



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CONCESIONARIO CHRYSLER DE ALZIRA



Autora: CRISTINA M^a GRESA CALVO
Tutor: Aurelio Herrero Blasco



ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CONCESIONARIO CHRYSLER DE ALZIRA

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	8
1. RESUMEN.....	8
2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	9
3. OBJETIVOS.....	12
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA Y EL SECTOR.....	16
2.1. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	16
2.1.1. Introducción.....	16
2.1.1.1 Antecedentes de Chrysler:.....	16
2.1.1.2 Antecedentes de Grupo Suñer:.....	21
2.1.2. Evolución del sector en los últimos años.....	23
2.1.3. El sector en cifras: principales datos económicos del sector.....	25
2.1.4. Empresas del sector: Principales competidores.....	39
2.1.5. Descripción del Plan 2000E.....	42
2.1.6. Problemática surgida en el concesionario Chrysler de Alzira.....	45
2.1.7. Epílogo.....	47
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	50
3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	50
3.1.1. Introducción.....	50
3.1.2. Análisis del Macro-entorno. PESTEL.....	51
3.1.3. Análisis del Micro-entorno. 5F Porter.....	59
3.1.4. Estudio de la competencia.....	64
3.1.5. Epílogo.....	66
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	68
4.1. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES.....	68
4.1.1. Introducción.....	68
4.1.2. Localización.....	68
4.1.3. Distribución en planta.....	72
4.1.4. Diferentes tipos de producto que se ofrece a los clientes.....	74
4.1.5 Epílogo.....	86
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	90
5.1. Introducción.....	90
5.2. Misión, Visión y Valores de Chrysler Alzira.....	90
5.3. Forma jurídica.....	93
5.4. Organigrama.....	94
5.5. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	95
5.6. Epílogo.....	114
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING.....	118
6.1. Introducción.....	118
6.2. Diseño del servicio. Blueprint.....	118
6.3. Políticas de precios.....	121
6.4. Políticas de Comunicación.....	123
6.5. Políticas de Distribución.....	125
6.6. El servicio ampliado. Lovelock y Horovitz.....	126
6.6.1. Servicio post-venta.....	128



6.6.2. Calidad ofrecida: satisfacción de los cliente.....	129
6.7. Epílogo.....	130
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	132
7.1. Introducción.....	132
7.2. Balances de situación.....	136
7.3. Cuentas de resultados (Cuenta de Pérdidas y Ganancias).....	148
7.4. Análisis de ratios.....	151
7.5. Flujos de tesorería.....	157
7.6. Epílogo.....	161
CAPÍTULO 8: ANÁLISIS DAFO/CAME.....	164
CAPÍTULO 9: PROPUESTA DE MEJORA DEL CONCESIONARIO.....	166
9.1. Introducción.....	166
9.2. Descripción de la propuesta.....	166
9.3. Viabilidad de la propuesta: económica, técnica y operativa.....	166
9.4. Planificación del tiempo: Diagrama de Gantt.....	167
9.5. Epílogo.....	168
CONCLUSIONES.....	170
BIBLIOGRAFÍA.....	172

INDICE DE IMAGENES

<u>Imagen 1</u> : Primer modelo Chrysler, B-70 (1924)	16
<u>Imagen 2</u> : Modelo Chrysler Airflow (1934)	17
<u>Imagen 3</u> : Modelo Town & Country (1941)	17
<u>Imagen 4</u> : Modelo De Soto (1942)	17
<u>Imagen 5</u> : Dibujo, diseño y fotografía del motor FirePower V8	18
<u>Imagen 6</u> : Modelo Forward Look (1955)	18
<u>Imagen 7</u> : Modelo Valiant (1960)	19
<u>Imagen 8</u> : Modelo Plymouth Superbird (1970) Ejemplo de “Muscle Car”	19
<u>Imagen 9</u> : Modelo Chrysler Cordoba (1975)	20
<u>Imagen 10</u> : Modelo Serie K (1982)	20
<u>Imagen 11</u> : Modelo Voyager (1984)	20
<u>Imagen 12</u> : Empresas del Grupo Suñer Family Office, S.A.	23
<u>Imagen 13</u> : Porcentaje de ventas de vehículos según cada casa concesionaria sobre el total de ventas del sector en 2009.	27
<u>Imagen 14</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Renault, periodo (2005-2009)	30
<u>Imagen 15</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Citroën, periodo (2005-2009)	30
<u>Imagen 16</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Peugeot, periodo (2005-2009)	31
<u>Imagen 17</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Seat, periodo (2005-2009)	31
<u>Imagen 18</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Ford, periodo (2005-2009)	32
<u>Imagen 19</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Volkswagen, periodo (2005-2009)	32
<u>Imagen 20</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Opel, periodo (2005-2009)	33
<u>Imagen 21</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Toyota, periodo (2005-2009)	33
<u>Imagen 22</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la BMW, periodo (2005-2009)	34
<u>Imagen 23</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Audi, periodo (2005-2009)	35
<u>Imagen 24</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Mercedes, periodo (2005-2009)	35
<u>Imagen 25</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Chevrolet, periodo (2005-2009)	36
<u>Imagen 26</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Fiat, periodo (2005-2009)	37
<u>Imagen 27</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Hyundai, periodo (2005-2009)	37
<u>Imagen 28</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Kia, periodo (2005-2009)	38



<u>Imagen 29</u> : Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en el Resto de Marcas, periodo (2005-2009)	39
<u>Imagen 30</u> : Capas del entorno empresarial	52
<u>Imagen 31</u> : Influencias del Entorno-Pest (Análisis PESTEL)	53
<u>Imagen 32</u> : Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	59
<u>Imagen 33</u> : Barreras de entrada a un sector ya competitivo	60
<u>Imagen 34</u> : Ciclo de Vida	64
<u>Imagen 35</u> : Mapa satélite Av/ de los deportes de Alzira y alrededores	69
<u>Imagen 36</u> : Plano izquierda de la nave industrial Chrysler de Alzira	72
<u>Imagen 37</u> : Plano derecha de la nave industrial Chrysler de Alzira	73
<u>Imagen 38</u> : Organigrama puestos de trabajo Audecsa, S.L.	94
<u>Imagen 39</u> : Conexión entre todos los implicados en la organización	114
<u>Imagen 40</u> : Servicio Blueprint Concesionario Chrysler Alzira.	121
<u>Imagen 41</u> : Sistema de comunicación del concesionario Chrysler de Alzira.	125
<u>Imagen 42</u> : Esquema de la Rentabilidad Económica y Financiera.	134
<u>Imagen 43</u> : Cálculo del Punto Muerto mediante una gráfica.	135
<u>Imagen 44</u> : Análisis Horizontal del Activo del Balance de Situación.	142
<u>Imagen 45</u> : Análisis Horizontal del PN+Pasivo del Balance de Situación.	143
<u>Imagen 46</u> : Ciclo de Vida de una Organización.	160
<u>Imagen 47</u> : Diagrama de Gantt.	170



INDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1:</u> Volumen de Ventas de Vehículos nuevos en euros.	26
<u>Tabla 2:</u> Evolución de la significativa caída de ventas de turismos en el mercado español...28	28
<u>Tabla 3:</u> Ejemplo subvención Plan 2000E.	43
<u>Tabla 4:</u> Balance de Situación parte del Activo (años 2007, 2008, 2009).	136
<u>Tabla 5:</u> Balance de Situación parte del PN+Pasivo (años 2007, 2008, 2009).	137
<u>Tabla 6:</u> Análisis Vertical año 2007.	138
<u>Tabla 7:</u> Análisis Vertical año 2008.	139
<u>Tabla 8:</u> Análisis Vertical año 2009.	140
<u>Tabla 9:</u> Cálculo de variaciones años [2007, 2008].	144
<u>Tabla 10:</u> Cálculo del EOAF [2007,2008].	144
<u>Tabla 11:</u> Cálculo de variaciones años [2008, 2009].	146
<u>Tabla 12:</u> Cálculo del EOAF [2008,2009].	146
<u>Tabla 13:</u> Cuenta de PyG (años 2007, 2008 y 2009).	148
<u>Tabla 14:</u> Cuenta de PyG preparada para el análisis (2007,2008).	149
<u>Tabla 15:</u> Cuenta de PyG preparada para el análisis (2008,2009).	150
<u>Tabla 16:</u> Estado de Flujos de Efectivo años (2007, 2008 y 2009).	157
<u>Tabla 17:</u> Fases del Ciclo de Vida de una organización.	160
<u>Tabla 18:</u> Situaciones Financieras y de Tesorería.	161
<u>Tabla 19:</u> Análisis DAFO.	164
<u>Tabla 20:</u> Análisis CAME.	164
<u>Tabla 21:</u> Posibles Inversiones.	167
<u>Tabla 22:</u> Cobros anuales según la economía nacional.	167
<u>Tabla 23:</u> Propuesta de desinversión.	169
<u>Tabla 24:</u> Tabla de tiempos para el diagrama de Gantt.	170



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. RESUMEN

Mi trabajo consiste en el análisis y propuesta de mejora del concesionario Chrysler de Alzira.

Lo que pretendo plasmar es la realidad que está sufriendo el concesionario Chrysler de Alzira (Audecsa, S.L), pretendo realizar un análisis interno y externo real de la organización.

Tras hablar con Adrián Campos Suñer, uno de los propietarios del concesionario, me puso en contacto con el gerente de las casas de automoción que posee el Grupo Suñer, el Señor Rafael Calabuig, y tras comentarle mis expectativas e ideas para este proyecto de final de carrera me recomendó que eligiera el concesionario Chrysler, ya que tenían abiertas 3 casas en la Comunidad Valenciana y debido a los problemas económicos que estaba sufriendo el sector por culpa de la crisis habían tenido que cerrar las tiendas de Gandía y de Oliva, y que la próxima sería la de Alzira.

Me resulto muy interesante porque poseen muchas concesiones de marcas, pero la que peor se encontraba en el momento era la concesión de Chrysler, además los fabricantes de esta marca en Estados Unidos también estaban pasando una mala racha.

Me ofrecieron el acceso a todos los datos reales y por ello me decidí a realizar mi análisis sobre su empresa.

He realizado un breve análisis sobre la situación actual del sector de forma generalizada y posteriormente del resto de marcas competidoras en el sector, todos los datos son reales ya que Chrysler había realizado un análisis del sector tiempo atrás y me brindaron la oportunidad de trabajar con las estadísticas que ellos habían estudiado.

Posteriormente, he realizado un análisis externo a la organización mediante el estudio del macro-entorno presentando un análisis PESTEL y el micro-entorno mediante las 5 Fuerzas de Porter.

Después me he centrado en el análisis interno del concesionario estructurándolo de forma mucho más amplia.

He realizado un estudio sobre las operaciones, incluyendo la localización de la empresa, la distribución en planta y los diferentes productos que ofrecen al mercado.

He realizado un análisis organizativo de la empresa y de sus recursos humanos, estudiando la misión, visión y valores de la Chrysler Alzira; además de su forma jurídica, el organigrama y una descripción detallada de los diferentes puestos de trabajo.

Respecto al análisis de marketing, he diseñado un blueprint para que de una forma visual y más sencilla se entienda el sistema interno que se lleva a cabo dentro del concesionario, se he analizado las políticas de precios, comunicación y distribución que sigue la organización y su sistema post-venta, así como la satisfacción de sus clientes.

En el análisis económico me he centrado en el balance de situación, en la cuenta de pérdidas y ganancias, el análisis de ratios y los flujos reales de tesorería, ya que tenía acceso a toda la

información. He realizado un seguimiento de los periodos 2007, 2008 y 2009 y he comparado su evolución.

He realizado un análisis DAFO/CAME para conocer tanto los puntos fuertes como los débiles de la organización, así como que funciones debe preservar y explotar, cuales sería conveniente cambiar, que deben afrontar y que objetivos deberían conseguir.

Por último he realizado una breve propuesta de mejora que considero sería viable desde el punto de vista económico, ya que el principal problema de Chrysler Alzira se centra en su parte más económica.

2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este trabajo es realizar un análisis y propuesta de mejora del concesionario Chrysler de Alzira.

La situación que actualmente está viviendo tanto nuestro país, como el resto de la Unión Europea y que incluso afecta al resto del mundo, nos trae unas condiciones de crisis ampliamente extendidas en cualquier sector que se nos pudiera ocurrir estudiar. Esta situación nos ha llevado a una recesión económica comentada anteriormente que se ve reflejada en la mayoría de sectores, obligándonos a estudiar situaciones como la expuesta en este trabajo.

Los concesionarios de coches se han visto considerablemente condicionados por las circunstancias de la problemática económica sufrida, tanto en ventas de productos nuevos como en stocks de segunda mano.

Las autoridades españolas propusieron un plan para impulsar la venta de automóviles, ya que el sector se veía tan afectado que empezaba a tener serias pérdidas. La idea consistía en proporcionar ayudas económicas a todo aquel que comprara tanto un vehículo nuevo, como de segunda mano; ayudando así, tanto a los particulares como a los empresarios. El nombre que obtuvo el plan económico anteriormente citado es Plan 2000E.

Se procede a realizar un estudio sobre el concesionario Chrysler de Alzira, incluyendo información sobre el Plan 2000E y las repercusiones que ha tenido en el concesionario estudiado.

Dicho concesionario, llama la atención para ser estudiado debido a la mala situación económica que atraviesa, con un posible cierre de sus instalaciones y la problemática que les ha surgido respecto a las ayudas del Plan 2000E. Las características de los vehículos comercializados de la marca representada, impide que se aprueben las subvenciones de dicho plan.

Estas condiciones son las que están llevando al concesionario al posible cierre de parte de sus instalaciones, con lo cual, resulta interesante estudiar una propuesta de mejora para evitar caer en esta situación.

Para realizar este proyecto, resulta interesante tanto citar como utilizar información relacionada con ciertas asignaturas de la licenciatura y hacer referencia a los conocimientos adquiridos sobre el tema curso a curso.

- Breve justificación de las asignaturas relacionadas:

En primer lugar, cabe destacar que el primer capítulo del trabajo de final de carrera no se centra en áreas específicas, sino que se pretende ofrecer al lector una visión global de lo que se va a estudiar posteriormente (qué y cómo se va a realizar el estudio). Se utilizarán todas las asignaturas relacionadas con el trabajo, puesto que se trata de una visión global y resumida de los que posteriormente se verá ampliado por puntos específicos, no obstante, las asignaturas que más se ajustan a este apartado son Introducción al Sector Empresarial (ISE), ya que aportan información sobre la introducción a los sectores y la asignatura en sí se centró en un trabajo tipo el de final de carrera referente a un sector concreto; en este caso me centraré en la fabricación, venta y mejora de vehículos; Economía de la información (EI), que aporta de una forma más práctica las diferentes técnicas de investigación y análisis de la información obtenida, se trata de una asignatura práctica y no de plasmar conocimientos; Dirección Estratégica y Políticas de Empresa (DEPE), para el estudio del micro-entorno y el macro-entorno, a la hora de realizar un análisis de la competencia, el sector y la propia empresa respecto a estos puntos; Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES), para el análisis y estructuración de las ideas fundamentales y la organización de la información y la empresa; y Marketing en Empresas de Servicios (MES), la cual, aporta información para aprender a priorizar los aspectos fundamentales de la empresa y a ofrecer una imagen fiel y segura para aprender a exteriorizar a nuestros clientes y potenciales clientes una imagen que los aproxime más a nuestros productos y servicios.

Respecto al capítulo 2. en el que se analizan los antecedentes y la situación actual tanto de la empresa como del sector, cabe destacar que, a parte de la asignatura (Dirección Estratégica y Políticas de Empresa) DEPE, que como se ha comentado anteriormente sirve para analizar el macro-entorno y el micro-entorno así como para establecer los principales competidores, las asignaturas de (Economía Española y Mundial) EEM y (Economía Española y Regional) EER son de gran ayuda, ya que permiten tanto la obtención de datos como la estructuración de los mismos a nivel mundial, estatal y regional, ambas asignaturas se utilizarán en el trabajo a modo informativo como sucede con la asignatura Economía de la Información (EI), son asignaturas que nos ayudan a recoger y clasificar la información que realmente nos va a resultar útil.

Respecto del capítulo 3. Análisis estratégico, se continúan utilizando los conocimientos de (DEPE) anteriormente citados, además, serán de gran ayuda las asignaturas de (GOES) y (MES), que ayudan a estructurar la información obtenida, ya que en este punto se estudiará principalmente el entorno y la competencia. A parte de lo acabado de citar, este punto también engloba la documentación del Plan 2000E y la problemática surgida en el concesionario Chrysler de Alzira, para ello, se hará uso de los conocimientos adquiridos en la asignatura EI, ya que aporta la capacidad de elección de la información más correcta y adecuada según el tipo de estudio realizado.

Para el análisis del capítulo 4. Análisis de las operaciones, se necesita conocer tanto la ubicación como la distribución en planta de la empresa, resumido en su conjunto como la logística de la empresa, para la cual se utilizarán los conocimientos de la asignatura Dirección de Producción y Logística (DPL), respecto a los diferentes tipos de producto que se comercializan y las estrategias que llevan a cabo tanto referentes al estudio como a la venta de los mismos, la asignatura que nos aporta dichos conocimientos de Dirección Comercial (DC); se hará uso de los conocimientos de (GOES) para el resto del análisis de

este punto, ya que se trata del análisis interno de las áreas que conforman el concesionario, la gestión de las mismas y la organización de la empresa para su funcionamiento interno.

Para la realización del estudio del capítulo 5. Análisis organizativo y de recursos humanos, la asignatura por excelencia que aporta los conocimientos básicos y desarrollados para un buen análisis es Dirección de Recursos Humanos (DRRHH), ya que se centra en el desarrollo del sistema organizativo respecto a los roles que cada miembro de la empresa desempeña en su puesto de trabajo, distribuyendo y organizando el trabajo para un funcionamiento eficiente respecto de cada individuo y la obtención de la mayor eficacia respecto del grupo de individuos que conforman el conjunto del concesionario. La asignatura de (GOES) también resulta interesante en este punto ya que estudia el tipo de organización y gestión; y como asignaturas secundarias, caben destacar Tecnología de los Servicios Públicos (TSP) y (DEPE), que a priori resultan secundarias, pero es importante mencionarlas ya que aportan la capacidad de diferenciar entre empresas públicas, privadas y mixtas, y esto resulta conveniente ya que, a parte del estudio del concesionario Chrysler, se están teniendo en cuenta las ayudas estatales referentes al Plan 2000E, con lo cual y desde este punto de vista, la empresa está actuando como mixta al ofrecer subvenciones públicas.

En el capítulo 6. Análisis de marketing, resulta conveniente aprovechar los conocimientos obtenidos en las asignaturas de (MES), ya que la información aportada en esta asignatura va enfocada la evaluación y análisis de cualquier área del marketing en empresas de servicios; además, resultan interesantes otras asignaturas como Gestión de Calidad (GC), que hace referencia a la calidad en general, tanto de los productos que se ofertan como al trato que perciben los clientes, así como técnicas para conocer la satisfacción de los clientes; (DC), realización y obtención de resultados de encuestas con su posterior análisis y la viabilidad de las mismas, así como posibles cambios en la organización procedentes de las opiniones de los clientes; y como asignatura secundaria, Economía de la Empresa I (EE I), que aporta conocimientos introductorios a en lo que respecta al marketing de una empresa y más generalizado.

Respecto al capítulo 7. Análisis económico-financiero, la asignatura más relacionada con este análisis es Contabilidad General Analítica (CGA), la cual aporta los conocimientos necesarios para la realización de un análisis exhaustivo de la situación económica que atraviesa una empresa, pudiéndose realizar el análisis tanto estático como dinámico y reflejando la imagen fiel de la empresa económicamente hablando.

En el estudio en profundidad del capítulo 8. Análisis DAFO/CAME, las asignaturas relacionadas son todas aquellas que aportan información sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa, tanto respecto a ella mismo como en comparación con el sector, como por ejemplo (CGA) y (MES), además, las asignaturas como (GOES) o (DEPE) nos aportan información referente a como estructurar y analizar este punto. Cabe destacar que, cualquiera de las asignaturas mencionadas anteriormente sirven como referencia para este punto, ya que a partir de cada uno de los análisis específicos de cada punto se va obteniendo información relevante para la composición de este punto en concreto, así pues, aunque indirectamente, todas las asignaturas que han sido de utilidad en el trabajo, son englobadas en este análisis.

Y finalmente, para el capítulo 9. Propuesta de mejora, las asignaturas que más se ajustan son principalmente: Dirección Financiera (DF), en la que se aportan conocimientos,

numéricamente hablando, para proponer tanto una inversión como una des-inversión en empresa; (DPL) y Dirección de Proyectos Empresariales (DPE), ya que al realizar la des-inversión, se realizará un diagrama de GANTT para conseguir una disminución en costes e intentar salvar al concesionario del cierre de sus instalaciones.

3. OBJETIVOS

- Obj. Principal 1: Conocer la situación del sector desde el punto de vista económico y la evolución que ha experimentado desde el año 2005 al 2009 de forma general, para conocer más a fondo la situación que atraviesa el sector.
 - Obj. Secundario 1.1: Conocer la historia de la empresa y del grupo.
 - Obj. Secundario 1.2: Conocer las cifras de los principales competidores de la empresa.
 - Obj. Secundario 1.3: Conocer de lo que realmente cubría y realmente a quien iba dirigido el Plan 2000E, así como el tipo de vehículos que se subvencionaban mediante dicho plan.
- Obj. Principal 2: conocer el entorno general de la empresa y estudiarlo mediante métodos y fundamentos de estrategia; conocimiento del funcionamiento del sector.
 - Obj. Secundario 2.1: conocer mediante un análisis PESTEL el macro-entorno de la empresa, analizando las siguientes áreas: política, económica, social, tecnológica, entorno ambiental y la legalidad.
 - Obj. Secundario 2.2: analizar el micro-entorno de la empresa mediante las 5 Fuerzas de Porter, para ello se intentará extraer la rivalidad competitiva conociendo las amenazas de entrada, las amenazas de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.
- Obj. Principal 3: estudiar el funcionamiento interno de la organización.
 - Obj. Secundario 3.1: saber donde se ubica la organización y como pueden acceder a ella los potenciales clientes.
 - Obj. Secundario 3.2: conocer la distribución de la organización de forma interna mediante la distribución en planta de las diferentes áreas que la conforman.
 - Obj. Secundario 3.3: conocer de todos los bienes y servicios que la empresa oferta a sus clientes y la satisfacción que la organización es capaz de aportar a sus clientes.
- Obj. Principal 4: analizar de la misión, visión y los valores que persigue el concesionario de Chrysler en Alzira, para conocer su funcionamiento y sobretodo su trato con los operarios y los clientes.
 - Obj. Secundario 4.1: conocer de la distribución de sus operarios, los roles que desempeñan y la posición en la que se encuentran ubicados dentro de la organización mediante su organigrama.

- Obj. Secundario 4.2: analizar y describir cada puesto de trabajo para profundizar más en las funciones que desempeña cada operario.
- Obj. Secundario 4.3: conocer la forma jurídica de la organización.
- Obj. Principal 5: analizar las políticas externas que sigue la empresa para ofrecer un buen servicio y ser competitivo frente al resto de marcas y casa concesionarias.
 - Obj. Secundario 5.1: analizar las políticas que sigue la empresa para así conocer mejor su funcionamiento interno, sobre todo desde un punto de vista más comercial.
 - Obj. Secundario 5.1.1: conocer las políticas de precios, con posibles subvenciones, descuentos comerciales o demás ofertas capaces de aplicar a sus clientes.
 - Obj. Secundario 5.1.2: conocer la política de de comunicación, referente a como llegar a los clientes o potenciales clientes.
 - Obj. Secundario 5.1.3: conocer la política de distribución, conociendo los tiempos de espera tanto a la hora de recibir un vehículo nuevo, como el tiempo de espera medio en taller.
 - Obj. Secundario 5.2: estudiar los servicios post-venta y de la satisfacción de los clientes.
- Obj. Principal 6: analizar los estados contables de la organización durante tres años consecutivos.
 - Obj. Secundario 6.1: calcular de forma económica la situación real que atraviesa la organización partiendo de la base de que el mercado español se encuentra en crisis.
 - Obj. Secundario 6.2: calcular de forma puramente económica la evolución real que va sufriendo la organización año tras año.
 - Obj. Secundario 6.3: analizar los resultados extraídos de los estudios económicos y financieros de la organización, tanto referentes al último año como a su evolución.
- Obj. Principal 7: analizar las dos herramientas más fuertes y sintéticas que hacen referencia al análisis estratégico de la organización y que sirven de gran ayuda para la posterior propuesta de mejora.
 - Obj. Secundario 7.1: realizar una tabla DAFO para conocer las debilidades y fortalezas internas, así como amenazas y oportunidades del sector.
 - Obj. Secundario 7.2: realizar un análisis CAME que consiste en: corregir errores, afrontarlos, mantener fortalezas y explorar oportunidades.
- Obj. Principal 8: proponer una posible solución a la situación que atraviesa la empresa.
 - Obj. Secundario 8.1: estudiar la viabilidad de la solución propuesta, desde el punto de vista económico, técnico y operativo.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA





CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

2.1. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

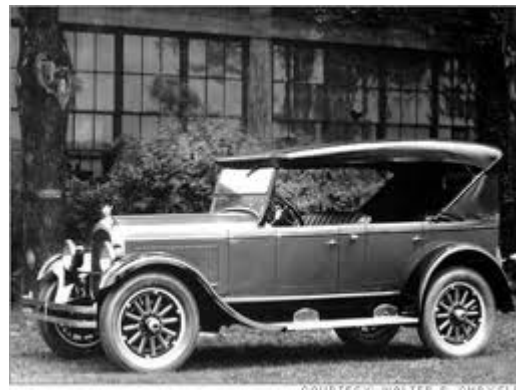
2.1.1. Introducción

2.1.1.1 Antecedentes de Chrysler:

Walter Percy Chrysler, fundador de la marca de coches americana Chrysler, nació en Kansas en 1895, después de graduarse trabajó en un taller como ayudante y con 20 años consiguió el título de mecánico oficial. En 1908 adquirió su primer coche mediante un crédito.

En 1910 lo hicieron encargado en la compañía en la que trabajaba, pero su pasión eran los automóviles, así pues, decidió cambiar de compañía aunque por un puesto menor, no obstante, no supuso una barrera para él y consiguió que la empresa se convirtiera en una fabricante de calidad, alcanzando en aquel entonces un salario de medio millón de dólares. En 1920 se despidió de la compañía a la cual había hecho crecer tanto, y tras cuatro años de mucho esfuerzo y perseverancia, en 1924 presentó su primer Chrysler, el modelo B-70.

Imagen 1: Primer modelo Chrysler, B-70 (1924)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

La presentación de este Chrysler que ha pasado a la historia, no pudo ser en el salón de Nueva York, ya que la organización no lo permitió por no estar en una cadena de producción, así pues, Walter P. Chrysler instaló en el Hotel Commodore un gran stand, ya que se trataba de un punto de encuentro tanto de periodistas, magnates como de otros posible influyentes.

En 1924, tras instalarse en una cadena de montaje, se consiguieron vender 32.000 ejemplares, la cifra más alta conseguida hasta entonces en un vehículo nuevo en el mercado en su primer año.

En 1928 presenta su nueva marca Plymouth y unos meses después compró Dodge Brothers, que entonces era cinco veces más grande. En 1929, Chrysler consiguió consolidarse como una de las 3 marcas más fuertes de vehículos americanos.

A pesar de la crisis del 29, Chrysler continuó trabajando para incorporar nuevos adelantos en sus vehículos, en 1930 ya creaban sus carrocerías de acero e incorporaron en 1931 ocho cilindros a sus motores, cosa que causó gran aceptación y reconocimiento por los más entendidos en la materia.

En 1932 se convirtieron en la primera marca en introducir frenos asistidos y en tratar a sus carrocerías con un sistema de anti-oxidación.

En 1934 crearon el Chrysler Airflow pero el público lo percibió como un modelo especialmente revolucionario, con lo cual, este diseño tan avanzado chocaba con los convencionalismos de la época.

Imagen 2: Modelo Chrysler Airflow (1934)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

Tras el fracaso del Airflow por su extremado modernismo para la época, decidieron crear modelos más conservadores y en 1941 presentaron su nuevo modelo, el Town & Country.

Imagen 3: Modelo Town & Country (1941)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

El último modelo que se fabricó antes de la entrada de EEUU en la II Guerra Mundial el De Soto de 1942 que incluía faros ocultos y transmisión semiautomática.

Imagen 4: Modelo De Soto (1942)



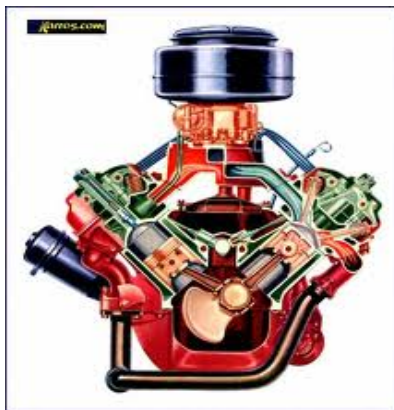
Fuente: Página web oficial de Chrysler.

Posteriormente a la presentación de este nuevo modelo, EEUU entro en la II Guerra Mundial paralizándose la producción de turismos en todo el país, puesto que la fabricación se destinaba exclusivamente a vehículos militares, la Chrysler construyó 500.000 camiones para ser destinados a a guerra. Al finalizar la guerra, continuaron con su producción de turismos, pero los modelos era prácticamente iguales a los que se fabricaban con anterioridad a la guerra, debido a que, aunque paralizada la producción de vehículos, no se paralizó la producción.

En 1950, introdujeron en su fabricación los frenos de disco en las cuatro ruedas, además, fueron los primeros fabricantes americanos en ofrecer elevalunas eléctricos en todos sus modelos.

En 1951 presentaron el motor FirePower V8 con cámaras de combustión hemisféricas, fue el primer motor de 180 CV considerado como uno de los logros más importantes de la industria automovilística americana.

Imagen 5: Dibujo, diseño y fotografía del motor FirePower V8



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

En 1955 presentaron un nuevo diseño, el llamado Forward Look, tenía unas amplias aletas traseras y una carrocería muy baja, además, este mismo año, Chrysler fue el pionero en equipar con radio todos sus vehículos.

Imagen 6: Modelo Forward Look (1955)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

En la década de los 60, la demanda era completamente diferente a las épocas anteriores, en

los hogares se comenzaban a demandar más vehículos, así pues, Chrysler fue creciendo, sobretodo en dos segmentos muy destacados: los modelos tipo compacto para las madres de familia y los deportivos generalmente para los hijos.

En 1954, los ingenieros de Chrysler habían creado los motores de turbina, en su continuo afán de búsqueda de una propulsión más eficiente de sus productos. Tras las diferentes evoluciones de estos motores, en 1963 la fabricación se basaba principalmente en modelos *coupe* con una conducción muy suave y silenciosa.

Respecto a los anteriormente citados modelos compacto, el Valiant consiguió que Chrysler tomara posiciones emergentes en el mercado. Este modelo, era mucho mas similar a los modelos Europeos que a los competidores americanos.

Imagen 7: Modelo Valiant (1960)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

A finales de los sesenta y principios de los setenta, el mercado de potenciales clientes se declinaban por los turismos con dos características puntuales: que los coches fueran potentes y evidentemente que lo parecieran, a este fenómeno se le denominó “Muscle Car” y Chrysler consiguió liderar este mercado, puesto que tenía una amplia experiencia en competición

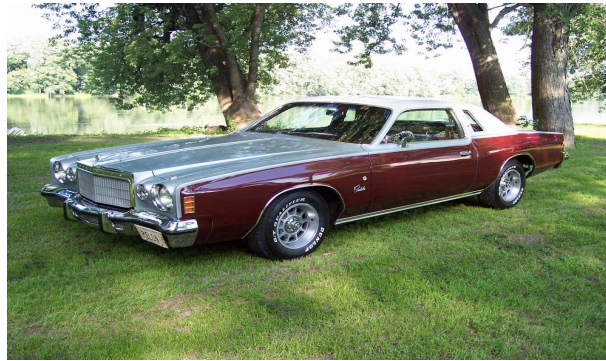
Imagen 8: Modelo Plymouth Superbird (1970) Ejemplo de “Muscle Car”



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

En 1973 las ventas de esta marca se vieron truncadas por el decreto de embargo del petróleo por la OPEP, ya que como el resto de fabricantes americanos, todos sus modelos eran grandes. Así pues, reaccionaron produciendo un nuevo modelo más pequeño. El Córdoba era un modelo mediano del segmento de lujo y el más pequeño que habían fabricado en décadas.

Imagen 9: Modelo Chrysler Cordoba (1975)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

En la década de los 80, el nuevo presidente y director general de Chrysler Lee A. Iacocca tubo que tomar complicadas decisiones para conseguir salir de la profunda recesión de la época. Para ello, decidieron crear una serie nueva de turismos, la primera por la que apostaron fue la “Serie K” también varios Dodge alcanzaron un gran éxito como la “Serie K”

Imagen 10: Modelo Serie K (1982)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

En 1984 Chrysler presentó un modelo nuevo que el mercado aceptó con gran sorpresa ya que la estética no tenía nada que ver con los anteriores modelos creados ni de ellos, ni de la competencia, este nuevo modelo se basó en la amplitud y versatilidad.

Imagen 11: Modelo Voyager (1984)



Fuente: Página web oficial de Chrysler.

En 1985 amplió sus expectativas aliándose con Mitsubishi para crear una nueva empresa llamada Diamond Star Motors y en 1987 adquirió la compañía American Motors Corporation (AMC) POR 800 millones de dólares.

A mediados de los noventa, presentaron una nueva línea de automóviles el concepto Cab Forward (habitáculo adelantado)

En 1998, se firmó una alianza entre el presidente de Daimler-Benz y el presidente de Chrysler formando la nueva empresa DaimlerChrysler.

En la actualidad, Chrysler lidera el desarrollo de nuevas tecnologías referentes a la tecnología de célula de combustible que se basa en el proceso inverso de la 'electrólisis mediante la fusión de oxígeno e hidrógeno.

En junio del 2009, Chrysler Group LLC y Grupo Fiat anunciaron una alianza estratégica conjunta, y fue cuando se formó la nueva Chrysler. Como parte de la alianza, Fiat aportó a Chrysler tanto su tecnología, plataformas como motores para turismos medianos y pequeños permitiendo a la compañía poder ofrecer a sus clientes mayor variedad de productos.

2.1.1.2 Antecedentes de Grupo Suñer:

El Grupo Suñer fue constituido por Don Luis Suñer Sanchis en 1921 junto a sus padres José Suñer y Ana Sanchis.

Fundaron un taller que desempeñaba la función de confección de cajas de cartón que Don Luis compaginaba con la escuela nocturna. Así fue como crearon su primera empresa, la cual los impulso al éxito “Cartonajes Suñer”.

1. Durante la Guerra Civil, en 1937, Cartonajes Suñer fue colectivizada por sus trabajadores adheridos a la “²Confederación Nacional del Trabajo”, siendo devuelto a la familia Suñer al final de la guerra en 1939.

En 1946, compraron una parcela en el puerto de Valencia por razones de logística para trasladar la fábrica allí, pero la fabrica de Alzira sufrió un repentino incendio y la actitud de tanto los vecinos como los trabajadores de salir a la calle e intentar extinguir las llamas cada uno dentro de sus posibilidades, hizo que Don Luis decidiera que la fábrica debía continuar en su ciudad natal.

Posteriormente, en 1956, fue fundada Avidesa, convertidas ambas en líderes nacionales, cada una en su sector.

Otras grandes empresas e impulsadas por Don Luis fueron: Plasal, Río Verde Cartón, SOR Ibérica, Papensa, Suñer Transport, etc.

Tanto el éxito empresarial como a nivel social, hizo que Don Luis Suñer y su “Grupo Suñer” se consolidaran y convirtieran en un referente de la sociedad valenciana en general y le la alzireña en particular.

Don Luis Suñer fue secuestrado por ETA en 1981, esta situación marcó precedente en su

-
- 1 Electrólisis: método de separación de elementos que forman un compuesto aplicando electricidad. Primero se produce la descomposición de iones seguido de diferentes efectos o reacciones secundarias.
 - 2 Confederación Nacional del Trabajo (CNT): Unión confederal de sindicatos autónomos de ideología anarco-sindicalista de España que está adherida a la organización de carácter transnacional “Asociación Internacional de los Trabajadores” (AIT). Se trata de una organización que ha jugado un papel muy importante dentro de los movimientos sociales relacionados con el anarquismo.



vida ya que nunca se repuso. Finalmente, en 1990 falleció, dejando todo su legado a sus herederos legítimos. No obstante, un año antes, en 1989, su nieto Alberto Campos Suñer le había sucedido en la dirección del grupo empresarial.

Una vez fallecido el fundador, los familiares se deshicieron del control de las compañías más importantes.

La heredera universal de Don Luis Suñer fue su única hija, Doña Mari Carmen Suñer, la cual asumió la dirección de las empresas familiares en 1981, cuando su padre fue secuestrado por ETA.

En los años 90, se constituyó el holding familiar “Grupo Suñer Family Office, S.A.” que preside Doña Mari Carmen, y que dirigen sus dos hijos mayores Alberto y Adrián.

Los negocios familiares abarcan, hoy en día: sociedades de cartera, negocios de automoción, industria carrocera, servicios aéreos, actividades inmobiliarias y construcción.

– Las actuales empresas de Grupo Suñer Family Office, S.A son:

Imagen 12: Empresas del Grupo Suñer Family Office, S.A.:



Fuente: Página web oficial del Grupo Suñer Family Office, S.A.

2.1.2. Evolución del sector en los últimos años

Actualmente, y como se viene comentando durante todo el estudio, el estado español está pasando por una situación de crisis que, de una manera u otra está afectando a todos los sectores.

El sector del automóvil se ve claramente afectado por dicha situación, puesto que, aunque los vehículos se han convertido en una parte fundamental de la vida cotidiana, se trata de bienes de lujo que han de mantenerse, y no se trata precisamente de un tipo de producto que resulte barato a los bolsillos de los clientes.

No obstante, y a pesar de que hoy en día estamos viviendo una gran evolución en este sector en factores tan importantes como son el confort, la seguridad y las comunicaciones, los potenciales clientes no están dispuestos a derrochar los salarios que tanto cuestan de ganar para mantenerse a la última moda.

Además, cabe destacar que el mercado automovilístico registra una gran sensibilidad a los cambios económicos que se someten en el mercado, por esto resulta imprescindible conocer la situación económica global y sobretodo de España para poder comprender la situación del sector.

En 1998 la producción de automóviles llegó a un récord histórico 2.826.042 unidades, el crecimiento global supuso un 10,3% ; los vehículos industriales fueron los que más crecieron, un 14,6%; mientras que los todoterreno disminuyeron en un 12,7%. Los turismos eran los que mayor porcentaje representaban en la producción española, alcanzando el 78% del total de producción.

La época de auge de producción de vehículos española ha sido claramente 1998, siendo la empresa que mayor producción alcanzó Seat-Volkswagen 743.390 unidades, seguida por Renault y posteriormente Opel España. Con esta facturación, España se consolidó como el quinto país productor de vehículos, por detrás de Estados Unidos, Japón, Alemania y Francia.

El 79% de la producción se destinó a la exportación, siendo la Unión Europea la principal destino de dichos vehículos con un 88%.

En esta época, el sector del automóvil era uno de los sectores estratégicos de la economía española, ya que representaba el 5,6% del PIB y el 25% de las exportaciones totales. Además, facturaba más de 4 billones al año y tenía empleados a más de 70.000 operarios.

Respecto a las matriculaciones, se alcanzó la espectacular cifra de 1.192.843 unidades, consolidándose la marca Renault como la líder del mercado español.

Este sector, venía experimentando un gran crecimiento, cuya mayor satisfacción fue la cifra de ventas que llegó a niveles récord en la economía española.

En 1999, el sector continuaba en auge, los cuatro primeros meses se vendieron 451.607 unidades con un 21,4% de crecimiento según la ¹ANFAC, la ²ANIACAM y la ³FACONAUTO. Posteriormente, las ventas continuaron manteniendo esta tendencia alcista sin que se pudiera observar un cambio en las tendencias del mercado.

El estado de crecimiento de las ventas de vehículos en España, se mantuvo durante un periodo considerable, aproximadamente hasta 2005, aunque los productores consideraban la posibilidad de crear unas medidas defensivas a la hora de una posible recesión. Cabía la posibilidad de que sucediera lo que lleva sucediendo en estos últimos años, que el crecimiento económico ha descendido y los consumidores han asumido el pesimismo de las empresas, con lo cual ha arrastrado al sector a una caída de ventas considerable y en algunas situaciones y para determinadas marcas una caída de ventas garrafal.

1 ANFAC: Asociación de fabricantes.

2 ANIACAM: Asociación de importadores.

3 FACONAUTO: Asociación de concesionarios.

El desmesurado incremento del paro y la recesión económica han llevado al sector a reducir la tendencia alcista que se llevaba viviendo cuando la economía estaba en auge, aunque el sector del automovilismo ya había empezado a estancarse debido al gran número de marcas competidoras y a la saturación del mercado.

Así pues, se puede considerar que, si no se producen cambios realmente significativos tanto para el entorno económico español como a nivel europeo y a nivel mundial, y no se encuentran nuevos mercados emergentes, el sector lo tendrá muy complicado, puesto que la utilización de vehículos ya está implantada en la vida cotidiana y el mercado como se ha comentado en el párrafo anterior, está realmente saturado.

2.1.3. El sector en cifras: principales datos económicos del sector

En primer lugar, y antes de empezar con el análisis sectorial en cifras, cabe destacar que, según el tipo de sector en el que uno se mueve, o la dimensión de dicho sector, el ciclo económico resultante del análisis de las cuentas anuales afectará de una manera diferente a cada empresa, puesto que los ratios y estructuras que se utilizan en dicho estudio son de carácter general y no se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa y de sector de la misma manera.

Debido a lo citado en el párrafo anterior, hay que destacar que el análisis sectorial resulta realmente relevante en este tipo de estudios.

Las bases de datos más importantes que permiten el análisis sectorial son principalmente la Central de Balances del Banco de España y los Registros Mercantiles. No obstante, y a pesar de este tipo de registros, la información sectorial resulta bastante limitada, ya que abarca todo tipo de empresas y éstas pueden pertenecer a distintos sectores o subsectores bastante particulares, o con circunstancias que limiten la comparabilidad.

Cabe destacar que los datos utilizados en este análisis son reales y han sido aportados por la empresa “C. S. Autosalón S.L” Concesionario Oficial Peugeot, tras la realización de un exhaustivo estudio de mercado, ya que dicha empresa es propiedad de la Familia Campos – Suñer, propietarios también del grupo “Audecsa” del cual forma parte la concesión de Chrysler.

El sector que se estudia en este trabajo es el de venta de coches, tanto de vehículos nuevos, semi-nuevos como vehículos de segunda mano, además de la venta y montaje en taller de piezas de casa. Como se ha comentado en puntos anteriores, y debido a la crisis económica que sufre el país, este sector se ha visto bastante estancado en referencia a sus ventas, así que se procederá en el siguiente punto a realizar un análisis exhaustivo de la situación general para poder comparar los datos de la empresa estudiada respecto del resto del sector.

Primero se va a realizar un análisis general, en el que se estudian todas las empresas competidoras con la referencia de sus ventas en el año 2009 y posteriormente la evolución de cada una de dichas empresas con datos respectivos desde el año 2005 hasta el año 2009.

Así pues, se presenta la siguiente tabla que representa el volumen de ventas (en euros) de cada una de las casas concesionarias de vehículos que compiten en nuestro país:

Tabla 1: Volumen de ventas de vehículos nuevos en euros.

	2009	%sobre el total de ventas
Renault	81.529	10,21%
Citroën	79.340	9,94%
Peugeot	74.895	9,38%
Seat	73.220	9,17%
Ford	69.603	8,72%
VW	62.918	7,88%
Opel	61.303	7,68%
Toyota	45.813	5,74%
BMW	30.640	3,84%
Audi	30.447	3,81%
Mercedes	21.172	2,65%
Chevrolet	17.232	2,16%
Fiat	15.863	1,99%
Hyundai	14.531	1,82%
Kia	11.501	1,44%
Resto de Marcas	108.406	13,58%
Total Mercado	798.467	100,00%

Fuente: Documentación aportada por Audecsa, SL

La tabla que se va a proceder a comentar representa el porcentaje de mercado que abarca cada una de las casas concesionarias que compiten en el mercado español de venta de vehículos y arreglos de taller.

Como se puede observar, la marca que refleja unas mayores ventas es la Renault, con una cuota de mercado del 10,21%, seguida muy de cerca por las marcas Citroën, Peugeot y Seat, con unas cuotas de mercado del 9,94%, 9,38% y 9,17% respectivamente.

La ventas de la Ford representan un 8,72%, seguidas por la marca Volkswagen con un 7,88% del mercado y la marca Opel, representada por el 7,68% sobre el total de ventas.

La marca Toyota ha cubierto una cuota de mercado del 5,78%, mientras que las marcas BMW y Audi, consideradas como marcas de lujo, representan un 3,84% y un 3,81% respectivamente, del total de la cuota de mercado española.

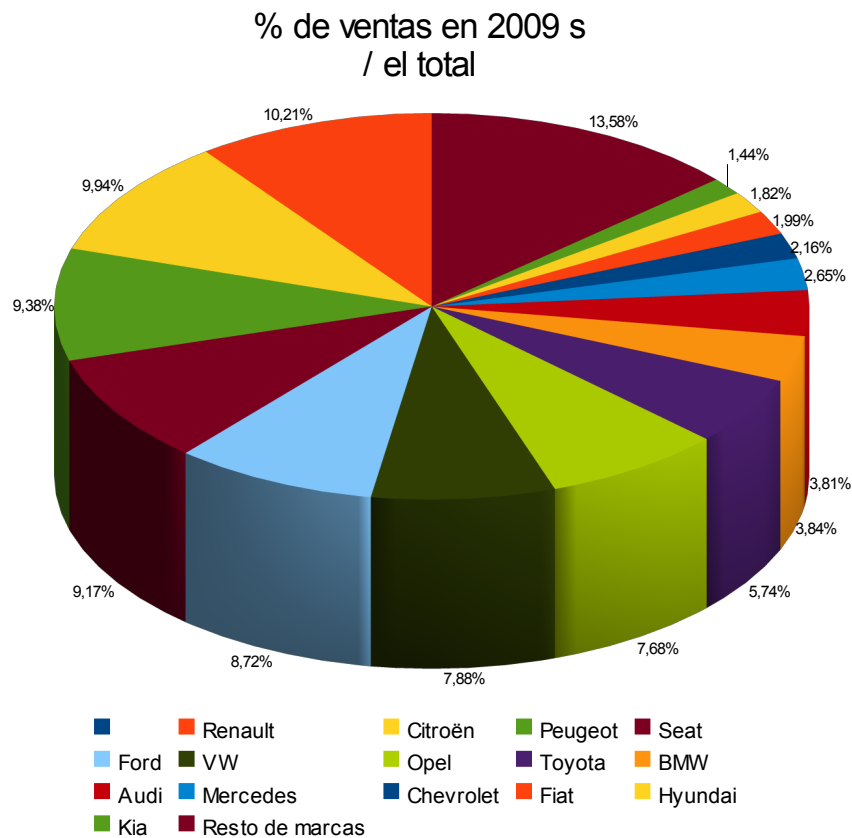
La marca Mercedes representa el siguiente puesto en el ranking de ventas con una cuota de mercado del 2,65%, cabe destacar que esta marca también es considerada de lujo.

