



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2012/2013

*"GESTIÓN DE CONCESIONARIOS DE AUTOMÓVILES EN TIEMPOS DE CRISIS:
ANÁLISIS DE UN CASO PARTICULAR"*

"MANAGING CONCESSIONARIES IN TIME OF CRISIS: ANALYSIS OF A REAL CASE"

Realizado por el alumno D.JOSÉ RAÚL GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ

Tutelado por el Profesor D.MARIA BELÉN MORALA GÓMEZ

LEÓN

03/09/2013

Indice

1. Resumen o Abstract del trabajo (Español, Inglés)	6
2. Introducción	7
3. Metodología Utilizada	9
4. Objeto del trabajo	10
5. Análisis Preliminar	11
5.1 Análisis del Sector	11
5.2 Análisis de la Empresa	14
5.3 Filosofía	16
5.4 Visión, misión y valores	17
5.5 Servicio Prestado	18
6. Análisis externo	20
6.1 Análisis PEST	20
6.1.1 Entorno General	21
6.1.1.1 <i>Macroentorno</i>	22
6.1.2 Entorno Específico	29
6.1.2.1 <i>Entorno competitivo</i>	31
6.1.2.2 <i>Clientes, Competidores actuales, potenciales</i>	33
<i>y productos sustitutivos</i>	
7. Análisis interno	41

7.1 Tipo de empresa por su tamaño	41
7.2 Mercado Objetivo	43
7.3 Producto	44
8. Análisis DAFO	49
9. Estrategias a nivel de negocio	53
9.1 Objetivos Genéricos	53
9.2 Segmentación de mercado	53
9.3 Benefecios producto / servicio	55
10. Estrategias a nivel corporativo	56
10.1 Plan Calidad	57
10.2 Liderazgo	59
10.3 Diferenciación	59
10.4 Innovación	60
10.5 Procesos de medición	60
11. Análisis Económico-Financiero	61
11.1 Análisis Financiero	65
11.1.1 Ratios a corto plazo	66
11.1.2 Ratios a largo plazo	67
11.2 Análisis Económico	69
11.2.1 Rentabilidad Económica	70
11.2.2 Rentabilidad Financiera	71

11.2.3 Ratios relacionados con Punto de Equilibrio	73
12. Conclusiones y Recomendaciones	74
13. Anexo (<i>Tablas Balances de Situación, Perdidas y Ganancias, Cuadros Descomposición Ratio Solvencia y diferencial de Perdidas y Ganancias</i>)	88
14. Legislación	93
15. Bibliografía	93
16. Enlaces	96

Indices de Tablas, cuadros, figuras y gráficos.

Gráfico Coste Mano de Obra Industria Automóvil (VDA 2011)	13
Gráfico Modelo de Negocios Enfoque a Cinco (Ford)	20
Gráfico Microentorno y Macroentorno (Elaboración Propia)	22
Tabla Ratio Ventas Concesionario / Año (Ganvam; Acoford)	25
Gráfico Modelo Porter (Fuente: ENN MBA 2010)	31
Tabla Entorno Competitivo (Elaboración Propia)	32
Tabla Encuesta Factores Elección Concesionario (Propia)	35
Tabla Encuesta Aspecto más Valorados Compra (Elaboración Propia)	35
Tabla Diferencias entre Clientes Individuales e Industriales (Propia)	37
Tabla Competidores Actuales (Elaboración Propia)	38
Tabla Doble Entrada, Satisfacción vs Fidelidad (Luis Maria Huete,2003)	43
Tabla Esquema Análisis DAFO (Elaboración Propia)	51
Tabla Esquema Beneficios Producto / Cliente (Elaboración Propia)	55
Gráfico Plan de Calidad (Adptado Ciclo Deming)	58
Gráficas Equilibrio Estructura Económica (Elaboración Propia)	62
Gráficas Equilibrio Estructura Financiera (Elaboración Propia)	63
Gráficas Equilibrio Origen / Aplicación Recursos (Elaboración Propia)	63
Gráfica Equilibrio Patrimonial (Elaboración Propia)	64
Tabla Cálculo Capital Circulante (Elaboración Propia)	64
Gráfica Fondo de Maniobra o Capital Circulante (Propia)	65

Tabla Cálculo Ratios Financieros (Elaboración Propia)	65
Gráfica Ratio Solvencia (Elaboración Propia)	66
Gráfica Ratio Liquidez (Elaboración Propia)	67
Gráfica Ratio Tesorería (Elaboración Propia)	67
Gráfica Ratio de Garantía (Elaboración Propia)	68
Gráfica Autonomía Financiera (Elaboración Propia)	68
Gráfica Endeudamiento (Elaboración Propia)	69
Gráfica Evolución Margen de Beneficio (2008 / 2012) Propia	70
Gráfica Rotación Activos – Evolución 2008 / 2012 (Elaboración Propia)	71
Gráfica Evolución Rentabilidad Recursos Propios (2008 / 2012) Propia	72
Gráfica Efecto Apalancamiento Financiero (2008 / 2012) Propia	72
Gráfica Evolución Umbral Rentabilidad vs Ventas (2008 / 2012) Propia	73
Gráfica Índice Cobertura Costes y Eficiencia Comercial (Propia)	74
Gráficas Importe Cifra de Negocio y Resultados Ejercicios (2008 /2012)	75
Cuenta Diferencial Pérdidas y Ganancias (Elaboración Propia)	76
Tabla Habilidades Crecimiento (Davis S, Fuente: Visión 2020)	84

RESUMEN DEL TRABAJO

“En la pugna entre el arroyo y la roca, siempre triunfa el arroyo... no porque sea más fuerte, sino porque persevera.”

H. Jackson Brown

Auto Gutfer, S.A.

Concesionario Oficial Ford España, S.L.



El objetivo principal del presente trabajo es realizar un estudio exhaustivo del sector automovilístico en España, analizando las principales variables que inciden en el mismo, para poder así desarrollar una concesión que se encuadra en dicho mercado, dotándola de instrumentos y herramientas necesarios para conseguir una cuota de mercado, rentabilidad y viabilidad económico-financiera que perdure en el tiempo.

Vivimos en un mundo en constante cambio, en el cual es la velocidad con la que éste se produce la que realmente marca la diferencia. La satisfacción o entusiasmo de los clientes, la fidelización de los mismos y los resultados de la empresa a medio y largo plazo, guardan relación directa con la creación de valor, de riqueza para los accionistas y para la sociedad en general.

Además de poder transmitir nuestra idea de negocio, me gustaría nutrirme de vuestra experiencia e inquietudes, por lo que si al final de la exposición alguno de ustedes cree conveniente unirse como un posible inversor dentro de mi empresa, eso habrá fomentado aún más mi espíritu empresarial.

PALABRAS CLAVE: Sector Automovilístico, cuota de mercado, análisis económico-financiero.

ABSTRACT

The principal aim of this work is to do an exhaustive study of the automotive industry in Spain, analyzing the main variables that effect this sector to develop an ideal concession that is fitted on the above mentioned market, providing it with instruments and tools to obtain a market share, profitability and viability economic and financial who last long.

We live in a changeable world in which the speed of the change is what really marks the difference. The satisfaction and enthusiasm of the client, his loyalty and the results of the company in the medium and long term, are closed connected with the creation of wealth for the share holders and the society in general.

Beside being able to transmit our idea of business I would like to learn of your experience and restlessness's; so if, at the end of this exposition someone of you believes suitably to join as a possible investor inside my company, that will have increase even more my managerial spirit.

KEYWORDS: Automotive industry, market share, financial and economic analysis.
--

2. INTRODUCCIÓN

El **presente proyecto** trata de buscar y encontrar soluciones a la problemática existente en la gestión de concesionarios de vehículos nuevos en tiempos de crisis, comparando y analizando datos correspondientes al sector de la automoción en España.

Vamos a analizar un caso particular que nos ha resultado interesante a la par que actual, el sector del automóvil representa un motor en la recuperación económica de nuestro país, sector tremendamente castigado por la situación actual. Aplicaremos los conocimientos adquiridos durante este curso, así como nuestra experiencia profesional en el sector, para poder discernir lo que a priori parece imposible, implementar herramientas para lograr revertir esta situación.

Para identificar la problemática del sector, debemos indicar brevemente;

Los **clientes** se diversifican de acuerdo con sus gustos y plantean nuevas necesidades en el uso y posesión de los vehículos, los costes de distribución actuales son muy elevados, debemos enfocar nuestros esfuerzos en generar ventajas competitivas y comparativas a través de estrategias de diversificación, diferenciación y ahorro en costes para crecer de forma sostenible y ordenada, sirviéndonos de nuestro modelo de negocio.

Las **marcas** diversifican sus estrategias y productos, existen fusiones y colaboraciones, aparecen nuevos competidores, y finalmente las nuevas tecnologías revolucionan la comunicación y relación con los clientes.

Los **productos y servicios** cambian a velocidad de vértigo, debemos tener una actitud abierta a mejorar procesos, ya que existen múltiples oportunidades. Nuestro negocio no consiste únicamente en vender, sino en atraer, vender, satisfacer y retener clientes y empleados. Facturar es una condición necesaria, pero no suficiente.

Los **mercados** están maduros, existen pocos clientes que descubrir, la economía crece tímidamente, aunque en recesión vamos viendo la luz al final del túnel, se producen grandes cambios tecnológicos, sin embargo, la competencia no hace más que crecer, las empresas hacen alardes de investigación para dar con la fórmula mágica, los consumidores son más exigentes y por lo tanto tenemos que mejorar las expectativas iniciales.

Los **mercados se segmentan**, las **empresas se diversifican y se especializan**, aunque los concesionarios estamos muy sujetos a la marca y tenemos las manos atadas en muchas decisiones que ya nos vienen impuestas, crece la regulación en unas cosas y la liberalización en otras, se presta más atención a la satisfacción de los usuarios y del medio ambiente, las batallas de la comunicación son encarnizadas.

Los nuevos tiempos han desencadenado el ocaso del modelo de gestión que giraba en torno a la venta pura y dura aún a costa del engaño y la ignorancia del cliente. Ahora, los presupuestos que se destinan al mercado deben distribuirse más equitativamente entre la atracción, la venta, la satisfacción y la retención. El crecimiento más sólido se consigue precisamente creando vínculos emocionales.

¿Se podría decir que el sector ha desarrollado todo su potencial?, ¿Pueden los fabricantes conformarse con lo conseguido hasta ahora?, ¿Es posible mejorar los resultados y consolidar nuestra posición como empresa y por ende nuestro país?

3. METODOLGIA UTILIZADA

Como paso previo al diagnóstico interno del sector de la automoción que presentamos a continuación, he utilizado revistas especializadas, informes de asociaciones como, **ANFAC** (*Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones*), y **ANIACAM** (*Asociación Nacional de importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas*), **ACOFORD** (*Asociación de Concesionarios Ford*), encontrando información necesaria para realiza el estudio con datos muestrales.

Para discernir la posición estratégica de la empresa, hemos utilizado dos herramientas básicas, en primer lugar, nos ayudaremos de la herramienta PEST para identificar el macro entorno de la empresa. En segundo lugar, se analizará el micro entorno de la misma con el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Estos dos análisis nos permitirán determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del entorno de la empresa.

Para obtener los datos económicos y financieros, utilizamos los estados financieros de la empresa analizada. Para ello hemos recurrido a las cuentas auditadas en el Registro Mercantil de León a través de la página oficial.

Respecto al periodo objeto de estudio, hemos tomado los últimos cinco años, desde 2008 a 2012, donde podremos observar cómo se está comportando el sector de la automoción en España, y más concretamente en León.

4. OBJETO DEL TRABAJO

El **objeto principal** del presente trabajo es realizar un estudio pormenorizado del sector de la automoción, analizando las principales variables que inciden en el mismo, tanto externas como internas, para poder así marcar unas pautas que permitan mejorar la posición en el mercado de la concesión de automóviles **Auto Gutfer, S.A.** Para encuadrarla dentro de un nicho de mercado, tratando de abarcar suficiente cuota y aplicando herramientas y procedimientos innovadores, necesarios para convertirla en una empresa líder dentro del sector.

A la vez y sirviéndonos de balances y cuentas auditadas de la sociedad, analizaremos en profundidad la evolución de los principales ratios financieros tanto a corto, como a largo plazo, utilizando un horizonte temporal de cinco años (2008 / 2012), tratando de encontrar soluciones viables, que nos sirvan para establecer unos cimientos sólidos que perduren con éxito en el tiempo y nos reporte calidad, excelencia y reconocimiento por parte de nuestros clientes.

Los desafíos que la industria del automóvil ante sí son de gran calado y exigen que se afronte desde una óptica integradora, así como una perspectiva a largo plazo. Dadas las características especiales del sector, sus necesidades e impacto, es necesario involucrar a todos los agentes de la cadena de valor así como a las administraciones y a la sociedad en su conjunto.

Los principales temas candentes que ocupan y preocupan en este sector guardan relación con los costes logísticos y la competitividad, recursos humanos y productividad, innovación, calidad, talento, etc., todo esto lo iremos desgranando minuciosamente a lo largo de la presentación.

Para conseguir este objetivo principal, hemos definido otros objetivos que nos van ayudar a poder alcanzarlo y que se especifican a continuación.

5. ANALISIS PRELIMINARES

5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria automovilística española es una de las más dinámicas y un referente a nivel mundial, los fabricantes de automóviles y las de componentes forman un tándem de reconocido prestigio en términos de competitividad y resultados. El sector es un ejemplo de éxito tanto dentro como fuera de nuestro país por su dinamismo y capacidad para generar crecimiento en un entorno tan complejo.

La capacidad para generar empleo, desarrollar tecnología o procesos productivos avanzados ha convertido a la industria en un ejemplo a seguir por otros sectores. No en vano, España es el segundo fabricante de vehículos en Europa y el undécimo a nivel mundial. En cuanto al peso en la economía nacional, el motor representa el 10% de PIB y emplea al 9% de la población activa. En 2012 se fabricaron 1,98 millones de vehículos en España y se exportó el 87% de esta producción.

El sector de equipos y componentes de automoción facturó en 2012 más de 27.000 millones de euros, de las cuales el 60% se dedicó a exportaciones.

En un mundo tan globalizado y competitivo como el actual, es evidente que aquellos sectores que no sean capaces de innovar, renovarse y aprovechar todo su potencial quedaran atrás. La industria automovilística española no debe caer en la autocomplacencia ni confiar en apoyos ajenos para ocupar una posición única y sostenible en el tiempo.

Tras quince años de crecimiento sostenido, en mayo de 2008 se produce un cambio brusco de tendencia y comienza el desplome en las matriculaciones de vehículos en

España. La caída experimentada es muy superior a la que se produjo en la crisis de principios de los 90. Así durante los primeros años 2008 y 2009, el negocio de postventa amortiguó en parte el efecto de la caída de las matriculaciones, sin embargo, a partir de 2010, la postventa se está resintiendo de manera significativa.

A la caída del negocio de las concesiones se une la dificultad de acceso a financiación. En esta difícil coyuntura, la prioridad principal es asegurar la liquidez necesaria a corto plazo, una vez lograda esta, hay que asegurar el umbral de rentabilidad mínimo a medio plazo para lo que puede ser necesario implantar un proyecto de reducción de costes y mejora de la eficiencia.

Visto en perspectiva, la industria del automóvil goza de un estado de salud que ánima a ser optimista. En la situación actual de crisis económica y caída de ventas de automóviles cabe destacar que en los últimos meses varias marcas han anunciado nuevos proyectos para sus plantas en España.

Los fabricantes han puesto de manifiesto que se inclinan a favor de fábricas españolas por sus prestaciones y condiciones laborales ventajosas frente a factorías equiparables dentro de sus propios grupos. Los fabricantes tratan de adaptar sus plantas o reducir la capacidad instalada en función a la demanda, siendo está una estrategia que revela el atractivo de las plantas españolas.

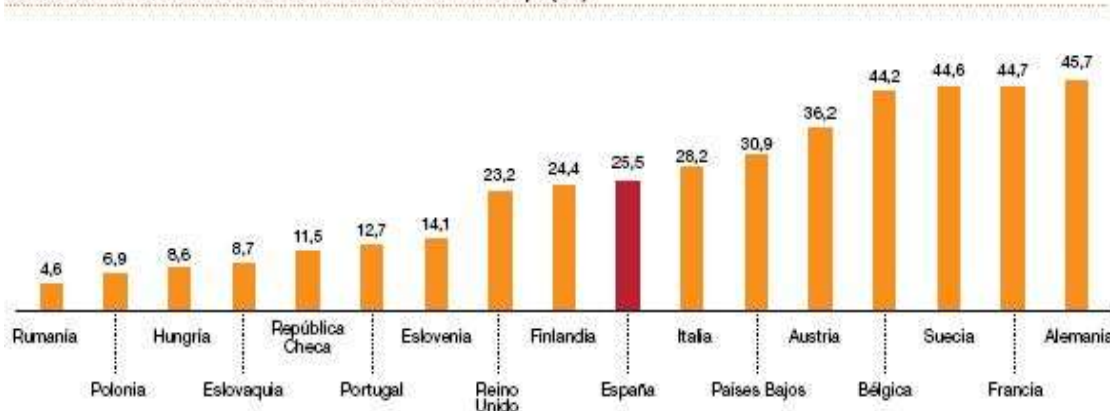
Es complejo identificar un único motivo por el que el sector de automoción nacional está resistiendo mejor que otros países el temporal. Esto puede ser debido a una combinación de factores entre los que destacamos una larga tradición de este sector en España, que ha generado una dilatada cultura industrial y de gestión. Otra variable importante es la productividad y flexibilidad laboral y los costes de mano de obra.

España, compite tanto en costes de la mano de obra, como por el tipo de producto que fabrica, ya que las fábricas españolas producen principalmente vehículos de tamaño

pequeño y medio, que son los mismos que fabrican los países con los que la Unión Europea está negociando acuerdos comerciales.

España hace tiempo que ya no es un país de bajo coste y no debe intentar volver a serlo, ya que siempre habrá otro país más barato. El sector en España no debe aspirar a recortar costes al máximo, sino a mejorar su competitividad mediante una gestión avanzada de Recursos Humanos. Los esfuerzos deben centrarse en reflexionar por qué Alemania o Francia son países competitivos fabricando vehículos y componentes a 45 euros / hora, frente a los 25,5 euros / hora de España.

Figura 4.
Coste de la mano de obra en la industria del automóvil en Europa (€/h).



Fuente: VDA, 2011.

También hay que tener en cuenta que los costes laborales del sector representan poco más de un 10 % de los costes totales. Es decir una improbable bajada de salarios del 25% impactaría en los costes totales en un 2,5%. Por tanto, es necesario cambiar e incorporar al enfoque tradicional de la productividad, la visión de los costes totales de la cadena de suministro o innovación, más allá de los costes salariales unitarios.

Para resumir y antes de adentrarnos en los pasos que vamos a seguir y analizar, decir brevemente que aunque España ha conseguido asegurar la continuidad de sus plantas de producción en un contexto muy difícil, es necesario estar alerta ya que en un escenario globalizado como el actual los competidores surgen en cualquier parte. Países como

China, Brasil, India o México, van a pasar a ser rivales duros por sus reducidos costes de mano de obra, su know-how y posición geográfica, todo esto una vez que hayan abastecido su demanda interna.

Frente a esto debemos hacer valer nuestra experiencia, nuestro know-how en gestión de Recursos Humanos, especialmente en aspectos como la formación y la flexibilidad, desarrollo de talento y capacitación, todo esto nos hará competir con otros países que basan su competitividad en factores como el precio de la mano de obra.

“ANFAC, SERNAUTO, 2013: *Temas candentes en la industria del automóvil en España*. Consulta: 31 Diciembre 2012. Disponible: <http://www.pwc.es>”

Vamos a realizar dos análisis del entorno, que trataremos de explicar en los apartados siguientes;

- Análisis de las variables del **entorno general** (*apartado 6.1.1.*), donde vamos a conocer la influencia que éstas variables tienen sobre el sector de la distribución de automóviles, llevando dicho análisis a un marco más concreto, (Castilla y León), que es donde se va a ubicar la concesión.
- Análisis de las variables del **entorno específico** (*apartado 6.1.2.*), para conocer la evolución del sector y las partes que intervienen.

