



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“PLAN DE REDUCCIÓN DE GASTOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NEOMOTORS SAC, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2018”.

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autores:

Br. Rosa Milagritos Esquivel Medrano

Br. Verónica Lisbeth Lecca Basauri

Asesor:

Mg. CPC Cecilia Fhon Nuñez

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Rosa Milagritos Esquivel Medrano y Verónica Lisbeth Lecca Basauri**, denominada:

“PLAN DE REDUCCIÓN DE GASTOS OPERATIVOS, Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NEO MOTORS SAC, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2018”.

Mg CPC Cecilia Fhon Nuñez
ASESOR

CPC. Carola Rosana Salazar Rebaza.
JURADO
PRESIDENTE

CPC. Juan Carlos Sánchez León
JURADO

CPC. Pamela Maidolly Torres Moya.
JURADO

DEDICATORIA

Tu amor incondicional es el detonante de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar cada mañana lo mejor para ti. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida.

Hijo, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito esta tesis.

Rosa Esquivel

Mi tesis dedico con todo mi amor y cariño a mi hijo Fernando José S.L por ser mi orgullo mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor, a mi compañero de vida José Félix S.A por creer en mí y poder disfrutar del privilegio de ser agradecido, ser grato con esa persona que se preocupó por mí en cada momento y que siempre quiso lo mejor para mi futuro, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su cariño y apoyo.

Verónica Lecca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Rosa Esquivel

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado que ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento a mi hermana aunque la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una batalla, hay momentos en los que la guerra cesa y nos unimos para lograr nuestros objetivos, a ellos que depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi Vida.

De igual manera agradezco a mi asesora de Tesis por su paciencia y por su apoyo para poder lograr esta meta que es importante para mi carrera profesional.

Verónica Lecca

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	viii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	viii
<u>RESUMEN</u>	ix
<u>ABSTRACT</u>	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	111
Realidad problemática.....	11
Formulación del problema.....	13
Objetivo general y objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	144
Antecedentes	14
Bases teóricas.....	16
Definición de términos básicos.....	32
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	334
Hipótesis.....	34
Operacionalización de variables.....	34
Diseño de investigación.....	35
Unidad de estudio.....	35
Población.....	35
Muestra.....	35
Recolección de datos.....	35
Análisis y procesamiento de datos.....	35
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	367
Datos de la empresa.....	37
Diagnóstico de los gastos operativos y rentabilidad de la empresa.....	39
Plan de reducción de gastos laborales.....	41
Plan de reducción de gastos de marketing.....	51
Plan de reducción de gastos de logística.....	56
Incidencia del plan de reducción de gastos operativos en la rentabilidad.....	60

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	633
CONCLUSIONES	655
RECOMENDACIONES	666
REFERENCIAS	677
ANEXOS	688
Entrevista a especialistas financieros.....	69
Política de comisión de personal de venta de vehículos.....	71
Política de aprobación de gastos de marketing.....	72
Política de aprobación de gastos de logística.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Estado de resultados Periodo 2018 vs 2017.....	39
Tabla N° 02 Indicadores Financieros 2018 vs 2017.....	40
Tabla N° 03 Unidades vendidas de Enero a Junio 2018.....	43
Tabla N° 04 Unidades entregadas de Enero a Junio 2018.....	44
Tabla N° 05 Comisiones pagadas de Enero a Junio 2018.....	45
Tabla N° 06 Comisiones que debieron pagar de Enero a Junio 2018.....	46
Tabla N° 07 Reducción de pago de comisiones de Enero a Junio 2018.....	47
Tabla N° 08 Pago de comisión – Jefe de ventas Enero a Junio 2018.....	48
Tabla N° 09 Alcance de meta – Jefe de ventas Enero a Junio 2018.....	49
Tabla N° 10 Alcance de meta Jefe de ventas.....	49
Tabla N° 11 Resumen reducción de gasto de personal de ventas.....	50
Tabla N° 12 Gasto de publicidad a Junio 2018.....	53
Tabla N° 13 Gastos por alquiler de luces y sonido a Junio 2018.....	53
Tabla N° 14 Gastos por Merchandising a Junio 2018.....	54
Tabla N° 15 Otros gastos de marketing a Junio 2018.....	54
Tabla N° 16 Reducción total de gastos de marketing a Junio 2018.....	55
Tabla N° 17 Compras general del área de Logística a Junio 2018.....	58
Tabla N° 18 Gastos de mantenimiento a Junio 2018.....	59
Tabla N° 19 Gastos de fumigación y limpieza a Junio 2018.....	59
Tabla N° 20 Resumen reducción de gastos de Logística a Junio 2018.....	60
Tabla N° 21 Resumen reducción de gastos operativos a Junio 2018.....	60
Tabla N° 22 Estado de resultados Periodo 2018 Actual vs Plan.....	61
Tabla N° 23 Indicadores financieros Periodo 2018 Actual vs Plan.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Política de comisiones del personal de venta de vehículos.....	42
Figura N° 02 Política de aprobación de gastos de marketing.....	52
Figura N° 03 Política de aprobación de gastos de logística.....	57

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo reducir los gastos operativos de la empresa Neo motors SAC de la ciudad de Trujillo para el periodo 2018, la organización se dedica a la comercialización de vehículos nuevos de marca Chevrolet e IZUSU, así como a la venta de repuestos y mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos de las marcas ya mencionadas.

Los planes de reducción son la reestructuración de la remuneración variable del personal de ventas (asesores de ventas y jefe de ventas) que tendrán comisión y bonos por unidades entregadas para los asesores de ventas y bono por cumplimiento de meta para los jefe de ventas, de esa manera reduciremos las comisiones pagadas teniendo en cuenta que las ventas ejecutadas en el primer trimestre 2018 no fueron las proyectadas, sin embargo se pagaron muchas comisiones y bonos bajo una estructura poco convencional y que va a la realidad de los ingresos generados por ventas.

A su vez también se estructuró una nueva política para reducción de gastos de marketing y logística, las cuales solo se ejecutarán siempre y cuando estén contempladas en el Presupuesto anual de la empresa bajo la aprobación de la Gerencia y el área de Finanzas, de no ser así los responsables de la ejecución o aprobación de los gastos serán los responsables y tendrán que asumir el gasto en exceso por labores de publicidad (marketing) y compras en general (logística) según necesidad de la organización.

De esa manera se logró reducir los gastos del personal de ventas, gastos de marketing y gastos de logística, es decir una reducción de gastos operativos que permiten generar un valor agregado en comparación con las demás empresas del rubro que solo apuntan al incremento de ingresos como estrategia de rentabilidad.

ABSTRACT

The objective of this research is to reduce the operating expenses of the company Neo motors SAC of the city of Trujillo for the period 2018, the organization is dedicated to the commercialization of new vehicles of Chevrolet and Izusu brand, as well as to the sale of spare parts and preventive and corrective maintenance of vehicles of the aforementioned brands.

The reduction plans are the restructuring of the variable remuneration of the sales personnel (sales consultants and sales manager) who will have commission and bonuses for units delivered to the sales advisors and bonus for compliance with the goal for the sales manager, that way we will reduce the commissions paid taking into account that the sales executed in the first quarter 2018 were not projected, however many commissions and bonds were paid under an unconventional structure and that goes to the reality of the income generated by sales.

In turn, a new policy was also structured to reduce marketing and logistics expenses, which will only be executed as long as they are contemplated in the annual budget of the company under the approval of the Management and Finance area, if not thus, those responsible for the execution or approval of expenses will be responsible and will have to assume the excess expense for advertising (marketing) and general (logistics) tasks according to the organization's needs.

In this way it was possible to reduce the expenses of sales personnel, marketing expenses and logistics expenses, that is to say, a reduction of operating expenses that allow generating an added value in comparison with the other companies of the item that only point to the increase of income as profitability strategy

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas en general siguen la línea de la mejora continua a nivel comercial, de gestión, financiero y económico por lo que los planes de gestión de gastos operativos siempre tienen que estar presente en la planificación y organización de las organizaciones, punto importante que a veces por falta de perfiles profesionales o espacios de análisis dentro de la carpeta de dirección de las empresas estas no se dan de la manera más eficiente posible, perdiendo no solo mercado, sino oportunidades de ganancias y solides financiera.

Las empresas financieras más importantes del Perú toman en cuenta indicadores para su evaluación empresarial de rentabilidad, cobertura de intereses, flujo de efectivo y nivel de gastos operativos; puesto que los términos mencionados son importantes para poder proyectar la salud financiera de la empresa, así como el nivel de pago de las empresas que están sujetos a préstamos y servicios por parte de este universo de entidades que proporcionan capital, las cuáles son importantes no solo para el desarrollo empresarial de los capitalistas de riesgos, sino del país.

Actualmente existen sistema de análisis para reducción no solo de costos variables en producción, sino de costos fijos como los gastos operativos en la mayoría de organizaciones, ya que no solo permite ser más eficiente, además de la reducción de gasto de planilla, por ejemplo revisar si hay dos o más colaboradores ejecutando una misma acción o tiene la misma función que se desarrolla en otro puesto de trabajo, verificar si es que el gasto fijo que se tiene es el adecuado o se puede reducir, puesto que a veces no se toma en cuenta la relación del gasto que te genera una personal con los ingresos que la organización ya percibe desde hace algunos periodos, lógicamente perjudican a la empresa en la rentabilidad que pueda obtener, si no se cumple con los requisitos de efectividad y generación de valor en su trabajo.

Es muy común que la mayoría de corporaciones se construyan con diferentes empresas de medianos tamaños, es decir un conjunto de empresas del mismo rubro que se reparten por zonas y con diferentes razones sociales, que al momento de analizar la repartición o distribución de gastos solo se reparten los egresos de efectivo a las empresas más grandes o única principal, produciéndose una imagen o estructura económica no real a lo que debería por no tener claro el concepto de alineamiento de la generación de ingreso y producción del gasto, caso que actualmente es lo que conlleva a Neomotors a incrementar su gasto de planilla de ventas.

En Neomotors SAC se tiene una pérdida operativa por la reducción de ingresos por ventas y por el constante crecimiento de los gastos operativos, la empresa actualmente dedicada a la venta de unidades vehiculares de marca Chevrolet e Isuzu, los cuales para venderlos se tiene un equipo de ventas conformado por asesores de venta y sus jefaturas que tienen que llegar a cumplir los objetivos y ventas según el estudio de participación del mercado automotriz. El primer problema de la organización es que las comisiones a los asesores de venta se pagan una vez que se cierra la venta y no con la entrega del vehículo, pero debido al problema financiero que tiene la organización, el tiempo de entrega de las unidades demoraron más tiempo de lo previsto, por lo que muchas ventas se anularon porque los clientes desistieron de la compra de sus unidades y pidieron el reembolso de su dinero, según el proceso actual administrativo de la empresa tanto el asesor de venta como el jefe de ventas ya habrían recibido las comisiones correspondientes, de igual manera pasa con los jefes de ventas, ellos perciben comisiones por cada venta que realiza su fuerza de ventas, sin embargo no se tiene estrategias de venta pues en todo el presente año ninguna sucursal en el norte del país llegaron a sus metas, esto porque ya los jefes de ventas no tienen la presión puesto que reciben una remuneración fija alta y comisión por cada unidad vendida, política de ventas que no genera esfuerzos para incrementar ingresos, más solo se siguen incrementando los gastos de ventas por la remuneración variable del personal.

Ante la reducción de unidades vendidas, los gastos de marketing y logística de la empresa se incrementaron pero sin mucha suerte, al parecer el objetivo y las estrategias planteadas por el equipo comercial de la organización no estaban direccionadas eficientemente y se estaban ejecutando gastos mayores de los que se habían presupuestados, sin embargo estos no tenía repercusión directa en el incremento de ventas, debido a ello se necesita un control o políticas en donde se establezcan parámetros para poder hacer mejor uso de los fondos y buscar al menos llegar a un tope de gastos en coordinación con las jefaturas y coordinadores del área de marketing y el área de logística de la empresa, que como se sabe son las encargadas de generar los gastos para un bien comercial y operativo de las organizaciones .

Definitivamente el orden y política de las empresas tiene que estar muy bien definido para evitar la reducción de rentabilidad dentro de la empresa, por esa razón de productividad y otras razones empresariales es que se desarrolla una investigación teniendo en cuenta la importancia de los gastos operativos ya que si no se tiene claro el proceso y ejecución de gastos que van acorde a la naturalidad del ingreso y proporción de la misma, siempre se va a tener un indicador de utilidad que pone en desventaja no solo frente a la competencia y a la salud financiera-económica, sino frente a portadores de capital que te brindarán efectivo a un costo más alto restando ventaja competitiva a la organización.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el plan de reducción de gastos operativos incide en la rentabilidad de la empresa Neomotors SAC, de la ciudad de Trujillo 2018?

1.3. Justificación

La presente investigación es importante a nivel académico puesto que desarrolla una de las ramas con mayor acogida en el mercado laboral actual que es la administración financiera, el nivel de análisis para buscar la reducción de gastos es importante en las organizaciones y corporaciones de todos los tamaños puesto que es una gestión directa que incrementa la rentabilidad y utilidad de una empresa, por lo que el desarrollo de esta tesis será un esquema que mejorará el panorama de análisis que tanto falta ejecutar hoy en día.

También se tiene en cuenta una justificación práctica, puesto que resuelve un problema que acontece en todas las empresas y organizaciones profesionales que es el incremento o mejora de la rentabilidad de una institución; la reducción de gastos es una gestión que a veces no se encuentra paso a paso como desarrollar en un libro teórico, va más allá de ello, información que será facilitada en la presente investigación y puede servir no solo para los contadores o financieros, sino para todo tipo de administrador y persona que busque la mejora económica de una organización.

1.4. Limitaciones

La presente tesis no presenta ningún tipo de limitaciones para la ejecución de la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la incidencia del plan de reducción de gastos operativos en la rentabilidad de la empresa Neomotors SAC, de la ciudad de Trujillo 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de los gastos operativos y rentabilidad de la empresa.
- Establecer la incidencia del plan de reducción de gastos laborales en la rentabilidad.
- Determinar la incidencia del plan de reducción de gastos de marketing en la rentabilidad.
- Determinar la incidencia del plan de reducción de gastos de logística en la rentabilidad.
- Determinar la incidencia total del plan de reducción de gastos operativos en la rentabilidad de la empresa Neomotors SAC.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En la Tesis “Administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad de la empresa Consorcio Roga S.A.C. Trujillo 2011-2012”, Rodríguez (2013) tiene como objetivo el análisis de información financiera para velar por la consecución de mayor capital de trabajo incrementando ingresos como reduciendo gastos se pueda obtener mayor rentabilidad en la organización. Para lo cual, se demostró que mediante el cumplimiento adecuado de las políticas internas que se propone la Gerencia no solo en el aspecto de caja y liquidez, sino con respecto al nivel de gasto que se puede generar a la empresa, se pueda obtener un mayor margen operativo que permita a la empresa buscar una estructura financiera y económica aceptada por sus accionistas, así como los bancos que realizan la evaluación para aportes de capital que suman al crecimiento organizacional de la empresa. Las conclusiones tienen que ver con la adecuada administración de capital de trabajo y la mejora del saldo de efectivo a través de la gestión de incremento de ingresos y reducción de gastos incrementando no solo la liquidez de la empresa sino la rentabilidad de la misma. El antecedente es relevante para la investigación pues demuestra que la gestión realizada por la gerencia respecto a los componentes principales del capital de trabajo afecta directamente la rentabilidad a través de la reducción de gastos operativos como un pilar fundamental para ello.

