



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# ANÁLISIS DEL MERCADO DEL AUTOMÓVIL PARA LA MEJORA DE LA DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS DIVESA S.L.



Mercedes-Benz

Realizado por: **FERNANDO LEÓN BILBAO**  
Tutor: **JOSE LUIS HERVÁS OLIVER**



## ANÁLISIS DEL MERCADO DEL AUTOMOVIL PARA LA MEJORA DE LA DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS DIVESA S.L.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	7
1.1 Resumen .....	8
1.2 Objeto y asignaturas relacionadas .....	9
1.3 Objetivos .....	11
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA Y SECTOR .....	13
2.1 Antecedentes y situación actual .....	14
2.1.1 Historia .....	14
2.1.2 Estrategia del grupo .....	18
2.1.2.1 Gama actual y sus modelos.....	20
2.1.2.2 Mercedes y sus colaboradores .....	23
2.1.2.3 Mercedes a escala internacional .....	24
2.1.3 Evolución del sector en los últimos años .....	26
2.1.4 El sector en cifras .....	29
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO .....	39
3.1 Análisis estratégico .....	40
3.1.1 Introducción .....	40
3.1.2 Análisis macro entorno (pestel) .....	44
3.1.3 Análisis micro entorno (5 fuerzas porter) .....	49
3.1.4 Estudio de la competencia .....	54
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO .....	55
4.1 Introducción .....	56
4.2 Localización .....	56
4.3 Diferentes tipos de productos .....	60
4.3.1 Vehículos compactos .....	60
4.3.2 Vehículos berlinas .....	61
4.3.3 Vehículos de tourer .....	64
4.3.4 Vehículos estates .....	66
4.3.5 Vehículos coupés .....	68
4.3.6 Vehículos shooting brakes .....	72
4.3.7 Vehículos cabrios .....	72
4.3.8 Vehículos todoterreno .....	74
4.3.9 Vehículos monovolúmenes .....	76
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS .....	80
5.1 Introducción .....	81
5.2 Misión, visión y valores de Mercedes .....	82



5.3 Forma jurídica .....	85
5.4 Organigrama .....	86
5.5 Análisis y descripción de los puestos de trabajo .....	87
<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING .....</b>	<b>104</b>
6.1 Introducción .....	105
6.2 Diseño del servicio. Blueprint .....	106
6.3 Política de precios .....	108
6.4 Política de comunicación .....	110
6.5 Política de distribución .....	111
6.6 Servicios post-venta .....	112
6.6.1 Calidad ofrecida: satisfacción del cliente .....	112
<b>CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>114</b>
7.1 Introducción .....	115
7.2 Balances de situación .....	117
7.3 Cuenta de resultados. Balance de pérdidas y ganancias .....	125
7.4 Análisis de ratios .....	127
7.5 Flujos de tesorería .....	132
<b>CAPÍTULO 8: ANÁLISIS DAFO/CAME .....</b>	<b>136</b>
8.1 Análisis DAFO .....	137
8.1.1 Debilidades .....	137
8.1.2 Amenazas .....	137
8.1.3 Fortalezas .....	138
8.1.4 Oportunidades .....	138
8.2 Análisis CAME .....	138
8.2.1 Corregir .....	138
8.2.2 Afrontar .....	139
8.2.3 Mantener .....	139
8.2.4 Explotar .....	139
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>144</b>



## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: Fundadores Mercedes - Benz .....	14
IMAGEN 2: Logos de Mercedes .....	15
IMAGEN 3: Mercedes 1936 .....	16
IMAGEN 4: Mercedes 1930 – 38 Mercedes Benz Typ.....	16
IMAGEN 5: Mercedes clase S 1950 .....	18
IMAGEN 6: Mercedes clase S 2014 .....	18
IMAGEN 7: Estrategia Mercedes .....	19
IMAGEN 8: Nuevas estrategias .....	20
IMAGEN 9: Mercedes clase .....	21
IMAGEN 10: Mercedes C 250 .....	21
IMAGEN 11: Mercedes GLA – 3 .....	21
IMAGEN 12: Mercedes clase E .....	21
IMAGEN 13: Mercedes SLK 171.....	22
IMAGEN 14: Mercedes Sprinter .....	22
IMAGEN 15: Imagen Dekra .....	23
IMAGEN 16: Imagen Fleet Board .....	24
IMAGEN 17: Mercedes clásico taxi Marruecos .....	26
IMAGEN 18: Mercedes Trophy .....	26
IMAGEN 19: AMG Driving Academy.....	25
IMAGEN 20: 5 Fuerzas de Porter .....	42
IMAGEN 21: Influencias del Entorno – Pest (Análisis Pestel) .....	45
IMAGEN 22: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	46
IMAGEN 23: Barreras de entrada a un sector competitivo .....	52
IMAGEN 24: Ciclo de Vida .....	54
IMAGEN 25: Mapa satélite. ....	55
IMAGEN 26: Imagen de la distribuidora .....	58
IMAGEN 27: Clase A Compacto .....	60
IMAGEN 28: Clase C Berlina.....	61
IMAGEN 29: Clase E Berlina .....	62
IMAGEN 30: Clase S Berlina.....	63
IMAGEN 31: Mercedes Maybach .....	64
IMAGEN 32: Clase B Sports Tourer .....	65
IMAGEN 33: Clase B Electric Drive .....	66
IMAGEN 34: Clase C Estate .....	67
IMAGEN 35: Clase E Estate .....	68



IMAGEN 36: Clase C Coupé.....	69
IMAGEN 37: CLA Coupé .....	70
IMAGEN 38: CLS Coupé .....	71
IMAGEN 39: Clase E Coupé .....	72
IMAGEN 40: CLS Shooting Brakes .....	72
IMAGEN 41: Clase S Cabrio .....	73
IMAGEN 42: Clase SLC .....	74
IMAGEN 43: Clase G 350 .....	75
IMAGEN 44: Clase GLS Suv .....	75
IMAGEN 45: Clase V .....	76
IMAGEN 46: Garantía Contractual .....	77
IMAGEN 47: Organigrama puestos de trabajo Mercedes Divesa .....	86
IMAGEN 48: Sistema de comunicación del concesionario .....	111
IMAGEN 49: Análisis Horizontal Activo año 2011 y 2012.....	122
IMAGEN 50: Análisis Horizontal PN+Pasivo año 2011 y 2012 .....	123
IMAGEN 51: Esquema fondo de maniobra .....	124
IMAGEN 52: Ciclo de Vida de una Organización .....	134



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Evolución de la producción mundial de automoviles.....	28
TABLA 2: Volumen de ventas de vehículos nuevos (en euros).....	30
TABLA 3 : Evolución de la caída de ventas de turismos en el mercado español .....	31
TABLA 4: Balance de Situación parte del Activo Años 2011 y 2012 .....	117
TABLA 5: Balance de Situación parte del PN+Pasivo Años 2011 y 2012 .....	118
TABLA 6: Análisis Vertical Activo año 2011 y 2012 .....	121
TABLA 7: Análisis Vertical PN+Pasivo año 2011 y 2012 .....	121
TABLA 8: Fondo de maniobra año 2011 y 2012 .....	124
TABLA 9: Cuenta de PyG año 2011 y 2012 .....	125
TABLA 10: EBITDA año 2011 y 2012 .....	125
TABLA 11: Ratios de Liquidez .....	127
TABLA 12: Ratios endeudamiento .....	128
TABLA 13: Rotación de activo .....	129
TABLA 14: Rentabilidad económica y financiera .....	130
TABLA 15: Estado flujos efectivo año 2011 y 2021.....	132
TABLA 16: Situaciones financieras y de tesorería.....	134



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# CAPITULO 1

# INTRODUCCIÓN



## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 RESUMEN**

Mi trabajo de fin de carrera consiste en el análisis de la distribuidora de vehículos de Mercedes Divesa SL, que fue constituida en Octubre de 1986 y está situada en el Polígono Industrial Fuente del Jarro, en Paterna (Valencia). Su actividad consiste en compraventa, importación, exportación, distribución y comercialización por cualquier procedimiento de vehículos automóviles de turismo o de transporte, remolques carrocerías especiales, motocicletas, así como sus partes y piezas de repuesto. Lo que pretendo reflejar es la realidad que está sufriendo este concesionario realizando un análisis interno y externo real de la organización.

Tengo contacto con José Serratosa, uno de los empleados de la distribuidora, y tras varias conversaciones con él decidí hacer el proyecto sobre esta empresa, ya que tras comentarle mis expectativas e ideas para este proyecto de final de carrera me comentó que podría ofrecerme el acceso a todos los datos reales que estuvieran en sus manos.

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 Mercedes realizó un análisis del sector hace algunos años y decidieron trabajar con los datos que ellos mismos 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 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 Divesa SL; además de su forma jurídica, el organigrama y una descripción detallada de los puestos de trabajo.

Respecto al análisis de marketing, quiero estudiar el sistema interno que se lleva a cabo dentro de la distribuidora. 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 que ellos mismos me han facilitado, realizando el análisis de ratios y los flujos reales de tesorería, aprovechando como he dicho antes que tenía acceso a toda la información. He realizado un seguimiento de los periodos 2011 y 2012 y he comparado su evolución.

También he realizado un análisis DAFO/CAME para conocer tanto los puntos fuertes como los débiles de la organización, así como las funciones a preservar y explotar, cuáles sería conveniente cambiar, qué deben afrontar y qué objetivos deberían conseguir.

## **1.2 OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS**

El objeto de este trabajo es realizar un análisis del sector del automóvil, en concreto de la empresa Mercedes Divesa SL.

Todos sabemos que ahora mismo la situación que actualmente está viviendo nuestro país como el resto de la Unión Europea, nos trae unas condiciones de crisis ampliamente extensibles al resto del mundo y en cualquier sector que se nos pudiera ocurrir estudiar.

Los concesionarios o distribuidoras de vehículos 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. Veremos mas adelante como nuestra empresa a estudiar ha sufrido estos percances en su día a día.

Por lo tanto va a resultar muy interesante, como he comentado antes, hacer un estudio del sector para ver entre otras cosas la evolución de las distintas marcas competitivas del sector del automóvil.

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.

### **ASIGNATURAS RELACIONADAS Y USADAS EN EL PROYECTO:**

En el primer capítulo no me centrare en áreas específicas, sino que se pretende ofrecer al lector una visión global de lo que se va a estudiar posteriormente (qué y cómo voy a realizar el estudio). Se utilizarán muchas asignaturas relacionando lo estudiado en la Universidad con el proyecto actual. Posteriormente se verá todo mucho mas ampliado en los distintos puntos específicos que vayan surgiendo durante



el proyecto. En este apartado puedo estar ya tocando la Introducción al Sector Empresarial (ISE), ya que apporto información sobre la introducción a los sectores y me centro en la fabricación; Economía de la información (EI), que aporta de una forma más práctica las diferentes técnicas de investigación y análisis de la información obtenida; 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 de las ideas fundamentales y la organización de la información y la empresa; y Marketing en Empresas de Servicios (MES), la cual intenta priorizar los aspectos fundamentales de la empresa y 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 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. Haré uso de otras asignaturas como por ejemplo de (Economía Española y Mundial) EEM , (Economía Española y Regional) EER o Economía de la Información (EI) porque van a ser de gran ayuda, ya que permiten tanto la obtención de datos a nivel mundial, como estatal y regional. Estas asignaturas nos ayudan a recoger y clasificar la información que realmente nos va a resultar útil.