Le siguen las marcas Chevrolet, Fiat, Hyundai, y Kia con unos porcentajes respecto del total de ventas de 2,16%, 1,99%, 1,82% y 1,44% respectivamente. Estas cuatro marcas, son las últimas en el total del ranking de marcas que por si mismas han conseguido un porcentaje

significativo para aparecer en el análisis de mercado respecto a la cuota obtenida sobre el total de ventas en el año 2009.

La marca que se está analizando, no ha obtenido suficientes ventas respecto del total como para poder aparecer en este ránking, con lo cual, se considera englobada en la masa “Resto de marcas”. Esta circunstancia da a entrever la mala situación que atraviesa la marca Chrysler en el mercado español, y como consecuencia en la Comunidad Valenciana en la que se puede englobar el concesionario Audecsa de Alzira. Además, esto quiere decir que se trata de una marca que los consumidores españoles no suelen elegir.

Imagen 13: Porcentaje de ventas de vehículos según cada casa concesionaria sobre el total de ventas del sector en 2009



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La imagen anterior, muestra de forma visual la cuota de mercado que abarca cada marca respecto del total de ventas de vehículos en el año 2009 en el mercado español.

Como se ha comentado en los párrafos anteriores, la casa Renault es la que mayor cuota de mercado representa, mientras que la Chrysler se tiene que englobar en “Resto de marcas” ya que la cuota de mercado que ha conseguido durante el año 2009 no resulta representativa en comparación con las marcas que forman una masa independiente a la hora del análisis.

Tabla 2: Evolución de la significativa caída de venta de turismos en el mercado español.

	2005	2006	2007	2008	2009	2005- 2009	2006 s/ 2005	2007 s/ 2005	2008 s/ 2007	2009 s/ 2008
Renault	160.088	135.242	129.350	82.136	81.529	-12,60%	-15,50%	-4,40%	-36,50%	-0,70%
Citroën	148.876	143.061	138.953	86.615	79.340	-11,80%	-3,90%	-2,90%	-37,70%	-8,40%
Peugeot	137.166	122.339	112.675	85.706	74.895	-11,40%	-10,80%	-7,90%	-23,90%	-12,60%
Seat	125.092	117.853	110.911	78.899	73.220	-10,20%	-5,80%	-5,90%	-28,90%	-7,20%
Ford	119.227	116.938	113.800	80.480	69.603	-10,20%	-2,00%	-2,70%	-29,30%	-13,50%
VW	90.287	96.215	91.884	70.847	62.918	-7,00%	6,60%	-4,50%	-22,90%	-11,20%
Opel	103.612	105.842	101.631	59.910	61.303	-10,00%	2,20%	-4,00%	-41,10%	2,30%
Toyota	53.746	65.387	63.947	47.212	45.813	-3,10%	21,70%	-2,20%	-26,20%	-3,00%
BMW	43.380	48.831	51.565	44.139	30.640	-6,70%	12,60%	5,60%	-14,40%	-30,60%
Audi	48.849	48.021	50.794	41.963	30.447	-9,00%	-1,70%	5,80%	-17,40%	-27,40%
Mercedes	38.219	39.918	39.518	31.153	21.172	-11,10%	4,40%	-1,00%	-21,20%	-32,00%
Chevrolet	25.120	24.260	20.576	14.167	17.232	-7,30%	-3,40%	-15,20%	-31,10%	21,60%
Fiat	26.503	31.459	31.551	23.517	15.863	-9,80%	18,70%	0,30%	-25,50%	-32,50%
Hyundai	31.002	25.341	21.298	15.536	14.531	-14,10%	-18,30%	-16,00%	-27,10%	-6,50%
Kia	25.037	25.997	24.132	13.004	11.501	-14,40%	3,80%	-7,10%	-46,10%	-11,60%
Resto	147.005	152.970	145.810	115.826	108.460	-5,90%	4,10%	-4,70%	-20,60%	-6,40%
Total Mercado	1.323.259	1.299.654	1.248.395	891.110	798.467	-9,60%	-1,80%	-3,90%	-28,60%	-10,40%

Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La tabla anterior representa de forma absoluta la facturación real de cada marca a nivel estatal desde el año 2005 hasta el año 2009, además, también muestra el crecimiento/decrecimiento de cada marca en el año 2009 tomando como referencia el año 2005. Las últimas cuatro columnas muestran el crecimiento/decrecimiento de cada marca en volumen de ventas respecto del año anterior.

Como se viene comentando durante todo el análisis de la situación de mercado, la economía española está atravesando un momento de crisis y esto se refleja en mayor o menor cantidad en todos los sectores, así pues y como se puede observar en la tabla anterior, la evolución del mercado español respecto del año 2005 ha sufrido un decremento generalizado ventas en todas sus marcas.

No obstante, en el año 2006, aunque la cuota total de mercado disminuyó, lo hizo de una manera suave en comparación con los años posteriores, más de la mitad de las marcas comercializadas en España incrementaron sus ventas, aunque la que más creció fue Toyota con un incremento del 21,7%, debido a los vehículos mono-volumen, seguido por Fiat con un 18,3% y por BMW con un 12,6%, el resto de marcas que crecieron lo hicieron de forma más moderada, no llegando ninguna a crecer más de un 7% , estas marcas fueron: Volkswagen, Mercedes, Kia y Opel con unos incrementos de 6,6%, 4,4%, 3,8% y 2,2% respectivamente, además, el conjunto de “Resto de marcas” también se incrementó en un 4,1%. El resto de marcas disminuyeron su volumen de ventas.

En el año 2007 respecto al volumen de negocios en 2006, el decremento de ventas del sector se incrementó, pasando de una disminución del 1,8% en el año anterior a un decremento que llevó las pérdidas a un 3,9%. A pesar de este dato, hubieron tres marcas que incrementaron sus ventas: Audi, BMW y Fiat, con unas subidas de 5,8%, 5,6% y 0,3% respectivamente.

Se puede observar que durante este año, las marcas que incrementaron sus ventas de forma significativa fueron Audi y BMW, ambas consideradas marcas de lujo, esta situación se dio posiblemente porque, generalmente, el sector del mercado que accede a este tipo de vehículos es gente con alto poder adquisitivo, es decir, gente acomodada. Respecto al incremento de ventas de la casa Fiat, resulta prácticamente insignificante, puesto que si nos fijamos en los datos en términos absolutos, a penas se incrementa, realmente, se podría considerar que las ventas se mantienen.

Al analizar el transcurso del tiempo del 2007 al 2008, se observa que absolutamente todas las marcas decrementaron su ventas, la cuota general de mercado cayó un 28,6% respecto del año anterior, que en términos absolutos se transforma en una disminución de ventas del sector de 357.285€

Las marcas más castigadas por los consumidores fueron Kia y Opel, con unas caídas de 46,1% y 41,1% respectivamente, aunque el resto de marcas que compiten en el sector, no se salvó ni una de la caída.

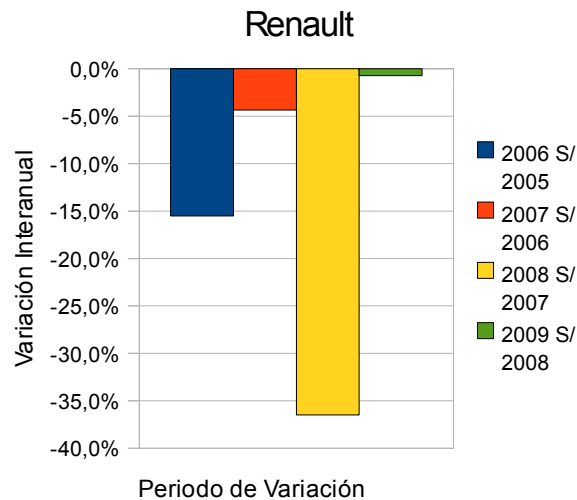
Y por último, al analizar el transcurso del 2008 al 2009, las caídas de ventas continuaban formando parte del orden del día, pese a que la marca Chevrolet incrementó sus ventas en un 21,6% y la casa Opel se recuperó ligeramente incrementando también sus ventas en un 2,3% respecto del año anterior, la cuota general de mercado continuó disminuyendo, esta vez en un 10,4%

En la actualidad y después de hacer balance, se puede afirmar que en el transcurso del 2009 al 2010, el sector del automóvil ha vuelto a decrementar sus ventas, cayendo durante este periodo un 17,9%, además, la venta de vehículos de segunda mano cada vez está más de moda, sobretodo entre particulares y tratándose de vehículos que en casi el 80% de los casos, su precio no supera los 1.000€.

Se están marcando unas perspectivas de futuro bastante oscuras, al no haber una tendencia clara a la salida de la crisis del mercado español, y con una situación cada vez más insostenible para los consumidores debido a la continua destrucción de empleo y constantes subidas del número de parados.

Además, otra de las situaciones claves que marcan tendencia a la hora de comprar un vehículo, es el precio de los carburantes, que sufren constantes subidas pese a las disminuciones de precio del barril. Este tema se tocará más ampliamente a lo largo del estudio, considerándose de mayor interés en el apartado de análisis estratégico.

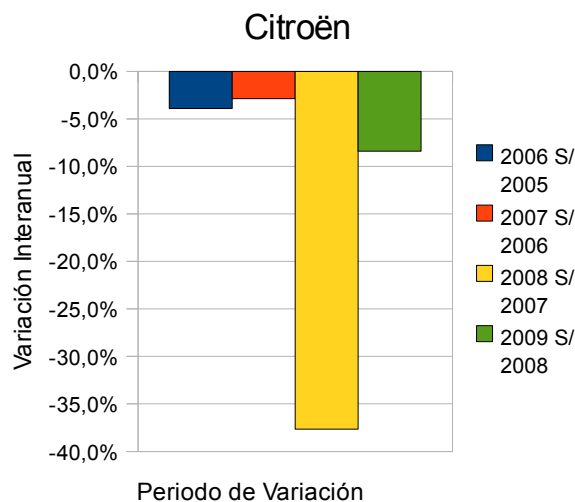
Imagen 14: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Renault, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La marca Renault, ha sido durante los últimos años, la más popular dentro del mercado español de vehículos, es la que mayor cifra de ventas ha obtenido desde el año 2005, pero, a pesar de eso, y como se puede observar en la imagen anterior, ha sufrido las consecuencias de la crisis de una manera bastante drástica, la caída de ventas ha sido considerablemente agresiva, sobretodo en el periodo 2007-2008, además se ha de tener en cuenta que los datos de cada año, han sido calculados respecto de las ventas del año anterior, por lo tanto, la marca que se está analizando, ha sufrido caídas continuas año tras año.

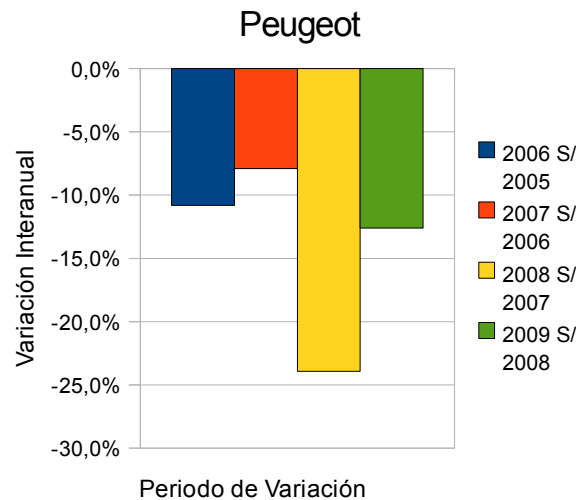
Imagen 15: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Citroën, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La marca Citroën, representa el segundo puesto en el ranking de ventas de vehículos en el mercado español, al igual que la marca Renault, también ha sufrido un descenso notorio año tras año, llamando la atención que la mayor caída sufrida fue durante el periodo 2007-2008, al igual que la marca analizada anteriormente.

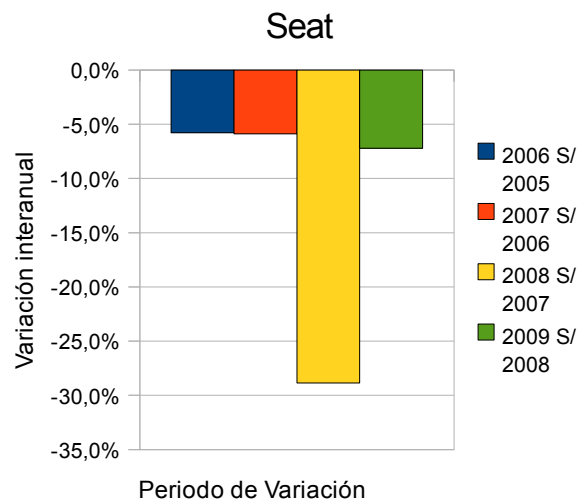
Imagen 16: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Peugeot, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La marca Peugeot, así como las marcas comentadas anteriormente, ha sufrido los achaques de la crisis económica, pero como se puede observar en la imagen anterior, las caídas han sido relativamente aproximadas durante los años analizados, no obstante, y como se viene observando en las marcas analizadas anteriormente, el periodo 2007-2008 fue el peor también para la Peugeot, sufriendo el mayor desplome de ventas durante este periodo.

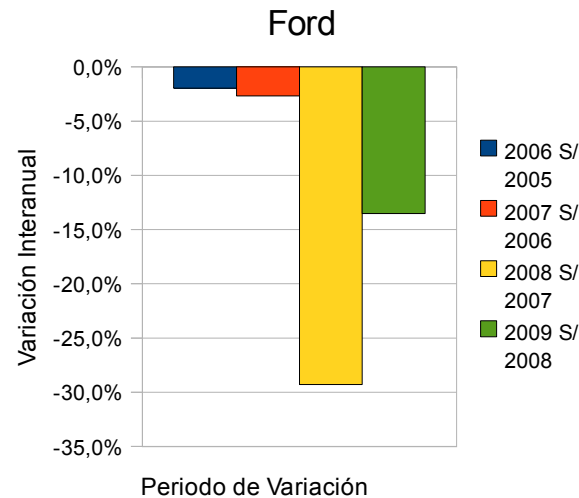
Imagen 17: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Seat, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La casa Seat, al igual que el resto de marcas que compiten en el mercado español de la venta de vehículos, ha descendido en su cifra de negocios debido a la crisis económica que se lleva comentando durante todo este estudio, al igual que el resto de marcas analizadas hasta el momento, ha sufrido descensos lineales durante los periodos estudiados, y al igual que el resto de sus competidores, durante el periodo 2007-2008, sufrió su gran descenso, saliendo de la linealidad en sus caídas y llegando a una deceleración de sus ventas de un 29% aproximadamente.

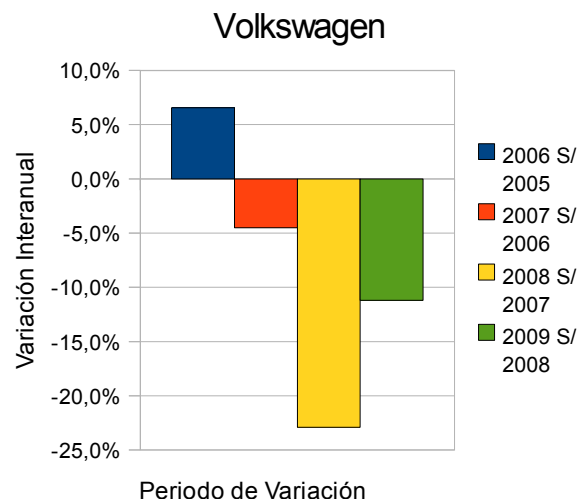
Imagen 18: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Ford, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

Si se observa la imagen anterior, la cual hace referencia a las ventas de la marca Ford en España, el análisis continúa en la misma línea que el resto de casas estudiadas en los párrafos anteriores de este mismo punto, durante los dos primeros periodos disminuyó sus ventas en un 2,5% y un 3% respectivamente, mientras que en el periodo 2007-2008, así como el resto del sector, su caída fue de un 29,5% aproximadamente, en el último periodo analizado, las caídas continuaron, pero, como se está comentando marca tras marca, las caídas evolucionan de forma favorable.

Imagen 19: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Volkswagen, periodo (2005-2009)

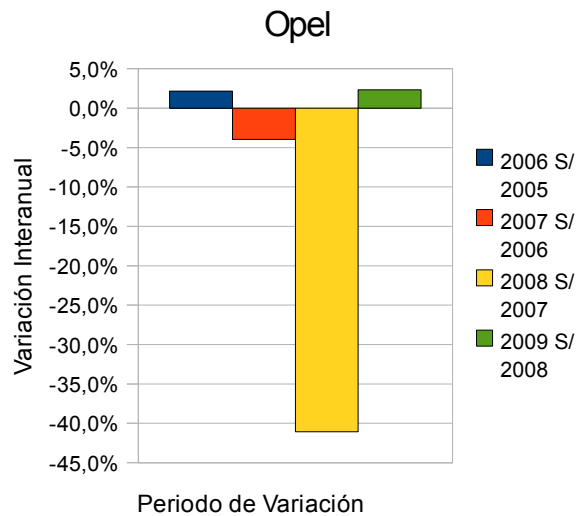


Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

En la imagen de la Volkswagen se puede apreciar, como en el resto de imágenes, que en el primer periodo estudiado, la marca incremento sus ventas, pero en los tres periodos posteriores se han ido decrementando, siendo la mayor caída en el periodo 2007-2008, aunque en el periodo posterior continúa la caída de ventas respecto de dicho año como sucede en todas las marcas del sector, la disminución no es tan notable como el 23,5% del

periodo transcurrido del 2007 al 2008.

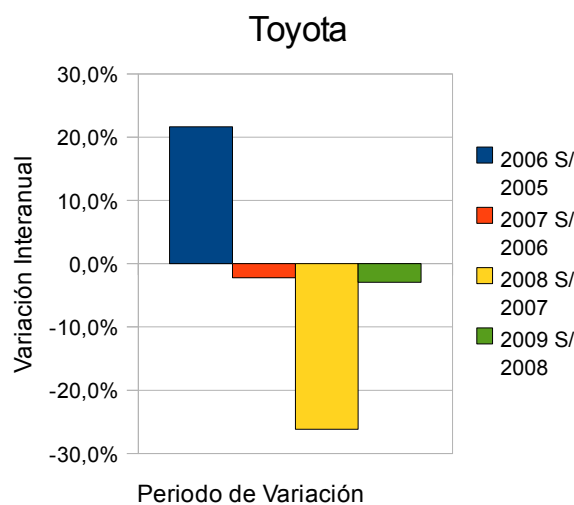
Imagen 20: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Opel, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

El desarrollo de las ventas de la marca Opel, difiere del resto de marcas en los porcentajes, a pesar de ello y como se puede observar en la imagen anterior, el periodo 2007-2008 resulto el peor respecto de las ventas, al igual que el resto de casas concesionarias que compiten en el sector, no obstante y a pesar de esto, la casa mantiene su volumen de negocios, variando ligeramente, durante el primer periodo estudiado, incrementó sus ventas en aproximadamente un 2%; durante el transcurso del año siguiente, sus ventas cayeron un 4,5%; y a diferencia del resto de marcas estudiadas hasta el momento, durante el último periodo estudiado, la marca empezó a recuperar sus ventas ligeramente, incrementando sus ventas en un 2,5%, así pues, se convirtió en la primera marca del sector que empezó a sanear sus ingresos pese a la situación del sector.

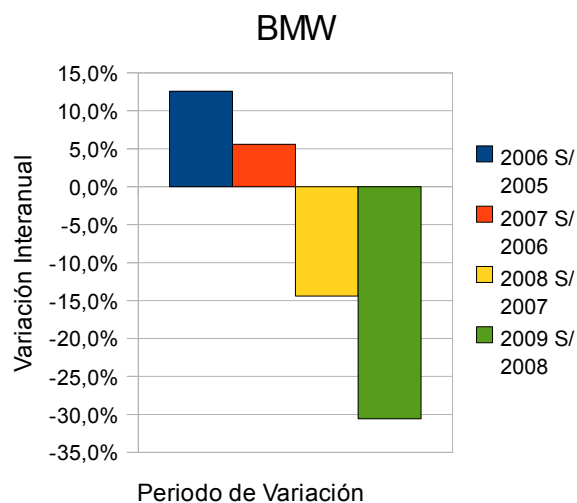
Imagen 21: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Toyota, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

Durante el primer periodo analizado considerado como base para el estudio, la marca Toyota incremento considerablemente sus ventas, llegando a un 21% más en sus ingresos; durante el periodo posterior, 2006-2007, las ventas empezaron a decrementarse pero de forma moderada, cayendo en un 1%; aunque lo peor vino en el periodo 2007-2008 como en el resto de casas concesionarias, llegando a caer sus ventas respecto del periodo anterior hasta un 26%, a pesar de esto, el último periodo no fue tan significativo para esta marca como para otras estudiadas en este punto, puesto que las caídas representaron un 2% aproximadamente y el resto del sector en general aun se veía considerablemente afectado por la situación del mercado.

Imagen 22: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la BMW, periodo (2005-2009)

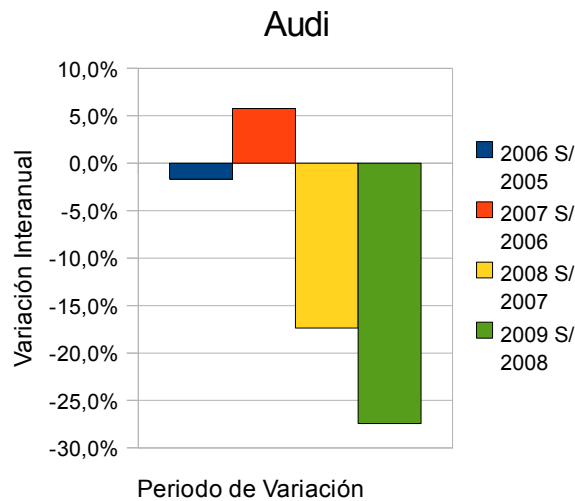


Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La casa BMW se puede considerar junto con unas pocas casas como una de las excepciones del mercado. El producto que oferta esta casa, se considera más bien de lujo, se trata de una marca de alta gama que ofrece una variedad de productos considerados como de diferenciación debido a sus precios, no obstante y a pesar de esto, la producción de sus vehículos y su comercialización, no difiere mucho del resto de marcas del sector, pero a pesar de ello, van dirigidas a familias con alto poder adquisitivo generalmente, aunque con los tiempos que corren, sus precios van equiparándose a los del resto de marcas, o también, se puede considerar que se han diversificado, fabricando automóviles de la misma marca pero de gama inferior para que los potenciales clientes puedan acceder a ellos.

Debido a todo esto, el comportamiento de la marca en el mercado español de automóviles, difiere del resto de marcas analizadas hasta el momento, ya que como se puede observar en la imagen anterior, en los dos primeros periodos estudiados, la casa BMW incrementó sus ventas, pero, en cuanto la influencia de la crisis hizo mella en sus ventas, la marca fue cayendo año tras año, siendo su peor periodo, a diferencia del resto del sector, el transcurrido entre el 2008 y el año 2009, posiblemente porque los potenciales clientes preferían invertir en vehículos de segunda mano o vehículos nuevos pero no tan caros, además, existía el “Plan 2000E” sobre el cual existían muchas dudas, pero que, como se procede a analizar en el punto siguiente de este estudio, solo se veían beneficiados todos aquellos clientes que se declinaban por la adquisición de vehículos de gama media/baja y con unas características específicas tanto de motor, de caballaje, como de precio.

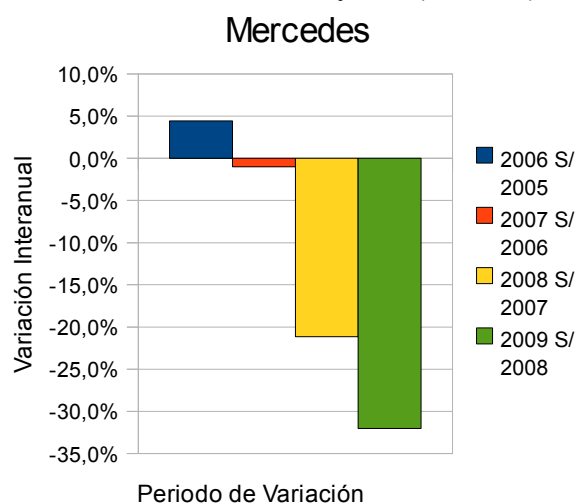
Imagen 23: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Audi, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

Como se puede observar en la imagen anterior, la marca Audi siguió durante todo el periodo del estudio, una línea similar a la de la casa BMW respecto de sus ventas, esto quiere decir, que los productos que ofrece la casa Audi, se catalogan también como de alta gama, así pues, se pueden considerar bienes de lujo. A pesar de esto, la marca BMW consiguió mejores ventas que la casa Audi, ya que, aunque ambas se consideran de lujo, la marca BMW tiene más prestigio en el mercado español, así pues, los potenciales clientes que cuentan con altos ingresos y que son capaces de hacer frente a la compra y pago de productos de lujo, se solían decantar por la casa BMW, por ello, durante los dos primeros periodos, la BMW consiguió mayor cuota de mercado, no obstante, durante los dos periodos posteriores y a pesar de la caída en picado de las ventas, los clientes se decantaban más por la casa Audi, ya que, sin hacer frente a precios tan elevados como los de BMW, obtenían un buen vehículo de alta gama, ahorrando algo de sus ingresos y no dejando de obtener el vehículo de lujo deseado.

Imagen 24: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Mercedes, periodo (2005-2009)

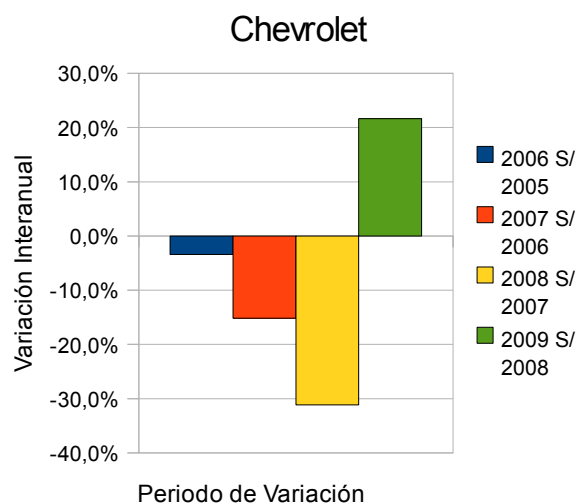


Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La marca Mercedes, también se engloba dentro de las marcas de lujo que se vienen citando

anteriormente, no obstante y a pesar de esto, el comportamiento que se observa en la imagen anterior difiere del comportamiento que se ha estudiado en las casas BMW y Audi, si bien, la casa BMW incrementó sus ventas durante los dos primeros periodos estudiados y cayó en picado durante los dos siguientes, la casa Audi, solo vio incrementadas sus ventas durante el segundo periodo del estudio, que comprendía el transcurso del año 2007 al 2008; el comportamiento que se observa en la marca Mercedes, es que año tras año, sus ventas han ido disminuyendo, y aunque el comportamiento de BMW era similar, la marca Mercedes decrecía a un ritmo más rápido. A pesar de esto, cabe destacar que, el peor año referente a sus ventas para esta marca, sigue la misma línea que sus competidoras más cercanas (BMW y Audi), sufriendo su mayor caída durante el último periodo del estudio, el comprendido entre los años 2008 y 2009, que se trata de la época en la que influyó más la crisis en las economías domésticas, con lo cual, los potenciales consumidores cubrían antes sus necesidades básicas, dejando los bienes de lujo apartados a un lado.

Imagen 25: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Chevrolet, periodo (2005-2009)

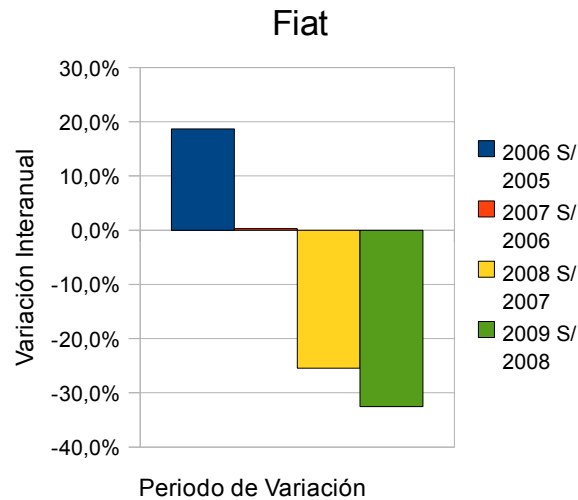


Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La marca Chevrolet, presenta un comportamiento diferente al resto de marcas, en el primer periodo estudiado, las ventas influían de forma negativa en su economía, mientras que en el último periodo, se trata de la única marca estudiada hasta el momento (excepto la Opel que incremento sus ventas de forma muy moderada y prácticamente insignificantes comparándolas con las caídas de los años anteriores), que fue capaz de incrementar sus ventas en más de un 20%, llegando casi a recuperarse, o por lo menos, presentando unas cuentas bastante más saneadas que el resto de competidores del mercado de automóviles español, y mostrando al resto del mercado que estaba siguiendo unas políticas de recuperación que el resto eran incapaces de mostrar.

Esta mejora, a parte de las posibles políticas que seguía la empresa para mejorar su volumen de negocios, también se vio posiblemente incrementada, debido a que los consumidores españoles, no solían decantarse por la adquisición de vehículos de esta marca, pero pese a ello y debido a la mala época que se estaba viviendo en el país, los consumidores que se decidían por adquirir un vehículo, lo hacían con la perspectiva de cubrir una necesidad y no de demostrar su poder adquisitivo, con lo cual, se decantaban por vehículos más asequibles económicamente hablando, como son los de la marca Chevrolet.

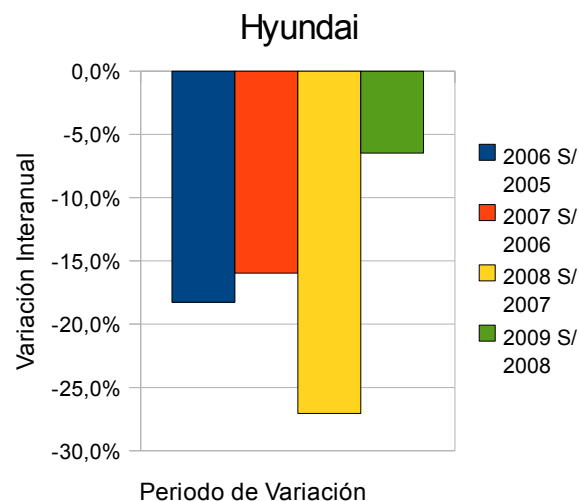
Imagen 26: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Fiat, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La casa Fiat, a priori, era una de las marcas que los consumidores españoles solían elegir en sus adquisiciones, no obstante y a pesar de esto, la crisis también ha influido de forma negativa en su volumen de ventas. Como se puede observar en la imagen anterior, durante el periodo elegido como base, la marca Fiat consiguió incrementar sus ventas en casi un 20%, pero, a partir de ese momento y como se viene observando durante todo este punto, sus ventas comenzaron a descender, durante el segundo periodo (2006-2007) la empresa disminuyó mucho, pero aun se mantuvo en un casi insignificante incremento de sus ventas que no llegaba ni a un 0,5%; en los posteriores periodos ya no se pudo salvar, y la crisis se hizo de notar como en el resto del sector, cayendo su volumen de ventas año tras año.

Imagen 27: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Hyundai, periodo (2005-2009)



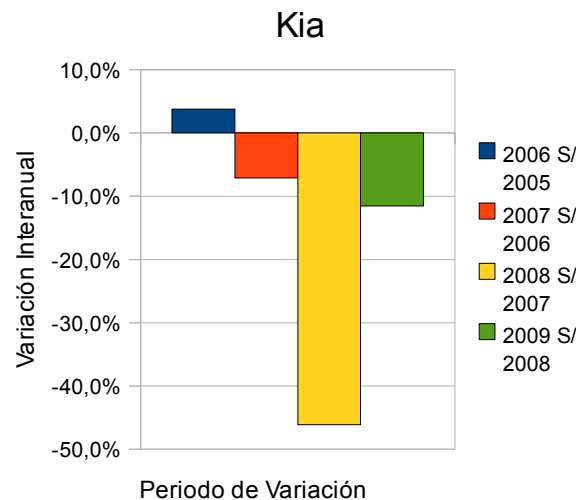
Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

La marca Hyundai se puede considerar la más desastrosa de todas respecto de su volumen de ventas (sin considerar a todas aquellas marcas que ni siquiera aparecen de forma individual en el estudio) ya que año tras año ha sufrido las consecuencias de la crisis de forma más

drástica que el resto, esta marca ha ido acumulando caídas desde el año que se ha tomado como base (2005) hasta el más actualizado.

Esta circunstancia posiblemente se de, a parte de por la situación económica de las familias españolas, por qué no se trata de una de las marcas que el consumidor español tiende a elegir a la hora de adquirir un vehículo, no obstante, y a pesar de las diversas circunstancias que pueden llevar a la situación que se observa en la imagen anterior, lo que esta claro es que sufre descensos continuos en sus ventas y una situación considerablemente mala.

Imagen 28: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en la Kia, periodo (2005-2009)

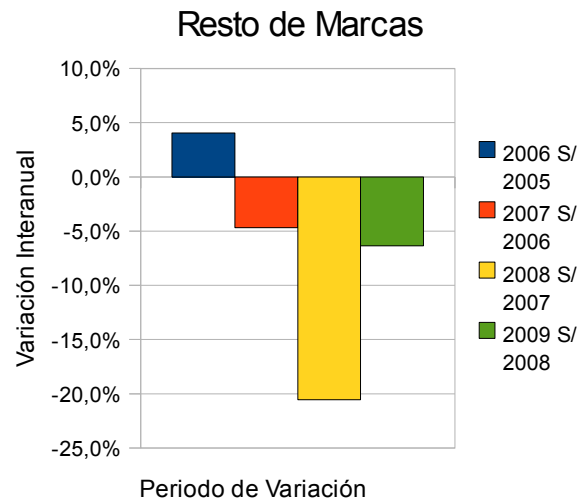


Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

El comportamiento económico de las ventas de vehículos de la marca Kia, se asimila más bien, a los estudiados en el resto de marcas del sector. Durante el primer periodo, las ventas se incrementaron, aunque de forma bastante más moderada que en otras marcas, posteriormente, la casa Kia, sufrió caídas en sus ventas, siendo las más significativas las del periodo 2007-2008, que cayeron más de un 45%. A pesar de ello, la imagen que reflejan sus datos económicos, es la misma imagen que refleja el mercado de vehículos español en general.

Cabe destacar, que se trata de una de las marcas menos populares entre los consumidores españoles, pero lo suficiente como para que sus datos económicos sean considerados de forma individual y no se incluyan en el grupo de “Resto de Marcas”. Se trata de una de las marcas consideradas como “flojas” y de unas calidades de más bien baja gama, no obstante y a pesar de eso, esta marca se va haciendo un hueco en el mercado de vehículos español, puesto que, con unos precios muy competitivos, cada vez más, va introduciendo en el mercado más variedad de vehículos, con lo cual, puede consolidarse poco a poco como una marca competitiva, ya que no están estancados en el mercado e intentan evolucionar para salir de la posición de riesgo en la que se encuentran.

Imagen 29: Evolución visual de la caída generalizada de venta de turismos en el resto de marcas, periodo (2005-2009)



Fuente: Información aportada por Audecsa, SL

En este grupo de “Resto de Marcas” se encuentran las casas que compiten en el mercado español de vehículos, pero que no se consideran sus volúmenes de ventas lo suficientemente significativos como para ser estudiados de forma individualizada.

Este grupo engloba las marcas consideradas de muy alta gama como por ejemplo Ferrari, Porsche, Lamborghini, etc., pero, además de estas marcas, que aunque de nombre muy populares, pero en el tema de adquisición de vehículos muy complicada debido a sus precios, como a diversas características que no vienen al tema, también se engloban en este grupo vehículos como los Chrysler, Dodge, Jeep, etc., perteneciendo estas tres últimas marcas al grupo Audecsa, S.A, en el cual se centra el estudio de este proyecto.

No es que se pueda extraer mucha información de la imagen anterior, ya que no se puede calcular ni el número de marcas exactas que engloba, ni el porcentaje que cada una de ellas representa dentro del estudio, lo que si que se puede comentar, y de forma generalizada es que, al observar la imagen, se ve claramente, que el comportamiento que sigue este grupo, es muy similar que el de la mayoría de marcas analizadas anteriormente. Durante el periodo escogido como base (2005-2006) la agrupación de marcas incremento de forma generalizada sus ventas, mientras que en el resto de periodos, las ventas fueron cayendo debido a la influencia de la crisis, siendo la caída más significativa, la que abarca el periodo comprendido entre los años 2007 y 2008.

2.1.4. Empresas del sector: Principales competidores

Los principales competidores los podemos diferenciar en dos grupos:

- Por un lado están las casas concesionarias que numéricamente tanto en ventas como en objetivos se aproximan a los datos que estamos estudiando de la Chrysler. (Este análisis de cifras se ha visto desarrollado en el anterior punto de este mismo capítulo)
- Por otro lado podemos considerar como principales competidores a los concesionarios que se sitúan próximos al que estamos estudiando, refiriéndonos a aquellos que se

encuentran en el mismo parque industrial o polígono.

Se consideran potenciales competidores a los concesionarios de las inmediaciones del que se está estudiando:

1. Autosalón, SL → Concesionario oficial Peugeot.
2. Auto Sweden, SA → Concesionario oficial Volvo.
3. Autoprestigio, SA → Concesionario oficial Fiat, Alfa Romeo y Lancia.
4. Sucrostyl Auto, SA → Concesionario oficial Honda.
5. Automóviles Albelda, SA → Concesionario oficial BMW.
6. Automóviles Julián Martínez, SL → Concesionario oficial Suzuki.
7. Turalzira, SL → Concesionario oficial Nissan.
8. Audi Import, SL → Concesionario oficial Audi.
9. Alzira Import, SL → Concesionario oficial Volkswagen.
10. Talleres Alziauto, SL → Concesionario oficial Seat.
11. Renault Alzira → Concesionario oficial Renault.
12. Ford Auto Sarasqueta, SA → Concesionario oficial Ford.
13. Quality Cars, SL → Concesionario de compra-venta de vehículos de cualquier marca.
14. I-Cars, SL → Concesionario de compra-venta de vehículos de cualquier marca.

➤ Y por último, están los que se pueden considerar como posibles bienes sustitutivos del sector, estos son principalmente:

1. Las motocicletas: son vehículos automóviles de dos ruedas, con uno o dos sillines y, a veces, con sidecar.

Según el diario “EUROPA PRESS” a fecha quince de septiembre de 2011, ¹Anesdor realizó un estudio de mercado sobre la venta de motocicletas en Europa, llegando a la conclusión de que España representa el segundo país con peores cifras de ventas. Además, en el recorte de periódico, se hace hincapié en la caída de ventas generalizadas del sector, aunque hay países europeos que mantienen sus cifras de ventas respecto del año 2010, España representa una caída del 16,6%; el mercado europeo está representado por una caída del 6%.

2. El transporte público: se trata del sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro.

¹ Anesdor: Asociación nacional de empresas del sector de dos ruedas.

La utilización del transporte público alcanzó en España durante el año 2008 el 30% de los desplazamientos, esta cifra colocaba a España por delante de países como Italia, Reino Unido, Francia y Alemania, los españoles continúan en su mayoría, utilizando el vehículo privado, sobre todo en las ciudades pequeñas y en los pueblos.

Según el texto resumido por M. M. ALLER sobre el estudio realizado por el ¹O.M.M (el cual se adjunta en los Anexos) del seis de julio del año 2008, España representa un porcentaje bastante alto en la utilización del transporte público, sobre todo en las grandes áreas ya que adquieren mucha importancia los viajes en transporte público, considerándose este porcentaje dentro del siguiente baremo (25-30%).

Considerando las áreas analizadas en el estudio, se ha producido un crecimiento neto de los viajes en transporte público (un 8,9%), siendo mayor el incremento el de los viajes en ferrocarril (15,4%) los desplazamientos en autobús se incrementaron en un (2,2%). En cuanto a los viajes de larga distancia, su evolución entre 2003 y 2006 en las cinco áreas metropolitanas escogidas para el estudio tuvieron un crecimiento del 18,2%, siendo mayor en los transportes ferroviarios (25,3%) que en autobuses (4,5%), crecimiento que en el momento, fue justificado en parte, por el aumento de la oferta en el transporte público. Así, en casi todas las áreas metropolitanas estudiadas, se consideró que el incremento de los modos ferroviarios fue superior al aumento en los autobuses, a excepción de Barcelona, cuya densidad de oferta de autobuses tanto por habitante como por superficie, fue superior a la del transporte ferroviario.

Además, el sector del transporte público tiene una gran importancia actualmente. En España, representa aproximadamente el 8% del Valor Añadido Bruto, el 5,6% de la remuneración total de los asalariados y el 5,8% del empleo.

3. Las bicicletas, los patines, patinetes y los peatones: la mayoría de grandes ciudades e incluso los pueblos de España que van creciendo, como es el caso de Alzira (que es la ciudad que se está estudiando), van habilitando cada vez más sus vías de servicio y calles con carriles bici, para que los usuarios puedan desplazarse de un lugar a otro sin necesidad de utilizar sus vehículos a motor. Esta iniciativa, que lleva años en marcha, tiene como principal objetivo la disminución de la contaminación en las ciudades, pero de una manera paralela, se puede considerar una competencia de la venta de vehículos, puesto que los usuarios ahorran mucho dinero en gasolina, compra y mantenimiento de vehículos al adquirir una bicicleta. No obstante, y a pesar de ello, se pueden considerar también como bienes independientes, puesto que la gran mayoría de usuarios, aunque prescindan más de su coche, no dejan de tenerlo por el hecho de desplazarse en bicicleta.

Respecto a los patines, patinetes y peatones, se consideran todos por igual, ya que un usuario que se traslada en patín o patinete, se considera un peatón; y como se ha comentado en el párrafo anterior, no se puede considerar en sí un bien sustitutivo para la venta de vehículos, aunque se puede considerar desde el punto de vista de los talleres, puesto que al utilizar menos el vehículo, este se desgasta en menor proporción y las necesidades de taller disminuyen.

1 O.M.M.: Observatorio de la Movilidad Metropolitana.

2.1.5. Descripción del Plan 2000E

– **Cuantía de la cual se pueden ver beneficiados los posibles compradores:**

El Gobierno de España destinaba 500€ por cada vehículo, se esperaba que las comunidades autónomas destinaran 500€ adicionales y los fabricantes igualaran las ayudas prestadas tanto por el gobierno como por las comunidades autónomas, así pues, se llegaba a la aportación de 2000€ por vehículo.

– **Quién puede verse beneficiado por estas ayudas:**

Todos aquellos particulares, autónomos y pymes que compraran un vehículo nuevo o de segunda mano, (antigüedad inferior a 5 años) con un precio no superior a 30.000€ (IVA/IGIC incluido) y que fuera sustituido por otro que sería destinado a la chatarra. En concreto:

- Todas las personas físicas.
- Profesionales autónomos dados de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Las micro-empresas, considerando como tales, las que tienen menos de 10 trabajadores en plantilla y cuyo INCN o su Activo total no superan los 2 millones de euros.
- Todas aquellas pymes que cumplan los siguientes requisitos:
 - N° de trabajadores < 250
 - INCN < 50 millones de euros o que su Activo total < 43 millones de euros.

El resto de condiciones eran determinadas conjuntamente con las comunidades autónomas, teniendo siempre en cuenta las emisiones de CO₂ del vehículo en cuestión.

– **Duración del Plan 2000E:**

En principio, el Plan 2000E, obtuvo una dotación presupuestaria de 100 millones de euros en lo que al estado respectaba, con una duración máxima de 1 año o hasta agotar dicha subvención.

– **Forma de actuación de las casas concesionarias vendedoras, de forma transitoria, ante los vehículos acogidos a dicho plan:**

1. En la factura obtenida por el comprador del vehículo, debe aparecer estipulado el descuento realizado por el fabricante o importador, de los 1000€ establecidos anteriormente, sobre el precio franco de fábrica.
2. Las normas fiscales vigentes en el momento, eran grabadas sobre el precio resultante posterior al descuento del fabricante, (refiriéndose al apartado 1).
3. Las deducciones referentes a las ayudas, tanto del gobierno como de las comunidades autónomas, (los 1000€ restantes), se practicaban sobre el resultado obtenido en el apartado

anterior.

– **Tabla de ejemplo, suponiendo el precio real del vehículo:**

Tabla 3: Ejemplo subvención Plan 2000E

Fecha: --/--/----	
Marca: SEAT	
Modelo: Nuevo Ibiza 1.9TDI Sport 105 CV DPF 5P	
Opciones: Paquete 25 Aniversario	
Color: Blanco Candy	
Bastidor: -----	
Precio Franco Fábrica	14.906,35 €
Descuento fabricante Plan 2000€	1.000,00 €
Descuento comercial adicional	2.130,33 €
Transporte	183,53 €
Base Imponible	11.959,55 €
IVA (16%) sobre la Base Imponible	1.913,53 €
Impuesto de Matriculación (0%)	0,00 €
Descuento Estatal Plan 2000E	500,00 €
Descuento Plan 2000E Comunidad Valenciana	500,00 €
TOTAL FACTURA	12.873,07 €

Fuente: Página web www.preguntasmasfrecuentes.net

– **Requisitos a cumplir para poder beneficiarse de Plan 2000E:**

Como he citado anteriormente, se podían ver beneficiados con este plan, todos aquellos que, siendo personas físicas, autónomos o pymes y cumplieran los requisitos detallados en puntos anteriores y decidieran obtener un vehículo nuevo o de segunda mano cuyo precio final (y antes de las ayudas) no superase los 30.000€ (IVA/IGIC incluido); aportando obligatoriamente un vehículo que fuera destinado a la chatarra.