5.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Es necesario contar con una hoja de ruta que articule el sector y dé seguridad al resto de los *stakeholders o grupos de interés* de la industria, (administraciones, inversores, compañías multinacionales, etc.).

La empresa se sitúa en un escenario marcado por un mercado interno muy debilitado, las ventas llevan cayendo con fuerza varios años, la recuperación de la industria del automóvil en España y en concreto en León pasa por ser declarada sector estratégico al igual que el turismo.

Esto implica que adoptemos urgentemente medidas de corte fiscal y financiero que ayuden a reactivar la demanda doméstica, porque sin ello el sector no puede mantener su estructura industrial y laboral actual.

La industria del automóvil se ha transformado radicalmente, en este sentido se puede hablar de tres cambios estructurales en el sector que están estrechamente relacionados.

Uno es el hecho de que las empresas han pasado del mercado nacional, o de producción orientada a un país, a un mercado global, esto ha significado un proceso de globalización de los mercados y de la actividad productiva, que conlleva también nuevos regímenes de competencia, nuevas formas de organización de la producción a nivel internacional y también nuevas localizaciones de empresas.

El segundo cambio significativo es que la mayoría de empresas ensambladoras han experimentado diferentes modelos de organización productiva, intentando evolucionar desde un esquema de producción en cadena, hacia nuevos modelos organizativos (*Just in Time, Learn Production System, etc.*), y que este cambio también ha afectado a las empresas de componentes.

Finalmente, se puede observar una nueva forma de organización de las relaciones entre empresas en el sector (ensambladoras y de componentes), que tienen como eje clave la modularización, y el aumento de la subcontratación o outsourcing.

La concesión apuesta en épocas de menos bonanza económica, en rediseñar su modelo de negocio para adaptarse a un entorno turbulento, localizando segmentos de mercado donde existan clientes a los cuales podamos ofrecer nuestros productos, tratando de superar sus expectativas y no solo cubrir sus necesidades básicas de compra, esto nos proporcionará un valor añadido tanto a nuestra empresa (vía rentabilidad), como al cliente que en definitiva es el actor principal.

Ofrecer a nuestros clientes calidad, profesionalidad, servicio postventa a precios competitivos, creemos que nuestra relación con los clientes no acaba con el ciclo de venta cerrado, sino que es en ese momento cuando empieza.

Sabemos que la formación es un pilar fundamental del negocio, por lo que nuestros trabajadores de la empresa acuden a cursos de reciclaje, formación, nuevas técnicas e innovación tecnológica, deben conocer el producto y asesorar no vender, esto es muy importante, el cliente debe percibir que estamos ofreciendo lo mejor para satisfacer sus necesidades. Es momento de desarrollar estrategias que nos proporcionen ventajas competitivas, la imagen que damos al cliente es igual al departamento que peor funcione, por lo tanto debemos trabajar unidos para mejorar procesos, tiempos de trabajo, honestidad, lealtad, respeto, responsabilidad y confianza son valores de la empresa.

Para ello realizaremos un estudio más detallado en siguientes apartados;

- **Análisis interno del concesionario** (*apartado 7 y 8*).
- **Formulación estratégica** (*apartado 9 y 10*).

A los objetivos antes enumerados hay que sumarles uno de carácter personal, y es que a lo largo de las siguientes páginas, se ha pretendido aplicar una buena parte de los conocimientos adquiridos durante el presente curso, estudiando y analizando los balances de la sociedad en cinco años consecutivos desde, 2008 a 2012 para posteriormente, obtener conclusiones sobre la evolución de los diferentes ratios tanto a corto como a largo plazo.

5.3. FILOSOFIA

Auto Gutfer, S.A. (Automóviles Gutiérrez Fernández, S.A.), es un concesionario oficial Ford, que desde el año 1980 pone a disposición de los clientes, productos y servicios,

ofreciendo un servicio personalizado, tratando de asesorar sobre las necesidades presentes y futuras de todo aquello relacionado con la automoción, buscando maximizar la eficiencia, productividad, aunando calidad, profesionalidad, experiencia, responsabilidad, compromiso, y ofreciendo valor añadido al cliente.

El fuerte compromiso con la diversidad es esencial para crear la base que nos permita seguir mejorando. El desarrollo permanente de nuestra política de diversidad es parte fundamental de los objetivos progresivos que nos hemos impuesto.

Dicha diversidad involucra a todos y cada uno de los empleados de Ford, a la plantilla de **Auto Gutfer, S.A.**, y a cada cliente. Se trata de implicar a las personas de forma individual, tratándolas con el respeto y la dignidad que se merecen.

Para garantizar que cada persona sienta la diferencia no es suficiente con satisfacer sus necesidades, sino que debemos superar sus expectativas en cada oportunidad que se nos presente.

Como empresa que somos, para nosotros resulta muy importante tener unos estándares que permitan, por una parte juzgarnos a nosotros mismos, y por otra, que también nos puedan juzgar los demás.

Estos estándares los llamamos *“nuestra visión”*, *“nuestra misión”*, y *“nuestros valores”*.

5.4. VISION

Convertirnos en la empresa líder de productos y soluciones de automoción.

MISION

Somos una familia con diversidad global, orgullosos de nuestra herencia, con un fuerte compromiso de facilitar la libertad de movimiento, ofreciendo soluciones de transporte para todo el mundo.

Queremos un concesionario líder y ambicioso, tratamos de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios con un alto nivel de calidad, un continuo crecimiento que nos permita la inversión para un nuevo taller.

Nos anticipamos a las necesidades del cliente, dotándolos de productos y servicios, buscando en todo momento la excelencia, tratando de mejorar la calidad de vida del usuario.

El ser reconocido a nivel provincial, regional y nacional como un líder dentro del sector del automóvil, y el conseguir aumentar la rotación de exposición, taller, recambios, es una asignatura vital que nos va a permitir mejorar la rentabilidad del negocio.

VALORES

Hacemos lo correcto para nuestra gente, nuestro entorno, y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes.

Nuestra empresa está impulsada por nuestro enfoque al cliente, nuestra creatividad, ingenio, y espíritu empresarial.

Vemos el cambio, la crisis económica como un argumento útil para mejorar los procesos de todo y cuanto hacemos, es decir nuestros procesos internos.

Somos un gran equipo de personas, valoramos la diversidad, y respetamos las aportaciones de cada uno, somos líderes en responsabilidad ecológica, no comprometemos nunca nuestra integridad, y hacemos contribuciones positivas a la sociedad.

Luchamos constantemente para mejorar todo y cuanto hacemos, guiándonos por estos valores proporcionamos mayores beneficios a nuestros accionistas.

5.5. SERVICIO PRESTADO

Tratamos de ofrecer a nuestros clientes un producto altamente cualificado y diferenciado respecto de la competencia, que reporte seguridad, comodidad, y calidad

en todos y cada uno de sus componentes, tratando de aunar en la venta del vehículo, un valor añadido como es el servicio postventa, taller, recambios, Ford boutique...etc.

Nuestra empresa utiliza procesos basados en experiencias pasadas, adaptándose a un entorno cambiante.

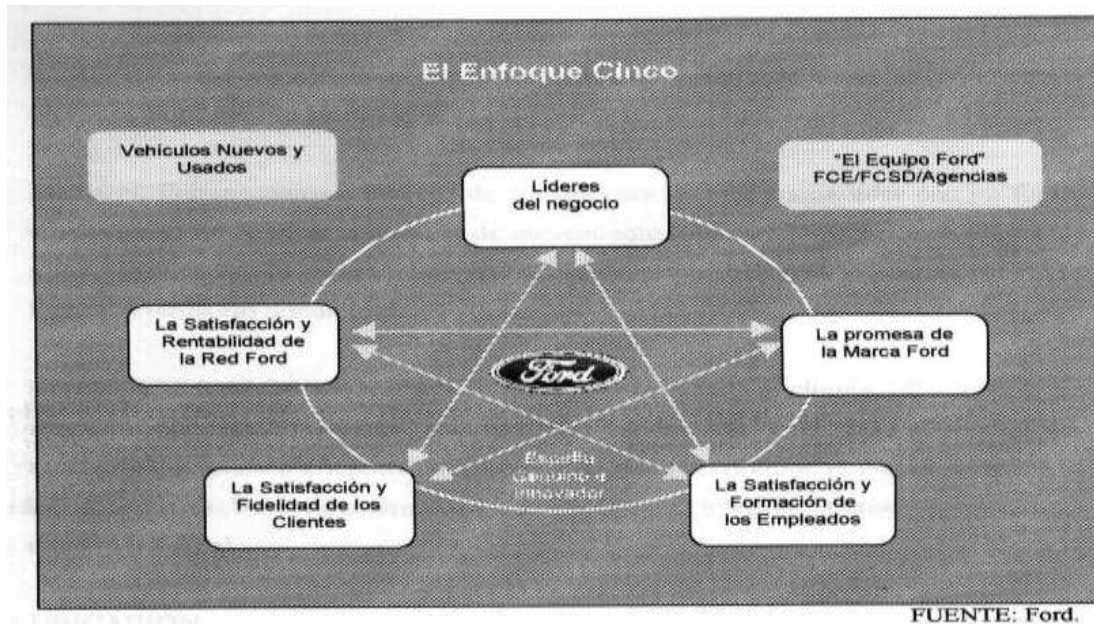
Hablando ya concretamente de la marca Ford, nuestro *modelo de negocio* se sustenta en el denominado *Enfoque a Cinco*, con el que se pretende ser líderes de negocio.

El compromiso Ford, la satisfacción y fidelidad de los clientes, de la red, y la satisfacción y formación de los empleados, nos va a proporcionar valor añadido respecto de la competencia.

Por todo esto, toda la red de concesionarios Ford en España debe estar en perfecta sintonía con dicha filosofía.

Actualmente Ford cuenta con más de 86 concesionarios en toda España ligados mediante *Contrato de Concesión*, y cerca de 180 servicios oficiales de la marca.

Este contrato constituye un *marco operativo o marco de referencia (sector donde la empresa va a competir, mercado potencial, objetivo y real)*, basado en un espíritu de colaboración mutua que define no sólo las responsabilidades de nuestro concesionario *Auto Gutfer, S.A.*, como punto de unión esencial entre clientes y consumidores a través de los productos y servicios ofertados en la red, sino el papel que Ford desempeña proporcionando tanto productos innovadores y atractivos para el público, como un apoyo adecuado que permita incrementar de un modo efectivo la capacidad de nuestro negocio para cumplir con sus responsabilidades.



Recientemente se han venido produciendo fusiones y absorciones entre concesionarios. Esto es consecuencia de la estrategia **C.M.A.´s. (Customer Marketing Área)**, la cual engloba distintas personas que viven, trabajan y compran en un área determinada.

Lo ideal es que cada una corresponda a una concesión distinta, y no haya varias que puedan estar canibalizándose el mercado al estar actuando en la misma área.

6. ANALISIS EXTERNO

6.1. ANÁLISIS PEST

Para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en que se desenvuelve nuestra empresa. El modelo PEST nos ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a nuestro negocio.

Todas las características pueden considerarse como factores del macro-entorno, y su utilidad radica en la suposición de que el éxito de una organización en particular o una solución de gestión no pueden entenderse sin tener información relativa del entorno empresarial específico.

El Análisis PEST asegura que el rendimiento de la empresa esté alineado con el entorno, es de gran utilidad para entrar con fuerza en nuevos mercados y/o países, además sirve para actuar de forma previsor y proactiva.

Por lo que para finalizar podemos afirmar que se presenta como una herramienta de gran utilidad para analizar el entorno, apropiada para comprender el panorama general en el que opera cualquier órgano social, permitiendo un correcto proceso de planificación y toma de decisiones, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas referentes a su actividad, estableciendo un plan sólido de crecimiento a largo plazo.

6.1.1. Análisis del Entorno General

El objetivo de este análisis del entorno en general es identificar los factores, que desde el sistema económico y social general, afectan a la situación de nuestra empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que afecta decisivamente al potencial de rentabilidad del negocio.

Pero la aproximación más importante es, sin duda, la relativa a los tipos de factores que se deben considerar en el análisis del entorno.

Vamos a sintetizarlos en los cuatro grupos siguientes: *económico, político-legal, socio-cultural y tecnológico*.

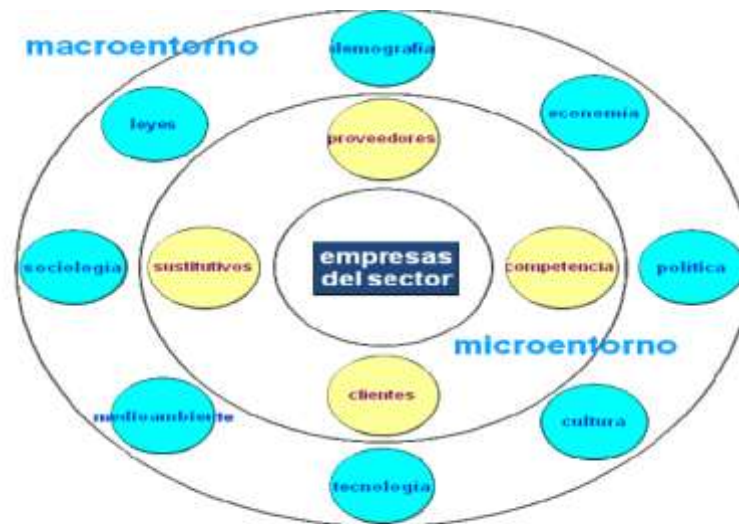


Figura 4. Macro entorno y micro entorno(elaboración propia)

Las oportunidades de las empresas están ligadas al mercado, a consumidores, a la posición relativa que tiene una marca respecto de su entorno competitivo. Es preciso balancear nuestras prioridades y dedicar mayor esfuerzo y dinero al análisis externo, porque existe una tendencia a la introspección.

Nuestra empresa obtendrá utilidades al estar bien situada en un entorno competitivo, y obligada a satisfacer a un consumidor cada vez más exigente e instruido. Se han producido profundos cambios en el acceso a la información, costumbres, formas de comprar, cada vez es más seguro que ante el cambio debemos estar preparados.

Para tomar decisiones y obtener ventajas, debemos estar atentos, predispuestos, escuchar y aprender.

6.1.1.1. *Macro-entorno*

Variables económicas, políticos-legales, tecnológicas, demográficas, socio-culturales.

La industria del automóvil es un pilar estratégico del país, no solo por su aportación a la economía y al empleo, sino porque es uno de los principales puntales en materia de inversión, innovación y generación de riqueza. Basta recordar que el sector representa el

10% de PIB español, emplea al 9% de la población activa y supone el 12% de la inversión en I+D+i.

El entorno económico merece un amplio estudio dado el gran número de variables que intervienen en el mercado. La desfavorable situación influye negativamente en el número de matriculaciones de vehículos nuevos, como se podrá comprobar en apartados posteriores.

La **crisis económica** ha golpeado de lleno al **Sector de Automoción** en los cinco últimos años (2008-2012), agravándose especialmente desde el agotamiento del presupuesto del Plan 2000E en mayo de 2010, y las dos sucesivas subidas del IVA del 16 al 18%, en julio de 2010, y del 18 al 21% en vigor desde septiembre de 2012.

En **2012** el mercado de turismos y todo terrenos, se situó en sólo **700.551** unidades, un **13,6%** inferior respecto a 2011, **76.965** unidades de comerciales, **con una caída del 26%** respecto a **2011**, y **13.268** camiones con una caída del **22,1%** respecto a **2011**.

Con un retroceso acumulado entre 2007 y 2012 del **mercado de turismos y todo terreno** de un **56,63%** y de un **72,14% del mercado de comerciales y camiones**, los concesionarios están pasando graves dificultades económicas y financieras, especialmente en este último ejercicio de 2012.

Pese a la relevante reestructuración interna de las organizaciones y su progresiva adecuación a la coyuntura de hundimiento de la demanda interna de vehículos, el derrumbe del mercado desembocará en una dura concentración del sector que se va a acelerar en el primer semestre de 2013 por la negativa coyuntura económica general y la del sector y por la implantación de los nuevos contratos de distribución el 01/06/2013 que aplicarán las nuevas reglas de competencia de la UE.

Según los datos disponibles, sólo la desaparición de una de cada tres de las empresas actuales devolvería al sector a las rentabilidades de 2007, por lo que una media entre el

25 y el 30% de los concesionarios en España caerán en la reorganización puesta en marcha por los fabricantes de automóviles.

Por otro lado, la extrapolación de la evolución de las ventas a la rentabilidad prevista del sector en los próximos años da como resultado que, con los niveles de rentabilidad del año 2007, sólo se podría mantener el 70% de las empresas actuales, situación inviable en la actualidad, por lo que con un 85% de las empresas actuales, el sector se situaría con una rentabilidad entre el 1% y el 0,5%.

Con el panorama actual de **crisis económica general y del sector**, en particular, los concesionarios deberán analizar la viabilidad de su empresa y, si es preciso, acometer un plan de optimización de sus recursos, para mejorar los márgenes comerciales en la venta y la postventa. Los concesionarios que potenciaron la eficiencia comercial, mantuvieron el margen operativo en la venta y la postventa, redujeron costes y cerraron los centros e instalaciones deficitarias, están hoy en mejor posición para afrontar los dos próximos años con rentabilidades superiores al uno por ciento.

La **debilidad del consumo, y el aumento del desempleo y la morosidad reflejado en una caída del 90%** en el sector de automoción, un 11% en línea blanca (electrodomésticos) y marrón (muebles), son factores que condicionarán negativamente la concesión de préstamos por las entidades financieras tanto a las empresas, como a las familias, porque los ejercicios con resultados negativos han mermado sus recursos propios.

La **falta de liquidez del sector bancario** ha traído como consecuencia el rechazo de un mayor porcentaje de solicitudes de préstamos para la adquisición de automóviles y vehículos comerciales e industriales. También se ha producido un endurecimiento de las condiciones financieras, tanto para la concesión de nuevos créditos como la renovación de los ya concedidos. Así, si en 2007 se autorizaba una media de 65 operaciones de cada 100, en 2012 sólo se aprueban 45 de cada 100 operaciones, teniendo en cuenta que los pedidos de vehículos de particulares han caído más de un 56,6% desde 2007.

Por lo que se refiere a la concesión de **líneas de crédito para financiar el stock**, ésta se ha reducido a la mitad y encarecido entre 2 y 5 puntos, según la entidad financiera que intervenga en la operación. Todo ello ha dado lugar a que las PYMES de nuestro Sector estén cerrando los centros e instalaciones no rentables y ajustando al máximo el empleo, para adecuar sus estructuras a la caída de la actividad. El ajuste empezó en 2008 con la resolución de los contratos temporales y pasó a partir de 2009 y, sobre todo, en 2011 y 2012 a la presentación de ERES extintivos, para evitar el cierre de las empresas.

Estos expedientes extintivos están plenamente justificados por las causas económicas objetivas y productivas que afectan al sector, explicitadas en los párrafos anteriores.

En definitiva, la situación de las PYMES de las redes de distribución es casi insostenible. Los empresarios tienen que plantearse la adopción de medidas, hasta ahora impensables, como el cierre de centros de trabajo o el abandono de la representación de marcas sin rentabilidad operativa, para asegurar la viabilidad de las empresas, porque la venta y la posventa van a evolucionar a peor en los próximos meses.

RATIO VENTAS CONCESIONARIO / Año

	<u>Ventas</u>	<u>Media</u>
2007	1.275.526	375
2008	876.792	257
2009	811.622	238
2010	779.979	251
2011	515.419	182
2012	386.713	135

Fuente: Ganvam (Acoford)

Todos los indicadores de consumo siguen empeorando, incluso **los tipos de interés**, y esto lleva a un mayor deterioro de la confianza de los consumidores, que en noviembre

volvió a registrar su menor valor histórico con una caída del 62%. Este dato refleja la contracción de la economía española en 2012, pero lo que más preocupa ahora a los consumidores es el aumento del desempleo que se situará en 2013 en el 26%, lo que supondrá alcanzar los seis millones de parados, con 2,5 millones sin derecho a percibir el subsidio de desempleo.