En lo referente al capítulo 3. Análisis externo estratégico, se continúan utilizando los conocimientos de (DEPE), además, será de gran ayuda la asignatura de (MES), que ayuda a estructurar la información obtenida, ya que en este punto se estudiará principalmente el entorno y la competencia.

Para el análisis del capítulo 4. Análisis interno de las operaciones, se necesitaría conocer con suma importancia la ubicación de la empresa. Se puede resumir este punto 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 es Dirección Comercial (DC). Trataré el análisis interno de las distintas áreas que conforman la distribuidora, 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.

En el capítulo 6. Análisis de marketing, utilizaremos la asignatura de (MES), ya que nos ayuda mucho a la evaluación y análisis de cualquier área del marketing en empresas de servicios. Otras asignaturas que creo que nos van a ser de ayuda son Gestión de Calidad (GC) y Dirección Comercial (DC), ya que hacen 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, a través de la realización y obtención de resultados de encuestas con su posterior análisis y la viabilidad de las mismas. Y como asignatura secundaria utilizaremos de alguna forma la Economía de la Empresa I (EE I), que aporta conocimientos introductorios en lo que respecta al marketing de una empresa más generalizado.

Respecto al capítulo 7. Análisis económico-financiero, la asignatura más relacionada con este análisis es sin ninguna duda 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, a través de los datos de su balance y de su cuenta de pérdidas y ganancias puedo realizar un análisis bastante profundo reflejando la situación real de la empresa económicamente hablando.

Y para finalizar, en el estudio en profundidad del capítulo 8. Análisis DAFO/CAME, las asignaturas relacionadas serán sobre todo aquellas que aportan información sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa y que se comparan con los del sector, como por ejemplo (CGA) y (MES).

Todas las asignaturas nombradas en cada punto serán muy útiles, ya que a partir de cada uno de los análisis específicos de cada apartado se va obteniendo información relevante para la composición y desarrollo de este trabajo.

### **1.3 OBJETIVOS**

- Conocer la situación del sector desde el punto de vista económico y la evolución en los últimos años. De esta forma conoceremos más a fondo la situación que atraviesa el sector.
- Estudiar el funcionamiento interno de la empresa.
- Analizar la misión, visión y los valores que persigue Divesa SL, para conocer el funcionamiento y sobretodo su trato con los operarios y los clientes.



- Analizar las políticas externas que sigue la empresa para intentar ser altamente competitivo y ofrecer siempre un buen servicio.
- Analizar los estados contables de la organización profundamente
- Conocer el entorno general de la empresa así como el funcionamiento dentro del sector y estudiarlo mediante métodos de estrategia.
- Analizar las dos herramientas más fuertes que hacen referencia al análisis estratégico de la organización. (Dafo y Came)



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



## CAPÍTULO 2

# PRELIMINARES A LA CALIDAD EN EMPRESAS DEL SECTOR



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

### 2.1 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

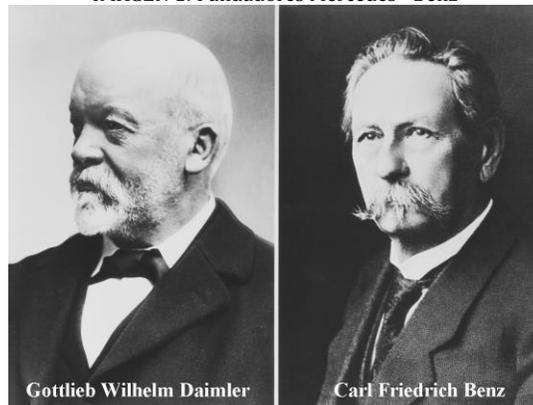
#### 2.1.1 HISTORIA

Mercedes – Benz es una marca alemana de automóviles y camiones de la compañía Daimler AG, Mercedes Benz es el fabricante de automóviles más antiguo del mundo. Los más cercanos competidores de Mercedes – Benz en el mercado actual de coches de Premium son Audi, Volvo, Alfa Romeo y BMW. La famosa estrella de tres puntas, diseñada por Gottlieb Daimler, simboliza la capacidad de sus motores para emplearlos en tierra , mar o aire como un poco más adelante explicaré.

Los creadores de la compañía se remontan a 1881, cuando Daimler y Benz inventaron de forma independiente el motor de combustión interna para automóviles en el sudoeste de Alemania. Daimler nace el 17 de Marzo de 1834 en Schorndorf. Estudia en la Escuela Politécnica de Stuttgart. A finales de 1863 es nombrado inspector de talleres de una fábrica de maquinaria de Reutlingen. Conoce el principio de los motores de cuatro tiempos. En 1884 logra construir un motor de combustión interna conocido hoy en día como “reloj de pie”.

Carl Benz nace el 25 de Noviembre de 1844 en Karlsruhe. El joven ingeniero logra ascender muy pronto. En 1871 funda junto con August Ritter la empresa “Carl Benz und August Ritter”. Desde 1878 trabaja intensamente en un motor de gas de dos tiempos para hacer realidad su visión de construir un vehículo que no deba ser tirado por caballos. Por fin ese motor logra funcionar en la Nochevieja de 1879. En 1883 lanzan al mercado el motor de dos tiempos con sistema Benz.

IMAGEN 1: Fundadores Mercedes - Benz



FUENTE: Página web Mercedes



En 1882 Daimler tiene como objetivo el emplear gasolina como único combustible para motores e incorporar propulsores en todos los vehículos imaginables para viajar por tierra, por aire o por mar. En un taller experimental que crea Daimler se construye un motor con encendido por turbo incandescente no controlado basado en el motor de cuatro tiempos, del que Daimler obtiene la patente. A finales de 1883 ya funciona el primer motor experimental que logra alcanzar 600 revoluciones por minuto. El constante aumento de demanda de motores estacionarios obliga a trasladar la fábrica de Benz a un centro de producciones más grande. En 1890 llegan dos socios nuevos a la empresa ya que los anteriores socios de Benz ven cada vez menos perspectivas de futuro y abandonan la empresa. La llegada de esos socios hace crecer la empresa y a finales de siglo ya es el mayor fabricante de motores de Alemania

El primer coche de Benz fue en 1885. Con dicho motor, Daimler y Benz crearon el primer coche del mundo en 1886, nombrándolo en un principio "Daimler-Benz Patent Motor Wagen". Este prototipo contaba sólo con tres ruedas y una sola marcha, alcanzando una velocidad máxima de 17 km/h, con una potencia máxima de 0,9 caballos. Su motor funcionaba con gasolina, pero en aquella época ésta se vendía únicamente en farmacias. Unos meses después de su invención, la mujer de Benz hizo un viaje para visitar a un familiar. Como nota de curiosidad, cada año se saca el modelo del Museo Mercedes-Benz de Mannheim y se hace una representación con vestimenta de la época. Unos años después sacaron una nueva versión, ya con cuatro ruedas y dos marchas, alcanzando una velocidad máxima de 20 km/h.

IMAGEN 2: Logos de Mercedes



FUENTE: Página web Taringa



En los inicios del siglo XX, los automóviles Daimler construidos en Untertürkheim (un distrito de Stuttgart) fueron conducidos de forma exitosa por un distribuidor austriaco llamado Emil Jellinek, que anotaba los automóviles bajo el nombre de su hija, Mercedes. Después de sugerir ciertas modificaciones de diseño, Jellinek prometió a la compañía comprar una gran producción de sus vehículos bajo la condición de tener la garantía de ser el distribuidor exclusivo de Daimler para Austria-Hungría, Francia, Bélgica y EE. UU., y de que podría vender el nuevo modelo bajo el nombre de "Mercedes". El cambio de nombre fue muy útil para prevenir problemas legales, ya que Daimler había vendido derechos exclusivos de uso del nombre y los planos técnicos a compañías en el exterior, por lo cual han sido y son construidos coches de lujo en Inglaterra bajo la marca Daimler. Un incendio que destruyó la antigua fábrica de pianos Steinway en Nueva York, que había sido modernizada para producir autos Mercedes, terminó temprano con el sueño de construir Mercedes en los Estados Unidos.

Las compañías rivales "Daimler Motorenengesellschaft" y "Benz & Cie." comenzaron a cooperar entre sí en los años 20 para lidiar con la crisis económica de esos años, para finalmente fusionarse en 1926 y crear Daimler-Benz AG, la cual producía camiones y automóviles Mercedes-Benz. El logotipo de la marca es la estrella plateada de tres puntas rodeada de un círculo. El símbolo apareció por primera vez en un automóvil Daimler de 1909. Los laureles, símbolos de la marca Benz, fueron agregados en 1926 para simbolizar la unión de las dos firmas. El anillo plano que une las tres puntas de la estrella fue utilizado por primera vez en 1937. Según se dice, la estrella tiene su origen en una postal que Daimler escribió a su hija Mercedes indicando con ella el punto (sobre un plano) donde estaba ubicada la fábrica de Bad Cannstatt. Se comenta también que con ella se señalan tierra, mar y aire: elementos en los que los motores Daimler habían sido pioneros y que simbolizan la búsqueda original de Daimler de proveer pequeños y poderosos motores útiles para viajar por cualquiera de ellos. Pese a que se centró en vehículos terrestres, Mercedes-Benz también construyó motores para lanchas y aviones (civiles y militares), e incluso para zepelines.

IMAGEN 3: 1936 Mercedes-Benz 500 K-Spezial-Roadster



FUENTE: Página web Wikipedia

IMAGEN 4: 1930 -38 Mercedes-Benz Typ



FUENTE: Página web theworldofmbamg



Los vehículos Mercedes-Benz se han centrado en un elevado grado de calidad y arte en sus diseños. Como resultado, han sido históricamente más caros y fabricados en menor cantidad que otros vehículos más baratos. La compañía ha cultivado cuidadosamente una imagen de superioridad técnica, calidad y servicio en sus diseños, por lo que sus autos han sido frecuentemente la elección de los ricos y famosos. Aunque ha sido más famosa por sus modelos de limusina y sus automóviles de lujo, también han sido construidos por MB un gran número de sobresalientes deportivos. Por otra parte, Mercedes-Benz ha producido también autos menos caros y con una mayor producción. Curiosamente, los prototipos de Volkswagen fueron construidos y probados en Stuttgart en cooperación con Porsche. Antes de esto, Mercedes-Benz había construido asimismo un auto pequeño con un motor trasero similar al VW, pero que no tuvo ningún éxito, el 130 H. Sus productos han sido conocidos por la creación e introducción de las tecnologías más avanzadas, destacándose el motor de inyección y el ABS, entre muchas otras.

En 1900 murió Gottlieb Daimler y en 1925 fallecieron Karl Benz y Wilhelm Maybach.

En 1950 se presentó la Clase S, el segmento de gran lujo de Mercedes Benz, ahí estaba el S coupé que en 1999 fue reemplazado por el CL.

En 1979 se lanzó el automóvil todoterreno G para usos militares en varios países. La década de los 90 fue una gran década de modelos para Mercedes Benz, pues se lanzaron los turismos C y E y el vehículo deportivo utilitario Clase M.

En 1998 Daimler-Benz, empresa matriz de Mercedes-Benz, se fusionó con la americana Chrysler Corporation creando Daimler Chrysler, el tercer grupo automovilístico del mundo. De las sinergias conjuntas aparecen los primeros modelos de todoterrenos de la marca. En 2006 se lanzó el monovolumen R y el deportivo utilitario GL.

En 2007 la fusión en DaimlerChrysler fracasa y se vende Chrysler Corporation, separándose ambos grupos tras casi una década.