En caso de que el vehículo fuera de segunda mano, la ayuda del Estado continuaba siendo la misma, mientras que dejaban de disfrutar las ayudas prestadas por los fabricantes.

Las condiciones que debían de cumplir los vehículos para achatarra:

– Los vehículos destinados para el achatarraamiento deberían tener una antigüedad mínima de 10 años o un kilometraje mínimo de 250.000 km si lo que iban a adquirir era un vehículo nuevo. En caso de un vehículo de segunda mano, la antigüedad mínima del que se entregaba a cambio debía ser de 12 años, respecto al kilometraje no existía variación.



- Para que el vehículo entregado cumpliera los requisitos, la fecha de destrucción de dicho vehículo tenía que ser posterior al 18 de Abril del 2009 (un mes antes de la entrada en vigor del Plan 2000E)
- No existía ningún requisito respecto al tiempo transcurrido desde la baja o el achatarramiento del vehículo antiguo hasta la matriculación del nuevo, siempre ambas situaciones estuvieran dentro del plazo de tiempo estipulado en el que el Plan estaba en vigor. (Del 18 de Abril del 2009 al 18 de mayo del 2010)

Condiciones que debían cumplir los vehículos nuevos:

- En caso de comprar un ¹turismo de categoría M1, debían cumplir las siguientes condiciones:

1. Emisiones de CO₂ < 120grs/km
2. Emisiones de CO₂ < 149grs/km y que además incorporen sistemas eléctricos de estabilidad y detectores presenciales en plazas delanteras
3. Emisiones de CO₂ < 149 grs/km e incorporen un catalizador de tres vías para vehículos de gasolina o dispositivos EGR de recirculación de gases de escape para vehículos diésel.

- Respecto a los ²vehículos de categoría N1:

1. Sus emisiones no deberán ser > 160grs/km y el adquirente deberá de dar de baja o bien un turismo de categoría M1 o un vehículo de categoría N1 con una antigüedad de como mínimo 10 años, o bien, un kilometraje de 250.000km o más; en el caso de que el vehículo que se adquiriera sea de segunda mano, la antigüedad mínima del vehículo a entregar debe de ser de como mínimo 12 años.

Las condiciones que debían cumplir los vehículos de ocasión:

- No podían sobrepasar los 5 años de antigüedad desde la primera matriculación, y se debía achatarrar otro vehículo de ocasión de más de 12 años de antigüedad.
- La diferencia más destacable entre la obtención de un vehículo nuevo o uno de ocasión, es que los segundos podían obtener las ayudas tanto del estado (500€) como de las CCAA que se adhirieran (500€), pero, así como los vehículos nuevos además, obtenían ayuda por parte de las marcas, los vehículos de ocasión no.

Nota:

El Plan disponía que, no era necesario que el vehículo que se achatarrara fuera el mismo que se comprara. (Refiriéndose a vehículos de tipo M1 Y N1)

-
- 1 Vehículos de categoría M1: vehículos a motor destinados al transporte de personas que tengan, a demás del asiento del conductor, como máximo 8 plazas más.
 - 2 Vehículos de categoría N1: vehículos a motor destinados al transporte de mercancías con un peso máximo inferior a 3,5 toneladas.

– **Documentación necesaria que el futuro adquirente debía de incluir para solicitar las ayudas del Plan**

- Copia de la factura de compra del vehículo
- Ficha técnica del vehículo que va a adquirir.
- Certificado de destrucción del coche que se entrega a la chatarra, emitido por el centro autorizado de tratamiento correspondiente.
- Declaración responsable del adquirente de encontrarse al corriente con sus obligaciones tanto con Hacienda Pública como con la Seguridad Social.
- Declaración responsable del adquirente en la que acredite que le han sido aplicados los descuentos correspondientes.
- **Respuesta a la necesidad de tener un vehículo ya matriculado para poder realizar la solicitud**

No, no resultaba necesario tener un vehículo matriculado, este tipo de sistema permitía registrar todas las operaciones que se encontrasen, únicamente pendientes de la matriculación del nuevo vehículo.

El derecho a la obtención de dicha subvención surgía a partir de la “Orden de Pedido” del vehículo y no a partir de la matriculación definitiva del mismo. El expediente se podía subir al ¹SIT sin esperar a la matriculación, aunque el pago no se producía hasta que la matriculación del vehículo se hacía efectiva, completándose así el expediente.

2.1.6. Problemática surgida en el concesionario Chrysler de Alzira

Los vehículos Chrysler, al igual que los vehículos que forman parte del grupo (Jeep y Dodge), son considerados vehículos de alta gama, poseen unos acabados magníficos con unas piezas de muy buen material, se trata de coches considerablemente caros debido a las calidades que se invierten en ellos, y debido a todo esto, no entraban dentro de las expectativas para que un potencial cliente se viera beneficiado por dicha subvención, ya que esta clase de vehículos no cumplían los requisitos que se han especificado en el apartado anterior.

Los vehículos Chrysler no se pueden considerar como vehículos de primera necesidad, más bien se trata de vehículos de lujo, y, aunque los usuarios españoles no tienden a elegir un Chrysler para sus hogares, se trata de una gran marca americana y muy bien posicionada entre las competidoras de lujo dentro del mercado de la automoción de la primera potencia mundial.

Así pues, y después de realizar una breve introducción del tipo de vehículos que proporciona la marca Chrysler y su consideración dentro del mercado, cabe analizar de forma minuciosa cada exigencia que la marca no cumple para ser beneficiarios sus vehículos/clientes de este

1 El programa SIT: una sola aplicación informática esta gestionando simultáneamente 17 planes distintos. El SIT controla que un plan acabe antes o después que el del Ministerio, que amplíe los fondos o que no haya transferido aún los recursos económicos.



Plan 2000E.

En principio, cualquier persona física, empresario o “pyme” se podía ver beneficiada en esta subvención, no obstante, y una vez pasado el “filtro” de persona física, empresario o “pyme”; o persona jurídica, se tenían que pasar las condiciones del vehículo, que se trata de este apartado en el cual, los clientes y potenciales clientes del Chrysler quedaban excluidos de la subvención.

A continuación, se procede a realizar un pequeño análisis de las condiciones que los vehículos Chrysler no reunían para ser beneficiarios del Plan 2000E:

- Respecto a los vehículos nuevo o de segunda mano cuyo precio final (y antes de las ayudas) no superase los 30.000€ (IVA/IGIC incluido); aportando obligatoriamente un vehículo que fuera destinado a la chatarra.

Este es el principal problema que presentaban los vehículos Chrysler, puesto que el precio de salida venta al público, supera los 30.000€, con lo cual, al no pasar este filtro, los adquirentes de un vehículo de la marca estudiada no se podían ver nunca beneficiados de dicho Plan.

1. CHRYSLER GRAND VOYAGER

Grand Voyager 2.8 CRD LX: PVP 41.550€.

Grand Voyager 2.8 CRD Touring: PVP 47.054€.

Grand Voyager 2.8 CRD Limited “Entretenimiento”: PVP 55.963€.

Grand Voyager 2.8 CRD Limited “Entretenimiento Plus”: PVP 57.024€.

2. CHRYSLER 300C

Chrysler 300C 3.0 CRD: PVP 43.583€.

Chrysler 300C 3.0 CRD Executive: PVP 47.848€.

Chrysler 300C 3.0 CRD SRT PVP :52.046€.

3. CHRYSLER 300C TOURER

Chrysler 300C Tourer 3.0 CRD Executive: PVP 50.421€.

4. CHRYSLER PT CRUISER

Chrysler PT Cruiser 2.2 CRD Touring PVP 23.758€.

Chrysler PT Cruiser 2.2 CRD Limited PVP 27.466€.

5. CHRYSLER SEBRING

Chrysler Sebring 2.0 CRD Touring: PVP 26.649€.



Chrysler Sebring 2.0 CRD Limited: PVP 29.453€.

6. CHRYSLER SEBRING CABRIO

Chrysler Sebring Cabrio 2.0 CRD Touring: PVP 31.246€.

➤ Turismos de categoría M1:

1. Emisiones de CO2 < 120grs/km
2. Emisiones de CO2 < 149grs/km y que además incorporen sistemas eléctricos de estabilidad y detectores presenciales en plazas delanteras
3. Emisiones de CO2 < 149 grs/km e incorporen un catalizador de tres vías para vehículos de gasolina o dispositivos EGR de recirculación de gases de escape para vehículos diésel.

Respecto a los vehículos que consiguen pasar el filtro del precio de venta al público, debido a las cilindradas de sus motores, no consiguen cumplir los requisitos adicionales, además de que, debido a las altas cilindradas, las emisiones de gases no las cumplen, estos son:

CHRYSLER PT CRUISER

Chrysler PT Cruiser 2.2 CRD Touring: 150 CV

Chrysler PT Cruiser 2.2 CRD Limited: 150 CV

CHRYSLER SEBRING

Chrysler Sebring 2.0 CRD Touring: 140C

Chrysler Sebring 2.0 CRD Limited: 140 CV

➤ Turismos de categoría N1:

1. Sus emisiones no deberán ser > 160grs/km y el adquirente deberá de dar de baja o bien un turismo de categoría M1 o un vehículo de categoría N1 con una antigüedad de como mínimo 10 años, o bien, un kilometraje de 250.000km o más; en el caso de que el vehículo que se adquiriera sea de segunda mano, la antigüedad mínima del vehículo a entregar debe de ser de como mínimo 12 años. (Esta clase de vehículos se verán en puntos futuros de forma superficial, puesto que lo que más interesa es la venta de vehículos nuevos)

2.1.7. Epílogo

Durante todo este punto, se han analizado temas de considerable importancia como es la empresa, su historia y sobretodo la situación del mercado tanto en cifras como un primer análisis de los competidores.

De toda la información obtenida a partir de los análisis realizados, se extrae una idea común a todo el sector y al análisis de la evolución, este es que, la situación que vive el país desde



el punto de vista económico, no ha pasado por el sector sin hacer mella en él, puesto que todas las marcas que compiten en el sector de la automoción se han visto influenciadas, en mayor o menor porcentaje por la crisis económica, sufriendo caídas en sus ventas año tras año, y considerándose como el peor periodo, el comprendido entre los años 2007 y 2008, exceptuando las marcas consideradas de lujo, que sufrieron de forma generalizada sus caídas en el periodo 2008-2009.

Además, cabe destacar, que la marca estudiada, no se trata de una de las preferidas de los consumidores españoles, puesto que sus cifras de ventas se han de englobar en el grupo comprendido resto de marcas, ya que no llegan a ser tan significativas como para analizarse de forma individual.

También es conveniente comentar que, a pesar de la situación de la Chrysler, y aunque el estado español promovió el Plan 2000E para intentar resurgir el sector, la marca estudiada y sus potenciales clientes no se podían ver beneficiados de dicha subvención debido a las características específicas de sus vehículos.

Así pues, y resumiendo este punto en un solo párrafo, se concluye que, como se ha venido estudiando en la evolución del sector en los últimos años, las ventas del mercado de turismos se han ido decrecentando año tras año arrastradas por la crisis, y al contrastar esta documentación con el análisis general del mercado en cifras, y cada casa concesionaria en particular, se puede considerar que dichas afirmaciones son correctas, y que ninguna marca en particular se ha salvado de la situación de las economías.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1.1. Introducción

Antes de entrar en los análisis pertinentes, se presentará una imagen aclaratoria de las diferentes capas que presenta un entorno empresarial normal, para así poder proceder a los análisis que se realizarán posteriormente y poder situarnos en el punto más exacto en cada momento del estudio.

1º.-En este punto se estudiará el macro-entorno mediante un análisis PESTEL.

El modelo PESTEL se encarga de estudiar mediante inductores clave y escenarios las herramientas interrelacionadas para conocer el entorno de la organización estudiada. Mediante este análisis, se proporciona una visión general, los inductores clave se centran en las herramientas más importantes, mientras que los escenarios se constituyen mediante los inductores clave para así poder explorar las distintas formas en que el macro-entorno puede cambiar.

Este modelo aporta al estudio un listado integral de las influencias sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia en particular.

PESTEL significa de una forma específica el sumatorio de las diferentes áreas que estudia (Político + Económico + Socio-cultural + Tecnológico + Entorno ambiental + Legalidad).

Desglosando el significado directo de la palabra PESTEL nos podemos centrar en:

- La dimensión política se refiere a la puesta en manifiesto de los poderes públicos en referencia a la actividad de la organización.
- La parte económica hace referencia a los factores macro-económicos que pueden influir en la empresa como por ejemplo: los tipos de cambio, los ciclos de negocio, las tasas de crecimiento económico (en este caso la situación de crisis y la recesión económica), los cambios culturales y demográficos, etc.
- La referencia tecnológica va dirigida principalmente a la innovación o mejoras en la producción y venta, como por ejemplo la telemetría o internet.
- La dimensión legal va enfocada a posibles compra-ventas de compañías, ya sean similares o no tengan nada que ver con la actividad típica de la empresa estudiada.
- La situación medioambiental hace referencia a todas aquellas situaciones que degradan el medioambiente o las posibles soluciones para no contaminarlo, todas ellas se ven referidas principalmente en el protocolo de Kioto.
- La influencia socio-cultural, hace referencia a los puntos de vista de las diferentes culturas, las elecciones de productos según zonas o la situación que atraviesa cada segmento de la sociedad, como por ejemplo la pirámide de edad de una población concreta, o el envejecimiento de dicha población, las personas con capacidad económica la situación de paro.

2º.-En este capítulo también se hará hincapié en el análisis del micro-entorno realizando un estudio de las potenciales fuerzas competitivas más importantes mediante las 5 Fuerzas de Porter.

Estas 5 Fuerzas de Porter, son las encargadas de ofrecer mediante sus deducciones, un análisis del sector. Trata de analizar dicho sector para tener una idea dinámica de como se encuentra el sector hoy en día y como estará de aquí unos años. Se han de tener en cuenta tanto las ¹sinergias como sus ²interacciones.

Este punto es el encargado de estudiar la rivalidad competitiva mediante las amenazas de entrada (entrantes potenciales), el poder de negociación (de los compradores), el poder de negocio (de los proveedores) y la amenaza de los productos sustitutivos (bienes sustitutivos).

- Entradas potenciales: se trata de los posibles competidores, puede ser que entren o no en el mercado, estará delimitada dicha entrada por las barreras de entrada, si es que existen, y en el caso de que existan, las dificultades que conlleven.

- Productos sustitutivos: la sustitución va en función del precio y de las necesidades que son capaces de cubrir.

- Poder de negociación: en general el distribuidor tiene el poder de negociación frente al fabricante ya que es el distribuidor el que incrementa los beneficios, considerándose al cliente el último escalón, y siendo este el que tiene el poder de decisión sobre si hace efectiva o no la compra, según las ventajas que se le ofrezcan.

- El poder de negocio: los proveedores son los encargados de decidir si sirven los productos que necesita la empresa o si bien prefieren irse a la competencia, generalmente se trata de un tira y afloja de precios.

- La rivalidad competitiva: se trata del punto clave del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, y se basa en una serie de puntos a desarrollar, como por ejemplo: el equilibrio de los competidores, el crecimiento del mercado (ciclo de vida), los costes fijos en los que incurre la empresa, y el tipo de mercado del que se trata (haciendo referencia principalmente a si se trata de mercados diferenciados o no).

Además, existen unas cuestiones claves del modelo que se deben tener en cuenta y que se pueden realizar en forma de pregunta, siendo estas:

- Si todas las empresas del sector compiten entre ellas.

- Los problemas que puede arrastrar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, como los diferentes segmentos, o los diferentes ámbitos geográficos.

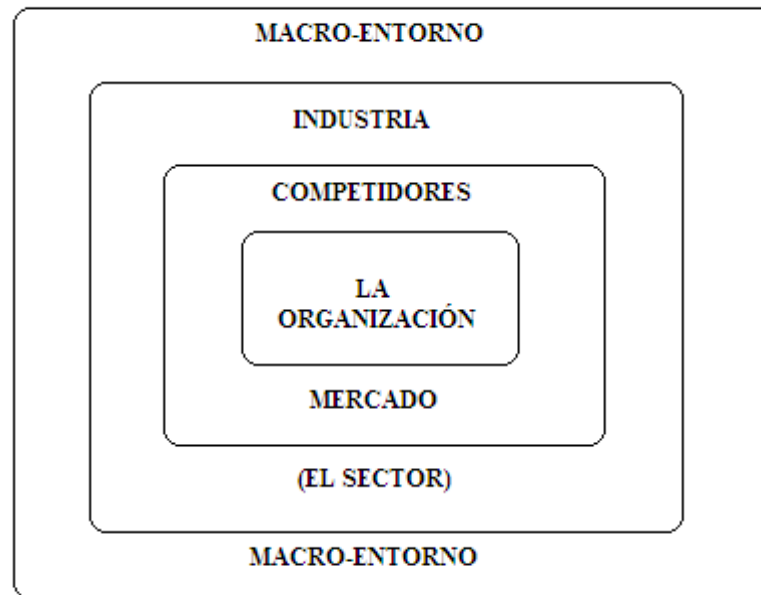
3º.-Además, se realizará un breve resumen de la competencia posterior a los análisis tanto global como más minucioso del mercado, en referencia a los datos que se conocen de la competencia extraídos de puntos anteriores.

1 Sinergia: acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

2 Interacción: acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.

3.1.2. Análisis del Macro-entorno. PESTEL

Imagen 30: Capas del entorno Empresarial.



Fuente: Apuntes asignatura DEPE.

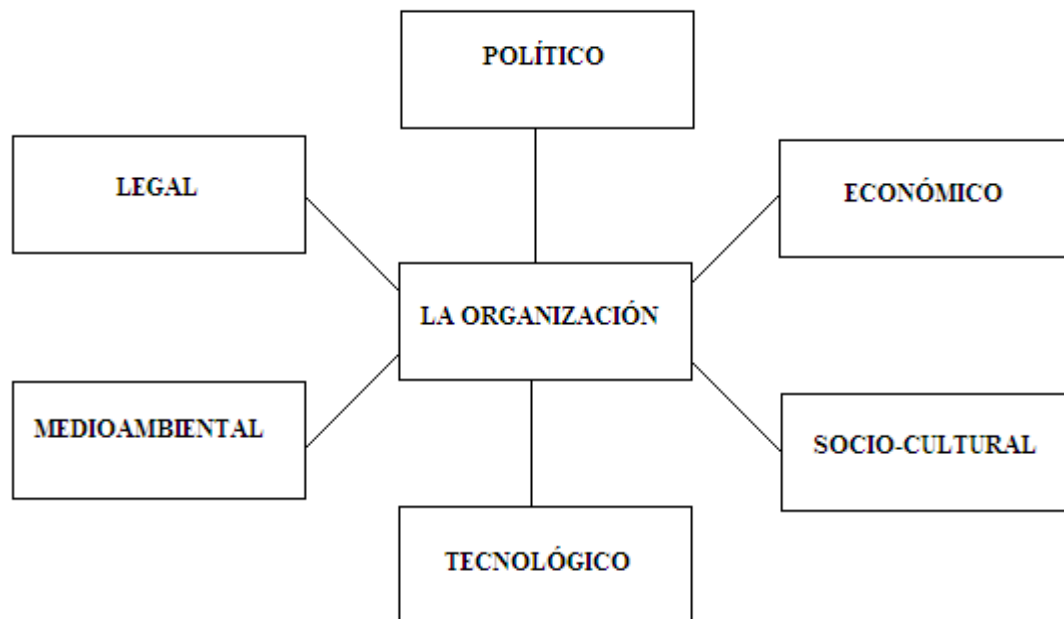
El entorno de una empresa, como se puede apreciar en la imagen anterior, presenta mucha diversidad, existen muchas influencias tanto diferentes como posiblemente conjuntas, es decir, las diferentes son aquellas que marcan la esencia de cada una de las empresas que compiten en el mercado, como conjuntas, haciendo referencia a todas aquellas características que se pueden apreciar en cada una de las diferentes empresas de un mismo sector.

En referencia a las influencias diferenciadas, se pueden considerar cada una de las estrategias de mercado que siguen las diferentes marcas concesionarias, además, se pueden incluir también los descuentos comerciales y los precios de tasación de los vehículos entregados a cuenta, las ampliaciones de las garantías y los obsequios que se entregan a los clientes por sus adquisiciones, considerándose como diferenciación la aceptación que tengan dichas características sobre los potenciales clientes.

En mención a las influencias conjuntas, se puede comentar que las barreras que aparecen en un mercado, en principio son las mismas para todos los competidores que quieran o pretendan acceder en un sector concreto, las economías de los hogares, las inversiones tanto económicas como en I+D para acceder a dicho mercado como las preferencias de los consumidores, son influencias que compartes todas las empresas de un sector, así como en este caso, las nuevas tecnologías o los productos terminados o en curso a implantar dentro de los vehículos.

➤ Influencias del Entorno-Pest (Análisis PESTEL)

Imagen 31: Influencias del Entorno-Pest (Análisis PESTEL)



Fuente: Apuntes asignatura DEPE.

Los factores que aparecen al rededor de “La Organización” son todos aquellos que influyen directamente en ella, desde el punto de vista externo a la empresa, así pues, se procede a analizarlos:

- El entorno Político: existen muchas lagunas referentes al entorno político industrial propiamente dicho, no obstante y a pesar de ello, se pueden considerar influyentes, aspectos que de forma más indirecta pueden afectar al sector, como por ejemplo las políticas que hacen referencia a aspectos medioambientales como por ejemplo el “Plan de Eficiencia y Ahorro Energético 2008-2011”, energéticos o de innovación, además, las nuevas políticas económicas como las de contratación de personal e incluso las medidas de reajuste económico como las congelaciones de sueldos o abaratar las contrataciones, hacen referencia al poder adquisitivo de las familias, y se trata de aspectos políticos que van influenciando de una manera indirecta a la adquisición de vehículos, con lo cual, influyen en el crecimiento/decrecimiento del sector, así pues, si hacen referencia al mercado estudiado, están influyendo, aunque de forma más generalizada en la empresa analizada.
- El entorno Económico: se trata posiblemente, de la influencia externa más fuerte que actualmente marca las fluctuaciones de la organización, pero no solo de la que estamos estudiando, sino que hace referencia al sector de la automoción en general y a todos los mercados existentes en un país. Tanto de economía española, como en el resto de Europa y de los países desarrollados, se está pasando por una crisis económica que se puede considerar mundial, exceptuando algunos países actualmente emergentes como China o la India. Además, y como corroboran las estadísticas como los números, el crecimiento económico se ha visto estancado en

España en el tercer trimestre del año 2011, así pues, el crecimiento económico ha supuesto un 0% y las previsiones de futuro son de una posible recesión, como la que se sufrió durante el 2008.

Además, los bienes complementarios como por ejemplo los carburantes no paran de incrementar sus precios, posiblemente debido a las políticas económicas de los países para hacer crecer sus economías a partir de tributos y gravámenes sobre los bienes comercializados en un país, de hecho, y aunque los precios de los bienes complementarios de los automóviles se pueden considerar un punto a parte, no dejan de estar relacionados con la situación de crisis de los mercados.

- El entorno Socio-Cultural: se trata de una de las influencias externas más importantes para el sector, se trata de los cambios que experimentan los individuos de una sociedad respecto de sus gustos, estilos de vida, preferencias, necesidades a cubrir, zona demográfica en la que viven, número de habitantes que abarca la zona en la que se encuentra ubicada la empresa analizada, etc.

En la actualidad, los usuarios de vehículos basan sus elecciones principalmente en dos factores los cuales son los que actualmente rigen a la sociedad, sobretodo a las consumidoras como la nuestra:

- La preocupación por transmitir una buena imagen: en estos momentos, la sociedad se rige por la imagen que se ofrece al exterior más que por las necesidades reales a cubrir, hoy en día, los usuarios de vehículos anteponen la elección de un turismo de una de las marcas consideradas de lujo, aunque elijan el más bajo de la gama, antes de basar su elección en las necesidades a cubrir o el presupuesto que realmente puede costear.
 - La concepción de la mujer trabajadora y cada día más independiente: el hecho de que la mujer esté incorporada a la vida laboral, crea la necesidad de que en los hogares españoles haya más de un vehículo de media, además de la necesidad, y como se ha comentado anteriormente, el vivir en una sociedad consumista y la tendencia a la igualdad entre los hombres y las mujeres nos ha llevado a que, si el hombre tiene vehículo propio, la mujer también lo quiere, y la necesidad de que hayan dos vehículos en el hogar pasa a un plano secundario.
 - El estilo de vida y la zona demográfica en la que se asientan las familias: se trata también de un punto clave, ya que en las zonas céntricas de las ciudades el precio del suelo se va encareciendo debido a la situación de crisis en la que nos encontramos, así pues, las familias cada vez tienden más a ubicar sus hogares en las periferias tanto de las ciudades como de los pueblos grandes. En este caso, en Alzira, la gente joven tiende a comprar sus viviendas en la periferia, además de por los precios, porque Alzira se va extendiendo cada vez más hacia la periferia y en la zona de “La Vila” apenas queda espacio para construir. Este hecho conlleva a una necesidad de vehículos propios tanto para ir a trabajar, para ir a hacer la compra como para acercarse al centro para realizar cualquier gestión o simplemente para buscar un punto céntrico en el que encontrarse con los amigos.
- El entorno Tecnológico: se trata de una influencia en la que más que las casas

concesionarias, los que han de competir son los fabricantes aunque de forma indirecta repercute al concesionario ya que se trata del último escalón antes de llegar al usuario final. Más que nada, este aspecto se ve influenciado por los siguientes puntos clave:

- Las innovaciones en los procesos de producción y comunicación: esto ayuda principalmente a mejorar la calidad del vehículo en cuestión y a ser más competitivo en un mercado repleto de opciones, además mejora en la información que la casa concesionaria es capaz de ofertar a sus potenciales clientes. Tanto la televisión como internet han contribuido notablemente en facilitar las comunicaciones y se trata de unos de los principales medios tanto de información como de captación de clientes, además permite a las empresas conocer mejor a sus competidores tanto en guerras de precios como en avances tecnológicos implantados en sus vehículos, modos de financiación ofertados y facilidades disponibles en sus puntos de venta, permitiendo conocer de forma más analítica el mercado para así poder adaptarse mejor a él.
- Los avances en el proceso productivo: contribuyen a mejorar las relaciones con los clientes, ya que se consigue satisfacer sus necesidades de una forma más rápida y eficaz. Al disminuir los tiempos de la cadena productiva, los concesionarios se pueden proveer del vehículo seleccionado por el cliente con mayor rapidez, tanto en el color de la carrocería como en los extras seleccionados por el cliente. Este punto resulta importante, ya que incrementa la satisfacción, además la empresa consigue mejorar las relaciones personales y la calidad ofertada, incrementando el nivel de fidelidad de los clientes.
- El entorno Medioambiental: está claro que la referencia a temas medioambientales, en el caso del sector de la automoción, hace referencia a la contaminación, según el estudio realizado por CCOO en octubre de 2008, que se trata del más reciente, las perspectivas de futuro en relación a este tema son la implantación de biocarburantes, ya que son menos contaminantes y se extraen de forma natural. Además, y como se ha mencionado en el apartado del “Entorno Político”, el “Plan de Eficiencia y Ahorro Energético 2008-2011” prevé la fabricación de vehículos eléctricos e híbridos para finales del 2014. El entorno medioambiental es una de las luchas continuas del sector, y desde los puntos de vista medioambiental, político y legal, es un tema fundamental para poder avanzar en el sector:
- Respecto al transporte y el calentamiento global: el objetivo principal que se persigue, es hacer cumplir con las normas adoptadas en el Protocolo de Kyoto, es decir, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 8% en el periodo comprendido entre 2008 y 2012; en referencia a las emisiones producidas en 1990. Esta medida era precisa y muy interesante, puesto que el dióxido de carbono, es el gas de efecto invernadero más abundante del planeta.

Las emisiones de dióxido de carbono, se han visto incrementadas en un 21% en los últimos años, haciendo referencia este porcentaje únicamente a los transportes, siendo este total en 1990 del 28%.

Sin embargo, en la actualidad no existen normativas sobre las emisiones de CO₂

procedentes de la combustión de los vehículos, y se considera que estas emisiones constituyen actualmente un 3,5% por el transporte general de la Unión Europea, respecto de la contaminación mundial.

Los turismos en sí, representan aproximadamente la mitad de las emisiones de dióxido de carbono de la Unión Europea, mientras que el transporte aéreo representa el 12% del total.

- Etiquetado obligatorio: se trata de uno de los objetivos de la Directiva 1999/94/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de diciembre de 1999, en referencia a la disponibilidad de informar a los consumidores sobre el consumo de combustible y las emisiones de CO₂ de los vehículos nuevos que podían adquirir, se pone en conocimiento del potencial cliente para fomentar y garantizar una información pertinente y comparable sobre el consumo del vehículo, y que así y adquirente pueda elegir en conocimiento de causa el vehículo que mejor se adapta a sus posibilidades y a su bolsillo.

En referencia a los vehículos de segunda mano, también se colocan etiquetas en el turismo en su punto de venta, esto podría influir en que el comprador de un vehículo nuevo, se inclinara hacia la adquisición de un vehículo de bajo consumo, para así, a la hora de la reventa de dicho vehículo, por sus características, se tendría en cuenta un precio de venta más elevado.

Actualmente, se están introduciendo las etiquetas verdes en todos los países de la Unión Europea, estas etiquetas aportan información clara a los consumidores sobre el rendimiento medioambiental de los diferentes vehículos de una casa concesionaria, y aportan también la posibilidad de una comparabilidad con el resto de marcas del mercado.

- Hasta el 2008, la obligación en referencia a las emisiones de CO₂ de los vehículos era inexistente: dichas emisiones de dióxido de carbono de los turismos estaban reguladas por un acuerdo voluntario, por eso diferían tanto Estados Unidos, la Unión Europea y los fabricantes de vehículos. Los acuerdos voluntarios de la Unión Europea, tenían como objeto llegar a contribuir en un acuerdo de llegar a unas emisiones de CO₂ con un promedio mínimo, estipulado de acuerdo a la Directiva de la Comisión 93/116/CE, de 120 g/km para todos los nuevos vehículos para el año 2012.

Sin embargo, y a pesar de la buena fe, cada vez estaba más claro que este acuerdo no se llegaba a cumplir, habiendo llegado a lograr el mínimo en 2005 y siendo este de 160 g/km, con lo cual, la reglamentación fue modificada.

El Parlamento Europeo, aprobó a finales del 2005 una resolución que obligaba a cumplir con la normativa de emisión de CO₂, para así acabar con la voluntariedad de la normativa anterior y que los fabricantes cumplieran con los requisitos medioambientales.

A finales del año 2006, la Comisión Europea anunció que se estaba trabajando en una nueva propuesta para delimitar las emisiones de dióxido de carbono de los



vehículos, derivado de un informe desarrollado por la Federación Europea de Transporte y Medio Ambiente, en la que se especificaba la falta de progreso en el carácter voluntario.

En el mes de febrero del 2007, la Comisión Europea presentó su propuesta legislativa respecto a las emisiones de CO₂ por parte de los vehículos europeos a los 120 g/km que se habían propuesto desde un principio. Algunos fabricantes de automóviles pequeños como Fiat, Renault, Peugeot y Citroën, estaban muy cerca de su objetivo, mientras que marcas de similar fabricación pero menores ventas debido a su coste como BMW, Mercedes, Audi, Saab y Porsche, producían automóviles con mayores emisiones, con lo cual, se situaban bastante más lejos de su objetivo. Esto llevó a una guerra de fabricantes, mientras que los franceses estaban de acuerdo con la medida adoptada, los alemanes hacían ver su inquietud, dando a entender que unos objetivos general destruiría su industria.

Ahora bien, mirando desde la actualidad hacia el futuro, la Federación Europea de Transporte y Medio Ambiente, insiste en que los objetivos deben ser a más largo plazo, si bien las emisiones de CO₂ de los automóviles nuevos en 2010 eran de 160 g/km, se prevé que el consumo de combustible de los vehículos nuevos para el 2020 se reduzca a la mitad, estimándose en aproximadamente 80 g/km.

Por su parte, la Asociación de Fabricantes Europeos de Automóviles (ACEA), solicitó una ampliación para la implantación de esta nueva normativa hasta el año 2015, para que así, los constructores pudieran buscar y encontrar alternativas para reducir las emisiones de dióxido de carbono de sus vehículos con una viabilidad económica razonable, además, también solicitaron a los gobiernos de la Unión Europea, incentivos políticos para todos aquellos que ofrecieran al mercado automóviles de bajas emisiones de gases.

- Legislación sobre las emisiones de CO₂ en la actualidad: la Comisión Europea decidió en 2009 obligar a los constructores a realizar una disminución de gases progresiva, al ver que los fabricantes, de forma voluntaria no aportaban ningún tipo de solución. Esta normativa vigente, pretende alcanzar unas emisiones máximas de 95 g/km de media por vehículo fabricado por cada constructor, resulta paradójico que, los fabricantes que más se acercan a estas emisiones son los de marcas de gama media-baja, siendo los que más se alejan, los de gama alta.

Los principales pasos para la regulación de esta nueva legislación, y los objetivos que se marcan de antemano son:

- El porcentaje de vehículos de cada fabricante que deberán estar por debajo de la media irá creciendo progresivamente: 65% en 2012, 75% en 2013, 80% en 2014 y 100% a partir de 2015.
- Si la media de emisiones de la flota fabricada por una empresa aumenta respecto a 2012 deberá pagar una penalización. Hasta 2018 será de 5, 15, 25 por los primeros gramos excedidos y de 95 € a partir del cuarto. Desde 2019,

todos se penalizarán con 95 €.

- En 2020, el objetivo es que las emisiones sean de 95 g/km. A partir de 2013 se comenzará a debatir las medidas necesarias para ello.
- Normativa sobre emisiones para turismos: gracias a todas las normativas que se han ido implantando progresivamente, los gases de escape actualmente son mucho menos nocivos de lo que lo eran hace diez años, las normas sobre las emisiones de CO₂ de los automóviles difieren según si el motor es diésel o gasolina. Por su parte, los diésel tienen normativas más estrictas sobre las emisiones de ¹CO, pero, sin embargo, se les permiten unas emisiones mayores de ²NO_x; por su parte, los vehículos de gasolina, están exentos de ³PM hasta la etapa EURO 4 (vehículos fabricados en el 2005) a partir de la etapa EURO 5 (fabricación periodo 2008-2009) a algunos vehículos de gasolina se les implantan las normas PM.
- Vehículo ecológico avanzado: también conocido como EEV (*Enhanced environmentally friendly vehicle*), se trata de un “vehículo limpio”, es decir con muy bajos niveles de contaminación o prácticamente nulos, aunque estos vehículos no son precisamente turismos, son vehículos de más de 3500kg, pertenecientes a las categorías ⁴M2 y ⁵M3.
- Varias críticas referentes al tema:
 - Greenpeace (diciembre de 2007) pidió a la Comisión Europea que modificara el borrador de la normativa, para que los vehículos pesados no fueran favorecidos en la normativa de emisiones de CO₂ y se equiparara al resto de vehículos.
 - Dieter Zetsche (presidente del Grupo Daimler) critica el límite de emisión de gases establecido para el 2012, asegura que resultará imposible llegar al límite de una emisión máxima de 120 g/km de CO₂.
- El entorno Legal: el entorno legal en referencia a este sector en concreto de la automoción, hace referencia como se ha citado anteriormente, a las emisiones de gases y a la contaminación en general, las normas que ha de cumplir este mercado son las citadas en el Protocolo de Kyoto, y mientras la empresa las cumpla, que de hecho así es, no se tratará de una influencia negativa, aunque tampoco positiva, simplemente no influirá en la organización.

La industria Española de la fabricación y venta de vehículos lleva reivindicando hace tiempo que se suprima la tasa de matriculación, que grava entre el 7 y el 12% según el tipo de vehículo y la gama de la que se trate. Los portavoces de estas empresas de

1 CO: partículas de monóxido de carbono.

2 Nox: partículas de óxido de nitrógeno.

3 PM: partículas por millón de metales pesados.

4 Vehículos categoría M2: vehículos destinados al transporte de personas, y que tengan además del asiento del conductor, más de ocho plazas sentadas y que tengan un peso máximo que no supere las 5 toneladas.

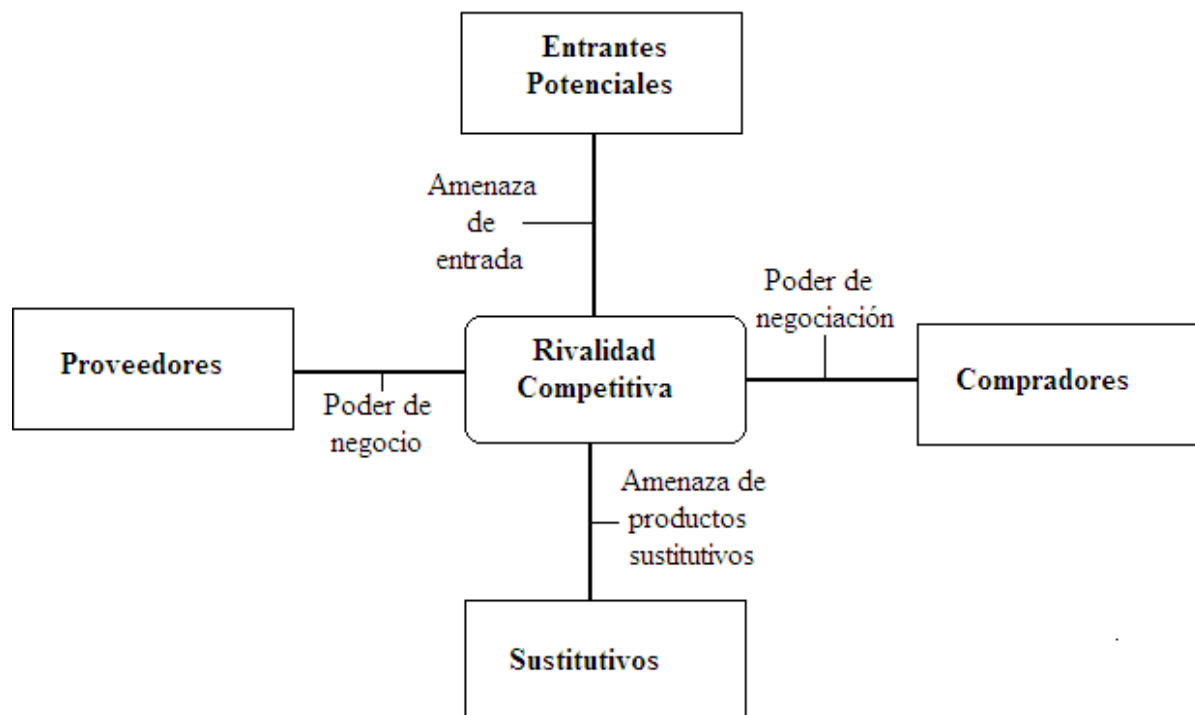
5 Vehículo categoría M3: vehículos destinados al transporte de personas que tengan además del asiento del conductor, más de ocho plazas sentadas y que tengan un peso máximo que supere las 5 toneladas.

automoción, afirman que esta carga impositiva encarece innecesariamente los vehículos, y que otros países miembros de la Unión Europea, como el caso de Francia, Alemania o el Reino Unido no lo tienen. Uno de los objetivos principales del ¹Anfac, es que se estudie la supresión de este gravamen para aligerar el proceso de adquisición de los vehículos por parte de los clientes, abaratarlos ligeramente y transponer los criterios de la Unión Europea ya implantados en los tres países anteriormente citados.

Además, el tributo de las haciendas locales sobre el “Impuesto sobre los vehículos de Tracción Mecánica” (en función de la potencia y la clase de vehículo) es excesivo y añade presiones a la venta de vehículos ya bastante en decadencia debido a la situación económica del país y las familias.

3.1.3. Análisis del Micro-entorno. 5F Porter

Imagen 32: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Apuntes asignatura DEPE.

El principal objetivo del análisis de las 5 Fuerzas de Porter es valorar la rentabilidad potencial de una organización, donde la rentabilidad se mide en términos de posibilidad de retorno del capital invertido a largo plazo. Se analizan las características estructurales del sector más básicas y cercanas a la empresa en cuestión para obtener así información a largo plazo, sobre todo en aspectos de la estructura microeconómica que afectan principalmente a la oferta y la demanda, en este caso, la compra-venta de vehículos turismos.

Hay que tener en cuenta antes de empezar a analizar este punto, que no es lo mismo el “sector del automóvil” que “el sector del automóvil de gama alta”, el sector del automóvil en general tiene un sentido muy amplio, mientras que si nos centramos en la venta de vehículos

¹ Anfac: siglas de Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones.

de alta gama, nos estamos refiriendo a un segmento del sector del automóvil en concreto.

En el caso del sector automoción, no se puede equiparar el término de alta gama a exclusivo, ya que los vehículos se suelen fabricar en línea y no son únicos. Así pues, la definición viene dada según el tipo de mercado en el que se compita y las características de los vehículos de la marca en cuestión. En este caso, un vehículo de alta gama es aquel que es el más completo en accesorios, confort, tecnología, equipamiento y lujo; de esta manera, las percepciones de los usuarios juegan un papel muy importante sobre este término, ya que son muy dependientes de las modas del momento y del mercado en que se aplican, además, este término va ligado al precio de venta del vehículo y la capacidad económica del tipo de usuario al que van dirigidos.

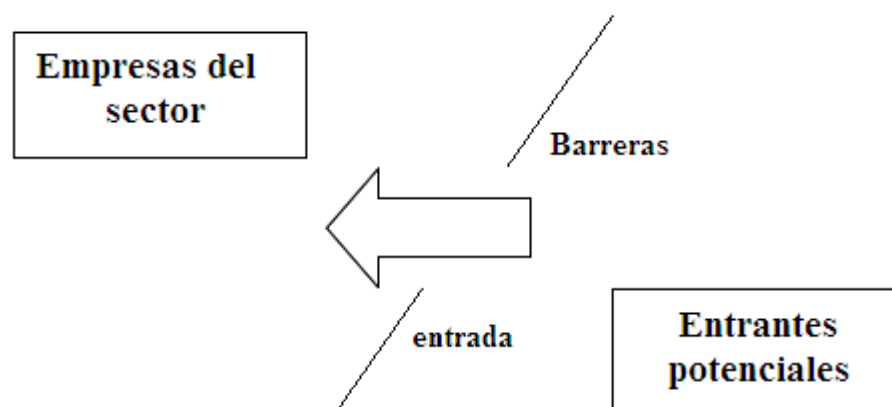
Así pues, los vehículos de la marca Chrysler y de las marcas del grupo Jeep y Dodge, se les puede considerar de gama alta o de lujo, debido a sus componentes y al precio final que se oferta en el mercado. Visto esto, se puede comenzar a analizar el tipo de segmento en el que la empresa estudiada compite en España.

Las 5 fuerzas de Porter en el sector de la automoción en España se puede centrar en dos puntos claves en la relación del empresario con su entorno, derivados principalmente de los competidores actuales y potenciales, y su posición respecto de los proveedores y los clientes.

La obtención de una posición ventajosa en el mercado, se origina a parte de por una oferta especial frente a la competencia, por las relaciones tanto con sus proveedores como por sus clientes. La misión de la empresa, según Porter es ir desarrollando progresivamente fuerzas disuasorias que eviten la necesidad de copiar a nuestros competidores, buscando posiciones de diferenciación para captar a los clientes.

➤ La amenaza de entrada de potenciales competidores viene determinada principalmente por las barreras de entrada en un sector ya competente, esta situación se visualiza de forma más clara en la siguiente imagen:

Imagen 33: Barreras de entrada a un sector ya competitivo.



Fuente: Apuntes asignatura DEPE.

La principal barrera de entrada al sector son las economías de escala: se refiere a las reducciones de costes unitarios en la fabricación de vehículos, se han de fabricar muchos vehículos para distribuir los costes entre todas las unidades para que se amorticen y sacar el máximo provecho económico. Esto provoca una gran barrera de entrada ya que entrar a competir en este mercado es complicado, y a la vez un privilegio que únicamente las grandes empresas que poseen un fuerte capital para invertir en sus plantas de producción son capaces de incorporarse a esta economía de escala existente.

Para conseguir el éxito, a parte de la capacidad de inversión de capital, hay que tener experiencia en el sector y facilitará a la organización el poder consolidarse en un pequeño segmento de este sector, consiguiendo la fidelidad de sus clientes y anulando una parte proporcional del mercado de sus competidores.

➤ Los compradores: son los que toman la decisión final, tienen la capacidad de decisión sobre si una marca continua compitiendo en un mercado o por el contrario conseguir que desaparezca. Son los que poseen el poder de negociación, deciden si les compensa el tipo de vehículo que la organización les esta ofertando en relación al dinero que se exige por él.

En el caso de la Chrysler, se trata de una clase de vehículos no especialmente elegida por los consumidores españoles, en otros mercados como por ejemplo el americano, la marca Chrysler es una de las seleccionadas, sobretodo porque se trata de una marca estadounidense, y a parte también porque principalmente fabrican híbridos y coches de lujo, no obstante, en España, la tendencia del cliente es a adquirir vehículos alemanes como BMW, Mercedes, Volkswagen, Audi, Porsche y de gama media los Opel; o marcas procedentes de Francia como Renault que es la más vendida en España en los últimos cinco años, Citroën y Peugeot que en el ránking de ventas en España se sitúan la segunda y la tercera respectivamente, Seat es la cuarta marca más vendida en España, que aunque es una marca española, es filial de VW y Audi que son alemanas. Además, en la zona de Valencia, la marca Ford, aunque es americana como Chrysler se comercializa muy bien, ya que su planta de montaje y distribución Ford España, se sitúa en Almussafes y que además ocupa el quinto puesto en el ránking de ventas en España.

Se puede llegar a la conclusión de que, los españoles tienen claras sus tendencias, si van a optar por un vehículo de gama media, elegirán marcas francesas, mientras que si se decantan por vehículos de lujo, irán a buscar marcas alemanas.