En la tesis de Menéndez (2012), titulada “Distribución de gastos fijos por centro de costo para una empresa distribuidora de productos agrícolas en Guatemala”, cuyo objetivo principal es mantener un prorrateo de los gastos a nivel corporativo, puesto que solo se están cargando a la empresa más grande o más importante la gestión y sueldos de los principales funcionarios y directores del grupo. En su conclusión, al no contar con un proceso de asignación y distribución por centro de costo genera una deficiencia en el control y administración de los gastos fijos en la empresa, por lo que es necesario establecer parámetros y criterios de distribución para realizar el prorrateo secundario de los gastos acumulados en los centros de costo. El presente antecedente contribuye a implementar un análisis dinámico y asignación por centro de costos y prorrateo de los gastos corporativos de una empresa como sucede con Neomotors SAC, que el gasto de planilla de todos los directores corporativos, en su mayoría son cargadas a la empresa unidad de estudio por ser la principal y más grande de estas.

La Tesis titulada “La gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Casa Comercial Global Smartd de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2013”, de Yugcha (2014); menciona dentro de sus conclusiones de que con la gestión del talento humano en el departamento de ventas se puede alcanzar el cumplimiento del presupuesto de venta, logrando ejecutar los objetivos establecidos, incrementando los ingresos y reduciendo los gastos operativos con una estrategia justa de comisiones por ventas. Además, teniendo en cuenta que el objetivo principal de la investigación mencionada es incrementar la eficiencia en la comunicación sobre el stock de la empresa, generando un mejor conocimiento de las ofertas y promociones que se pueden otorgar a los clientes, con la finalidad de poder captar mayores operaciones de venta y mejorar la rentabilidad. La investigación citada, contribuye con el informe porque revela una estrategia con el personal de ventas y alinearlos con el propósito de la empresa que es incrementar la rentabilidad, teniendo en cuenta ese análisis se puede mejorar un problema de Neomotors que es coordinar el pago de comisiones a los asesores y jefes de venta con la ejecución consolidada de ingreso por ventas y cumplimiento de metas a nivel empresarial.

Según la tesis titulada “Análisis, diseño e implementación de un sistema para el control de gastos en personal en los proyectos de una ONG, Lima- Perú”; Vílchez (2008) comenta dentro de su objetivo central de la tesis en mención, que analiza y verifica que el gasto de personal se desarrolle de la manera más justa y contemplativa dentro de los niveles de gasto de personal, además menciona que es importante que se estudie no solo el gasto de planilla de ventas, sino el administrativo y contemplar los beneficios sociales que se les otorga para poder cuantificar el impacto de la mejora manera y presupuestar el resultado operativo de la organización con el fin de tener controlado el flujo de efectivo libre. Dentro de sus conclusiones indica que con la implementación de un control de gastos de personal se obtiene mejor información sobre el nivel de gastos por el pago de haberes del empleado, permitiendo analizar si dichos gastos son los necesarios o existe una situación de déficit en la empresa. La investigación es relevante para la tesis pues demuestra que mediante un control se puede estimar el impacto que generan los gastos de personal en la empresa, conllevando a tomar medidas que generen un resultado favorable para la empresa, punto importante en la investigación presente, puesto que uno de los problemas específicos así como 6 de los indicadores de la operacionalización de variables se refiere a la reducción de gastos con el restablecimiento de la política de comisiones del personal de ventas de la empresa y la reducción del personal administrativo con duplicidad de funciones.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 GASTOS

Son todos los egresos de efectivo que la empresa necesita para poder realizar ventas, así como generar los procesos administrativos reglamentarios de acuerdo a ley.

A.1. Gastos operativos

Ross (2012) sostiene que los gastos operativos de una empresa son los egresos de efectivo que tienen que desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Entre los más comunes podemos citar los siguientes: pago por el alquiler del local o la oficina en la cual está asentada, pago de salario de sus empleados y compra de suministros.

Es decir de alguna manera, los gastos operaciones son los que una empresa destinará para mantenerse en actividad, si en cas no este activa, será todos los gastos que necesite ejecutar para que esta vuelva a ser una organización activa. (p. 113).

Algunos autores como Ross (2012) divide a los gastos operativos en administrativos, hundidos, financieros y de representación; los administrativos engloba a los sueldos y aquellos servicios de oficina, los gastos hundidos, que son aquellos gastos que se realizan antes del comienzo de las operaciones correspondientes a las actividades, los gastos financieros, que son los pagos de intereses, emisión de cheques, y los gastos de representación que incluyen los gastos, que incluyen los gastos de viajes, movilidad, comidas, entre otros; sin embargo los conceptos más generales y que abarcan los esquemas de resultados económicos que se encuentran en la información financiera de cualquier organización son los gastos de administración y los gastos de ventas, pues engloban todos los gastos anteriormente mencionados.

Apaza (2013) indica que los gastos operacionales de una empresa, se denominan a aquellos que representan la suma de todos los gastos en los que incurre la empresa para desarrollar las funciones diarias para poder generar ingresos. Estos gastos denominados operacionales pueden ir desde el arriendo de la oficina, pago del salario de los empleados, equipamiento de la oficina, servicios públicos cancelados por la utilización de los residentes del local, entre otros. (p. 159)

Teniendo en cuenta lo que comenta Apaza (2013) los gastos operacionales entonces, son todos aquellos desembolsos que se destinan para poder mover el negocio en un periodo determinado y que permiten la subsistencia de la actividades comercia, pero que no incluyen el proceso de producción (es decir, los costos de los bienes vendidos), ni tampoco son inversiones (como la compra de máquinas, etc.)

A.2 Tipos de Gastos Operativos

Los tipos de gastos operativos que se tendrán en cuenta son los que se usan financieramente en el Estado de resultados de las organizaciones, la cual establece que son los gastos administrativos y gastos de ventas:

A.2.1 Gastos de administración

Court (2012) sostiene que los gastos administrativos son los gastos operacionales de administración ocasionados en el desarrollo del objeto social del ente económico. Se incluyen básicamente los aspectos relacionados con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización, incluyendo las actividades ejecutivas, financieras, comerciales y legales. (p. 98)

Gitman y Zutter (2012) precisa: “Son gastos de administración todos los gastos que no sean de producción ni de distribución; asimismo, los que se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa.” (p. 126)

Castro (2014) comenta que los gastos administrativos son todos aquellos gastos normales, que se incurre en el área de administración de la empresa. Son los gastos relacionados con el objetivo social del negocio empresarial y la función administrativa de la empresa. Un ejemplo de este tipo de gastos operacionales, son el salario del gerente de RR. HH de la empresa. (p. 163)

Comentando lo indicado por Court (2012), es importante indicar que se incluyen como gasto administrativos todas las actividades relacionadas con el aspecto comercial, pero es importante que se desarrolle una distinción si es necesaria para la venta, puesto que de esa manera seria clasificada como gasto de ventas y dejaría de ser un gasto de administración.

A.2.2 Gastos de ventas

Gitman y Zutter (2012) define los gastos de venta como todos aquellos gastos normales que se incurren en el área de ventas(o prestación de servicios) de las empresas en cuestión, los gastos que se relacionan con el objetivo del negocio y la función de ventas de la empresa. Como ejemplo de este tipo de gastos operacionales, se encuentra las comisiones de los vendedores y los gastos de empaque de un almacén o supermercado. (p. 127)

Vale aclarar a partir del o que indica Gitman y Zutter (2012) que los gastos ocasionados en el desarrollo principal del objeto social del ente económico y están directamente relacionados con las actividades de venta, dentro de ellos se incluye los aspectos relacionados con la distribución, publicidad, mercadeo y comercialización.

A.3 Reducción de gastos operativos

Ross (2012) sostiene que la reducción de gastos aprende a maximizar los recursos y a recortar gastos innecesarios.

Con esta manifestación de Ross (2012) queda claro que las ganancias están ocultas en la operación diaria de la empresa, ya que al momento de la ejecución del gastos es el momento en donde se toma la decisión de no realización de dicho gasto o al menos una evaluación constructiva del hecho.

Apaza (2013) indica que para reducir los gastos es importante analizar los procesos de diferentes áreas y estar abiertos a perfeccionarlos, porque siempre hay alternativas para mejorar.

Según lo que indica Apaza (2013) se puede mencionar que el nivel de exigencia en el ahorro de los egresos de efectivo o llamados gastos, debe ser una tarea grupal de todas las líneas y departamentos que existen en una empresa, ya que es una tarea muy grande que normalmente acaba fracasando cuando solo el área de finanzas es el único que se dedica a dicha actividad.

Según Jaff (2012) la reducción de costos y gastos basados en la optimización de la gestión interna en la actualidad es una estrategia muy efectiva, en tal sentido se observa las principales técnicas utilizadas por las organizaciones en la reducción de los costos y gastos, son los siguientes:

- a) Análisis de costos de personal indirecto por áreas de gestión: compras, producción, ventas, administración, entre otros.
- b) Análisis de sensibilidad de la cuenta de explotación a distintos niveles de costos según su naturaleza.
- c) Comparación con la estructura de gastos de otras empresas del sector.
- d) Presupuesto base cero.
- e) Subcontratación de servicios.
- f) Rediseño de procesos y circuitos administrativos para el ajuste de plantilla. (p. 296).

A.4 Reducción de gastos y generación de rentabilidad

Olivera (2011) menciona que en sus esfuerzos de la planeación el gerente financiero debe tener en cuenta todas las actividades y políticas de su empresa, para poder elaborar la planeación financiera total, que implica la creación de planes financieros y su integración dentro de los planes de operación. (p. 151).

Ross (2012) comenta que las etapas de planeación financiera son:

- Determinar los recursos financieros necesarios para satisfacer el programa de operación de la empresa.
- Pronosticar que tanto de los recursos necesarios pueden satisfacer la generación interna de los fondos y que tanto debe obtenerse en el exterior.
- Determinar el mejor medio de obtener los fondos requeridos
- Establecer y mantener sistemas de control respecto a la asignación y uso de los fondos
- Formular programas para proporcionar las relaciones más efectivas de costo volumen y utilidad; y
- Analizar los resultados financieros de todas las operaciones, darlos a conocer y hacer las recomendaciones concernientes de las futuras operaciones. (p. 174).

Jaff (2012) menciona que la planeación financiera efectiva solo puede hacerse sobre una base razonable de conocimiento de la información, tanto interna como externa, que posea la profundidad y calidad. Además, esta información debe ser tanto cualitativa como cuantitativa y debe tener en cuenta:

- Información competitiva, suministrada por la investigación y servicio del estudio de mercados.
- Información sobre el funcionamiento interno, que comprende todos los datos conmensurables provenientes de las distintas divisiones operativas de la

empresa.

Dentro de los objetivos de la planeación financiera de las organizaciones tenemos:

- Permite tener una clara comprensión de los probables impactos futuros de decisiones actuales.
- Permite estar en posición de anticipar a las áreas que lo requieran de peligros que puedan estar afectos. (p. 116).

A.6 Gestión Financiera

Olivera (2011) afirman que es la disciplina científica que estudia cómo asignar recursos escasos a lo largo del tiempo en condiciones de incertidumbre.

Según ellos, la gestión financiera tiene tres pilares analíticos:

- Distribución óptima del dinero en el tiempo.
- Valuación de activos.
- Administración del riesgo.

Desde una perspectiva de calidad de vida, un principio básico de las finanzas establece que la función fundamental del sistema es satisfacer las preferencias de la población, sin excluir ninguna de las necesidades básicas de la vida: alimentación, vestido y vivienda. (p. 136)

En su análisis, Gitman (2012) afirman que la teoría financiera se aplica en la rentabilización del patrimonio de las familias, y que en definitiva son ellas quienes poseen la propiedad de todos los recursos de la sociedad (directamente o a través de la propiedad de las acciones, planes de pensiones o con los impuestos que pagan a los municipios y gobierno central). (p. 138)

Además, Gitman (2012) define a las finanzas como el arte y la ciencia de administrar dinero. Las finanzas se relacionan con el procesos, las instituciones, los mercados y los instrumentos financieros que participan en la transferencia de dinero. El concepto de finanzas es, pues, amplio y afecta a la vida de las personas y organizaciones.

La gestión financiera comprende entonces la planificación y diseño de estrategias financieras enfocadas a maximizar el valor de las organizaciones. (p. 43).

Algunos piensan que en el proceso del diseño de estrategias financieras se utiliza un conjunto de métodos y modelos cuantitativos de la teoría financiera que resuelvan de forma optima tres decisiones importantes: decisión de inversión, decisión de financiación y decisión de dividendos (Apaza, 2013 – p.46).

Según Castro (2014) indica que la gestión financiera de las organizaciones es más que una aplicación de modelos, formulas y métodos cuantitativos para asignar recursos a través del tiempo. Se trata de un proceso estratégico que interrelaciona las tres decisiones fundamentales de la teoría financiera, que permite una competitividad sostenible fundamentada en la creación de valor.

La maximización de la riqueza de los accionistas como regla de la gestión financiera se basa en: la tecnología de la producción, la tasa de interés del mercado y el precio de las acciones.

Los niveles de inversión en tecnología incrementan la capacidad de diferenciación y, por tanto, generan un mayor margen en los beneficios de los accionistas.

El comportamiento de la tasa de interés en los mercados financieros implica mayor o menor grado de incertidumbre del sector y un efecto inmediato en el ajuste del costo de capital por el riesgo país.

El valor presente del precio de las acciones está en función de la expectativa de la tasa de crecimiento de los dividendos. (p. 39)

Teniendo en cuenta lo mencionado por Ross (2012) vale tomar en cuenta que la teoría financiera es solo el instrumento de la busca de producción, reducción de gastos e incremento de rentabilidad, el compromiso y el lineamiento de la parte operativa y administrativa de una empresa será fundamental para poder conseguir todos los objetivos económicos trazados por la empresa.

2.2.2 RENTABILIDAD

Para hablar de rentabilidad, dentro del análisis financiero es importante mencionar la situación económica de una empresa, por eso Olivera (2011) indica que se mide en el estado de resultado para determinar su desempeño de una empresa, y en particular sobre su rendimiento, se necesita para evaluar cambios potenciales en los recursos económicos, que es probable puedan ser controlados en el futuro. A este respecto, la información sobre la variabilidad de los resultados es importante. La información acerca de la actuación de la entidad es útil al predecir la capacidad de la misma para generar flujos de efectivo a partir de la composición actual de sus recursos.