En 2010 Daimler firma un acuerdo con Renault donde ambas compañías compartirán tecnologías y futuros desarrollos, que en 2012 han comenzado a tomar notoriedad con la inclusión de Motorización de Renault en los Clase "A" y "B" y el modelo Kangoo como Mercedes Benz Citan.



IMAGEN 5: Mercedes clase S 1950



FUENTE: Página web Mercedes

IMAGEN 6: Mercedes clase S 2014



FUENTE: Página web Mercedes

El lanzamiento de la clase S le sitúa en el núcleo de la estrategia de conquista de los mercados emergentes.

### 2.1.2 ESTRATEGIA DEL GRUPO

El plan estratégico del grupo Mercedes – Benz ha sido construido durante sus 20 últimos años de existencia. Ello permite presentar una perspectiva estratégica con el fin de asegurar la continuidad de las operaciones, y también definir las prioridades cifradas y precisas para los años siguientes.

Una estrategia que diferencia a Mercedes de sus máximos competidores como puede ser la marca BMW, es apoyarse más sobre la comodidad y la estética del lujo.

Mercedes-Benz tiene una gama más amplia que BMW. Quiere proponer todos los tipos de coches para interesar una clientela más heterogénea. Mercedes-Benz tiene tipos de productos que BMW no tiene (por ejemplo un coche para la familia como la clase R).

Podemos destacar dos tipos de estrategias sobre precio adoptadas por Mercedes Benz:

- **Estrategia de descremación:** Lo hemos visto al inicio de este estudio, Mercedes-Benz tiene un objetivo preciso que corresponde a un segmento de la población. Propone productos de calidad superior, caracterizados por un precio elevado que corresponde a innovaciones únicas en el mercado. Luego, la reducción del precio es el resultado de un producto obsoleto y a menudo, nuevos productos o modelos salen en el mercado para relanzar la actividad de la marca.



IMAGEN 7: Estrategia Mercedes



FUENTE: Página web <http://noticias.autocosmos.cl/>

- **Estrategia de precio psicológico:** Los precios de los productos Mercedes-Benz corresponden a una táctica precisa. Se trata de una estrategia de precio de prestigio. En efecto, si el precio refleja la calidad de los productos, refleja también la pertenencia de sus consumidores a una categoría específica de la población. Esta categoría corresponde al objetivo de Mercedes-Benz visto en la parte tratando de la segmentación y que tiene como característica principal un nivel de ingreso elevado.

El grupo Mercedes - Benz va a actuar sobre siete ejes principales para alcanzar estos objetivos:

- Continuar con su política de innovación.
- Un plan producto sólido.
- Reforzar la imagen de marca de Mercedes.
- La excelencia de la relación cliente por parte de la Red.
- La optimización de los gastos en I+D e inversiones.
- La reducción de costes.
- El mantenimiento de las posiciones en Europa y la expansión en los mercados internacionales.

Con el objetivo de abrirse hacia nuevos públicos, Mercedes-Benz ha estrenado una nueva oleada de su campaña en televisión y ha renovado su site Experiencias Mercedes, convirtiéndolo en un magacín de contenidos varios. Tras los últimos spots han creado nuevas conversaciones en torno a la marca, donde por un lado se muestra a un chico que piensa que su novia está con él porque se ha comprado un Mercedes; y por otro, a un joven que a pesar de haberse comprado un Mercedes no termina de "ligar".

### **Estrategia digital**

Por su parte, la agencia **Pixel and Pixel** ha convertido el site Experiencias Mercedes en una plataforma creadora de contenidos más allá de motor (estilo de vida,



deportes y acciones de la marca) y, a modo de revista, se adapta al estilo de vida del target objetivo. Cada miembro registrado recibirá un emailing personalizado adaptado a sus intereses, podrá acceder a promociones de postventas y sorteos de pruebas de productos y entradas para eventos, y además recibirá en primicia información sobre los nuevos lanzamientos de la marca.

Experiencias Mercedes cuenta con un servicio que permite guardar ciertos artículos para leerlos más tarde y programar recordatorios para acceder a ellos, o la personalización de la portada de la web para que muestre unas categorías de contenido concretas.



FUENTE: Página web Mercedes

La marca Mercedes se consolida como un grupo competitivo que responde a las legítimas expectativas de sus clientes, de sus colaboradores y de sus accionistas. Ha conseguido asentar una imagen de marca sólida y una calidad de productos y servicios reconocida mundialmente. Una marca que busca enfrentarse a los desafíos energéticos y medioambientales del siglo XXI.

### 2.1.2.1 Gama actual y sus modelos.

Son múltiples los modelos que han pasado por Mercedes durante todos sus años, por eso pasaré a enumerarlos y poner alguna imagen de algunos de ellos. Cada modelo posee características distintas y la mayoría de todos ellos son conocidos. Los separaré por automóviles, todoterrenos, coches deportivos, camiones y furgonetas

#### 1. Automóviles

- Clase A W168 + W169 - Compacto del segmento C
- Clase B W245 + W246 - Monovolumen del segmento C
- Clase C W201 + W202 + W203 + W204 – Turismo del segmento D (cupé, cabrio y berlina)
- Clase CL W215 + W216 - Gran turismo (cupé)
- Clase CLA C117 - Clase A combinado con el Clase CLS (sedán)
- Clase CLS C219 - Turismo del segmento E (sedán)



- Clase E W123 + W124 + W210 + W211 + W212 - Turismo del segmento E (sedán, familiar, cabrio y cupé)

IMAGEN 9: Mercedes Clase A



FUENTE: Página web Mercedes

IMAGEN 10: Mercedes C250



FUENTE: Página web Mercedes

## 2. Todoterrenos

- Clase G W460 - Todoterreno
- Clase GL - Todoterreno del segmento F
- Clase GLA - Todoterreno derivado del clase A
- Clase GLK X 204 - Todoterreno del segmento D
- Clase M W166 - Todoterreno del segmento E

IMAGEN 11: Mercedes Gla 3



FUENTE: Página web Mercedes

IMAGEN 12: Mercedes Clase E



FUENTE: Página web Mercedes

## 3. Deportivos

- Clase SL R107 + R129 + R230 + R231 - Deportivo de dos plazas (descapotable)
- Clase SLK R170 + R171 - Deportivo de dos plazas (descapotable)
- Clase SLS - Superdeportivo de dos plazas (cupé y descapotable)



IMAGEN 13: Mercedes SLK 171



FUENTE: Página web Mercedes

#### 4. Furgonetas

- Vito/Viano
- Sprinter
- Vario
- Citan

IMAGEN 14: Mercedes Sprinter



FUENTE: Página web Mercedes

#### 5. Camiones

- Accelo
- Econic
- Atego
- Axor
- Actros
- Mercedes-Benz Antos/antos
- 608
- Unimog
- Arock

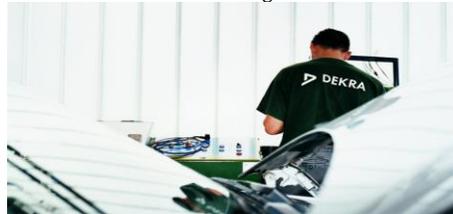


### 2.1.2.2 Mercedes y sus colaboradores.

#### Dekra

DEKRA participa en el recorrido de eficiencia de autobuses y autocares de Daimler Buses en calidad de organización de peritos independiente. Los expertos de DEKRA Automobiel GmbH supervisan los vehículos de pruebas y sus operaciones. Entre otros, se precintan los depósitos de combustible y todos los componentes esenciales para el consumo de combustible, también se supervisan todas las paradas para repostar.

IMAGEN 15: Imagen Dekra



FUENTE: Página web Dekra

DEKRA es una de las principales organizaciones de expertos de todo el mundo. La empresa está presente en la actualidad en más de 50 países. Casi 28.000 empleados se ocupan de forma permanente de la seguridad, la calidad y la protección del medio ambiente.

DEKRA SE es una filial al 100% de DEKRA e.V. y gestiona el negocio operativo del Grupo. Las áreas de negocio de DEKRA «Automotive», «Industrial» y «Personnel» prestan servicios cualificados e innovadores en el ámbito de inspecciones de vehículos, dictámenes, regulación internacional de daños, consultoría, servicios industriales de comprobación, verificación de productos, certificaciones, protección medioambiental, cualificación y trabajo a tiempo parcial. En 2011, DEKRA alcanzó una facturación de más de 2.000 millones de euros.

#### Daimler FleetBoard

Daimler FleetBoard GmbH es uno de los líderes de mercado europeos en el ámbito de la telemática en el sector de vehículos industriales y ha sido galardonada con el premio Frost & Sullivan «2012 Growth Leadership Award». Los terminales y los servicios están dirigidos a jefes de flota, encargados de disposición y conductores de flotas de camiones, autobuses y furgonetas de todos los ramos y marcas. Desde hace años, FleetBoard se ha establecido como el sistema de gestión de flotas que mejora la rentabilidad y permite contar con procesos logísticos inteligentes. Una tecnología muy sencilla de manejar asiste al conductor en su trabajo diario. Esta filial al 100% de



Daimler con sede en Stuttgart está certificada por DEKRA según la norma DIN EN ISO 9001:2008. Con la introducción del nuevo Mercedes-Benz Actros, FleetBoard fue una de las primeras empresas en lanzar al mercado europeo un sistema telemático para camiones de serie.

IMAGEN 16: Imagen Fleet Board



FUENTE: Página web Fleet Board

### 2.1.2.3 Mercedes a escala internacional.

Se han celebrado y entablado múltiples acuerdos de cooperación en los ámbitos industrial, técnico y comercial.

**Mercedes en Brasil::** La compañía automovilística alemana Mercedes Benz anunció, después de una reunión de sus directivos con la presidenta brasileña, Dilma Rousseff, que la inversión prevista para la nueva fábrica en Brasil que operará en 2016 ascenderá a 170 millones de euros. La planta, la segunda de la empresa en el país sudamericano, será construida en el municipio de Iracemópolis, próximo a la ciudad de Limeira, a unos 153 kilómetros de Sao Paulo, la capital del estado homónimo, entrará en operaciones en 2016 y creará 1.000 empleos directos. La pequeña ciudad de Iracemópolis ha sido la elegida para acoger la fábrica de la marca alemana, que tendrá una capacidad de producción de 20.000 unidades al año.

**Mercedes en Marruecos::** Los años no pasan en balde, y menos para aquellos coches que ya 'han tirado unas cuantas millas'. Por eso, el clásico taxi Mercedes 240 de Marruecos se jubila. Muchos años de trabajo han hecho que su estado sea ruinoso, lo que supone un peligro para quienes viajen en él y una máquina de contaminación para el medio ambiente. Al taxi Mercedes 240 en Marruecos, un clásico alimentado con diésel, se le conoce como 'gran taxi', pues tiene derecho a salir de las ciudades (al contrario que el 'pequeño taxi'). En cuanto a su capacidad, es para cinco personas - aunque suele ser habitual y tolerado llevar a seis-, aunque esa cifra aumente a gusto del conductor. Pero más allá de su función, el taxi Mercedes 240 de Marruecos es un símbolo turístico que se puede ver estacionado en espacios que los propios conductores han habilitado para ellos.



IMAGEN 17: Mercedes clásico taxi Marruecos



FUENTE: Página web mercedes

**Mercedes en Rusia::** La compañía alemana Daimler Trucks y el fabricante ruso de camiones Kamaz han intensificado su asociación estratégica, que fue establecida en 2008, para incrementar la producción de cabinas de camiones. Esta nueva fase de la asociación se ha plasmado en un acuerdo por el que Mercedes Benz suministrará cabinas del modelo Axor que la empresa rusa incorporará en su nueva generación de camiones a partir de 2013. El acuerdo, explica Daimler en un comunicado, se basa en un Memorando de Entendimiento celebrado entre Daimler Trucks y Kamaz en septiembre de 2011, que establecía que las dos empresas comenzarán a cooperar en cabinas en la segunda mitad de 2012.