➤ En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, estos se pueden considerar como una amenaza si tienen el poder suficiente como para imponer sus precios a la organización que precisa de sus productos, ya que en este caso, tendrían la capacidad de reducir la rentabilidad de la empresa en cuestión. Los proveedores resultarán más fuertes en los casos en que: cuando su producto tiene pocos sustitutos o es imprescindible para la compañía; cuando la empresa no resulta un cliente muy importante para el proveedor, lo que conlleva a que el proveedor tenga pocos incentivos para disminuir precios u ofrecer descuentos; cuando los bienes que suministra el proveedor se diferencian considerablemente del resto y resulta muy costoso para la organización cambiar de proveedor; cuando los proveedores amenazan con una integración vertical en el mercado de forma que acabarían compitiendo directamente con la organización; y en un último caso, cuando los compradores no pueden suministrarse de los bienes que el proveedor ofrece a la organización y éstos obtienen la capacidad de presionar tanto a la organización como a los clientes que necesitan

proveerse de sus piezas.

La situación de la empresa Chrysler respecto a sus proveedores la definen desde la organización como “el mismísimo infierno”. La situación se ha ido convirtiendo en muy espesa en estos años, y ha llegado a complicar la supervivencia de la empresa en estos tiempos de crisis. Por si no fuera bastante con la situación que atraviesan las economías del llamado primer mundo, las ayudas económicas que aporta el Congreso Norteamericano a sus empresas no han sido desembolsadas aun, así pues, la inyección de capital que esperaba la marca que les ayudara a salir del paso y así amortizar deuda con sus proveedores, no ha llegado a estas alturas.

Los proveedores de Chrysler observan detenidamente todos los movimientos de la organización y no apoyan la situación que están viviendo en la actualidad, además, muchos de sus empleados se están despidiendo sin esperar a que se les pague ni siquiera la indemnización, así que los proveedores piensan que ellos tampoco llegarán a cobrar las deudas contraídas, por lo que actualmente están exigiendo a Chrysler el pago por adelantado de los productos de pedido.

El hecho de que los proveedores exijan el pago de las piezas por adelantado, ahoga aún más la situación que la empresa está atravesando, así pues, solo queda que la organización espere a las inyecciones de efectivo que el Congreso Norteamericano prometió, pero esta situación esta llegando a márgenes extremos y cada vez se está poniendo más difícil.

Como se ha comentado durante el análisis del poder de negociación de los proveedores, se puede considerar un punto bastante claro y amargo a la hora de la supervivencia, ya que las exigencias de los proveedores, si cabe, están ahogando aun más a la marca, y esto puede llevar a un declive financiero insalvable para la organización.

➤ Los bienes sustitutivos: se pueden considerar como tales tanto a las marcas de la competencia como a los productos o servicios alternativos que facilitan la movilidad de las personas, como por ejemplo, las motocicletas, el transporte urbano, las bicicletas o incluso los desplazamientos a pie.

Respecto a los sustitutivos dentro del mismo mercado, se puede destacar que son casi sustitutivos perfectos. Hoy en día la competitividad de los vehículos de un mismo segmento, ofrecen a sus clientes los mismos equipamientos, calidades prácticamente similares, precios no muy dispares, además, los servicios de venta y post-venta y el trato del personal con los clientes es muy similar en todas las organizaciones. La única vía libre que les queda para la diferenciación, es la estrategia, considerándose como tal a las promociones que se ofrecen a los clientes, la entrada en sorteos, obsequios o tasas que la empresa se compromete a pagar durante el primer año de utilización del vehículo por parte del adquirente. Con esto lo que se pretende es, llegar hasta el futuro cliente y potenciar la fidelidad de los clientes que la organización ya ha conseguido.

Otro tipo de sustitutivos son las motocicletas, los transportes públicos, o otras vías como ir en bicicleta, a pie, con patines, etc. Estos últimos solo sirven para trayectos cortos que muchas veces no se pueden considerar si las distancias son largas, entonces pasarían a formar parte la motocicletas o el transporte público.

Respecto a las motocicletas, son más baratas a la hora de adquirirlas, pero su mantenimiento

es muy similar a los turismos, han de pasar la ITV, necesitan cambios de aceite, revisiones mecánicas, carburantes, etc. a pesar de ello, y que realmente a la larga también suponen un gasto, la ventaja que se observa en las motos es la facilidad de circulación, pudiendo adelantar en atascos y que la conducción es más fácil y rápida, aunque por otra parte, si llueve las motocicletas no se pueden utilizar o no son tan cómodas y seguras como un turismo, además, en una motocicleta solo pueden ir dos personas, mientras que los turismos son como mínimo de cinco pasajeros, y en el caso de tener familia, la necesidad de un turismo es básica.

Respecto a los transportes públicos, se pueden considerar una buena opción, no obstante privan al usuario de la independencia y el uso y disfrute de los desplazamientos a la hora que necesiten o les apetezca, además de las pérdidas de tiempo que pueden suponer las esperas a que llegue el autobús, el tren o el metro. En los casos de huelga, los usuarios de transporte público se ven extremadamente afectados, sobretodo a la hora de poder cumplir con sus horarios laborales, y aun más sin tener por qué, repercute en ellos de forma indirecta, siendo como es que, el usuario final siempre paga las consecuencias sin tener culpa de nada.

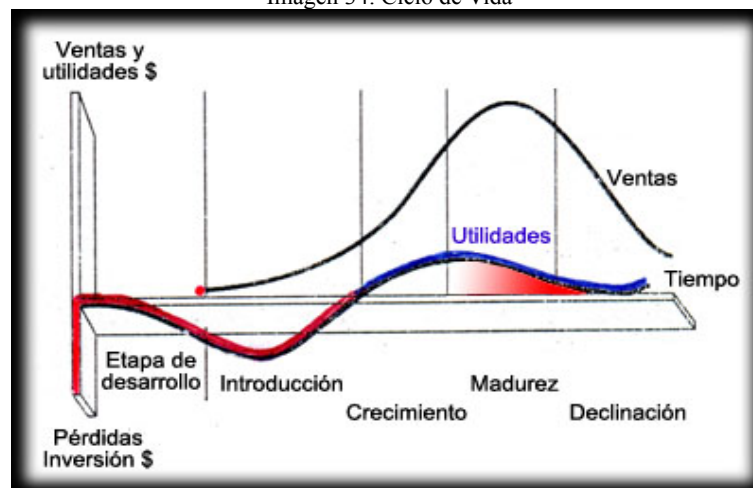
➤ Por último, el punto clave de las 5 Fuerzas de Porter, es llegar a analizar la rivalidad competitiva a partir de los cuatro puntos que hay alrededor.

Como se ha comentado anteriormente, si se separa por segmentos el sector de la automoción, dentro de cada segmento todas las marcas competidoras ofrecen prácticamente los mismos paquetes a sus clientes y al mercado. Además si se analiza el sector en sí, se puede considerar un oligopolio, porque, aunque existen muchas marcas, estas se van aliando y fusionando, así pues, el control del mercado de los fabricantes se centra en muy pocos y estos tienen la capacidad de controlar el mercado, la fabricación y los precios. Por ejemplo: Chrysler, Jeep y Dodge son un grupo; Audi, Volkswagen y Seat son otro grupo. Esto quiere decir que las casas concesionarias lo tienen muy complicado a la hora de atraer clientes, puesto que el sector resulta muy competitivo porque no existe diferenciación exclusiva, y además los constructores tienen mucha capacidad de influencia en el mercado.

El grado de concentración del sector es un punto influyente, se puede considerar que se trata de un sector fragmentado, puesto que las casas concesionarias aportan diferentes tipos de vehículos y el mercado se reparte entre muchos competidores, ya que hoy en día, una misma casa es capaz de aportar diversidad de vehículos, tales como turismos, vehículos deportivos (pero sin llegar a la exclusividad de un Ferrari por ejemplo) híbridos o incluso furgoneta de reparto y 4X4.

Si se analiza el grado de madurez del sector, se puede considerar que el sector respecto a su ciclo de vida se sitúa en una posición de madurez, la venta de vehículos turismos, aunque se encuentre dentro de un mercado muy competitivo, no se puede olvidar que en la sociedad en la que vivimos se ha convertido en un producto de primera necesidad, así como por ejemplo la telefonía móvil, puesto que antiguamente se subsistía sin la necesidad de un vehículo o un móvil, no obstante y a pesar de esto, la situación de hoy en día ha creado una gran dependencia de este tipo de productos. Si bien, no se puede considerar que el sector de la automoción este despegando o en su pleno auge, hay que considerar dicha necesidad, con lo cual, este mercado se ha estancado en su madurez, es cierto que se obtienen beneficios, y aunque tiende hacia un declive, hasta que no aparezca un sustituto perfecto para este producto, el mercado continuará estancado en esta posición.

Imagen 34: Ciclo de Vida



Fuente: Diseño Industrial de Marketing Google.

3.1.4. Estudio de la competencia

El estudio de la competencia desde el punto de vista de los análisis de mercado, de forma más general mediante el análisis PESTEL y de forma más interna, desde la organización mediante las 5 Fuerzas de Porter, lleva a las siguientes conclusiones:

- Se trata de un mercado muy competitivo respecto a las marcas que conforman dicho sector, no obstante y a pesar de la competitividad existente entre los vendedores al por menor, los constructores de vehículos y proveedores tienen en sus manos el poder de negociación, puesto que se van aliando y van creando grupos de empresa y consolidaciones, con lo cual, un constructor provee a varias marcas, como por ejemplo el caso de Chrysler, que forma parte del grupo de Jeep y Dodge.
- Si se realiza una clasificación más exhaustiva, la competitividad de las diferentes marcas se puede dividir en dos segmentos, según calidades, entendiéndose como tal la diferenciación, entre vehículos exclusivos, de lujo, normales o de baja gama; o bien, según la nacionalidad de fabricación de las diferentes marcas:
- Si hablamos de las diferentes gamas, se pueden encontrar:
 1. Los automóviles de carreras: se trata de automóviles modificados exclusivos para competición y la clasificación que se puede dividir en dos grupos: automóviles de rally o de circuito, además pueden ser monoplaza o biplaza.
 2. Los vehículos de lujo o alta gama: este tipo de autos se puede clasificar también en subgrupos, considerándose como muy exclusivos los de las marcas Ferrari, Lamborghini, Porsche, Maserati, Aston Martin, Jaguar, etc.; después de esta clasificación, existen también los vehículos de alta gama más asequibles a los bolsillos de los usuarios, sin dejar de poseer altas calidades y vehículos de alta gama, como por ejemplo los BMW, Mercedes Benz, Audi, Lotus, Alfa Romeo, Lexus, Volkswagen, Chrysler, Jeep o Dodge.

Los vehículos Chrysler, aunque no son muy comunes en la elección de los usuarios españoles, se trata de una marca, sobre todo en Estados Unidos, considerada de lujo, por sus acabados, los materiales utilizados en su montaje y las ventajas y posibilidades que ofrecen a

sus usuarios. Los motores son de alto caballaje, los neumáticos son grandes y con llantas de aleación, y ofrecen una imagen exquisita a los conductores que los disfrutan.

3. Los vehículos de gama normal: generalmente, y aunque algunas marcas también creen algún modelo de lujo, se pueden considerar en esta clasificación marcas como Renault, Citroën, Peugeot, Seat, Ford, Opel, Toyota, Fiat o Hyundai.

4. Como marcas más flojas, se suelen considerar dentro de las que más compiten en el mercado español, las marcas Chevrolet y Kia.

➤ Respecto a la procedencia de fabricación de las marcas, esta clasificación va en función de la elección de motores de los usuarios de vehículos en el mercado español:

1. Los gustos de los españoles a la hora de decidir un vehículo para sus hogares está bastante claro, los vehículos por excelencia en sus decisiones provienen de la fabricación francesa, siguiendo la siguiente clasificación en volumen de negocios absoluta, como se ha podido comprobar en puntos anteriores: la marca elegida mayoritariamente entre los españoles es Renault, seguida por Citroën y Peugeot.

2. En el ránking de ventas estudiado anteriormente en el mercado de venta de vehículos español, es una marca española Seat, la que se lleva el cuarto puesto a la hora de la elección de los usuarios.

3. Posterior a la Seat, los fabricantes que más gustan en España, son los Alemanes, con las marcas Volkswagen, Opel, BMW, Audi y Mercedes, ocupando los puestos sexto, séptimo, noveno, décimo y undécimo respectivamente en sus volúmenes de ventas absolutos considerados en los últimos cinco años.

4. Posteriormente están los vehículos americanos, siendo de todas las marcas de procedencia americana los turismos Ford los que más se comercializan, ocupando el quinto puesto del ránking, no obstante, se consideran los vehículos americanos en cuarta posición, ya que el resto de marcas procedentes de EE.UU, como por ejemplo Chevrolet, ocupa el puesto número doce, y las marcas como Chrysler, Jeep o Dodge, ni siquiera se pueden considerar en el ránking de más vendidos. Esto es, y a pesar de que muchos usuarios elijan una marca americana como es Ford para sus hogares, el resto no tienen mucha cuota de mercado, de hecho, no se suelen considerar a la hora de su elección. Cabe destacar, que el hecho de que la marca Ford sea una de las elegidas, sobretodo en la Comunidad Valenciana, es porque tiene una de sus sedes en Almussafes, un pueblo valenciano, que gracias a acoger dicha fábrica, crea muchos puestos de trabajo además de la facilidad de un rápido servicio y unas infraestructuras de logística y distribución más cercanas que otras marcas.

5. En el último puesto, se consideran los vehículos Japoneses como Toyota, y los procedentes de Corea del Sur como Hyundai o Kia, ya que, aunque estas tres marcas aparezcan en el ránking analizado, no suelen ser primordiales a la hora de tomar una decisión, además, se puede considerar que aparecen en el listado debido a que son vehículos bastante más económicos en comparación con los franceses, alemanes o americanos. Los usuarios de vehículos españoles, consideran que las marcas asiáticas son de más baja gama que las europeas, ya que normalmente, los productos asiáticos que se comercializan en España son de bajas calidades, como los “Todo a 1 Euro”

3.1.5. Epílogo

Resumiendo el análisis externo del sector, se pueden puntualizar varios puntos clave, referente a la parte política, es importante comentar que va completamente ligada a la parte legal y a la parte medioambiental, ya que la gran mayoría de normativas y leyes existentes en este mercado, van enfocadas hacia la capa de ozono, la contaminación y la emisión de gases de efecto invernadero y como paliar esta situación. Además, se debe comentar también una situación externa claramente influyente, la economía de los españoles, siendo ésta la de los potenciales usuarios, se esta atravesando una situación claramente complicada que se va agravando paulatinamente y que influye en el poder de adquisición de los usuarios, además, los precios de los carburantes cada vez se disparan más, si bien, un usuario puede adquirir un vehículo económicamente hablando, es posible que posteriormente no pueda mantenerlo, sobre todo en el caso de los vehículos de alta gama en los cuales se ha considerado a la marca Chrysler; a pesar de todo lo citado anteriormente, se puede comentar un punto estratégico que da un poco de aliento al este segmento del sector, y es que, los usuarios se dejan arrastrar mucho por la sociedad, una sociedad consumista en la que “el qué dirán” y “el aparentar” están muchas veces por encima de las necesidades reales, con lo cual, los vehículos de alta gama tienen una pequeña vía de escape.

Cabe destacar que el sector automoción es un sector muy competitivo, porque existe un gran número de marcas y todas ellas muy competitivas. Se han enfrascado en un rol de guerra de precios ya que la mayoría ofrecen los mismos paquetes o muy similares si segmentamos el sector. Además, en muchas ocasiones, las guerras competitivas no es que se puedan considerar como tal, ya que si el sector de venta de vehículos es muy diverso, el de constructores de vehículos, es decir, los fabricantes no es tan diverso y se ha considerado una especie de oligopolio, así pues, y aunque las casas concesionarias, que son el último escalón antes del consumidor final, intenten ajustar sus ofertas, muchas veces no lo pueden conseguir porque detrás tienen la presión de los fabricantes, que se agrupan en un número reducido debido a las fusiones y los grupos empresariales.

Respecto a los gustos de los españoles, los coches franceses son los más elegidos, seguidos de la marca española Seat, posteriormente se encuentran los alemanes que van seguidos por los americanos, la marca Fiat es la única marca italiana que aparece en este ránking, y se sitúa por detrás de las americanas, y por último los orientales (Japón y Corea del Sur)



CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

4.1.1. Introducción

En el análisis interno de la organización, se van a tratar temas como la localización de la nave industrial de la Chrysler en Alzira, la localización de los competidores más cercanos, la distribución en planta de la nave industrial mediante los planos reales de la Chrysler, conociendo donde se ubican sus entradas, las oficinas de los mandatarios, los talleres, las oficinas de financiación, la exposición de vehículos y las diversas áreas que se engloban dentro de sus instalaciones, además, se realizará un análisis exhaustivo de los diferentes productos que ofrece la organización a sus clientes y lo que se ofrece a sus potenciales clientes, tanto en productos como en promociones y financiación, además del servicio post-venta, que abarca no solo temas técnicos respecto al vehículo, sino también horarios de atención al público, trato interpersonal entre los empleados y los clientes y cualquier servicio que se pueda requerir en un momento determinado, se pretende mediante este aspecto clave conseguir la máxima satisfacción del cliente para conseguir llegar a un punto de fidelidad entre organización-usuario.

4.1.2. Localización

- El nombre completo de la empresa estudiada es: Concesionario Audecsa, SL
- Se encuentra situado en la Avenida de los Deportes S/N, C.P. 46.600 Alzira (VALENCIA)
- Formas de contacto:
 1. Teléfono: +34.96 245 54 46
 2. Fax: +34.96 245 54 47
 3. E-mail: geren.audecsa@daimlerchrysler.es

- Otras casas concesionarias situadas en la misma carretera (considerado polígono):

Imagen 35: Mapa satélite Av/ de los deportes de Alzira y alrededores



Fuente: Mapas Google Tele Atlas

A) CS Autosalón, SL

- Se encuentra situado en la Avenida de los Deportes S/N, C.P. 46.600 Alzira (VALENCIA)
- Se trata del concesionario oficial de la marca Peugeot
- Formas de contacto:
 - Teléfono: +34.96 241 47 61
 - Fax: +34.96 241 46 54
 - E-mail: gerente@csautosalon.com – www.csautosalon.com

B) Auto Sweden / Volvo Alzira

- Se encuentra situado en la Avenida de los Deportes Nº 11, C.P. 46.600 Alzira (VALENCIA)
- Se trata del concesionario oficial de la marca Volvo
- Formas de contacto:
 - Teléfono: +34.96 245 53 87
 - Fax: +34.96 245 53 88



E-mail: alzira@autosweden.net

C) Autoprestigio: nombre del grupo “A CAMPOS AUTOMÓVILES, SA”

- Se encuentra situado en la Avenida de los Deportes S/N, C.P. 46.600 Alzira (VALENCIA)
- Concesionario oficial de las marcas Fiat, Alfa Romeo y Lancia
- Formas de contacto:
 - Teléfono: +34.96 241 82 52
 - Fax: +34.96 240 32 69

E-mail: autoprestigio.gerente@fiatauto-es.com

D) Audecsa: (se trata de la empresa estudiada, Autoprestigio es del mismo grupo pero se encarga de las marcas Jeep y Dodge).

E) Sucrostyl Auto, SA

- Se encuentra situado en la Avenida de los Deportes S/N, C.P. 46.600 Alzira (VALENCIA)
- Concesionario oficial de la marca Honda
- Formas de contacto:
 - Teléfono: +34.96 241 93 62
 - Fax: +34.96 241 68 66
 - E-mail: gerencia.sucrostylauto@hondared-auto.com

F) Automóviles Albelda, SA.

- Se encuentra situado en la Avenida de los Derechos Humanos S/N, Polígono Industrial 1, naves 3 y 4. C.P. 46.600 Alzira (VALENCIA)
- Concesionario oficial marca BMW.
- Formas de contacto:
 - Teléfono: +34.96 245 90 62
 - Fax: +34.96 245 90 63
 - E-mail: albelda@albelda.net

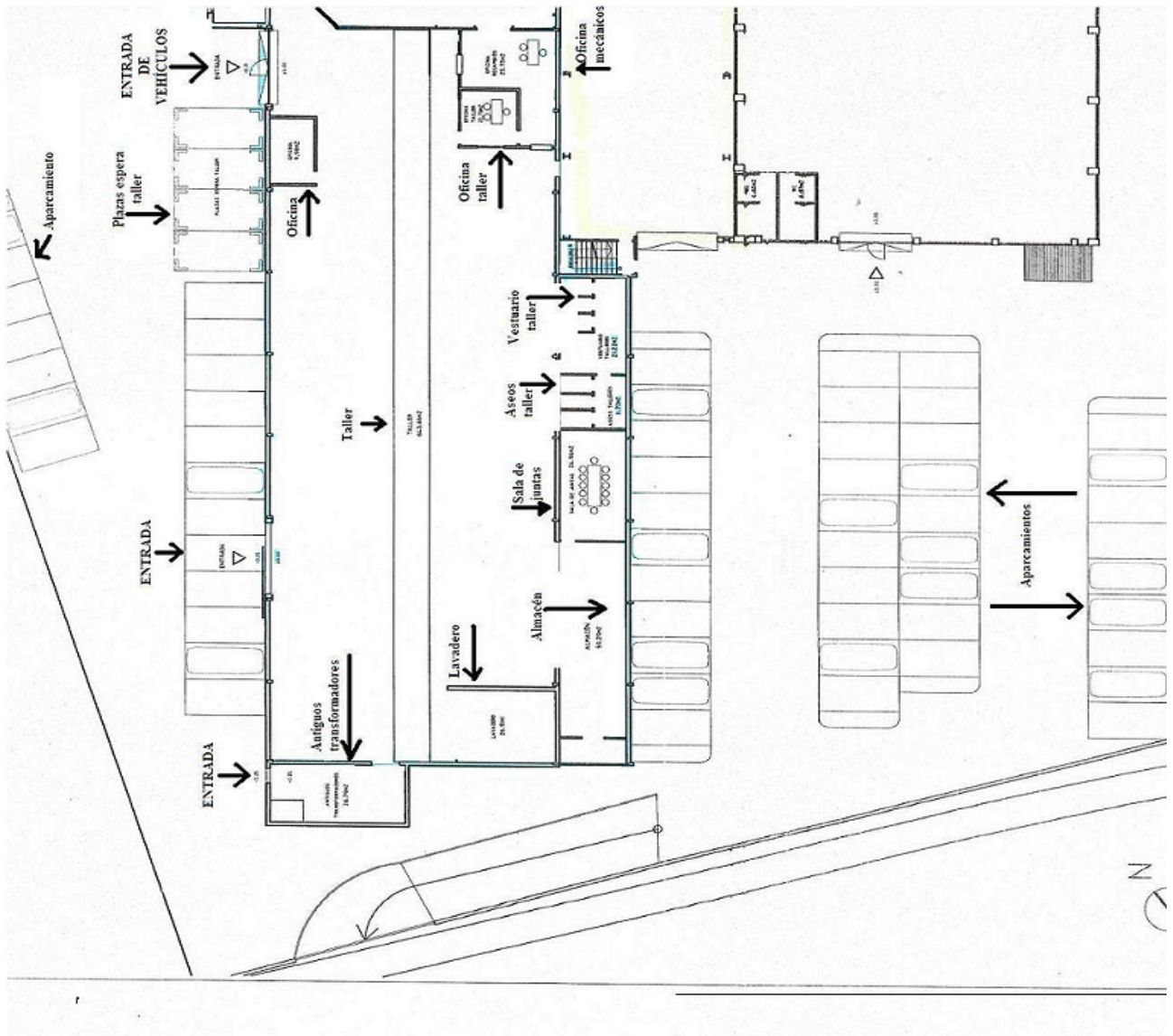
G) Automóviles Julián Martínez, SL



- Se encuentra situado en la Avenida de los Deportes N° 10 A, C.P. 46.600 Alzira (VALENCIA), También situado en la C/ Sueca N° 12 de Alzira.
- Concesionario oficial marca Suzuki en la Av/ de los Deportes, casa de alquiler de vehículos, tanto turismos como utilitarios, situada en la C/ Sueca.
- Formas de contacto:
 - Teléfono: Av/ de los Deportes +34.96 241 10 76, C/ Sueca +34.96 240 54 95
 - Fax: inexistente
 - E-mail: inexistente

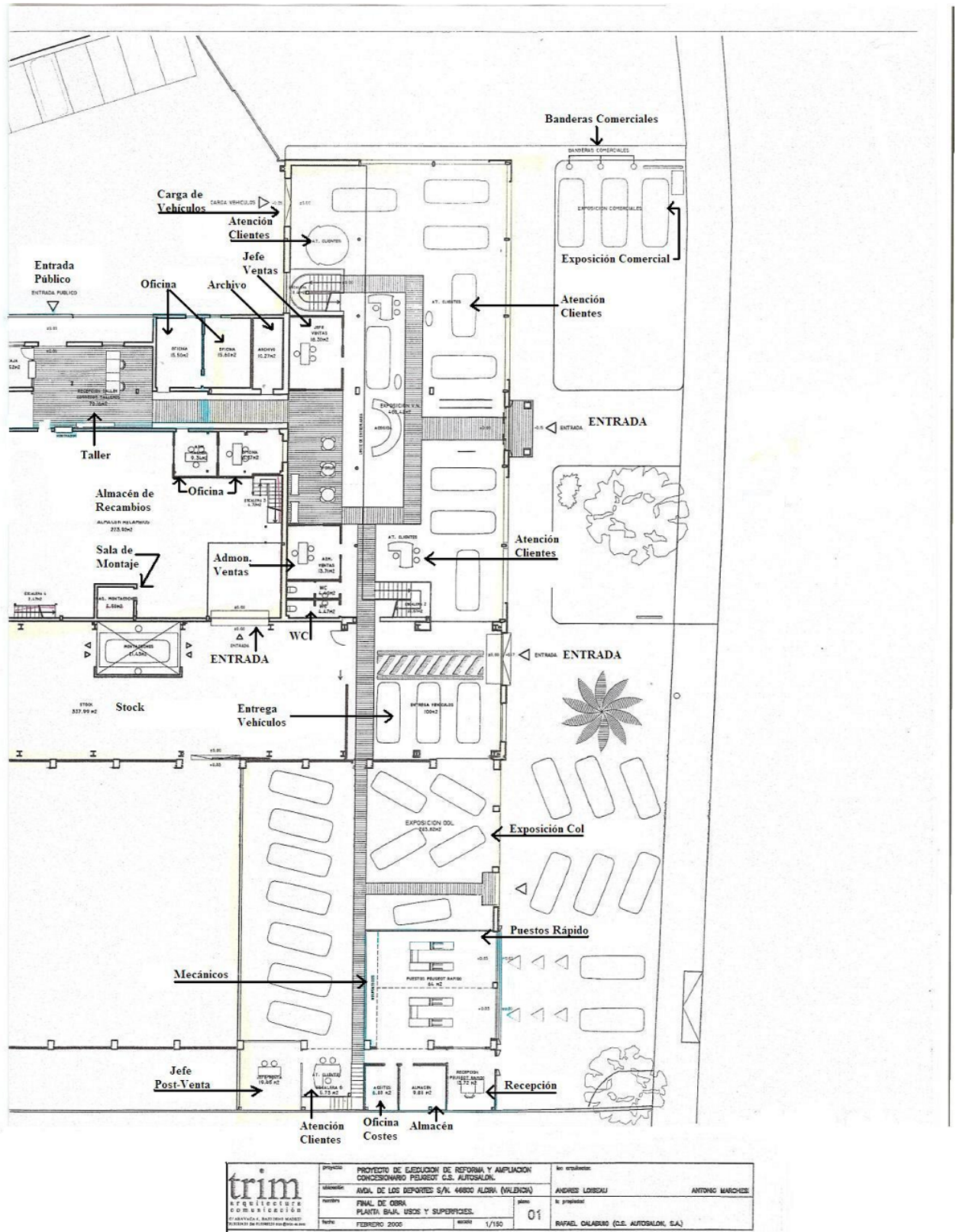
4.1.3. Distribución en planta

Imagen 36: Plano izquierda de la nave industrial Chrysler de Alzira



Fuente: Audecsa, S.L.

Imagen 37: Plano derecha de la nave industrial Chrysler de Alzira



Fuente: Audecsa, S.L.

4.1.4. Diferentes tipos de producto que se ofrece a los clientes

- VENTA DIRECTA DE VEHÍCULOS NUEVOS:

4. CHRYSLER GRAND VOYAGER

Listado de precios Chrysler Grand Voyager				
VERSION	POTENCIA	TRANSMISIÓN	PRECIO (PVP*)	OFERTA**
Grand Voyager 2.8 CRD LX	163 CV	Automático 3 velocidades	41.550 €	35.300 €
Grand Voyager 2.8 CRD Touring	163 CV	Automático 3 velocidades	47.054 €	40.500 €
Grand Voyager 2.8 CRD Limited “Entretenimiento”	163 CV	Automático 3 velocidades	55.963 €	47.900 €
Grand Voyager 2.8 CRD Limited “Entretenimiento Plus”	163 CV	Automático 3 velocidades	57.024 €	48.860 €

Nota:
Descuento del 50% del impuesto de matriculación para familias numerosas. Pregunta por condiciones especiales en tu concesionario.
* Precios válidos para Península y Baleares (excepto en CCAA con IM especial) hasta el 31/05/11. Transporte, IVA e IM incluidos.
** Ofertas válidas en Península y Baleares (excepto en CCAA con IM especial) hasta el 31/05/11. Transporte, IVA, IM, descuento promocional y aportación del Concesionario incluidos. Opciones no incluidas en precio. Sólo en Concesionarios Chrysler que participen voluntariamente en esta promoción.

- Modularidad

- 7 plazas totalmente adaptables
- Asientos plegables bajo el suelo
- Tercera fila plegable electrónicamente
- Bandejas abatibles en los respaldos
- Almacenamiento al nivel del suelo

- Ocio Móvil

- Sistema multimedia táctil
- Sistema de Navegación GPS
- Sistema de manos libres”Bluetooth”
- Dos pantallas de DVD de 9" independientes sobre la 2ª y la 3ª fila
- 9 altavoces con subwoofer y amplificador de 506W
- Dos conexiones para videoconsola y toma de corriente de 12V

- Confort

- Climatizador automático de 3 zonas
- Puertas y maletero con aperturas y cierre automático

- Techo solar eléctrico
- Asientos con memoria regulables y calefactados
- Tapicería especial antimanchas, antiolor y antiestática
- Retrovisores calefactables y abatibles eléctricamente
- **Seguridad**
 - Airbags de última generación
 - Reposacabezas activos
 - Sensores de aparcamiento
 - Sistema de alerta en las puertas deslizantes
 - Sistema automático de control de presión de neumáticos
 - Anclajes para asiento infantil
 - Alarma antirrobo e inmovilizador
- **Motor**
 - Motor 2.8 CRD diésel de 163 CV
 - Transmisión automática de 6 velocidades
 - Sistema electrónico de estabilidad
 - Sistema de frenos antibloqueo
 - Sistema de asistencia TCS y ASR
 - Control electrónico de velocidad

5. CHRYSLER 300C

Listado de precios del Chrysler 300C			
Versión	Potencia	Transmisión	Precio (PVP)
Chrysler 300C 3.0 CRD	218 CV	Automático 5 velocidades	43.583 €
Chrysler 300C 3.0 CRD Executive	218 CV	Automático 5 velocidades	47.848 €
Chrysler 300C 3.0 CRD SRT	218 CV	Automático 5 velocidades	52.046 €

- **Diseño**
 - Agresividad parrilla frontal
 - Llantas de aluminio de 18" y 20"
 - Panel de control
 - Portavasos con iluminador iridiscente
 - Contundente elegancia
- **Ocio Móvil**
 - Sistema multimedia táctil con 20 GB
 - Sistema de Navegación GPS
 - Sistema de manos libres "Bluetooth"
 - Pantalla trasera de DVD de 7" en la consola central
 - 7 altavoces y amplificador de 368W
- **Confort**
 - Climatizador automático de doble zona
 - Techo solar eléctrico

- Asientos con memoria regulables y calefactados
- Tapicería de cuero con inserciones de ante
- Retrovisores calefactables y regulables eléctricamente
- Faros de Xenón automáticos y limpiaparabrisas inteligentes

- Seguridad

- Airbags de última generación
- Sensores de aparcamiento
- Sistema automático de control de presión de neumáticos
- Anclajes para asiento infantil
- Alarma antirrobo e inmovilizador

- Motor

- Motor 3.0 V6 CRD diésel de 218 CV
- Transmisión automática de 5 velocidades
- Sistema electrónico de estabilidad
- Sistema de frenos antibloqueo
- Sistema de asistencia TCS y ASR
- Control electrónico de velocidad

6. CHRYSLER 300C TOURER

Listado de precios Chrysler 300C Tourer			
Versión	Potencia	Transmisión	Precio (PVP)
Chrysler 300C Tourer 3.0 CRD Executive	218 CV	Automático 5 velocidades	50.421 €

- Diseño

- Agresividad parrilla frontal
- Llantas de aluminio de 18" y 20"
- Panel de control
- Portavasos con iluminador iridiscente
- Contundente elegancia
- Amplio portón trasero y asientos plegables en plano

- Ocio Móvil

- Sistema multimedia táctil con 20 GB
- Sistema de Navegación GPS
- Sistema de manos libres "Bluetooth"
- Pantalla trasera de DVD de 7" en la consola central
- 6 altavoces y amplificador 276W

- Confort

- Climatizador automático de doble zona
- Techo solar eléctrico
- Asientos con memoria regulables y calefactados
- Tapicería de cuero con inserciones de ante
- Retrovisores calefactables y regulables eléctricamente

- Faros de Xenón automáticos y limpiaparabrisas inteligentes

- Seguridad

- Airbags de última generación
- Sensores de aparcamiento
- Sistema automático de control de presión de neumáticos
- Anclajes para asiento infantil
- Alarma antirrobo e inmovilizador

- Motor

- Motor 3.0 V6 CRD diésel de 218 CV
- Transmisión automática de 5 velocidades
- Sistema electrónico de estabilidad
- Sistema de frenos antibloqueo
- Sistema de asistencia TCS y ASR
- Control electrónico de velocidad

7. CHRYSLER PT CRUISER

Listado de precios Chrysler PT Cruiser			
Versión	Potencia	Transmisión	Precio (PVP)
Chrysler PT Cruiser 2.2 CRD Touring	150 CV	Manual 5 velocidades	23.758 €
Chrysler PT Cruiser 2.2 CRD Limited	150 CV	Manual 5 velocidades	27.466 €

- Diseño

- Agresividad de la parrilla frontal
- Llantas de aleación de 16" y 17"
- Panel de control
- Portavasos delanteros y guantera
- Original elegancia

- Ocio Móvil

- Equipamiento de música MP3 de 6 CDs con RDS
- 6 altavoces y amplificador de 368W
- Bandeja trasera multifunción sobre el maletero

- Confort

- Aire acondicionado con filtro de partículas
- Techo solar eléctrico
- Asientos plegables, regulables y calefactables
- Tapicería especial antimanchas, antiolor y antiestática
- Retrovisores calefactables y regulables eléctricamente

- Seguridad

- Airbags de última generación
- Anclajes para asiento infantil
- Alarma antirrobo e inmovilizador

- Motor

- Motor 2.2 CRD diésel de 150 CV



- Transmisión manual
- Sistema de frenos antibloqueo (ABS)
- Control electrónico de velocidad

8. CHRYSLER SEBRING

Listado de precios del Chrysler Sebring			
Versión	Potencia	Transmisión	Precio (PVP)
Chrysler Sebring 2.0 CRD Touring	140 CV	Manual 6 velocidades	26.649 €
Chrysler Sebring 2.0 CRD Limited	140 CV	Manual 6 velocidades	29.453 €

- **Diseño**

- Agresividad de parrilla frontal
- Llantas de aluminio de 17" y 18"
- Panel de control
- Portavasos térmicos con Frío/Calor
- Estilizada elegancia

- **Ocio Móvil**

- Sistema multimedia táctil con 20GB
- Sistema de navegación GPS
- Sistema de manos libres "Bluetooth"
- Pantalla trasera de DVD de 7 en la consola central
- 6 altavoces y amplificador de 276W

- **Confort**

- Climatizador automático
- Techo solar eléctrico
- Asientos plegables, regulables y calefactados
- Tapicería especial antimanchas, antiolor y antiestática
- Retrovisores calefactables y regulables electrónicamente

- **Seguridad**

- Airbags de última generación
- Sistema automático de control de presión de neumáticos
- Anclajes para asiento infantil
- Alarma antirrobo e inmovilizador

- **Motor**

- Motor 2.0 CRD diésel de 140 CV
- Transmisión manual de 6 velocidades
- Sistema electrónico de estabilidad
- Sistema de frenos antibloqueo ABS con BAS
- Sistema de asistencia TCS y ASR
- Control electrónico de velocidad

9. CHRYSLER SEBRING CABRIO

Listado de precios del Chrysler Sebring Cabrio			
Versión	Potencia	Transmisión	Precio (PVP)
Chrysler Sebring Cabrio 2.0 CRD Touring	140 CV	Manual 6 velocidades	31.246 €

- **Diseño**

- Agresividad de parrilla frontal
- Llantas de aluminio de 17"
- Estilizada elegancia

- **Confort**

- Climatizador automático
- Tapicería especial antimanchas, antiolor y antiestática
- Retrovisores eléctricos y calefactables

- **Seguridad**

- Airbags de última generación
- Sistema automático de control de presión de neumáticos
- Anclajes para asiento infantil
- Alarma antirrobo e inmovilizador

- **Motor**

- Motor 2.0 CRD diésel de 140 CV
- Transmisión manual de 6 velocidades
- Sistema electrónico de estabilidad
- Sistema de frenos antibloqueo (ABS) con BAS
- Sistema de asistencia TCS y ASR
- Control electrónico de velocidad

- **SERVICIO POST-VENTA**

En Chrysler (Grupo Autoprestigio) se reconoce de antemano lo que los clientes esperan de sus servicios, así pues, la empresa ofrece el desempeño de diferentes áreas dentro de sus instalaciones, poniendo el mayor empeño en que los clientes queden completamente satisfechos.

En el servicio post-venta se pretende cubrir todas las necesidades que se puedan plantear frente a disposición tanto de los bienes como de los servicios que se ofertan a sus clientes, y no solo en referencia a los aspectos técnicos, sino también en aspectos tales como los horarios de atención, el trato interpersonal de los trabajadores con los clientes, así como cualquier otro tipo de servicio que se preste.

Así pues, y para realizar un seguimiento exhaustivo en dicha área, la empresa dispone de test de satisfacción a rellenar por el cliente cada vez que se le plantea un problema o lleva su vehículo al área técnica de las instalaciones. Se plantean cuestiones tales como el trato recibido por los operarios, la satisfacción de la realización de los aspectos técnicos oportunos realizados en el vehículo, los tiempos de espera, los costes de las reparaciones/revisiones realizadas como la satisfacción general percibida por dicho servicio.

- VENTA DIRECTA DE VEHÍCULOS DE OCASIÓN:

1. Chrysler Voyager 2.5 CRD SE

Potencia	103 Kv/ 140 CV
Primera matriculación	2003
Kilometraje	126.356 km
Color	Azul marino metalizado
Interior	Gris tela
Combustible	Diésel
Cambio	Manual
Precio	9.500 €



Contiene ABS, airbags, climatizador, elevalunas eléctrico, cierre centralizado, dirección asistida y limpiaparabrisas trasero.

2. Dodge Avenger 2.0 CRD SE

Potencia	103 Kv / 140 CV
Primera matriculación	2008
Kilometraje	10.045 km
Color	Rojo infierno
Interior	Gris tela
Combustible	Diésel
Cambio	Manual
Precio	17.000 €



Contiene airbags, climatizador, elevalunas eléctrico y cierre centralizado.

3. Dodge Journey 2.0 CRD SXT

Potencia	103 Kv / 140 CV
Primera matriculación	2008
Kilometraje	26.700 km
Color	Plata metalizado
Combustible	Diésel
Cambio	6 cursos
Precio	22.950 €



Contiene elevalunas eléctrico, retrovisores eléctricos, calefactados y plegables, asientos reclinables y abatibles, control de audio integrado en el volante, control de crucero, control de presión de neumáticos, radio CD con lector de MP3 y cargador de 6 CDs, sistema de manos libres, llantas de aleación de 17", ABS, airbags delanteros, laterales y traseros, alarma, anclajes ISOFIX, faros antiniebla, inmovilizador electrónico, Luces de LED, cerradura centralizada con mando a distancia, climatizador automático, cristales tintados, dirección asistida, asistente de arranque en pendientes, ESP y limpiaparabrisas trasero.

4. Dodge Journey 2.0 CRD SXT

Potencia	103 Kv / 140 CV
Primera matriculación	2008
Kilometraje	26.749 km
Color	Gris plata metalizado
Combustible	Diésel
Cambio	6 cursos
Precio	22.950 €



Contiene ABS, airbags, climatizador, asientos eléctricos, elevalunas eléctrico, cierre centralizado, ordenador de a bordo, dirección asistida, faros antiniebla, ESP, cuero, limpiaparabrisas trasero y volante multifuncional, además goza de unas ventajas adicionales como 24 meses de garantía oficial desde el momento de la compra, se acepta por la empresa la entrega de un vehículo de segunda mano como parte del pago, y el cambio de nombre y demás gastos en los que se pueda incurrir corren a cargo de Chrysler.

5. Peugeot 206 2.0 GTI

Potencia	101 Kv / 137 CV
Primera matriculación	2003
Kilometraje	104.775 km
Color	Rojo
Interior	Cuero negro
Combustible	Gasolina
Cambio	Manual
Precio	4.900 €



Contiene ABS, airbags, climatizador, elevalunas eléctrico, cierre centralizado, ordenador de a bordo, dirección asistida, faros antiniebla, limpiaparabrisas trasero, volante deportivo, conducción racin, buen agarre, por dentro es de semipiel y cuero, llantas de 16", además la empresa acepta un vehículo de segunda mano como parte del pago, posee garantía oficial del concesionario y el cambio de nombre y demás gastos corren a cargo de Chrysler.

6. Saab 9-3 2.0t

Potencia	113 Kv / 154 CV
Primera matriculación	2001
Kilometraje	79.637 km
Color	Azul
Interior	Gris tela
Combustible	Gasolina
Cambio	Manual
Precio	6.000 €



Contiene ABS, airbags, cierre centralizado, ordenador de a bordo y dirección asistida.

7. SsangYong Rodius 270 Xdi Limited AWD

Potencia	121 Kv / 165 CV
Primera matriculación	2006
Kilometraje	166.500 km
Color	Negro metalizado
Interior	Beige cuero
Combustible	Diésel
Cambio	Manual
Precio	11.500 €



Contiene ABS, airbags, climatizador, asientos eléctricos, elevalunas eléctrico, cierre centralizado, alarma, ordenador de a bordo, faros antiniebla, ESP, cuero, limpiaparabrisas trasero, control de aparcamiento, el vehículo se encuentra en muy buen estado tanto de interiores, exteriores como de motor, está muy cuidado, es espacioso, asientos en segunda fila giratorios, techo solar y muchos extras, además la empresa acepta un vehículo de segunda mano como parte del pago, tiene garantía oficial del concesionario y el cambio de nombre y los gastos varios van incluidos en el precio.

8. Jeep Wrangler 4.0 Sport T. Duro

Potencia	130 Kv / 177 CV
Primera matriculación	2002
Kilometraje	96.594 km
Color	Rojo fuego
Interior	Negro
Combustible	Gasolina
Cambio	Manual
Precio	12.450 €



Contiene airbags, climatizador, dirección asistida, equipado con extras de alta calidad, enganche, suspensiones Koni, llantas y neumáticos grandes, aletines del Rubicon, precio llave en mano, sin más gastos de ningún tipo, IVA incluido, la empresa acepta la entrega de un vehículo de segunda mano como parte del pago, la empresa también ofrece garantía oficial del concesionario, además el cambio de nombre y demás gastos van incluidos en el precio.

9. Dodge Nitro 2.8 CRD 4WD RT Auto

Potencia	130 Kv / 177 CV
Primer matriculación	2007
Kilometraje	46.000 km
Color	Negro metalizado
Interior	Negro cuero
Combustible	Diésel
Cambio	Automático
Precio	22.900 €



Contiene ABS, airbags, climatizador, asientos electrónicos, elevalunas eléctrico, cierre centralizado, alarma, calefacción en los asientos, ordenador de a bordo, dirección asistida, faros antiniebla, ESP, cuero, limpiaparabrisas trasero y volante deportivo.

- DIFERENTES TIPOS DE FINANCIACIÓN (Chrysler Group Financial)

La empresa Chrysler Group Financial pone a disposición de sus clientes un conjunto de productos de financiación ofertados y desarrollados exhaustivamente para satisfacer las necesidades de los potenciales propietarios de vehículos Chrysler.

La empresa pertenece al grupo financiero FGA CAPITAL y está respaldada por el banco CRÉDIT AGRICOLE que permite ofrecer unos productos de alto nivel, gran calidad y unos servicios acorde con las necesidades del cliente.

Entre los diferentes tipos de financiación se puede elegir el que mayor se adapte a las necesidades, entre ellas se encuentran:

1. Financiación Classic:

Se trata de la forma más tradicional para la adquisición de un vehículo, se gestiona de forma cómoda y se adapta a la forma de amortización más apropiada para cada caso.

La persona interesada en este tipo de financiación debe elegir la entrada que desea pagar, y posteriormente el número de plazos en los que desea amortizar el pago de su vehículo. Estos pagos serán siempre del mismo importe, desde el principio hasta el final, y el número de plazos debe oscilar entre 12 y 96 meses.

Además de la opción citada anteriormente en la que se paga una cuota al mes (un año = 12 meses = 12 cuotas), la empresa también dispone de la modalidad PLAN 14, que consiste en que el periodo de un año esté compuesto por 14 cuotas, a libre disposición del cliente, es decir, éste decidirá que dos meses prefiere amortizar las cuotas dobles, por ejemplo, los dos meses de las pagas dobles; de esta forma, reducirá el periodo de amortización.

2. Easy Plan

Este tipo de financiación ofrece un menor riesgo y una mayor flexibilidad, combina las ventajas del método tradicional de financiación con una forma nueva y atractiva de adquirir un vehículo.

Con Easy Plan, las cuotas son más reducidas que con el método de financiación tradicional y además garantiza el valor que el vehículo tendrá al final del pago de las cuotas.