Según nuestras estimaciones, el mercado de automóviles (turismos y todo terreno) se mantendrá estable en 2013 repitiendo las matriculaciones de 2012 (700.000 unidades).

Las previsiones del resto de patronales del sector, **ANFAC** (*Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones*), y **ANIACAM** (*Asociación Nacional de importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas*) son aún más pesimistas, con unas proyecciones de 670.000 y 680.000 unidades respectivamente. No obstante, el escenario podría cambiar si el Gobierno renovase el plan PIVE para todo el 2013, lo que generaría mayor confianza y permitiría continuar la necesaria renovación del parque, que superará en 2013 los 9,4 años de edad media.

En postventa (taller) la caída de la actividad se sitúa entre el 15% y el 25%, debido en parte a la pérdida de renta de las familias, que recurren a otros canales con precios más bajos, pero sobre todo por la pérdida acumulada de más de 3,5 millones de ventas de vehículos nuevos en los últimos cinco años.

Por ello, la previsión para los 3 próximos años es de un deterioro mayor de la actividad de postventa, con una pérdida de facturación entre el 10 y el 15%, por el menor número de entradas de taller como consecuencia de la pérdida de ventas de vehículos nuevos de los años anteriores y, por tanto, del número de vehículos en garantía.

El nuevo Reglamento de Distribución de vehículos supone un paso adelante en la liberalización de las ventas de coches en el territorio de la UE. Así, entre otras novedades, encontramos que un concesionario podrá vender coches de varias marcas y en cualquier país comunitario.

Nuestro concesionario está inmerso en una **sociedad** que es importante conocer, tanto su organización como su clima general, con unos estilos y estándares de vida bien definidos, muchos de ellos por el producto que vendemos.

La **evolución demográfica y la bajísima densidad** son los peores aliados de nuestro país y de la Comunidad de Castilla y León, que es mayor en superficie que algunos de los estados miembros de la Unión Europea.

A esto podemos añadir el envejecimiento de sus habitantes y la escasa fecundidad de las mujeres de Castilla y León.

La Comunidad se encuentra entre las diez regiones de Europa más envejecida, se dice que en 2.025 el 35% de la población superará los 60 años.

La baja densidad de población marca en gran medida la estructura de la competencia de Castilla y León, como comprobaremos más adelante, es muy diferente de la del resto de España. También va a influir en la estrategia de representación, al tener que cubrir grandes territorios con pocos habitantes concentrados en pequeñas poblaciones dispersas, pero que cada vez emigran más del campo a las capitales de provincia.

Por otra parte, las expectativas de rejuvenecimiento no son demasiado favorables, si tenemos en cuenta que España tiene el índice de fecundidad más bajo de Europa y uno de los menores del mundo, y que en Castilla y León están incluso por debajo.

El ***fenómeno coche*** está envuelto en un componente pasional, a pesar de que se puede considerar un bien de primera necesidad, sigue siendo percibido como un signo de status social, una prolongación de la propia personalidad y una forma de entender la vida. “No se es nadie sin cuatro ruedas y un volante entre las manos.”

El automóvil es un producto único que tiene muchos aspectos, pues ningún producto industrial ha influido tanto en nuestra sociedad como la ha podido hacer el automóvil. Si tiene un lugar tan considerable es porque ha modificado totalmente el modo de vida, favoreciendo la creación de nuestra sociedad moderna, caracterizada por el elevado grado de movilidad de los individuos.

“Por su difusión masiva ha contribuido al desarrollo de la libertad individual haciendo nacer un nuevo derecho, el derecho al desplazamiento, convirtiéndose en parte integrante de la vida de cada ciudadano. (Alejandro Mollá, 1.999)”.

El automóvil se utiliza para ir al trabajo, hacer la compra, ir a lugares de ocio los fines de semana o en vacaciones. Rara es la familia en la que no hay más de un vehículo para que sus distintos miembros de la unidad familiar puedan salir.

La **tecnología** ha pasado a ser un factor estratégico clave para las empresas, por las repercusiones que tiene sobre la actividad económica en general, sobre la estructura de la competencia de un sector tan dinámico como es el que estamos exponiendo, y sobre la propia estructura organizativa de las empresas, los recursos humanos, la comunicación. En este sentido, la **informática** es una de las ciencias que más evoluciona y además se ha convertido en un elemento de trabajo imprescindible, invadiendo los demás ámbitos de la sociedad tanto a nivel individual como colectivo.

Por otra parte, **Internet** es un medio vital para mejorar la comunicación, posibilita el acceso a bienes de consumo así como la asistencia en directo a cualquier acto social, cultural. Disponer de una página web con una base de datos actualizada, la cual nos va a posibilitar ofertar nuestros productos y servicios tanto a clientes habituales, como a clientes potenciales. Esta herramienta dará a conocer todas nuestras promociones, así como las actividades propias de la concesión dentro de nuestra ciudad a nivel cultural, social, publicidad.

Igualmente, el cliente podrá elegir cuando llevar su coche a reparar al taller, así como tarificarse vehículos tanto nuevos como usados a través de la misma o usando herramientas de financiación propuestas por la compañía, todo ello enfocado a servir al cliente.

Queremos dotar a nuestra empresa de un valor añadido que sea percibido por el cliente, que nos confiera una ventaja competitiva y nos diferencie del resto de las marcas.

Tecnológicamente, el siglo XXI tiene como objetivo principal el respeto del medio ambiente, y para ello se investiga en nuevas fuentes de energía alternativas que no sean contaminantes y la reutilización de materiales para respetar la naturaleza.

No podemos obviar los residuos que generamos, por lo que el sistema abierto de desarrollo industrial en el cual se han basado las políticas industriales de este siglo, tiene que ser sustituido por otro que ofrezca mayor nivel de control sobre los flujos materiales, un sistema que debe incluir cuestiones como la de prestar mayor atención al destino final de éstos, así como la elección de las materias y procesos que generen un sistema de desarrollo cerrado y no abierto.

Por una parte, los coches tratan de reducir cada vez más sus emisiones de CO₂, siendo en este sentido los coches eléctricos ya una realidad, aunque bajo nuestro punto de vista las nuevas motorizaciones de baja contaminación y elevadas prestaciones, están revolucionando el mercado en detrimento de estos vehículos.

Por otra parte, un problema serio es el plástico de los automóviles, que supone entre un 12 o 15 % del peso total del automóvil. Precisamente el parachoques es una de las piezas más dañadas en los accidentes. Reparar piezas de plástico supone su reutilización, minimizando al máximo el daño por **impacto medioambiental**.

Todos los vehículos Ford de nuevo desarrollo se pueden **reciclar en un 85%**, según estándares de medición internacionales. Cada nuevo vehículo Ford contiene entre 20 y 50 piezas fabricadas con materiales reciclados. Esto significa que cada año no llegarán a los vertederos 17.000 toneladas de material no metálico reciclado. Se reciclan parachoques, baterías, neumáticos, moquetas, capuchones, botellas de plástico, carcasas de ordenador y ropa para usarlos en gran parte de nuestros vehículos. Este material reciclado se utiliza en componentes como colectores de admisión, aislamientos y moquetas, así como para el embalaje de las piezas.

6.1.2. Análisis del Entorno Específico

Hay factores que afectan más directamente y específicamente a un concesionario, creando su entorno competitivo.

El objetivo del análisis de la estructura del sector económico o industria es poner de manifiesto las amenazas y oportunidades que el mismo ofrece a la empresa. Pero este estudio resulta interesante que sea complementado mediante un análisis de la evolución del sector en el que se enmarca.

La debilidad de la demanda, el crecimiento del desempleo y el clima de desconfianza de los consumidores configuran un escenario macroeconómico a diciembre de 2012 de retroceso del consumo e incertidumbre empresarial, que condicionarán negativamente las previsiones de actividad del Sector de Automoción.

Además, las restricciones crediticias de las entidades financieras en la concesión de créditos para la adquisición de coches y vehículos industriales y el endurecimiento de las condiciones de financiación de los stocks de los concesionarios, empeoran las expectativas de recuperación del Sector.

Las previsiones de ventas para 2013 son de 700.000 matriculaciones de turismos y todo terreno y 90.000 de vehículos comerciales e industriales, lo que supone un **mercado inferior en un 59,22% respecto a 2007**. Por lo que se refiere a la postventa, la previsión para los 4 próximos años es de un deterioro mayor de la actividad, con una pérdida de facturación entre el 10 y el 15%, por el menor número de entradas de taller como consecuencia de la pérdida de ventas de vehículos nuevos y, por tanto, del número de vehículos en garantía.

La rentabilidad media sobre facturación ha sufrido un progresivo deterioro en el último quinquenio, alcanzando **en junio de 2012** un registro negativo del **0,94%** con tendencia a bajar.

El proceso de reorganización de las redes de distribución emprendido por las marcas supone que pocos concesionarios saben a ciencia cierta qué va a pasar con ellos en los próximos diecisiete meses. Algunos serán expulsados de la red, para los que sigan aumentará la exigencia de inversión y caerán sus ingresos en un contexto de fuerte caída

de las ventas. Esto significa, en definitiva, que en los próximos seis meses se perderán otros 20.000 puestos de trabajo.

En la coyuntura actual, las empresas deberán priorizar la rentabilidad y adecuar sus estructuras a la demanda real. Los concesionarios aún deberán afrontar un mayor de ajuste de sus costes, con cierres de los centros de trabajo e instalaciones deficitarias y recurrir, en su caso, a expedientes de regulación de empleo extintivos para amortizar los puestos de trabajo excedentes, la solicitud de aplazamiento de pago de impuestos (Sociedades e IVA) y de seguros sociales a cargo de la empresa.

6.1.2.1. *Entorno competitivo*

El modelo de Porter, conocido como las cinco fuerzas competitivas, constituye una buena ayuda para analizar las partes que intervienen en el entorno competitivo de una concesión. Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes, requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo del sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores actuales, potenciales, proveedores, clientes y sustitutos), sus interrelaciones las cinco fuerzas y los factores que determinan la intensidad de dicha fuerza.



FUENTE: EEN DOCUMENTACION ADE MBA 2010/2012

A partir de su conocimiento podremos decidir que estrategias adoptar, por lo que tomaremos decisiones encaminadas a mejorar la posición competitiva de la empresa y la rentabilidad a medio largo plazo.

COMPETIDORES POTENCIALES.

- Grandes superficies.
- Concesionarios multimarca.
- Etc.

COMPETIDORES ACTUALES.

- Concesiones otras marcas.
- Concesiones Ford.
- Talleres independientes y aseguradoras.
- Auto centros, servicios rápidos, hipermercados.
- Distribuidores de recambios.
- Compraventas y particulares.

FORD

CLIENTES.

- Individual.
- Empresas.
- Instituciones.

- Servicios oficiales.
- Talleres, aseguradoras.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

- Motocicletas.
- Alquiladores de vehículos.
- Transporte público.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6.1.2.2. Clientes, Competidores actuales, potenciales y productos sustitutivos.

Clientes

En la actualidad los clientes tienen un alto poder de negociación a la hora de establecer una relación de compra con un concesionario, pues cada vez están más informados y poseen además, una amplia oferta donde elegir.

Las razones las podemos ir esbozando si analizamos su comportamiento detenidamente., por lo que vamos a seguir un proceso secuencial, que tiene lugar en la compra de cualquier producto, en el que podemos diferenciar cinco fases:

1. Reconocimiento del problema.
2. Búsqueda de información.

3. Evaluación y análisis de las alternativas.
4. Decisión de compra o no compra.
5. Sensación posterior a la compra.

La duración de cada etapa varía en función del riesgo asociado a la compra, de la experiencia de compra, y del conocimiento del comprador en relación al mercado automovilístico.

La motivación de compra de los consumidores es una compleja amalgama de influencias objetivas y otras de índole sociológica o psicográfica.

Entre las opciones más frecuentes está el que el anterior vehículo se queda pequeño para salir de vacaciones, porque está obsoleto. Al consumidor le preocupa su imagen personal y todo lo que le haga sentir mejor dentro de un círculo social.

Para un **cliente individual** la compra de un coche constituye, a excepción de la vivienda, la máxima representación de productos de carácter duradero, tecnológicamente complejos y de elevada inversión. La mayoría de ellos ven la compra como un gasto, un bien que se deprecia rápidamente, de ahí que desarrollen cada vez más un profundo conocimiento de las distintas marcas no sólo gracias a publicidad, y fuerza de ventas, sino a la existencia de publicaciones especializadas.

El proceso de búsqueda de información no se realiza en solitario, familiares, conocidos influyen en esta decisión de compra.

En algunos casos el cliente desea calidad, lujo, o un buen servicio postventa, otras personas se fijan en la línea de colores, equipamiento, diseño general, en aspectos económicos, como el consumo, precio.

No existe fidelidad a una marca en concreto, salvo en personas maduras que han ido eligiendo coches en un mercado donde las marcas disponibles se limitaban a un abanico corto, probablemente la fidelidad se podría denominar rutina.

Después de haber decidido la marca, llega la elección del concesionario, los vehículos se siguen prefiriendo comprar en los concesionarios amigos y los que están en los barrios.

%	Concesionario				
	Conocido	Anunciado	TV / Radio	Prensa	Barrio
H	56	8	1	1	1
M	61	4	1	1	1
TOTAL	59	6	1	1	1

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Atención al cliente y calidad son los aspectos más valorados por los consumidores a la hora de comprar. Se anteponen a otras variables como son el precio o variedad de productos. Esta situación no se produce sin embargo en todas las decisiones de compra.

%	Att.	Facilidad			Servicio		Variedad			
		Cliente	Calidad	Precio	Pago	Postv.	Pdtos.	Prox.	Parking	Otros
H		26	25	18	8	7	6	5	4	1
M		29	25	15	8	6	6	6	4	1
TOTAL		28	25	17	8	6	6	5	4	1

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Siguiendo el proceso, el grado de disonancia es variable según quiénes sean los agentes que intervienen en el proceso de búsqueda de información. Los compradores que han recabado información objetiva, son los que menos comparaciones hacen al adquirir su

vehículo. La mayor disonancia aparece cuando intervienen amigos y familiares en el proceso de compra.

El **cliente industrial** presenta grandes diferencias respecto al cliente individual en cuantos a sus hábitos de consumo. Lo primero que debemos distinguir es que se trata de un empresario, incluyendo trabajadores autónomos y Organismos Oficiales.

Los motivos de compra del cliente industrial vienen determinado principalmente por razones objetivas;

1. Sustitución del vehículo por antigüedad.
2. Ampliación del negocio.
3. Nuevas exigencias legales en transporte de determinados productos.

En estas situaciones, la compra de un vehículo es una inversión, figurará como un activo fijo dentro de la organización, por lo que su coste es un criterio decisivo, tanto el coste de adquisición como de mantenimiento o valor de recompra. Se utiliza el leasing o renting, con los consiguientes efectos fiscales, y en muchas ocasiones, se compra más de un vehículo a la vez, obteniendo descuento por flotas.

En este caso la influencia de la publicidad es escasa, teniendo gran protagonismo la fuerza de ventas y la prensa especializada. Hechos tangibles como espacio de carga, mantenimiento o capacidad de adaptación, se oponen a la comunicación aspiracional.

Las expectativas del cliente respecto al vehículo se centran en que éste le permita hacer el trabajo (**versatilidad**), que no le haga perder ingresos por averías (**fiabilidad**), que sean bajos los costes de mantenimiento (**rentabilidad**), y que hable bien de su negocio (**imagen de marca**). Se busca en definitiva fidelizar al cliente, lo cual va reportarnos ventas repetidas y ventas cruzadas.

La fidelidad a la marca en el caso de compradores industriales es muy alta, la relación de confianza en este caso es muy importante, no se quieren arriesgar con una nueva marca que les pueda poner en peligro su continuidad en el negocio. Al producirse una sensación de satisfacción se estimula la fidelidad a la marca.

La decisión del concesionario está influenciada principalmente por factores referidos a, cercanía y horarios de apertura y cierre del taller.

El grado de disonancia en estos casos es mínimo, al ser la información recabada en su mayoría objetiva.

DIFERENCIAS ENTRE CLIENTES INDIVIDUALES vs CLIENTES INDUSTRIALES

<u>CLIENTE</u>	<u>CUALQUIER PERSONA</u>	<u>PROFESIONAL</u>
<i>Expectativas</i>	<i>Status, Servicio</i>	<i>Fiabilidad, rentabilidad, versatilidad</i>
<i>Comunicación</i>	<i>Aspiracional</i>	<i>Hechos tangibles</i>
<i>Tipo de venta</i>	<i>Practicidad</i>	<i>Deseabilidad</i>
<i>Regulación</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Competidores actuales

Para poder avanzar en el conocimiento del entorno competitivo resulta útil clasificar las empresas del sector en grupos homogéneos respecto a las principales dimensiones que configuran la estrategia.

Las dimensiones relevantes para definir los principales grupos estratégicos son muy numerosas dada la variedad de opciones al alcance de la empresas, y ello plantea problemas a la hora de detectar variables independientes con mayor capacidad de particionar el conjunto de las empresas.

Para determinar los grupos estratégicos en los que están divididas las marcas en España se han utilizado, entre las dimensiones que Ventura, J (2008), tanto el volumen de mercado, como la imagen de marca.

Las marcas en España están situadas;

<u>MENOR VOLUMEN</u>	BMW
<u>MEJOR IMAGEN DE MARCA</u>	AUDI
	MERCEDES

<u>MAYOR VOLUMEN DE NEGOCIO</u>	FORD
	RENAULT
	OPEL
	CITRÖEN
	VOLKSWAGEN
	PEUGEOT
	SEAT

<u>MENOR VOLUMEN</u>	HYUNDAI
<u>MENOR IMAGEN DE MARCA</u>	DAEWOO
	SKODA
	KIA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Competidores potenciales

El nuevo Reglamento de Distribución de vehículos supone un paso adelante en la liberalización de las ventas de coches en el territorio de la UE., como anteriormente hemos indicado.

Entre otras novedades, encontramos que un concesionario podrá vender coches de varias marcas y en cualquier país comunitario.

Según explicaba Blas Vives” Reglamento CE nº 461/2010”, director general de Faconauto, en unas jornadas informativas sobre el nuevo reglamento, *‘esta ley tiene como principales objetivos asegurar una mayor competencia entre las marcas, favorecer las ventas transfronterizas y fortalecer la posición de los distribuidores frente a los fabricantes’*.

Claves

Con esta nueva legislación, el concesionario tiene libertad para la **venta multimarca**, eso sí en áreas separadas de la misma exposición y compartiendo vendedores, ya que el fabricante no podrá exigir comerciales específicos para cada marca. Además, se ha suprimido la cláusula de localización para venta de turismos y comerciales ligeros, por lo que cualquier concesión podrá vender este tipo de vehículo en cualquier punto de la UE.

Además, cada marca deberá elegir entre **tres sistemas de distribución**: *el exclusivo, el selectivo cualitativo o el selectivo cuantitativo*. Así, con el sistema de exclusividad, el concesionario podrá vender a todos los clientes del territorio y de fuera del mismo y también a revendedores no autorizados. La venta selectiva cualitativa consiste en aplicar criterios exclusivamente de calidad, es decir, podrán ser distribuidores de una marca todos los concesionarios que cumplan los estándares exigidos por el fabricante. Por último, la distribución selectiva cuantitativa supone que la marca limita el número de concesionarios que puede haber en cada zona.

Talleres

En el apartado de **posventa y reparaciones** es donde se han producido los cambios más importantes. Así, a partir de ahora se reorganiza el vínculo entre venta y servicios posventa y se podrán gestionar ambas actividades de manera independiente y *cualquier*

reparador que cumpla los estándares de calidad exigidos por el fabricante, podrá optar a ser Taller Oficial de esa marca.