También es útil al formar juicios acerca de la eficacia con que la entidad puede emplear recursos adicionales. Los ratios que se utilizarán para la situación económica serán los ratios de rentabilidad principalmente que se obtienen del estado de resultados como son la rentabilidad bruta, rentabilidad operativa y la rentabilidad neta. (p. 177)

B.1. Definición

Según Apaza (2013):

La rentabilidad mide el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad básica (ventas o prestación de servicios), y de haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas. (p.483)

Por otro lado, según Peces, Rodríguez, Merino, Serra & Calderón (2014) hacen referencia a la rentabilidad como el resultado porcentual o en unidades monetarias, que se obtiene de la relación que existe entre el rendimiento obtenido y el capital que se ha invertido para la ejecución de las actividades previstas. (p. 264)

De ello se puede entender que la rentabilidad es un indicador que mayormente para su entendimiento se desarrolla de forma porcentual, puesto que es más atractivo y fácil de hacer comparable entre empresas, o en su defecto en resultados de diferentes periodos de la misma empresa, además Peces, Rodríguez, Merino, Serra & Calderón (2014) indica que también puede hacer en términos monetarios, y ello hace referencia a la utilidad neta de la organización, es decir, a la diferencia entre los ingresos y todos sus costos y gastos operativos y financieros.

B.2. Análisis vertical

Apaza (2013) Este análisis, tiene por finalidad “estudiar las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable” (p.86).

De lo mencionado por Apaza (2013) también se puede entender que el análisis vertical del Estado de Situación Financiera consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Resultados estudia la relación de cada partida con el total de las mercaderías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercaderías, producciones o servicios en el periodo, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Resultados. Por lo tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una situación puede ser negativa o positiva. Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (efectivo y equivalente de efectivo) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna.

Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objetivo social deben necesariamente conservar importantes recursos en efectivo.

Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Quizás una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es cuentas por cobrar comerciales-terceros, toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario. Las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios.

Los activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.

Respecto a los pasivos, Olivera (2011) indica que es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido. Algunos autores al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a éste valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio. Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene. (p.309)

Así como se puede analizar el Estado de Situación Financiera, se puede también analizar el Estado de Resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas. Los anteriores conceptos no son una regla, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y para lo que una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera

podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente fracasada, pero puede ser que esos activos generan una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

B.3. Análisis de rentabilidad en la empresa

Para el autor Apaza (2013), “el análisis de la rentabilidad de la empresa, se enfoca en la capacidad de una empresa para generar utilidades” (p.483).

Court (2012) también comenta que dicho resultado esperado es reportado en el estado de resultados, el cual puede ser favorable o no. Ante este análisis, es importante tener en cuenta la disposición de los activos de la empresa ubicados en el estado de situación financiera que van a permitir el cumplimiento de las operaciones continuas (p. 484).

En conclusión, la relación del estado de resultados integrales y el estado de situación financiera son necesarios para evaluar qué tan rentable es una empresa, puesto que a través de indicadores. Queda claro que lo que mencionada Apaza (2013) es buscar dentro de la posición financiera y económica un indicador de cumplimientos de la operatividad de la empresa, evaluando los resultados y generación de utilidades.

Ramirez (2008) indica que “el modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos”. (p. 158)

Es un modelo que establece las acciones que se van a realizar, con la finalidad de lograr los objetivos, siendo el más importante la obtención de utilidades. Se utiliza para el análisis de los costos para la toma de decisiones. El análisis de la relación existente entre los tres elementos provee una guía para el planeamiento y selección entre distintas alternativas. Tanto el costo total como el ingreso total están influidos por los cambios en el volumen.

Ramirez (2008) también indica en el proceso de planeación operativa o a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y precios. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables. Lo importante es la capacidad para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades (aumentos o disminuciones), por parte de cualquiera de las tres variables, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de la empresa, dentro de las restricciones a que está sujeta.

En el diseño de las estrategias de estas tres variables, la creatividad es de gran relevancia. Lo que más se necesita del personal es dicha habilidad intelectual, ya que urge poner el pensamiento creativo al servicio de la compañía.

Hay que recordar que productividad significa más gente con más ideas y no menos gente: gente con ideas originales sobre nuevos productos, novedosas adecuaciones, nuevos servicios al cliente, etc. En síntesis, tender siempre al mejoramiento continuo. Por ello, sólo las empresas que logren el compromiso del mejoramiento continuo podrán competir y sobrevivir.

Vivimos en un mundo en el que el recurso humano es el factor que determina el éxito o el fracaso de las compañías. (p. 159)

$$\text{Utilidad Total} = \text{Ingreso Total} - \text{Costo Total}$$

$$U_t = I_t - C_t$$

$$\text{Ingreso Total} = \text{Ventas}$$

$$\text{Costo Total} = \text{Gastos}$$

Ramirez (2008) indica: “El análisis Costo-Volumen-Utilidad tiene un amplio rango de aplicabilidad, se puede utilizar con el punto de equilibrio de una empresa, el cuál es el nivel de actividades, en unidades físicas o monetarias, en el cual los ingresos totales son iguales a los costos.” (p.451)

Ross (2012) establece que “El análisis C.V.U. facilita a los gerentes la toma de decisiones acerca de los productos al estimar la utilidad esperada de esas decisiones. Dicho análisis también ayuda a tomar decisiones con respecto a que tanta publicidad debe hacerse, si se debe expandir o no hacia nuevos mercados, y como fijar el precio de los productos.”(p. 68).

Lo sustentado por Ross (2012) es importante debido a que se puede usar la proyección como parte de una estructura de reducción de gastos en base a un análisis previo y pre control presupuestal para exigir límite de estos.

Gitman y Zutter (2012) comenta que el análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU) proporciona una visión financiera general del proceso de planeación para la toma de decisiones. El CVU está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

Los Costos Fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos. El monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de la producción, pueden variar con el tiempo.

Los costos variables son aquellos que se modifican de acuerdo a su volumen de producción. Si el nivel de actividad disminuye los costos disminuyen y si el nivel de la actividad aumenta los costos aumentan. (p. 189)

2.4 Estrategias para incrementar la rentabilidad

Según Court (2012), muchas empresas como objetivo principal buscar la manera de generar valor, para lo cual la teoría indica que existen dos formas esenciales para aumentar el valor de una empresa:

- Aumentar los ingresos por medio de las ventas.
- Disminuir costos al pagar menos por materias primas, salarios y servicios que reciban. (p. 215)

Court (2012) comenta que ambas alternativas son saludables económicamente para las entidades, puesto que el incremento de ingresos es el primer punto por donde tendría que partirse, ya que le conviene a la postura y crecimiento de las empresas, y la disminución de costos es producto de una estrategia financiera que apunta directamente a la rentabilidad de las empresas, puesto que los márgenes son importantes para tener como resultado un flujo de efectivo incremental periodo a periodo.

Asimismo, el autor hace referencia a que este postulado es necesario para comprender la relación entre rentabilidad y riesgo y la eficaz dirección y ejecución del Capital de Trabajo.

3. INDICADORES FINANCIEROS

Para Olivera (2011), los ratios financieros son considerados instrumentos, cuya función principal es permitir el análisis e interpretación de los Estados Financieros de una entidad. Es importante señalar que la información estrella para el cálculo de estos ratios son las que componen el Balance General y del Estado de Resultados, ya que permite tener un conocimiento más exacto del comportamiento de las industrias. (p. 206)

3.1 Ratios de Rentabilidad

Gitman y Zutter (2012) mencionan que “las medidas de rentabilidad, sirven de apoyo a los analistas para poder evaluar las utilidades de las empresas respecto a un nivel determinado de ventas”. (p. 112)

En otras palabras Gitman y Zutter (2012) comentan que los indicadores de rentabilidad salen a través de la división entre las utilidades y los ingresos y normalmente se aprecian de manera porcentual ya que son más fáciles de interpretar y tenerlos en cuenta al momento de comparar los niveles rentables de una empresa con otra, en su defecto diferentes periodos de una misma empresa.

Olivera (2011), se refiere a los ratios de rentabilidad como aquellas medidas que permiten evaluar la capacidad de una empresa para poder generar utilidades, mediante el uso de recursos propios o ajenos.

Mediante estos ratios, se puede comprender que si la empresa no obtiene ganancias en un periodo de tiempo, esto afectaría su estructura de capital pues se vería en la necesidad de adquirir una deuda para poder solventar sus operaciones o los accionistas tendrían que recurrir al aporte de liquidez que permita mantener a la empresa en marcha. (p. 136)

Vale sumar a lo que indica Olivera (2011), que la estructura de capital es un punto muy importante en la rentabilidad de la empresa, puesto que te permite ver el nivel de asignación de gastos financieros que tendrá la entidad, egresos de efectivo que afectan no solo el flujo de efectivo de la empresa, si no que reducen considerablemente la utilidad neta de las organizaciones; por lo que mencionan el aporte por parte de los accionistas, puesto que los intereses de ese capital se pagarían a través de dividendos cuando la empresa obtenga utilidad, por lo que sería la mejor opción aunque a largo plazo la más costosa.

- **Margen de Utilidad Operativa (MUO)**

Mediante el cálculo de este ratio, se puede comprender la cantidad de ganancias operativas obtenidas por cada unidad de venta.

Gitman y Zutter (2012) se refieren en este ratio como la medición porcentual de se obtiene de cada sol de ventas, luego de que se deducen los costos y gastos, exceptuando los intereses, impuestos y dividendos. (p. 165)

$$MUO = \frac{UTILIDAD OPERATIVA}{VENTAS NETAS}$$

2.3 Definición de términos básicos

- Automotriz

Sector o rubro empresarial la cual consta de la compra y venta de unidades vehiculares de marcas procedentes de diferentes países del mundo.

- Gastos administrativos

Egresos de efectivo que se ejecutan en una empresa para la realización de trabajos de control, seguimiento y control de información, brindando soporte comercial y financiero.

- Gasto corporativo

Egresos de efectivo sumados que ejecutan diferentes empresas que tienen como dueños o directores a las mismas personas (accionistas o dueños).

- Gastos de planilla

Egresos de efectivo que se ejecutan en una empresa por el pago de los servicios a los trabajadores, agregando la provisión de pagos de los beneficios sociales tales como vacaciones, gratificaciones, CTS, Es salud, entre otros.

- Gastos de ventas

Egresos de efectivo que se ejecutan en una empresa para la realización de venta o prestación de servicios según sea el rubro de la organización.

- Gastos Operativos

Egresos de efectivo que se ejecutan en una empresa para que esta pueda operar tanto a nivel comercial y/o de ventas como a nivel administrativo y/o financiero.

- Rentabilidad

Indicador porcentual que permite identificar la razón que obtiene la utilidad de la empresa en relación a los ingresos que se generan.

- Utilidad Operativa

Importe en soles que se obtiene de una organización, una vez que se deduce de los ingresos por ventas, sus costos y gastos operativos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

El plan de reducción de gastos operativos incide positivamente en el incremento de la rentabilidad de la empresa Neomotors SAC, de la ciudad de Trujillo 2018; reformulando la política de comisiones de los Asesores y jefes de venta de vehículos, implementando una política para la ejecución de gastos de marketing y logística según aprobación de Gerencia y registro en el Presupuesto de la organización.

3.2 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
GASTOS OPERATIVOS	Son aquellos destinados a mantener un activo en su condición existente o a modificarlo para que vuelva a estar en condiciones apropiadas de trabajo.	Plan de reducción de Gastos de planilla de ventas	- Importe de gastos de planilla del personal de ventas (S/) - Variación porcentual de gastos de planilla de ventas(%)
			- Importe de gastos de planilla de jefes de ventas(S/) - Variación porcentual de gastos de planilla de Jefes de ventas (%)
		Plan de reducción de gastos de marketing	- Importe de gastos de Marketing (S/) - Variación porcentual de gastos de Marketing (%)
		Plan de reducción de gastos de Logística	- Importe de gastos de Logística (S/) - Variación porcentual de gastos de Logística (%)
RENTABILIDAD	Relación que existe entre los beneficios que proporciona una determinada operación o bien, y la inversión o esfuerzo que se hizo.	Indicadores de rentabilidad	- Indicador de Rentabilidad Neta (%) <i>(Utilidad Neta / Ingreso Total)</i>
			- Indicador de Rentabilidad Operativa (%) <i>(Utilidad Operativa / Ingreso Total)</i>
			- Indicador de Gasto Operativo (%) <i>(Gastos operativos / Ingreso Total)</i>
			- Indicador de Gasto de ventas (%) <i>(Gastos de ventas / Ingreso Total)</i>
			- Indicador de Gasto administrativo (%) <i>(Gastos de administración / Ingreso Total)</i>

3.3 Diseño de investigación

No Experimental – Descriptivo

Estudio	Muestra
O	G

Dónde:

O: Plan de reducción de gastos operativos

G: Rentabilidad de la empresa Neomotors SAC

3.4 Unidad de estudio

Rentabilidad de la empresa Neomotors SAC

3.5 Población

Información Financiera de la empresa Neomotors SAC

3.6 Muestra (muestreo o selección)

Gastos Operativos y rentabilidad del periodo 2018 de Neomotors SAC

3.7 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Entrevista

- Cuestionario entre dos o más personas, las cuales están reguladas por un entrevistador para recabar información sobre algún asunto en particular a través de opiniones diversas.
- El instrumento aplicado es la guía de entrevista, y es importante porque nos permitirá tener como dato la opinión de especialistas financieros externos a la empresa, y poder conocer los puntos que se deberían de tener en cuenta si es que se quiere reducir los gastos operativos de una empresa automotriz.

3.8 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- El autor a través del análisis de la información financiera de la empresa (Estado de Resultados a junio 2018) revisa el nivel de rentabilidad que tiene la empresa, así como el detalle de los gastos operativos (gastos de ventas y administración).

- A través de la revisión de las cuentas de gastos operativos con mayor impacto en la rentabilidad de la empresa, detecta los puntos relevantes y propone establecer políticas que permitan reducir el gasto administrativo y de ventas de la empresa.
- Una vez cuantificado la reducción del gasto administrativo y de ventas, se realizará un Estado de Resultados Comparativo antes y después de la gestión, para verificar la reducción del gasto operativo y el incremento d la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 Datos de la empresa

4.1.1 Nombre de la empresa

Neo Motors SAC

4.1.2 Localización

Av. Mansiche 1023 – Urb. Santa Isabel, Trujillo – La Libertad

4.1.3 Misión

Satisfacer al cliente atendiendo sus necesidades de transporte, ofreciéndoles vehículos de la mejor calidad con pleno respaldo del servicio de Post-venta, garantizando calidad, confiabilidad y seguridad.