El potencial cliente deberá elegir el vehículo, la entrada, el plazo del contrato (de dos a tres años), el kilometraje y una vez finalizado el contrato, el cliente podrá elegir entre estas tres opciones:

- **Renovar**lo: se devuelve el Chrysler que venía utilizando hasta el momento y se elige uno nuevo pagando unas cuotas similares.
- **Quedárselo**: se abonará la última cuota (¹VFMG) que también podrá ser financiado.
- **Devolverlo**: se devolverá el Chrysler al concesionario mediante las condiciones pactadas sin ningún tipo de compromiso adicional.

¹ VFMG: Valor futuro mínimo garantizado

Las ventajas que aporta este tipo de financiación son las siguientes:

- Menor desembolso inicial ya que no requiere el pago de una entrada
- Comodidad a la hora de los pagos mensuales, ya que dichos pagos son inferiores a los que se desembolsan en un tipo de financiación normal, ya que se aplaza una parte del precio del vehículo al finalizar el contrato.
- Mayor facilidad a la hora de cambiar de vehículo, ya que el ciclo de cambio es mucho más corto, permitiendo la obtención un vehículo Chrysler nuevo cada un periodo máximo de dos años.
- Mayor rentabilidad, ya que el mantenimiento del vehículo resulta prácticamente escaso, ya que cada dos años se obtiene un vehículo nuevo, incluso se pueden obtener beneficios adicionales si al finalizar el contrato el valor real del vehículo fuera superior al estimado por la empresa (VFMG).
- Flexibilidad, ya que se permite elegir al cliente entre pagar el resto de vehículo y quedárselo en propiedad, renovar este tipo de contrato o devolverlo sin ningún compromiso (siempre y cuando se hayan cumplido todas las condiciones del contrato y el coche se presente en buen estado).
- Seguridad económica garantizada por el VFMG, protegiendo al cliente de cambios inesperados en el valor del vehículo por el riesgo de depreciación debido al paso del tiempo.

3. Leasing y Easy Lease

El “leasing” es un tipo de contrato de arrendamiento financiero por el que el cliente podrá disfrutar del alquiler del vehículo y beneficiarse de todas sus ventajas, durante el tiempo estipulado en el contratado, mediante un pago mensual fijo por el arrendamiento. A la finalización del contrato, el arrendatario tiene la opción de compra del vehículo.

A demás de la opción del leasing, también existe una variante de esta modalidad, el “easy lease”, este tipo de arrendamiento resulta más económico que el leasing ya que las cuotas son más asequibles porque deja para el último pago el importe más elevado. Igual que en el método anterior, se puede obtener el vehículo en propiedad pagando la última cuota.

4. Renting

El modelo de financiación de un renting abarca todas las ventajas de tener el vehículo en propiedad y ninguna de las cargas fiscales.

El renting de Chrysler Group Financial ofrece un alquiler a largo plazo en el cual el cliente solo paga el tiempo del que pretende beneficiarse, se desembolsa una cuota fija mensual en la que se incluyen todas las necesidades y servicios que el cliente necesita.

5. Seguro de Protección de Pagos

Se trata de una gama de seguros ofertada por Chrysler Group Finance, en la que se protege tanto al cliente como al turismo de posibles situaciones adversas en las que se pueda ver

involucrado, además, se cubren en nombre del cliente las cuotas de financiación pendientes de pago. Esto permite al usuario disfrutar de la conducción de su vehículo sin tener que preocuparse de los demás.

Existen tres tipos de modalidades en este tipo de financiación mediante protección de pagos:

- **Vida:** cubre el fallecimiento del conductor del vehículo o la incapacidad permanente absoluta sea cual sea la circunstancia que ha llevado a dicha situación.
- **Siniestro:** cubre la pérdida total del vehículo.
- **Plus:** además de cubrir el fallecimiento del conductor o la incapacidad permanente absoluta como el seguro de vida, también cubre la situación de desempleo del beneficiario de este tipo de seguro o la incapacidad parcial o temporal del mismo.

Adicionalmente a la información anterior, cabe destacar las ventajas de las cuales el usuario puede beneficiarse en este tipo de financiación/seguro:

- Disfrutará de protección y tranquilidad ya que cubre cualquier tipo de imprevisto que pueda surgir, sea cual sea la circunstancia que lo desencadene.
- Se trata de un seguro adaptable a los deseos del cliente, se amoldará a las circunstancias según el tipo de vehículo y las necesidades del beneficiario.
- El coste no resulta excesivamente elevado y las cuotas, en caso de ser incrementadas lo serán de una forma mínima y paulatina.
- Se tramita de forma rápida y sencilla, realizándose desde el mismo concesionario en el que el usuario adquiere su vehículo, además, este seguro se integra en el tipo de financiación elegida por el cliente.
- No se precisa un reconocimiento médico certificado, simplemente la firma del beneficiario como declaración de que goza de buena salud.

4.1.5 Epílogo

En este punto se ha analizado tanto el funcionamiento interno de la organización, como su localización y distribución en planta.

En referencia a la localización, se observa que, en la misma zona se encuentran varias casas concesionarias, que son las que se pueden considerar competencia directa de la organización, desde el punto de vista de comparación del potencial cliente, puesto que sin desplazarse, puede considerar diversas opciones a la hora de adquirir el vehículo nuevo.

Respecto a las posibilidades que Chrysler ofrece a sus clientes, la variedad de productos no es muy amplia, se centra principalmente en ocho modelos con sus variantes en motor y extras, y respecto a los vehículos de ocasión, actualmente poseen nueve modelos de diversas marcas, siendo estas marcas del grupo Chrysler o bien, de las marcas concesionarias propiedad del Grupo Suñer.



Las características y tipos de financiación interna se desglosan en cinco grandes grupos y tipos de financiación completamente diferentes como se ha visto anteriormente: financiación Classic, Easy Plan, Leasing y Easy Lease, renting o seguro de protección de pagos, cada uno con unas características diferentes pero intentando siempre amoldarse a la necesidad del cliente.

Además, la empresa posee un servicio post-venta que intenta acoplarse y conseguir las necesidades del cliente, amoldándose a dichas necesidades reales y la demanda de cada usuario concreto, ofreciendo como se ha podido comprobar, a parte de un servicio técnico post-venta del vehículo, unos horarios flexibles de atención al público, un trato operativo-cliente a medida de cada necesidad y una disposición completa de cada trabajador de la organización para conseguir la máxima satisfacción y fidelidad del cliente.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA





CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Introducción

El capital máspreciado de una organización es la capacidad de mantener a sus operarios en buenas condiciones, contentos y con un ambiente de trabajo tranquilo y cómodo, para así conseguir un mayor rendimiento. La capacidad de atención al público y el trato interpersonal es el bien máspreciado por los clientes, y las organizaciones han de tenerlo en cuenta, además, una situación de bienestar potencia la tranquilidad de los trabajadores y las ganas de hacer simplemente las cosas bien.

Se trata de una posición complicada de gestionar, pero a la vez agradable, puesto que la comunicación con las personas y el carácter de la gente consigue expresar la esencia de cada ser humano.

Las organizaciones tienden a centrarse en el trato con el cliente para conseguir su fidelización con la empresa, pero la esencia de una organización reside en sus operarios, los valores clave, la misión y todo lo que conlleva que una organización salga a delante, depende de las personas que están a cargo de una organización, desde el máximo mandatario hasta del personal de limpieza, siendo este último imprescindible aunque generalmente transparente dentro de la organización; y resultan imprescindibles porque son los encargados de ofrecer al exterior una buena imagen de la empresa a primera vista. Cada pequeño gesto y pequeña reacción, aunque imperceptible, resulta extraordinariamente importante para la capacidad de subsistencia de una empresa en el sector.

Por todo ello, resulta clave el análisis de este punto concreto, en el que se conocerán la misión, visión y valores de la organización, pero también se analizara la forma jurídica de la empresa, el organigrama y el punto más esencial, en el que se estudian y describen los diferentes puestos de trabajo de una forma profunda, para conocer tanto lo que la organización espera de ellos, como las exigencias de la organización a la hora de contratar a sus operarios.

5.2. Misión, Visión y Valores de Chrysler Alzira

Estos tres valores hacen referencia a la cultura operativa de una organización. Sin esta cultura y fundamentos claros en los que sustentar los cimientos de una organización como base de sus actuaciones, las empresas no se podrían asentar en los mercados, puesto que resulta vital para tener sus ideologías claras y seguir siempre un mismo patrón.

El definir una misión en la empresa, se refiere a tratar de proporcionar tanto a los empleados como a los stakeholders claridad, sobretodo sobre el propósito global y la razón de entender de la organización, se trata de generar comprensión y confianza sobre como la estrategia de una organización se relaciona con tal propósito, mientras que la definición de la Visión dice que se refiere a lo que la organización aspira a ser, su propósito es establecer una visión de futuro de manera que entusiasme, consiga el compromiso y fuerce la generación de resultados. (pág. 118 del libro “Fundamentos de Estrategia”)

Los conceptos de Misión y Visión, también son explicados según Johnson y Acholes como la razón de ser de una organización, y citan:

1 Stakeholders: aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización .

“Una intención estratégica es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización” (pág. 220 del libro “Dirección Estratégica”)

Respecto a los Valores Corporativos, resaltar que se trata de los principios subyacentes que guían la estrategia de la organización. (pág. 118 del libro “Fundamentos de Estrategia”)

El núcleo de la cultura operativa esta constituido por los valores operativos, estos valores se aplican a la resolución de situaciones concretas.

Una vez definidos los conceptos se analizan las realidades que relacionan a la Chrysler con estos tres puntos claves de la estrategia:

Como se ha definido anteriormente, la misión es el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders. Así pues, podemos definir la misión de Chrysler, dentro de Audecsa como maximizar el bienestar de sus trabajadores, accionistas y clientes mediante, haciendo tres distinciones clave:

➤ Maximizar los beneficios de los socios: todo socio que se preste a formar parte de una organización lucrativa, lo que pretende principalmente es hacer crecer sus activos, es decir, obtener beneficios a largo plazo. Para conseguir este propósito, Chrysler pretende, mediante su consejo de administración mantener informados a los socios. En este caso específico, la concesión de Chrysler Alzira, forma parte del Grupo Suñer Family Office, es decir, la familia Campos-Suñer son los propietarios de la empresa, forman parte de su consejo de administración, con lo cual, conocen la situación de la empresa y son los que tienen en su poder la toma de decisiones, esto conlleva a que este punto no sea precisamente de los más importantes, puesto que las decisiones las toman de forma interna y van uniendo y formando grupo entre sus empresas como mayormente se necesite según las circunstancias.

➤ Maximizar el bienestar de sus operarios: este apartado si que representa un punto clave dentro de la organización, como se ha comentado anteriormente, los trabajadores son el poder máspreciado de una organización, los propietarios y máximos mandatarios delegan en ellos las tareas de sostenimiento de la empresa. En cualquier caso, y más en este concreto de una concesión en el sector automoción, los operarios son uno de los pilares más fundamentales de la estructura. Sin trabajadores de mantenimiento, sin mecánicos especializados y sin comerciales competentes, por mucho consejo de administración bueno que se tenga, la organización no podría seguir adelante.

En este caso, la empresa mantiene el bienestar de sus trabajadores mediante incentivos económicos y creando un buen ambiente de trabajo. Los mandatarios del consejo de administración están abiertos a sugerencias de sus trabajadores y no existen barreras entre ellos y sus operarios, ya que, cuanta más libertad se le proporcione al trabajador más cómodo se encuentra en su puesto. Se trata de dar una seguridad estable en cuanto a las necesidades de los trabajadores que forman parte de la plantilla, y sobretodo tratándolos como personas y no como subordinados, la sensación de acercamiento entre los distintos galones que existen dentro de Chrysler Alzira, hace que el ambiente de trabajo sea cómodo, agradable y da una sensación de seguridad y familiaridad dentro de las instalaciones. Además, esta características anteriormente citadas y el bienestar interno da una imagen al exterior de tranquilidad a la hora de adquirir uno de sus productos, ya que, si un potencial

cliente se acerca a estas instalaciones y percibe un buen ambiente, ésta sensación interna de seguridad y familiaridad le será transmitida y estará más perceptivo a la hora de atender a todo aquello que se le ofrece y tomar una decisión.

➤ Maximizar la satisfacción de sus clientes: Chrysler Alzira parte de la base de que el cliente es lo más importante para que la organización se sustente, lo que se pretende es la captación y fidelización de los clientes y para conseguirlo, intentan adaptarse a las necesidades y deseos de cada cliente de forma individualizada, así pues, la empresa ofrece sus máximos esfuerzos para que dicha satisfacción llegue al cliente y sea capaz de percibirla. Se ofrecen las máximas ventajas a la hora de la adquisición de un vehículo, partiendo de la base de poder probar el vehículo deseado, ofrecer el tipo de financiación que más se adapte a los deseos del cliente, potenciar el servicio de venta y post-venta y ofrecer una imagen de seguridad y tranquilidad hacia el cliente en cuanto pueda aparecer cualquier tipo de problema tanto por parte del cliente como por parte de la organización. Esta misión frente al cliente se puede resumir como la adaptación individualizada a las necesidades que cada usuario en particular transmite a los operarios que tratan con él.

La visión se puede definir en dos frases cortas: se trata del estado futuro deseado, no es más que la aspiración de la organización. En el caso de Chrysler hace referencia en este momento concreto del tiempo a la supervivencia en el sector, a alcanzar una cuota de mercado más amplia y a consolidarse en el mercado español de la automoción. Pretenden conseguir un reconocimiento más amplio por parte de los usuarios de turismos, ya que no se trata de una marca muy consolidada y generalmente no suele ser elegida ya sea debido a su procedencia americana o a las tendencias del mercado por los turismos franceses y alemanes. Se intenta día a día ofrecer una imagen de vehículos asequibles a las economías domésticas españolas, así como de vehículos de alta gama, con buenas calidades, buenos acabados y ofreciendo toda clase de tecnologías más avanzadas.

Respecto a los valores corporativos, son la conclusión de la misión y visión, la forma en que se ponen en práctica todos los componentes de la empresa de forma conjunta y que potencialmente llevan a la organización al éxito, como consecuencia de la coherencia en su perspectiva cultural y estratégica. En el caso de Audecsa, S.L en referencia a la Chrysler se puede destacar que la actuación de todos sus operarios va en función de la misión perseguida para conseguir la máxima satisfacción de sus clientes. Los valores corporativos de Chrysler Alzira se pueden considerar una cadena de sucesos y actuaciones, los propietarios de la concesión son la familia Campos-Suñer, encargados de gestionar junto al equipo de administración el buen funcionamiento de la organización, estos mandatarios están en contacto directo persiguiendo como objetivo principal el bienestar de sus empleados; a su vez, estos empleados son los encargados de conseguir un buen funcionamiento en equipo de lo que se considera la organización, desde los encargados de taller y sus operarios, los encargados de ventas, los comerciales, e incluso el servicio de limpieza, para que cada pieza del puzzle encaje y conseguir la máxima satisfacción del cliente. Se trata principalmente de una contribución en cadena de cada una de las personas que conforman el conjunto de la organización, para conseguir la visión que la empresa tiene de su futuro.

Como la Chrysler Alzira pretende amoldarse a cada situación en particular, resulta muy complicado resumir los valores corporativos uno a uno, lo que se puede hacer es numerar las actuaciones más generalizadas, teniendo en cuenta siempre y sin olvidarse de que, la empresa intenta amoldarse siempre a cada situación en concreto. Se pueden considerar como

tal los tipos de financiación internos ofrecidos a los clientes, el trato individualizado de venta y post-venta, los regalos y ofertas que de forma interna son ofrecidos a los usuarios, los descuentos comerciales, la tasación de los vehículos entregados a cuenta, los incentivos ofrecidos a sus operarios, la remuneración de horas extraordinarias, el compromiso adquirido con los operarios en cuanto a sus ideas e inquietudes y la facilidad que se les ofrece de ponerse en contacto con sus superiores, el trato familiar dentro de la organización y con los potenciales clientes, etc.

5.3. Forma jurídica

Se trata de una Sociedad Limitada, cuyas siglas son “S.L.”.

Las sociedades limitadas, son consideradas de carácter mercantil, con independencia de la actividad que desarrollen. El capital mínimo exigido para su creación es de 3005,06€ y se deben desembolsar íntegramente en el momento de su constitución, el capital es dividido en participaciones sociales, pero no se pueden representar ni por medio de títulos, ni anotaciones en cuenta. Como bien dice su nombre, la responsabilidad de sus socios se ve limitada a la aportación que se ha desembolsado, además, los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

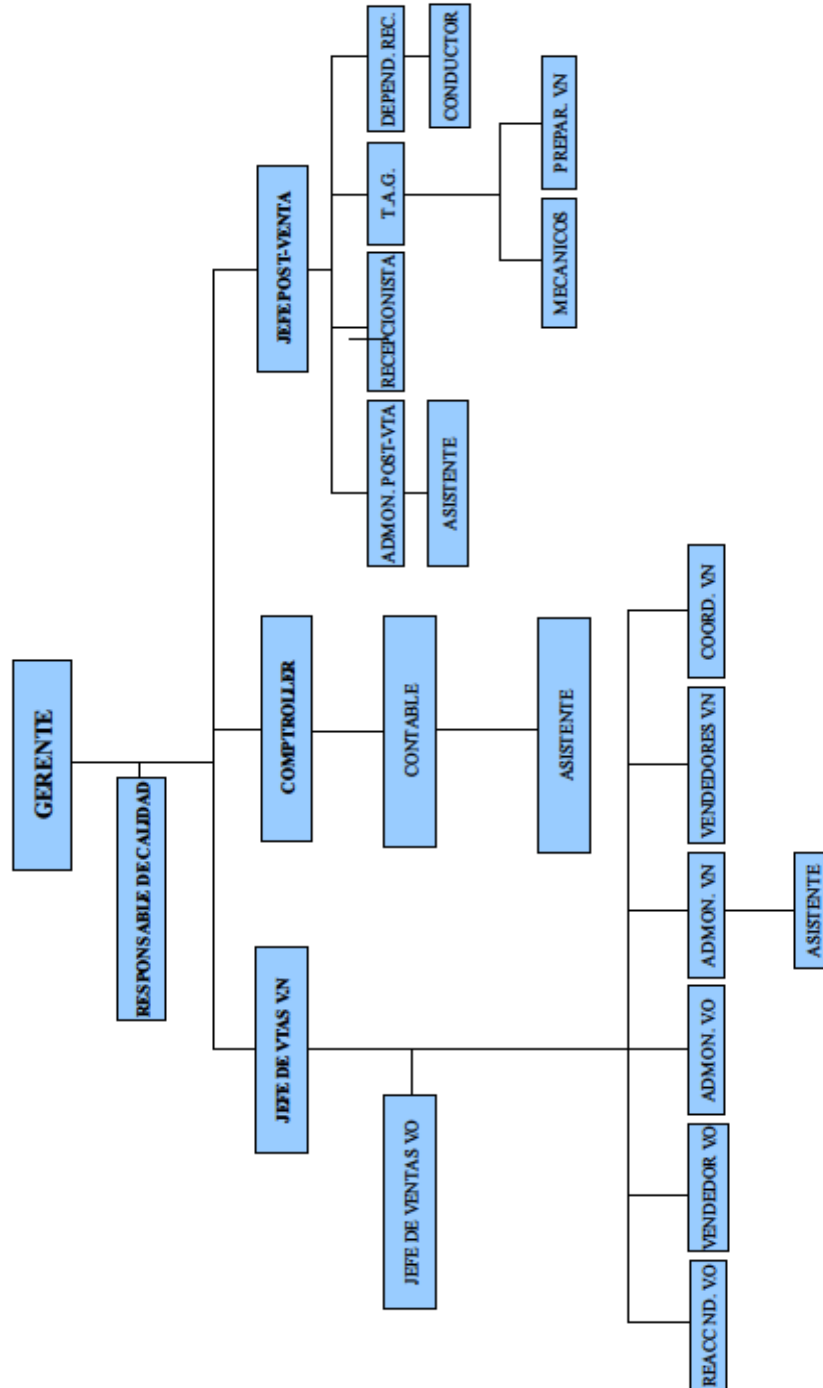
Se consideran de nacionalidad española todas aquellas Sociedades Limitadas que fijen su domicilio en territorio español, con independencia del lugar donde se constituyan, además la inscripción en el Registro Mercantil tiene carácter constitutivo. La constitución de este tipo de sociedades exige la necesidad de como mínimo un socio, en el caso de las Sociedades Limitadas Unipersonales, pero no existe límite respecto al máximo.

Las aportaciones por parte de los socios pueden ser dinerarias y no dinerarias. Respecto a las primeras, deben ser acreditadas, normalmente mediante una certificación bancaria que se incorporará a la escritura de constitución. Respecto a las segundas, se pueden aportar bienes y derechos que se puedan valorar económicamente, no obstante, el trabajo o servicios a cargo de la organización no se pueden considerar como aportación.

Sobre la transmisión de participaciones, resulta voluntaria entre los socios, cónyuges, ascendentes o descendentes, o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que se establezca algo contrario en los estatutos. En caso de que las participaciones pasen a una tercera persona, se requiere el consentimiento previo de la sociedad, además se consideran nulas las cláusulas estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria por actos “inter vivos”.

5.4. Organigrama

Imagen 38: Organigrama puestos de trabajo Audecsa, S.L.



Fuente: Audecsa, S.L.



5.5. Análisis y descripción de los puestos de trabajo

1. PERFIL DE PUESTO: GERENTE:

PUESTO DE TRABAJO: GERENTE

- Su función básica es la dirección y ejecución de la política comercial, administrativa, de calidad y personal de todos los departamentos.

- Las funciones asociadas a este puesto son principalmente el apoyo al jefe de ventas, jefe de servicio, comptroller y responsable de calidad.

- La formación específica que se requiere para poder ejercer este puesto es:

1. Formación universitaria medio nivel

2. Conocimientos informativos nivel usuario

-Para reforzar los conocimientos necesarios, resulta conveniente y positivamente valorado el conocimiento de idiomas, principalmente inglés y francés.

2. PERFIL DE PUESTO: RESPONSABLE DE CALIDAD:

PUESTO DE TRABAJO: RESPONSABLE DE CALIDAD

- Encargado de desarrollar, implantar y mantener el sistema de gestión basado en las Normas ISO 9001.

- Informar a la alta dirección sobre cualquier necesidad de mejora.

- Facilitar a la gerencia un juicio objetivo sobre el funcionamiento del Sistema de gestión de calidad y el nivel de servicio prestado a los clientes.

- Colaborar con los distintos departamentos en la consecución y definición de las medidas correctivas y preventivas más adecuadas.

- Proponer al comité de calidad el plan de Auditorias de calidad.

- Establecer y mantener una sistemática que asegure la comunicación entre los diferentes niveles y funciones referentes a la eficacia del Sistema de gestión de la calidad.

- Cumplir con las tareas descritas en la documentación de los sistemas.

1. Formación específica que se necesita para poder cubrir este puesto:

- Cursos o seminarios de ISO 9001.

- Formación en auditorias del sistema de gestión.

3. PERFIL DE PUESTO: GESTOR DE RELACIÓN CON CLIENTES:

PUESTO DE TRABAJO: RESPONSABLE DE CALIDAD



- Las funciones básicas que se realizan en este puesto son las siguientes: atención y resolución de reclamaciones, coordinar las acciones de fidelización, seguimiento de las valoraciones obtenidas en las encuestas de satisfacción de los distintos departamentos, coordinación de las acciones de marketing de la concesión, coordinación y seguimiento de los estándares Chrysler, para conseguir su cumplimiento.
- Las funciones secundarias asociadas a este puesto son principalmente el apoyo tanto al jefe de ventas como al jefe de post-venta.
- La formación específica para este puesto es como mínimo enseñanza primaria (EGB), conocimientos informáticos a nivel de usuario e imprescindible el carnet de conducir. Respecto a la formación adicional y positivamente valorada, la obtención de cursos o asistencia a seminarios sobre la Norma ISO 9001.

4. PERFIL DE PUESTO: AUDITOR INTERNO DE CALIDAD

PUESTO DE TRABAJO: AUDITOR INTERNO DE CALIDAD

- El auditor interno de calidad se dedica a realizar tres funciones básicas: auditorías planificadas, la emisión de informes de auditoría, y la recomendación de soluciones y apoyo en la resolución de éstas.
- La formación específica requerida y positivamente valorada por la empresa, es el curso de auditorías internas de calidad Sistema de Gestión ISO 9001:2000

5. PERFIL DE PUESTO: JEFE DE VENTAS DE ¹V.N.

PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE VENTAS DE V.N.

- Las principales funciones que debe cumplir el jefe de ventas de V.N. Son:

1. Organización, planificación y desarrollo del Departamento de ventas
2. Organización y control del departamento de ventas de V.N.
3. Resolución de las reclamaciones de los clientes
4. Resolución de las no conformidades correspondientes a V.N.
5. Elaboración y cumplimentación de los objetivos de ventas
6. Control y supervisión de los stocks
7. Elaboración y supervisión de los pedidos de V.N.
8. Control y motivación del equipo de ventas.
9. Elaborar estrategia comercial del equipo de ventas.
10. Puesta en funcionamiento y supervisión de acciones de ventas.

1 V.N.: Vehículos Nuevos.

11. Análisis de la zona geográfica y propuesta de nuevos agentes.

12. Controlar y supervisar el departamento de ¹V.O.

- Las funciones que el jefe de ventas de V.N. Debe asociar a las principales, son las siguientes:

1. Control y asignación de vehículos adjudicados.
2. Supervisión de ²campas de stock.
3. Vigilar el orden, la limpieza y decoración de las exposiciones.
4. Transmitir y poner en práctica acciones promocionales de ventas.
5. Supervisión de la rentabilidad y gastos del departamento.
6. Relaciones con el departamento de ventas de V.N. De la Dirección de Zona.
7. Supervisión de entrega de vehículos.
8. Relaciones con financieras.

- La formación específica que se requiere para poder ocupar este puesto es la enseñanza primaria o EGB, la experiencia profesional en ventas de al menos 3 años, imprescindible el carnet de conducir y conocimientos de informática a nivel de usuario.

6. PERFIL DE PUESTO: JEFE DE VENTAS DE V.O.

PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE VENTAS DE V.O.

- Las principales funciones que debe cumplir el jefe de ventas de vehículos de ocasión son:

1. Organización y control del departamento de V.O.
2. Resolución de las reclamaciones de sus clientes.
3. Resolución de las no conformidades correspondientes a V.O.
4. Tasación y supervisión de las no conformidades.
5. Venta de V.O.
6. Planificación y desarrollo del departamento de ventas de V.O.
7. Supervisión de las compras de V.O.
8. Supervisión del reacondicionamiento de los V.O.

- Las funciones asociadas a este departamento son:

1 V.O.: Vehículos de Ocasión

2 Campas de stock: almacén en el que se apilan los stocks de material de taller

1. Contacto con desguaces.
2. Contacto con el responsable de V.O. De la Dirección de Zona.
3. Vigilar orden y limpieza de la exposición de los V.O.
4. Control de ¹campas de V.O.
5. Contacto permanente con los jefes de taller para los reacondicionamientos.
6. Relaciones con financieras.
7. Atención al cliente y compraventas.

- Formación específica imprescindible:

1. Enseñanza primaria / EGB.
2. Experiencia profesional en el sector de automoción de al menos 3 años.
3. Carnet de conducir.
4. Conocimientos de informática a nivel de usuario.

- La formación positivamente valorada adicional a la específica es la de FP I, FP II o Titulación de ventas a nivel de BUP, ser buen comercial, ser buen comunicador, tener buena presencia, conocimientos técnicos de vehículos, experiencia en relaciones con clientes y compraventas y conocimientos de valenciano.

7. PERFIL DE PUESTO: REACONDICIONADOR DE VEHÍCULOS

PUESTO DE TRABAJO: REACONDICIONADOR DE V.O.

- Las funciones básicas a desempeñar en este puesto son:

1. Reacondicionamiento de V.O.
2. Movilidad de los V.O.
3. Verificación del estado de los V.O.

- Las funciones específicas de debe desempeñar el operario de este puesto son:

1. Colocación de los vehículos tanto en la exposición como en las campas.
2. Reparación de ciertas averías.
3. Montaje de accesorios.
4. Limpieza de los vehículos.

1 Campa de vehículos : explanada de coches de segunda mano.

- Las formación específica que se exige a los operarios para poder desempeñar este puesto son:

1. Estudios primarios/EGB.
2. Carnet de conducir.
3. Experiencia como mecánico titular o en prácticas de como mínimo 3 meses.

- También sera positivamente valorada la siguiente formación:

1. FP I, FP II rama de automoción.
2. Haber demostrado a través de su trayectoria en la empresa la aptitudes necesarias para desempeñar dicho cargo.
3. Conocimientos técnicos del automóvil.
4. Vinculación al mundo del automóvil.

8. PERFIL DEL PUESTO: VENDEDOR DE V.O.

PUESTO DE TRABAJO: VENDEDOR DE V.O.

- Funciones básicas a desempeñar por el operario ocupante de este puesto:

1. Venta de V.O.
2. Confección de pedidos de ventas.
3. Pruebas de los V.O.
4. Entrega de los V.O.
5. Seguimiento de operaciones con los agentes oficiales de la zona colaboradores.

- Las funciones a desempeñar por el operario son:

1. Relaciones con los clientes.
2. Relaciones con financieras.
3. Relaciones con gestorías.
4. Relaciones con otros compraventas.

- La formación que se exige a los trabajadores de este departamento son:

1. Enseñanza primaria/EGB.
2. Experiencia como comercial en cualquier ámbito de al menos 1 año o experiencia dentro de la empresa de al menos de 2 años.



3. Carnet de conducir.

- La formación adicional bien valorada.

1. FP II o estudios medios a nivel de BUP.

2. Informática a nivel de usuario.

3. Dotes comerciales.

4. Ser buen comunicador.

5. Tener buena presencia.

6. Cursos de venta.

7. Cursos de atención telefónica.

8. Cursos de Marketing.

9. Valenciano.

10. Habilidad para el cálculo de matemáticas comerciales.

9. PERFIL DE PUESTO: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DE V.O.

PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DE V.O.

- Funciones básicas para desempeñar este puesto:

1. Gestión de transferencias de V.O.

2. Facturación de V.O.

3. Relaciones con gestorías.

4. Atención centralizada telefónica.

5. Reclamación de abonos de fábrica.

6. Preparar garantías de V.O.

- La principal función asociada a las básicas es la relación con los agentes oficiales.

- Formación específica exigida a los trabajadores para este de puesto:

1. Enseñanza primaria/EGB.

2. Conocimientos básicos de contabilidad e informática a nivel de usuario o experiencia de 6 meses mínimo en un puesto similar

- Formación positivamente valorada que complementa a la anterior:



1. FPI, FP II en la rama de administración
2. Conocimiento de idiomas
3. Tener buena presencia
4. Cursos de atención al cliente
5. Cursos de atención telefónica
6. Valenciano

10. PERFIL DE PUESTO: ADMINISTRACION DE VENTAS DE V.N.

PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRACION DE VENTAS DE V.N.

- Las principales funciones que se desempeñan en este puesto son:

1. Gestión de la matriculación de los V.N.
2. Facturación de los V.N.
3. Relaciones con gestorías
4. Atención centralizada telefónica
5. Reclamación de abonos a las fábricas
6. Comunicación ventas/recepción V.N a fábrica
7. Preparar libros de garantías de los V.N.

- Las funciones asociadas al puesto que se ejercen son la de atender y distribuir el correo electrónico, y la relación con los agentes oficiales.

- La formación principal que valora la empresa es:

1. Enseñanza primaria/EGB
2. Conocimientos básicos de contabilidad
3. Conocimientos de informática a nivel de usuario

- A parte de las funciones anteriores, también es valorada positivamente:

1. FPI, FP II de la rama de administración
2. Conocimientos de idiomas
3. Tener buena presencia
4. Cursos de atención al cliente



5. Cursos de atención telefónica

6. Valenciano

11. PERFIL DE PUESTO: PREPARADOR DE V.N.

PUESTO DE TRABAJO: PREPARADOR DE V.N.

- Las funciones que se desempeñan en este puesto principalmente son la recepción de los vehículos, la ubicación en campa de almacenamiento y la preparación para la entrega.

- Las funciones asociadas a dicho puesto son:

1. Montaje de accesorios en los V.N.
2. Reacondicionamiento de pequeñas averías
3. Limpieza de los vehículos
4. Colocación de los vehículos en la exposición
5. Colocación de placas de matrícula y prueba de los vehículos

- Los requisitos a cumplir para ocupar dicho puesto son los estudios primarios o EGB, el carnet de conducir y experiencia de como mínimo 3 meses desempeñando el puesto de mecánico titular o en prácticas

- La formación adicional y positivamente valorada por la empresa:

1. FP I, FP II en la rama de automoción
2. Haber demostrado a través de su trayectoria en la empresa las aptitudes necesarias para ocupar dicho puesto
3. Conocimientos técnicos de automóviles
4. Vinculación al mundo del automóvil

12. PERFIL DE PUESTO: VENDEDOR DE V.N.

PUESTO DE TRABAJO: VENDEDOR DE V.N.

- Las funciones básicas que se desempeñan en dicho puesto son las siguientes:

1. Venta de V.N.
2. Confección de pedidos de ventas
3. Ofrecimiento de la prueba dinámica
4. Pruebas de V.N.
5. Entrega de V.N.



6. Seguimiento de operaciones con agentes oficiales de zona y colaboradores

- Las funciones que complementan a las anteriores son:

1. Relaciones con los clientes
2. Relaciones con financieras
3. Relaciones con gestorías

- La formación imprescindible para desempeñar este puesto es:

1. Enseñanza primaria/EGB
2. Experiencia como comercial en cualquier ámbito de al menos 1 año.
3. Carnet de conducir

- La formación adicional favorablemente apreciada es:

1. FP II o estudios medios a nivel de BUP
2. Informática a nivel de usuario
3. Dotes comerciales
4. Ser buen comunicador
5. Tener buena presencia
6. Cursos de ventas
7. Cursos de atención telefónica
8. Cursos de Marketing
9. Valenciano
10. Habilidad para el cálculo de matemáticas comerciales

13. PERFIL DE PUESTO: COORDINADOR DE V.N.

PUESTO DE TRABAJO: COORDINADOR DE V.N.

- Funciones básicas a desempeñar en este puesto:

1. Control de stock (*planning*)
2. Control de cartera de pedidos
3. Localización de vehículos en red
4. Cesión de vehículos a red

5. Adquisición de vehículos por disponible PAE

6. Programación de pedidos mensuales de vehículos

- Las funciones asociadas que se desempeñan en este puesto de trabajo adicionales a las anteriores son:

1. La organización y cambio de cesiones

2. La cumplimentación del parte de las cesiones

3. La cumplimentación de los expedientes de los vehículos adjudicados

4. La cumplimentación de los vehículos pedidos

5. La cumplimentación de la hoja de recepción y preparación de los V.N.

- La formación específica requerida es FP I o estudios medios a nivel de BUP, informática a nivel de usuario y el carnet de conducir.

- La formación valorada adicional a la anterior es principalmente experiencia en el sector, cursos de telemarketing y cursos de atención telefónica.

14. PERFIL DE PUESTO: COMPTROLER

PUESTO DE TRABAJO: COMPTROLER

- Las principales funciones que se desempeñan en este puesto son:

1. Asesoramiento fiscal y contable

2. Elaboración de los informes de fábrica

3. Elaboración de los estados financieros para los accionistas

4. La confección de los impuestos

5. Relación con las asesorías fiscales y laborales

6. Elaboración de los presupuestos

7. Supervisión del arqueo de caja

- Las funciones secundarias del ocupante de este puesto son el asesoramiento informático y la supervisión de los cobros y los pagos.

- La formación exigida para desempeñar este puesto es como mínimo la Diplomatura en Ciencias empresariales y la formación complementaria positivamente vista, la informática a nivel medio.

15. PERFIL DE PUESTO: CONTABLE



PUESTO DE TRABAJO: CONTABLE

- Las funciones básicas de este puesto son la contabilidad general y el control de cobros; adicionalmente se realizan funciones como la revisión contable de expedientes V.N./V.O., y la supervisión de las garantías del taller.

- La formación requerida principalmente es la experiencia en un puesto similar de como mínimo 1 año, aunque se vera bien considerada la formación de FP I o FP II, la informática básica y el carnet de conducir.

16. PERFIL DE PUESTO: JEFE DE POST-VENTA

PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE POST-VENTA

- Las funciones básicas del jefe de post-venta son:

1. Organización y control de la post-venta
2. Planificación y seguimiento de los objetivos de taller y recambios
3. Resolución de reclamaciones de clientes
4. Resolución de no conformidades correspondientes a taller y recambios
5. Establecimiento de la formación del personal de taller y recambios
6. Coordinación de funciones entre recambios/servicio
7. Control y organización del departamento de recambios
8. Control de almacén y recuento de forma rotativa de las piezas de recambios
9. Control de los pedidos de la Chrysler
10. Control de pedidos a proveedores
11. Control y seguimiento de campañas de Chrysler
12. Control y seguimiento de ventas por los distintos canales (taller propio, agentes, clientes de mostrador y resto de clientes)
13. Asignar las tareas a realizar por el resto de personal del almacén según los conocimientos y la experiencia de cada uno
14. Control y custodia de la documentación de microfichas del departamento de recambios

- Las funciones asociadas a las anteriores son:

1. Mantenimiento y calibración de los equipos
2. Verificación de las intervenciones realizas



3. Control de la Documentación Técnica del Servicio
4. Seguimiento de la entrega de los vehículos
5. Aprobación de los presupuestos de reparaciones
6. Planificar la reparación de todos los componentes, piezas u órganos que así lo necesiten para su posterior montaje en el taller propio, haciendo un seguimiento para que se cumplan las fechas establecidas.
7. Planificar la entrega o recepción de piezas para los distintos clientes si fuera necesario

- La formación positivamente valorada para ocupar este puesto es:

1. Enseñanza primaria/EGB
2. Experiencia de al menos 3 años en el sector
3. Conocimientos técnicos y de gestión sobre la automoción
4. Conocimientos de informática a nivel de usuario
5. Carnet de conducir

- Adicionalmente a la formación anterior, también resulta valorada la siguiente formación, aunque no resulta imprescindible

1. Conocimientos financieros y de gestión departamental
2. Conocimientos en gestión medioambiental
3. Conocimientos en maquinaria específica y de nuevas tendencias
4. Cursos de ventas
5. Valenciano
6. Visión comercial en el trato con clientes

17. PERFIL DE PUESTO: ADMINISTRACIÓN POST-VENTA/CAJERO

PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN POST-VENTA

- Las funciones básicas que desempeña el operario que ocupa este puesto son:

1. Facturación y cobro de reparaciones de contado del taller
2. Facturación y cobro de venta al contado de recambios
3. Facturación de reparaciones en garantía del taller
4. Facturación de reparaciones de carrocería del taller



5. Facturación de reparaciones a crédito del taller
6. Atención centralizada telefónica
7. Realiza las acciones de fidelización respecto de los clientes
8. Encargado de gestionar las garantías de fábrica

- De forma complementaria a las anteriores, el responsable de este departamento también realiza acciones como el cobro de expedientes de V.N./V.O., como la facturación de las reparaciones internas del taller.

- La formación requerida para poder ocupar dicho puesto es:

1. Enseñanza primaria/EGB
2. Conocimientos básicos de contabilidad
3. Conocimientos básicos de informática a nivel de usuario

- También resulta interesante a la hora de contratar para este puesto, que la persona haya obtenido formación de:

1. FP I, FP II en la rama de Administración
2. Conocimiento de idiomas (preferiblemente inglés)
3. Buena presencia para estar cara al público
4. Cursos de atención al cliente
5. Valenciano
6. Visión comercial en el trato con clientes o potenciales clientes

18. PERFIL DE PUESTO: RECEPCIONISTA

PUESTO DE TRABAJO: RECEPCIONISTA

- Las funciones que requiere dicho puesto principalmente son:

1. Acogida de los clientes o potenciales clientes cuando acuden a las instalaciones
2. Abrir 'O.R de taller y contactar con los clientes para confirmar o modificar la fecha de terminación y recogida del vehículo
3. Estar en contacto con el Jefe de taller y con los proveedores de carrocería para el control y seguimiento de las entregas de taller
4. Facturación de las reparaciones en garantía del taller

1 O.R.: orden de reparación

5. Facturación de las reparaciones de carrocería en el taller

6. Facturación de las reparaciones a crédito del taller

- Las funciones complementarias a las anteriores, pero en este caso igual de importantes son:

1. Explicar las facturas a los clientes o solicitar de quién proceda, la explicación de las mismas y los trabajos realizados en el vehículo

2. Estar en contacto con el jefe de servicio o con el jefe de taller para llamar a los clientes para interesarse por su satisfacción respecto a los trabajos realizados

3. Controlar el estado de los vehículos de cortesía y sus revisiones

4. Mantener libre la entrada y el pasillo de recepción de vehículos pidiendo la ayuda necesaria cuando su ocupación no les permita hacerlo

5. Sacar los vehículos para la entrega de éstos a los clientes y pedir ayuda en caso de ser necesaria cuando el resto de sus ocupaciones no les permita hacerlo

- La formación específica requerida para los ocupantes de este puesto es principalmente:

1. Enseñanza primaria/EGB

2. Conocimientos de informática a nivel de usuario

3. Carnet de conducir

- La formación bien vista por los cargos superiores y que facilitan la entrada en este puesto es:

1. FPI, FP II

2. Buen comunicador

3. Buena presencia

4. Dotes comerciales

5. Cursos de atención al cliente

6. Cursos de atención telefónica

7. Valenciano

8. Conocimientos básicos de mecánico/electricista, ya que resulta beneficioso a la hora de explicar a los clientes posibles reparaciones realizadas en sus vehículos

19. PERFIL DE PUESTO: 'T.A.G

PUESTO DE TRABAJO: T.A.G.

1 T.A.G.: técnico de alta gama.

-Las funciones primordiales a realizar por el T.A.G son:

1. Diagnóstico y reparación de todas las averías que por su conocimiento y experiencia le sean asignadas por el jefe de servicio, o en su ausencia, la persona designada para realizar esas funciones
2. Control y archivo de la documentación técnica de cada vehículo
3. Forma e informa al resto de compañeros de los conocimientos que él va adquiriendo a través de los distintos cursos de formación a los que debe asistir
4. Está en contacto con los servicios técnicos de Chrysler para la información o reparación de las averías que así lo requieran

- Adicionalmente a las funciones citadas anteriormente, el operario designado a este puesto, debe cumplir también las siguientes funciones:

1. Prestar la ayuda necesaria al resto de compañeros para el diagnóstico de las averías que por su complejidad así lo requieran
2. Colaborar con el jefe de servicio para la transmisión, al resto de compañeros, de las informaciones que les comunique la casa Chrysler
3. Prueba de los vehículos que entren en el concesionario
4. Ayuda al mantenimiento de la libre entrada y del pasillo de recepción de vehículos cuando le sea requerido por el jefe de servicio o recepcionista

- La formación básica para poder desempeñar este puesto es:

1. Enseñanza primaria/EGB
2. Todos los cursos impartidos por Chrysler que le acrediten como T.A.G.
3. Carnet de conducir

- Adicionalmente, también será valorada positivamente por la empresa, que la persona tenga conocimientos de FP I o FP II y conocimientos de informática a nivel de usuario

20. PERFIL DE PUESTO: JEFE DE TALLER

PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE TALLER

- Las funciones que debe desempeñar el jefe de taller son las siguientes:

1. Organización del taller
2. Planificación y seguimiento de los objetivos del taller
3. Asistencia al recepcionista en momentos de mucha afluencia
4. Realización de las campañas Chrysler

5. Asignar las tareas a realizar por el personal del taller según los conocimientos y la experiencia de cada uno
6. Control y custodia de la documentación, cofres y utillaje del taller
7. Control de la documentación técnica de servicio
8. Seguimiento de la entrega de los vehículos
9. Aprobación de los presupuestos de reparaciones
10. Planificación de la reparación de todos los componentes, piezas u órganos que así lo necesiten para su posterior montaje en taller propio, haciendo un seguimiento para que se cumplan las fechas establecidas

- La formación requerida por la empresa para poder ocupar este puesto es:

1. Enseñanza primaria/EGB
2. Experiencia de al menos 3 años en el sector
3. Conocimientos de informática a nivel de usuario
4. Carnet de conducir

-Adicionalmente, también será positivamente valorado, que el ocupante del puesto tenga conocimientos en maquinaria específica y de nuevas tendencias, y una visión comercial claramente destacada en el trato a los clientes

21. PERFIL DE PUESTO: OFICIAL DE 1ª MECÁNICO-ELECTRICISTA

PUESTO DE TRABAJO: MECÁNICO

- Las principales funciones a desempeñar por este tipo de operarios son principalmente el diagnóstico y reparación de todas la averías que por sus conocimientos y experiencia le sean asignados por el jefe de servicio, o en su ausencia, por la persona asignada para tal fin en cada momento.

- Adicionalmente, también se deben de encargar de:

1. Las pruebas de los vehículos tanto cuando entran en el taller como cuando ya están reparados
2. Ayudar a mantener libre la entrada y el pasillo de recepción de vehículos cuando le sea requerido por el jefe de post-venta o recepcionistas
3. Sacar los vehículos del taller para la entrega de éstos a los clientes cuando el jefe de servicio lo requiera

- La formación específica requerida para los ocupantes de este puesto es principalmente la enseñanza primaria/EGB, experiencia de al menos 3 años en la rama de automoción en las funciones y puesto de reparación, y por supuesto, resulta imprescindible tener carnet de



conducir.

- La formación secundaria requerida, pero positivamente valorada, son los titulados en FP I o FP II en la rama de automoción

22. PERFIL DE PUESTO: PEÓN

PUESTO DE TRABAJO: MECÁNICO

- Las funciones que se realizan en este puesto son las revisiones, cambio de aceite, pastillas de freno, etc., pequeñas reparaciones que le sean asignadas por el jefe de servicio, o en su ausencia, por la persona asignada para tal fin en cada momento

- Las funciones requeridas en este puesto, pero de forma secundaria son, la ayuda a mantener libre la entrada y el pasillo de recepción de vehículos cuando le sea requerido por el jefe de post-venta o los recepcionistas y sacar los vehículos para ser entregados a los clientes cuando el jefe de servicio lo requiera

- Para poder realizar estas funciones, se les requiere una formación específica: enseñanza primaria/EGB, experiencia de al menos 3 años en la rama de automoción en las funciones de reparación e imprescindible el carnet de conducir.