**Mercedes en la India::** Daimler entró en el mercado de la India y estableció Mercedes-Benz India Ltd en 1994. La compañía fue renombrada DaimlerChrysler India Pvt. Ltd después de la fusión de la empresa matriz Daimler con Chrysler . Después de que DaimlerChrysler vendiera la mayoría de sus participaciones en Chrysler en 2007, cambió su nombre a Daimler AG. Como resultado, DaimlerChrysler India pasó a llamarse Mercedes-Benz India, una vez más. Mercedes-Benz India es una subsidiaria de propiedad total de la Daimler AG . La compañía tiene su sede en Chakan, Pune, Maharashtra. Mercedes-Benz fue reconocida entre las 100 mejores marcas de mayor confianza de la India publicadas por El Fideicomiso Informe Marca y también ganó el Premio a la Mejor Marca de Auto India Best Awards de marca en 2011.



Mercedes-Benz India ha construido la conciencia de marca a través de una serie de eventos de participación centradas en el consumidor en la India. Estos incluyen MercedesTrophy y el Drive Eventos como Driver Program estrella joven, Stardrive, AMG Driving Academy, por nombrar algunos.

IMAGEN 18: Mercedes Trophy



FUENTE: Página web abc

IMAGEN 19: AMG Driving Academy



FUENTE: Página <http://www.evo.in/>

**Mercedes en China::** El grupo Daimler Chrysler, primer fabricante mundial de coches de lujo, pretende adjudicarse el 10 por ciento del mercado de automóviles de gama alta. El fabricante, asociado con la empresa local Beijing Automotive desde hace 20 años, ha anunciado que invertirá 1.000 millones de euros con su socio chino para fabricar 25.000 unidades cada año de la clase C y la clase E.

La sociedad conjunta, que fabrica en la capital china el Cherokee, llevará a cabo una reestructuración para acoger las líneas de fabricación de los nuevos vehículos Mercedes. Las autoridades de Pekín han considerado esta inversión clave para impulsar la economía china. Además, consideran que la iniciativa reestructurará el sector de fabricantes de vehículos oriental.

El acuerdo supondrá una victoria para Pekín, ya que la capital china está muy interesada en recuperar terreno frente a feudos tradicionales del sector automovilístico como Shanghai. Los fabricantes de lujo occidentales, conscientes de la emergente clase empresarial china, están poniendo un pie en el país asiático, ya que consideran el automóvil como uno de los principales símbolos de éxito y progreso social.

### 2.1.3. 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 nos 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 eso 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 en dicho periodo, siendo la empresa que mayor producción alcanzó Seat-Volkswagen 743.390 unidades. Con esta facturación, España se consolida 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 el 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.

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 el 2000, el sector continuaba en auge, los cuatro primeros meses se vendieron 451.607 unidades con un 21,4% de crecimiento según la ANFAC (Asociación de fabricantes), la ANIACAM (Asociación de importadores) y la FACONAUTO (Asociación de concesionarios). 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.

TABLA 1: Evolución de la producción mundial de automóviles



FUENTE: Informe de Faconauto

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 para el entorno económico español como europeo o mundial, el sector lo tendrá muy complicado, puesto que la utilización de vehículos ya está implantada en la vida cotidiana y el mercado está realmente saturado.



#### **2.1.4 EL SECTOR EN CIFRAS: Principales datos económicos del sector**

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.

En primer lugar, y antes de empezar con el análisis sectorial en cifras, hay que destacar que según el tipo de sector en el que uno se mueve, 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 empresa o de sector de la misma manera.

El derrumbe del sector de la construcción residencial y de la obra pública ha supuesto una caída del -78,14% de las matriculaciones respecto del 2006. La venta del vehículo industrial depende directamente de la evolución de la construcción, tanto residencial como de la obra pública, por lo que la práctica paralización de la construcción residencial –como consecuencia del estallido de la “burbuja inmobiliaria”– y la reducción en más de un -70% del volumen de obra pública contratada, ha supuesto un gravísimo revés para las previsiones de venta y posventa del Sector.

La situación financiera de los concesionarios sigue siendo muy difícil por el derrumbe del mercado y la saturación de stocks de vehículos industriales con una duración media que supera en algunas empresas de la red de distribución los 24 meses.

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 datos de la empresa estudiada respecto del resto del sector.

Tanto las ventas de turismos como de vehículos industriales han registrado grandes caídas ocasionando una fuerte reducción de la cifra de negocio, que se ha visto suavizada gracias al nuevo récord de producción con el que la fábrica de Vitoria ha cerrado los últimos ejercicios. Desde 1995 la cifra de negocio de Mercedes-Benz España ha ido creciendo año tras año hasta alcanzar a finales de 2007 una facturación de 5.134,5 millones de euros. En estos 14 últimos años Daimler España ha conseguido



quintuplicar su cifra. La coyuntura política-económica española que ha marcado 2011, no ha permitido que Mercedes-Benz España pudiera alcanzar los niveles de 2007 y 2008, cerrando el ejercicio pasado con una cifra de negocio de 4.400 millones de euros, un 20% inferior a la alcanzada en 2006.

A continuación presento 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 junto a Mercedes.

TABLA 2: Volumen de ventas de vehículos nuevos (en euros)

	2012	% sobre el total de ventas
<b>Renault</b>	82.029	10,33%
<b>Citroën</b>	79.510	10,02%
<b>Peugeot</b>	74.895	9,43%
<b>Seat</b>	73.880	9,31%
<b>Ford</b>	67.603	8,52%
<b>Audi</b>	63.428	7,99%
<b>Opel</b>	62.517	7,88%
<b>Volkswagen</b>	35.640	4,49%
<b>BMW</b>	33.447	4,21%
<b>Mercedes</b>	31.850	4,01%
<b>Toyota</b>	21.172	2,67%
<b>Fiat</b>	18.385	2,32%
<b>Chevrolet</b>	17.232	2,17%
<b>Kia</b>	14.531	1,83%
<b>Hyundai</b>	13.521	1,70%
<b>Resto de Marcas</b>	112.406	14,16%
<b>Total Mercado</b>	793.844	100,00%

FUENTE: Informe del sector Faconauto.

En la anterior tabla se ve 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.

El CEO de la fábrica alemana de vehículos, ha contrastado por primera vez que el nivel de ventas de Mercedes es ligeramente superior al de BMW, aunque no lo sea



realmente en Estados Unidos. Durante los 2 últimos años, BMW se ha quedado con el liderazgo de este segmento, incluso cuando Mercedes tenía más vehículos registrados. Pero por supuesto, a las fabricas automotrices les gusta apuntarse el tanto de lograr mejores ventas anuales, y el CEO de **Mercedes Benz no tiene intención de formar parte de eso.**

Como se puede observar, la marca que refleja unas mayores ventas es la Renault, con una cuota de mercado del 10,33%, seguida muy de cerca por las marcas Citroën,

Peugeot y Seat, con unas cuotas de mercado del 10,02%, 9,43% y 9,31% respectivamente.

Las ventas de la Ford representan un 8,52%, seguidas por la marca Audi con un 7,99% del mercado y la marca Opel, representa por el 7,88% sobre el total de ventas.

La marca Volkswagen ha cubierto una cuota de mercado del 4,49%, mientras que las marcas BMW y Mercedes, consideradas como marcas de lujo, representan un 4,21% y un 4,01% respectivamente, del total de la cuota de mercado española.

Le siguen las marcas Toyota, Fiat, Chevrolet, Kia y Hyundai con unos porcentajes respecto del total de ventas de 2,67 %, 2,32%, 2,17%, 1,83% y 1,70% respectivamente. Estas cuatro marcas, son las últimas en el total del ranking de marcas que por sí 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 2012.

Como observamos la marca que se está analizando en este trabajo no es líder en ventas, esto no quiere decir que sea algo malo o preocupante, ya que todos sabemos que el mercado en el que se mueve Mercedes es un mercado de automóviles de lujo al que no todas las familias pueden hacer frente.

A continuación expondré una tabla que representa de forma absoluta la facturación real de cada marca a nivel estatal desde el año 2008 hasta el año 2012, además, también muestra el crecimiento/decrecimiento de cada marca en volumen de ventas respecto del año anterior. Creemos que es una tabla interesante para ver datos objetivos y globales.

TABLA 3: Evolución de la caída de ventas de turismos en el mercado español

	2008	2009	2010	2011	2012	2009 s/ 2008	2010 s/ 2009	2011s/ 2010	2012s/ 2011
<b>Renault</b>	135.242	129.350	82.136	81.529	82.029	-4,36%	-36,50%	-0,74%	0,61%
<b>Citroën</b>	143.061	138.953	86.615	81.340	79.510	-2,87%	-37,67%	-6,09%	-2,25%
<b>Peugeot</b>	122.339	112.675	85.706	77.895	74.895	-7,90%	-23,94%	-9,11%	-3,85%



<b>Seat</b>	117.853	110.911	78.899	77.851	73.880	-5,89%	-28,86%	-1,33%	-5,10%
<b>Ford</b>	116.938	113.800	80.480	69.603	67.603	-2,68%	-29,28%	13,52%	-2,87%
<b>Audi</b>	96.215	91.884	70.847	69.918	63.428	-4,50%	-22,90%	-1,31%	-9,28%
<b>Opel</b>	105.842	101.631	59.910	61.303	62.517	-3,98%	-41,05%	2,33%	1,98%
<b>Volkswagen</b>	48.831	51.565	44.139	41.856	35.640	5,60%	-14,40%	-5,17%	14,85%
<b>BMW</b>	65.387	63.947	47.212	35.984	33.447	-2,20%	-26,17%	23,78%	-7,05%
<b>Mercedes</b>	48.021	50.794	41.963	31.447	31.850	5,77%	-17,39%	25,06%	1,28%
<b>Toyota</b>	39.918	39.518	31.153	24.158	21.172	-1,00%	-21,17%	22,45%	12,36%
<b>Fiat</b>	31.459	31.551	23.517	19.863	18.385	0,29%	-25,46%	15,54%	-7,44%
<b>Chevrolet</b>	24.260	20.576	14.167	15.232	17.232	15,19%	-31,15%	7,52%	13,13%
<b>Kia</b>	25.341	21.298	15.536	15.021	14.531	15,95%	-27,05%	-3,31%	-3,26%
<b>Hyundai</b>	25.997	24.132	13.004	13.254	13.521	-7,17%	-46,11%	1,92%	2,01%

FUENTE: : Informe del sector Faconauto.

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 2008 ha sufrido un decremento generalizado de las ventas en todas sus marcas exceptuando alguna ligera mejoría.

No obstante, en el año 2009, 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 la propia Mercedes con un incremento del 5,77% a los vehículos monovolumen seguido de Volkswagen con un incremento del 5,60%, el resto de marcas que crecieron lo hicieron de forma más moderada, como la marca Fiat. El resto de marcas disminuyeron su volumen de ventas.

En el año 2010 respecto al volumen de negocios en 2009, el decremento de ventas del sector se incrementó, todas las marcas bajaron su nivel de ventas respecto al año anterior. No hubo ninguna marca que incrementara su venta.