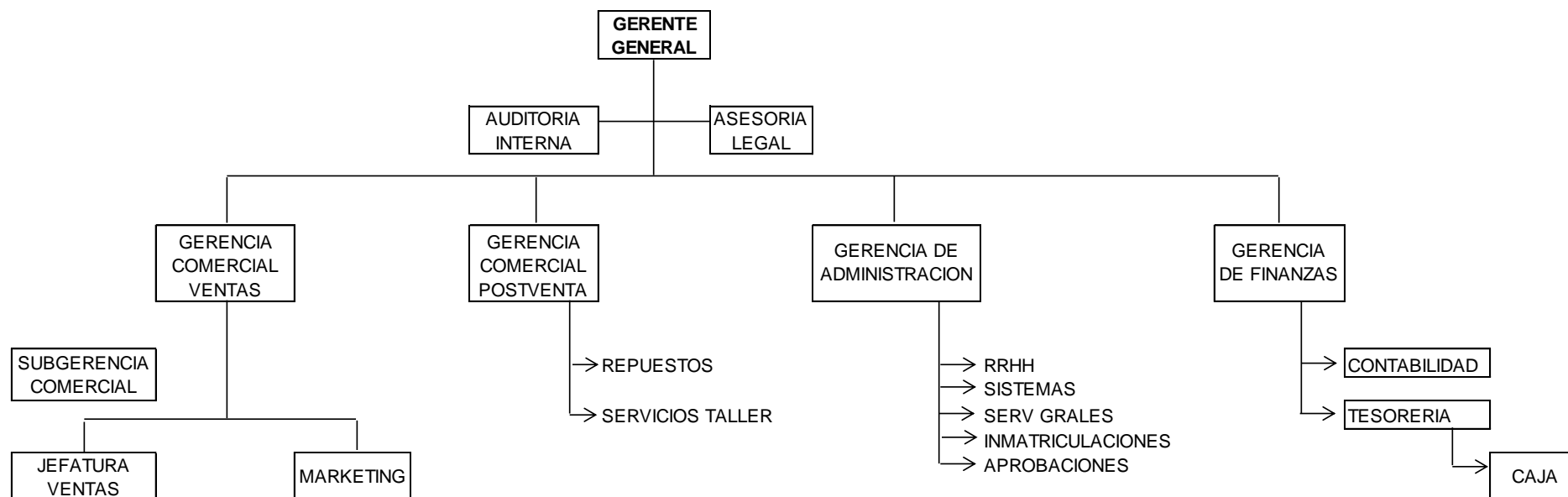
4.1.4 Visión

En un corto plazo, ser una empresa líder del sector automotriz en la región norte del país, contribuyendo en forma activa en el desarrollo del país, en el bienestar de la sociedad y sus colaboradores.

4.1.5 Organigrama

El organigrama funcional de la empresa básicamente se divide en 2 unidades, la operativa y la administrativa; la parte operativa es la responsable de la venta de vehículos nuevos, así como la venta de servicios y repuestos, a lo que se le llama la post venta; en lo que respecta a la parte administrativa se tiene a la Gerencia de administración como responsables de apoyo como logística, marketing y sistemas, la otra parte que es el área de Contabilidad y Finanzas que analizan la información para toma de decisiones financieras.

Organigrama Neo Motors SAC



4.2 Diagnóstico de los gastos operativos y rentabilidad de la empresa

Para poder analizar la situación actual de la organización respecto a sus gastos operativos y rentabilidad, usaremos el Estado de Resultados, que es uno de los Estados financieros que permite visualizar la situación económica de la organización, además de ello te muestra el nivel del gasto operativo en relación a los ingresos en un análisis porcentual denominada análisis horizontal, el cual se presente a continuación:

Tabla N° 01: Estado de Resultados - Periodo 2018 vs 2017

ESTADO DE RESULTADOS				
NEOMOTORS SAC				
AL 30 DE JUNIO DEL AÑO 2018 y 2017				
<i>NUEVOS SOLES</i>				
	<u>2018</u>	<u>%</u>	<u>2017</u>	<u>%</u>
VENTAS NETAS	23,529,283	100.0%	23,293,990	100.0%
COSTO DE VENTAS	<u>-17,783,641</u>	<u>-75.6%</u>	<u>-17,586,963</u>	<u>-75.5%</u>
UTILIDAD BRUTA	5,745,642	24.4%	5,707,028	24.5%
GASTOS DE VENTAS	-3,157,013	-13.4%	-3,028,219	-13.0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	<u>-1,429,308</u>	<u>-6.1%</u>	<u>-1,397,639</u>	<u>-6.0%</u>
UTILIDAD OPERATIVA	1,159,320	4.9%	1,281,169	5.5%
GANANCIA VENTA DE ACTIVOS	240,738	1.0%	256,234	1.1%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	137,446	0.6%	93,176	0.4%
INGRESOS FINANCIEROS	282,891	1.2%	279,528	1.2%
GASTOS FINANCIEROS	-1,109,999	-4.7%	-1,118,112	-4.8%
DIFERENCIA DE CAMBIO	<u>-789,996</u>	<u>-3.4%</u>	<u>-861,878</u>	<u>-3.7%</u>
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-79,599	-0.3%	-69,882	-0.3%

FUENTE: Área de Contabilidad - Neomotors SAC

Claramente se denota que la empresa no está pasando una buena situación económica, ya que la pérdida neta viene dándose en 2 periodos consecutivos, a pesar de que en el año 2017 se tenía una mejora operativa en comparación con el primer semestre del año 2018, los gastos financieros y la diferencia de tipo de cambio terminó con sepultar los intereses económicos de la Neo Motors.

Definitivamente tener un ración de gasto de ventas mayor al 10% es bastante teniendo en cuenta el nivel de ingresos que poseen en el sector automotriz, por lo que la revisión de estos es uno de los principales pilares para la mejora económica de la organización.

Otro punto importante para analizar la situación actual, son los indicadores de rentabilidad para poder tener en cuenta al momento de diseñar un plan que permita la mejora de estos índices:

Tabla N° 02: Indicadores Financieros 2018 vs 2017

		<u>2018</u>		<u>2017</u>	
RENTABILIDAD NETA	<i>Utilidad Neta</i>	-79,599	-0.3%	-69,882	-0.3%
	<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,293,990	
RENTABILIDAD OPERATIVA	<i>Utilidad Operativa</i>	1,159,320	4.9%	1,281,169	5.5%
	<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,293,990	
GASTO OPERATIVO	<i>Gasto operativo</i>	4,586,322	19.5%	4,425,858	19.0%
	<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,293,990	
GASTO DE VENTAS	<i>Gasto de ventas</i>	3,157,013	13.4%	3,028,219	13.0%
	<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,293,990	
GASTO ADMINISTRATIVO	<i>Gto Administrativo</i>	1,429,308	6.1%	1,397,639	6.0%
	<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,293,990	

FUENTE: Elaboración propia

Los indicadores financieros de la empresa Neo Motors de la ciudad de Trujillo para el periodo Enero a Junio 2018 muestran el nivel de rentabilidad operativa cuyo 4.9% ya vimos en el análisis del Estado de Resultados que no cubre los gastos generados por el financiamiento de la organización obteniendo una Rentabilidad neta negativa, tanto en el periodo 2017 como el periodo 2018; para ello se necesita reducir algunos gastos operativos que con una participación del 19.5% sobre el total de los ingresos alcanza un nivel alto; por ello es que se necesita reducir algunos puntos importantes como son los gastos variables del personal de ventas y marketing teniendo en cuenta que el nivel de ingresos no ha incrementado lo que se esperaba, así como los gastos de compras y administrativos internos que tiene Logística dentro de la organización.

Comentario de la entrevista a especialistas Financieros:

A continuación el análisis de las respuestas de los especialistas entrevistados para poder tomar en cuenta el desarrollo de la presente investigación:

1. ¿Cómo se debe analizar el nivel de rentabilidad en una organización del sector automotriz?

Ambos especialistas comparten la idea de revisar primero los ingresos por ventas acompañado de la estrategia y revisión de reducción de gasto de ventas y administrativo; de esa manera no solo se estaría abocada a la parte comercial (potenciar ventas), sino también a la parte analítica económica y financiera (reducción de gastos operativos e intereses)

2. ¿La reducción de gastos operativos debe ser un objetivo principal de las empresas del rubro automotriz?

Ellos comentan que la meta de rentabilidad no solo se logra con el incremento de ingresos, tiene que estar a la par las estrategias de reducción de gastos operativos, por si no se genera mayor margen en ventas, al menos se tiene un margen operativo en base a la reducción de gastos que puedas generar, concluyen que la única forma de incrementar rentabilidad no es solo incrementar las ventas, sino también reducir los gastos en donde se incluye desde costos directos, gastos administrativos, hasta gastos financieros (intereses).

3. ¿Cuál sería la mejor forma de reducir gastos operativos para las empresas del rubro automotriz?

Comentan que debe hacerse desde los gastos que realiza la Gerencia general de la organización hasta las áreas de limpieza y seguridad, y que este proceso no debe afectar el proceso de gestión de ventas u operativo, ya que las acciones deben seguir mejorando el performance de la organización.

4.3 Plan de reducción de gastos laborales

4.3.1 Problemática

Se identificó problemas de incremento de gasto de ventas por parte del personal dedicado a la venta de vehículos nuevos, por lo que la problemática se divide en 2 puntos, los Asesores de ventas y los Jefes de ventas:

Asesores de Ventas de vehículos nuevos

Parte del trabajo de estos colaboradores no es solo vender la unidad, sino tienen trabajos administrativos como es el de presentar el File de venta completo, este consta de la solicitud de compra, voucher de pago, copia de DNI, copia literal si es persona jurídica, guía de remisión de la entrega de la unidad, entre otros; el problema es que la comisión que perciben los colaboradores por la venta se realiza cuando se cierra la venta, con la aceptación de la solicitud de compra, sin embargo hay muchas ventas que terminan por caerse por motivos como la demora del tiempo de entrega, descoordinación y falta de seguimiento por parte del asesor, además de motivos personales, por lo que no se llega a realizar la entrega por lo tanto no es contabilizada como venta, para ello el asesor ya percibió por comisión ya que la Gerencia comercial finalizaba en que el servicio se dio y que la administración de ventas es la culpable de tal asunto.

Jefes de Ventas

Este tipo de colaborador tiene una remuneración básica fija más elevada que los asesores y su remuneración variable se obtiene de una parte de comisión por todas las ventas que cierre su fuerza de ventas, es decir no por la entrega de la unidad, sino por parte de la comisión que genera de una manera inadecuada el asesor de ventas; en este caso los asesores se conforman con un número promedio que realice su fuerza de venta pero no se realiza un trabajo comercial adicional para lograr llegar a la meta que se le coloca a cada punto de venta que gestione la mejora que toda empresa está acostumbrada a realizar.

4.3.2 Estrategia de reducción de gastos laborales

La estrategia a tener en cuenta para eliminar los problemas comentados serían los siguientes:




Asesores de venta de vehículos nuevos

El pago de comisión se realizará bajo el requisito de entrega del File de ventas completo, es decir este tendrá que portar la guía de Remisión, documento que garantiza la venta.

Jefe de Ventas

La remuneración variable se dará en base a un bono por alcance de meta y ya no por comisiones.

4.3.3 Política a implementar

  	<p align="center">POLÍTICA DE COMISIONES PERSONAL DE VENTA DE VEHICULOS SGA-G-RHH-POL-0001 Versión 1.0 Pág. 1</p>	
<p>1. Objetivo</p> <p>Establecer las directivas del formato de remuneración variable para los Asesores y Jefes de ventas de vehículos nuevos de la organización.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Aplica los Asesores y Jefes de ventas de vehículos de marca Chevrolet y marca Isuzu de las sedes de Trujillo, Chiclayo, Chimbote, Huaraz, Cajamarca y Tumbes.</p> <p>3. Políticas y Disposiciones</p> <p>3.1 Para los Asesores de venta de vehículos nuevos</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comisión será pagado siempre y cuando se tenga el expediente de venta completo, es decir tendrá que tener la guía de Remisión del vehículo, guía que se obtiene en la entrega de la unidad al cliente. <p>3.2 Para los Jefes de ventas de vehículos nuevos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comisión de cada venta de la fuerza de ventas quedará suspendida, la remuneración variable de los Jefes de venta será en base a metas de ventas en unidades, es decir de no llegar a la meta de ventas, estos solo percibirán su remuneración fija, más no la parte variable de su remuneración. 		
<p>Generado por: Rosa Esquivel Medrano ANALISTA DE PROCESOS</p>	<p>Revisado por: Ricardo Garrido Meza GERENTE DE ADM Y FIN</p>	<p>Aprobado por: Patricio Martínez Cordero GERENCIA GRAL 01/01/2018</p>

De esta manera se va a evitar pagar comisiones a los asesores por unidades que al final terminan por no concretar la venta, también tendremos el Expediente completo de la venta que normalmente los asesores de venta se desentienden puesto que ya recibieron sus comisiones por esas ventas; ahora todo será más ordenado en el tema administrativo de la venta y en el tema de gasto por pago de comisiones que se hará efectivo con la entrega de la unidad al cliente.

4.3.4 Cuantificación de reducción de gastos laborales

A continuación se presentan las unidades cerradas que son consideradas como venta para pagar la comisión a los asesores y jefes de ventas, las cuales suman 181 entre todos los tipos de vehículos nuevos que la empresa actualmente comercializa.

4.3.4.1 Gasto por comisiones – Asesores de ventas

Tabla N° 3: Unidades VENDIDAS de Enero a Junio 2018

ASESORES DE VENTA	Sedan	SUV	Pick up	Comercio	Camión	# Unid vendidas
A.V 1 - Trujillo	6	3	2	3	5	19
A.V 2 - Trujillo	6	4	1	3	4	18
A.V 3 - Trujillo	6	2	2	3	3	16
A.V 4 - Trujillo	6	2	1	4	4	17
A.V 1 - Chimbote	4	3	2	2	2	13
A.V 2 - Chimbote	3	3	2	1	3	12
A.V 1 - Huaraz	2	2	2	3	3	12
A.V 2 - Huaraz	3	1	2	1	2	9
A.V 1 - Chiclayo	4	2	2	4	3	15
A.V 2 - Chiclayo	4	2	2	3	2	13
A.V 1 - Cajamarca	0	2	5	3	2	12
A.V 2 - Cajamarca	1	1	4	3	1	10
A.V 1 - Tumbes	3	0	1	2	1	7
A.V 2 - Tumbes	4	1	1	1	1	8
						181

Fuente: Administración de Ventas - Neomotors SAC

Como se puede visualizar lo que se está mostrando son las unidades vendidas por los 4 asesores de venta del punto de Trujillo, 2 asesores de venta del punto de Chimbote, 2 asesores de venta del punto de Huaraz, 2 asesores de venta del punto de Chiclayo, 2 asesores de venta del punto de Cajamarca y 2 asesores de venta del punto de Tumbes; de las cuales se aprecia según el tipo de vehículos cuáles cerraron y de las cuales debieron hacer el seguimiento en conjunto con la administración de venta para poder realizar la entrega y completar el FILE de venta, ya que son las condiciones para que esa unidad represente un ingreso para la organización.