- Adicionalmente se valorará positivamente la formación en FP I o FP II en la rama de automoción

23. PERFIL DE PUESTO: LAVACOCHE Y MANTENIMIENTO

PUESTO DE TRABAJO: LAVADERO

- Principalmente se trata del encargado del mantenimiento y limpieza de las instalaciones, lavar los coches que el jefe de servicio le asigne y ¹desparafinado de vehículos rescepcionados

- Adicionalmente, también se encarga de colocar los vehículos en las distintas plazas cuando el jefe de servicio o el jefe de ventas así lo requieran, ayudan a mantener despejada la entrada de taller y sacan los vehículos para ser entregados a los clientes cuando el jefe de servicio o jefe de ventas lo requieran

- No se necesita formación específica aunque se requiere mucho entusiasmo en el trabajo y el carnet de conducir

- Adicionalmente, se valorará de forma positiva que el operario tenga conocimientos o experiencia en pequeñas reparaciones del mantenimiento del local como albañilería, fontanería, electricidad, etc.

24. PERFIL DE PUESTO: DEPENDIENTE DE RECAMBIOS

PUESTO DE TRABAJO: ALMACENEROS

1 Desparafinado: se trata de un procedimiento mediante el cual se retira la parafina de los vehículos nuevos.
Parafina: se trata de una capa mate de cera que sirve para proteger la pintura de los vehículos nuevos durante el transporte y durante el tiempo que se encuentran en las campas.



- Las funciones que realizan los trabajadores de este puesto son principalmente:

1. La realización de todas aquellas funciones que por su experiencia o conocimiento le sean asignadas por el jefe de post-venta o por la persona designada para ello en cada momento
2. La búsqueda de las piezas necesarias para cubrir las necesidades de los distintos clientes del departamento de recambios
3. Aprovisionamiento de todas las piezas que en el propio taller pudieran necesitar para la reparación de los vehículos de otras marcas que entren
4. Recepción y ubicación de las piezas recibidas.

- Las funciones asociadas a las anteriores son principalmente, la realización de inventarios de forma periódica y el reparto de pedidos y búsqueda de las piezas necesarias para el abastecimiento de los distintos clientes del departamento de recambios

- No se requiere una formación específica, más que los aspirantes tengan enseñanza primaria/EGB y el carnet de conducir

- La formación complementaria a la anterior y bien valorada por los superiores es: tener experiencia en más de 2 años como dependiente de recambios en la rama de automoción, conocimientos de informática a nivel de usuario, ser buen comercial y ser buen comunicador.

25. PERFIL DE PUESTO: VENDEDOR DE CALLE DE RECAMBIOS

PUESTO DE TRABAJO: DEPENDIENTE DE RECAMBIOS

- Las actividades básicas que se realizan en este puesto son:

1. Visita y gestión de ventas a servicios oficiales
2. Visita y gestión de ventas a talleres independientes y tiendas de recambios
3. Control del stock mínimo y ubicación en el almacén de servicios oficiales
4. Reposiciones de los stocks

- De forma complementaria, también se dedica al reparto de pedidos y búsqueda de las piezas necesarias para el abastecimiento de los distintos clientes del departamento de recambios y la realización de inventarios

- No se necesita formación específica, únicamente que hayan acabado sus estudios primarios/EGB y que tengan carnet de conducir

- Será valorado positivamente, que los aspirantes u ocupantes del puesto tengan experiencia de más de 2 años como dependiente de recambios en la rama de automoción, que tenga conocimientos de informática a nivel de usuario, que sea buen comercial y comunicador

26. PERFIL DE PUESTO: DEPENDIENTE DE RECAMB. PARA TALLER

PUESTO DE TRABAJO: ALMACENEROS

- Se dedica principalmente a:

1. Atender las peticiones diarias del taller para el suministro de piezas
2. Planificar con el recepcionista, y bajo supervisión del jefe de post-venta los pedidos de material no urgente para reparaciones previstas con antelación (golpes, etc.)
3. Aprovisionamiento de todas las piezas que en el propio taller pudieran necesitar para la reparación de los vehículos de otras marcas, y V.O.
4. .Ubicación en el almacén de las piezas recibidas

- De forma asociada, se realizan funciones como la búsqueda de piezas necesarias para el abastecimiento de los distintos clientes del departamento de recambios y la realización de inventarios

- No se requiere de formación específica, únicamente estudios primarios/EGB y el carnet de conducir

- Pese al punto anterior, será positivamente valorada: tener experiencia de al menos 2 años como dependiente de recambios en la rama de automoción, conocimientos de informática a nivel de usuario, ser buen comercial y buen comunicador

27. PERFIL DE PUESTO: CONDUCTOR DE RECAMBIOS

PUESTO DE TRABAJO: CONDUCTOR

- La actividad principal que realizan los operarios que ocupan este puesto es el reparto y búsqueda de piezas que le están asignadas por el jefe de post-venta o, en su ausencia, por la persona designada para ello en cada momento

- Las funciones secundarias que se realizan son:

1. La recepción y colocación de pedidos siempre que el jefe de recambios o persona designada para ello se lo solicite.
2. Despacho y preparación de pedidos a los distintos clientes en función de sus conocimientos y experiencia cuando el jefe de post-venta o persona asignada para ello así lo solicite
3. Control y vigilancia del cumplimiento del mantenimiento o reparación de los vehículos de reparto
4. Realización de inventarios rotativos

- No requiere formación específica más que el carnet de conducir y estudios primarios/EGB

- También resultará positivo para los ocupantes del puesto o futuros ocupantes tener títulos de FP I o FP II en la rama de automoción y conocimientos de informática a nivel de usuario

28. PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE

PUESTO DE TRABAJO: ASISTENTE

- Los operarios de este puesto se dedican a colaborar y apoyar al responsable de calidad y desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema de calidad de la concesión y a apoyar al resto de departamentos cuando haya exceso de trabajo.
- La formación que se les exige es, la enseñanza primaria/EGB, conocimientos de informática a nivel de usuario y el carnet de conducir.

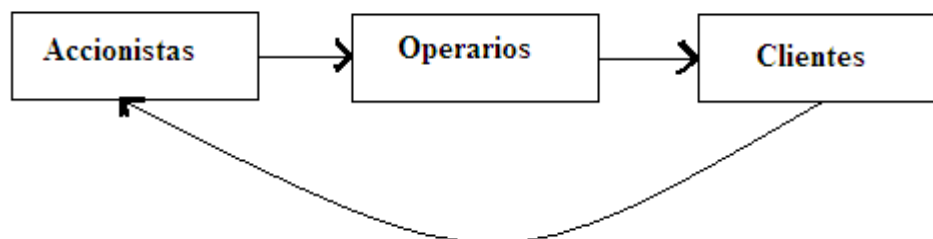
5.6. Epílogo

La misión, visión y los valores corporativos de Chrysler Alzira van enfocados principalmente al bienestar de las personas, como toda organización que se preste, los accionistas pretenden obtener los máximos beneficios y para ello los clientes tienen que estar satisfechos, pero para conseguir la máxima satisfacción de los clientes y su fidelización, la organización ha de considerar a los operarios que forman parte de ella, pues son los encargados de tratar con el cliente. Este sistema estratégico está completamente relacionado, se trata de una situación en la que todos dependen de todos.

La misión principal de la empresa es el bienestar de todos aquellos que la rodean, mientras que la visión de futuro lo que pretende es consolidarse en el sector y obtener una cuota de mercado y un reconocimiento mayor al actual. Mientras que los valores corporativos mediante los que se pretende conseguir la misión y visión estratégica de la organización tienden a ser individualizados según el tipo de caso y necesidades a cubrir.

Imagen 39: Conexión entre todos los implicados en la organización.

Misión, visión y valores corporativos



Elaboración propia.

Respecto a la forma jurídica de la organización, cabe destacar que se trata de una Sociedad Limitada y que los socios responden de las deudas únicamente con sus aportaciones.

En referencia a la distribución de los puestos de trabajo, se diversifican en tres grandes grupos: el primero hace referencia al servicio de ventas, el segundo a la parte económica y el tercero a los servicios de post-venta, todos ellos supervisados por un sistema de calidad, y dependiendo absolutamente toda la organización del Gerente, el Sr. Rafael Calabuig Llopis, siendo Director General en Suñer Automoción, es decir, de todas las concesiones de automóviles del Grupo Suñer Family Office.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo deja claro que la empresa Chrysler de



Alzira busca profesionales para sus instalaciones, valoran claramente el trato interpersonal, el dominio del valenciano para dirigirse a todos aquellos clientes que lo requieran, a los operarios de oficinas se les exige que sean sobretodo buenos comunicadores y que hayan realizado algún curso o tengan experiencia en atención telefónica. Las exigencias de la organización a la hora de una contratación y las funciones que deben desempeñar los operarios según su puesto de trabajo quedan exhaustivamente especificadas en el punto que hace referencia sobre este tema.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA





CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING

6.1. Introducción

En este apartado se va a realizar un análisis del marketing de la empresa, para conocer las partes que la empresa esta aprovechando bien, pero sobretodo para saber en que se puede mejorar y como, para ello, el primer paso a realizar, es un plano del servicio que se esta ofreciendo a los clientes, así pues, el lector de este esquema puede utilizarlo tanto como recordatorio general del proceso que sigue la organización como de guía para realizar mejoras o aportar un rediseño para incluir tanto nuevos servicios como mejoras al ya existente.

Posteriormente, se han de conocer las políticas que la organización sigue respecto a los precios, comunicación y distribución de sus productos.

De la política de precios existen dos puntos de vista completamente diferentes, desde el punto de vista del cliente, este considera un producto caro o barato, en función de las estimaciones subjetivas que realiza de los componentes de dicho producto, mientras que para la organización resulta una estrategia de “marketing mix” para mantener su empresa de forma competitiva dentro del sector o mercado en el que se mueva.

En referencia a la política de comunicación, se procederá a realizar un análisis de la estructura interna que la Chrysler ofrece a todos y cada uno de los operarios que conforman la plantilla, pretende establecer un sistema de comunicación en el que todos interactúen con todos para conseguir llegar a los objetivos que persigue la organización, al mismo tiempo que ofrece una imagen exterior de seguridad y transparencia a sus potenciales clientes.

La política de distribución, como su nombre indica, se basa en conseguir que el producto llegue en perfectas condiciones desde la fábrica hasta el distribuidor final que será el encargado de ofrecérselo al consumidor. Además, ha de estudiar las diferentes propuestas para intentar conseguir que las redes de logística que sigue la organización, sean lo más eficientes y eficaces posible. Así mismo, la empresa debe considerar también las diferentes redes de distribución para poder comparar precios que se amolden a las necesidades de la organización; después de todo ello, se decantará por aquella que consiga ajustarse mejor a los objetivos perseguidos sin incrementar de forma desmesurada el precio final del producto.

Por último, en este apartado se procederá a analizar el servicio de post-venta que se ofrece a los clientes así como la calidad ofrecida y la satisfacción que los usuarios de vehículos Chrysler consiguen alcanzar, ya no solo respecto a su vehículo, sino también del trato recibido en las instalaciones del concesionario Chrysler de Alzira por cada uno de los operarios que ha intervenido en el proceso de adquisición y mantenimiento de su vehículo.

6.2. Diseño del servicio. Blueprint

El diseño del servicio Blueprint, consiste en elaborar un plano de servicio para que visualmente queden más claros los pasos que sigue la organización a diario para hacer frente de una manera más comercial su proceso de seguimiento físico, y para realizarlo hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Identificar el servicio que se esta ofreciendo o se pretende ofrecer, para poder realizar el

plano: en el caso de la organización analizada, se trata de una empresa de automoción que pretende consolidarse en el sector, con lo cual, se trata de venta de turismos, persiguiendo la captación y fidelización del cliente.

- Desglose del servicio en tantas tareas como se quiera dividir el servicio para simplificarlo y que parezca más sencillo: en el caso del concesionario Chrysler de Alzira, los servicios se dividen de la siguiente manera: venta de vehículos nuevos, venta de vehículos de ocasión, servicio post-venta, servicio de taller, servicio de financiación, servicio de atención al cliente, servicio de logística y servicio de lavado de vehículos.
- El plano que se procederá a realizar, será desde el punto de vista del cliente, para conocer la visión del funcionamiento de la organización desde fuera, además, se señalarán las líneas de interacción de las tareas entre los operarios y las líneas de visibilidad que percibirá el cliente realizadas por la organización.
- Por último, se marcarán las líneas en las que aparezcan elementos físicos tales como el vehículo o las piezas de taller, en las que interviene la prestación del servicio visible y palpable por el cliente.

Una vez realizado el servicio de Blueprint, la empresa dispone de los elementos clave para estructurar u en este caso rediseñar el servicio que esta prestando a sus clientes para conseguir lograr una prestación que realmente satisfaga las expectativas tanto de la organización como de los clientes, este punto resultará clave a la hora de realizar la propuesta de mejora.

– Análisis de la Chrysler para el montaje del diseño de servicio que se está prestando y se pretende alcanzar:

1. Concepto del servicio: la finalidad de la organización es conseguir el máximo rendimiento de sus operadores para maximizar sus beneficios sin dejar de lado la satisfacción de sus clientes para obtener una posición de mercado bien consolidada y conseguir la fidelidad de sus clientes, pretende ofrecer al exterior una imagen de seguridad a la vez que unos productos de alta gama bien considerados por los usuarios y competitivos en el sector.

Para ello deben resolver problemas como la consolidación de la marca en el sector, ya que se trata de una marca no muy elegida por los españoles, ha de hacer ver a los clientes y potenciales clientes que los productos que ofrecen tienen buenas calidades, que son asequibles a los bolsillos de las familias y que ofrecen una imagen de buena posición social a todos aquellos que los eligen.

Por otra parte, los beneficios que aporta la elección de un Chrysler son de vehículos muy competitivos, de buenos acabados con toda clase de extras y últimas tecnologías a su alcance, además, se trata de vehículos muy seguros, con neumáticos duros con un gran agarre a la carretera y ofrecen una seguridad impecable.

2. El servicio básico: se divide en tres grandes grupos:

– La parte de financiación: la principal necesidad que presentan los clientes, sobretudo en la situación económica que esta atravesando actualmente el país, es el problema de adquisición y financiación de los productos que adquieren, la Chrysler ofrece actualmente a sus clientes

varias formas de financiación intentando amoldarse a cada caso concreto que se les presenta, siendo estas las de: financiación classic, easy plan, leasing easy lease, renting y seguro de protección de datos (vistas y analizadas en el punto 6.4. “Diferentes tipos de producto que se ofrecen a los clientes”. Además, actualmente están obsequiando a sus clientes con la posibilidad de financiar sus vehículos con el primer año de financiación libre de intereses, para garantizar tanto la seguridad de cobro por parte de la empresa, como la capacidad de pago por parte de los clientes, abaratando así el precio de sus vehículos. Todos estos tipos de financiación son ofrecidos por Chrysler Alzira a sus clientes, no obstante, no son financiados directamente por Chrysler, se trata de una empresa financiera ajena a la organización, que ha llegado a un acuerdo con el concesionario, con lo cual, se tratará de un punto que el cliente percibirá de forma indirecta, puesto que se le informa y se beneficia de ello, pero no lo percibe físicamente, ni en las instalaciones.

– La parte de atención al cliente: en cuanto un cliente cruza la entrada de una empresa, lo que precisa es la obtención de un trato cordial, un acercamiento entre la persona que los está atendiendo, sentirse cómodos en su situación de selección del producto que más les conviene. Desde Chrysler, y como se ha visto en el punto 7.3. “Análisis y descripción de puestos de trabajo” se cuida mucho la selección de personal, sobretudo a la hora de sus dotes de trato interpersonal. Se considera tanto a los operarios como a los clientes el bien más preciado, con lo que se intenta cuidarlos al máximo. A los operarios se les exige cualificación en conversaciones telefónicas, en el trato cara al público.

En este punto se esperan e intentan cubrir expectativas tales como que el cliente quede satisfecho con el trato percibido, así pues, se le mostraran todos aquellos vehículos en los que esté interesado, además se les ofrecerá una prueba con el vehículo de exposición, para que se cercioren del buen funcionamiento de nuestros turismos, además se le realizará un estudio a medida de sus posibilidades a la hora de financiar su futura adquisición, y se le resolverá cualquier duda que le pueda surgir.

El servicio post-venta, está incluido en la atención al cliente, se trata de una parte complementaria a este servicio. Hace referencia a las situaciones que puedan surgir una vez el vehículo esté en manos del cliente, éste tiene la necesidad de sentirse respaldado en todo momento, que la Chrysler responda frente a cualquier imprevisto que les pueda suceder, y así se realiza en la organización. A parte de ofrecerle al cliente una vez ha percibido su vehículo, que el pago del primer año del Impuesto sobre vehículos de tracción mecánica corra a cargo de la empresa, la primera revisión junto al primer cambio de aceite será gratuito, además, los vehículos obtienen una garantía de 2 años desde el momento de su matriculación para cualquier fallo que pueda aparecer, y existe la posibilidad de contratar una ampliación de esta garantía de un tercer año a un módico precio.

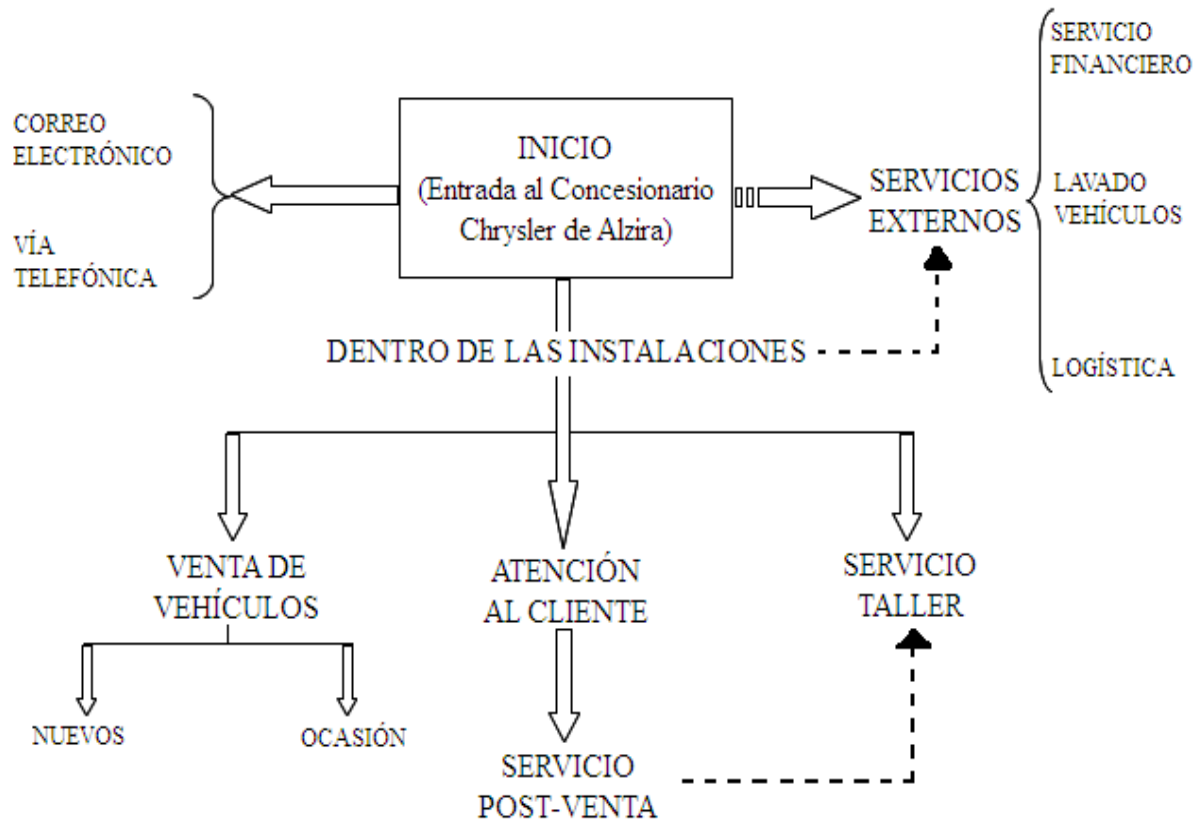
El servicio de post-venta incluye también el servicio de taller, ofreciendo un horario flexible a sus clientes, que comprende desde 7:00 hasta 14:00, y de las 16:00 hasta las 19:00 de lunes a viernes.

– El servicio de venta de vehículos: se subdivide en dos grupos, los vehículos nuevos y los vehículos de ocasión, según los deseos y las necesidades del cliente. Se trata de mostrarle al cliente las ventajas y desventajas de cada vehículo e intentar que conozca todo el funcionamiento y los extras que ofrece cada turismo. Así pues, el comercial ha de conseguir que el cliente se sienta cómodo y ofrecerá una prueba del vehículo que más le guste para que

se vaya de las instalaciones convencido de que realmente es el vehículo que necesita.

3. El plano del servicio:

Imagen 40: Servicio Blueprint Concesionario Chrysler de Alzira.



Elaboración propia.

6.3. Políticas de precios

El precio de un producto, desde el punto de vista del marketing, viene a sintetizar la política comercial de la empresa. Este precio viene también prefijado por dos bifurcaciones como son las necesidades del mercado fijadas al producto (para hacerlo competitivo respecto a su precio), y el proceso de producción al cual van ligados los costes fijos y variables, así como la rentabilidad que se pretende conseguir a partir de la comercialización del producto.

Desde el punto de vista del cliente, el precio de un producto resulta caro o barato en función de la estimación tanto objetiva como subjetiva que este realiza sobre los componentes y el acabado del producto, mientras que para la empresa, se trata de uno de los elementos más importantes de la estrategia llamada “marketing mix”

Así pues, se puede definir el precio del producto como la estimación cuantitativa que se realiza sobre un producto, y que se traduce en unidades monetarias, este precio estipulado puede conseguir o no la aceptación o no de los consumidores según estimen por los atributos que lo conforman y atendiendo a la capacidad que ofrecen para satisfacer sus necesidades.

Los factores que influyen a la hora de estipular el precio de un producto son:

- Los factores referentes a las áreas internas de la organización: los costes de fabricación, la cantidad de productos a fabricar, los precios que se negocien con los proveedores, los medios de producción que se tengan y los beneficios futuros que se pretenden alcanzar.
- Los factores referentes a las áreas externas a la organización: el mercado o sector en el que están compitiendo, el tipo de cliente al que van dirigidos sus productos, la zona geográfica en la que están ubicados, los canales de distribución que tienen a su alcance y las políticas de promoción que sigue.

La política de precios que sigue la Chrysler va en función de las necesidades y objetivos que persigue la organización, y se estructura de la siguiente manera:

En referencia a los objetivos de la organización, que como cualquier empresa que se preste, su objetivo principal es subsistir en el mercado, obteniendo beneficios e incrementando su cuota de mercado.

Los costes de fabricación y la rentabilidad de los capitales invertidos: los costes de fabricación repercuten sobre el precio final de los vehículos Chrysler, pero este viene predefinido por fábrica, además de que la producción se realiza en cadena, con lo cual, los costes van en función de los vehículos que se estipule de antemano fabricar al día, o incluso al año. Como lo que se está analizando es una concesión, el producto que entra en las instalaciones para su posterior venta, es el producto terminado. El único agravante a la hora de estipular el precio de un vehículo es el margen de venta que la concesión quiere obtener por el vehículo, siempre dentro de unos baremos marcados por el fabricante, y como objetivo conseguir amortizar el capital invertido para la obtención de beneficios. Estos datos económicos serán analizados en el punto 9. “análisis económico-financiero”.

La elasticidad de la demanda/precio, se encarga de medir la variación de la cantidad demandada ante la variación del precio del producto. En este caso, así como en cualquier tipo de producto o servicio que se pueda comercializar, los consumidores tienden a comprar mayor cantidad de producto cuanto menor es su precio, es decir, es inversamente proporcional. En el caso de ventas de los vehículos Chrysler, la elasticidad demanda precio no influye en las decisiones de los compradores, sobretodo porque no se trata, como ya se ha comentado anteriormente, de una marca bien consolidada en el sector automoción español, así pues, a parte de ofrecer buenas calidades y un alta gama, la competencia primordial en esta marca, en este mercado en concreto, viene dada por la elasticidad demanda-precio, pero existe un problema, que las casas fabricantes son las encargadas de predefinir los precios de cada vehículo para cada mercado, con lo cual, esta elasticidad resulta prácticamente inelástica para los concesionarios puesto que hay que tener en cuenta que son meros distribuidores del producto, con lo cual, resulta muy complicada la obtención de ventas por este sistema, jugando con los precios para conseguir más clientes.

Valor del producto percibido por los clientes no ayuda mucho a la hora de comercializar los vehículos de la marca Chrysler, como ya se ha visto anteriormente, el mercado de vehículos español tiende a adquirir turismos franceses o alemanes, los vehículos americanos no suelen entrar en las decisiones de los usuarios de este mercado, además, Chrysler compite en el segmento de vehículos de alta gama, contra marcas como Mercedes, BMW o Audi que son

las más competentes en este segmento, ya que los clientes así lo han decidido. La visión de los usuarios de vehículos españoles es muy clara y las tendencias están muy arraigadas, en el caso de los usuarios valencianos, siguen el mismo criterio de selección que el resto de españoles: si vas a adquirir un vehículo funcional, elige una marca francesa; mientras que si vas a adquirir un vehículo de alta gama, elige una marca alemana.

Si el análisis va en función de los precios que estipule la competencia, se puede afirmar que, se diferencian entre segmentos dentro del sector, pero que los vehículos de alta gama, por ejemplo, que es donde se ubica la marca Chrysler, ofrecen al mercado precios muy similares, en este aspecto, las marcas realmente no compiten, se consideran mucho más las tendencias del mercado que los precios, ya que dentro del mismo segmento, ya no solo los precios son similares, sino también las calidades, los acabados, las tecnologías que se implantan dentro de los vehículos, etc. En este sector, lo más importante es consolidarse y ser una de las marcas elegidas por los usuarios, pues al fin y al cabo, el usuario final es el que decide que marcas sobreviven en el sector y cuales no.

A pesar de que los precios estipulados por las marcas que compiten en el sector son muy similares, la guerra de precios viene por otro lado, al no poder marcar cada casa concesionaria los precios que desea para sus vehículos, lo que pueden ofrecer son tipos de financiación, descuentos comerciales, regalos, revisiones gratuitas, etc. así ofrecen al cliente abaratar su nueva adquisición de forma indirecta, y es donde entra la verdadera competición de los concesionarios para captar clientes.

Cabe destacar que los vehículos Chrysler, al considerarse de alta gama, siguen una política de precios de diferenciación, pero en este sector, la diferenciación marca mas bien, el segmento en el que una empresa se ubica dentro del sector, y no las preferencias de los usuarios, ya que las tres marcas por excelencia en la competencia por diferenciación, respecto al sector español son BMW, Audi y Mercedes, pero las marcas como por ejemplo Chrysler y Dodge, intentan conseguir consolidar su cuota de mercado.

Cabria destacar que, según Johnson en su libro “Fundamentos de estrategia” pág. 159, *“una estrategia de diferenciación persigue proporcionar beneficios para sus productos o servicios de formas diferentes a las de los competidores y que sean valorados por los compradores de manera extensiva”* realmente esta situación no se da en este segmento de mercado como se ha comentado anteriormente, debido a que los precios suelen venir estipulados por los fabricantes, así pues, y contando con la situación actual de la economía española, una política de precios híbrida podría ser más beneficiosa para la organización.

6.4. Políticas de Comunicación

Las políticas de comunicación tratan de establecer relaciones entre los operarios de dentro de una organización, así como entre las áreas que la forman y la gerencia de con todos los trabajadores, este sistema de comunicación se crea con el fin de hacer llegar a todos los operarios los objetivos de la organización, así como para conseguirlos en equipo. Ayuda a crear precedentes de como comportarse de cara a los clientes, la prensa, y la sociedad en general.

Se contrata una política de comunicación para que las relaciones de la empresa con la sociedad se sustenten de forma ética, lo que repercutirá en la confianza que las personas

ajenas a la organización depositen en la misma, en la gestión que se percibe, el el producto en sí, y sobretodo en el servicio prestado.

Con la política de comunicación, se pretende que desde fuera de la organización se perciba que la misión, visión y los valores de la empresa sean reales y se lleven a cabo, una organización que no está dispuesta a cumplir un valor, es porque realmente no cree en el. A partir de esta situación, lo que se consigue si se lleva a cabo y se realiza bien es la transparencia de las actuaciones y la organización en sí, la participación de todos los trabajadores en equipo, el respeto entre compañeros y hacia cualquier sujeto de la sociedad, la veracidad de sus actuaciones y compromisos, y la colaboración entre las diferentes áreas.

Se trata de la vía mediante la cual, se transmite la información, se trata de la vía en la que interactúan todos los miembros de la organización, se realiza de forma dinámica pero a la vez direccionada facilitando la competitividad y posiblemente la innovación.

En el caso de Chrysler Alzira, la política de comunicación que siguen está muy definida. Cada uno de los departamentos tiene un jefe al que se le comunica cualquier inquietud o posible mejora, estos jefes de cada departamento están en contacto con el gerente de Chrysler en sus instalaciones Don Rafael Calabuig, que una vez al mes se reúne con los jefes de departamento para tratar toda clase de temas, y en el caso de que se necesite un sustento por encima del gerente, se le comunica al propietario de la concesión Don Adrián Campos Suñer, que concretara una reunión con los jefes de departamento, y en caso de no poder solventar el problema, se reunirá con los operarios que requieran soluciones.

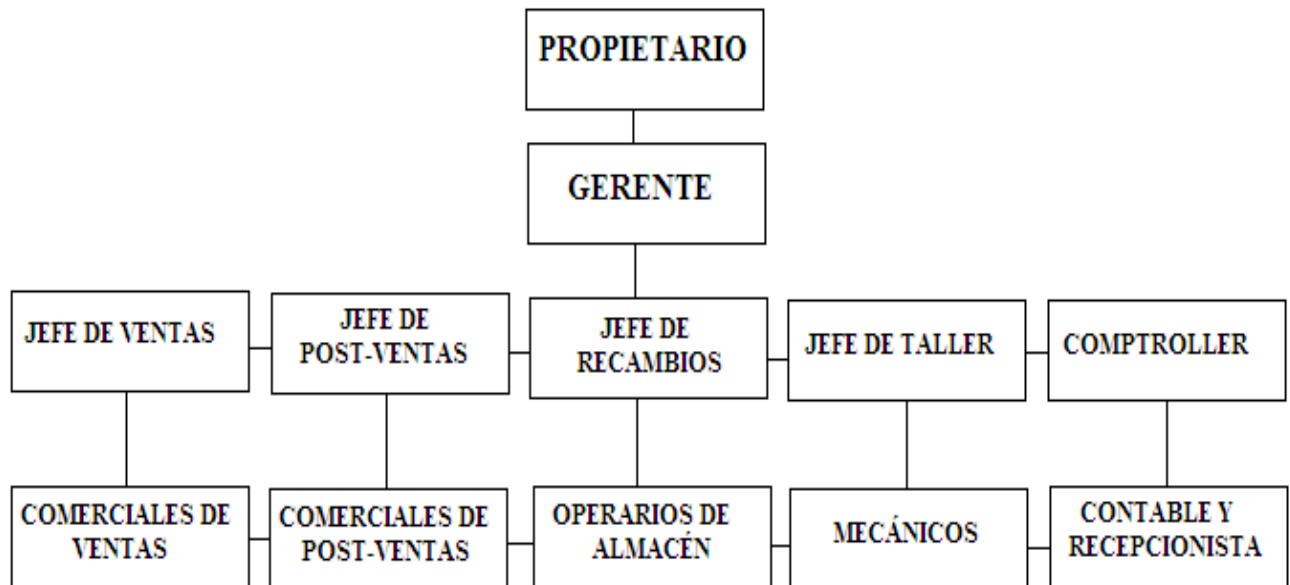
Cada departamento esta en contacto con el resto de forma directa, mediante una línea telefónica interna que a partir de unos códigos (tipo centralita) que permite que se ponga en contacto cada jefe de sección. Así, por ejemplo, si hacen falta recambios en taller, lo más inmediato es ponerse en contacto con el jefe de recambios, sin tener que desplazarse, esto agiliza el trabajo y disminuye los tiempos de espera.

Como se puede observar en la siguiente imagen, todos los operarios de la organización interactúan entre ellos. Esta comunicación se divide en escalones:

- Los operarios de menor rango interactúan entre ellos y con su jefe directo de sección.
- Los jefes de sección interactúan entre ellos, con los operarios a su cargo y con el gerente.
- El gerente interactúa con los jefes de sección y con el propietario de la concesión.

Sin olvidar que estas interacciones son simplemente de información, para ponerse en contacto los unos con los otros, y así poderse transmitir cualquier tipo de información entre ellos.

Imagen 41: Sistema de comunicación del concesionario Chrysler de Alzira.



Elaboración propia.

6.5. Políticas de Distribución

El objetivo de la política de distribución es conseguir que el producto o servicio llegue hasta el lugar indicado, en el momento necesario, en las cantidades establecidas y a un buen precio.

La distribución se basa en un conjunto de actividades desarrolladas por la empresa, desde el momento en que el producto sale de fábrica hasta que llega al punto de distribución al por menor para ser adquirido por el consumidor final.

Generalmente, se llama al proceso de distribución “circuito de distribución” , se trata simplemente del camino que recorre el producto hasta llegar al consumidor, y suele pasar por varios intermediarios. Este circuito resultará más largo o más corto según el tipo de empresa que se esté analizando.

En el caso de Chrysler Alzira, se trata de una concesión que hace de mediador entre el fabricante y el consumidor final, así pues, el proceso de distribución no resulta largo, simplemente, la organización mantiene vehículos en stock y los ofrece a los clientes, en el caso de que un cliente se decline por uno de los vehículos que no están en las instalaciones, se busca en los concesionarios Chrysler más cercanos, y en el caso de que lo tengan en stock, lo enviarán hasta las instalaciones alzireñas con trailers especializados en la movilidad de vehículos. Y como último caso, si no se encuentra el vehículo deseado en ninguna de las instalaciones próximas, se pondrán en contacto con el fabricante en España, la factoría está ubicada en Villaverde (Madrid) llamada Chrysler España, S.A. El sistema de distribución es el mismo que en el caso de encontrar el vehículo en una de las instalaciones próximas, Chrysler Alzira se pone en contacto con la factoría y le pide el vehículo en cuestión, con el color y acabados que el cliente desea, si está en stock lo mandan desde Madrid en uno de los trailers de distribución y va directo de fábrica a la organización. En caso de que el vehículo no esté en stock, si ese modelo no está en la línea de montaje, se avisará a la casa concesionaria y se le advertirá del tiempo de espera.

Una vez el turismo ya está en la Chrysler de Alzira, se enviará junto a los vehículos que tengan en las instalaciones para matricular con los trailers especiales a la Jefatura de Tráfico de la Valencia, para que sea matriculado el vehículo, el número de matrícula ya estará asignado ya que anteriormente se habrá tramitado la matriculación.

La documentación requerida para la matriculación es la siguiente:

- Rellenar la solicitud del impreso oficial.
- Pagar la tasa de matriculación del vehículo que es de 91,80€.
- Identificar al futuro propietario del vehículo, si es persona física, su DNI, el domicilio actual, el permiso de conducir español.
- La documentación del vehículo: tarjeta de la ITV, las hojas rosa y azul con la diligencia de venta.
- Acreditar el pago del impuesto de circulación del ayuntamiento en el que tenga su domicilio el solicitante (original o fotocopia compulsada) y el justificante del pago del impuesto de matriculación de la Agencia Estatal Tributaria.

En el caso de Chrysler Alzira, al tratarse de una concesión, se puede considerar un distribuidor detallista, ya que es el último distribuidor que tiene el vehículo en su poder antes de entregárselo al usuario final. A parte de la distribución desde el punto de vista de la logística (por los desplazamientos del vehículo) el concesionario que se está analizando tiene la función de poner en buenas condiciones de acceso el producto final, para que el usuario lo reciba en perfecto estado.

6.6. El servicio ampliado. Lovelock y Horovitz

Christopher Lovelock, es un autor, académico y consultor muy reconocido en todo el mundo como una autoridad en administración. Actualmente es profesor adscrito en la escuela de Administración de la Universidad de Yale y dirige Lovelock Associates. Sus clientes incluyen varias de las grandes firmas de auditoría y otras empresas líderes en servicios financieros, de salud, leyes, hoteles, museos, telecomunicaciones y transporte. El Dr. Lovelock imparte conferencias en reuniones de asociaciones profesionales, corporaciones, ONG's y ha impartido seminarios en los 6 continentes.

Jacques Horovitz es profesor de Gestión de Servicios, posee un máster y el doctorado de la Escuela de Graduados de Administración de Columbia, Nueva York en EE.UU. Es autor de siete libros y numeroso artículos de estrategia y gestión publicados en Europa y en EE.UU. Entre ellos cabe destacar: "Satisfacción total del cliente", "Calidad de servicio" y "Cincuenta reglas para un servicio con cero defecto".

El servicio ampliado que presentan ambos Doctores, va encaminado hacia la diferenciación a través del servicio al cliente, persiguiendo la calidad total ofrecida a los clientes.

Existen dos ejes esenciales que siempre se han de tener en cuenta: el precio del producto y la diferenciación frente a los competidores.

➤ Existen tres tipos de diferenciación: la referente a la innovación, la diferenciación mediante la marca y la diferenciación mediante el servicio prestado. Estos tres tipos de diferenciación elevan los costos del producto, con lo cual el precio del producto final se dispara, por eso, una organización será capaz de superar al resto de la competencia cuando consiga esta diferenciación al menor coste posible.

Según Horovitz *“para que un servicio funcione, debe partir de una decisión gerencial de servir al cliente como objetivo, y no como una solución a otro tipo de problemas”*, pero también es cierto que *“cada vez que uno piensa en reducir costos debe pensar también si puede mantener o elevar el nivel de sus servicios, para así superar a la competencia”*

El servicio se trata de un factor clave del éxito en las organizaciones, éste está compuesto por una parte tangible (recibir el producto en sí) y una parte intangible (todo aquello que acompaña al producto como la limpieza, la atención al cliente, la información, etc). Se puede resumir en una frase: servicio es todo aquello que rodea al producto.

Para conseguir superar a la competencia, la organización se debe centrar en todos aquellos aspectos que suponen un valor agregado para el cliente.

Respecto al tema de los costes, se pueden seguir diferentes estrategias para que obtener valores más reducidos:

➤ Considerar la venta del producto como un servicio, ayudando al comercial al cliente a decantarse por el producto que la organización le está ofertando, la compra debe suponer para el cliente una experiencia agradable y el vendedor no debe presionar al cliente para que se decante por su producto.

Otro de los puntos clave, es conseguir reducir el miedo que tiene el cliente a obtener el producto de la organización, hay que conseguir disipar las dudas del cliente a la hora de comprar. En muchos casos, cuando parece que un producto o servicio, la mayoría de la gente no lo adquiere debido al miedo e inseguridad que les suscita.

Por último, los comerciales de la organización han de ser capaces de ayudar al cliente a comprar, sabiendo escucharlo y reduciendo esos temores anteriormente citados sin emplear tácticas de presión, puesto que en una venta sin presión, aunque no se consiga la venta, se persigue ganar la confianza del cliente.

En el caso concreto del concesionario Chrysler Alzira, la reducción de costes respecto a la innovación y la marca, no se puede controlar, es un tema que viene arrastrado desde los fabricantes. Sin embargo, la empresa tiene en sus manos el garantizar la plena satisfacción del cliente, utilizando las tácticas anteriormente citadas.

➤ Otra de las estrategias a seguir es redefinir el negocio en términos de beneficio para el cliente. Realmente el cliente lo que compra no son las características de un producto, sino los beneficios que este conlleva.

En este caso, desde la organización analizada, la labor comercial de los vendedores es conseguir que el vehículo que elija el cliente se amolde perfectamente a las necesidades que éste tiene a cubrir; si bien, cualquier empresa persigue los beneficios propios hay que tener en cuenta que, como principal objetivo se suele marcar, como en el caso de Chrysler Alzira

la completa satisfacción que del cliente, con lo cual, indirectamente, una de las políticas que sigue la empresa es la de ofrecer el máximo beneficio al cliente mediante su satisfacción.

➤ Otra de las posibilidades es encontrar un nicho, un pequeño segmento de mercado que tenga unas necesidades por cubrir específicas y lo más personalizadas posible; o bien utilizando la marca para diferentes segmentos de mercado.

En el caso del concesionario Chrysler Alzira, no resulta posible buscar nichos en el mercado, puesto que el concesionario es el encargado de hacer llegar el producto al cliente, pero no tiene la capacidad de decisión a la hora de fabricar, únicamente tiene la capacidad de comercializar y asumir cualquier error o avería que surja en cualquiera de sus productos.

Además, los estudios realizados por Lovelock y Horovitz, se ven incluidos en los estudios referentes al marketing mix, si bien, siempre se han considerado las 4 P's del marketing mix como: producto, precio, distribución y comunicación, considerándose que ninguno de todos estos elementos destaque en importancia frente a otro, es decir, todos son igual de importantes en las mismas condiciones.

Lovelock considera actualmente, que las 4 P's han sido incrementadas a 8: producto, precio, plaza, proceso, promoción, entorno, personal y productividad (referente a la calidad). En este apartado no se hará hincapié en cada una de las P's porque ya han sido analizadas por separado a lo largo del estudio.

6.6.1. Servicio post-venta

Los servicios post-venta de Audecsa, S.L intentan asegurar el perfecto mantenimiento de tu coche Chrysler. Este servicio se centra en tres puntos clave: mecánica, chapa y pintura, y recambios oficiales; a parte existen unos servicios que complementan este servicio post-venta como los tipos de financiación alternativa, seguros para el vehículo, extensión de la garantía del vehículo un año más, vehículos de sustitución, entrega y recogida a domicilio del vehículo, y la boutique y venta de accesorios adicionales.

1. Servicios mecánicos: los servicios mecánicos que ofrece la empresa para solucionar los posibles problemas que afecten a sus clientes, a parte de la mano de obra en mecánica en sí son los siguientes:

- Servicio lo más rápido posible de revisión y reparación del vehículo, siendo este personalizado en cada caso.
- Ofrecimiento de un vehículo de sustitución mientras el propio está en taller a coste cero.
- Entrega y recogida del vehículo a domicilio del cliente.
- Limpieza gratuita del vehículo después de cada reparación.
- Traslado gratuito en grúa para los clientes de Chrysler Alzira siempre que lo requieran las circunstancias.

2. Servicios de chapa y pintura: por lo que respecta a la chapa y pintura del vehículo,

evidentemente los que mejor la conocen son los comerciales de esta marca, y lo que se ofrece en este servicio es la siguiente:

- El taller tiene en sus instalaciones dos cabinas de pintura con las últimas tecnologías.
- Tiene también dos zonas de preparado.
- Dos turnos de trabajo de operarios completamente cualificados con un horario completo de 07:00 a 21:00.
- Evidentemente se ofrecerá un vehículo de sustitución al cliente mientras el suyo esté en reparación.
- Entrega y recogida a domicilio del vehículo del cliente.
- Limpieza gratuita del vehículo después de la reparación.
- Traslado en grúa gratuito para los clientes de Chrysler Alzira siempre que lo requieran las circunstancias.

3. Servicio de recambios: la organización cuenta dentro de sus instalaciones con un amplio stock en recambios y toda una gama de accesorios y boutique al servicio del cliente.

- Amplia gama de stocks y recambios, así como de accesorios y boutique a la medida y deseos del cliente.
- Servicio rápido para disminuir tiempos de entrega.
- Excelente servicio para los clientes y su satisfacción máxima.
- Se ofrecerá un vehículo de sustitución al cliente mientras el suyo esté en reparación.
- Entrega y recogida a domicilio del vehículo del cliente.
- Limpieza gratuita del vehículo después de la reparación o adhesión de accesorios nuevos al vehículo.

6.6.2. Calidad ofrecida: satisfacción de los cliente

Chrysler tiene como uno de los objetivos clave lograr la máxima satisfacción de sus clientes. Para ello, cuentan con la opinión de todos sus clientes mediante un sistema electrónico de encuestas cada vez que un vehículo sale de taller o es adquirido por un cliente.

Consiste en rellenar un breve cuestionario en el que se dan cuatro opciones de respuesta respecto a la más reciente experiencia del cliente con el Servicio Chrysler. Las opciones de respuesta son: Muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho.

Para premiar la colaboración del cliente, y obtener el máximo de respuestas posibles, se le entregará un código al finalizar la encuesta, que le será útil la próxima vez que necesite una revisión, un sistema de taller o cualquier otro tipo de servicio, ya que se tratará de un

descuento económico en su próxima visita.

Se ruega que sea la persona que ha llevado el vehículo a las instalaciones el que conteste el formulario, ya que se valora también el trato recibido por los operarios de la organización.

Las preguntas del cuestionario van enfocadas a diferentes temas:

1. Satisfacción con el trato interpersonal recibido.
2. Eficacia y tiempos de espera.
3. Satisfacción respecto a las averías reparadas, accesorios incluidos y demás cambios realizados en su vehículo.
4. Satisfacción respecto a las explicaciones de los procesos invertidos en su vehículo durante la estancia en el taller de forma que el cliente sea capaz de entenderlos.
5. Como última pregunta, valorar de 0-10 el servicio recibido en general.

Posteriormente y al finalizar el cuestionario, se le agradece al cliente su opinión y el tiempo dedicado en responder al formulario, ya que ayuda a la empresa a seguir mejorando su servicio y la atención que se ofrece a sus clientes.

6.7. Epílogo

En este apartado se ha analizado la organización desde el punto de vista de la empresa de una forma más comercial y desde el punto de vista del cliente a la hora de captar los servicios que la empresa le ha ido ofreciendo así como el nivel de satisfacción que ha experimentado.

Se han considerado las diferentes políticas que sigue la organización, respecto a los precios se trata más de una casa concesionaria con una política de diferenciación en sus productos que de liderazgo en costes, sin olvidar que la empresa es meramente comercial y no fabricante. Las políticas de distribución que sigue esta muy definida y es jerárquica, cada operario tiene un jefe de área que es superior a él, todos estos jefes de área están conectados con el gerente, en este caso el Sr. Rafael Calabuig, que informa directamente al propietario Don Adrián Campos Suñer. Respecto a la política de distribución, el sistema logístico está subcontratado a una empresa de transporte, que será la encargada de realizar los traslados de los vehículos requeridos.