Se puede observar que durante este año, las marcas que más decrecieron sus ventas de forma significativa fueron Hyundai, Opel, Citroen y Renault, ninguna considerada como marca de lujo, esta situación se dio porque todo el sector automovilístico se vio perjudicado por la profunda crisis. 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 2009 al 2010, se observa que absolutamente todas las marcas decrecieron en 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€

En el año 2011 respecto al volumen de negocios en 2010, empieza a mejorar el panorama significativamente, tan solo bajando su cuota de ventas Peugeot y Citroen, 9,11% y 6,09% respectivamente. Alguna marca baja aunque apenas se nota en su volumen, pero empezamos a ver que la mayoría de marcas suben su cuota de ventas, sin llegar a lo que fue el año 2008 pero empiezan a ver la luz. Mercedes y Toyota son las más beneficiadas con un aumento del 25,06% y del 22,45% respectivamente. BMW y Fiat también suben su cuota.

Y por último, al analizar el transcurso del 2011 al 2012, las caídas de ventas vuelven aunque no de una forma tan preocupante como los años anteriores, pese a que las marcas Chevrolet, Volkswagen y Toyota incrementaron sus ventas. La marca Audi es la que más puede bajar su cuota de venta durante este periodo en un 9,28%, pero el resto de marcas apenas disminuyen más de un 4%.

En la actualidad y después de hacer balance, se puede afirmar que en el transcurso del 2011 al 2012, el sector del automóvil ha vuelto a disminuir sus ventas, cayendo durante este periodo un 17,9%, además, la venta de vehículos de segunda mano cada vez está más en alza, sobre todo 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.



**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 2008, 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 2009-2010, 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 ha sufrido caídas continuas año tras año.

**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 2009-2010, al igual que la marca analizada anteriormente.

**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 2009-2010 fue el peor también para Peugeot, sufriendo el mayor desplome de ventas durante este periodo.

**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 en el resto de sus competidores, durante el periodo 2009-2010, sufrió su gran descenso, saliendo de la linealidad en sus caídas y llegando a una deceleración de sus ventas de un 29% aproximadamente.

Si se observa las ventas de **la marca Ford** en España, el análisis continua en la misma línea que el resto de casas estudiadas en los párrafos anteriores de este mismo punto, durante el primer periodo disminuyó sus ventas en un 2,68%, mientras que en el periodo 2009-2010, así como el resto del sector, su caída fue de un 29,28% aproximadamente, en el último periodo analizado, las caídas continuaron, pero, como se está comentando marca tras marca, las caídas evolucionan de forma favorable. Se recupera en el 2011 con un aumento de sus ventas del 13,52%

**La casa Audi**, siguió durante todo el periodo del estudio, una línea similar a la de las anteriores casas mencionadas. Números parecidos a casas como Volkswagen o BMW que luego veremos, esto quiere decir, que los productos que ofrece la casa Audi, se catalogaban también como de alta gama, así pues, se pueden considerar bienes de lujo. La marca Audi ha conseguido después de muchos años obtener más ventas que rivales directos como BMW, a pesar de que esta última marca tenga 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. Audi, sin hacer frente a precios tan elevados como los de BMW, ofertaba un buen vehículo de alta gama, ahorrando algo de los ingresos de los clientes y no dejando de obtener el vehículo de lujo deseado.

De las ventas de **la marca Opel**, se puede decir según el gráfico expuesto anteriormente que su volumen de ventas durante los años 2008 y 2009 eran más que aceptables y eran unos números que gustaban a la marca. Como se puede observar en la imagen anterior, el periodo 2009-2010 resultó el peor respecto a las ventas, al igual que el resto de casas concesionarias que compiten en el sector. La casa baja considerablemente su volumen de negocios. 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, incrementándolas 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 aunque siga lejos del número de ventas que tenía en años anteriores.

**De la marca Volkswagen** se puede apreciar, como en el resto de imágenes, que en el primer periodo estudiado, la marca incrementó sus ventas, pero en los dos periodos posteriores han ido decreciendo, siendo la mayor caída en el periodo 2009-2010, aunque no sea nada comparable esa caída a la de otras marcas. En el periodo posterior vuelve a recuperarse y mucho más rápido que las otras marcas del sector. Aumenta un 14% respecto a sus periodos anteriores.

**La casa BMW** se puede considerar como una de las excepciones del mercado. El producto que oferta 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. Es verdad que los precios van equiparándose a los del resto de marcas, y la manera de hacerlo es fabricando automóviles de la misma marca pero de gama inferior para que los clientes puedan hacerse con un vehículo de su marca de una manera más fácil.

Se puede decir que el comportamiento de esta marca en el mercado es parecido al del resto de marcas de automóviles. El nivel de ventas disminuye no tan drásticamente como en otras marcas y la mayor bajada que sufre en el mercado es en el periodo 2009-2010 donde disminuye cerca de un 27%. Incrementó sus ventas ya en el año 2011, La caída viene motivada 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 y solo se veían beneficiados todos aquellos clientes que se declinaban por la adquisición de vehículos de gama media/baja.

**La marca Mercedes**, es nuestra marca a estudiar, como ya hemos dicho varias veces se engloba dentro de las marcas de lujo que se vienen citando. El comportamiento que se observa en la imagen anterior tan solo difiere del comportamiento que se ha estudiado en las casas BMW y Audi en que el número de ventas es algo mas inferior pero su caída no es tan grande como con otras marcas. Si bien, la casa BMW cayó durante los dos primeros periodos estudiados,; el comportamiento que se observa en la marca Mercedes, es que desde el 2009, 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 competidores más cercanos, sufriendo su mayor caída durante el periodo 2009-2010. Se trata de la época central de la crisis, con lo cual los potenciales consumidores cubrían antes sus necesidades básicas, dejando los bienes de lujo apartados a un lado.

Durante los primeros periodos analizados considerado como base para el estudio, la marca **Toyota** se puede decir que mantiene sus ventas, aunque su bajada más importante la sufre durante el año 2011 donde caen sus números de ventas a un poco mas de 20.000 unidades. Las ventas empezaron a caer pero de forma moderada, cayendo en un 1%; aunque lo peor vino en el periodo 2009-2010 como en el resto de casas concesionarias, llegando a caer sus ventas respecto del periodo anterior hasta un 21%.

**La casa Fiat**, es una de las marcas que los consumidores españoles suelen 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 suele tener unas ventas de una media de 30.000 al año, bajando a 20.000 los últimos años, luego no es un descenso tan grave como lo puede haber en otras marcas. Consiguió incrementar sus ventas en casi un 25%. La empresa empezó con su recuperación en el año 2011.

**La marca Chevrolet**, presenta un comportamiento que revela una pérdida de ventas lenta pero a menor nivel que otras marcas. El bajón absoluto lo representa en el periodo 2009-2010 y en el año 2012 comienza su lenta recuperación, 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 aplicar. Según dijo el propietario de la marca esta mejora también se vio reflejada posiblemente 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.

En el estudio de **la marca Kia** se puede observar como 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 2009-2010, 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 en general.

Es una de las marcas menos populares entre los competidores españoles, pero que cada vez se hace más común entre usuarios que no tienen un poder económico fuerte. Se puede hablar y tratar como una de las marcas consideradas “flojas” con una baja gama y de unas calidades inferiores a otras marcas ya estudiadas. Sus 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. Han pasado de vender una media de 20.000 vehículos al año a unos 15.000 después de la crisis. Sus estudios hacen prever que para 2018 superarán esas 20.000 ventas anuales.

**La marca Hyundai** es una de las que arroja unos resultados mas de todas las marcas que hemos estudiado y analizado. Son números parecidos a los de la marca Kia. 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 hasta el más actualizado. Su mejoría en los últimos años son tan insignificantes que no llegan ni al 1%.

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 está claro es que sufre descensos continuos en sus ventas y una situación considerablemente negativa. Se trata de una gama muy baja ya que intentan presentar los precios más bajos del mercado. Su mercado está directamente enfocado a familias humildes y de poco poder económico.

Acabamos de ver las marcas de las casas que compiten en el mercado español de vehículos, y que se consideran sus volúmenes de ventas lo suficientemente significativos como para ser estudiados de forma individualizada.



**Otras marcas** no han sido estudiadas por no considerarlas competitivas en el mercado español y tener un número muy limitado de clientes, aunque sean marcas de nombre muy populares como pueden ser Porsche Ferrari, Lamborghini o Jeep. La adquisición de estos vehículos es muy complicado debido a sus precios.

Lo que nos ha dejado este punto con claridad es que todas las marcas han sufrido la crisis, y casi todas ellas en los mismos periodos. Poco a poco alguna marca se recupera de su números negativos durante estos periodos. Eso es una característica común que comparten casi todas las marcas.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO

### 3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 3.1.1 INTRODUCCIÓN

Para realizar un análisis estratégico hay que saber y estudiar las diferentes fases o términos 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 dentro de la empresa a estudiar.

**1º** Lo primero es estudiar el macro-entorno mediante un análisis PESTEL.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". Además este modelo aporta al estudio un listado integral de las influencias sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia en particular.

En concreto, el modelo PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto. De ahí que su aplicación sea diferente en cada caso. Su puesta en marcha puede variar en función de las características del espectro comercial y la naturaleza del producto o servicio. Entre sus principales ventajas podemos mencionar:

**Optimiza la labor directiva.** La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se aminora el impacto de los elementos adversos.

**Ayuda a la evaluación de riesgos.** La herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados.

**Mayor adaptabilidad.** Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.

**Es flexible y dinámico.** No se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso.



El análisis PESTEL estudia el entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico, el entorno ambiental y su legalidad

Aunque, como ya se dijo, cada caso es susceptible a introducir las variables necesarias, el modelo PEST de análisis plantea la división de los factores externos en cinco grupos principales. Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

- **Políticos-legales:** Son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria y los aranceles. También engloba a otros como los sistemas de gobierno, las situaciones de guerra y los tratados internacionales vigentes.

- **Económicos:** Tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.

- **Socio-culturales:** Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

- **Tecnológicos:** Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

- **Ambientales:** Los factores más destacados de esta categoría son el cambio climático, las variaciones de las temperaturas y, por supuesto, la legislación hacia el medio ambiente.

2º En el segundo punto realizaremos un estudio de las potenciales fuerzas competitivas más importantes mediante las 5 Fuerzas de Porter. Eso ayudará a hacer un análisis del micro-entorno y podremos hacer hincapié sobre él.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

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).

IMAGEN 20: 5 Fuerzas Porter



FUENTE: [www.retosdirectivos.es](http://www.retosdirectivos.es)

### **(FUERZA1) Poder de negociación de los compradores o clientes:**

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, es por esto que todo cambia para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.

### **(FUERZA2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de



concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

### **(FUERZA3) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Desventaja en costes independientemente de la escala.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.
- Barreras a la entrada.

### **(FUERZA4) Amenaza de productos sustitutos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.



- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

### **(FUERZA5) Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

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.

### **3.1.2 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO. PESTEL**

El entorno de una empresa, presenta mucha diversidad. Las diferencias 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. Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad.

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 a 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 comparten 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 21: Influencias del Entorno – Pest (Análisis Pestel)



FUENTE: [www.retosdirectivos.es](http://www.retosdirectivos.es)

Vamos a proceder a analizar los factores que aparecen alrededor de “La Organización”

- **Los Factores Políticos:** 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 era el antiguo “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 abaratamiento de las mismas, 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.

- **Los Factores Económicos:** Estos son los factores de mayor influencia que actualmente marcan 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. En la economía española, como en la del resto de Europa y de los países desarrollados, se está pasando por una crisis económica que se puede considerar mundial, que sin duda está



afectando a todo el sector. Además, y como corroboran tanto las estadísticas como los números, el crecimiento económico se ha visto estancado en España en el tercer trimestre del año 2012, 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.