Ahora se muestra una tabla con el número de unidades por modelo y por asesor de venta de las unidades entregadas a los clientes, de manera comparativa como el cuadro anterior, en donde se

puede mostrar que solo el 67%, es decir 121 unidades se entregaron y formaron parte del ingreso de Neomotors SAC, unidades por la cual solo se debió pagar comisión regularizando las otras 60 comisiones:

Tabla N° 4: Unidades ENTREGADAS de Enero a Junio 2018

ASESORES DE VENTA	Sedan	SUV	Pick up	Comercio	Camión	# Unid ventas
A.V 1 - Trujillo	6	2	2	2	3	15
A.V 2 - Trujillo	6	3	1	2	2	14
A.V 3 - Trujillo	6	1	2	2	1	12
A.V 4 - Trujillo	6	1	1	3	2	13
A.V 1 - Chimbote	4	2	2	1	0	9
A.V 2 - Chimbote	3	2	1	0	1	7
A.V 1 - Huaraz	2	1	2	2	1	8
A.V 2 - Huaraz	3	0	1	0	0	4
A.V 1 - Chiclayo	4	1	2	3	1	11
A.V 2 - Chiclayo	4	1	1	2	0	8
A.V 1 - Cajamarca	0	1	2	2	0	5
A.V 2 - Cajamarca	1	0	1	2	0	4
A.V 1 - Tumbes	3	0	1	1	0	5
A.V 2 - Tumbes	4	0	1	0	1	6
						121

Fuente: Administración de Ventas - Neomotors SAC

Como se puede visualizar, solo 121 unidades de las 181 unidades se entregaron a los clientes, quiere decir que se tiene 60 unidades que por motivos de falta de seguimiento, falta de atención de parte del asesor de ventas, falta de organización de entrega de unidades por parte de la administración de ventas y falta de coordinación del área comercial se tuvo solo un 67% de efectividad, sin embargo el gasto de ventas que se tuvo fue sobre el 100% de ventas cerradas más no contabilizadas y tomadas en cuenta en los EEFF y estadística de la empresa.

Teniendo en cuenta las 181 unidades vendidas pero no entregadas se muestra a continuación el reporte de comisiones que se pagaron a los asesores de venta de cada punto por cada tipo de unidad de Enero a Junio 2018:

Tabla N° 5: Comisiones PAGADAS de Enero a Junio 2018

ASESORES DE VENTA	Sedan	SUV	Pick up	Comercial	Camión	Comisión pagada
A.V 1 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 2,100	S/. 1,600	S/. 2,700	S/. 6,000	S/. 15,400
A.V 2 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 2,800	S/. 800	S/. 2,700	S/. 4,800	S/. 14,100
A.V 3 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 1,400	S/. 1,600	S/. 2,700	S/. 3,600	S/. 12,300
A.V 4 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 1,400	S/. 800	S/. 3,600	S/. 4,800	S/. 13,600
A.V 1 - Chimbote	S/. 2,000	S/. 2,100	S/. 1,600	S/. 1,800	S/. 2,400	S/. 9,900
A.V 2 - Chimbote	S/. 1,500	S/. 2,100	S/. 1,600	S/. 900	S/. 3,600	S/. 9,700
A.V 1 - Huaraz	S/. 1,000	S/. 1,400	S/. 1,600	S/. 2,700	S/. 3,600	S/. 10,300
A.V 2 - Huaraz	S/. 1,500	S/. 700	S/. 1,600	S/. 900	S/. 2,400	S/. 7,100
A.V 1 - Chiclayo	S/. 2,000	S/. 1,400	S/. 1,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 12,200
A.V 2 - Chiclayo	S/. 2,000	S/. 1,400	S/. 1,600	S/. 2,700	S/. 2,400	S/. 10,100
A.V 1 - Cajamarca	S/. 0	S/. 1,400	S/. 4,000	S/. 2,700	S/. 2,400	S/. 10,500
A.V 2 - Cajamarca	S/. 500	S/. 700	S/. 3,200	S/. 2,700	S/. 1,200	S/. 8,300
A.V 1 - Tumbes	S/. 1,500	S/. 0	S/. 800	S/. 1,800	S/. 1,200	S/. 5,300
A.V 2 - Tumbes	S/. 2,000	S/. 700	S/. 800	S/. 900	S/. 1,200	S/. 5,600
	S/. 26,000	S/. 19,600	S/. 23,200	S/. 32,400	S/. 43,200	S/. 144,400

Fuente: Administración de Ventas - Neomotors SAC

El total de comisiones pagadas a los asesores de ventas por las 181 unidades fue de S/ 144,100; importe significativo teniendo en cuenta que solo 161 unidades formaron parte del ingreso con la entrega de las unidades a los clientes.

Las comisiones percibidas son en promedio S/ 500 por las unidades Sedan, S/ 700 por las SUV, S/ 800 por las camionetas Pick up, S/ 900 por las comerciales y S/ 1,200 por los camiones; vale decir que las comisiones por financiamiento, seguros o GPS son comisiones que perciben de terceros a parte de lo que la empresa les proporciona como comisiones o incentivos.

De esa misma forma se muestra el importe de comisiones de los asesores de venta de cada punto que debieron pagarse teniendo en cuenta la estrategia planteado en esta investigación que es el pago de comisión siempre y cuando se tenga el FILE completo de venta, es decir la unidad haya sido entregado y se tenga la guía de remisión del mismo:

Tabla N° 6: Comisiones QUE DEBIERON PAGARSE de Enero a Junio 2018

ASESORES DE VENTA	Sedan	SUV	Pick up	Comercial	Camión	Comisión
A.V 1 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 1,400	S/. 1,600	S/. 1,800	S/. 3,600	S/. 11,400
A.V 2 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 2,100	S/. 800	S/. 1,800	S/. 2,400	S/. 10,100
A.V 3 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 700	S/. 1,600	S/. 1,800	S/. 1,200	S/. 8,300
A.V 4 - Trujillo	S/. 3,000	S/. 700	S/. 800	S/. 2,700	S/. 2,400	S/. 9,600
A.V 1 - Chimbote	S/. 2,000	S/. 1,400	S/. 1,600	S/. 900	S/. 0	S/. 5,900
A.V 2 - Chimbote	S/. 1,500	S/. 1,400	S/. 800	S/. 0	S/. 1,200	S/. 4,900
A.V 1 - Huaraz	S/. 1,000	S/. 700	S/. 1,600	S/. 1,800	S/. 1,200	S/. 6,300
A.V 2 - Huaraz	S/. 1,500	S/. 0	S/. 800	S/. 0	S/. 0	S/. 2,300
A.V 1 - Chiclayo	S/. 2,000	S/. 700	S/. 1,600	S/. 2,700	S/. 1,200	S/. 8,200
A.V 2 - Chiclayo	S/. 2,000	S/. 700	S/. 800	S/. 1,800	S/. 0	S/. 5,300
A.V 1 - Cajamarca	S/. 0	S/. 700	S/. 1,600	S/. 1,800	S/. 0	S/. 4,100
A.V 2 - Cajamarca	S/. 500	S/. 0	S/. 800	S/. 1,800	S/. 0	S/. 3,100
A.V 1 - Tumbes	S/. 1,500	S/. 0	S/. 800	S/. 900	S/. 0	S/. 3,200
A.V 2 - Tumbes	S/. 2,000	S/. 0	S/. 800	S/. 0	S/. 1,200	S/. 4,000
	S/. 26,000	S/. 10,500	S/. 16,000	S/. 19,800	S/. 14,400	S/. 86,700

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar solo S/ 86,700 se debió pagar de comisión, es decir S/ 57,700 soles menos, un 40% de gasto adicional que suma a la empresa por la imposición de la Gerencia comercial en evidenciar que el asesor de venta igual generó el servicios sin darse cuenta que el incremento del gasto de ventas influye directamente en la rentabilidad de la empresa si no posees un ingreso real.

Con la nueva estrategia de la política ya establecida en el pago de la remuneración variable de los asesores de ventas, hubiéramos tenido un importe menor en el gasto y la consolidación del orden de los files de venta que actualmente está muy desordenado y generar procesos y trabajo adicional al personal administrativo de ventas, inclusive a los mismos asesores de ventas.

Los comentarios antes mencionados se pueden observar en el siguiente cuadro resumen detallado:

Tabla N° 7: Reducción de pago de comisiones de Enero a Junio 2018

ASESORES DE VENTA	# Unidades vendidas	# Unidades entregadas	Reducción	Comisión ejecutada	Comisión PLAN	Reducción	
A.V 1 - Trujillo	19	15	4	S/. 15,400	S/. 11,400	S/. 4,000	26%
A.V 2 - Trujillo	18	14	4	S/. 14,100	S/. 10,100	S/. 4,000	28%
A.V 3 - Trujillo	16	12	4	S/. 12,300	S/. 8,300	S/. 4,000	33%
A.V 4 - Trujillo	17	13	4	S/. 13,600	S/. 9,600	S/. 4,000	29%
A.V 1 - Chimbote	13	9	4	S/. 9,900	S/. 5,900	S/. 4,000	40%
A.V 2 - Chimbote	12	7	5	S/. 9,700	S/. 4,900	S/. 4,800	49%
A.V 1 - Huaraz	12	8	4	S/. 10,300	S/. 6,300	S/. 4,000	39%
A.V 2 - Huaraz	9	4	5	S/. 7,100	S/. 2,300	S/. 4,800	68%
A.V 1 - Chiclayo	15	11	4	S/. 12,200	S/. 8,200	S/. 4,000	33%
A.V 2 - Chiclayo	13	8	5	S/. 10,100	S/. 5,300	S/. 4,800	48%
A.V 1 - Cajamarca	12	5	7	S/. 10,500	S/. 4,100	S/. 6,400	61%
A.V 2 - Cajamarca	10	4	6	S/. 8,300	S/. 3,100	S/. 5,200	63%
A.V 1 - Tumbes	7	5	2	S/. 5,300	S/. 3,200	S/. 2,100	40%
A.V 2 - Tumbes	8	6	2	S/. 5,600	S/. 4,000	S/. 1,600	29%
	181	121	60	S/. 144,400	S/. 86,700	S/. 57,700	40%

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo comentar y ahora contabilizar, los gastos que se reducen no solo son los S/ 57,700 sino un 43.72% por beneficios sociales que también se paga a los asesores en función a su promedio de comisiones ya que forma parte de su remuneración para cálculo de Es salud (9%), Vacaciones (8.33%), CTS (9.72%) y gratificaciones (16.67%); por ello el gasto que genera a la empresa no sería de S/ 57,700 sino de S/ 82,926.

4.3.4.2 Gasto por comisiones – Jefes de ventas

Dentro de la política actual las jefaturas de ventas ganan el 50% de la comisión de los asesores de venta por cada unidad cerrada, sin embargo ellos como jefes deberían ganar en base a metas que es lo que la estrategia de la presente investigación indica, ya que el crecimiento de ventas no ha sido el esperado, los asesores de ventas perciben comisión por cada venta pero comercialmente no impulsa la creación de estrategias de ventas.

A continuación se presenta los pagos que se les brindó a los jefes de ventas:

Tabla N° 8: Pago de Comisión - Jefe de ventas (Enero a Junio 2018)

JEFE DE VENTA	ASESORES DE VENTA	Sedan	SUV	Pick up	Comercial	Camión	Comisión pagada	
Jefe de Ventas TRUJILLO	A.V 1 - Trujillo	S/. 1,500	S/. 1,050	S/. 800	S/. 1,350	S/. 3,000	S/. 7,700	S/. 27,700
	A.V 2 - Trujillo	S/. 1,500	S/. 1,400	S/. 400	S/. 1,350	S/. 2,400	S/. 7,050	
	A.V 3 - Trujillo	S/. 1,500	S/. 700	S/. 800	S/. 1,350	S/. 1,800	S/. 6,150	
	A.V 4 - Trujillo	S/. 1,500	S/. 700	S/. 400	S/. 1,800	S/. 2,400	S/. 6,800	
Jefe de Ventas SUR	A.V 1 - Chimbote	S/. 1,000	S/. 1,050	S/. 800	S/. 900	S/. 1,200	S/. 4,950	S/. 18,500
	A.V 2 - Chimbote	S/. 750	S/. 1,050	S/. 800	S/. 450	S/. 1,800	S/. 4,850	
	A.V 1 - Huaraz	S/. 500	S/. 700	S/. 800	S/. 1,350	S/. 1,800	S/. 5,150	
	A.V 2 - Huaraz	S/. 750	S/. 350	S/. 800	S/. 450	S/. 1,200	S/. 3,550	
Jefe de Ventas NORTE	A.V 1 - Chiclayo	S/. 1,000	S/. 700	S/. 800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 6,100	S/. 26,000
	A.V 2 - Chiclayo	S/. 1,000	S/. 700	S/. 800	S/. 1,350	S/. 1,200	S/. 5,050	
	A.V 1 - Cajamarca	S/. 0	S/. 700	S/. 2,000	S/. 1,350	S/. 1,200	S/. 5,250	
	A.V 1 - Cajamarca	S/. 250	S/. 350	S/. 1,600	S/. 1,350	S/. 600	S/. 4,150	
	A.V 1 - Tumbes	S/. 750	S/. 0	S/. 400	S/. 900	S/. 600	S/. 2,650	
	A.V 2 - Tumbes	S/. 1,000	S/. 350	S/. 400	S/. 450	S/. 600	S/. 2,800	
		S/. 13,000	S/. 9,800	S/. 11,600	S/. 16,200	S/. 21,600	S/. 72,200	S/. 72,200

Fuente: Administración de Ventas - Neomotors SAC

Como se puede apreciar el pago a los jefes de ventas fue el 50% de la comisión que percibió cada asesor de venta, puesto que de la misma venta el Jefe con una remuneración básica más elevada también comisiona; sin embargo las ventas en comparación con el año pasado han caído en 25%.

Se entiende que dentro de las funciones de los jefes de ventas no solo está la capacitación y control de los asesores de ventas, sino las estrategias de venta y comerciales para impulsar y junto con planes de marketing poder incrementar las ventas de unidades de todos los tipos de vehículos, por lo que se debió pagarles bonos de ventas pero por alcance de ventas y no comisión ya que ellos no son los que cierran y efectúan la venta directamente.

Los alcances de ventas por zona de Enero a Junio fue la siguiente:

Tabla N° 9: Alcance de meta - Jefe de ventas (Enero a Junio 2018)

JEFE DE VENTA	META	EJECUTADO	ALCANCE
J.V Trujillo	85	70	82%
J.V Sur	65	46	71%
J.V Norte	70	65	93%
TOTAL	220	181	82%

Fuente: Administración de Ventas - Neomotors SAC

Como se puede visualizar no hubo ningún alcance de meta, por lo que con la estrategia actual los jefes de ventas no debieron percibir ningún bono, la conclusión es que si tienen comisiones no tendrían por qué esforzarse mucho en buscar estrategias para llegar a metas que beneficien a la empresa.