En el servicio ampliado Lovelock y Horovitz, cabe destacar la importancia que para la organización toma el cliente, se le considera de forma indirecta el objetivo principal de la organización, ya que el objetivo en sí, es la satisfacción del cliente, con lo cual los beneficios del cliente son de forma indirecta uno de los objetivos principales de la organización.

El servicio post-venta, es uno de los más valorados por los clientes, sobretodo en los temas referidos a tiempos de espera, servicio recibido y sobretodo el trato recibido por los operarios en las instalaciones, también resulta de vital valor para el cliente el sistema de información y la rapidez de actuación de la organización ante cualquier adversidad.



CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

7.1. Introducción

La finalidad en este punto es realizar un análisis económico-financiero para conocer la situación de la empresa y poder compararla con sí misma a lo largo del tiempo y con el sector en el que se mueve respecto de su competencia.

El análisis económico y la contabilidad ayudan a la empresa a tomar futuras decisiones y la información contable debe ser comparable en el tiempo.

Las empresas están obligadas a seguir una contabilidad conforme con el Plan General de Contabilidad del 2007. La normativa básica a cumplir por las empresas es la siguiente:

- El Código de Comercio y la legislación mercantil, que obliga a llevar una Contabilidad explícita y Libros Contables
- Desarrollo reglamentario por el que se aprobó el Plan General de Contabilidad del 2007 (RD. 1.514/2007, de 16 de noviembre)

Los objetivos principales del estudio contable son:

1. Facilitar la información sobre la situación económico-financiera de la empresa, es decir, la información de carácter patrimonial.
2. Obtener los resultados de la situación económica y financiera de la empresa mediante la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, es decir, el resultado económico obtenido a partir de la gestión y contabilización de los ingresos y gastos realizados en cada periodo.
3. Determinar el momento y las acciones realizadas que han llevado a la empresa a generar dichos resultados.

Así pues, para conseguir todo ello y poder ofrecer una solución para la mejora de la Chrysler e intentar evitar su cierre, se ha de realizar dicho estudio para conocer la situación de la empresa y poder aportar posibles soluciones a su problema. Las acciones a realizar en este punto son las siguientes:

- Cálculo de los Balances de Situación de tres años consecutivos (2007, 2008 y 2009) con sus análisis tanto vertical, que consiste en calcular los porcentajes que representa cada grupo patrimonial en relación al total de activo; como horizontal, que es elaborado a partir del análisis vertical y permite visualizar de una manera más fácil los posibles problemas de la empresa, además, permite el análisis del grado de equilibrio en un momento determinado en el tiempo. También aporta información sobre la evolución de la empresa de forma visual (mediante la gráfica) que resulta considerablemente importante, puesto que la mayoría de la información que se extrae del balance de situación es de un momento determinado del tiempo (31/12/N), es decir, información estática, y el análisis horizontal, al comparar gráficas de años consecutivos, resulta información dinámica. Todo esto aporta información sobre las acciones realizadas, la evolución de la empresa en dicho periodo de tiempo como posibles recomendaciones para sus errores. Esta información se complementa con el cálculo de variaciones y el estado de orígenes y aplicaciones de fondos (EOAF), que muestra el flujo

de fondos durante un periodo y cómo la empresa los ha ido invirtiendo. Sirve para analizar la política de inversión-financiación que sigue la empresa y refleja las variaciones producidas en dos balances durante un periodo de tiempo determinado, en este caso, son periodos de un año (del 31/12/2007 al 31/12/2008, y del 31/12/2008 al 31/12/2009). Además, nos permite visualizar el equilibrio de la empresa, que se mantendrá vigente siempre y cuando el Fondo de Maniobra resulte positivo. Si la empresa parte de una situación de equilibrio, se considerará que continua en equilibrio cuando los orígenes a largo plazo financien las aplicaciones a largo plazo, y que los orígenes a corto plazo financien las aplicaciones a corto plazo; en caso de no partir de una situación de equilibrio, la política inversión-financiación será conveniente cuando la tendencia sea a llevar a la empresa a ese estado.

- Cálculo de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, mediante la cual se extrae la información resultante de la gestión económica seguida. En este punto se estudiará el desempeño de la empresa referentes a la gestión de sus ingresos y gastos realizando el análisis de explotación mediante la estructura vertical de la cuenta para su análisis y calculando los diferentes márgenes, obteniendo al mismo tiempo la evolución de su cifra de ventas y los gastos de estructura y financiación de la Chrysler. Dicho resultado determina la capacidad de la empresa de generar sus resultados y como se pueden ver mejorados. Esto se realizará durante tres años consecutivos, como el resto de la información (2007, 2008 y 2009).

- Los ratios resultan de gran utilidad para realizar el análisis, no únicamente de forma estática, sino también dinámica, comparando los resultados a lo largo de los años estudiados. Además, nos aportan una clase de información que resulta más significativa si los unimos, que de cada uno de ellos por separado.

Los ratios de liquidez, sirven para diagnosticar la capacidad de la empresa para generar líquido y así poder hacer frente a las deudas contraídas. Respecto al ratio de liquidez general, nos permite diagnosticar la capacidad de hacer frente a las deudas en el corto plazo, mientras que el análisis de tesorería, lo que permite es eliminar la incertidumbre creada por la partida de existencias en el ratio anterior. Respecto al ratio de disponibilidad, la información que nos aporta es, en realidad, el efectivo o los líquidos equivalentes con los que se puede contar en el momento determinado del tiempo en el que estamos realizando dicho análisis.

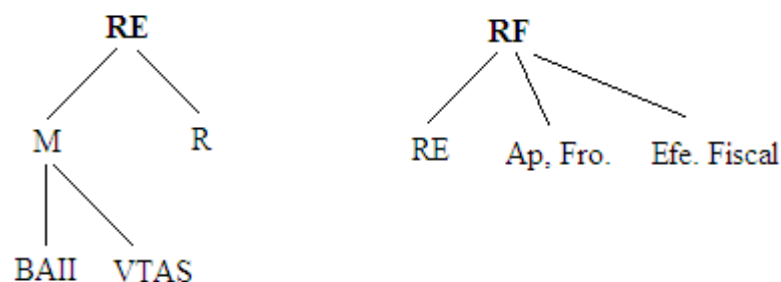
Respecto a los ratios de endeudamiento, aportan al análisis información tanto sobre el volumen de deuda como sobre la calidad de la misma. El ratio de endeudamiento en sí, representa la proporción de deuda respecto del total de los Capitales propios de la empresa, a partir de este ratio se puede medir el apalancamiento financiero de la empresa y la financiación que es capaz de recibir de terceros, esto se refiere a que contraer deuda es bueno para la empresa, no obstante, como en cualquier análisis económico, resulta bueno para la empresa pero en su justa medida.

Como se acaba de comentar, la calidad de la deuda resulta muy significativa en este diagnóstico, ya que puede ayudar al impulso del apalancamiento o por el contrario que la deuda no proporcione financiación a la empresa, este ratio en sí, nos permite conocer que parte de la deuda ha de ser liquidada en un plazo inferior a un año (corto plazo) y cual no, es decir, proporciona información sobre los compromisos de la empresa en el corto plazo. El valor ideal para este ratio es cuanto menor sea mejor, puesto que a mayor plazo de pago, la empresa tendrá mayor facilidad para devolverla.

En lo que concierne al ratio de solvencia, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago, para que la empresa pueda hacer frente a sus deudas, este ratio debe ser superior a 1, ya que para su cálculo, compara el valor de los derechos de la empresa frente a sus obligaciones, esto es, si el ratio es igual a 1, por cada euro que la empresa debe, tiene 1 euro para pagar, así pues, si el ratio no resulta superior a 1, la empresa no conseguirá su objetivo de obtención de beneficios futuros.

Respecto de los ratios calculados a partir de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se calcula primero la Rentabilidad Económica, que se obtiene a partir de la multiplicación de los ratios de Rotación de Activos y del Margen. La Rotación de Activos indica la productividad de los activos que contiene la empresa generados por las ventas basado en las unidades monetarias invertidas por la empresa en sus activos, mientras que el Margen de ventas mide el beneficio antes de intereses e impuestos sobre las ventas de la empresa, de aquí se puede extraer el tipo de estrategia que sigue la empresa (productos de gran calidad, liderazgo en costes o estrategia intermedia). Si se multiplican ambos ratios, y como se ha comentado anteriormente, se obtiene el ratio de Rentabilidad Económica, que permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad de los activos.

Imagen 42: Esquema de la Rentabilidad Económica y Financiera.



Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

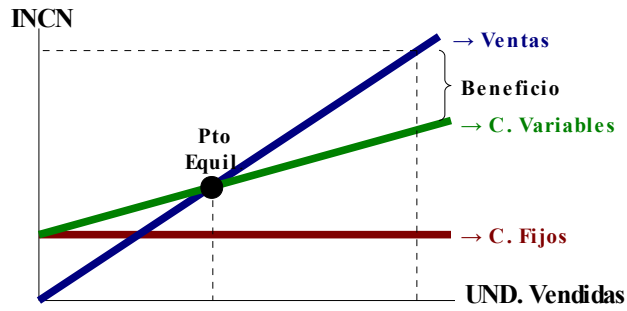
Para el cálculo de la Rentabilidad Financiera, la empresa debe calcular los ratios del apalancamiento financiero y del efecto fiscal. El apalancamiento financiero relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona, este ratio será favorable para la empresa, siempre y cuando el uso de la deuda permita aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, es decir, que el resultado del ratio sea > 1 . Respecto al Efecto Fiscal, trata de medir la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio obtenido en la rentabilidad financiera. Ambos ratios multiplicados entre sí y multiplicando también el resultado de la Rentabilidad Económica llevan al resultado de la Rentabilidad Financiera, que trata de medir el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios.

Respecto al Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad, trata de calcular la cifra de ventas de la empresa en la cual, únicamente se consigue cubrir los gastos del margen elegido por la empresa según más convenga para el análisis que se esté realizando, a partir de este punto, la empresa debe de ser consciente de que debe vender por encima de este punto si a largo plazo pretende obtener beneficios. Los elementos que intervienen en este punto son:

1. Cifra de Ventas (INCN)
2. Costes Fijos
3. Costes Variables
4. Unidades Vendidas

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costes Fijos}}{1 - \frac{\text{Costes Variables}}{\text{INCN}}}$$

Imagen 43: Cálculo del Punto de Equilibrio mediante una gráfica.



Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

7.2. Balances de situación

Tabla 4: Balance de Situación parte del Activo (años 2007,2008,2009)

	2007	2008	2009
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE	240263	632479	723584
I. Inmovilizado intangible	4735	16400	11239
2. Concesiones			
3. Patentes, licencias, marcas y similares			
5. Aplicaciones informáticas	7620	21847	21847
Amortización acumulada	-2885	-5447	-10608
II. Inmovilizado material	235528	493492	472787
1. Terrenos y construcciones	5104	235101	235101
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	490473	584331	637378
3. Inmovilizado en curso y anticipos			
Amortización acumulada	-260049	-325940	-399692
III. Inversiones inmobiliarias	0	0	0
IV. Inversiones en empresas de grupo y asociadas a L/P	0	0	0
V. Inversiones financieras a L/P	0	0	0
5. Otros activos financieros			
VI. Activos por impuesto diferido	0	122587	239558
B) ACTIVO CORRIENTE	2951572	3261893	1941298
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0	0
II. Existencias	2278630	2257503	915480
1. Vehículos (VN+VO+Demo)	2021173	2015069	733620
2. Recambios y otros aprovisionamientos	283136	302538	263564
3. Productos en curso	22421	31451	28377
4. Productos terminados			
5. Provisiones	-48100	-91555	-110081
6. Anticipos a proveedores			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	568428	840399	333579
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	214991	422640	146198
2. Clientes, empresas de grupo y asociadas	149168	4146	6186
3. Deudores varios	154652	387120	153106
4. Personal	1477	1484	915
5. Activos por impuesto corriente	48140	25009	27174
6. Otros créditos con las Administraciones públicas			
IV. Inversiones en empresas de grupo y asociadas a C/P	0	146578	504874
V. Inversiones financieras a C/P	0	0	
5. Otros activos financieros		0	0
VI. Periodificaciones a C/P	31656	0	67273
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	72858	17413	120092
TOTAL ACTIVO (A+B)	3191835	3894372	2664882

Fuente :Audecsa, S.L.

Tabla 5: Balance de Situación parte del PN+Pasivo (años 2007,2008,2009)

	2007	2008	2009
PN+PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO	577398	341218	817578
A-1) Fondos propios	577398	341218	817578
I. Capital Social	90000	90000	889980
II. Prima de emisión	0	0	0
III. Reservas	356909	487399	477913
IV. (Acc. y partic. en Patrimonio propio)	0	0	0
V. Resultados ejerc. anteriores	0	0	-235407
VI. Otras aportaciones de los socios	0	0	0
VII. Resultado del ejerc.	130489	-236181	-314908
A-2) Ajustes por cambios de valor	0	0	0
A-3) Subv., donaciones y legados recibidos			
B) PASIVO NO CORRIENTE	0	108933	355130
I. Provisiones a L/P	0	0	0
II. Deudas a L/P		108933	355130
2. Deudas con entidades de crédito	0	108933	355130
III. Deudas con empr. Del grupo y asoc. a L/P	0	0	0
IV. Pasivos por impuesto diferido	0	0	0
V. Periodificaciones a L/P	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	2614437	3444221	1492174
I. Pasivos vinculados con activos no corr. Mantenidos para vta.	0	0	0
II. Provisiones a C/P	0	0	0
III. Deudas a C/P	824659	1601306	403057
2. Deudas con entidades de crédito	824659	1601306	403057
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0	0	0
IV. Deudas con empr. Del grupo y asociadas a C/P	99792	107560	0
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1686532	1732680	1087259
1. Proveedores	339145	165845	67541
2. Proveedores Póliza Stock VN	948050	1295176	700021
3. Proveedores, empr. Del grupo y asociadas	0	9028	0
3. Acreedores varios	62502	36139	70111
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	45346	56422	45560
6. Otras deudas con las Admon. Públicas	56639	21772	144274
7. Anticipos de clientes	234850	148298	59752
VI. Periodificaciones a C/P	3454	2675	1858
TOTAL PN + PASIVO (A+B+C)	3191835	3894372	2664882

Fuente: Audecsa, S.L.

– ANÁLISIS VERTICAL:

1. Análisis Vertical (2007):

Tabla 6: Análisis Vertical año 2007.

ACTIVO			PN+PASIVO		
	u.m.	%		u.m.	%
ACTIVO NO CORRIENTE	240263	7,53	PATRIMONIO NETO	577398	18,09
EXISTENCIAS	2278630	71,39	PASIVO NO CORRIENTE	0	0
REALIZABLE	600084	18,8	PASIVO CORRIENTE	2614437	81,91
EFFECTIVO	72858	2,28			
TOTAL	3191835	100	TOTAL	3191835	100

Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

Fijándonos en la tabla del análisis horizontal, se puede observar que existen dos masas patrimoniales que llaman mucho la atención. Por un lado podemos observar que, referente al Activo, la empresa posee demasiadas existencias (71,39%) que debería convertir en líquido lo antes posible. Mientras que observando la parte del Pasivo, vemos que la gran mayoría de deuda es a corto plazo (81,91%) y esto no resulta beneficioso para la empresa, puesto que debe hacer frente a dicha deuda en un plazo de tiempo inferior a un año. Aunque el Activo Corriente resulta superior al Pasivo Corriente, resulta excesivamente ajustado, ya que la liquidez inmediata es muy baja (2,28%) y como se ha comentado anteriormente, la mayoría de dicho Activo son Existencias, que deben salir lo antes posible para crear efectivo. Respecto al Realizable, (18,80%) se podría comentar que, con el problema de liquidez que aparentemente se observa, cabría intentar cobrar los deudores lo antes posible, pues se conseguiría una buena masa de liquidez.

Si observamos la situación de deuda a largo plazo(0%), la empresa no tiene ningún tipo de deuda a ese nivel, así pues, cabría proponer que se reclasificara o como mínimo se negociara con los proveedores el reconvertir parte de la deuda de corto plazo a largo plazo.

Al analizar la masa menos líquida, Activo No Corriente (7,53%), se observa que no resulta excesiva, y esta situación a priori resulta beneficiosa, puesto que la mayoría de su activo puede ser enajenado en un momento determinado para crear liquidez, además, cabe destacar, que el punto principal que incrementa esta masa, es el Inmovilizado Material, tratándose en su gran mayoría en las Instalaciones propias y un pequeño porcentaje al Inmovilizado Inmaterial, principalmente a las aplicaciones informáticas y las concesiones.

Respecto al Patrimonio Neto de la empresa,(18,09%) la mayoría pertenece a la Reserva legal ya que el Capital Social, hasta la fecha se ha mantenido constante en el tiempo. El resultado del ejercicio anterior también ha resultado beneficioso para la empresa.

2. Análisis Vertical (2008):

Tabla 7: Análisis Vertical año 2008.

ACTIVO			PN+PASIVO		
	u.m.	%		u.m.	
ACTIVO NO CORRIENTE	632479	16,24	PATRIMONIO NETO	341218	
EXISTENCIAS	2257503	57,97	PASIVO NO CORRIENTE	108933	
REALIZABLE	986977	25,34	PASIVO CORRIENTE	3444221	
EFFECTIVO	17413	0,45			
TOTAL	3894372	100	TOTAL	3894372	

Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

Al transcurrir un año, se puede observar que los porcentajes que representan las diferentes masas patrimoniales han variado, aunque la política que sigue la empresa continúa siendo la misma, puesto que si nos referimos al Activo, la masa más destacable continúa siendo la de Existencias (57,97%) y referente al PN + Pasivo, continúa teniendo mayor importancia el Pasivo Corriente (88,44%).

Tras el paso del tiempo, se puede observar a priori que la deuda a sido reclasificada ligeramente a largo plazo, aunque al observar el balance de situación, se puede ver que la empresa ha incrementado su deuda, tanto con entidades de crédito a corto plazo como a largo plazo. Posiblemente esta decisión sea excesivamente arriesgada, puesto que la deuda a corto plazo ya era demasiado alta como para incrementarla, mientras que podría haber negociado la deuda para contraerla a largo plazo y así posiblemente poder autofinanciarse mediante deuda.

El Patrimonio Neto ha disminuido notablemente (8,76%), esto se debe principalmente, que pese al incremento de las reservas, en el año anterior la empresa obtuvo unas pérdidas notorias, pasando de un beneficio aproximado de 100.000€ a una pérdida superior a 230.000€.

Respecto a las masas de Activo, el efectivo inmediato ha disminuido drásticamente, en más de 50.000€, debido a la liquidación de deuda con sus proveedores y con administraciones públicas, no obstante, la deuda en general se ha incrementado.

El incremento de la deuda (tanto a largo como a corto plazo), se debe principalmente a la partida de Inmovilizado Material, concretamente a la adquisición de terrenos y construcciones. Las aplicaciones informáticas también se han visto aumentadas, aunque proporcionalmente en menor porcentaje. Este punto nos lleva a comentar que el Activo No Corriente se ha visto incrementado respecto del año anterior.

Respecto a la masa del Realizable (25,34%) se ha visto incrementada en términos relativos referentes al año anterior. Los clientes por ventas y prestaciones de servicios han duplicado su deuda con la empresa, mientras que las empresas de grupo la han disminuido. No obstante, esta disminución no resulta tan significativa como la anterior, además se le ha de sumar la partida de deudores varios que casi ha triplicado su valor.

La empresa, aunque parece que intenta mejorar su estrategia, no lo está haciendo bien puesto

que ha contraído mucha deuda a corto plazo y está financiando a sus clientes, cosa que debería intentar negociar con sus proveedores y que fueran ellos los que los financiaran, además, deberían negociar con sus clientes y procurar que les liquidaran deuda en un plazo de tiempo inferior.

Respecto a las existencias, han disminuido en términos relativos, aunque en términos absolutos prácticamente se mantienen. No obstante, la empresa está vendiendo bien, pero el fallo que aparentemente se observa, es el cobro de los clientes y deudores; y principalmente, este punto se lo deben de plantear seriamente.

Al observar el realizable, cabe destacar que se ha visto incrementado tanto en términos absolutos como en términos relativos respecto al total de Activo. Esto se debe principalmente a que la deuda que han contraído los Clientes por ventas y prestaciones de servicios se ha visto duplicada, es decir, la empresa continúa con su política de financiar a sus clientes, mientras que no obtienen financiación de sus proveedores. Respecto a la deuda contraída por las empresas de grupo, se ha visto disminuida drásticamente, en más de 145.000 euros, no obstante, este dato resulta insignificante si lo comparamos con la subida de los clientes externos. La partida de deudores varios también se ha visto incrementada en más del doble, siguiendo con la política de la empresa de financiar a sus clientes, como se ha comentado anteriormente. Ambas subidas, la de las partidas de los clientes externos, resulta mucho más significativa para la empresa que las reducciones de las partidas de los clientes de empresas de grupo y asociadas, y la disminución de los activos por impuestos diferidos corrientes, y por eso, la partida del realizable se ha visto incrementada.

Respecto al último punto comentado y en general al análisis Vertical del año 2008, es importante resaltar que, aunque la empresa empieza a contraer deuda a largo plazo, la política que está siguiendo resulta demasiado arriesgada, puesto que está financiando en exceso a sus clientes sin tener en cuenta las necesidades de que cobro que tiene para así poder hacer frente a sus propias deudas. Deberían de valorar la situación y empezar a poner remedio, cobrando a más corto plazo de sus clientes para así obtener líquido.

3. Análisis Vertical (2009):

Tabla8: Análisis Vertical año 2009.

ACTIVO			PN+PASIVO		
	u.m.	%		u.m.	%
ACTIVO NO CORRIENTE	723584	27,15	PATRIMONIO NETO	817578	30,68
EXISTENCIAS	915480	34,35	PASIVO NO CORRIENTE	355130	13,33
REALIZABLE	905726	33,99	PASIVO CORRIENTE	1492174	55,99
EFFECTIVO	120092	4,51			
TOTAL	2664882	100	TOTAL	2664882	100

Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

A priori, observando la tabla de porcentajes, la empresa ha ido mejorando sus números económicos.

Si nos centramos en la parte del Activo, las existencias continúan siendo la mayor masa en

términos relativos (34,35%), no obstante, ha disminuido bastante respecto al resto. La empresa se ha desprendido de más de la mitad de sus existencias, sobretodo en vehículos, esto es bueno, ya que refleja que la empresa ha incrementado sus ventas.

Observando el realizable, también ha disminuido notablemente, y no solo respecto del año anterior, sino también respecto del 2007, la empresa, en este último año ha cobrado de sus clientes por ventas y prestaciones de servicios 3/4 de la deuda que tenían contraída, además, la partida de deudores varios también se ha visto decrementada notablemente, en más de 2/3 del total de deuda. Todo esto se ve reflejado en la partida de disponible, que se ha visto incrementado en 7 veces su valor respecto del año anterior.

Respecto al Activo No Corriente, se ha visto incrementado ligeramente en términos absolutos, aunque respecto del total y en términos relativos se ha visto prácticamente duplicado (27,15%). Cabe destacar que esto se debe principalmente al incremento de los activos por impuestos diferidos y a las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material.

Si nos centramos en la parte del Patrimonio Neto más el Pasivo, lo más destacable es la disminución del Pasivo Corriente (55,99%), la empresa ha disminuido su deuda inmediata en aproximadamente 2.000.000 euros, esto se debe a la disminución de las deudas con entidades de crédito a corto plazo, ya sea por reclasificación de la deuda como a la posible liquidación de ésta, la disolución de toda clase de deuda con empresas de grupo o asociadas y la disminución de deuda con proveedores o acreedores varios. No obstante, la deuda con las Administraciones Públicas se ha visto incrementada, pero, si la empresa continúa cambiando su política como se puede apreciar, si podrá hacer frente a esta deuda.

Es importante destacar que el PN se ha visto incrementado debido a la ampliación de Capital, nuevas aportaciones por parte de los socios.

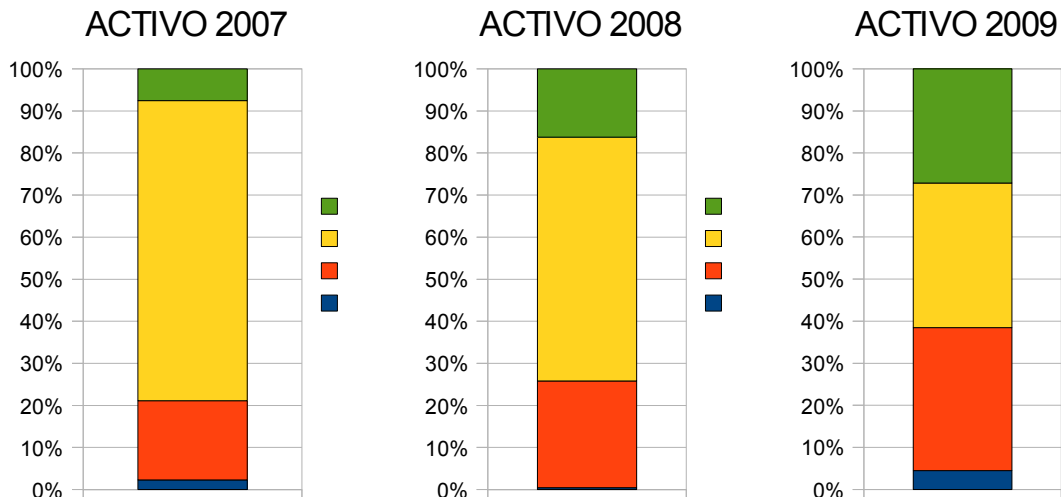
Al analizar el Pasivo No Corriente, se observa que las deudas a largo plazo con entidades de crédito se ha visto triplicada, y esto se puede deber como se ha comentado anteriormente a la reclasificación de la deuda de corto plazo a largo plazo, o bien, a que han contraído deuda para así poder financiar los Activos No Corrientes nuevos, con esto se refiere, a la adquisición de terrenos y construcciones y a las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material.

Es importante destacar que, durante este año, la empresa ha disminuido su total del balance en aproximadamente 1.000.000 euros,

– ANÁLISIS HORIZONTAL:

1. Análisis de la evolución del Activo:

Imagen 44: Análisis Horizontal del Activo del Balance de Situación.



Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

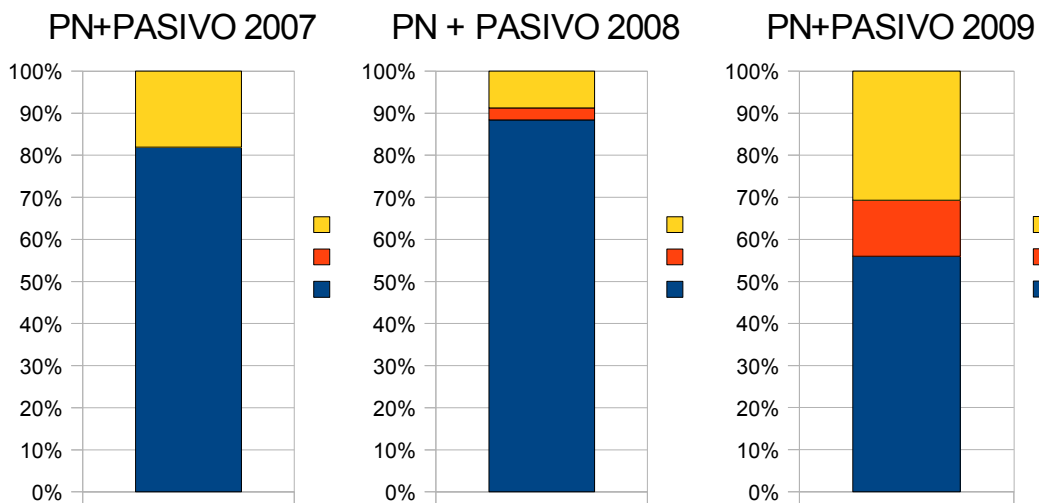
El análisis horizontal de Activos, representa en dirección de arriba a bajo la liquidez de los Activos de la organización, está distribuida de menor a mayor liquidez en dirección hacia abajo.

En la evolución del análisis horizontal de los Activos que posee la empresa, se corrobora que, posee muy pocos activos líquidos (representados por el color azul), frente al gran volumen de existencias, en este caso de vehículos en stock a los que no se les da salida, esto supone un serio problema para la empresa, puesto que a priori parece que tiene problemas para deshacerse de sus stocks, además en este caso, el producto comercializado es considerablemente caro.

Si se observa la evolución, la organización tiende a lo largo del tiempo a conseguir más activos líquidos y ha equilibrado un poco más el problema que tenía con sus existencias ya que los vehículos en stock en las instalaciones se han reducido a la mitad, no obstante y aunque el realizable es más líquido debido a las ventas de vehículos, está incrementando de manera excesiva y no hay que olvidar que una de las partidas de realizable son las deudas que los clientes han contraído con nosotros y están pendientes de cobrar, aunque esta partida va disminuyendo aun resulta excesivamente alta, ya que la deuda que los clientes tienen con la organización supera los 300.000€. En lo que respecta al Activo no Corriente, se ha incrementado en exceso a lo largo de los años, debido principalmente al inmovilizado material, existe mucha inversión en terrenos y construcciones, así como en las instalaciones técnicas.

– 2. Análisis de la evolución del PN + Pasivo:

Imagen 45: Análisis Horizontal del PN+Pasivo del Balance de Situación



Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

El análisis horizontal de PN + Pasivo, representa en dirección de arriba a bajo la exigibilidad de las deudas contraídas por la organización, está distribuida de menor a mayor exigibilidad en dirección hacia abajo.

Como se puede observar en la imagen anterior, en el año 2007, la organización tenía un exceso de pasivo corriente, muchas deudas a corto plazo, sobretodo con proveedores en pólizas de stock, el pasivo no corriente resultaba prácticamente imperceptible si se compara con volumen general de PN + Pasivo. Respecto al Patrimonio neto, la empresa apenas poseía en comparación al grandísimo volumen de deuda, así pues, la organización con su patrimonio no podía siquiera hacer frente a sus deudas a corto plazo.

A lo largo de la evolución, se puede observar que la organización intenta paliar sus errores ya que incurre en pérdidas arrastradas de los ejercicios anteriores, el volumen de patrimonio neto se ve decrementado debido a estas pérdidas, además la empresa contrae nuevas deudas a largo plazo con entidades de crédito, a pesar de intentar buscar el equilibrio, las deudas a corto plazo continúan incrementándose durante este periodo.

Respecto al último periodo analizado, la Chrysler Alzira consigue incrementar de nuevo su patrimonio neto, aunque continúa arrastrando pérdidas de años anteriores, realiza una ampliación de capital muy fuerte, pasando de 90.000€ a 889.980€, el pasivo no corriente también se ve incrementado debido a que las deudas con entidades de crédito se han visto triplicadas, posiblemente para poder hacer frente a las deudas a corto plazo con sus proveedores y proveedores pólizas en stock, todas las deudas a corto plazo disminuyen en general, excepto las contraídas con las Administraciones Públicas y los acreedores varios.

– POLITICA INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

1. Cálculo de los aumentos y disminuciones producidas (variaciones)

Tabla 9: Cálculo de variaciones años [2007-2008]

	31/12/08	31/12/07	VARIACIÓN
ACTIVO NO CORRIENTE	963866	269197	694669
EXISTENCIAS	2257503	2278630	-21127
REALIZABLE	986977	600084	386893
EFFECTIVO	17413	72858	-55445
TOTAL			1004990
PATRIMONIO NETO	577399	577398	1
PASIVO NO CORRIENTE	108933	0	108933
PASIVO CORRIENTE	3444221	2614437	829784
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	331387	28934	302453
BENEFICIO/PÉRDIDA	-236181		-236181
TOTAL			1004990

Fuente: Audecsa, S.L.

– Cálculo del ¹EOAF:

Tabla 10: Cálculo del EOAF [2007-2008]

%	APLICACIONES		ORÍGENES		%
52,72	ANC	694669	PN	1	0,00
17,92	PÉRDIDAS	236181	PNC	108933	8,27
			AMORT. ACUM.	302453	22,95
			DISMIN. FM	519463	
29,36	REALIZABLE	386893	EXISTENCIAS	21127	1,60
			EFFECTIVO	55445	4,21
			PC	829784	62,97
	DISMIN. FM	519463			
100	TOTAL	1317743	TOTAL	1317743	100

Fuente: Audecsa, S.L.

Como se puede observar en las tablas anteriores, y como se viene comentando a lo largo de este punto, el activo no corriente se ha visto incrementado debido en mayor medida a la nueva adquisición de terrenos y construcciones así como a las instalaciones técnicas, además de los activos por impuestos diferidos, y en menor medida pero no menos importante para la

¹ EOAF: estado de origen y aplicación de fondos

organización, la adquisición de aplicaciones informáticas para agilizar sus acciones y disminuir sus tiempos de reacción.

Respecto al Patrimonio neto, se ha mantenido igual porque no se ha realizado ninguna actuación al respecto, no obstante, como la empresa incurrió en pérdidas el año anterior, la partida en general se ha visto disminuida.

El pasivo no corriente se ha visto incrementado debido a las deudas contraídas con entidades de crédito, estas deudas fueron contraídas principalmente para poder hacer frente a los pagos a corto plazo y para generar un activo líquido prácticamente inexistente.

Respecto al análisis de las existencias, aunque estas disminuyen, pero no debido a la venta de vehículos como sería lo mejor, sino por la provisiones dotadas para esta partida, continua siendo excesivamente alta, y la empresa debería ir tomando medidas para poder llegar a una situación de equilibrio.

Al analizar las partidas que conforman el realizable, se observa que también se ha visto incrementado, puesto que las partidas de clientes por ventas y prestaciones de servicios se visto duplicada, además los deudores con la organización se han visto casi triplicados y la empresa debería de tomar serias medidas al respecto, puesto que no está pasando por uno de sus mejores momentos y no debería de permitir que las personas ajenas a la organización contrajeran deudas tan grandes con la misma; no obstante y a pesar de esto, la empresa ha conseguido cobrar más de 140.000€ de clientes, empresas del grupo y asociadas, y esto es bueno, porque va convirtiendo en líquido aquello que ha comercializado con empresas cercanas.

La situación del pasivo corriente no dista mucho del resto de la situación de la organización, sus deudas a corto plazo se han visto también incrementadas, cuando la realidad debería de ser la contraria. Las deudas con entidades de crédito a corto plazo van incrementándose poco a poco al ir reclasificando deuda para ser liquidada, además las deudas a corto plazo con las empresas de grupo también se han visto incrementadas, las deudas con los proveedores pólizas en stock de vehículos nuevos también se han incrementado en más de 200.000€; y en menor medida, las deudas con el personal referentes a remuneraciones pendientes de pago, esta última partida no resulta esencialmente significativa puesto que son aproximadamente 10.000€, pero aunque económicamente no resulte significativo este dato, en otros aspectos de la organización como los comportamientos de sus operarios e incluso el estado anímico de los mismos, puede repercutir de forma negativa a largo plazo para la organización.

Esta situación ha de paliarse de forma necesaria, puesto que el conjunto de la organización y su evolución a lo largo de los dos años analizados no resulta muy óptima, y la empresa y sus consejeros deben de considerar seriamente la situación económica que están atravesando.

2. Cálculo de los aumentos y disminuciones producidas (variaciones)

Tabla 11: Cálculo de variaciones años [2008 - 2009]

	31/12/09	31/12/08	VARIACIÓN
ACTIVO NO CORRIENTE	1133884	963866	170018
EXISTENCIAS	915480	2257503	-1342023
REALIZABLE	905726	986977	-81251
EFFECTIVO	120092	17413	102679
TOTAL			-1150577
PATRIMONIO NETO	1132486	341218	791268
PASIVO NO CORRIENTE	355130	108933	246197
PASIVO CORRIENTE	1492174	3444221	-1952047
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	410300	331387	78913
BENEFICIO/PÉRDIDA	-314908		-314908
TOTAL			-1150577

Fuente: Audecsa, S.L.

– Cálculo del EOAF:

Tabla 12: Cálculo del EOAF [2008-2009]

%	APLICACIONES		ORÍGENES		%
6,69	ANC	170018	PN	791268	31,16
12,4	PÉRDIDAS	314908	PNC	246197	9,69
			AMORT. ACUM.	78913	3,11
	AUMENTA. FM	631452			
4,04	EFFECTIVO	102679	EXISTENCIAS	1342023	52,84
76,86	PC	1952047	REALIZABLE	81251	3,20
			AUMENTA. FM	631452	
100	TOTAL	2539652	TOTAL	2539652	100

Fuente: Audecsa, S.L.

Al observar las tablas de evolución de las masas patrimoniales respecto a los años 2008-2009, se observa que la empresa empieza a intentar paliar sus errores respecto a sus cuentas económicas.

Sus activos no corrientes se han visto incrementados, esto se debe a las instalaciones técnicas principalmente y a los activos por impuestos diferidos, posiblemente debido a las pérdidas que arrastra la organización desde hacía dos años; respecto al resto de aspectos, de

dicha masa patrimonial, se han visto reducidos pero en menor proporción, las concesiones han disminuido en aproximadamente 5.000€ y los terrenos y construcciones se mantienen desde el año anterior.

El Patrimonio neto de Chrysler Alzira se ha visto incrementado en más del doble debido a la ampliación de capital de sus socios, y a pesar de las pérdidas de años anteriores y el resultado negativo de este, la inyección de capital hace que el patrimonio de la empresa suba igualmente.

Respecto al pasivo no corriente, se ha visto también incrementado, esto es bueno y malo a la vez, depende de las circunstancias, ya que si se trata de reclasificación de deuda de corto plazo a largo plazo resulta bueno para la organización, ya que esta dispone de un margen superior de tiempo para hacer frente a sus deudas y una posibilidad más amplia de obtener beneficios a largo plazo, no obstante, la partida que ha incrementado esta deuda es la de deudas a largo plazo con entidades de crédito, esto supone que la organización ha contraído mayor deuda, con lo cual, a la larga tendrá que pagar mayores intereses por sus préstamos.

Respecto a las masas patrimoniales del corto plazo, si se analizan primero las de Activo, se puede observar que las existencias han disminuido, sobre todo en VN y VO, es uno de los datos que se podrían considerar más importantes dentro del análisis económico-financiero, ya que la empresa ha conseguido vender más de la mitad de sus vehículos con lo cual ha conseguido incrementar su líquido de 17.000€ aproximadamente a 120.000€, y esto significa que la empresa se ha dado cuenta de sus problemas y poco a poco está consiguiendo paliarlos, o por lo menos, se encuentra en el buen camino, además y debido a las circunstancias que vive el sector en este momento tan crítico de crisis da una pequeña esperanza de poder salvar la situación.

La masa del realizable también ha disminuido debido sobretodo por las partidas de clientes por prestaciones de servicios y deudores varios, que han ido liquidando deuda pendiente con la organización a lo largo del año.

Estas dos masas de activo corriente que se acaban de analizar han hecho que el efectivo de la empresa se incremente como ya se ha comentado anteriormente, convirtiendo los vehículos en stock y las deudas que habían contraído los clientes con la organización en dinero en efectivo, además la partida de periodificaciones a corto plazo ha pasado de ser nula a más de 60.000€.

Pasando a analizar la parte del pasivo corriente, se ha de considerar como que la empresa esta siguiendo una buena política de reajustes, ya que se ha visto reducida a menos de la mitad, las deudas a corto plazo con entidades de crédito, o bien se han reclasificado como se ha comentado anteriormente, o la empresa, a partir del dinero obtenido por sus clientes deudores y debido a la venta de vehículos tanto nuevos como de ocasión, han ido liquidando su deuda, ha liquidado completamente su deuda con empresas del grupo o asociadas, han disminuido considerablemente tanto sus proveedores como sus proveedores pólizas de stock de VN, además, las deudas con el personal de la empresa han disminuido ligeramente.

Aunque la organización en este periodo ha obtenido mayores pérdidas que en el periodo anterior, parece ser que esta siguiendo una política de reajustes para buscar el equilibrio, y esto es bueno, puesto que se han dado cuenta de que existe un problema grave de liquidez y

están buscando soluciones para paliarlo, además de estar acercándose a su objetivo.

7.3. Cuentas de resultados (Cuenta de Pérdidas y Ganancias)

Tabla 13: Cuenta de PyG (años 2007,2008 y 2009).

	2007	2008	2009
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. INCN	8235654	5284150	4273928
2. Variación de exist. Prod. Terminados y en curso	4859	9030	-2296
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0
4. Aprovisionamientos	-7018991	-4347286	-3617232
a) Compra de mercaderías VN	-5550934	-2983944	-1265515
a) Compra de mercaderías VO	-1142924	-488648	-598254
b) compra de materiales taller y otros aprov.	-791017	-762173	-572193
c) Trabajos realizados por otras empresas	-76756	-82364	-103434
v) Variación de existencias	552109	13298	-1059311
d) Deterioro de mercaderías, MP y otros aprov.	-9469	-43455	-18525
5. Otros ingresos de explotación	150487	191804	110487
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	150487	191804	92508
b) Subv. Explotación incorporadas al resultado	0	0	17979
6. Gastos de personal	-645517	-718812	-605367
a) Sueldos, salarios y asimilados	-498912	-565199	-450995
b) Cargas sociales	-146605	-153613	-154372
c) Provisiones	0	0	0
7. Otros gastos de explotación	-426728	-593821	-512543
a) Servicios exteriores	-417135	-582673	-500157
b) Tributos	-6859	-10748	-11686
c) Pérdidas, deterioro y variac. De provisiones por oper. Corrientes	0	0	0
d) Otros gastos de gestión corriente	-2734	-400	-700
8. Amortización del inmovilizado	-44017	-68452	-82272
9. Imputación de subv. De inmovilizado no financiero	0	0	0
10. Exceso de provisiones	0	0	0
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	0	0	47528
A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	255747	-243387	-387767
12. Ingresos financieros	7342	122	44
13. Gastos financieros	-67511	-105436	-62146
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0	0	-7154
b) Por deudas con terceros	-67511	-105436	-54992
c) Por actualización de provisiones			
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0	0
15. Diferencias de cambio	0	0	0
16. Deterioro y resultado por enajenación de instrum. financieros	0	0	0
A-2) RDO. FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-60169	-105314	-62102
A-3) RDO. ANTES DE IMPUESTOS (A-1+A-2)	195578	-348701	-449869
17. Impuesto sobre beneficios	-65089	112520	134961
A-4) RDO. DEL EJER. PROCEDENTE DE OPERACIONES (A-3+17)	130489	-236181	-314908
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	0		
18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas	0	0	0
A-5) RDO. DEL EJERCICIO (A-4+18)	130489	-236181	-314908

Fuente: Audecsa, S.L.

– ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE PyG PREPARADA PARA EL ANÁLISIS

1. Evolución años (2007 – 2008)

Tabla 14 : Cuenta de PyG preparada para el análisis (2007-2008)

	2008	%	2007	%
VENTAS	5284150	100	8235654	100
COSTE VENTAS	-4356316	82,44	-7023850	85,29
MARGEN BRUTO	927834	17,56	1211804	14,71
OTROS GASTOS	-593821	11,24	-426728	5,18
OTROS INGRESOS	191804	3,63	150487	1,83
VAB	525817	9,95	935563	11,36
GASTOS PERSONAL	-718812	13,60	-645517	7,84
EBITDA	-192995	3,65	290046	3,52
AMORT. Y PROV.	-68452	1,30	-44017	0,53
BAII	-261447	4,95	246029	2,99
GASTOS FINANCIEROS	-105436	2,00	-67511	0,82
INGRESOS FINANCIEROS	122	0,002	7342	0,09
BAI	-366761	6,94	185860	2,26
IS	112520	2,13	-65089	0,79
RESULTADO	-254241	4,81	120771	1,47

Fuente: Audecsa, S.L.

El análisis de la cuenta de resultados va enfocado principalmente a conocer los diferentes márgenes y sus evoluciones, además determina como obtener resultados y como mejorarlos, así pues se van a evaluar los diferentes resultados:

Se procede realizar un análisis de la situación de forma evolutiva, ya que anteriormente y mediante el balance de situación se ha realizado un análisis del la situación de la Chrysler Alzira más detallado:

Podemos observar que el margen de ventas ha disminuido considerablemente en el año 2008 respecto del 2007, aunque los costes de venta debido a los costes variables también. El margen bruto de la empresa en términos relativos respecto a las ventas se ha visto incrementado aunque en realidad es menos al que se obtenía en 2007. Los gastos de explotación son superiores tanto en términos absolutos como en términos relativos a los que se obtenían en el año anterior, aunque los ingresos de explotación son ligeramente superiores. El Valor añadido se ha visto decrementado, ya que los beneficios de la empresa son menores debido a los gastos de explotación y las amortizaciones y las provisiones se han visto incrementadas. Los gastos de personal también se han visto incrementados ligeramente, aunque en términos relativos y respecto al total de ventas se mantienen aproximadamente iguales al año 2007. Respecto al resultado bruto operativo, cabe destacar que mientras en 2007 era positivo, en 2008 pasa a ser negativo, este margen representa la capacidad de la organización de generar tesorería en sus actividades de explotación, y al darnos como resultado un dato negativo podemos extraer que la organización ha perdido su capacidad de obtener estos beneficios brutos y a partir de aquí la empresa comienza a incurrir en pérdidas. Las amortizaciones y provisiones van incrementándose año tras año y sus inmovilizados materiales van perdiendo valor, y aunque no suponen flujos de caja en sí,

influye negativamente en la situación general de ña cuenta de pérdidas y ganancias. Esta situación lleva a que el beneficio antes de intereses e impuestos sea negativo, los gastos financieros prácticamente se duplican debido a las deudas que la empresa tiene con las entidades de crédito, con lo cual su beneficio antes de impuestos aun es más negativo y la empresa incurre en una mayor pérdida. Al incurrir en pérdidas la empresa no puede hacer frente al Impuesto sobre sociedades, con lo cual su resultado ante las administraciones públicas es a devolver, esto disminuye parcialmente las pérdidas, pero no quita que la empresa incurra en ellas.

Se puede asegurar que la organización está gestionando mal sus explotaciones y su financiación, puesto que la están llevando a una situación de pérdidas precedida de unos beneficios con los que contaba en el ejercicio anterior.

