,67%	
100%	100%	100%	120%	120%	120%	73,33%	
0%	100%	120%	120%	120%	120%	70,00%	
0%	0%	120%	120%	120%	120%	66,67%	NEUTRALES
85%	85%	100%	120%	120%	120%	63,33%	
85%	100%	100%	100%	120%	120%	60,00%	
100%	100%	100%	100%	100%	120%	56,67%	
0%	85%	85%	120%	120%	120%	53,33%	INTERMEDIOS
0%	85%	100%	100%	120%	120%	50,00%	
0%	100%	100%	100%	100%	120%		
0%	0%	85%	120%	120%	120%		
0%	0%	100%	100%	120%	120%		
85%	85%	85%	100%	120%	120%		
85%	85%	100%	100%	100%	100%		
0%	0%	0%	120%	120%	120%		
0%	85%	85%	100%	120%	120%		
0%	85%	100%	100%	100%	120%		
0%	100%	100%	100%	100%	100%		

1º Bim (% Cump)	2º Bim (% Cump)	3º Bim (% Cump)	4º Bim (% Cump)	5º Bim (% Cump)	6º Bim (% Cump)	% Perfo (Acumulado)	Categoría
0%	0%	85%	100%	120%	120%	46,67%	AMATEURS
85%	85%	85%	85%	120%	120%		
0%	0%	100%	100%	100%	120%		
85%	85%	85%	100%	100%	120%		
85%	85%	100%	100%	100%	100%	43,33%	
0%	0%	0%	100%	120%	120%		
0%	85%	85%	85%	120%	120%		
0%	85%	85%	100%	100%	120%		
0%	85%	100%	100%	100%	100%	40,00%	
0%	0%	85%	85%	120%	120%		
0%	0%	85%	100%	100%	120%		
85%	85%	85%	85%	100%	120%		
0%	0%	100%	100%	100%	100%	36,67%	
85%	85%	85%	100%	100%	100%		
0%	0%	0%	85%	120%	120%		
0%	0%	0%	100%	100%	120%		
0%	85%	85%	85%	100%	120%	33,33%	
0%	85%	85%	100%	100%	120%		
85%	85%	85%	85%	85%	120%		
0%	0%	85%	100%	100%	100%		
85%	85%	85%	85%	100%	100%	30,00%	
0%	0%	0%	85%	100%	120%		
0%	85%	85%	85%	85%	120%		
0%	0%	0%	100%	100%	100%		
0%	85%	85%	85%	100%	100%	26,67%	
0%	0%	0%	0%	100%	120%		
0%	0%	85%	85%	100%	100%		
85%	85%	85%	85%	85%	100%		
0%	0%	0%	85%	85%	120%	23,33%	
0%	0%	0%	85%	100%	100%		
0%	85%	85%	85%	85%	100%		
0%	85%	85%	85%	100%	100%		
0%	0%	0%	0%	85%	120%	20,00%	
0%	0%	0%	0%	100%	100%		
0%	0%	85%	85%	85%	100%		
85%	85%	85%	85%	85%	85%		
0%	0%	0%	0%	0%	120%	16,67%	
0%	0%	0%	85%	85%	100%		
0%	85%	85%	85%	85%	85%		
0%	0%	0%	0%	85%	100%		
0%	85%	85%	85%	85%	85%	13,33%	
0%	0%	85%	85%	85%	85%		
0%	0%	0%	0%	0%	100%	10,00%	
0%	0%	0%	85%	85%	85%	6,67%	
0%	0%	0%	0%	0%	85%	3,33%	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,00%	

**Estrategias Posibles Semestres**

1º Sem	2º Sem	Perfo	Categoría
120%	120%	<b>100,00%</b>	<b>ELITE</b>
100%	120%	<b>80,00%</b>	<b>AVANZADOS</b>
100%	100%	<b>60,00%</b>	<b>NEUTRALES</b>
0%	120%	<b>50,00%</b>	<b>INTERMEDIOS</b>
0%	100%	<b>30,00%</b>	<b>AMATEURS</b>
0%	0%	<b>0,00%</b>	

**Estrategias Posibles Anual**

1º Sem	2º Sem	Año	Perfo	Categoría
120%	120%	120%	<b>100,00%</b>	<b>ELITE</b>
100%	120%	120%	<b>84,00%</b>	<b>AVANZADOS</b>
100%	120%	100%	<b>76,00%</b>	
100%	100%	100%	<b>60,00%</b>	<b>NEUTRALES</b>
0%	120%	0%	<b>40,00%</b>	<b>AMATEURS</b>
0%	100%	0%	<b>24,00%</b>	
0%	0%	0%	<b>0,00%</b>	