Además, todos los talleres independientes podrán tener acceso a las especificaciones técnicas, equipos, herramientas y sistemas informáticos necesarios para reparar cualquier modelo de cualquier marca.

Los fabricantes continúan teniendo una posición privilegiada también en este nuevo sistema, puesto que son quienes determinan los requisitos o criterios de calidad necesarios para formar parte de su red de distribuidores.

También en el sector de posventa, los fabricantes marcan los estándares que deben seguir sus talleres, con el objetivo de garantizar la seguridad y fiabilidad en las reparaciones y mantener así su prestigio e imagen de marca.

Así pues, aunque esta normativa supone un importante avance para lograr un mercado más competitivo y con más garantías en favor de los usuarios, quedan todavía aspectos por aclarar para conseguir una mayor liberalización en el sector.

Productos sustitutivos

ALQUILER

En España, las compañías rent a car, son todavía una fórmula todavía poco extendida, además de ser clientes por el gran número de vehículos que compran al año, pueden llegar a ser competidores en tanto en cuanto un potencial cliente se decida por el alquiler en vez de por la compra.

MOTOCICLETA

Desde luego no cubre las necesidades básicas de un coche, dada la imposibilidad de transportar equipaje, su menor seguridad, o el hecho de que no pueden viajar más de dos personas, pero coincide en el alto poder aspiracional, que en el caso de muchos

potenciales consumidores, en la compra de un producto como el que estamos hablando es un factor de decisión con peso. En ocasiones supone alternativas a un segundo coche en familia, utilizándose la moto para los desplazamientos por ciudad y viajes cortos.

TRANSPORTE PÚBLICO

Hace muchos años en nuestro país nadie se lo hubiera planteado, pero en la actualidad con la llegada de los trenes de alta velocidad, compañías aéreas extranjeras a bajo precio, mejora en los transportes de cercanías de las principales poblaciones españolas, la situación ha mejorado considerablemente. Sin embargo sigue habiendo zonas muy mal comunicadas.

“ANFAC, 2013. El Automóvil: Balanza Comercial positiva y diversificación de mercados. Consulta: Mayo 2013. Disponible en: www.anfac.com”

7. ANALISIS INTERNO

El análisis interno proporciona una descripción comparativa de los recursos y capacidades que posee la empresa, cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, y como son estas en relación con sus competidores.

7.1. TIPO DE EMPRESA POR SU TAMAÑO

Definimos *la empresa como un sistema, compuesto por varios subsistemas (departamentos), que deben funcionar como un todo, ya que el reflejo de la empresa es aquel departamento que peor funcione, independientemente que los demás funcionen a la perfección.*

Trabajamos unidos, somos responsables y transparentes en nuestro trabajo, y demostramos nuestro grado de compromiso día a día.

No existe un criterio exacto para establecer el tamaño de un negocio. No obstante, existen una serie de indicadores como por ejemplo;

- *Volumen de ventas.*
- *Capital o Patrimonio Financiero.*
- *Número de trabajadores.*
- *Beneficios de ejercicios anteriores.*

Estos criterios básicos nos van a ayudar a definir nuestra empresa;

Auto Gutfer, S.A.

- *Cuenta 25 empleados, por lo que la podemos considerar como microempresa.*
- *Cifra de negocios de 15.000.000,00€.*
- *Capital o patrimonio financiero compuesto por aportaciones de los socios o accionistas, más las reservas y utilidades que quedan en la empresa a la espera de ser retiradas o destinadas a la creación de nuevas reservas, es decir nos financiamos única y exclusivamente con recursos propios aportados por los accionistas en la empresa. Esto genera un riesgo, por lo que a cambio se exige una retribución como consejero en la administración del negocio.*
- *Beneficios importantes acumulados en los últimos años, pero en estas épocas de crisis y poca bonanza económica toca reinventarse, ya que la cuota de mercado objetiva se ha visto reducida en un 44% acumulado en 2012. Este sector ha sido profundamente devastado, llevándose consigo cantidades de empresas, familias y personas, ni siquiera los planes del Gobierno para incentivar la demanda (Plan 2000E y el reciente Plan PIVE I, II, III) han podido reflatar el sector.*

7.2. MERCADO OBJETIVO- CLIENTES – PRODUCTO – SERVICIO

El objetivo principal, es conocer los gustos y el grado de satisfacción de nuestros clientes. Un pilar fundamental es la *fidelidad*, la cual nos va proporcionar:

- *Ventas repetidas.*
- *Ventas cruzadas.*
- *Los clientes estarán dispuestos a pagar un sobre precio.*
- *Boca a boca o boca oreja, un cliente satisfecho tiene referencias positivas.*
- *Ahorro costes de servir.*
- *Ahorro marketing.*

Existe una relación directa entre satisfacción y beneficio en una empresa.

En los concesionarios, distinguimos distintos tipos de clientes en función de su fidelidad y grado de satisfacción.

<i>F</i>	<u><i>SATISFACCIÓN</i></u>	
<i>I</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>
<i>D</i>		
<i>E</i>	<i>SI</i>	<i>REHEN</i>
<i>L</i>		<i>ANGELES</i>
<i>I</i>		
<i>D</i>	<i>NO</i>	<i>TERRORISTAS</i>
<i>A</i>		<i>MERCENARIOS</i>
<i>D</i>		

FUENTE: SERVICIOS&BENEFICIOS (LUIS MARIA HUETE) 2003

Rehén

Se trata de clientes fieles, pero no satisfechos. A este grupo pertenecen los clientes que se sienten atrapados o rehenes como consecuencia de actuaciones en el proceso de compra que les atan con la concesión durante un periodo de tiempo, por ejemplo periodo de garantía de un vehículo.

Terroristas

Cientes que ni son fieles, ni están satisfechos, por lo que hablarán negativamente de nuestra concesión, son enemigos, solo y exclusivamente van a dar malas referencias, el boca a boca no funciona.

Mercenarios

Cientes que sin ser fieles, están satisfechos, por lo que darán buenas referencias de nuestro negocio, lo que nos puede proporcionar ventas cruzadas, se aprovecharán de campañas de marketing, descuentos, promociones.

Ángeles

Cientes fieles y satisfechos, los ángeles están dispuestos a pagar un sobre precio, nos proporcionarán ventas repetidas y ventas cruzadas. Además, al ser clientes fieles se produce un ahorro de costes de marketing y de servir, ya que conocen perfectamente la idiosincrasia del negocio.

7.3. PRODUCTO

En Ford trabajamos constantemente en el desarrollo tecnológico para proporcionar seguridad y eficiencia en la conducción.

Existe una iniciativa tecnológica cuyo fin es continuar la estrategia para mejorar la reducción de consumo de combustible y reducir las emisiones de CO2 sin comprometer el diseño o las prestaciones de conducción. El nuevo modelo de *5 puertas Focus*

ECONetic, motores EcoBoost, con la función opcional de ***Auto-Start-Stop*** consigue una impresionante reducción de emisiones de CO2 situándose en tan sólo 99 g/km CO2 y 3,8 g/100km de consumo en conducción mixta.

El cliente podrá descubrir cómo reducir el impacto medioambiental y ahorrar más mediante una amplia gama de innovaciones que incluyen los nuevos motores de gasolina *EcoBoost*, motores diesel mejorados y transmisiones *PowerShift* de Ford.

La familia de motores ***EcoBoost*** de Ford Motor Company está diseñada para que sus vehículos sean asequibles y proporcionen un menor consumo, a la par que una estupenda opción para conducir. La inyección directa de gasolina, el turbocompresor y doble distribución variable independiente de levas, se combinan para reducir el consumo de combustible hasta un 20%, comparado con los motores de gasolina convencionales.

Para los clientes que deseen el máximo ahorro de combustible y la máxima reducción de emisiones de CO2, Ford continúa ofreciendo su gama ***ECONetic*** específica incluyendo el Fiesta (el mejor de su clase) a 98 g/km. Además, el Focus ***ECONetic*** 2010 alcanza 99 g/km al ser el primer vehículo en disponer de la opción del sistema de arranque y parada “Auto-Start-Stop” junto con la Carga Regenerativa Inteligente y el nuevo sistema de información para el conductor, Ford Eco Mode.

Protección de nuestros clientes.

Queremos que nuestros clientes disfruten de la experiencia de conducir un Ford, de modo que para ayudar a aquellos de nuestros clientes que sufren alergia al polvo y al polen, nuestros ingenieros han diseñado un sofisticado filtro que reduce los niveles de polen y polvo en el interior del vehículo.

Es solo un ejemplo de las muchas soluciones galardonadas que hemos diseñado para el confort de nuestros clientes.

Protección infantil.

Sinceramente esperamos que nunca se tengan que aprovechar todos los desarrollos tecnológicos de seguridad que hemos implementado en nuestros vehículos, sin embargo, es reconfortante saber que diseñamos nuestros vehículos para que sean de los más seguros en la carretera.

En este sentido, Ford sido galardonado con cuatro estrellas en la evaluación de protección para niños llevada a cabo por Euro-NCAP sillitas según peso y tallaje, anclajes isofix en todos los modelos así como un revolucionario cinturón airbag.

Colaboración

Creemos desde hace mucho que debemos colaborar con las personas de los países en los que operamos. Seguiremos apoyando muchas iniciativas e instituciones que aumentan y mejoran las oportunidades de las personas que viven en esas comunidades.

Responsabilidad social corporativa.

La **responsabilidad social corporativa** es la voluntad de querer ayudar a otros, actuar de forma consciente con el medio ambiente y ser socialmente tolerante.

Como empresa global aceptamos nuestra responsabilidad social y nuestro compromiso con todas las personas en el mundo. Hemos diseñado un programa especial para promover la tolerancia y la igualdad de oportunidades, y apoyamos de forma activa programas sociales y de protección medioambiental. También hemos sido el primer fabricante de vehículos en obtener la certificación ISO 14001, un estándar medioambiental exigente para todas nuestras instalaciones a nivel mundial.

Ayuda a proyectos locales

Animamos a nuestros empleados para que empleen días laborables al año a prestar su colaboración en proyectos locales, Ford ofrece a sus empleados técnicos y administrativos a nivel mundial la posibilidad de disponer de un permiso retribuido de

16 horas al año para realizar trabajos de voluntariado y colaboración con entidades sociales.

Ayuda a organizaciones caritativas locales

En el año 2002, Ford España materializó su proyecto de responsabilidad social con una serie de programas específicos que desde entonces hasta hoy han ido creciendo, tanto en participación de Fundaciones y ONG's, como en dotaciones económicas.

Destaca la ya tradicional carrera benéfica y solidaria 24 Horas Ford, donde se fusionan el mundo del automóvil con el de la solidaridad y donde priman la resistencia, el mínimo consumo y la estrategia de equipo. Cada uno de los equipos participantes representa a una ONG previamente seleccionada en función de sus proyectos, a los que destinarán los fondos de las 24 Horas. En total, las 24 Horas Ford han repartido 550.000€ que han servido para financiar los proyectos de más de 63 ONGs. Un importante esfuerzo recompensado con un resultado realmente gratificante: ayudar a los más desfavorecidos.

Donaciones que salvan vidas

También apoyamos a nuestros empleados cuando quieren ayudar a las personas de las comunidades locales. Por ejemplo, en los últimos años nuestros empleados han donado más de 11.000 unidades de sangre en campañas de donación organizadas por la empresa, estas donaciones han contribuido potencialmente a salvar más de 33.000 vidas.

Ayuda al deporte

Para Ford España, la creación de empleo indirecto de personas con discapacidad es importante en su política de acción social. Por ello participamos en el Programa Empresa y Discapacidad, para conseguir la inserción laboral de los discapacitados en la empresa. Es de destacar que nuestra empresa supera el 2 por ciento establecido por la ley, ya que contamos con más de 300 empleados discapacitados en nuestra plantilla.

Otro ejemplo es el establecido a través de la Fundación para el Desarrollo y la Innovación, constituido por Ford España y la Generalitat Valenciana con apoyo de la Fundación ONCE. Con una estrecha colaboración creamos el Centro Especial de Empleo Fabricación Modular Valenciana en el que trabajan alrededor de 100 personas con algún tipo de discapacidad. Este centro se dedica a la producción y el montaje de productos para empresas industriales y a proporcionar servicios logísticos al sector de la automoción.

En Ford también nos implicamos en el nacimiento de Logística Modular Valenciana, un centro especial de empleo que ensambla y secuencia cuatro subconjuntos de Ford y que está situado en el Parque Industrial adyacente a la factoría Ford.

Comprender las necesidades de cada individuo.

Cualquier empresa que aspire a tener éxito en el mercado actual necesita comprender la diversidad de la sociedad en la que opera. También debe seguir desarrollando su propia diversidad de talentos, a la vez que protege a sus empleados de actitudes discriminatorias mediante la aplicación de una política de tolerancia cero.

Empresa global con raíces locales.

Como empresa global tenemos responsabilidades con respecto a cada una de las comunidades en las que operamos, y el entorno en el que viven.

Esta es la razón de nuestro compromiso permanente de ayudar y colaborar con las comunidades locales.

Trato respetuoso de los empleados.

Nuestros empleados son la fuente de nuestra fuerza. Tenemos un gran número de personas con talento trabajando juntas, y nuestro rendimiento viene determinado por la experiencia y la diversidad cultural de nuestra plantilla. Proporcionan inteligencia corporativa y determinan la reputación y la vitalidad de Ford. Cuanto más comprendamos y asimilemos las diferencias dentro de Ford (diversidad de

pensamientos, experiencia, perspectivas, razas, género, creencias, etc.) más fácil será que nuestros clientes sientan la diferencia.

Reconocer y premiar la diversidad

Desde el año 2000 en Ford premiamos públicamente a los empleados que a nivel individual y en equipos se esfuerzan en promover la diversidad dentro y fuera de la empresa.

Fomento del desarrollo personal

Proporcionamos a todos nuestros empleados acceso a una amplia gama de programas de formación, desarrollo personal, salud y ejercicio físico. Esta formación no está relacionada directamente con el trabajo de la persona, pero sí se entiende como forma de desarrollo de los conocimientos y las habilidades personales. Las actividades ofertadas son muchas, incluyendo cursos académicos, artísticos, prácticos y relacionados con la salud.

“FORD ESPAÑA, S.L., 2012, Acerca de Ford; Seguridad, Tecnología, Desafíos, Movilidad. Consulta: Julio 2013 Disponible: www.ford.es”

8. ANALISIS DAFO

La **matriz DAFO** es una herramienta utilizada por altos directivos para facilitar la toma de decisiones en situaciones turbulentas, y nos va a ayudar a entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones dentro de nuestro negocio.

DAFO es el acrónimo de *debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades*, y nos va a dar información para poder revisar nuestra estrategia, posición y dirección de la empresa, evaluación de los competidores, marketing, así como la idea o propuesta de negocio.

Nos va a ayudar a definir;

- La posición de **Auto Gutfer, S.A.**, en el mercado, su viabilidad comercial, económica, financiera.
- Elegir o discutir nuestro método de distribución de ventas, nuestro producto, idea de negocio.
- Evaluar cambios de proveedor.
- Decidir acerca de la tercerización (*outsourcing*), de un servicio, actividad o recurso.
- Analizar una posible oportunidad de inversión.

Auto Gutfer, S.A., es una *empresa familiar con una visión, misión y valores* claramente definidos, no podemos sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tenemos que hacer un trabajo excelente si queremos tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional.

Tanto los consumidores como las empresas se encuentran con abundantes ofertas al intentar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor o coste cuando escogen entre sus suministradores.

Nuestra experiencia en el sector nos ha demostrado que la clave de la rentabilidad de nuestra empresa descansa en conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas, calidad y profesionalidad en nuestro servicio, así como en el seguimiento en postventa.

Las empresas estamos afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia de servicio al cliente.

Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión, de forma tal, que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES (factores internos):

Puntos Fuertes (Fortalezas):

- *Imagen de empresa sólida y consolidada.*
- *Rentabilidad, liquidez.*
- *Infraestructura. La ubicación de la concesión en una zona céntrica, le confiere ventajas competitivas, materializadas en un buen acceso, localización, zona conocida.*
- *Personal capacitado, formado y altamente cualificado.*
- *Horario flexible.*
- *Excelente tecnología, herramientas, útiles de servicio.*
- *Excelente calidad del servicio postventa.*

- *Gran variedad de stock, lo que nos permite tener elevados índices de rotación.*
- *Rapidez en el servicio de recambios a talleres independientes.*
- *El entorno dinámico, hace que la empresa esté en continua búsqueda de oportunidades en el mercado, ofertando su producto a todo tipo de consumidores.*

Puntos Débiles (Debilidades):

- *Su localización o ubicación supone mayores costes de mantenimiento, implica soportar mayores tasas en lo que se refiere a impuestos locales, respecto de competidores ubicados en polígonos industriales.*
- *Productos en etapa de madurez, y diversificación del producto.*
- *Precios percibidos como caros por el cliente.*

- *Conocimiento del mercado.*
- *Red de distribución.*

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (factores externos):

Amenazas:

- *Ingreso de nuevos competidores, posibilidad de que se creen una empresas del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo acoger como ejemplo nuestra empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al consumidor.*
- *Productos sustitutivos*
- *Fuertes fluctuaciones del precio de los carburantes.*
- *Nuevas formas de distribución; Servicios rápidos, auto centros, empresas con precios descontados aleatorios (3x2,..).*

Oportunidades:

- *Adquirir nuevas tecnologías.*
- *Recursos humanos cualificados.*
- *Apertura de nuevas sucursales, o servicios oficiales que nos ayuden a aumentar cuota de mercado.*
- *Evolución del mercado hacia vehículos menos contaminantes, tanto desde el punto de vista social como institucional.*
- *Mercado de vehículos usados.*

9. ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO

9.1. OBJETIVOS GENERICOS

En un entorno turbulento caracterizado por los cambios legales y la aparición de nuevas tecnologías de comunicación, en el que las noticias afectan tanto y con un componente psicológico en el consumidor por el grado de aversión al precio, debemos replantearnos y reinventarnos continuamente estableciendo una serie de objetivos;

- *Incrementar la satisfacción de nuestros clientes.*
- *Aumentar la fidelidad de marca.*
- *Cerrar el ciclo de venta.*
- *Añadir valor a nuestro negocio.*
- *Aumentar la rentabilidad y viabilidad del negocio.*

9.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para alcanzar los objetivos anteriormente definidos, es fundamental saber con claridad quienes son nuestros clientes, y cual son sus necesidades.

La *segmentación tradicional* que realizan los *concesionarios* normalmente es en función del *producto que van a vender*. Normalmente, nos centramos en el producto en cuestión, vehículo berlina, deportivo y *olvidamos productos asociados a la venta que añaden valor al producto, al cliente y al negocio.*

No podemos considerar el mercado como una unidad, y ofertar a todos sus integrantes los mismos productos y/o servicios, en especial cuando la competencia es intensa y existe una gran variedad de productos y o servicios alternativos. Si queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, e incrementar por ende las ventas, debemos proponer ofertas diferenciadas en función de los grupos de consumidores existentes en el mercado.

La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias en las características y necesidades de los consumidores, detectando las más relevantes.

Lo ideal sería hacer una segmentación centrándonos en las necesidades del cliente y el estilo de vida, para así identificarlo dentro de un grupo o segmento y ver qué productos son los que mejor le satisfacen.

Es decir, hoy en día las estrategias de las empresas se centran en los *Stakeholders* o *grupos de interés*, anteriormente definidos.

Observamos que esta segmentación obedece a una visión de lo que es el conjunto del negocio, no sólo tenemos en cuenta las necesidades del cliente en la venta, sino que va más allá y llega hasta postventa.

Fitipaldis

Son personas independientes y normalmente jóvenes, amantes de la velocidad, les encantan los coches deportivos y gastan mucho dinero en mantener su automóvil, es significativo el gasto que realizan en accesorios.