2. Evolución años (2008 – 2009)

Tabla 15: Cuenta de PyG preparada para el análisis (2008-2009)

	2009	%	2008	%
VENTAS	4273928	100	5284150	100,00
COSTES VARIABLES	-3614936	84,58	-4356316	82,44
MARGEN BRUTO	658992	15,42	927834	17,56
OTROS GASTOS	-512543	11,99	-593821	11,24
OTROS INGRESOS	110487	2,59	191804	3,63
VAB	256936	6,01	525817	9,95
GASTOS PERSONAL	-605367	14,16	-718812	13,60
EBITDA	-348431	8,15	-192995	3,65
AMORT. Y PROV.	-82272	1,92	-68452	1,30
BAII	-430703	10,08	-261447	4,95
GASTOS FINANCIEROS	-62146	1,45	-105436	2,00
INGRESOS FINANCIEROS	44	0,001	122	0,002
BAI	-492805	11,53	-366761	6,94
IS	134961	3,16	112520	2,13
RESULTADO	-357844	8,37	-254241	4,81

Fuente: Audecsa, S.L.

En lo que respecta al análisis de explotación financiación del periodo 2009 respecto del 2008, cabe destacar que la empresa ya venía de una situación de pérdidas, se trata de analizar si la organización ha sido capaz de paliar esta situación desde el punto de vista más comercial y de gestión de sus explotaciones.

Las importe neto de la cifra de negocios se ha visto disminuido por tercer año consecutivo, no obstante y a pesar de esto, los costes variables también se han visto disminuidos en términos absolutos, aunque en términos relativos representan un porcentaje superior a los del año anterior. El margen bruto también se ha visto disminuido debido a la caída de ventas y el porcentaje que suponen los CV para la organización. Los gastos de explotación así como los ingresos de explotación también se han visto decrementados, aunque en términos relativos los gastos son superiores a los del periodo 2008. El valor añadido aunque continúa siendo positivo, en términos relativos se ha visto decrementado a la mitad, esto quiere decir que la organización cada vez está teniendo más problemas para crear beneficios. Los gastos de

personal se han visto decrementados ligeramente en términos absolutos, aunque en términos relativos representan un mayor porcentaje respecto a las ventas totales. El resultado bruto operativo continúa siendo negativo, aunque en mayor porcentaje respecto al año 2008, la empresa está teniendo serios problemas para generar tesorería. Su beneficio antes de intereses e impuestos ha seguido cayendo, con lo cual la empresa está incurriendo año tras año en unas pérdidas mayores. Los gastos financieros han disminuido debido a la liquidación de deuda con entidades de crédito que ya se había comentado en el análisis del balance de situación, aunque los ingresos financieros son prácticamente nulos. El beneficio antes de impuestos es inexistente puesto que la empresa ha incurrido en pérdidas, con lo cual no ha de pagar el Impuesto de Sociedades y este aparece en positivo ya que las administraciones públicas tienen que devolver dinero a la empresa. Todo ello lleva al concesionario a incurrir en unas pérdidas superiores a las del año anterior.

Cabe comentar que, aunque después de realizar el análisis inversión-financiación que parecía que la organización está siguiendo políticas para mejorar su situación económica, realmente la explotación no está siendo bien enfocada, deben reajustar mejor sus costes y gastos tanto de explotación como financieros y conseguir potenciar la creación de tesorería mediante su actividad típica de venta de vehículos.

7.4. Análisis de ratios

1. RATIOS DEL BALANCE DE SITUACION

1. Ratios de liquidez

LIQUIDEZ 2007

$$RLG = AC/PC \quad 1,13$$

$$RT = REALIZ+DISPON/PC \quad 0,26$$

$$RD = EFECT/PC \quad 0,03$$

El ratio de liquidez se encuentra por debajo del valor de equilibrio, además se aproxima mucho a 1, esto quiere decir que la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas depende de como gestione sus cobros y los plazos de pago que le ofrecen sus proveedores.

Respecto al ratio de tesorería, se encuentra muy por debajo del valor 1 en el que se encuentra el equilibrio, debido a lo analizado en el ratio de liquidez y este ratio, a priori parece que la empresa podría incurrir en una posible suspensión de pagos.

El ratio de disponibilidad muestra el efectivo real que la empresa posee en caja y bancos para hacer frente a sus deudas más inmediatas, este valor para ser óptimo se tiene que encontrar entre un 0,2 y un 0,3; en este caso, como en el resto del análisis de ratios del 2007, está mucho por debajo de punto marcado como equilibrio, la empresa tiene problemas para hacer frente a sus pagos.

A priori parece que la empresa se sitúa en una suspensión de pagos técnica.



LIQUIDEZ 2008

RLG= AC/PC	0,95
RT= REALIZ+DISPON/PC	0,29
RD = EFECT/PC	0,01

El ratio de liquidez referente al año 2008, se sitúa por debajo de 1, teniendo en cuenta que en el valor 1 ya se tiene que considerar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos y estudiar sus formas de cobro, siendo este dato inferior, la empresa a priori tiene serios problemas de forma general.

Respecto al ratio de tesorería es muy inferior al punto óptimo que se encuentra en un valor 1, todos los valores inferiores suponen una probable suspensión de pagos como se puede ver en este caso.

El análisis del ratio de disponibilidad nos lleva a la misma conclusión que el resto de ratios de liquidez, de hecho es que este dato es prácticamente nulo, la empresa no tiene efectivo para hacer frente a sus deudas.

La Chrysler Alzira está pasando por serios problemas económicos y a la vista está la posible suspensión de pagos técnica.

LIQUIDEZ 2009

RLG= AC/PC	1,3
RT= REALIZ+DISPON/PC	0,69
RD = EFECT/PC	0,08

El año 2009 se sitúa dentro de los mismos márgenes que los dos años anteriores.

El ratio de liquidez general no llega al mínimo óptimo que es 1,5; aunque se va acercando poco a poco, la empresa aun tiene problemas de liquidez y debe seguir teniendo en cuenta y estudiando la capacidad de hacer frente a sus pagos y estudiar como optimizar el cobro de sus clientes.

Respecto a la tesorería aun dista mucho de la situación de equilibrio, no obstante parece que la empresa esta reaccionando aunque no ha salido aun de la situación de posible suspensión de pagos técnica.

Al observar el ratio de disponible, se ratifican los problemas anteriores, la empresa no tiene suficiente efectivo como para poder hacer frente a sus deudas, con lo cual ratifica la situación de posible suspensión de pagos técnica.



– Evolución de los ratios de liquidez:

El transcurso del año 2007 al año 2008 fue un poco caótico, puesto que se pasaba de una posible situación de suspensión de pagos a una aun peor, los ratios de liquidez general y disponible, en vez de tender hacia el equilibrio cayeron aun más, aunque la tendencia del ratio de tesorería fue hacia el equilibrio, lo hizo de forma significativa, y de los tres ratios, el más importante es el de disponible puesto que es el que marca la capacidad actual de hacer frente a las deudas y este ratio durante el 2008 era prácticamente nulo.

Al analizar el periodo comprendido entre 2008 y 2009 y compararlo, parece ser que la organización se ha dado cuenta de los problemas tan serios que tiene de liquidez, porque los tres ratios se van incrementando y tienden hacia el equilibrio, el ratio de liquidez general casi se encuentra en equilibrio, el ratio de tesorería duplica al del año anterior y el más importante que es el de disponibilidad, se ha incrementado ocho veces más que el año anterior, ninguno de los ratios llega aun al punto óptimo pero si la organización continúa con esta política conseguirá a la larga salir adelante.

2. Ratios de endeudamiento

ENDEUDAMIENTO 2007

$$RE = \text{PASIVO} / \text{PN} + \text{PASIVO} \quad 0,82$$

$$RS = \text{ACTIVO} / \text{PASIVO} \quad 1,22$$

$$RC = \text{PC} / \text{PASIVO} \quad 1$$

El ratio de endeudamiento sirve para informar sobre la cantidad y la calidad de la deuda y si los beneficios son suficientes para soportar esta carga financiera, en este caso, al superar el punto de equilibrio que se encuentra en 0,6 la empresa esta endeudada de forma excesiva, ha incurrido en una pérdida de autonomía financiera y se puede considerar que está descapitalizada.

Respecto a la solvencia de la empresa, no llega al mínimo estipulado de 1,5; aunque es un poco superior a 1, la empresa se encuentra en una situación próxima a la quiebra técnica.

Además, la calidad de la deuda es pésima, toda la deuda que posee la organización es a corto plazo, con lo cual en un plazo inferior a un año la tiene que liquidar toda, esto es un grave problema para la empresa porque no tiene líquidos suficientes para hacerlo además de los problemas que arrastra para crear efectivo.



ENDEUDAMIENTO 2008

$$RE = \text{PASIVO} / \text{PN} + \text{PASIVO} \quad 0,91$$

$$RS = \text{ACTIVO} / \text{PASIVO} \quad 1,1$$

$$RC = \text{PC} / \text{PASIVO} \quad 0,97$$

La situación que se observa en el año 2008 es muy similar a la analizada en 2007, el endeudamiento es excesivo, se encuentra en una situación de pérdida de autonomía financiera, se puede decir que la empresa está descapitalizada.

La solvencia muestra que la organización está próxima a la quiebra técnica, mucho más próxima que en el año anterior.

Respecto a la calidad de la deuda, ha mejorado ligeramente, no obstante, la mayoría de la deuda sigue siendo a corto plazo, y la situación es muy extrema, y más habiendo analizado y conociendo ya la situación de liquidez.

ENDEUDAMIENTO 2009

$$RE = \text{PASIVO} / \text{PN} + \text{PASIVO} \quad 0,69$$

$$RS = \text{ACTIVO} / \text{PASIVO} \quad 1,44$$

$$RC = \text{PC} / \text{PASIVO} \quad 0,81$$

Durante este año, la empresa ha mejorado mucho, al igual que en la situación de liquidez, se nota que la política que se está siguiendo actualmente tiende al equilibrio.

La empresa se encuentra mucho menos endeudada, no obstante la deuda sigue siendo un poco superior al punto óptimo que se encuentra en 0,6; a pesar de ello, se nota que poco a poco va mejorando la situación.

Respecto a la solvencia, también está llegando al punto de equilibrio que se encuentra en 1,5; la sigue en una situación tensa próxima a la quiebra técnica, pero se nota que están actuando para evitarlo.

Respecto a la calidad de la deuda, aunque continúa siendo muy alta la deuda a corto plazo, existe un porcentaje superior a largo plazo, esto es bueno para la Chrysler Alzira, ya que, poco a poco va consiguiendo una ligera financiación a partir de su deuda a largo plazo.

– Evolución de los datos de endeudamiento

La situación económica que se arrastraba desde el año 2007 era un poco caótica, la deuda era

excesiva, la empresa había caído en una pérdida de su autonomía, estaba muy próxima a la quiebra técnica y prácticamente el 100% de su deuda era a corto plazo, si esto se sumaba a los problemas de crear liquidez era un desastre, el transcurso del año 2007 al año 2008 fue aun peor respecto al volumen de deuda que seguía incrementándose, además los problemas de solvencia y calidad continuaban latentes.

En el año 2009, se empieza a ver la luz, la organización parece ser, se ha dado cuenta de los problemas que tiene, tiende a mejorar sus situación y los ratios que nos ayudan a analizar la situación de endeudamiento tienden al equilibrio, pero aunque están cerca aun no lo han conseguido.

2. RATIOS DEL PÉRDIDAS Y GANANCIAS

RATIOS 2007

RENTABILIDAD ECONOMICA

Rentabilidad Económica =	BAII / Activo	0,08
Rotación de Activos =	Ventas / Activo	2,58
Margen =	BAII / Ventas	0,03

RENTABILIDAD FINANCIERA

Rentabilidad Financiera =	Resultado / PN	0,21
Apalancamiento financiero =	(BAI / BAII) * (Activo / PN)	4,18
Efecto Fiscal =	BN / BAI	0,65
Coste de la deuda =	GF / Pc C	0,08

PUNTO DE EQUILIBRIO =	Costes Fijos / (1 - (Costes Variables / INCN))	7287184,09
------------------------------	--	------------

La rentabilidad económica permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo, la empresa apenas consigue productividad a través de su activo, además, si nos fijamos, la rentabilidad económica es igual al coste de la deuda, esto quiere decir que el beneficio de la empresa no es suficiente para atender al coste de financiación. La rotación de activos resulta muy alta frente al margen que aporta la venta de los vehículos.

La rentabilidad financiera se encarga de medir el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios, resulta extremadamente baja y no llega a las expectativas de los accionistas.

El apalancamiento financiero relaciona la deuda con el patrimonio neto, mide el efecto que los gastos financieros tienen sobre el resultado de explotación. En este caso, al ser superior a 1, la deuda aumenta la rentabilidad y por tanto resulta conveniente ya que se puede considerar que está financiando a la empresa.

El efecto fiscal es el encargado de medir la repercusión que tiene el impuesto sobre beneficios en la rentabilidad financiera, al ser positivo, este es bueno.

El coste de la deuda es considerable y no resulta excesivamente alto.



RATIOS 2008

RENTABILIDAD ECONOMICA

Rentabilidad Económica =	BaII / Activo	-0,07
Rotación de Activos =	Ventas / Activo	1,36
Margen =	BaII / Ventas	-0,05

RENTABILIDAD FINANCIERA

Rentabilidad Financiera =	Resultado / PN	-0,75
Apalancamiento financiero =	(BAI / BaII) * (Activo / PN)	16,01
Efecto Fiscal =	BN / BAI	0,69
Coste de la deuda =	GF / Pc C	0,06

PUNTO DE EQUILIBRIO =	Costes Fijos / (1 – (Costes Variables / INCN))	719482,82
------------------------------	--	-----------

Al no existir ni rentabilidad económica ni rentabilidad financiera resulta absurdo comentar el resto de ratios, la empresa no esta obteniendo ningún margen de beneficio por sus ventas, el apalancamiento financiero da como resultado un falso positivo, el efecto fiscal no existe, ya que la empresa al obtener pérdidas durante el año no tributa por el impuesto sobre sociedades, sino que el estado le tiene que devolver dinero. El único dato que se puede considerar y analizar son los costes de la deuda, que como en el año anterior continúan siendo considerables, no son excesivos y han disminuido respecto del año anterior.

RATIOS 2009:

RENTABILIDAD ECONOMICA

Rentabilidad Económica =	BaII / Activo	-0,16
Rotación de Activos =	Ventas / Activo	1,6
Margen =	BaII / Ventas	-0,1

RENTABILIDAD FINANCIERA

Rentabilidad Financiera =	Resultado / PN	-0,44
Apalancamiento financiero =	(BAI / BaII) * (Activo / PN)	3,73
Efecto Fiscal =	BN / BAI	0,73
Coste de la deuda =	GF / Pc C	0,08

PUNTO DE EQUILIBRIO =	Costes Fijos / (1 – (Costes Variables / INCN))	605647
------------------------------	--	--------

En el año 2009 sucede lo mismo que en el año anterior, no existe ni rentabilidad económica ni financiera, con lo cual el análisis de los ratios es absurdo, la empresa continua sin obtener ningún margen de beneficios, el apalancamiento financiero da un falso positivo, ya que si no hay rentabilidad financiera es imposible que resulte positiva para la empresa, con el efecto fiscal sucede lo mismo, la empresa ha tenido pérdidas con lo cual el IS le sale a devolver, respecto al coste de la deuda, se sitúa al mismo nivel que en 2007, pero como ya se ha comentado anteriormente es una deuda considerable y no resulta especialmente cara.

7.5. Flujos de tesorería

- EFE (Estado de Flujos de Efectivo)

Tabla 16: Estado de Flujos de Efectivo años (2007, 2008 y 2009)

	2007	2008	2009
A) FLUJOS DE EFECT. DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN			
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	195579	-348701	-449869
2. Ajustes del resultado	113655	217221	115370
a) Amortización del inmovilizado (+)	44017	68452	82272
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	9469	43455	18525
c) Variación de provisiones (+/-)	0	0	0
d) Imputación de subvenciones (-)	0	0	0
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	0	0	-47528
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	0	0	0
g) Ingresos financieros (-)	-7342	-122	-44
h) Gastos financieros (+)	67511	105436	62145
Resultado del ejercicio ajustado, antes de impuestos	309234	-131480	-334499
3. Cambios en el capital corriente	-445666	-363852	758511
a) Existencias (+/-)	-537175	-22328	1323498
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	-139770	-271970	506819
c) Otros activos corrientes (+/-)	-31212	-114922	-425568
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	259040	46147	-645421
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	3451	-779	-817
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-125259	-115381	-44112
a) Pagos de intereses (-)	-67512	-105436	-62145
b/c) Cobros de dividendos e intereses (+)	7342	122	44
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-65089	-10067	17989
e) Otros pagos (cobros)	0	0	0
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	-261691	-610713	379900
B) FLUJOS DE EFECT. DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
6/7. Cobros (+) / Pagos (-) netos por desinversiones / inversiones			
a) Empresas del grupo y asociadas	0	0	0
b/c) Inmovilizado intangible y material	-141696	-338081	-8878
d) Inversiones inmobiliarias	0	0	0
e) Otros activos financieros	0	0	0
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0	0
g) Otros activos	0	0	0
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	-141696	-338081	-8878
C) FLUJOS DE EFECT. DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0	0	799980
a) Emisión (+) / Amortización (-) de instrumentos de patrimonio	0	0	799980
c) Adquisición (-) / Enajenación (+) de instrumentos de patrimonio propio	0	0	0
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	0	0	0
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	556814	893349	-1059612
Emisión (+) / Devolución y amortización (-) de:			
1. Obligaciones y valores negociables	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito	465290	885581	-952052
3. Deudas con empresas de grupo y asociadas	91524	7768	-107560
4. Otras deudas	0	0	0
11. Dividendos (-) y compensación de pérdidas (+)	-100001	0	-8711
a) Dividendos (-) / Compensación de pérdidas (+)	-100001	0	-8711
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)	0	0	0
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10+/-11)	456813	893349	-268343
D) EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO	0	0	0
E) AUM. / DISMIN. NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES	53426	-55445	102679
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	19432	0	0
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	72858	-55445	102679

Fuente: Audecsa, S.L.

3. ANÁLISIS DE RATIOS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

ANÁLISIS DE LOS RATIOS 2007

- MEDIANTE RPO

Capacidad de generar RR =	RPO / Pasivo	0,12
Capacidad de generar recursos mediante ingresos =	RPO / Ventas	0,04

- MEDIANTE FTO

Capacidad de generar tesorería =	FTO / Pasivo	-0,1
Capacidad de generar tesorería mediante ingresos =	FTO / Ventas	-0,03
Recuperación de liquidez invertida =	FTO / Activo	-0,08
Reinversión de tesorería =	(FTO – D) / Activo	-0,1

Como se puede observar, en 2007 la empresa apenas tenía capacidad de generar recursos, de hecho y teniendo en cuenta que los datos del RPO miden el cash flow potencial de la organización, se puede llegar a la conclusión de que la organización tiene serios problemas para generar cobros para poder hacer frente a las deudas.

La capacidad de generar tesorería que posee la empresa es nula, tanto referente al pasivo, como mediante ventas. La recuperación de la liquidez invertida también es nula, la empresa actualmente no tiene capacidad para ellos, además, la tesorería reinvertida en la empresa no ha servido de nada frente al total de activos.

La empresa ha incurrido en una situación en la que genera más pagos que cobros de explotación, se debe reestructurar financieramente o sino no tendrá solución

ANÁLISIS DE LOS RATIOS 2008

- MEDIANTE RPO

Capacidad de generar RR =	RPO / Pasivo	-0,04
Capacidad de generar recursos mediante ingresos =	RPO / Ventas	-0,02

- MEDIANTE FTO

Capacidad de generar tesorería =	FTO / Pasivo	-0,17
Capacidad de generar tesorería mediante ingresos =	FTO / Ventas	-0,12
Recuperación de liquidez invertida =	FTO / Activo	-0,16
Reinversión de tesorería =	(FTO – D) / Activo	-0,16

En el año 2008, la situación se agrava aun más, ha empeorado de forma drástica, la empresa no tiene ninguna capacidad de crear recursos de ningún tipo, además es incapaz de generar flujos de tesorería y la reinversión de la poca tesorería que pueda tener no sirve de nada.



ANÁLISIS DE LOS RATIOS 2009

- MEDIANTE RPO

Capacidad de generar RR =	RPO / Pasivo	-0,18
Capacidad de generar recursos mediante ingresos =	RPO / Ventas	-0,08

- MEDIANTE FTO

Capacidad de generar tesorería =	FTO / Pasivo	0,21
Capacidad de generar tesorería mediante ingresos =	FTO / Ventas	0,09
Recuperación de liquidez invertida =	FTO / Activo	0,14
Reinversión de tesorería =	(FTO – D) / Activo	0,1

Durante el año 2009, aunque la empresa continúa sin tener ningún tipo de capacidad para generar recursos, ni siquiera mediante ingresos, la capacidad de generar tesorería parece que va mejorando un poco.

La capacidad de generar tesorería, aunque no muy alta apunta a que la empresa va consiguiendo tener algo de cobertura para los gastos de cash flow.

La capacidad de generar tesorería mediante los ingresos representa el importe que la empresa es capaz de generar por cada euro vendido, parece ser que la empresa empieza a obtener un pequeño margen por sus ventas.

El ratio de la recuperación de la liquidez invertida, aun resulta mucho menor que 1, expresa que la empresa no tiene aun capacidad suficiente de tesorería para recuperar sus inversiones en activo.

La reinversión de la tesorería en la empresa sobre el activo total resulta prácticamente imperceptible.

ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (EFE) MEDIANTE EL CdV (CICLO DE VIDA)

<u>AÑO 2007</u>		<u>AÑO 2008</u>		<u>AÑO 2009</u>	
RPO	309234	RPO	-131480	RPO	-334499
FTO	-261691	FTO	-610713	FTO	379900
FTI	-141696	FTI	-338081	FTI	-8878
FTF	456813	FTF	893349	FTF	-268343

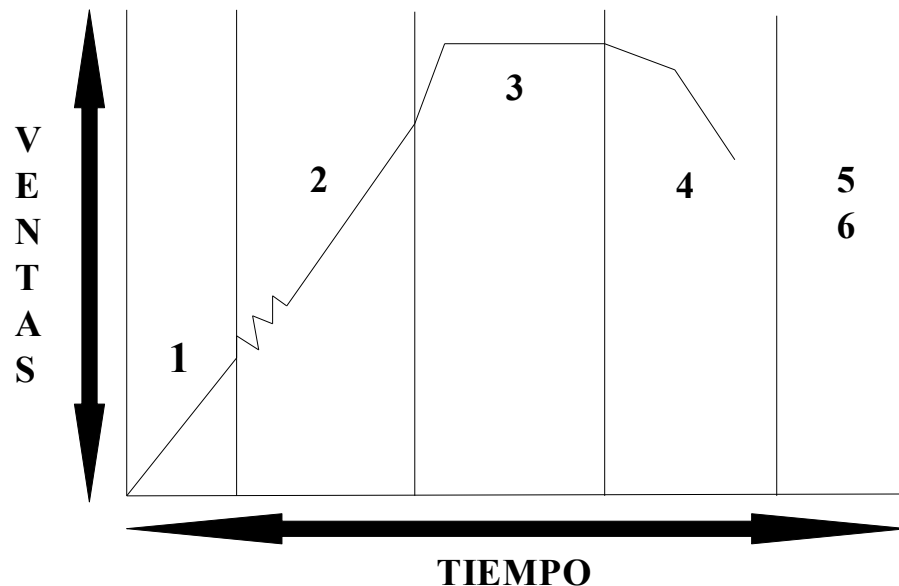
Tabla 17: Fases del Ciclo de Vida de una organización.

CASO	FTO	FTI	FTF	FASE DEL CdV
1	D	D	S	Introducción
2	S	D	S	Crecimiento
3	S	D	D	Madurez
4	S	S	D	Declive
5	D	S	S	Reestructuración
6	D	S	D	Liquidación

D (déficit) / S (superávit)

Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

Imagen 46: Ciclo de Vida de una organización.



Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

- Año 2007: FTO → déficit, FTI → déficit, FTF → superávit (La organización se encuentra en una situación de introducción en el sector)
- Año 2008: FTO → déficit, FTI → déficit, FTF → superávit (La organización se encuentra en una situación de introducción en el sector)
- Año 2009: FTO → superávit, FTI → déficit, FTF → déficit (La organización se encuentra en una situación de madurez en el sector)

Las soluciones no tienen mucho sentido en sí, pero partiendo de la base de que los vehículos Chrysler aún se están amoldando al mercado español, se puede considerar una situación de introducción. El hecho de que el 2009 llegue a una situación de madurez, es principalmente por la crisis que atraviesa la sociedad, con lo cual los potenciales clientes no compran vehículos nuevos e intentan que los que ya tienen duren el mayor tiempo posible.

Tabla 18: Situaciones Financieras y de Tesorería:

RESULTADO < 0	RPO ≤ 0	FTO < 0 → FALTA DE LIQUIDEZ GRAVE
		FTO > 0 → LIQUIDEZ INESTABLE
	RPO > 0	FTO < 0 → FALTA DE LIQUIDEZ PREOCUPANTE
		FTO > 0 → LIQUIDEZ SUFICIENTE

Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

- Año 2007: $RPO \geq 0$ y $FTO < 0$ → La empresa tiene una falta de liquidez preocupante, sobretodo respecto a su capacidad real de crear tesorería de la explotación de la actividad típica de la empresa de venta de vehículos.
- Año 2008: $RPO < 0$ y $FTO < 0$ → La empresa tiene una falta de liquidez muy grave, se encuentra prácticamente en una situación de quiebra técnica.
- Año 2009: $RPO > 0$ y $FTO > 0$ → La empresa tiene liquidez suficiente para hacer frente a sus deudas, a la larga si continúa así no tendrá problemas; esto quiere decir que la empresa ya tiene una capacidad potencial de generar tesorería a partir de su explotación típica de venta de vehículos.

7.6. Epílogo

Tras realizar todos análisis económicos y financieros pertinentes de la Chrysler Alzira, se llega a la misma conclusión, que análisis tras análisis se corrobora.

La empresa se encuentra excesivamente endeudada además de los serios problemas de liquidez que atraviesa.

Durante el primer año analizado (2007) y el segundo (2008), se pasa de una situación de posible suspensión de pagos técnica a una situación aún peor en la que se reafirman dichos problemas, la empresa aparentemente no realiza ningún ajuste y continúa con la misma política que le ha llevado a esa situación.

No obstante, la evolución sufrida hasta el año 2009 es completamente diferente, la empresa tiende hacia el equilibrio, sus deudas disminuyen, se realiza una ampliación de capital, las ventas se incrementan, existe más dinero líquido, es decir, se nota que han cambiado la política e intentan reestructurarse y mejorar la situación, además al fijarnos en la ampliación de capital, esto quiere decir que los accionistas están por la labor de intentar reflotar el concesionario y que realmente se han dado cuenta de la situación crítica que está viviendo la empresa, económicamente hablando y que por supuesto están buscando soluciones para conseguir mejorar esta situación.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA





CAPÍTULO 8: DAFO/CAME

CAPÍTULO 8: ANÁLISIS DAFO/CAME

Tabla19: Análisis DAFO

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La situación económica. - El exceso de endeudamiento. - La calidad de la deuda. - La falta de liquidez. - El exceso de deuda de los clientes. - El exceso de stocks. 	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gran cualificación de los operarios. - El reconocimiento de la marca. - Vehículos de alta gama. - La confianza de los accionistas (ya que conociendo la situación han realizado una ampliación de capital).
<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La situación de crisis en España. - La cuota de mercado de los competidores superior a la de vehículos Chrysler. - La situación de las entidades bancarias que actualmente ya no ofrecen lo que ofrecían. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centrarse en un segmento del mercado no explotado en la zona estudiada, como por ejemplo, guardar una flota de vehículos para alquiler y no venta. - Comercializar también con motocicletas. - Aceptar en taller otras marcas que no sean las del grupo. - Nuevas ofertas comerciales para atraer a los clientes a las instalaciones de Chrysler Alzira.

Elaboración propia.

Tabla 20: Análisis CAME

<p>CONSEGUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos marcados a largo plazo. - Salir de la situación de suspensión de pagos técnica. 	<p>MANTENER:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fidelidad y satisfacción de los clientes. - La motivación de los trabajadores. - El sistema comercial que sigue la empresa.
<p>AFRONTAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La situación económica del país y la empresa 	<p>EXPLOTAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas de comunicación.

Elaboración propia.



CAPÍTULO 9: PROPUESTA DE MEJORA DEL CONCESIONARIO

CAPÍTULO 9: PROPUESTA DE MEJORA DEL CONCESIONARIO

9.1. Introducción

Después de realizar el análisis desde todos los aspectos tanto internos como externos del concesionario Chrysler de Alzira, y conociendo las debilidades de la organización, se procede a realizar una propuesta de mejora, ya que el funcionamiento interno de la organización desde el punto de vista del marketing y los recursos humanos es bueno, pero la parte económica que es la encargada de sustentar la organización es excesivamente mala, la empresa está en una situación crítica de posible suspensión de pagos técnica.

Se procede a realizar una propuesta de mejora, intentando que sea viable desde el punto de vista económico, técnico y operativo, además se procederá a la realización de un diagrama de Gant de planificación de tiempos para que estos sean menores hasta la entrega del vehículo.

9.2. Descripción de la propuesta

Se propone realizar simultáneamente una desinversión muy fuerte y una pequeña inversión.

La propuesta de mejora que para paliar un poco la situación económica que el concesionario Chrysler de Alzira está atravesando va enfocada a la reducción de costes.

El concesionario Audecsa, S.L forma parte del Grupo Suñer Family Office, como se ha comentado al principio de este trabajo, pero sus empresas son todas independientes y no forman grupo, además de que sus cuentas anuales son todas independientes.

La solución que propongo es unificar el taller del concesionario Audecsa con el taller del concesionario C.S Autosalón, S.L (de Peugeot), ya que también es propiedad del Grupo Suñer y se encuentran uno al lado del otro en el mismo polígono industrial, además de que el terreno que hay entre ambos concesionarios es propiedad del Grupo Suñer y únicamente tiene jardines, se podría ampliar el taller hasta unir las dos exposiciones de ambos concesionarios, y así cerrar el taller de Audecsa, S.L, y vender la nave industrial en la que está montado dicho taller.

Al ser los mismos propietarios y el mismo gerente no se prescinde de los altos cargos; se mantendrá el jefe de taller de Chrysler, a sus mecánicos y comerciales, ya que la zona de exposición se propone mantenerla y sus mesas de atención al público se encuentran ubicadas al fondo de la exposición.

9.3. Viabilidad de la propuesta: económica, técnica y operativa

➤ PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA UNIR AMBAS ESPOSICIONES:

Se han consultado tres alternativas de inversión, todas ellas excluyentes, en las que se consideran tres capitales diferentes, la idea es elegir el que más le convenga a la empresa, considerando que por otro lado, va a realizar también una desinversión:

Tabla 21: Posibles Inversiones.

INVERSIÓN	PAGO DE LA INVERSIÓN	VIDA DE LA INVERSIÓN	PAGOS ANUALES
A	200.000,00 €	5 años	70.000,00 €
B	100.000,00 €	5 años	60.000,00 €
C	80.000,00 €	5 años	25.000,00 €

Elaboración propia.

Se consideran los pagos anuales constantes durante la vida de la inversión, se estiman los siguientes cobros anuales según la situación económica nacional y se consideran constantes a lo largo de la inversión.

Tabla 22: Cobros anuales según la economía nacional.

SITUACIÓN ECONÓMICA	INVERSIÓN A	INVERSIÓN B	INVERSIÓN C
Expansión	160.000,00 €	90.000,00 €	50.000,00 €
Estabilidad	120.000,00 €	100.000,00 €	50.000,00 €
Recesión	100.000,00 €	80.000,00 €	50.000,00 €

Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta que tanto los gastos de la inversión como los cobros, se consideran siempre y cuando se unan ambos concesionarios, estos cobros serían entre los dos y los pagos también se dividirían.

Suponiendo que el coste de capital para la organización se volviera a situar en el 7% como en el año 2008, se procede a decidir cual de las tres inversiones resultaría más rentable para la organización, suponiendo que las posibilidades de expansión del sector son del 20%, de estabilidad del 30% y de continuar en recesión del 50%:

→ Cálculos para la INVERSIÓN A:

Valor Actual Neto respecto al pago de la inversión:

$$\text{VAN expansión} \rightarrow -200.000 + (160.000 - 70.000) \cdot 4,1 = 16.900€$$

$$\text{VAN estabilidad} \rightarrow -200.000 + (120.000 - 70.000) \cdot 4,1 = 500€$$

$$\text{VAN recesión} \rightarrow -200.000 + (30.000) \cdot 4,1 = -7.700€$$

Valor Actual Neto respecto a la mejor alternativa:

$$\text{VAN (A)} \rightarrow 16.900 \cdot 0,2 + 500 \cdot 0,3 - 7.700 \cdot 0,5 = -320$$

La opción A no resultaría viable, ya que su Valor Actual Neto es negativo, es decir, no aporta ningún valor a la organización.

→ Cálculos para la INVERSIÓN B:

Valor Actual Neto respecto al pago de la inversión:

$$\text{VAN expansión} \rightarrow -100.000 + (90.000-60.000)*4,1 = 2.300\text{€}$$

$$\text{VAN estabilidad} \rightarrow -100.000 + (100.000-60.000)*4,1 = 6.400\text{€}$$

$$\text{VAN recesión} \rightarrow -100.000 + (80.000-60.000)*4,1 = -1.800\text{€}$$

Valor Actual Neto respecto a la mejor alternativa:

$$\text{VAN (B)} \rightarrow 2.300*0,2 + 6.400*0,3 - 1.800*0,5 = 1480$$

La opción B sí resultaría viable

→ Cálculos para la INVERSIÓN C:

Valor Actual Neto respecto al pago de la inversión:

$$\text{VAN expansión} \rightarrow -80.000 + (50.000-25.000)*4,1 = 2.250\text{€}$$

$$\text{VAN estabilidad} \rightarrow -80.000 + (50.000-25.000)*4,1 = 2.250\text{€}$$

$$\text{VAN recesión} \rightarrow -80.000 + (50.000-25.000)*4,1 = 2.250\text{€}$$

Valor Actual Neto respecto a la mejor alternativa:

$$\text{VAN (A)} \rightarrow 2.250*0,2 + 2.250*0,3 + 2.250*0,5 = 2.250\text{€}$$

La opción C también resultaría viable.

Se eliminaría la opción A por dar como resultado un Valor Actual Neto negativo, y entre las dos opciones restantes, se decantaría por la opción C, ya que es la que aporta a la organización un VAN superior.

➤ PROPUESTA DE DESINVERSIÓN DEL TALLER:

Mediante la venta de la nave industrial donde se encuentra el taller, el concesionario estima la siguiente reducción de costes:

Si la Partida de terrenos y construcciones supone 235.101€ y 2/3 suponen el taller y 1/3 la exposición: $235.101*2/3$ es el valor del taller, y la parte proporcional de la amortización acumulada, que solo corresponde a la nave, porque los terrenos no se amortizan, eliminando la maquinaria que se trasladaría al nuevo taller, la amortización que corresponde a las construcciones será aproximadamente del 26%, si la amortización acumulada total es de 399.692€, el 26% será de 103.841€ pero se tiene que calcular la parte proporcional de 2/3 de taller que es de 69.228€ , y el valor de los terrenos y construcciones de 156.734€, el valor real será de $156.734-69.228=87.507\text{€}$, se estima que el valor de venta que se puede esperar es de 100.000€.

Tabla 23: Propuesta de desinversión.

DESINVERSIÓN	PRECIO DE COMPRA	PRECIO ACTUAL (-Amortización)	ESTIMACIÓN DE VENTA
Terreno y Construcción	156.734,00 €	87.507,00 €	100.000,00€

Elaboración propia.

➤ La propuesta de mejora resulta viable, ya que en la desinversión se prevé un ingreso de 100.000€, mientras que la inversión supone 80.000€ repartir entre ambos concesionarios.

➤ Económicamente hablando, se evitarán los gastos de mantenimiento de las instalaciones porque serán unificados, y aunque la situación del concesionario Audecsa, S.L es complicada, la del concesionario C.S. Autosalón, S.L es muy buena, los costes de instalaciones restantes se dividirán entre ambos concesionarios, pudiendo incluso crear grupo interno y unificar sus cuentas anuales.

➤ Respecto a la parte técnica y operativa se mantendrá intacta ya que los trabajadores continuarán en su puesto de trabajo, además podrán enseñar a sus compañeros de Peugeot el funcionamiento de los vehículos Chrysler, tanto desde taller como el comercial de ventas. Así, en caso de necesidad todos los operarios conocerán las cualidades de todos los vehículos y estarán preparados para comercializar ambas marcas, y en el taller estarán preparados para reparar cualquier tipo de motor.

Además, al compartir ambos concesionarios a su gerente, y al seguir un sistema operativo idéntico en ambos concesionarios, no sufrirá modificación alguna.

9.4. Planificación del tiempo: Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que permite mostrar el tiempo de dedicación previsto de las diferentes tareas que se realizan en una organización a lo largo de un determinado tiempo, aunque el diagrama en sí no relaciona las diferentes tareas entre ellas, visualmente se puede observar como unas se superponen con otras para disminuir tiempos.

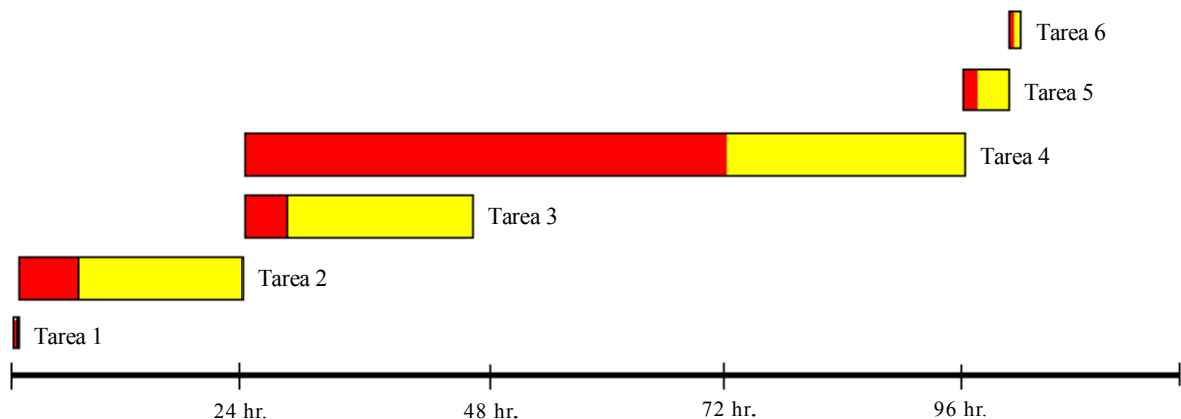
En el diagrama de Gantt que se muestra a continuación, se presupone una disminución de tiempos en taller, debido a la unificación de ambos talleres y el mantenimiento de todos sus operarios.

Tabla 24: Tabla de tiempos para el diagrama de Gantt.

		Tiempo Real	Objetivo
Recepción de un comercial	TAREA 1:	0,5	0,2
Tiempo de espera en el taller	TAREA 2:	24	6
Revisión de vehículos	TAREA 3:	24	4
Reparación de vehículos	TAREA 4:	72	48
Limpieza de vehículos	TAREA 5:	3	1
Entrega del vehículo	TAREA 6:	1	0,5

Elaboración propia.

Imagen 47: Diagrama de Gantt.



Elaboración propia.

9.5. Epílogo

La propuesta de mejora planteada, es la unificación de los concesionarios de Audecsa, S.L con el concesionario C.S. Autosalón, S.L ya que ambos son propiedad del Grupo Suñer Family Office y se encuentran sitios uno al lado del otro, así se consigue disminuir costes de instalaciones a la vez que se unifican ambos talleres y dicha instalación puede ser vendida, se obtendrían beneficios extraordinarios por la venta de la nave, además, la propuesta de inversión resulta rentable ya que su valor actual neto es inferior a las previsiones del beneficio por la venta de la nave.

El diagrama de Gantt representa los tiempos de espera desde que el vehículo entra en las instalaciones hasta que es entregado a su propietario, las únicas tareas que incurren en estos tiempos en un concesionario son las de taller, por ello se intenta disminuir los tiempos medios, sobretodo en el tiempo de espera del vehículo dentro del taller hasta que empiezan a repararlo, el tiempo de revisión de un vehículo y el tiempo de reparación del taller. Cada rectángulo representa el tiempo medio real de espera, mientras que la parte coloreada de rojo representa los objetivos que persigue la organización respecto a los tiempos de espera.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- ✓ La organización tiene serios problemas de liquidez, necesita crear efectivo en el menor tiempo posible, ya sea mediante ventas o intentando cobrar antes de los clientes que tienen deuda contraída con la empresa.
- ✓ Exceso de deuda de los clientes, que si consiguiera que la pagaran podría convertirse en líquido.
- ✓ Tiene un elevado exceso de stocks, que deben procurar que disminuya mediante ventas o por lo menos, no proveerse de más vehículos.
- ✓ Demasiada deuda contraída y muchos problemas para poder liquidarla.
- ✓ Calidad de la muy mala, los dos primeros años toda la deuda era a corto plazo, y aunque parece que ha mejorado un poco, continua siendo muy mala.
- ✓ Situación de crisis del estado español y del sector del automóvil, que aun agrava más si cabe la situación de la Chrysler.
- ✓ La cuota de mercado de Chrysler en España y en la Comunidad Valenciana es muy baja, los usuarios españoles tienden a elegir otras marcas antes de la marca americana.
- ✓ La competencia en España es muy fuerte, además de que la tendencia del mercado es principalmente a adquirir vehículos franceses y alemanes.
- ✓ Debido a la situación de crisis, las entidades bancarias no conceden tantos créditos y es muy complicado conseguirlos.
- ✓ Gran cualificación de todos los operarios de Chrysler, tanto en referencia al trato con el cliente, como los operarios de taller.
- ✓ Existe motivación interna en referencia a los trabajadores, ya que la organización los considera como uno de los bienes más preciados.
- ✓ La fidelización del cliente es un punto a favor de la organización, puesto que aunque no se trate de una de las marcas elegidas por la mayoría, el que tiene un Chrysler suele quedar siempre satisfecho, con lo cual, volverá a repetir.
- ✓ El reconocimiento de la marca también es importante, y aunque en Estados Unidos es una de las marcas más consideradas, en el mercado español no tiene mucho reconocimiento, dentro de los vehículos de alta gama, se tiende a adquirir un vehículo alemán, aunque los usuarios españoles reconocen que Chrysler es una buena marca de gama alta.
- ✓ La organización no sigue políticas de comunicación externa, y debería de intentarlo, puesto que los usuarios de vehículos españoles reconocen la marca Chrysler pero no se deciden por ella, se debería de fomentar la publicidad para obtener un mayor reconocimiento.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

FORMATO PAPEL

AMAT, O. Análisis económico-financiero. Editorial Gestión 2000, Barcelona. 18ª Edición. ISBN 8480887168

BREALEY, R. Fundamentos de financiación empresarial. Editorial McGraw-Hill Madrid, 4ª Edición. ISBN 8448100697

BUENO, E. Análisis de las decisiones empresariales. Editorial Pirámide. 15ª Edición. ISBN 843680127X

DIAZ DE RADA IGÚZQUIZA, V. Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. Editorial ESIC, Pozuelo de Alarcón. Edición (2001). ISBN 847356278X

HOROVITZ, J. Los siete secretos del servicio al cliente. Editorial Prentice Hall, Madrid. ISBN 8420530190

JOHNSON, G., SCHOLES, K. Y WHITTINGTON, R. Fundamentos de Estrategia. Editorial Pearson-Prentice Hall. Edición (2010). ISBN 9788483226452

JOHNSON, G., SCHOLES, K. Y WHITTINGTON, R. Dirección Estratégica. Editorial Pearson-Prentice Hall. Edición (2006). ISBN 8420529842

KRAJEWSKI, L. Administración de operaciones: Estrategia y análisis. Editorial Pearson Educación, México. Edición (2000). ISBN 9684444117

MUÑOZ CIDAD, C. Estructura económica internacional. Madrid. 2ª Edición, (1996). ISBN 8447007715

OLTRA, F. Dirección de Recursos Humanos . Editorial de la UPV, Valencia. Edición (2010). ISBN 9788483633335

SAATY, T. Toma de decisiones para líderes. Editorial Icaria. Edición (2008). ISBN 1888603011

FORMATO ELECTRÓNICO

AUDECSA, S.L. IMAGENES VEHÍCULOS CHRYSLER. [En línea]. Enlace: <http://www.audecsa.chrysler.es/> [Consulta: 26 de mayo de 2011]

CHRYSLER. HISTORIA DE CHRYSLER. [En línea]. Disponible en : <http://www.chrysler.es/conocenos/historia/index.html> [Consulta: 26 de enero de 2011]

COMISIONES OBRERAS. EL SECTOR AUTOMOCIÓN FRENTE A UNA ECONOMÍA RECESIVA, 2008. [En línea]. Enlace en: <http://www.industria.ccoo.es/comunes/temp/recursos/27/173302.pdf> [Consulta 13 de marzo de 2011]

GRUPO SUÑER. HISTORIAL DE INVERSIONES GRUPO SUÑER. [En línea]. Disponible en : <http://www.gruposuner.com/grupo-sunyer-historial-inversiones.html> [Consulta: 4 de febrero de 2011]

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA EMPRESA. LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO STAKEHOLDERS EN LOS ESCRITOS DE FREEMAN, 2009. [En línea] Enlace en: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf [Consulta: 21 de junio del 2011]

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. PREGUNTAS MÁS FRECUENTES, (2009), Plan 2000E para el 2010: ayudas a la compra de coches.[En línea]. Disponible en: <http://www.preguntasfrecuentes.net/2009/05/15/ayuda-de-2000e-para-compra-de-coche-plan-2000e/> [Consulta: 21 de febrero del 2011]

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [En línea]. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html> [Considerables consultas a lo largo del trabajo]

UNIÓN EUROPEA. DIRECTIVA 70/156/CEE DEL CONSEJO, de 6 de febrero de 1970, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros sobre la homologación de vehículos a motor y de sus remolques. 14/11/2010. [En línea]. Enlace en: http://www.mityc.es/industria/vehiculos/Legislacion/Directivas/Directivas/1Directiva70_156.pdf [Consulta: 17 de octubre de 2011]



AGRADECIMIENTOS:

Grupo Suñer Family Office, en especial a D. Adrián Campos Suñer y D. Rafael Calabuig por toda la información que me han aportado.

D. Aurelio Herrero Blasco por toda la ayuda y consejos que me ha aportado durante todo el trabajo.

A mis padres, mi hermano y en especial a mis abuelitos por confiar siempre en mi y por no dejar de apoyarme nunca.