También hay que tener en cuenta que 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.

- **Los Factores Socio - Culturales:** Puede tratarse de uno de los factores más influenciante para el sector que estamos estudiando. Hay que parar a examinar los cambios que experimentan los individuos de una sociedad respecto a 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.

Hoy en día, podemos decir que los usuarios de vehículos basan sus elecciones principalmente en unas decisiones que marcan a una sociedad consumista como la nuestra en la que convivimos.

- La preocupación por transmitir **una buena imagen:** podemos decir que la sociedad en la que habitamos hoy en día se rige y guía por la imagen que se ofrece al exterior más que por las necesidades reales a cubrir. Actualmente los usuarios de vehículos prefieren una 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 pueden asumir.
- **Incorporación de la mujer** al mercado laboral: la mujer cada vez más trabajadora y cada día más independiente se incorpora 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, 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 haya 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: es también un punto clave. En Valencia, por ejemplo, la gente joven tiende a comprar sus viviendas en la periferia, entre otras cosas por el valor de las viviendas que suelen ser más económicas. 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 ya que en las zonas céntricas de las ciudades el precio del suelo se va encareciendo debido a la situación de burbuja inmobiliaria que sufrimos. Por lo tanto todo esto puede influenciar sobre la elección de escoger un coche u otro.

- **Los Factores Tecnológicos:** estos factores determinan cómo llega el producto al cliente final. Se trata de una influencia en la que han de competir los fabricantes. Repercute al concesionario ya que se trata del último escalón antes de llegar al usuario final. Como podemos ver en el esquema de arriba estos factores se ven influenciados por los siguientes puntos clave:

- Los avances en el proceso productivo como uno de los aspectos más importantes que hace satisfacer las necesidades del cliente de una forma más rápida y eficaz. Esto ayuda a contribuir la mejora de las relaciones con los clientes. Si se disminuyen los tiempos de la cadena productiva, los concesionarios se pueden proveer del vehículo seleccionado por el cliente mucho más rápido, hasta el punto de poder elegir a última hora el color del coche o los detalles de su interior. Siempre que se mejora el trato al cliente se mejora la relación con él y se le puede fidelizar para futuras compras.

- Y el otro aspecto al que debemos hacer referencia dentro de los Factores Tecnológicos son las **innovaciones en los procesos de producción y comunicación**, que es lo que realmente ayuda a mejorar la calidad del vehículo final para ser más competitivo en el mercado. Tanto la televisión como Internet han contribuido notablemente a facilitar las comunicaciones y se trata de uno 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.

Otros factores que se pueden tener en cuenta en el análisis PEST sería el estudio del **entorno Medioambiental** y el estudio del **entorno Legal**. Podemos decir respecto al entorno medioambiental, que en este sector del automóvil está claro que hace referencia a la contaminación, 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 “Factores Políticos”, se está empezando a comercializar y fabricar 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.

Hasta el 2008, la obligación en referencia a las emisiones de CO<sub>2</sub> 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.

El Parlamento Europeo, aprobó a finales del 2005 una resolución que obligaba a cumplir con la normativa de emisión de CO<sub>2</sub>, para así acabar con la voluntariedad de la normativa anterior y que los fabricantes cumplieran con los requisitos medioambientales.

En el mes de febrero del 2007, la Comisión Europea presentó su propuesta legislativa respecto a las emisiones de CO<sub>2</sub> 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 llevo 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 generales destruirían su industria.

Actualmente, se están introduciendo las etiquetas verdes en todos los vehículos tanto nuevos como de segunda mano 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.

El objetivo medioambiental 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 2014; 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. No se quiere que siga aumentando las emisiones de dicho gas.

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 de ahí la preocupación existente hoy en día. 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. Como hemos comentado antes se trabaja ya desde hace años en el vehículo ecológico avanzado, es decir con bajos niveles de contaminación.

Del entorno legal en el sector de la automoción, se puede decir que 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.

### 3.1.3 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO. 5F PORTER

IMAGEN 22: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



FUENTE: Apuntes asignatura DEPE



El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter (Porter Michael E. en 1979). Utiliza conceptos desarrollados en organización industrial (Organización Industrial-IO) y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Porter se refiere a estas fuerzas como el microentorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

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 micro-económica que afectan principalmente a la oferta y la demanda, en este caso, la compra-venta de vehículos.

En nuestro sector a estudiar que es el de la automoción podemos encontrarnos dos puntos claves en la relación del empresario con su entorno, derivados principalmente de los competidores actuales y potenciales, y su posición respecto a los proveedores y los 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.

➤ Los compradores: El poder de negociación del comprador se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor. De acuerdo con las 5 fuerzas de Porter, el poder de compra es una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de una industria. Son los que toman la decisión final, tienen la capacidad de decisión sobre si una marca continúa compitiendo en un mercado o por el contrario conseguir que desaparezca. La idea principal es que el poder de negociación de los compradores en una industria afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye en la capacidad de este para alcanzar la rentabilidad. Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos, y ofrecer más y mejores servicios. Todos estos aspectos representan



costos para la empresa. Un comprador fuerte puede hacer una industria más competitiva y disminuir el potencial de ganancias para el vendedor. Por otro lado, un proveedor débil, está a merced del comprador en términos de calidad y precio, lo cual hace que la industria sea menos competitiva y aumenta el potencial de ganancias para el vendedor. El concepto de poder de compra que Porter creó ha tenido un efecto duradero en la teoría del mercado.

En nuestro caso, Mercedes, es una marca que la gran mayoría de los compradores tienen un poder adquisitivo alto, de ahí que no sea la marca más vendida en el mercado del automóvil

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 (Renault), mientras que si se decantan por vehículos de lujo, irán a buscar marcas alemanas (BMW o Mercedes).

➤ En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, el “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen, ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

En nuestro caso, el principal proveedor es el constructor, el cual tiene mucho poder sobre el distribuidor. Las piezas de recambio las realiza el constructor, el cual fija las variables del marketing-producto en vehículos nuevos. Gran parte de la remuneración del distribuidor depende de circunstancias variables, volúmenes, cumplimiento de estándares, normas ISO, etc. Al tener las ISOS, las remuneraciones están ligadas a criterios de calidad. También es cierto que lo que se persigue es ofrecer una imagen homogénea en toda la red.

En definitiva, márgenes, remuneración variable del constructor y condiciones de pago están fijadas. En ocasiones se les exige garantías complementarias (avales bancarios para otorgarles créditos) o sea que negociar plazos está un poco complicado. El plazo de pago en piezas es de 30 días y en los coches hay una franquicia del constructor una vez facturado que a partir de 60 días se devengan intereses.



➤ La amenaza de entrada de potenciales competidores viene determinada principalmente por las barreras de entrada en un sector ya competente. Hay menos opciones de triunfar si existen **barreras de entrada fuertes en la industria** como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente. Esta visión de Porter permitió a muchas empresas visualizar amenazas antes de que se transformaran en una situación real. De acuerdo con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización. Si hay una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa. Esto se traduce en que más competidores pelearán por la misma cuota de mercado. Las ventas se reducirán y los esfuerzos de marketing serán más caros lo que implica una seria amenaza para el precio y calidad del producto.

IMAGEN 23: Barreras de entrada a un sector competitivo



FUENTE: Apuntes asignatura DEPE

➤ Los bienes sustitutos: 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.

Hay varios factores que pueden exacerbar la amenaza de sustitutos. Por ejemplo, la amenaza es mayor si su producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares. La facilidad de los clientes en la conmutación también afecta



a la gravedad de la amenaza. Así, puede ser fácil para un restaurante pasar de una granja de pollos a otra, pero una planta de soda tendría que reconfigurar sus operaciones por completo para pasar de latas de aluminio a botellas de plástico. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es mayor si los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio, momento en el que simplemente se pueden comprar a un costo más bajo.

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.

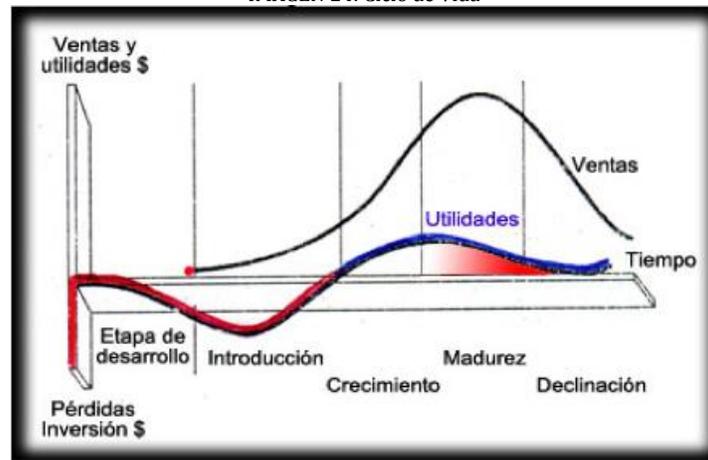
Otro tipo de sustitutivos son las motocicletas, son más baratas a la hora de adquirirlas, pero su mantenimiento es muy similar a los turismos, han de pasar la ITV, necesitan cambios de aceite, revisiones mecánicas, carburantes, etc. a pesar de ello, y que realmente a la larga también suponen un gasto, 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 cuatro o cinco pasajeros, y en el caso de tener familia, la necesidad de un turismo es básica.

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.

Todas las marcas dentro del sector del automóvil 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. Es un sector muy competitivo, no hay diferencias significantes, no existe una diferenciación exclusiva, esto quiere decir que las casas concesionarias lo tienen muy complicado a la hora de atraer clientes.

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 híbridos o incluso furgonetas de reparto y todoterreno.

IMAGEN 24: Ciclo de Vida



FUENTE: Diseño Industrial Marketing Google.

En esta imagen podemos ver el ciclo de vida y vemos que 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, todo el mundo o casi toda la población necesita de un automóvil para su vida cotidiana y diaria. No se puede considerar que el sector de la automoción esté 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.

### 3.1.4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Los gustos de los españoles a la hora de decidirse por 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. Como marca española tenemos a Seat como la mejor posicionada.

Los vehículos Japoneses son los peores colocados aunque poco a poco sacan cabeza en el mercado debido a sus bajos precios, un ejemplo puede ser Toyota, y los procedentes de Corea del Sur como Hyundai o Kia. 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.



La forma más normal de realizar el estudio es mediante el análisis PESTEL y de forma más interna, desde la organización mediante las 5 Fuerzas de Porter, lleva a las siguientes conclusiones:

➤ Estamos ante un mercado fuertemente competitivo respecto a las marcas que conforman dicho sector. A pesar de esta competitividad 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.

➤ La competencia es muy fácil de estudiar en el momento que realizamos el desglose y la diferenciación entre vehículos exclusivos, de lujo, normales o de baja gama.

➤ Estudiando la competencia según las gamas nos podemos encontrar:

1. Los vehículos de lujo o alta gama donde podemos situar a nuestra marca estudiada junto a otras marcas como BMW, Audi, Lotus, Alfa Romeo, Lexus, Volkswagen, aunque hay marcas todavía más elevadas o exclusivas como Ferrari, Lamborghini, Porsche, Maserati, Aston Martin, Jaguar, etc.;

2. Los automóviles de carreras que se refieren a automóviles modificados exclusivos para competición, pueden ser monoplace o biplace.