Técnicos

Son conductores experimentados, normalmente cabezas de familia que buscan altas prestaciones en su coche, no solo capacidad, sino también potencia, seguridad. Se preocupan mucho por el estado de su vehículo a lo largo de su vida útil, normalmente son buenos clientes de taller (Ángeles).

Prácticos

Quieren un coche simplemente como medio de transporte y que les sirva para todo. Aquí incluiríamos por ejemplo a los padres de familia que quieren el coche para ir a trabajar, ir de vacaciones, o al joven estudiante que se compra un utilitario para ir a clase, universidad, salir los fines de semana. Suelen ser bastante descuidados por lo que se refiere al mantenimiento de su vehículo, y cuando lo hacen son muy sensibles al precio.

Agarrados

Buscan algo “bueno, bonito y barato”. Se trata de clientes normalmente de vehículos de ocasión o que buscan grandes descuentos por campañas promocionales. Solo se les ve en la concesión en el periodo de garantía (Mercenarios), luego nunca vuelven a aparecer por taller.

Aventureros (de campo y ciudad)

Quieren un automóvil grande para dominar el entorno, bien natural o urbano, donde el mayor obstáculo son los otros. Les gusta tener el suyo siempre a punto y preparado para la gran aventura de la conducción.

Tiramillas

Son viajeros incansables que hacen kilómetros al coche y que en mantenimiento dejan mucho dinero, puede ser desde un turista ocasional, hasta un conductor de una flota empresarial.

Reyes del asfalto

Buscan moda y status social, quieren estar siempre a la última, de ahí que constantemente cambien de marca y sean poco fieles a una. Se gasta por norma general mucho dinero en accesorios y no suelen acudir mucho a taller, ya que su ciclo de cambio de automóvil es muy corto, no le da tiempo a soportar averías serias.

9.3. BENEFICIOS DEL PRODUCTO / SERVICIO

En este apartado, vamos a referirnos a **beneficios por canales derivada de la segmentación** efectuada por la empresa, para nuestro **concesionario Auto Gutter, S.A.**, beneficios para el **cliente**, así como de beneficios para la **marca**;

Beneficios cliente:

1. *Mayor satisfacción (Lo que Opina el Cliente.).*
2. *Compra más adaptada a sus necesidades.*

- 3. Proceso de compra más transparente, relajado, participativo y seguro.*
- 4. Asesoramiento vs venta.*
- 5. Información sobre todas las opciones.*
- 6. Información sobre todas las opciones.*
- 7. Claridad y transparencia en el precio.*

Beneficios Auto Gutfer, S.A.:

- 1. Mayor profesionalización empleados.*
- 2. Diferenciación a través trato personalizado.*
- 3. Mayor rentabilidad de las operaciones.*
- 4. Mejor acceso a la información de clientes, historial.*
- 5. Procesos estandarizados, pero flexibles.*

Beneficios marca Ford:

- 1. Mayor número de ventas, incremento del tráfico de exposición en relación al mayor número de ofertas.*
- 2. Mayor venta de servicios y accesorios.*
- 3. Mayor vinculación a la Red.*
- 4. Actualización datos clientes.*

10. ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO

Nos planteamos dos escenarios, para **consolidarnos** en el sector, tratando de buscar oportunidades en el mercado.

- **Ciudad pequeña que es el núcleo principal de población e industria.**
- **Resto de población concentrada en núcleos dispersos.**

Entre ellas podrían citarse Ávila, Soria, **León** o Segovia. Es la situación más habitual en Castilla y León. La **única estrategia** posible a seguir es ofrecer un **servicio diferenciado**, de tal forma que sea el mejor del sector. Esto solo se logra a través de **especialización funcional, con una fuerte inversión en formación.**

Esta **especialización estará adaptada en las cuatro unidades estratégicas de negocio del concesionario:**

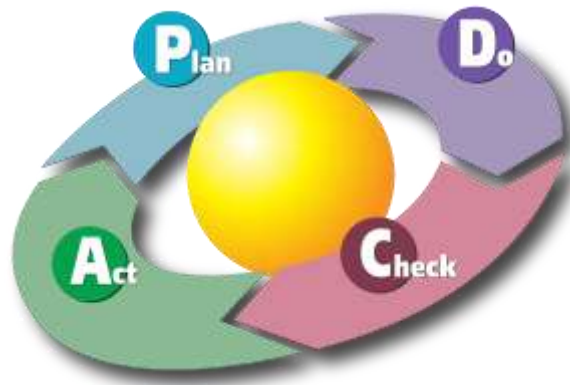
- En la **venta de vehículos nuevos**, asesorando y vendiendo con transparencia, lealtad y rigurosidad.
- En la **venta de vehículos de ocasión**, ofreciendo una amplia gama y con la mejor garantía del sector.
- En el **taller**, a través de servicios de calidad, rápidos, profesionales y competitivos.
- En la **venta de recambios y servicios**, con alta rotación de stocks y una gestión inteligente en la disponibilidad.

Como cubrir toda el área no va a ser rentable, la **estrategia de representación** va a consistir en el nombramiento de servicios oficiales, a los que habrá de controlar y asesorar.

10.1. PLAN DE CALIDAD

Lo ideal sería que nos impregnáramos de la filosofía de trabajo de Ford, aprovechando sus herramientas de análisis y planes de acción, inspirados en el **ciclo Deming.**

El **ciclo Deming** es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, las siglas de **PDCA** (Plan, Do, Check, Act (**Planificar, Hacer, Verificar, Actuar**)).



FUENTE: ADAPTADO A DEMING

PLAN (Planificar)

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar, definir y especificar los resultados esperados, así como los procesos necesarios para conseguirlos.

DO (Hacer)

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

CHECK (Verificar)

- Pasado un periodo de tiempo, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comprándolos con los objetivos iniciales para evaluar si se ha producido mejora.

- Documentar conclusiones.

ACT (Actuar)

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior.
- Documentar el proceso.

“Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, W. Edwards Deming, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989”

10.2. LIDERAZGO

Los directivos de la organización tienen la necesidad de estar cerca de su equipo de trabajo, no estar encerrados en su despacho de dirección sino abiertos a todas las dudas y sugerencias de sus colaboradores fomentando la comunicación, tanto formal a través de las reuniones establecidas, como informal, empleando la denominada gestión mediante paseos.

Mediante esta técnica los gerentes se pasean y hablan con sus empleados en un tono informal, con el fin de supervisar las comunicaciones informales, escuchar sus quejas y sugerencias, y en general, crear vínculos con los empleados y fortalecer su moral.

En nuestra empresa se debe fomentar el aprendizaje, la formación, lo cual nos va a reportar mejoras en los procesos productivos, reduciendo los tiempos de trabajo, así como los tiempos muertos que ocasionan un coste elevado.

10.3. DIFERENCIACIÓN

Debemos tratar de ofrecer productos y servicios diferenciados respecto a la competencia, nuestros productos son de una calidad excepcional, vehículos seguros y dotados con la última tecnología del mercado, nuestros clientes deben estar dispuestos

pagar un sobre precio consecuencia de esta diferenciación y valor añadido que ofrece la marca.

Hay que tratar al cliente de forma profesional, realizando encuestas de satisfacción, lo que nos va a permitir detectar el nivel de compromiso con la empresa, esto nos ayuda a depurar nuestros procesos de recogida y recepción integral del vehículo.

10.4. INNOVACIÓN

Auto Gutfer, S.A., ha realizado importantes inversiones en la adquisición de activos fijos, maquinaria, cabinas de pintado y secado, ordenadores, activos necesarios para que con la capacidad productiva instalada, alcancemos el volumen de actividad objetivo, todo exceso supone costes adicionales. Estamos en un entorno cambiante, debemos actualizarnos continuamente para ofrecer mejores servicios a nuestros clientes.

10.5. PROCESOS - MEDICIÓN

Vamos a diseñar un sistema de medida que nos va servir para controlar la evolución de *Auto Gutfer, S.A.*, ayudando ello a detectar oportunidades en el mercado.

Para ello utilizaremos *herramientas de análisis y control propias*;

- Sistema de medida:

Número de visitas que compran, no compran, reparan, y no reparan, nº presupuestos dados, facturación por empleado, periodo medio de cobro, nº de pruebas vehículos demo, nº días estancia vehículo en taller, nivel ocupación, eficiencia, productividad.

- *Análisis de la rentabilidad de los departamentos.*
- *Análisis de rentabilidad de clientes.*
- *Análisis L.O.C.(Lo que Opina el Cliente)*
- *Análisis periodo medio de cobro, pago, facturación.*
- *Análisis de las instalaciones, herramientas, equipos.*

- *Entrevistas con los responsables.*
- *Seguridad e higiene en el trabajo.*

La información anterior nos va a aportar recomendaciones sobre el personal, funciones, instalaciones y equipos, sabremos si es necesario iniciar procesos de captación de personal, nos ayudará a distribuir funciones, deducir si las instalaciones son las más adecuadas, si las herramientas, equipos y medios son los necesarios o debemos invertir para no quedarnos obsoletos.

11. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Muchos de los problemas de las empresas se podrían anticipar conociendo la información contable, pues refleja cada síntoma positivo o negativo a medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Cada componente del estado financiero tiene un significado que se debe identificar y cuantificar en la medida de lo posible. Conocer el por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentarse a los problemas que vayan aconteciendo, o también para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Es importante recalcar que, la prioridad de la concesión a corto plazo debe ser lograr la liquidez necesaria para seguir operando y a medio plazo conseguir un umbral de rentabilidad mínimo para conseguir la permanencia del negocio.

En primer lugar partimos de los balances de la sociedad acumulados al cierre de los ejercicios **2008 a 2012**, es decir cinco años de análisis, donde se plasma la situación y evolución de la misma. Como gestor y accionista de la sociedad, trataremos de evaluar la posición financiera y los resultados de la empresa, haciendo estimaciones y

predicciones aplicando herramientas y técnicas para la toma de decisiones, a partir de Balances Situación y cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Fundamental:

Equilibrio en la estructura económica. Debemos encontrar el equilibrio entre las inversiones del activo no corriente y del activo corriente o circulante, es decir se ha de tener un activo fijo mínimo necesario para que con la capacidad productiva instalada se pueda alcanzar el volumen de actividad objetivo, todo exceso de la misma supone costes adicionales e innecesarios que merman la rentabilidad de nuestra sociedad.



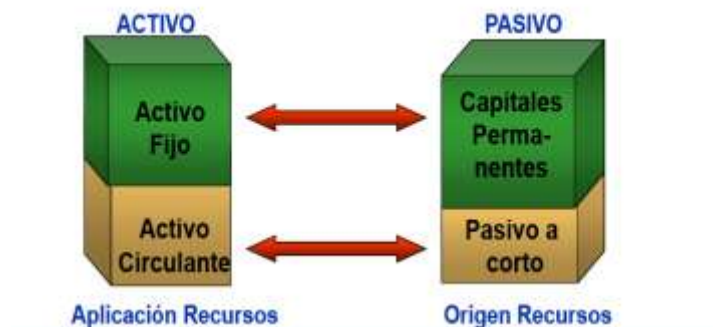
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Equilibrio en la estructura financiera. Tratamos de encontrar el equilibrio adecuado entre fondos propios y fondos ajenos, y dentro de estos entre el pasivo fijo y el circulante. La composición de la estructura financiera se ha de determinar en función de las inversiones.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Equilibrio entre inversiones y financiación. También ha de darse un equilibrio entre inversiones y fuentes financieras empleadas para financiarlas, los capitales permanentes (fondos propios y pasivo fijo) han de utilizarse para financiar el activo fijo y un margen razonable del activo circulante (capital necesario).



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La sociedad **Auto Gutfer, S.A.** está en una **SITUACION NORMAL**, donde el Neto Patrimonial y el exigible a L/P cubren el Activo fijo. (Capital Circulante positivo).

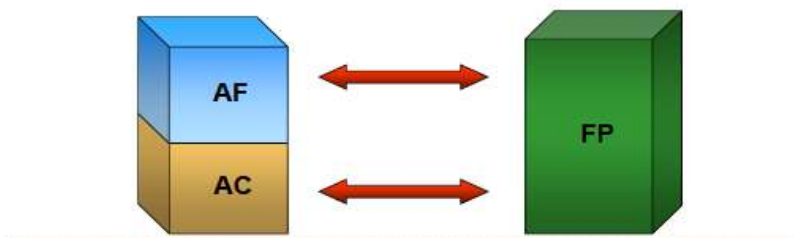
Toda sociedad busca un equilibrio patrimonial y una máxima estabilidad, donde los Fondos Propios absorban por completo el Activo Corriente y no Corriente, la suma de fondos propios y pasivo a largo plazo, va a ser igual a los Capitales Permanentes como antes hemos visto.

Balance



EQUILIBRIO PATRIMONIAL

Activo = Fondos Propios → Máxima Estabilidad



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

EQUILIBRIO PATRIMONIAL

PC > AC → Suspensión de pagos técnica

EQUILIBRIO PATRIMONIAL

Pasivo > Activo → Quiebra técnica

El **Capital Circulante** de la sociedad ha aumentado en **2012**, los activos líquidos de la empresa por sus actividades y operaciones diarias se han incrementado respecto de 2008 y por ende su rentabilidad. Capital Circulante positivo, 852.130,68€ en 2012.

Concepto	Auto Gutfér, S.A.				
	2008	2009	2010	2011	2012
Activo Circulante	4.424.505,03	3.801.410,63	3.339.654,90	2.579.502,92	2.189.856,34
Pasivo Circulante	3.721.515,66	2.931.542,87	2.764.014,74	1.972.672,36	1.337.725,66
A) Capital Circulante	702.989,37	869.867,76	575.640,16	606.830,56	852.130,68

TABLA: ELABORACIÓN PROPIA

Por tanto, para que un **Fondo de Maniobra** o **Capital Circulante** fuera realmente óptimo, además de ser positivo debiera disponer de un realizable y un disponible lo suficientemente alto como para poder hacer frente a las deudas a corto plazo.

Balance



FONDO DE MANIOBRA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

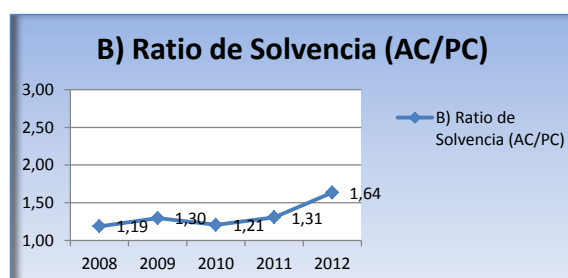
11.1. ANALISIS FINANCIERO

<u>Análisis Financiero</u>		Auto Guíez, S.A.				
Concepto		2008	2009	2010	2011	2012
Activo Circulante		4.424.505,03	3.801.410,63	3.339.654,90	2.579.502,92	2.189.856,34
Pasivo Circulante		3.721.515,66	2.951.542,87	2.764.014,74	1.972.672,36	1.357.725,66
A) Capital Circulante		702.989,37	849.867,76	575.640,16	606.830,56	851.130,68
B) Ratio de Solvencia (AC/PC)		1,19	1,30	1,21	1,31	1,64
C) Ratio de Liquidez (prueba ácida AC-Existencias/PC)		0,13	0,19	0,13	0,18	0,24
D) Ratio de Tesorería (Tesorería/PC)		0,02	0,02	0,01	0,02	0,07
E) Ratio de Garantía (AR/PE)		1,18	1,24	1,19	1,11	1,15
F) Ratio Autonomía Financiera (RP/RA)		0,20	0,29	0,23	0,16	0,27
G) Ratio Endeudamiento (RA/RP)		5,70	4,10	5,19	9,39	6,66

TABLA: ELABORACIÓN PROPIA

11.1.1. RATIOS A C/P

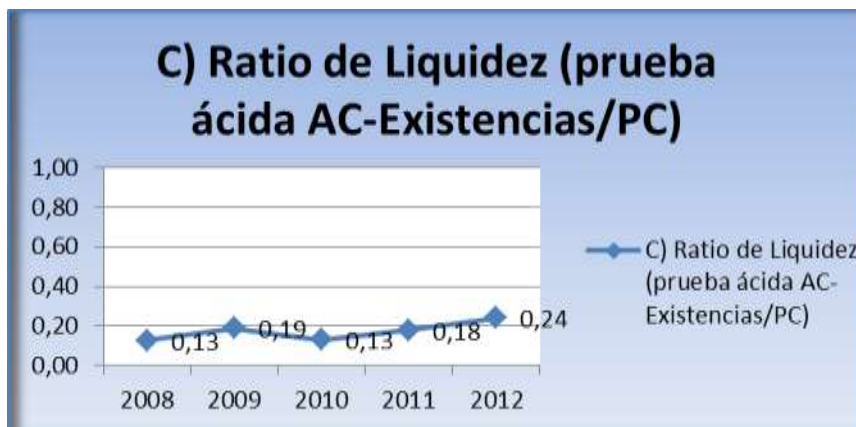
En cuanto a la evolución del **ratio de solvencia**, indicador de la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, ha pasado de **1,19** en **2008**, a **1,64** en **2012**, lo que sugiere una importante mejoría en cuanto a la situación financiera a corto plazo, por cada euro de deuda tenemos 1,64 euros para hacer frente al pago al vencimiento, se incrementa la distancia a la suspensión de pagos, es más solvente priori.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

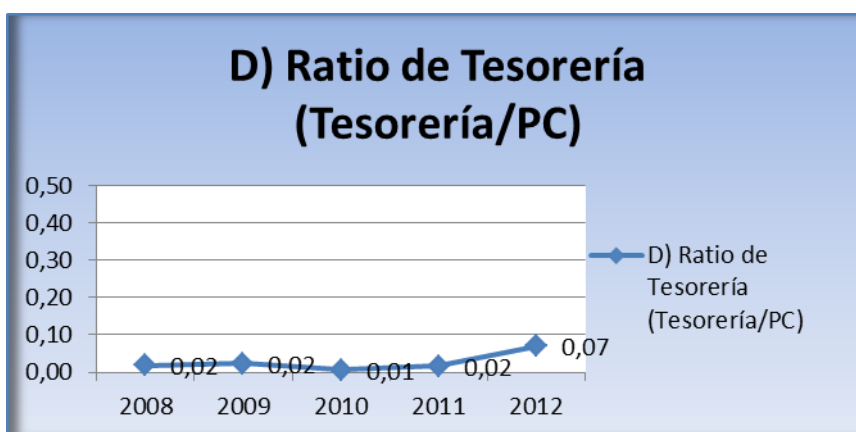
Si realizamos una **descomposición del ratio de solvencia** que hace referencia a la construcción sucesiva del ratio mediante la acumulación de los distintos elementos que intervienen en el numerador (activo circulante) ordenados de mayor a menor liquidez, observamos que se confirma plenamente la mejoría en cuanto a la capacidad de la empresa para atender sus compromisos financieros a corto plazo. Así, los ratios acumulados demuestran que esta mejoría en la liquidez ha afectado a todos los componentes del activo circulante en 2012 respecto de 2011, tiene una mejor distribución del Activo Circulante.