Para poder cuantificar cuánto sería la reducción del gasto en base a la remuneración variable que no debió pagar tanto al asesor como al Jefe de ventas, se tiene que tener en cuenta el costo de los beneficios sociales que se le paga a los trabajadores y como se sabe la remuneración variable del personal de ventas es computable para aplicar dichos beneficios, por lo tanto a la reducción del gasto que se ejecute del personal de ventas habría que agregarle un 43.72%, cuyo detalle queda especificado de la siguiente manera:

Tabla N° 10: Gasto de Beneficios sociales

ESSALUD	9.00%
VACACIONES	8.33%
GRATIFICACIONES	16.67%
CTS	9.72%
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	43.72%

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto la reducción del gasto teniendo en cuenta la nueva política de remuneración variable de los asesores y jefes de ventas quedaría de la siguiente manera:

Tabla N° 11: Resumen reducción de gasto Personal de Ventas

PERSONAL DE VENTAS	PLAN	EJECUTADO	REDUCCIÓN GASTO	
- Asesores de Venta	S/. 86,700	S/. 144,400	-S/. 57,700	-40%
- Jefe de Ventas	0	S/. 72,200	-S/. 72,200	-100%
TOTAL	S/. 86,700	S/. 216,600	-S/. 129,900	-60%

PERSONAL DE VENTAS	PLAN	EJECUTADO	REDUCCIÓN GASTO + BBSS	
- Asesores de Venta	S/. 124,605	S/. 207,532	-S/. 82,926	-40%
- Jefe de Ventas	0	S/. 103,766	-S/. 103,766	-100%
TOTAL	S/. 124,605	S/. 311,298	-S/. 186,692	-60%

Fuente: Elaboración propia

Si se toma en cuenta la política de pagar comisiones solo a los asesores de venta que cumplan con todos los requisitos de FILE de venta, es decir con guía de remisión, entrega de la unidad no solo estaríamos alineando el ingreso con el gasto, sino generando una reducción de S/ 57,700 que con los beneficios sociales estaríamos reduciendo a favor de la empresa S/ 82,926.

Por la parte de los Jefes de ventas, si se hubiese aplicado la política de bonos por alcance de metas se hubiera reducido los S/ 72,200 que se pagaron por concepto de comisiones, que sumado los beneficios sociales la empresa hubiera tenido S/ 103,766 menos de gasto de ventas.

En total por parte del personal de ventas tendríamos una reducción de comisiones de S/ 129,900 que con la carga social de los beneficios sociales que se pagan a los colaboradores por ley estaríamos reduciendo el gasto en 60% equivalente a S/ 186,692.

4.4 Plan de reducción de gastos de marketing

4.4.1 Problemática

Existe un incremento en todos los meses de los gastos ejecutados por el área de Marketing, el cual la Gerencia comercial justifica sin embargo no se denota mejoras o el fin de incremento de ventas que sugieren las campañas, el problema es que se realizó un presupuesto anual, importes que iban acompañados de o resultados de la venta de unidades para poder tener una relación entre los ingresos y los gastos que se ejecutan de manera comercial por el marketing que ejecuta la empresa.

Por ejemplo existen diferentes tipos de gastos que el área de marketing ejecuta, dentro de ellos se tiene:

Gastos de publicidad

Por ejemplo se tiene presupuestado ya los importes a pagar por avisos publicitarios en radios, sin embargo a veces acceden a servicios adicionales de las emisoras, lo mismo pasa en las folleterías, siempre para eventos y difusión de campañas se termina ejecutando gastos mayor al presupuestado.

Gastos por alquiler de luces y sonido

Siempre se alquilan luces y sonido, problema que acabaría con comprar uno propio para la empresa, pero puesto de otra manera se termina pagando por horas adicionales o importes no presupuestados que van sumando un incremento de gastos operativos.

Gastos por Merchandising

Se termina pidiendo más merchandising del que se necesita, ejecutando compras sin autorización que incrementan los gastos de marketing.


Otros Gastos de marketing

Dentro de ellos se tienen los gastos adicionales que se paga por diseño de piezas, tapasoles, producción, activaciones que deberíamos realizar una correcta cotización y optar por el más rentable para la organización.

4.4.2 Estrategia de reducción de gastos de marketing

Dentro de la propuesta está que cuando el importe del gasto ejecutado supere el importe presupuestado por la Gerencia, este se convertirá en un importe de descuento para el responsable, que podría ser el Jefe de marketing y si es que lo autorizó el Gerente comercial, se le hará su persona; teniendo en cuenta la nueva política que ahora se detalla.

4.4.3 Política a implementar

	<p><u>POLÍTICA DE APROBACION DE GASTOS DE MARKETING</u> SGA-G-RHH-POL-0002 Versión 1.0 Pág. 1</p>	
<p>1. Objetivo</p> <p>Establecer las directivas para la ejecución de los gastos relacionados con el marketing de la empresa.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Al área de marketing y todas las áreas operativas que centralizan sus gastos de publicidad, merchandising, impresión de volantes, entre otras actividades comerciales con los responsables del marketing de la organización.</p> <p>3. Políticas y Disposiciones</p> <p>3.1 Para el Área de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de Marketing solo deberá ejecutar los gastos aprobados por el área de Finanzas, el cual se estableció en el Presupuesto anual de la organización, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. <p>3.2 Para las Áreas operativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los jefes de cada área Operativa tendrá que realizar su Presupuesto anual de marketing para considerarlo dentro del Presupuesto aprobado por Finanzas, si tuviesen algunos gastos adicionales, tendrán que ser aprobados, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. 		
<p>Generado por: Rosa Esquivel Medrano ANALISTA DE PROCESOS</p>	<p>Revisado por: Ricardo Garrido Meza GERENTE DE ADM Y FIN</p>	<p>Aprobado por: Patricio Martínez Cordero GERENCIA GRAL 01/01/2018</p>

Teniendo en cuenta la implementación de la política se va a evitar tener gastos adicionales a los presupuestados o incremento de gastos de ventas en marketing comercial de las diferentes campañas que realiza la organización.

4.4.4 Cuantificación de reducción de gastos de marketing

La reducción de los gastos de marketing pasa por la ejecución excesiva de los gastos de publicidad, alquiler de sonido y luces, merchandising, entre otros, teniendo un presupuesto anual y modificaciones trimestrales del presupuesto según campañas, igual se termina por gastos más de lo presupuestado bajo supervisión de la Gerencia comercial que apaña dichas acciones sin darse cuenta el impacto que genera en el gasto, ya que con la reducción de ventas queda claro que el funcionamiento de las campañas y gastos comercial no tiene influencia directa en el incremento de ingresos.

Tabla N° 12: Gastos de Publicidad a Junio 2018

Publicidad	EJECUTADO	PSPTADO	VARIACIÓN	
Avisos publicitarios "Radio Exitosa"	S/. 45,230	S/. 40,000	S/. 5,230	13%
Avisos publicitarios "Radio RPP"	S/. 43,560	S/. 40,000	S/. 3,560	9%
Avisos publicitarios "Radio FM 96"	S/. 42,228	S/. 40,000	S/. 2,228	6%
Impresión de folleterías "Liquidación de Stock 2017"	S/. 18,450	S/. 12,000	S/. 6,450	54%
Impresión de volantes "Liquidación de Stock 2017"	S/. 9,050	S/. 8,000	S/. 1,050	13%
Difusión de campañas en redes sociales	S/. 31,255	S/. 25,000	S/. 6,255	25%
TOTAL	S/. 189,773	S/. 165,000	S/. 24,773	15%

Fuente: Área de Marketing - Neomotors SAC

Dentro del incremento de gastos de publicidad se tienen avisos adicionales que comercialmente las radios ofrecen y el área de marketing por mejorar la relación y ver ofertas futuras terminan complaciendo al proveedor, lo mismo que pasa con la difusión de campañas en redes sociales, que terminamos generando una mayor publicidad la acordada así como la impresión de folletería y volantes adicionales por si se tiene una forma adicional de repartir dicho material; eso genera un incremento del gasto del 15% en esta partida equivalente a S/ 24,772 en el primer semestre del año.

Tabla N° 13: Gastos por Alquiler de luces y sonido a Junio 2018

Alquiler de Luces y Sonidos	EJECUTADO	PSPTADO	VARIACIÓN	
Campaña "Camiones ISUZU"	S/. 8,752	S/. 5,000	S/. 3,752	75%
Campaña "Liquidación de stock 2017 ISUZU"	S/. 7,040	S/. 5,000	S/. 2,040	41%
Campaña "Liquidación de stock 2017 CHEVROLET"	S/. 6,025	S/. 5,000	S/. 1,025	21%
Campaña "Stock F800 ISUZU"	S/. 7,325	S/. 5,000	S/. 2,325	47%
TOTAL	S/. 29,142	S/. 20,000	S/. 9,142	46%

Fuente: Área de Marketing - Neomotors SAC

Para cada campaña a inicio de año por liquidación de stock antiguo, o liquidaciones de diferentes unidades que se tiene un stock muy grande se alquilan luces y sonidos, que tranquilamente se podrían comprar si nos proyectamos que a futuro se van a usar prácticamente de manera mensual, sin embargo no solo pagamos horas extras para extender las campañas si no que no analizamos el proveedor que nos conviene económicamente incrementando el gasto presupuestado en este tipo de gasto del 46% equivalente a S/ 9,142 a Junio del año 2018.

Tabla N° 14: Gastos por Merchandising a Junio 2018

Merchandising	EJECUTADO	PSPTADO	VARIACIÓN	
Entrega de unidades	S/. 11,620	S/. 10,000	S/. 1,620	16%
Campaña "Camiones ISUZU"	S/. 9,650	S/. 8,000	S/. 1,650	21%
Campaña "Liquidación de stock 2017 ISUZU"	S/. 10,660	S/. 8,000	S/. 2,660	33%
Campaña "Liquidación de stock 2017 CHEVROLET"	S/. 9,540	S/. 5,000	S/. 4,540	91%
Campaña "Stock F800 ISUZU"	S/. 9,118	S/. 8,000	S/. 1,118	14%
TOTAL	S/. 50,588	S/. 39,000	S/. 11,588	30%

Fuente: Área de Marketing - Neomotors SAC

El incremento del gasto en esta parte del 30% equivalente a S/ 11,588 en esta primera parte del año se debe específicamente a la solicitud de mayor merchandising para poder brindarle no solo a nuestros clientes, sino de repartirlos a personas que asisten a nuestras campañas o pasan por allí, la cual no asegura un retorno de ingreso por alguna venta que podamos lograr, eso se comenta por la reducción de ventas que se tiene en todas nuestras líneas de negocio.

Tabla N° 15: Otros gastos de Marketing a Junio 2018

Otros Gastos	EJECUTADO	PSPTADO	VARIACIÓN	
Diseño de piezas gráficas	S/. 9,060	S/. 6,000	S/. 3,060	51%
Diseños y vistas 3D	S/. 10,520	S/. 8,000	S/. 2,520	32%
Tapasoles de TASLAM - Campaña	S/. 24,810	S/. 20,000	S/. 4,810	24%
Producción para activación Chevrolet 2018	S/. 12,300	S/. 10,000	S/. 2,300	23%
Activación Chevrolet 2018	S/. 16,042	S/. 15,000	S/. 1,042	7%
Catering para capacitación	S/. 14,330	S/. 10,000	S/. 4,330	43%
TOTAL	S/. 87,062	S/. 69,000	S/. 18,062	26%

Fuente: Área de Marketing - Neomotors SAC

En otros gastos se tiene que el incremento del 26% equivalente a S/ 18,062 adicionales en el gasto de ventas de la organización se debió al exceso de diseños, producción y activaciones de diferentes vehículos nuevos, además de costosos catering para capacitar a los clientes.

Tabla N° 16: Reducción total de gastos de Marketing a Junio 2018

GASTOS DE MARKETING	EJECUTADO	PSPTADO	REDUCCIÓN	
Publicidad	S/. 189,773	S/. 165,000	-S/. 24,773	-15%
Alquiler de luces y sonido	S/. 29,142	S/. 20,000	-S/. 9,142	-46%
Merchandising	S/. 50,588	S/. 39,000	-S/. 11,588	-30%
Otros gastos	S/. 87,062	S/. 69,000	-S/. 18,062	-26%
TOTAL	S/. 356,565	S/. 293,000	-S/. 63,565	-22%

Fuente: Elaboración propia

Se puede reducir muchos gastos, algunos innecesarios, algunos improductivos, algunos sin analizar costos; pero la política de respetar lo presupuestado para realizar un plan financiero que ayude a mejorar la rentabilidad de la empresa no se realizará si nadie cumple con una principal función que es la reducción de gasto, teniendo en cuenta la política diseñada de que el responsable asumiría el gasto, se hubiera obtenido una reducción de S/ 63,565, importe que seguiría sumando a los diferentes ítems de la presenta investigación incrementando directamente la utilidad operativa y neta de Neomotors.

4.5 Plan de reducción de gastos de logística

4.5.1 Problemática

La organización de los gastos por compras de útiles, mantenimientos, servicios internos, entre otros gastos que gestiona el área de logística tiene una parte fija, organizada y presupuestada, y otra parte que se realizan según la necesidad del personal o infraestructura de la empresa, vale indicar que ninguna de las partes lo que se gasta es lo que se figura en el Presupuesto anual de la empresa y esto que se tiene en cuenta algún importe adicional para mantenimientos correctivos o llamados Otros gastos, se comentan algunos grupos de ejecución de gastos:

Compras

Dentro de las compras se tiene la solicitud de suministros eléctricos tanto para el área operativa en su mayoría como para las diferentes áreas administrativas, a su vez hay compras de materiales y muebles que necesitan sobre todo los talleres de servicios en donde la empresa brinda mantenimientos preventivos y correctivos a las unidades Chevrolet y camiones Isuzu.

Gastos de mantenimientos

Dentro de este paquete de gastos se tiene los mantenimientos de la mayoría de equipos de taller como elevadores, compresoras, balanzadora, sopletes, equipos que 2 veces al año mínimo se desarrollan tales mantenimientos, pero también se tienen pintados y revisiones que se ejecutan sin analizar nuevos precios del mercado y no ver solo al proveedor que está más al alcance de la mano.


Gastos de fumigación y limpieza

Aquí se desarrolla la limpieza de la Fascia, cortinas y todos los aparatos eléctricos que se tiene para poder preservarlos, de esa manera a veces se contrata personal especialista y terceros que nos apoyan gastos que sobre pasan los ejecutados por no tener un control del costo de los servicios.

4.5.2 Estrategia de reducción de gastos de logística

Ante la circunstancia de que los gastos ejecutados reflejen un incremento de lo presupuestado el Jefe de logística asumirá la variación de este, salvo justificación u aprobación de alguna Gerencia administrativa que si no tiene visto bueno de la Gerencia general sería quién asumiría ya que existirá una política la cual se debe cumplir y se detalla a continuación:

4.5.3 Política a implementar

	<p><u>POLITICA DE APROBACION DE GASTOS DE LOGISTICA</u> SGA-G-RHH-POL-0003 Versión 1.0 Pág. 1</p>
<p>1. Objetivo</p> <p>Establecer las directivas para la ejecución de los gastos relacionados con la Logística de la empresa.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Al área de logística y todas las áreas operativas que centralizan sus compras, gastos de mantenimiento, reparaciones, entre otras actividades que el área de logística centraliza a favor de la organización.</p> <p>3. Políticas y Disposiciones</p> <p>3.1 Para el Área de Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de Logística solo deberá ejecutar los gastos aprobados por el área de Finanzas y/o Gerencia, el cual se establecerá según el Presupuesto anual de la organización, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. <p>3.2 Para las Áreas operativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los jefes de cada área Operativa tendrá que realizar su Presupuesto anual de logística para considerarlo dentro del Presupuesto aprobado por Finanzas y la Gerencia, si tuviesen algunos gastos adicionales, tendrán que ser aprobados, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. 	