3. Los vehículos de gama normal: 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.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN



## 4. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

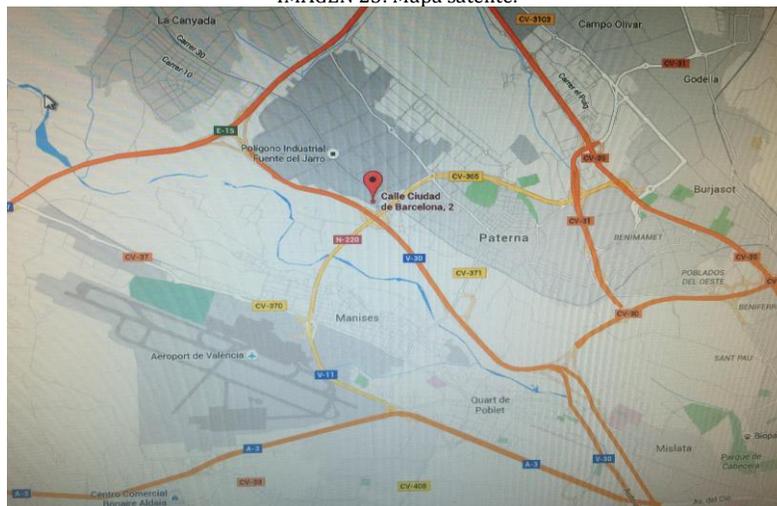
### 4.1. INTRODUCCIÓN

En el análisis interno de la organización, se van a tratar temas como la localización de la base donde estaba situado el centro de operaciones de Mercedes Divesa, veremos también los competidores más cercanos que tienen por la zona como de otros concesionarios. Realizaremos además 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 de modelos de los distintos vehículos que tienen en venta y ofrecen a sus clientes en los concesionarios como en promociones y financiación. Además, estudiaremos también, el servicio postventa, 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.

### 4.2. LOCALIZACIÓN

El nombre de la empresa es Distribuidora de vehículos Divesa SL, ha estado situada durante estos años en la Calle Cd de Barcelona, 2 y el teléfono de contacto que a día de hoy todavía funciona es el 961 32 33 13. Esa siempre ha sido la base principal desde se han realizado todas las operaciones. Se ha considerado siempre el núcleo de la empresa.

IMAGEN 25: Mapa satélite.



FUENTE: Google maps



Otros concesionarios más pequeños que agrandan la red de Divesa se encuentran en la ciudad de Valencia exactamente en Av. de Blasco Ibáñez, 121 cuyo teléfono de contacto es 963 55 00 85 y en Carrer de Xiva, 14.

IMAGEN 26: Imagen de la distribuidora



FUENTE: [www.levante-emv.com](http://www.levante-emv.com)

➤ Otras casas concesionarias en los alrededores (concesionarios Valencia)

A) Autocasión Saez

- Se encuentra situado en la Avenida Maestro Rodrigo 22, C.P 46015 VALENCIA
- Se trata de un concesionario donde se pueden encontrar múltiples marcas de coche. Es un servicio de compra venta.
- Formas de contacto:

- Teléfono: 963 47 01 43

B) Renault Retail Group

- Se encuentra situado en la Pista. Ademuz (CV - 35), Km 3
- Se trata de un concesionario oficial de la marca Renault
- Formas de contacto:



- Teléfono: 902 00 20 67

C) Talleres Benicalap C.B

- Se encuentra situado en la Calle José Grollo, 117 C.P 46025 VALENCIA
- Se trata de un concesionario oficial de la marca Peugeot
- Formas de contacto:
  - Teléfono: 96 347 26 92
  - Fax: 96 346 85 30

D) Seat Motor España, S.A.

- Se encuentra situado en la Av. del Cid, 152, 46014 València
- Se trata de un concesionario oficial de la marca Seat
- Formas de contacto:
  - Teléfono: 963 13 43 44

E) Villena Automoción S.L

- Se encuentra situado en la Avenida Burjassot, 245 C.P 46015 VALENCIA
- Se trata de un concesionario Oficial de la marca Opel
- Formas de contacto:
  - Teléfono: 96 349 00 85
  - Web: [www.opelvalencia.es](http://www.opelvalencia.es)

F) Automóviles Palma

- Se encuentra situado en Carr Paterna la Cañada, KM. 2, 46980 Paterna
- Se trata de un concesionario oficial de la marca Opel Chevrolet y Ford



➤ Formas de contacto:

- Teléfono: 96 134 01 59

### 4.3 DIFERENTES TIPOS DE PRODUCTO

- VENTA DIRECTA DE VEHÍCULOS NUEVOS:

#### 4.3.1 VEHÍCULOS COMPACTOS

- **CLASE A COMPACTO**

Atlética a primera vista y en cada metro: la nueva generación de la Clase A cumple lo que promete su diseño. El ímpetu que impulsa hacia delante la nueva generación de la Clase A se pone de manifiesto en muchos detalles, desde el atrevido faldón frontal y la tersa silueta lateral hasta la llamativa zaga, que incorpora opcionalmente pilotos traseros en técnica LED integral.

El interior de alta calidad presenta un acabado perfecto en todos sus detalles, con un carisma más exclusivo y deportivo. Las formas, las superficies y los materiales configuran una unidad armoniosa y de alta calidad, y satisface las elevadas expectativas de los clientes a la calidad estética y al tacto.

IMAGEN 27: Clase A Compacto



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 24.200 €



### 4.3.2 VEHÍCULOS BERLINAS

- **CLASE C BERLINA**

Elegante y llamativo. El diseño de la Clase C se ha derivado siempre de los rasgos de nuestras grandes berlinas. También ahora. La Clase C Berlina es una expresión decidida del estilo actual de Mercedes-Benz, tal como se refleja en la Clase S.

La Clase C Berlina ha crecido sensiblemente en comparación con el modelo antecesor, del que le distinguen también las formas orgánicas de la carrocería. La alternancia de líneas, aristas y superficies convexas y cóncavas genera en la totalidad del vehículo un apasionante conjunto.

La impresión de potencia que transmite la Clase C Berlina en el exterior se confirma en el habitáculo. Materiales de alta calidad acabados con precisión, un lenguaje formal refinado y deportivo, colores armoniosos y detalles inteligentes crean un ambiente de distinción serena.

IMAGEN 28: Clase C Berlina



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 39.950 €

- **CLASE E BERLINA**

Cada uno de sus rasgos obedece al principio de la claridad sensual.

La nueva Clase E es resultado convincente de la nueva filosofía de diseño de Mercedes-Benz. Encarna como ninguna otra berlina de gama alta un estilo moderno y deportividad refinada. El diseño conjuga elegancia reservada y prestancia en todos sus detalles, unidas a una ligereza asombrosa.



El nivel de exigencia de la nueva Clase E se aprecia a primera vista. El capó largo y tendido, faros en posición erguida y un diseño frontal que acentúa la anchura con amplias tomas de aire son una promesa de deportividad refinada.

La ligereza, el lujo moderno y el carisma distinguido que caracterizan el diseño exterior de la nueva Clase E continúan en el interior. En un habitáculo que cautiva plenamente a los ocupantes con un diseño moderno, materiales de alta calidad y posibilidades individuales de combinación.

IMAGEN 29: Clase E Berlina



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 48.500 €

- **CLASE S BERLINA**

Las formas de la Clase S conjugan distinción y estilo con elegancia deportiva. Las sugestivas líneas del exterior confieren al vehículo fuerza y dinamismo, antes incluso de ponerse en marcha. Amplitud, estética y confort, que dan como resultado un ambiente de bienestar fuera de lo común. Algo que no encontrará fuera de la Clase S. Con los nuevos Scénic y Grand Scénic, el diseño formará parte del viaje.

La Clase S no pasa desapercibida. Su diseño exterior conjuga distinción elegante con elegancia deportiva. La sugerente línea de carácter, la parrilla del radiador de configuración tridimensional e innovadores sistemas de luces en técnica LED resaltan el carácter de alta tecnología de la Clase S.



Su armoniosa combinación de materiales y colores subraya la unidad de diseño del exclusivo interior. El acabado preciso de todos los elementos y superficies de alta calidad transmiten un aura artesanal y atraen las miradas.

IMAGEN 30: Clase S Berlina



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 94.350 €

- **CLASE S MERCEDES MAYBACH**

Un capítulo especial de la historia del automovilismo. Representativa, exclusiva, singular: estamos hablando de la Clase S Mercedes-Maybach. En la Clase S Mercedes-Maybach, la perfección de la Clase S de Mercedes-Benz se fusiona con la exclusividad de Maybach.

Desde 1921, año en el que Maybach-Motorenbau GmbH presentó su primer vehículo, el nombre Maybach es para los entusiastas del automóvil sinónimo de potencia y elegancia exclusiva. Mercedes-Benz revive ahora de nuevo este espíritu.

Los vehículos de la marca Maybach han definido siempre la cima de la ingeniería mecánica. En los años 20 y 30 del siglo pasado, los Maybach eran los automóviles de lujo más atractivos, mayores y más valiosos, y asumían también la cabeza del mercado por su técnica.

Suba a bordo de un vehículo que es mucho más que un automóvil. Es la simbiosis de tradición y modernidad, la fusión de ambiente de lujo y un entorno ideal para trabajar. Conjuga una presencia impresionante con una elegancia ejemplar. Conozca el diseño de la Clase S Mercedes-Maybach.



IMAGEN 31: Mercedes Maybach



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 153.650 €

### 4.3.3 VEHÍCULOS TOURER

- **CLASE B SPORTS TOURER**

Aunque viaje solo, en la Clase B va siempre bien acompañado, de su propio estilo. La Clase B es más deportiva e individual que nunca, con dinámicos faldones delante y detrás, distintas líneas de equipamiento y paquetes opcionales de diseño, un display exento grande y el cuadro de instrumentos de alta calidad, así como atractivos materiales y colores.

Los motores diésel de 4 cilindros de inyección directa brindan suficientes reservas de potencia para una conducción eficiente. Estos propulsores en cuatro niveles de potencia poseen técnica avanzada: todas las mecánicas presentan un excelente par motor y una respuesta inmediata, incluso en la gama baja de revoluciones.

Tanto con cambio manual como con el cambio de doble embrague 7G-DCT, con un estilo de conducción económico o deportivo: las tres transmisiones disponibles para la Clase B están perfectamente armonizadas a cada motorización y brillan por su confort de acoplamiento, su rendimiento y su peso optimizado



IMAGEN 32: Clase B Sports Tourer



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 28.550 €

- **CLASE B ELECTRIC DRIVE**

El nuevo B 250 e no conoce concesiones. Este vehículo con propulsión exclusivamente eléctrica conjuga el confort con la conducción diaria, prácticamente sin ruidos. Esto se traduce en un placer de conducción ecológico, unido a la máxima variabilidad en un único vehículo. Así estará mejor preparado para todo lo bueno que se avecina.

El concepto de propulsión del nuevo B 250 e se desmarca claramente de la gran masa de automóviles que circulan a diario por nuestras carreteras. El avanzado motor de propulsión eléctrica combina una aceleración ecológica con gran autonomía. Todo ello prácticamente sin ruido.

La idea en que se basa la Clase B con propulsión eléctrica integral es un motor eléctrico de alta potencia.

El innovador motor asíncrono convierte la energía eléctrica de la batería de alto voltaje de iones de litio en 132 kW de potencia, de forma dinámica y sin emisiones directas.

El vehículo no solamente utiliza la energía de la batería. El motor puede recuperar una parte al frenar. Si el conductor decelera levantando el pie del acelerador o accionando el freno, la energía cinética obtenida de ese modo se almacena en la batería, incrementando la autonomía.