Decir que el **Ratio de Liquidez o prueba acida**, ha experimentado una leve mejoría, esto es, la capacidad inmediata de la empresa a corto plazo para atender a sus obligaciones de pago descontando las existencias por su carácter temporal, se ha reforzado, pasando de 0,13 en 2008, a 0,24 en 2012.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por último decir, que el **Ratio de Tesorería**, indicador que mide la disponibilidad inmediata de líquido o cash caja para hacer frente a las necesidades corrientes de la empresa, se ha visto reforzado desde 2008, pasando de 0,02 a 0,07.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

11.1.2. RATIOS A L/P

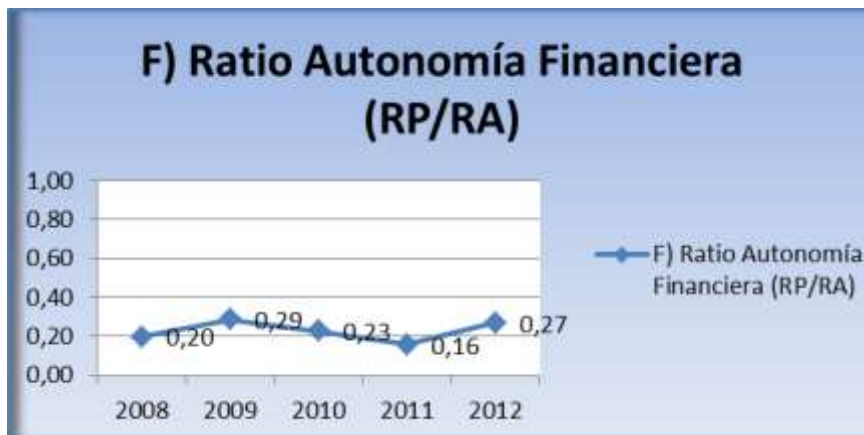
En cuanto al **Ratio de Garantía**, indicativo de la solvencia de la empresa a largo plazo, o distancia a la quiebra ha aumentado levemente ya que el ratio ha pasado de **1,11** en **2011** a **1,15** en **2012**, es decir la confianza de los acreedores en cuanto al pago al vencimiento de las obligaciones se ha reforzado, pues los ejercicios propuestos presentan valores superiores a la unidad.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ratio de Autonomía Financiera: Mide el grado de independencia que tiene la empresa en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza. La empresa ha perdido autonomía financiera o capacidad para elegir fuentes alternativas de financiación. El nivel óptimo y psicológico debe ser mayor que 1.

En este caso, la sociedad ha pasado de **0,20** en **2008** a **0,27** en **2012**, por cada euro de deuda solo tenemos 0,27 céntimos de recursos propios.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ratio de Endeudamiento: La sociedad **Auto Guffer S.A.** tiene un elevado nivel de endeudamiento. El nivel óptimo de este ratio sería menor que 1, por lo que la evolución desde el ejercicio **2008** hasta la actualidad representa un **incremento del ratio de 5,70 a 6,66** debido principalmente a la disminución de los Fondos Propios a consecuencia de

las repetidas pérdidas y la bajada de las ventas de vehículos nuevos, usados, así como de la facturación de recambios, taller chapa y pintura.

La empresa ha perdido autonomía financiera, se ve por tanto en la necesidad de realizar nuevas aportaciones por los socios para sobrellevar el negocio en aras de incrementar las ventas y los resultados, con el fin de poder devolver el capital prestado e incrementar los fondos propios para que este ratio se situara por debajo de 1.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

También es necesario señalar que en estos momentos, el concesionario se ve penalizado por unos elevados costes de financiación de existencias de vehículos en pólizas flotantes, actualmente se está trabajando mediante campas compartidas en minorar esta partida, a través de stocks virtuales.

11.2. ANALISIS ECONÓMICO

Si hablamos de **rentabilidades** que nos permiten evaluar la calidad y cantidad de las decisiones de gestión de la empresa a través de cifras. Podemos referirnos a la **rentabilidad económica**, que relaciona el beneficio con los activos necesarios para generarlo, y rentabilidad financiera, que relaciona el beneficio con los pasivos.

La rentabilidad de los recursos propios, el margen de beneficios, la rentabilidad de los activos netos, la rotación de los activos, y el efecto apalancamiento así como el coste efectivo de los recursos ajenos, son ratios que vamos a estudiar y analizar con detalle.

11.2.1. RENTABILIDAD ECONOMICA

La conclusión a la que hemos llegado analizando la rentabilidad económica de la empresa para los ejercicios **2008** hasta **2012**, es que para periodos negativos el **margen de beneficio obviamente es negativo**. Esto sucede en los ejercicios 2008, 2010, 2011 y 2012.

Pero en **2009**, con un **Beneficio Neto positivo** el **Margen de Beneficio es igual a 1,59%**, es decir por cada euro que se venden quedan libres **1,59 €** antes de **Gastos Fijos**, a mayor **Margen de Beneficio** mayor rentabilidad.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este margen tan pequeño se da normalmente en mercados competitivos que actúan con márgenes bajos y cuya rentabilidad económica se va a impulsar vía ahorro en costes y a través de acciones específicas de marketing, ya sea publicidad, promoción, producto o precio.

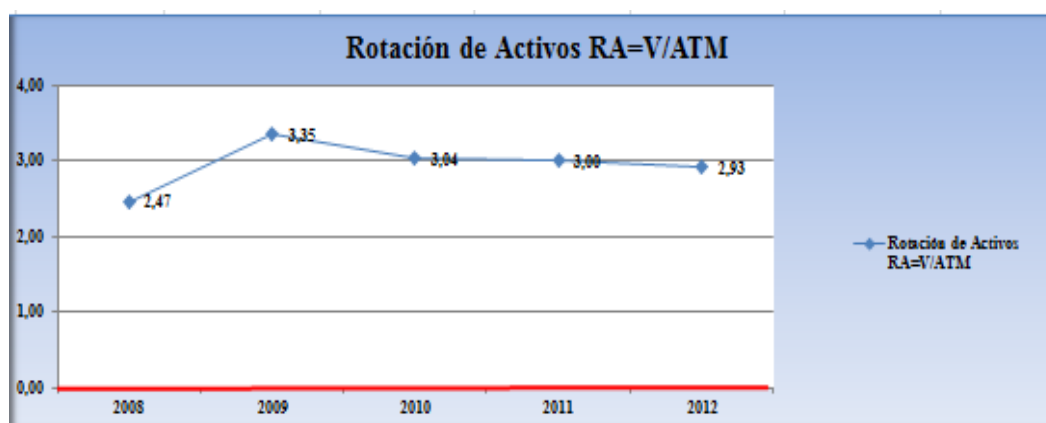
Es importante destacar que los costes fijos no se redujeron proporcionalmente a la caída de ingresos, por lo que para volver a obtener un umbral de rentabilidad aceptable deberíamos incidir en este punto.

Un proyecto de reducción de costes es lo primero que las compañías se deben plantear en época de crisis, las acciones acometidas suelen ser timoratas y conservadoras, se suelen poner en marcha con excesiva lentitud y esto dificulta la recuperación.

El programa de reducción de costes debe contemplar un objetivo de ahorro en valor absoluto, cuya consecución debería permitir lograr una rentabilidad sobre el capital empleado por encima de un cierto umbral, que podría ser por ejemplo del 5%.

El ROCE (Rentabilidad sobre capital empleado), se calcula dividiendo el beneficio antes de costes financieros entre los activos netos de la compañía, descontando aquellos activos que no se encuentran afectos a negocio así como la financiación espontánea procedente de proveedores.

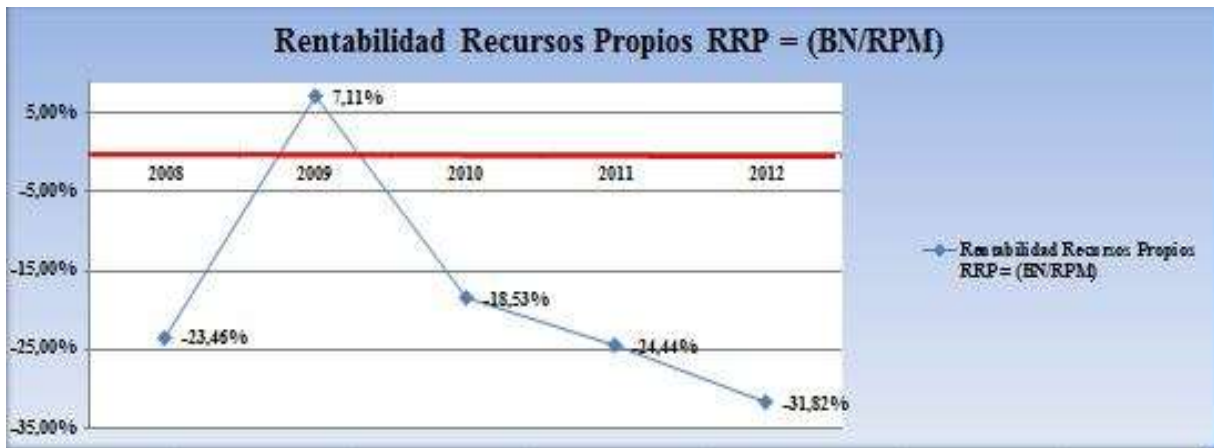
Rotación de activos representada en ventas netas entre activos totales medios es mayor a 1, por lo que podemos afirmar que los activos tienen una alta rotación, la empresa en este caso consigue vender por importe superior al tamaño de su inversión, **2,47** en **2008**, **3,35** en **2009**, **3,04** en **2010**, **3,00** en **2011**, y **2,93** en **2012**. Así, por cada euro invertido en activo generamos **2,93** euros en ventas para el ejercicio **2012**.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

11.2.2. RENTABILIDAD FINANCIERA

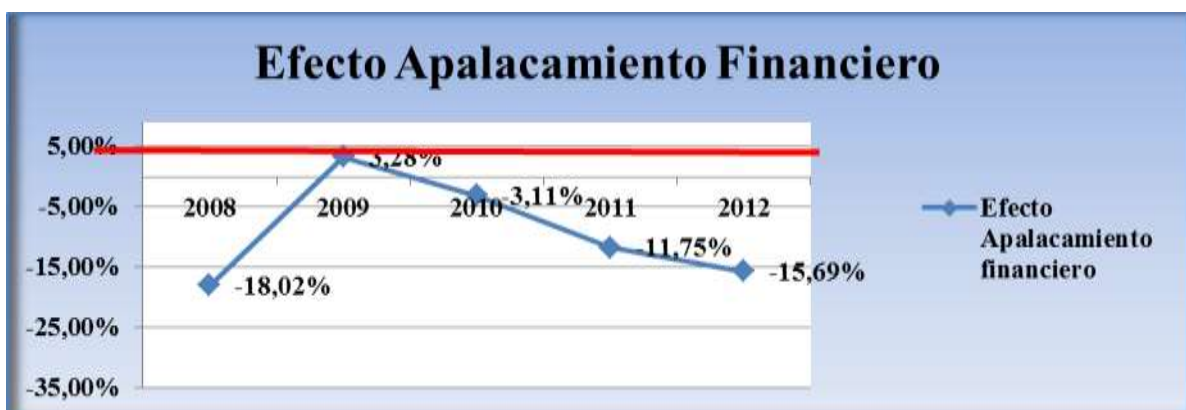
La **Rentabilidad de los Recursos Propios** de especial interés para accionistas y socios, es negativa para toda la muestra excepto para **2009**, año en el que se sitúa en **7,11%**, y mide el rendimiento de la inversión comprometida en la empresa por los propietarios.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En **2009** con resultado positivo se produce un **efecto apalancamiento financiero** positivo **3,28%**, por lo que la rentabilidad de los recursos propios es mayor que la rentabilidad de los activos netos, la utilización de financiación ajena a ese coste contribuye a aumentar la rentabilidad de los recursos propios en **3,28%**, es decir, produce transferencia de rentabilidad desde los prestamistas hacia los propietarios.

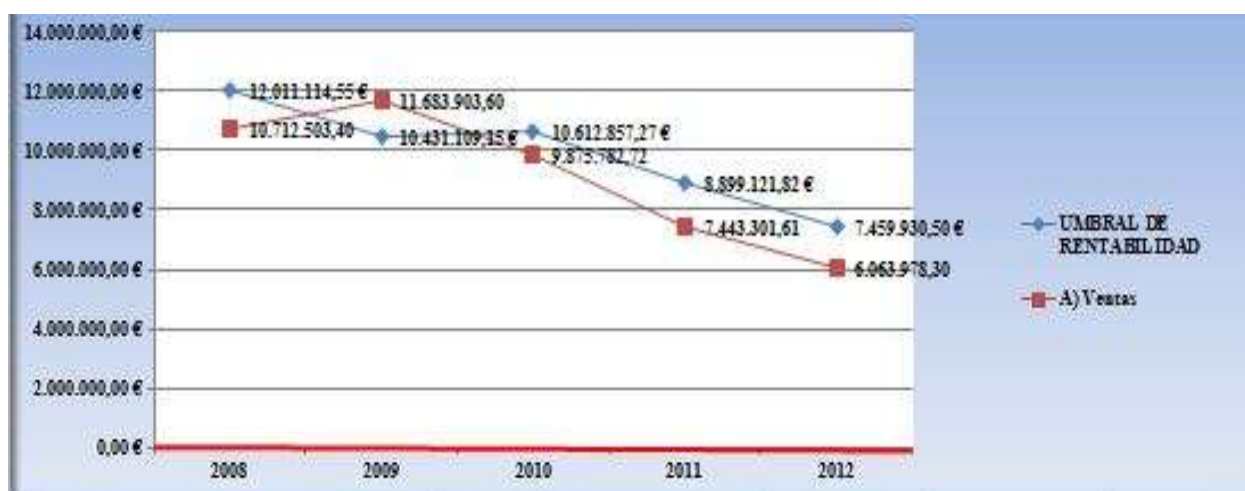
No así para el resto de años **2008, 2010, 2011** y **2012**, donde el efecto apalancamiento financiero es negativo y se produce el efecto contrario, la utilización de financiación ajena en esas circunstancias reduce la rentabilidad de los recursos propios **18,02%**, **3,11%**, **11,79%** y **15,69%** respectivamente.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

11.2.3. ANÁLISIS DE RATIOS REALACIONADOS CON EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Además, hemos calculado el **umbral de rentabilidad**, que representa el volumen de ventas que cubren los costes de la empresa, y lo hemos comparamos con las ventas anualizadas desde el ejercicio 2008 hasta el 2012, para ver el diferencial existente en la muestra. Hemos realizado un supuesto para determinar las ventas necesarias para alcanzar un hipotético beneficio del 12 % de las ventas.



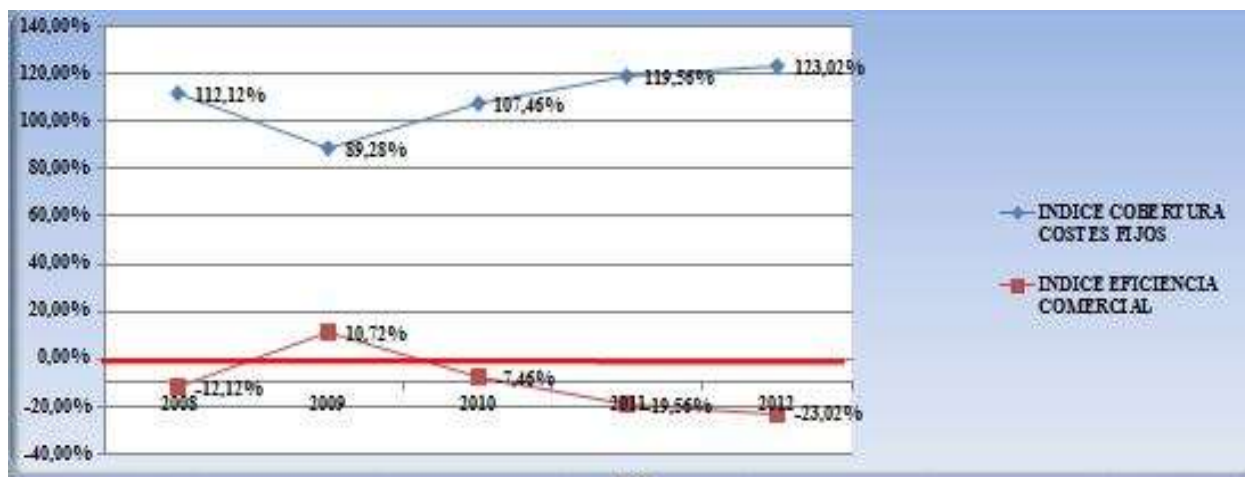
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los ratios de ICC (Índice de Cobertura de Costes), oscilan desde **112,12%** en **2008** a **123,02%** en **2012**. Cuanto más bajo sea este ratio, menor será el porcentaje de ventas que permite cubrir costes, tanto fijos como variables. Así, en **2009** el ICC (Índice de Cobertura de Costes) era de **89,28%**, el **10,72%** restante hasta el **100%** genera beneficios.

Índice de Eficiencia Comercial (IEC), para los ejercicios propuestos. Mientras los resultados de la sociedad han arrojado pérdidas, este ratio se comporta de forma negativa, a la empresa le interesa que el valor de este ratio sea lo mayor posible, ya que esto indicará que el ciclo de explotación de la empresa será más solvente, al poder soportar un mayor descenso de sus ventas sin entrar en zona de pérdidas.

Si el valor es negativo como ocurre en 2008, 2010, 2011 y 2012, representa el porcentaje de incremento de ventas necesario para obtener beneficio.

Para el ejercicio 2009 cabe señalar, que la empresa podría soportar una bajada del 10,72% en sus ventas.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

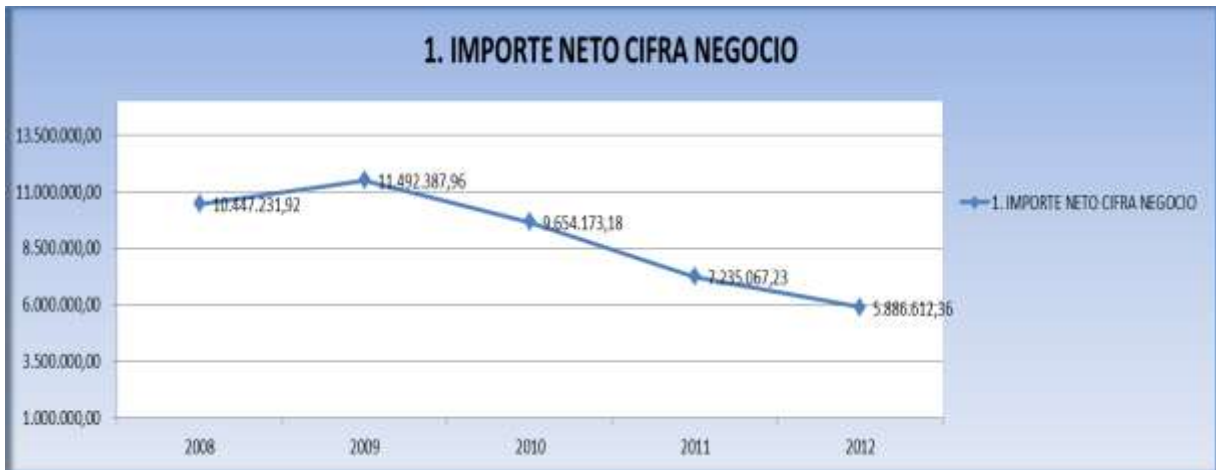
12. CONCLUSIONES

Una buena gestión implica priorizar necesidades y analizar retornos. Una vez satisfechas las necesidades básicas se repartirá el excedente, si lo hay, entre los demás gastos. El ahorro sobrante se usará como inversión en proyectos, siempre y cuando aporten retorno, sino, se mantendrá como reserva para cubrir contingencias futuras. La opción de endeudarse se usa únicamente como complemento a proyectos a largo plazo, siempre y cuando su coste sea inferior al retorno obtenido y se pueda acometer el gasto recurrente que supone hasta su total devolución.

La empresa está mal, se comporta igual que el sector tremendamente castigado, pero tiene una estructura patrimonial fuerte, aunque tiene liquidez y un ratio de solvencia aceptable comparado con la media del sector, las existencias tienen cada vez más una dudosa realización en disponible a corto plazo. Nos encontramos un panorama en el que la sociedad ha perdido la capacidad de autofinanciarse y ha incrementado el nivel de

endeudamiento, acudir a solicitar préstamos sería un suicidio por los altos costes de interés y el poco crédito que nos concederían visto los últimos resultados que cada vez más penalizan los Fondos Propios de la sociedad.

Cualquier otra empresa a largo plazo estaría avocada a la suspensión de pagos y liquidez. Vemos como la cifra de negocios en la muestra analizada refleja una tendencia negativa con una caída del 44 por ciento de la facturación en 2012 respecto de 2008.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La empresa presenta resultados negativos para los ejercicios propuestos a excepción del año 2009, es importante señalar que la caída de la facturación no se corresponde en este

caso con un descenso de los costes fijos de la empresa por lo que elaboraremos un plan de reducción de costes para minimizar este impacto.