Teniendo en cuenta la implementación de la política se va a evitar tener gastos adicionales a los presupuestados o incremento de gastos y/o compras de materiales, suministros y útiles que incrementan los gastos operativos de la organización muchas veces innecesariamente o por falta de planificación.

4.5.4 Cuantificación de reducción de gastos logística

Los gastos de logística son ejecutados a partir de un presupuesto anual tan igual como los gastos de marketing, con la diferencia que de manera trimestral se van incrementando algunas partidas según requerimientos de las diferentes áreas administrativas y operativas de la organización, en ese caso también aparecer algunos gastos necesarios que son correctivos y que aparecen en las diferentes máquinas o inmuebles de Neomotors y que deben refinarse puesto que influye en la productividad de las líneas de negocio.

Tabla N° 17: Compras General del área de Logística a Junio 2018

Compras del área de Logística	EJECUTADO	APROBADO	VARIACIÓN	
Compra de suministros eléctricos - Ventas	S/. 10,040	S/. 8,000	S/. 2,040	26%
Compra de suministros eléctricos - Taller	S/. 12,580	S/. 10,000	S/. 2,580	26%
Compra de suministros eléctricos - Fachada	S/. 4,200	S/. 2,500	S/. 1,700	68%
Compra de suministros para instalación de alarmas	S/. 2,100	S/. 1,500	S/. 600	40%
Compra de Módulos y muebles para CSI	S/. 9,566	S/. 5,000	S/. 4,566	91%
Compra de estante para CSI - Salón PP	S/. 2,500	S/. 2,000	S/. 500	25%
Compra de Señalíticas para reemplazo	S/. 800	S/. 500	S/. 300	60%
Compra de Tableros para Llaves de autos	S/. 500	S/. 250	S/. 250	100%
Compra de viniles y pabonados Salón PP	S/. 2,636	S/. 2,000	S/. 636	32%
Compra de pintura y removedor de pintura	S/. 8,600	S/. 5,000	S/. 3,600	72%
Compra de útiles de oficina - Administración	S/. 2,390	S/. 2,000	S/. 390	20%
Compra de suministros de limpieza - Neo Motors	S/. 2,915	S/. 2,000	S/. 915	46%
TOTAL	S/. 58,827	S/. 40,750	S/. 18,077	44%

Fuente: Área de Logística - Neo Motors SAC

La compra de suministros, útiles de limpieza y demás utensilios que se deben de tener en la organización para que el área administrativa y el área operativa realice sus trabajos eficientemente no pueden crecer 44%, son S/ 18,077 adicionales en el primer semestre del año, se entiende que las compras se tienen presupuestadas y organizadas y deberían ser similares periodo a periodo, sin embargo hay aprobaciones que se dan para comprar ciertas cosas que no tienen la función primordial de ayudar a vender o ser soporte en el caso del personal administrativo.

Tabla N° 18: Gastos de mantenimiento a Junio 2018

Gastos de mantenimiento y reparación	EJECUTADO	APROBADO	VARIACIÓN	
Mantenimiento de Tablero electrónico - Servicios	S/. 1,200	S/. 800	S/. 400	50%
Mantenimiento de elevadores - Taller de Servicio	S/. 5,000	S/. 4,000	S/. 1,000	25%
Mantenimiento de compresoras - Taller de Servicio	S/. 1,200	S/. 1,000	S/. 200	20%
Mantenimiento de enlantadora - Taller de Servicio	S/. 1,125	S/. 1,000	S/. 125	13%
Mantenimiento de balanzadora - Taller de Servicio	S/. 1,200	S/. 1,000	S/. 200	20%
Mantenimiento de sopletes - Taller de Servicio	S/. 1,500	S/. 1,000	S/. 500	50%
Mantenimiento de otros equipos - Taller de Servicio	S/. 2,650	S/. 2,000	S/. 650	33%
Mantenimiento sistema de lubricación - Servicios	S/. 500	S/. 500	S/. 0	0%
Pintado de taller, bahias y otros - Taller de Servicio	S/. 1,600	S/. 1,200	S/. 400	33%
Pinta de pórtico, fachada y paredes exteriores	S/. 2,900	S/. 2,500	S/. 400	16%
Revisión y reparación eléctrica general - Neo Motors	S/. 4,356	S/. 2,500	S/. 1,856	74%
Revisión eléctrica de Luces Fascia y Neones	S/. 1,450	S/. 1,200	S/. 250	21%
TOTAL	S/. 24,681	S/. 18,700	S/. 5,981	32%

Fuente: Área de Logística - Neo Motors SAC

De igual manera que en las compras, los mantenimientos preventivos deben estar bien planificados y organizados, puesto que obedecen a un presupuesto anual, a pesar de que el incremento fue del 32% que equivale a S/ 5,981 deberíamos también tener en cuenta algunos pintados o mantenimientos correctivos necesarios siempre al revisar los presupuestos a detalle.

Tabla N° 19: Gastos de fumigación y limpieza a Junio 2018

Gastos de fumigación y limpieza	EJECUTADO	APROBADO	VARIACIÓN	
Limpieza Fascia	S/. 2,100	S/. 1,500	S/. 600	40%
Limpieza drenaje de canaletas	S/. 800	S/. 500	S/. 300	60%
Limpieza y desinfección de pozo	S/. 650	S/. 400	S/. 250	63%
Limpieza de luminarias	S/. 450	S/. 400	S/. 50	13%
Limpieza trampas de grasa	S/. 250	S/. 250	S/. 0	0%
Limpieza de almacenes	S/. 2,050	S/. 1,500	S/. 550	37%
Limpieza de cortinas de lavado - Taller de servicio	S/. 220	S/. 180	S/. 40	22%
Lavado y planchado de cortinas	S/. 320	S/. 250	S/. 70	28%
Fumigación y desratización general	S/. 700	S/. 500	S/. 200	40%
TOTAL	S/. 7,540	S/. 5,480	S/. 2,060	38%

Fuente: Área de Logística - Neo Motors SAC

El incremento de S/ 2,060 no es sustancial, puesto que el tipo de gastos de limpieza no son en gran cantidad algo que afecte directamente a la rentabilidad de la organización, pero de igual forma se tiene que cuidar absolutamente todos los gastos del área de logística dentro de una misma política para evitar que se incrementen a mediano plazo.

Tabla N° 20: Resumen Reducción de gastos de Logística a Junio 2018

Compras del área de Logística	EJECUTADO	APROBADO	REDUCCIÓN	
Compras en general	S/. 58,827	S/. 40,750	-S/. 18,077	-44%
Gastos de mantenimiento	S/. 24,681	S/. 18,700	-S/. 5,981	-32%
Otros gastos de Logística	S/. 7,540	S/. 5,480	-S/. 2,060	-38%
TOTAL	S/. 91,048	S/. 64,930	-S/. 26,118	-40%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la política diseñada en donde limita al Jefe de Logística y Gerente de administración a asumir si es que no dejan constancia que asumirán el gasto que no sustenten y apruebe la Gerencia del por qué se está ejecutando un gasto adicional de logística, se reduciría un 40% el gasto de logística equivalente a S/ 26,118.

4.6 Incidencia total de la reducción de gastos operativos en la rentabilidad

El total de reducción de gastos operativos teniendo en cuenta la implementación de las políticas hubiera sido de S/ 219,583 la cual se hubiera desempeñado y resultado de la siguiente manera:

Tabla N° 21: Resumen Reducción de Gastos operativos a Junio 2018

GASTOS OPERATIVOS	EJECUTADO	PLAN	REDUCCIÓN		% PART
Personal de ventas	S/. 216,600	S/. 86,700	-S/. 129,900	-150%	59%
Gastos de marketing	S/. 356,565	S/. 293,000	-S/. 63,565	-22%	29%
Gastos de Logística	S/. 91,048	S/. 64,930	-S/. 26,118	-40%	12%
TOTAL	S/. 664,213	S/. 444,630	-S/. 219,583	-49%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar, teniendo en cuenta las políticas para el personal de ventas respecto a las comisiones a los asesores de ventas, bonos por alcance de metas a los jefes de venta es relevante puesto que reduce el 59% del total de gastos de la presente investigación que corresponde a S/ 129,900 de mayor utilidad si se hubiese aplicado en el año 2018, de igual manera la reducción de S/ 63,565 de los gastos de marketing y los S/ 26,118 de gastos de logística si se hiciera una coordinación de cumplimiento de los presupuestos anuales de gastos.

La comprobación de la reducción en el Estado de Resultados de los S/ 219,583 queda distribuido con una reducción del gasto de ventas de S/ 193,465 en donde se visualiza la reducción del gasto del personal de ventas y el gasto de marketing, así como los S/ 26,118 de reducción del área de logística afectando el gasto administrativo.

Tabla N° 22: Estado de Resultados - Periodo 2018 Actual vs PLAN

ESTADO DE RESULTADOS NEOMOTORS SAC AL 30 DE JUNIO DEL AÑO 2018 NUEVOS SOLES							
	2018 PLAN	%	2018 Actual	%	Variación		
VENTAS NETAS	23,529,283	100.0%	23,529,283	100.0%			
COSTO DE VENTAS	-17,783,641	-75.6%	-17,783,641	-75.6%			
UTILIDAD BRUTA	5,745,642	24.4%	5,745,642	24.4%			
GASTOS DE VENTAS	-2,963,548	-12.6%	-3,157,013	-13.4%	-193,465	-6%	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1,403,190	-6.0%	-1,429,308	-6.1%	-26,118	-2%	
UTILIDAD OPERATIVA	1,378,903	5.9%	1,159,320	4.9%	-219,583	-19%	
GANANCIA VENTA DE ACTIVOS	240,738	1.0%	240,738	1.0%			
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	137,446	0.6%	137,446	0.6%			
INGRESOS FINANCIEROS	282,891	1.2%	282,891	1.2%			
GASTOS FINANCIEROS	-1,109,999	-4.7%	-1,109,999	-4.7%			
DIFERENCIA DE CAMBIO	-789,996	-3.4%	-789,996	-3.4%			
UTILIDAD O PERDIDA NETA	139,984	0.6%	-79,599	-0.3%	-219,583	-276%	

FUENTE: Elaboración propia

La variación es muy loable y beneficioso para la rentabilidad, una reducción del gasto de ventas del 6% (S/ 193,465) por la política de remuneración variables de los asesores y jefes de ventas, así como la reducción del gasto de marketing por cumplimiento de ejecución de gasto de acuerdo al presupuesto de la empresa, y una reducción del 2% (S/ 26,118) del gasto administrativo debido al control del gasto de logística teniendo en cuenta tal como al área de marketing, la ejecución de un gasto que no esté contemplado en el presupuesto o no tenga aprobación de la Gerencia será asumido por el responsable; con ello se tiene una mejora de la utilidad operativa del 19% que significa pasar de una utilidad operativa de 4.9% a 5.9% en función a los ingresos y una pérdida neta de -S/ 79,599 a una utilidad neta de S/ 139,984 (0.6% de los ingresos) revirtiendo la situación de rentabilidad de la organización y teniendo un índice de cobertura de intereses positivo.

Además de ello, es muy visible la mejora de los indicadores financieros:

Tabla N° 23: Indicadores financieros - Periodo 2018 Actual vs PLAN

	2018 PLAN		2018 Actual		Variación
RENTABILIDAD NETA					
<i>Utilidad Neta</i>	139,984	0.6%	-79,599	-0.3%	0.9%
<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,529,283		
RENTABILIDAD OPERATIVA					
<i>Utilidad Operativa</i>	1,378,903	5.9%	1,159,320	4.9%	0.9%
<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,529,283		
GASTO OPERATIVO					
<i>Gasto operativo</i>	4,366,739	18.6%	4,586,322	19.5%	-0.9%
<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,529,283		
GASTO DE VENTAS					
<i>Gasto de ventas</i>	2,963,548	12.6%	3,157,013	13.4%	-0.8%
<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,529,283		
GASTO ADMINISTRATIVO					
<i>Gto Administrativo</i>	1,403,190	6.0%	1,429,308	6.1%	-0.1%
<i>Ventas Netas</i>	23,529,283		23,529,283		

FUENTE: Elaboración propia

También la mejora de los indicadores es muy apreciable, puesto que se tenía un indicador de rentabilidad neta de -0.3% y teniendo en cuenta la reducción de gastos operativos se tendrá un indicador de 0.6% es decir pasamos de una pérdida neta a una utilidad neta; estos indicadores lo obtenemos mayormente por la reducción del gasto de personal de ventas en S/ 129,900, gastos de marketing en S/ 63,565 y gastos de logística en S/ 26,118.

La mejora de la rentabilidad operativa en 0.9% es una mejora significativa de la utilidad, así como la reducción del gasto operativo en 0.9%, 0.8% de reducción el gasto de ventas (Personal de ventas y marketing) y 0.1% de reducción en el gasto administrativo (logística) que en cifras es la mejora de S/ 219,583.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

El plan de reducción de gastos operativos incide positivamente en el incremento de la rentabilidad de la empresa Neomotors SAC, de la ciudad de Trujillo 2018; esto debido al plan de reducción de gastos del personal de ventas a través de la reestructuración de la política de la remuneración variable de los asesores de ventas, que ganaran comisión sobre las ventas que cumplan con la entrega de la unidad, generando una reducción de - S/ 82,926 y teniendo en cuenta un bono de productividad para los jefes de ventas que llegan a la meta comercial de unidades entregadas, generando una reducción de - S/ 103,766; esta nueva estructura no solo incrementaría los ingresos en un mediano plazo por el esfuerzo del personal de ventas, si no que reduciría en total el gasto de ventas en – S/ 186,692, es decir una reducción de 60% del gasto que se ejecutó en el primer trimestre del año 2018.

Adicionalmente la rentabilidad se incrementó teniendo en cuenta la reducción de gastos de marketing en –S/ 63,565, 22% menos al gasto ejecutado, esto teniendo en cuenta que para que se ejecuten los gastos en publicidad, alquiler de sonido y luces para eventos, compra de merchandising, entre otros; estos deberán estar aprobados en el presupuesto anual de marketing aprobado por la Gerencia general y el área de Finanzas de la organización; así como también la reducción de gastos de logística en –S/ 26,118 menos al gasto ejecutado, esto teniendo en cuenta que para que se ejecuten los gastos en compras generales, gastos de mantenimientos de local, equipos entre otros; estos deberán estar aprobados en el presupuesto anual de logística aprobado por la Gerencia general y el área de Finanzas, para los gastos de marketing y logística que se ejecuten sin aprobación, serán asumidos por las jefaturas o sub gerencia que aprobó dicho egreso de efectivo.