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS DIFERENCIAL - SOCIEDAD Auto Gutter, S.A.											
Auto Gutter, S.A.											
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	
A) Ventas	10.712.503,40	100,00%	11.683.903,60	100,00%	9.875.782,72	100,00%	7.443.301,61	100,00%	6.063.978,30	100,00%	
GASTOS VARIABLES	-8.853.752,77	82,65%	-9.509.097,02	81,39%	-7.950.975,92	80,51%	-5.908.372,09	79,38%	-4.780.413,24	78,83%	
A) Consumo Mercaderías	-7.483.338,59		-8.268.988,26		-6.398.555,70		-4.452.258,28		-3.501.281,48		
B) Consumo MP y Otros Materiales	-1.348.994,11		-1.252.793,42		-1.553.655,01		-1.472.366,69		-1.280.827,78		
C) Trabajos Subcontratados	-23.359,03		-14.626,16		-13.522,87		-4.026,35		-1.507,29		
F) Exceso de Provisiones	200,00		15.043,30		-279,39		2.755,90		0,00		
G) Deterioro y Resultados por Enejaciones de Inmovilizado	2.953,29		7.455,75		9.822,16		11.674,59		3.203,31		
H) Otros Resultados	-1.214,33		4.811,77		5.214,89		5.848,74		0,00		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1.858.750,63	17,35%	2.174.806,58	18,61%	1.924.806,80	19,49%	1.534.929,52	20,62%	1.283.565,06	21,17%	
COSTES FIJOS	-2.084.075,58	19,45%	-1.941.615,20	16,62%	-2.068.463,88	20,94%	-1.835.143,26	24,65%	-1.579.046,90	26,04%	
D) Sueldos y Salarios	-1.043.845,99		-1.008.239,78		-1.087.444,80		-921.183,76		-880.147,84		
E) Seguridad Social a cargo de la Empresa	-294.200,58		-261.149,29		-254.729,11		-216.681,47		-199.984,99		
A) Servicios Exteriores	-684.150,84		-602.244,79		-667.978,21		-633.542,61		-427.550,21		
B) Tributos	-3.447,30		-3.007,89		-2.101,53		-1.957,41		-15.228,20		
C) Pérdidas, deterioros y variación de provisiones por op.comerciales	-3.092,68		-2.960,56		811,98		-6.586,09		-10.620,52		
D) Otros Gastos en Gestión Corriente	-10.318,08		-20.383,05		-15.287,77		-11.814,02		-12.459,58		
E) Amortización de Inmovilizado	-45.020,11		-43.629,84		-41.734,44		-43.377,90		-33.055,56		
RESULTADOS DE EXPLOTACION	-225.324,95	-2,10%	233.191,38	2,00%	-143.657,08	-1,45%	-300.213,74	-4,03%	-295.481,84	-4,87%	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Vemos en la tabla anterior (Cuenta de Pérdidas y Ganancias Diferencial de la Sociedad), como no existe correlación entre los costes fijos y las ventas de los ejercicios. Mientras los costes fijos se mantienen constantes o aumentan en 2012 a un 26,04%, las ventas han descendido un 44% respecto del ejercicio 2008. Aquí debemos hacer hincapié priorizando inversiones que generen retornos adecuados.

Señalar la importancia del Margen de Contribución, que permite identificar cuanto está contribuyendo un determinado producto a la empresa, en qué medida es rentable o no.

Para todos los ejercicios 2008 a 2012, el margen de contribución de la sociedad Auto Gutter, S.A., es positivo, es decir permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia esperada. Entre mayor sea este margen de contribución, mayor será la utilidad. En nuestro caso además de ser positivo el margen de

contribución, no alcanza para cubrir los costos fijos de la empresa, por lo que podrá seguir operando en el corto plazo debido a que puede cubrir parte de los costes fijos, pero debemos tomar medidas urgentes al estar trabajando con pérdidas corre el riesgo de quedarse sin Capital Circulante puesto que lo está utilizando para cubrir costes fijos que no alza a cubrir el margen de contribución.

En cuanto al capital circulante para la muestra desde 2008 a 2012 resulta positivo, aunque debemos obtener más liquidez por operaciones diarias y/o corrientes de modo que el realizable y disponible sea cada vez mayor y cubra la totalidad de las deudas a corto plazo, esto depende de las particularidades del sector.

Se vislumbran varias soluciones esperanzadoras, observamos como la situación financiera de la empresa a corto plazo va mejorando, así lo confirman los ratios de solvencia, liquidez y tesorería, la empresa es capaz de cumplir sus compromisos de pago al vencimiento, por lo que la distancia hacia la suspensión de pagos y quiebra se ha incrementado, además el ratio de garantía, indicador de la garantía de la empresa a sus acreedores para el cobro de sus créditos también se ha visto incrementado.

En la descomposición del ratio de solvencia vemos con mayor claridad cómo se reparten los activos en función de su liquidez, debemos tener especial cuidado con las existencias, ya que cada vez más tienen una difícil conversión en liquidez, por lo que conviene realizar una buena gestión de compras y rappels con los proveedores.

La empresa ha perdido la capacidad para elegir fuentes alternativas de financiación y su nivel de endeudamiento es elevado, debido al descenso de la facturación y a las continuas pérdidas que lastran los fondos propios de la sociedad.

La rentabilidad económica de la sociedad, con márgenes de beneficio negativos o reducidos se torna complicada. Este margen de beneficio tan reducido es característico de empresas que operan en sectores con una elevada competencia, con muchos oferentes, que ofertan productos idénticos a precios similares, por lo que la rentabilidad económica en estos caso **se va a potenciar vía ahorro en costes o a través de acciones específicas de Marketing (Precios, Producto, Promoción y Publicidad).**

En este sentido, proponemos **iniciativas para reducir costes** y mejorar la situación de nuestro negocio:

Iniciativas / Herramientas

Eficiencia en ventas (vehículos nuevos y usados).

En qué consisten

Adaptación del tamaño de la fuerza de ventas a los objetivos comerciales.

Adaptación de tamaño de administración de ventas.

Iniciativas / Herramientas

Efectividad en ventas (Vehículos nuevos y usados).

En qué consisten

Mejora de la efectividad comercial, maximizando el tiempo de relación con los clientes, así como el retorno del mismo.

Iniciativas / Herramientas

Retorno de la inversión en marketing.

En qué consisten

Eliminación de campañas no productivas.

Aumento del control de la efectividad de las campañas, con base métricas de resultados.

Iniciativas / Herramientas

Aprovisionamiento estratégico / Gestión de la demanda

En qué consisten

Mejora de las operaciones y de los procesos de compra para lograr reducciones significativas de costes.

Mejora de la gestión de proveedores, y reducción de los volúmenes de consumo.

Iniciativas / Herramientas

Externalización / Outsourcing

En qué consisten

Apalancamiento en las capacidades y experiencia del personal de la empresa que presta el servicio para lograr una operación eficiente, con ello conseguimos:

Eficiencia en procesos y reducción de costes operativos.

Generación de caja evitado inversiones.

Concentración de recursos financieros en el corazón del negocio y aumento del ROCE.

Visibilidad de los costes, aumento de la transparencia y mejora continua del coste y el servicio.

Iniciativas / Herramientas

Rediseño de procesos

En qué consisten

Reducción de costes y mejora del servicio mediante:

Eliminación de duplicidades.

Simplificación.

Automatización de actividades.

Utilización más eficiente de recursos.

Iniciativas / Herramientas

Optimización de la cadena de suministro

En qué consisten

Reducción de inventarios de vehículos y de recambios mediante la completa de todas las políticas de inventario.

Reducción del coste financiero y de obsolescencia.

Iniciativas / Herramientas

Efectividad organizativa

En qué consisten

Alineamiento del ámbito de supervisión y responsabilidades, consolidación de funciones, y ajuste de personal.

Mecanismos retributivos orientados a la consecución de resultados.

Iniciativas / Herramientas

Efectividad de los activos

En qué consisten

Evitar, diferir o reducir inversiones, venta de activos ociosos o no estratégicos.

El ahorro potencial sobre el gasto de cada una de las iniciativas anteriores depende del potencial de mejora de la concesión, suponemos que nuestra empresa tiene capacidad de mejora y ambición para tener éxito. Debemos marcar un rango de ahorros por iniciativa basándonos en nuestra experiencia y en el sector de la automoción.

El grado de sofisticación de cada una de las iniciativas es muy variable y estará directamente relacionada con el riesgo que asumimos al acometerla, tiempo requerido para su puesta en marcha, conocimiento y experiencia necesarios o nivel de esfuerzo para su implementación. Entre las más sofisticadas se encuentran el rediseño de procesos, aprovisionamiento estratégico o efectividad de las ventas, entre las menos sofisticadas se encuentran la efectividad de activos o la eficiencia en ventas.

Las iniciativas de reducción de costes suelen ser transversales y afectan a varias unidades funcionales y componentes de la estructura de costes de nuestra concesión

Una vez analizados los resultados y viendo que existe una tendencia en 2013 a incrementar las ventas, la sociedad ha realizado varios ajustes de personal descargándose así de costes fijos y ha estudiado todos aquellos costes variables en aras de poder rebajarlos.

Por otro lado se ha cancelado el préstamo con socios que existía en la sociedad de 500.000€, materializado en aportaciones para poder así cancelar los resultados negativos de ejercicios anteriores y limpiar el balance. A la vez se han renovado 1.060.000 € en préstamos con socios. Dicha cantidad más intereses se van a ir devolviendo a los socios en su medida, pero si se necesita podrían formar parte de los Fondos Propios como nuevas aportaciones.

Se podría incrementar el capital social de la sociedad, que en la actualidad al tratarse de una Sociedad Anónima, es de 60.110€, destinándose el 20% de los beneficios anuales a reserva legal, al incrementar esta partida en los próximos ejercicios los beneficios obtenidos se imputaran al 10% en reserva legal y el resto a otras reservas hasta completar el 20% del capital social.

Reducir el activo fijo va a producir un impacto directo en la rotación de los mismos, también en el margen bruto, si reducimos el activo incrementaremos la rentabilidad de los activos totales. Tenemos que vigilar nuestros activos ya que un exceso de capacidad es un lastre, así que operaremos con el mínimo de activos fijos que nos permita alcanzar con la capacidad productiva instalada el volumen de actividad objetivo, o el umbral de rentabilidad mínimo para permanecer con nuestro negocio.

Debemos determinar las necesidades de financiación y la estructura de capital más adecuada, buscando un equilibrio entre la estructura económica, financiera y en las inversiones y fuentes de financiación requeridas.

Auto Gutfer, S.A., trata de aumentar cuota de mercado como antes hemos visto, estableciendo relaciones con servicios oficiales y talleres independientes, pone a

disposición sus productos en diversas zonas geográficas, lo que le confiere la posibilidad de desarrollar mercados y relaciones.

La venta de coches, es uno de los principales termómetros de la actividad económica ha crecido en el primer semestre de 2013 de forma significativa gracias al impulso del Plan PIVE 2 y 3. Estas acciones han devuelto la confianza al mercado, especialmente al de particulares y familias.

El **departamento de Marketing** es un puente importante para introducir productos en el mercado, basados en estudios previos y encuestas de satisfacción de clientes.

- **Acciones para conseguir líderes de negocios.**

Nombrar nuevos servicios oficiales.

Iniciar procesos de fusión.

Potenciar ventas de vehículos usados.

Colaborar estrechamente con Universidades y otras empresas locales, asociaciones empresariales. El fin es conocer la evolución de la economía regional de la pequeña y mediana empresa y anticiparse a los cambios en un entorno tan turbulento.

- **Acciones dirigidas a reforzar la promesa de la marca.**

Jornadas de puertas abiertas para el lanzamiento de nuevos productos.

- **Acciones para alcanzar la satisfacción de los clientes.**

Lanzamiento del programa de fidelización.

Avanzar en la implantación de los programas de la mejora de procesos.

Nuevos sistema de gestión de quejas.

- **Acciones para conseguir la satisfacción y formación de los empleados.**

Plan de formación con enfoque en aquellas personas con más potencial y en función de sus necesidades.

Reforzar el uso de la G.M.P. en la gerencia. (Gestión mediante paseos)

Tenemos que reformular nuestro modelo de negocio conforme a las acciones anteriormente comentadas, reducir costes operativos y financieros, e impulsar las ventas a través de acciones o campañas de Marketing.

Además, ¿cómo podemos incrementar nuestra ventaja competitiva?

Necesitamos explotar ***cuatro grandes habilidades*** para aspirar a un crecimiento por encima de la media, ***detectar necesidades de los clientes mal cubiertas por la competencia, lograr la multiplicación del valor sobre el coste en operaciones, crear una filosofía de empresa y una gestión sobresaliente, y empeñarse por hacer transferibles los conceptos del negocio de unidad en unidad.***

El concesionario se obliga a llevar a cabo una eficaz promoción de las ventas haciendo uso de los medios y recursos más adecuados para fomentar el desarrollo de contactos con los clientes y potenciales compradores, y a prestar un servicio postventa de calidad.

Debe informar regularmente al proveedor sobre sus actividades de venta y postventa, lo que supone el envío inmediato de información sobre pedidos, entregas, matriculaciones, reparaciones y atención de garantías.

En muchos sectores las empresas están compitiendo por mejorar sus posiciones relativas en cuatro dimensiones;

Una primera batalla está en ***hacer accesibles los servicios desde más lugares*** (el extremo estaría en el desde cualquier sitio). Es decir, acercar los servicios, no poner una tienda en cada esquina, sino en utilizar intermediarios, tales como el teléfono, ordenadores, internet, otros medios de distribución masiva.

El segundo de los vectores está relacionado con ***el horario de acceso a los servicios***, aquí el objetivo final está en hacer accesible los servicios en cualquier momento del día, y cualquier día del año. No se trata de abrir en horas donde no exista demanda, sino en

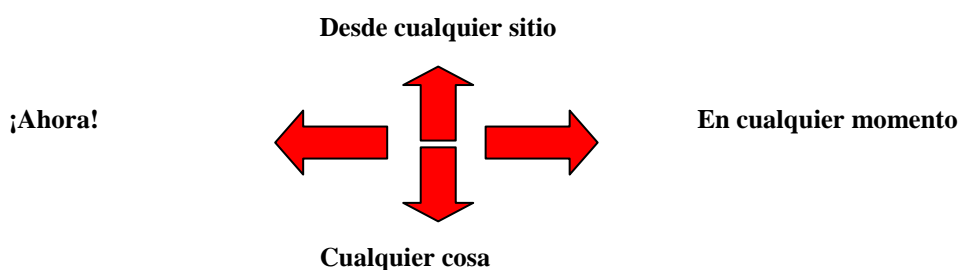
amoldarse a los cambios de vida de los clientes y hacerles la vida fácil con un horario que les sea cómodo.

El tercer campo de batalla importante es, *la personalización de los empleados en el contacto con los clientes*. El objetivo es ser capaz de servir cualquier cosa que se pida. La personalización depende de identificar y diagnosticar las necesidades del cliente al que se atiende, ver los medios que dispone, y los deseos que se tiene de ser útil resolviendo esa necesidad.

Es necesario motivar, para que los equipos humanos sepan cultivar esa capacidad de diagnosis. Esta crece o disminuye a medida en que los directivos la valore o no, suele estar directamente relacionado con su calidad humana.

Por último, la cuarta dimensión está en *el tiempo de respuesta*. Así un servicio puede ser tanto más valioso cuanto más rápido sea, en su extremo se trata de responder ¡ahora! a las demandas de los clientes.

Tratamos en **Auto Gutfer, S.A.**, de dar una respuesta inmediata, la cual hace mejorar nuestra imagen e impresión y recuperar a los clientes que se quejan.



Davis S, Fuente: Visión 2020

El concesionario debe mantener los recursos propios que establece el departamento de desarrollo de red del fabricante en función del volumen de negocio previsto, aplicar el plan de contabilidad establecido por el proveedor y participar regularmente en el estudio

comparativo de cuentas de explotación de los concesionarios de la red. Así, debe presentar anualmente, para su revisión por el proveedor, sus cuentas anuales certificadas inmediatamente después de su revisión por los auditores e informar mensualmente al proveedor de la situación de la cuenta de resultados, balance, recursos e inversiones de la empresa.

Debe estar sometido a un control férreo de sus procesos internos, debiendo contar al efecto con la certificación ISO 9002 de calidad. Asimismo hay marcas que exigen la certificación ISO 14002 de medioambiente. El proveedor controla asimismo el cumplimiento por el concesionario de los estándares de venta y posventa, así como de las normas de garantías recurriendo para ello al servicio de auditores externos. Para que éstos puedan revisar el cumplimiento de los estándares de venta y de servicio el concesionario debe atender todos sus requerimientos de información y facilitarles toda la documentación necesaria.

El proveedor fija el número y la cualificación del personal contratado por el concesionario, reservándose incluso la homologación de las capacidades y habilidades del gerente/director/propietario. Por lo que se refiere a la actividad de venta, se exige disponer de personal con experiencia acreditada, como mínimo un jefe de ventas y un vendedor por cada 100 unidades / año con un mínimo de dos, un recepcionista de taller y un responsable financiero o de administración. Por lo que se refiere a la postventa, el concesionario debe disponer como mínimo de un jefe/asesor de servicio, un jefe de taller, un técnico en cada una de las especialidades de taller (mecánica, electrónica, chapa y pintura), un jefe de recambios y un número variable de recambistas según el volumen de ventas del concesionario.

El personal contratado por el concesionario debe ser formado para mantener su capacitación profesional de acuerdo a la política de la empresa, debe asistir con carácter obligatorio a los cursos de formación previstos en el plan de formación.

Para promocionar y vender eficazmente los productos contractuales (vehículos, piezas de recambio y accesorios) el distribuidor debe pactar con el proveedor un plan de negocio anual con los objetivos de ventas, esto es, el número mínimo de vehículos automóviles y piezas de recambio, que el distribuidor deberá vender durante el año natural y/o la cuota de mercado (penetración) que debe alcanzar en el área territorial de responsabilidad asignada por el proveedor.

El concesionario está obligado por el proveedor a utilizar los sistemas de comunicación para gestionar los pedidos de vehículos y piezas de recambio, e incluso deben utilizar un sistema informático de gestión previamente homologado, que debe estar conectado 24 horas con los servidores del proveedor. Ello le permite controlar la gestión del distribuidor y disponer a tiempo real de la información comercial y de servicio relevante del distribuidor. Por lo que respecta a las relaciones con los clientes (CRM), el proveedor las gestiona directamente ya que dispone de acceso a la información comercial del concesionario. A tal efecto, el concesionario debe procurar la obtención del consentimiento de los datos para su cesión al proveedor, especialmente la relativa a las obligaciones de garantía del fabricante.

Se puede concluir que la operativa empresarial de los concesionarios se caracteriza por modelo de gestión basado en el volumen, por lo que debe asumir un riesgo excesivamente alto, con apalancamientos que duplican los recursos propios de la empresa, para obtener una rentabilidad media sobre facturación negativa en la mayoría de las redes e inferior al 1% en las redes más saneadas. En definitiva, el Sector de Automoción es un sector con márgenes muy bajos, basado en un modelo de negocio obsoleto que vincula el retorno de la inversión al volumen de facturación, por lo que su rentabilidad ha ido disminuyendo paulatinamente con la crisis económica hasta los registros más negativos en junio de 2012. Con productos y/o servicios cada día más parecidos e incluso idénticos, y sin crecimientos en las áreas de venta y postventa en perspectiva, no se puede mantener una oferta de servicios sobredimensionada (para un mercado de 1.200.000 turismos y 200.000 vehículos

industriales) sin perder rentabilidad, el exceso de operadores provoca rentabilidades bajas, guerra de precios y otros efectos negativos.

13.ANEXO

BALANCE SITUACIÓN SOCIEDAD Auto Gutfer, S.A. CIERRE EJERCICIOS					
	Auto Gutfer, S.A.				
	2008	2009	2010	2011	2012
A) TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	553.397,38	467.841,08	552.926,93	665.328,67	568.128,71
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	34.943,04	24.119,52	22.555,84	10.428,72	77,44
Aplicaciones Informáticas	45.134,50	34.310,98	22.555,84	10.428,72	77,44
Investigación	-10.191,46	-10.191,46	0,00	0,00	0,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL	385.942,23	352.156,51	356.037,27	340.787,62	306.908,86
Terrenos	230.149,49	230.149,49	219.958,03	219.958,03	219.958,03
Instalaciones Técnicas y otro Inmovilizado Material	155.792,74	122.007,02	136.079,24	120.829,59	86.950,83
V. INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	132.512,11	91.565,05	174.333,82	314.112,33	261.142,41
Instrumentos de Patrimonio	6.510,12	6.510,12	6.510,12	6.510,12	6.510,12
V. ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	126.001,99	85.054,93	167.823,70	307.602,21	254.632,29
B) TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.424.505,03	3.801.410,63	3.339.654,90	2.579.502,92	2.189.856,34
II. EXISTENCIAS	3.952.888,13	3.245.566,58	2.978.309,87	2.229.895,03	1.867.984,93
Comerciales	3.460.143,75	2.711.680,85	2.392.042,62	1.725.797,85	1.238.158,47
Materias Primas y Otros Aprovisionamientos	485.847,83	518.745,90	569.239,96	496.908,18	625.030,46
Productos en Curso	0,00	15.139,83	17.027,29	7.189,00	4.796,00
Anticipo a Proveedores	6.896,55	0,00	0,00	0,00	0,00
III. DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	392.808,31	480.723,02	334.444,47	306.302,07	220.956,95
Cientes por Ventas y Prestación de Servicios	325.292,23	234.046,43	207.499,12	189.755,71	133.872,07
Deudores Varios	66.410,84	106.191,29	114.944,10	116.385,11	75.083,24
Activos Por Impuesto Diferido	1.105,24	219,67	1,25	1,25	1,64
Otros Créditos con Administraciones Públicas	0,00	140.265,63	12.000,00	160,00	12.000,00
VI. PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO	8.486,00	7.520,00	9.962,50	10.860,75	7.410,00
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES	70.322,59	67.601,03	16.938,06	32.445,07	93.504,46
Tesorería	70.322,59	67.601,03	16.938,06	32.445,07	93.504,46
TOTAL ACTIVO (A+B)	4.977.902,41	4.269.251,71	3.892.581,83	3.244.831,59	2.757.985,05
A) PATRIMONIO NETO Y PASIVO	742.572,70	837.708,84	628.567,09	312.159,23	360.259,39
I. FONDOS PROPIOS	742.572,70	837.708,84	628.567,09	312.159,23	360.259,39
II. CAPITAL SOCIAL	60.110,00	60.110,00	60.110,00	60.110,00	60.110,00
Capital Escriturado	60.110,00	60.110,00	60.110,00	60.110,00	60.110,00
III. RESERVAS	977.235,35	977.235,35	977.235,35	562.957,09	752.046,09
Legal	12.022,00	12.022,00	12.022,00	12.022,00	12.022,00
Otras Reservas	965.213,35	965.213,35	965.213,35	550.935,09	740.024,09
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00	-294.772,65	-199.636,51	0,00	0,00
Resultados Negativos de ejercicios anteriores	0,00	-294.772,65	-199.636,51	0,00	0,00
VI. RESULTADO DEL EJERCICIO	-294.772,65	95.136,14	-209.141,75	-310.907,86	-451.896,70
B) PASIVO NO CORRIENTE	513.814,05	500.000,00	500.000,00	960.000,00	1.060.000,00
I. PROVISIONES A L/P	13.814,05	0,00	0,00	0,00	0,00
III. DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO	500.000,00	500.000,00	500.000,00	960.000,00	1.060.000,00
C) PASIVO CORRIENTE	3.721.515,66	2.931.542,87	2.764.014,74	1.972.672,36	1.337.725,66
II. PROVISIONES A C/P	28.592,68	23.735,56	17.485,00	21.315,19	25.620,52
III. DEUDAS A C/P	865.114,35	695.785,03	236.202,43	110.339,10	62.445,47
Deudas con Entidades de Crédito	804.689,75	581.505,58	172.030,47	39.599,88	26.765,43
Otros Pasivos Financieros	60.424,60	114.279,45	64.171,96	70.739,22	35.680,04
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	2.827.808,63	2.212.022,28	2.510.327,31	1.841.018,07	1.249.659,67
Proveedores	2.624.491,53	2.125.992,03	2.361.888,36	1.748.849,75	1.171.992,52
Acreeedores Varios	37.420,16	22.357,27	16.062,26	19.345,85	18.124,43
Personal (remuneraciones Pdte. de pago)	1.495,54	2.438,83	1.853,50	829,45	194,85
Otras Deudas con AAPP	140.392,78	41.492,77	113.574,04	52.077,77	47.612,33
Anticipos de Clientes	24.008,62	19.741,38	16.949,15	19.915,25	11.735,54
TOTAL PASIVO (A+B+C)	4.977.902,41	4.269.251,71	3.892.581,83	3.244.831,59	2.757.985,05

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS SOCIEDAD Auto Gutfer, S.A. CIERRE EJERCICIOS

	Auto Gutfer, S.A.				
	2008	2009	2010	2011	2012
I. IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIO	10.447.231,92	11.492.387,96	9.654.173,18	7.235.067,23	5.886.612,36
A) Ventas	9.780.029,03	10.885.986,88	9.040.967,57	6.690.116,55	5.481.765,72
B) Prestación de Servicios	667.202,89	606.401,08	613.205,61	544.950,68	404.846,64
4. APROVISIONAMIENTOS	-8.855.691,73	-9.536.407,84	-7.965.733,58	-5.928.651,32	-4.783.616,55
A) Consumo Mercaderías	-7.483.338,59	-8.268.988,26	-6.398.555,70	-4.452.258,28	-3.501.281,48
B) Consumo MP y Otros Materiales	-1.348.994,11	-1.252.793,42	-1.553.655,01	-1.472.366,69	-1.280.827,78
C) Trabajos Subcontratados	-23.359,03	-14.626,16	-13.522,87	-4.026,35	-1.507,29
5. OTROS INGRESOS DEL EXPLOTACION	265.271,48	191.515,64	221.609,54	208.234,38	177.365,94
6. GASTOS DE PERSONAL	-1.338.046,57	-1.269.389,07	-1.342.173,91	-1.137.865,23	-1.080.132,83
A) Sueldos y Salarios	-1.043.845,99	-1.008.239,78	-1.087.444,80	-921.183,76	-880.147,84
B) Seguridad Social a cargo de la Empresa	-294.200,58	-261.149,29	-254.729,11	-216.681,47	-199.984,99
7. OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	-701.008,90	-628.596,29	-684.555,53	-653.900,13	-465.858,51
A) Servicios Exteriores	-684.150,84	-602.244,79	-667.978,21	-633.542,61	-427.550,21
B) Tributos	-3.447,30	-3.007,89	-2.101,53	-1.957,41	-15.228,20
C) Pérdidas, deterioros y variación de provisiones por op.comerciales	-3.092,68	-2.960,56	811,98	-6.586,09	-10.620,52
D) Otros Gastos en Gestión Corriente	-10.318,08	-20.383,05	-15.287,77	-11.814,02	-12.459,58
8. AMORTIZACION DE INMOVILIZADO	-45.020,11	-43.629,84	-41.734,44	-43.377,90	-33.055,56
10. EXCESO DE PROVISIONES	200,00	15.043,30	-279,39	2.755,90	0,00
11. DETERIORO Y RESULTADOS POR ENAJENACIONES	2.953,29	7.455,75	9.822,16	11.674,59	3.203,31
13. OTROS RESULTADOS	-1.214,33	4.811,77	5.214,89	5.848,74	0,00
A.1) RESULTADOS DE EXPLOTACION	-225.324,95	233.191,38	-143.657,08	-300.213,74	-295.481,84
14. INGRESOS FINANCIEROS	88.720,95	55.173,35	29.029,06	4,14	13.714,28
B) Valores Negociables y Otros Instrumentos Financieros	88.720,95	55.173,35	29.029,06	4,14	13.714,28
B.1) De Empresas del Grupo y Asociadas	86.724,57	53.755,05	28.961,63	0,00	13.704,58
B.2) De Terceros	1.996,38	1.418,30	67,43	4,14	9,70
15. GASTOS FINANCIEROS	-284.170,64	-152.273,53	-184.019,38	-143.727,57	-117.159,22
A) Deudas con Empresas del Grupo	-29.478,96	-21.849,30	-20.104,11	-28.816,44	-23.221,92
B) Deudas con Terceros	-254.691,68	-130.424,23	-163.915,27	-114.911,13	-93.937,30
17. DIFERENCIAS DE CAMBIO	0,00	0,00	-12,32	0,00	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-195.449,69	-97.100,18	-155.002,64	-143.723,43	-103.444,94
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-420.774,64	136.093,20	-298.659,72	-443.937,17	-398.926,78
17. IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	126.001,99	-40.947,06	89.517,97	133.029,31	52.969,92
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-294.772,65	95.146,14	-209.141,75	-310.907,86	-451.896,70
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-294.772,65	95.146,14	-209.141,75	-310.907,86	-451.896,70

Descomposición del ratio de solvencia										
Auto Guitir, S.A.										
	2008	Ratio Acum.	2009	Ratio Acum.	2010	Ratio Acum.	2011	Ratio Acum.	2012	Ratio Acum.
ACTIVO CORRIENTE	4.024.806,03		3.801.410,63		3.339.654,90		2.579.802,92		2.189.856,34	
Caja y Bancos	70.322,59	0,0189	67.601,03	0,0231	16.633,06	0,0461	32.445,07	0,0164	93.394,46	0,0499
Clientes y Efectos a Cobrar	325.292,23	0,0814	234.046,43	0,0798	207.493,12	0,0751	189.355,71	0,0962	133.872,07	0,1061
Deudores Varios	66.410,04	0,0179	106.191,29	0,0462	114.044,10	0,0416	116.385,11	0,0490	75.083,24	0,0451
Comerciales	3.460.143,75	0,9208	2.711.880,85	0,9290	2.392.042,62	0,8654	1.725.397,85	0,8749	1.238.138,47	0,9256
Materias Primas y Otros Aprovisionamientos	485.847,83	0,1206	518.745,90	0,1770	569.239,96	0,2069	496.908,19	0,2519	625.030,46	0,4672
Productos en Curso	0,00	0,0000	15.139,83	0,0052	17.027,29	0,0062	71.189,00	0,0336	4.796,00	0,0036
Anticipo a Proveedores	6.896,55	0,0019	0,00	0,0000	0,00	0,0000	0,00	0,0000	0,00	0,0000
Otros Creditos con Administraciones Publicas	0,00	0,0000	140.265,63	0,0478	12.000,00	0,0043	160,00	0,0001	12.000,00	0,0090
Perdificaciones a corto plazo	8.468,00	0,0023	7.520,00	0,0026	9.962,50	0,0036	10.680,75	0,0055	7.410,00	0,0055
Activos Por Impuesto Diferido	1.105,24	0,0003	219,67	0,0001	1,25	0,0000	1,25	0,0000	1,64	0,0000
TOTAL PASTO CIRCULANTE	3.712.516,66		2.932.542,87		2.764.014,74		1.972.672,36		1.337.725,66	

Análisis de Rentabilidades

RENTABILIDAD ECONÓMICA

Rentabilidad de los activos netos RAN=BN-GF(I-T)/ATN*100	2008	-32,26%	2009	12,95%	2010	-24,39%	2011	-25,02%	2012	-28,05%
Margen de Beneficio MB=BN-GF(I-T)/Y		-4,14%		1,59%		-3,04%		-4,70%		-7,27%
Rotación de Activo RA=V/ATM		2,47		3,35		3,04		3,00		2,93
RENTABILIDAD FINANCIERA										
Rentabilidad Recursos Propios REP = (BNERPA)		-23,46%		7,11%		-18,53%		-24,44%		-31,87%
Efecto Apalancamiento Financiero EAF= (RAN-CERA)/RAM/RPM		-18,02%		3,28%		-3,11%		-11,75%		-15,69%
Coste Efectivo de los Recursos Ajenos CERA=GF(I-T)/RAM		15,09%		9,86%		19,17%		16,09%		7,55%

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS DIFERENCIAL - SOCIEDAD - Auto Gutfer, S.A.

	Auto Gutfer, S.A.									
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
A) Ventas	10.712.503,40	100,00%	11.683.903,60	100,00%	9.875.782,72	100,00%	7.443.301,61	100,00%	6.063.978,30	100,00%
GASTOS VARIABLES	-8.853.752,77	82,65%	-9.509.097,02	81,39%	-7.950.975,92	80,51%	-5.908.372,09	79,38%	-4.780.413,24	78,83%
A) Consumo Mercaderías	-7.483.338,59		-8.268.988,26		-6.398.555,70		-4.452.258,28		-3.501.281,48	
B) Consumo MP y Otros Materiales	-1.348.994,11		-1.252.793,42		-1.553.655,01		-1.472.366,69		-1.280.827,78	
C) Trabajos Subcontratados	-23.359,03		-14.626,16		-13.522,87		-4.026,35		-1.507,29	
F) Exceso de Provisiones	200,00		15.043,30		-279,39		2.755,90		0,00	
G) Deterioro y Resultados por Enejaciones de I	2.953,29		7.455,75		9.822,16		11.674,59		3.203,31	
H) Otros Resultados	-1.214,33		4.811,77		5.214,89		5.848,74		0,00	
MARGEN DE CONTRIBUCION	1.858.750,63	17,35%	2.174.806,58	18,61%	1.924.806,80	19,49%	1.534.929,52	20,62%	1.283.565,06	21,17%
COSTES FIJOS	-2.084.075,58	19,45%	-1.941.615,20	16,62%	-2.068.463,88	20,94%	-1.835.143,26	24,65%	-1.579.046,90	26,04%
D) Sueldos y Salarios	-1.043.845,99		-1.008.239,78		-1.087.444,80		-921.183,76		-880.147,84	
E) Seguridad Social a cargo de la Empresa	-294.200,58		-261.149,29		-254.729,11		-216.681,47		-199.984,99	
A) Servicios Exteriores	-684.150,84		-602.244,79		-667.978,21		-633.542,61		-427.550,21	
B) Tributos	-3.447,30		-3.007,89		-2.101,53		-1.957,41		-15.228,20	
C) Pérdidas, deterioros y variación de provision	-3.092,68		-2.960,56		811,98		-6.586,09		-10.620,52	
D) Otros Gastos en Gestión Corriente	-10.318,08		-20.383,05		-15.287,77		-11.814,02		-12.459,58	
E) Amortización de Inmovilizado	-45.020,11		-43.629,84		-41.734,44		-43.377,90		-33.055,56	
RESULTADOS DE EXPLOTACION	-225.324,95	-2,10%	233.191,38	2,00%	-143.657,08	-1,45%	-300.213,74	-4,03%	-295.481,84	-4,87%

DETERMINAR:

UMBRAL DE RENTABILIDAD	12.011.114,55 €	10.431.109,15 €	10.612.857,27 €	8.899.121,82 €	7.459.930,50 €
$X = CF/PV - CV$					

VENTAS NECESARIAS PARA ALCANZAR UN	19.419.815,46 €	17.963.564,02 €	16.693.327,33 €	13.230.479,43 €	10.897.714,90 €
$X = CF + B^0 / PV - C$					

INDICE COBERTURA COSTES FIJOS	112,12%	89,28%	107,46%	119,56%	123,02%
$ICC = PM / V * 10$					

INDICE EFICIENCIA COMERCIAL	-12,12%	10,72%	-7,46%	-19,56%	-23,02%
$IEC = V - PM / V *$					

14.LEGISLACIÓN

Ley 16/2007, de 4 de julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea (B.O.E. nº 160, de 5 de julio de 2007).

REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

REAL DECRETO 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.

15.BIBLIOGRAFIA

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – Curso de Adaptación al Grado en ADE 2012-2013

AGUIRRE GARCIA M.S. (2000), Marketing en sectores específicos, Pirámide, Madrid

AMAT SALAS, O. (2004): "Supuestos de análisis de estados financieros. Ejercicios y casos resueltos". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

AMAT SALAS, O. Y BLAKE, J. (1996): "Contabilidad creativa. 2+2 = ?". Gestión 2000. Barcelona.

AMORÓS, V. (1991): "Manual para la confección de estudios de viabilidad". Gestión 2000. Barcelona.

BERNSTEIN, L.A. (1993): "Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación". Ediciones S. Barcelona

CARRASCO GALLEGO, A. *et alt.* (2009): "Estados financieros. Teoría y casos prácticos". Pirámide, Madrid.

ESTEO SÁNCHEZ, F. (1995): "Análisis de estados financieros. Planificación y control". Centro de Estudios Financieros. Madrid. (Tercera edición)

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1992): "Del cuadro de financiación al estado de flujos de tesorería". Actualidad Financiera. Nº 7. Febrero. Pp. C-23 a C-61.

FLORES CABALLERO, M. (2002): "Análisis e interpretación de los estados financieros". Dilex. Madrid.

FONT, J. y ELVIRA, O. (1998): "Confeción de análisis de balances. Incluye aplicación informática en entorno Windows". Gestión 2000. Barcelona.

GONZÁLEZ PASCUAL, J. (2008): "Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones". Pirámide. Madrid. (2ª edición).

GONZÁLEZ PASCUAL, J. (2008): "Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Aplicaciones prácticas". Pirámide. Madrid. (2ª edición).

GOXENS ORENSANZ, M^a Á. Y GAY SALUDAS, J. M^a (2000): "Análisis de estados contables. Diagnóstico económico-financiero". Prentice-Hall. Madrid.

GUERRAS MARTIN, L.A.; NAVAS LOPEZ, J.E; (2007): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (4ª Edición). Thomson-Civitas, Madrid.

LOVELOCK C, y WIRTZ, J (2008), Marketing de Servicios, 6ªEd., Pearson, Madrid

LLORENTE OLIER, I. (2010): “Análisis de estados económico financieros”. Centro de Estudios Financieros, Madrid.

MUNUERA ALEMAN, J.L. y RODRIGUEZ ESCUDERO, A.I. (2007), Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, Esic, Madrid

MUÑOZ MERCHANT, Á. (2009): “Análisis de estados financieros. Teoría y práctica”. Ediciones Académicas. 2ª edición. Madrid.

MUÑOZ MERCHANT, á. (2009): “Análisis de estados financieros. Ejercicios y Test”. Ediciones Académicas. 1ª edición. Madrid.

PROFIT (2008): “Aplicación en Excel para el Análisis de Balances”, Profit Editorial, Barcelona.

RIVERO ROMERO, J. y RIVERO MENÉNDEZ, Mª J. (2002): "Análisis de cuentas anuales". Ed. Edisofer. Madrid.

RIVERO TORRE, P. (2009): "Análisis de balances y estados complementarios". Pirámide. Madrid. (2ª edición).

URÍAS VALIENTE, J. (2000): "Análisis de estados financieros". McGraw-Hill/Interamericana S.A. Madrid. (2ª edición).

VENTURA VICTORIA, J (2008): Análisis estratégico de la empresa, Ed. Paraninfo Cengage Learning, 1a edition, Madrid Walker, G. (2007). Modern Competitive Strategy, 2nd ed., McGraw-Hill, Londres.

16.ENLACES

<http://acoford.es>

<http://anfac.com>

<http://aniacam.es>

<http://www.bde.es/cenbal/cenbal.htm>

<http://ciberconta.unizar.es/docencia/anacon/>

<http://www.eleconomista.es/>

<http://www.expansion.com/>

<http://ford.es/>

<http://garrigues.es>

<http://www.iasplus.com/index.htm>

<http://www.icac.meh.es/>