De esa manera se tendrá una reducción total de gastos operativos de – S/ 219,583 que comprende S/ 129,900 de gasto de personal de ventas, - S/ 63,565 de gastos de marketing y – S/ 26,118 de gastos de logística, eso conlleva a que el nivel de gasto operativo se redujo de 19.5% a 18.6% del total de ingresos de la empresa, pasando de un rentabilidad operativa de 4.9% a 5.9% de los ingresos, es decir de una utilidad operativa de S/ 1,159,320 a S/ 1,378,903 y de una rentabilidad neta de -0.3%, equivalente a una pérdida neta de - S/ 79,599 a 0.6%, equivalente a una utilidad operativa de S/ 139,984.

Por otra parte también se tuvo en cuenta para el desarrollo de los objetivos, los antecedentes como la investigación de Rodríguez (2013), pues dentro de la estructura que desarrolla el autor se puede revisar el incremento del capital de trabajo, incremento de ingresos y reducción de gastos, en este último punto se muestran como no solo la eficiencia en los gastos operativos sino también en los gastos financieros; teniendo en cuenta ello este último parámetro, se relaciona la reducción de gastos operativos que es la variable independiente de la presente investigación con Neo motor, y los resultados obtenidos con la reducción del gasto del personal de ventas en S/ 129,900, la reducción del gasto de marketing en S/ 63,565 y la reducción del gasto de logística en S/ 26,118.

De la misma manera al revisar la investigación de Vílchez (2008) se tuvo en cuenta que la estructura variable del personal de ventas de Neo motors tenía un incremento de gastos y que no pasaba lo mismo con el incremento de ingresos, por lo que al analizar los gastos de personal que se tenía en cuenta en los proyectos de la ONG del antecedente mencionado se pudo analizar más a fondo la implicancia del pago de haberes de los empleados, así como la necesidad de los gastos y cuánto es que esos gastos se alinean con el incremento de ingresos y rentabilidad de la organización; todo eso trajo consigo la mejora de la situación económica de la empresa, punto que se debe alinear y relacionar en la presente investigación también.

Dentro de las bases teóricas más importantes y relevantes para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta desde un inicio a lo indicado por Ross (2012) con respecto a la reducción de gastos, maximización de recursos y recorte de gastos innecesarios, fue un principio para poder revisar todos los egresos de efectivo que no generaban los ingresos esperados, desde allí se inició el análisis para junto con lo indicado por Apaza (2013) con respecto a la rentabilidad y su definición de que es la medición de la organización, después de haber realizado su actividad básica, y de haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas, allí es donde se debería en la mejora de los indicadores financieros de margen operativo y neto de Neomotors SAC para poder obtener los resultados indicados en la primera parte de esta discusión del informe.

CONCLUSIONES

- El plan de reducción de gastos operativos incide de manera positiva en la mejora de todos los indicadores de rentabilidad, puesto que de una utilidad operativa de 4.9% se tendría 5.9% y de una utilidad neta de -0.3% se obtendría 0.6%, equivalente a un incremento de S/ 219,583 en la rentabilidad neta de la empresa.
- La situación actual de la empresa indica un nivel de gasto operativo del 19.5% del total de ingresos, correspondiente a 13.4% de gasto de ventas y 6.1% de gasto administrativo; índices elevados que generan una utilidad operativa de 4.9%, equivalente a S/ 1,159,320 y una pérdida neta de -0.3%, equivalente a -S/ 79,599.
- El plan de reducción de gastos laborales con respecto a la política de remuneración variable del personal de ventas tuvo una incidencia positiva en la rentabilidad de la empresa, puesto que generaría una reducción del gasto de ventas de S/ 186,692 en el primer trimestre del año 2018; esto por la reestructuración de la política de remuneración variable a los asesores de ventas, que percibirán comisión solo por la entrega de unidades generando una reducción de S/ 82,926, así como por la reestructuración de la política de remuneración variable de los jefes de ventas, que percibirán bonos siempre y cuando lleguen a su meta de ventas generando una reducción de S/ 103,766.
- El plan de reducción de gastos de marketing (-22%) a través de la implementación de la política de ejecución de los gastos según presupuestos aprobados, tuvo una incidencia positiva en la rentabilidad de la empresa, puesto que generaría una reducción del gasto de ventas de S/ 63,565; de los cuales S/ 24,773 son por gastos de publicidad, S/ 9,142 a alquileres de sonido y luces, S/ 11,588 a compra de merchandising y S/ 18,062 a otros gastos necesarios para activaciones de productos.
- El plan de reducción de gastos de logística (-40%) a través de la implementación de la política de ejecución de los gastos según presupuestos aprobados, tuvo una incidencia positiva en la rentabilidad de la empresa, puesto que generaría una reducción del gasto administrativo de S/ 26,118; de los cuales S/ 18,077 son por compras en general, S/ 5,981 por gastos de mantenimientos de local y equipos y S/ 2,060 a otros gastos necesarios de limpieza, lavado y fumigación periódico de las diferentes áreas de la infraestructura de Neomotors.
- La incidencia positiva total en la rentabilidad de la empresa fue una reducción de gastos operativos de S/ 219,583, esto a través de un reducción de gastos de S/ 129,900 del plan de reducción de gastos laborables del personal de ventas, S/ 63,565 del plan de reducción de gastos de marketing y S/ 26,118 de plan de reducción de gastos de logística, mejorando el indicador de rentabilidad operativa de 4.9% a 5.9% y el indicador de rentabilidad neta de -0.3% a 0.6%.

RECOMENDACIONES

- Realizar mensualmente un análisis del nivel de gasto administrativo y gasto de ventas para revisar las partidas con mayor crecimiento, con la finalidad de gestionar planes de reducción de gastos y hacer sostenible la buena política de incremento de rentabilidad.
- Revisar los indicadores de rentabilidad de manera mensual, esto con el fin de analizar el crecimiento de la utilidad y poder reportar las estrategias para mejorar la situación económica de la empresa, no solo con planes de reducción de gastos sino con estrategias comerciales de incremento de ingresos.
- Asignar responsables del seguimiento de análisis de las partidas de ingresos y gastos con el fin de revisar el análisis de crecimiento y performance de estos con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa de una manera controlada.

REFERENCIAS

- Apaza, M. (2013). *Guía práctica de finanzas corporativas* (1ª ed.). Perú: Instituto Pacífico.
- Castro, A. (2014). *Planeación Financiera*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Court, E. (2012), *Finanzas Corporativas* (2ª ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. (12ª ed.) México: Pearson Educación.
- Jafe, R. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Menéndez (2014). *Distribución de gastos fijos por centro de costos para una empresa distribuidora de productos agrícolas en Guatemala* (Tesis de titulación). Universidad San Carlos, Guatemala.
- Olivera, M. (2011). *Herramientas de Gestión Financiera*. Perú: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.
- Ramirez, A. (2005). *Estudio del plan financiero para una empresa importadora de lámparas*. Ecuador: repositorio.puce.edu.ec.
- Rodriguez (2013). *Administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad de la empresa Consorcio Roga SAC Trujillo 2011-2012* (Tesis de titulación). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú.
- Ross, S. , Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Vilchez (2008). *Análisis, diseño e implementación de un sistema para el control de gastos en personal en los proyectos de una ONG* (Tesis de titulación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.
- Yugcha (2014). *La gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Casa Comercial Global Smartd de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2013* (Tesis de titulación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.

ANEXOS

Anexo N° 01: Entrevistas a especialistas financieros del rubro automotriz

ENTREVISTA - NEOMOTORS SAC

"La Guía se aplicará a especialistas financieros a cerca de los puntos relevantes a tener en cuenta en una gestión de reducción de gastos operativos y la mejora de la rentabilidad de una organización del sector automotriz."

Entevistado: Deysi Carrera Tenorio

Puesto en la empresa: Gerente Corporativo de Finanzas - Grupo Autonort Toyota

Fecha: 05/01/2018

REDUCCIÓN DE GASTOS Y RENTABILIDAD

1. ¿Cómo se debe analizar el nivel de rentabilidad en una organización del sector automotriz?

- Desde un plano macro y luego detallando las más partidas más importantes de las variaciones de ingreso por ventas, así como del gasto administrativo que es fijo en la organización, para luego verificar que gasto de ventas se incrementó o es innecesario para el logro del objetivo de maximizar utilidades.

2. ¿La reducción de gastos operativos debe ser un objetivo principal de las empresas del rubro automotriz?

- Claro, teniendo en cuenta que en el rubro automotriz la ausencia de capital de trabajo es un amigo del día a día, la buena costumbre de reducción de gastos operativos permitirá defender el nivel de rentabilidad ante ausencia o reducción de ingreso por ventas.

3. ¿Cuál sería la mejor forma de reducir gastos operativos para las empresas del rubro automotriz?

- La mejor forma es con la contribución no solo del área de análisis administrativo y soporte, sino de parte de todos, desde la Gerencia general hasta la jefatura de las áreas operativas y personal de limpieza inclusive.

ENTREVISTA - NEOMOTORS SAC

"La Guía se aplicará a especialistas financieros a cerca de los puntos relevantes a tener en cuenta en una gestión de reducción de gastos operativos y la mejora de la rentabilidad de una organización del sector automotriz."

Entevistado: Juan Carlos Sánchez León

Puesto en la empresa: Jefe Corporativo de Presupuestos y Control de Gestión - Grupo Autonort Toyota

Fecha: 05/01/2018

REDUCCIÓN DE GASTOS Y RENTABILIDAD

1. ¿Cómo se debe analizar el nivel de rentabilidad en una organización del sector automotriz?

- Naturalmente es a través de indicadores financieros como primer punto y análisis general, de allí es revisar las partidas de ingresos, costos y gastos para ver cuál es el punto que tiene mayor participación en la destrucción de valor en la empresa y reducción de la rentabilidad para ajustar políticas o rediseñar estrategias para la consecución del incremento de la utilidad de la organización.




2. ¿La reducción de gastos operativos debe ser un objetivo principal de las empresas del rubro automotriz?



- Por supuesto, no solo para el rubro automotriz, debemos tener en cuenta que la rentabilidad necesariamente se tiene que conseguir a través del incremento de ingresos así como también de la reducción de gastos en paralelo, en donde los gastos operativos son los de mayor embergadura dentro de cualquier empresa.



3. ¿Cuál sería la mejor forma de reducir gastos operativos para las empresas del rubro automotriz?

- Teniendo especial cuidado de que al evaluar la reducción de gastos de las partidas más importante de la estructura económica de la empresa, no afecte al incremento de ventas que pueda tener el negocio.

Anexo 02: Políticas implementadas como gestión de reducción de gastos operativos

  	<p>POLITICA DE COMISIONES PERSONAL DE VENTA DE VEHICULOS</p> <p>SGA-G-RHH-POL-0001</p> <p>Versión 1.0 Pág. 1</p>	
<p>1. Objetivo</p> <p>Establecer las directivas del formato de remuneración variable para los Asesores y Jefes de ventas de vehículos nuevos de la organización.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Aplica los Asesores y Jefes de ventas de vehículos de marca Chevrolet y marca Isuzu de las sedes de Trujillo, Chiclayo, Chimbote, Huaraz, Cajamarca y Tumbes.</p> <p>3. Políticas y Disposiciones</p> <p>3.1 Para los Asesores de venta de vehículos nuevos</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comisión será pagado siempre y cuando se tenga el expediente de venta completo, es decir tendrá que tener la guía de Remisión del vehículo, guía que se obtiene en la entrega de la unidad al cliente. <p>3.2 Para los Jefes de ventas de vehículos nuevos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comisión de cada venta de la fuerza de ventas quedará suspendida, la remuneración variable de los Jefes de venta será en base a metas de ventas en unidades, es decir de no llegar a la meta de ventas, estos solo percibirán su remuneración fija, más no la parte variable de su remuneración. 		
<p>Generado por: Rosa Esquivel Medrano ANALISTA DE PROCESOS</p>	<p>Revisado por: Ricardo Garrido Meza GERENTE DE ADM Y FIN</p>	<p>Aprobado por: Patricio Martínez Cordero GERENCIA GRAL 01/01/2018</p>

 	<p><u>POLÍTICA DE APROBACIÓN DE GASTOS DE MARKETING</u></p> <p>SGA-G-RHH-POL-0002</p> <p>Versión 1.0 Pág. 1</p>	
<p>1. Objetivo</p> <p>Establecer las directivas para la ejecución de los gastos relacionados con el marketing de la empresa.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Al área de marketing y todas las áreas operativas que centralizan sus gastos de publicidad, merchandising, impresión de volantes, entre otras actividades comerciales con los responsables del marketing de la organización.</p> <p>3. Políticas y Disposiciones</p> <p>3.1 Para el Área de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de Marketing solo deberá ejecutar los gastos aprobados por el área de Finanzas, el cual se estableció en el Presupuesto anual de la organización, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. <p>3.2 Para las Áreas operativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los jefes de cada área Operativa tendrá que realizar su Presupuesto anual de marketing para considerarlo dentro del Presupuesto aprobado por Finanzas, si tuviesen algunos gastos adicionales, tendrán que ser aprobados, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. 		
<p>Generado por: Rosa Esquivel Medrano ANALISTA DE PROCESOS</p>	<p>Revisado por: Ricardo Garrido Meza GERENTE DE ADM Y FIN</p>	<p>Aprobado por: Patricio Martínez Cordero GERENCIA GRAL 01/01/2018</p>

 	<p><u>POLÍTICA DE APROBACIÓN DE GASTOS DE LOGÍSTICA</u></p> <p>SGA-G-RHH-POL-0003</p> <p>Versión 1.0 Pág. 1</p>	
<p>1. Objetivo</p> <p>Establecer las directivas para la ejecución de los gastos relacionados con la Logística de la empresa.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Al área de logística y todas las áreas operativas que centralizan sus compras, gastos de mantenimiento, reparaciones, entre otras actividades que el área de logística centraliza a favor de la organización.</p> <p>3. Políticas y Disposiciones</p> <p>3.1 Para el Área de Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de Logística solo deberá ejecutar los gastos aprobados por el área de Finanzas y/o Gerencia, el cual se establecerá según el Presupuesto anual de la organización, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. <p>3.2 Para las Áreas operativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los jefes de cada área Operativa tendrá que realizar su Presupuesto anual de logística para considerarlo dentro del Presupuesto aprobado por Finanzas y la Gerencia, si tuviesen algunos gastos adicionales, tendrán que ser aprobados, de no ser así la Gerencia General determinará si se reduce el presupuesto del siguiente mes o se descuenta al responsable si el gasto en exceso no fue determinante y se usaron mal los recursos económicos. 		
<p>Generado por: Rosa Esquivel Medrano ANALISTA DE PROCESOS</p>	<p>Revisado por: Ricardo Garrido Meza GERENTE DE ADM Y FIN</p>	<p>Aprobado por: Patricio Martínez Cordero GERENCIA GRAL 01/01/2018</p>

Anexo 03: Fotos de Gastos de logística (Mantenimientos)