IMAGEN 33: Clase B Electric Drive



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 28.550 €

#### 4.3.4 VEHÍCULOS ESTATES

- **CLASE C ESTATE**

Distinción y expresividad en un diseño fascinante. El Mercedes Clase C Estate alcanza una nueva dimensión, con un maletero más grande y flexible. Con solo pulsar un botón, los asientos traseros se tumban para dejar un espacio extra a todo lo que necesites.

El Clase C Estate cuida cada detalle incorporando un tren de rodaje que se adapta a la calzada y a tu forma de conducir, un sistema de iluminación LED inteligente o un equipamiento interior que excita todos los sentidos y un panel táctil.

La nueva Clase C Estate ha crecido sensiblemente en comparación con el modelo antecesor, del que le distinguen también las formas orgánicas de la carrocería. La alternancia de líneas, aristas y superficies convexas y cóncavas genera en la totalidad del vehículo un apasionante conjunto.

Gracias a la interconexión en red –un principio denominado «sensor-fusion» por nuestros especialistas en seguridad– los sistemas de asistencia a la conducción analizan situaciones complejas y, gracias a sus sensores de entorno optimizados, pueden reconocer mejor los posibles peligros que entraña el tráfico vial.



IMAGEN 34: Clase C Estate



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 38.725 €

- **CLASE E ESTATE**

Se entusiasmará con su grandeza y su flexibilidad. La Clase E Estate no hace preguntas. La Clase E Estate da respuestas: para el día a día, el tiempo libre o los viajes. Gracias a su generoso espacio, que prácticamente no ofrece ningún otro vehículo en esta categoría.

Con su carácter individual, la Clase E Estate combina con estilo mundos muy variados: el confort, la seguridad y la elegancia de una berlina con la excelente idoneidad para el servicio cotidiano de un vehículo familiar.

Avanzar con confort sobre calzadas de todo tipo. El eje delantero de tres brazos contribuye a una conducción relajada y a un control seguro del vehículo. El eje trasero tiene suspensión neumática y cuenta con regulación de nivel. Este equipo vela por una suspensión confortable y una altura constante sobre el suelo a pesar de variar la carga del vehículo.



IMAGEN 35: Clase E Estate



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 47.050 €

#### 4.3.5 VEHÍCULOS COUPÉS

- **CLASE C COUPÉ**

De formas perfectas y apasionante. Sin restricciones.

No hay ninguna duda: la nueva Clase C Coupé de Mercedes-Benz no deja a nadie indiferente. Con una presencia irresistible, conquista la calzada con prestancia y se convierte en el centro de todas las miradas. Una verdadera declaración de intenciones para los amantes de vehículos singulares que desean sentir la agilidad con todos los sentidos.

El exterior presenta un carácter vanguardista que pone de manifiesto la agilidad y expresividad de la nueva Clase C Coupé de Mercedes-Benz. Elementos acreditados se fusionan con detalles innovadores para crear una imagen incomparable que entusiasma de inmediato.

Las principales responsables de la llamativa y deportiva silueta de este modelo son la superficie acristalada plana y la zaga —inspirada en la Clase S Coupé— y que se ha rediseñado por completo. El montante trasero estrechado conforma los marcados hombros, mientras que la anchura del vehículo se ve realzada por los grupos ópticos traseros planos en técnica LED.



IMAGEN 36: Clase C Coupé



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 41.900 €

- **CLA COUPÉ**

Mercedes-Benz establece con el nuevo CLA Coupé una nueva referencia de diseño expresivo y vanguardista. Este coupé no pretende gustar, sino seducir con cada una de sus líneas

Las líneas especialmente llamativas y las superficies convexas y cóncavas confieren al nuevo CLA un carácter deportivo y vanguardista. Elementos típicos de coupé, como las ventanillas sin marco o las ventanillas enmarcadas en cromo o negro de alto brillo en función del equipamiento, confieren al modelo una elegancia y valencia especiales. La línea del techo se inclina suavemente hacia la zaga donde los embellecedores de la salida de escape integrados en el paragolpes y el llamativo perfil aerodinámico conforman un final irresistible. Un elemento muy destacado: el característico diseño de los grupos ópticos traseros compuestos opcionalmente en su totalidad por diodos luminosos.

Máximo poder de innovación para lograr un consumo mínimo.

Los motores diésel de 4 cilindros de inyección directa brindan suficientes reservas de potencia, unidas a una gran eficiencia.



IMAGEN 37: Cla Coupé



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 32.725 €

- **CLS COUPÉ**

Conectamos sus rutinas diarias en el universo multimedia con las múltiples necesidades de la movilidad moderna. Mercedes connect-me le ofrece soluciones inteligentes para sus desplazamientos diarios. No como un fin en sí mismo, sino para que goce de mayor seguridad y confort.

Una de las principales motivaciones de nuestros ingenieros es poder ganar valiosos segundos. Pues una reacción rápida puede salvar vidas. Con Mercedes connect-me estará perfectamente equipado en lo que respecta a la gestión de accidentes, de averías, del mantenimiento y telediagnóstico.

Por suerte no es algo frecuente, pero si sufre una avería, Mercedes-Benz le ayuda de forma rápida y sencilla. Mediante una tecla de mando ubicada en el vehículo puede contactar con el Mercedes-Benz Service24h, que se encarga de todo lo demás . Se informa oportunamente de las circunstancias a un servicio de asistencia en carretera, que se dirigirá a donde usted se encuentre a cualquier hora del día o de la noche.



IMAGEN 38: Cls Coupé



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 65.125 €

- **CLASE E COUPÉ**

El aspecto exterior de la Clase E Coupé destila dinamismo en estado puro. Su vanguardista diseño exterior da pistas sobre la extraordinaria técnica que encierra en su interior. El llamativo frontal, la poderosa línea de los hombros y la musculosa zaga establecen referencias en el innovador diseño de coupé.

El expresivo frontal de la Clase E Coupé con amplias entradas para el aire y perfiles verticales en el paragolpes reinterpreta por completo el característico «rostro de 4 ojos». La parrilla del radiador de una lama con estrella Mercedes integrada es toda una declaración de dinamismo y deportividad.

Para un plus de dinamismo y aceleración. En función de la motorización, los vehículos se equipan con cambio manual o cambio automático. Ambos cambios se basan en el mismo principio, ya que proporcionan un despliegue de potencia extraordinario a la par que reducen el consumo. Además, garantizan acoplamientos especialmente rápidos y precisos.



IMAGEN 39: Clase E Coupé



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 44.500 €

#### 4.3.6. VEHÍCULOS SHOOTING BRAKES

- **CLS SHOOTING BRAKES**

La línea del CLS Shooting Brake recuerda a la de los deportivos históricos que fascinan desde hace decenios: resulta inconfundible con la línea del techo curvado descendente y la llamada «dropping line» del diseño lateral. En el CLS Shooting Brake, esta línea comienza en la esquina superior del faro, desciende llamativamente hacia atrás y se extiende hasta el guardabarros trasero.

IMAGEN 40: CLS Shooting Brakes



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 67.175 €

#### 4.3.7. VEHÍCULOS CABRIOS

- **CLASE S CABRIO**

La nueva Clase S Cabrio lo demuestra: incalculable. Un Mercedes que cultiva el arte de la conducción de forma incomparable. Al abrir la capota deja al descubierto no sólo un



interior refinado y lujoso sino también los anhelos más profundos de los amantes de los automóviles.

Elegancia. Armonía. El exterior y el interior conforman una unidad y se funden para crear una obra única e irresistible. Nuestros diseñadores hablan del «principio de la claridad sensual». Un cabrio de grandes proporciones al que han dotado de una ligereza y un dinamismo espectaculares. No hay forma más bella de sucumbir al encanto de la conducción a cielo abierto.

IMAGEN 41: Clase S Cabrio



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 166.000 €

- **CLASE SLC**

Conducción a cielo abierto en todas las estaciones del año y casi con cualquier tiempo: las confortables e inteligentes soluciones de la nueva generación del SLC lo hacen posible. La calefacción integrada en el reposacabezas AIRSCARF desarrollada por Mercedes-Benz prolonga la temporada de viajar a techo descubierto.

Basta con pulsar un botón para que este equipo emita aire caliente que envuelve como una bufanda invisible los hombros y el cuello del conductor y el acompañante. La temperatura deseada se puede ajustar en tres niveles.



A pesar de desarrollar la potencia de un deportivo, el bajo consumo y nivel de emisiones de CO2 hacen que el SLC 250 d sea uno de los roadsters más austeros de su segmento. Todo esto se debe a un paquete completo de técnicas inteligentes.

IMAGEN 42: Clase SLC



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 45.250 €

#### 4.3.8. VEHÍCULOS TODOTERRENO

- **CLASE G TODOTERRENO**

Descubre el mundo con los cinco sentidos. Robusta y potente, la Clase G te llevará a donde quieras, no importa el terreno por el que decidas hacerlo. Sus innovaciones tecnológicas convierten a este vehículo en un todoterreno ideal, con soluciones ingeniosas para que el vehículo siga avanzando aunque sólo una rueda tenga suficiente adherencia al suelo.

Mercedes-Benz demuestra con el G 350 d que la Clase G está a la altura de los últimos avances de la técnica, también en el campo de las emisiones. El motor diésel de 6 cilindros perfeccionado y de mayor potencia conjuga un elevado par motor con un consumo optimizado.



IMAGEN 43: Clase G 350



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 104.550 €

- **CLASE GLS SUV**

El nuevo GLS interpreta el concepto confort con una serenidad ilimitada. Gracias a los numerosos equipos de serie y opcionales existentes, el SUV destila tranquilidad y sosiego tanto en carreteras asfaltadas como en terrenos sin pavimentar.

Con el paso del tiempo, con el éxito, con la experiencia, se van sumando metas. Pero el camino se hace más ameno. Más sereno. Más seguro. Una sensación de ligereza prevalece a bordo del nuevo GLS, el SUV de la Clase S. ¿Serenidad y sosiego? En una dimensión desconocida hasta ahora. ¿Fuerza? Suficiente en todo momento.

IMAGEN 44: Clase GLS Suv



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 88.950 €



#### 4.3.9.VEHÍCULOS MONOVOLÚMENES

- CLASE V

Basta con un vistazo para darse cuenta: la Clase V domina a la perfección el canon de diseño de Mercedes-Benz. No atrae sólo por su expresivo diseño, sino también por los valores internos que se esconden tras los rasgos exteriores. El interior de la Clase V convence con materiales de alta calidad.

En los motores de la Clase V, las prestaciones ágiles no están en contradicción con una alta eficiencia. Los tres motores diésel de 4 cilindros con elevado par motor convencen por sus prestaciones, unidas a un consumo bajo y máximo confort de conducción.

IMAGEN 45: Clase V



FUENTE: Página web Mercedes Benz

Precio : 33.950 €

- SERVICIO POST-VENTA

En Mercedes 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.

El concepto Mercedes-Benz Used 1 ofrece mucho más que vehículos usados: con nuestra gama de servicios queremos solucionar tu demanda de movilidad. Por este motivo, ponemos en tus manos un paquete de prestaciones adicionales en torno a



nuestros vehículos comprobados, como garantía, financiación, aceptación en pago de tu modelo usado y servicios en el taller.

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.

#### ○ GARANTÍA CONTRACTUAL

Hasta dos años de garantía con tu vehículo usado.

Nuestros especialistas comprueban exhaustivamente cada una de los vehículos antes de ponerlos a la venta. Si deseas más seguridad, te otorgamos una garantía específica, de hasta dos años de duración, que cubre una selección de grupos y componentes del vehículo.

Esto significa que asumimos en caso de avería la reparación del motor, el cambio, los ejes, los frenos, la dirección y los equipos eléctricos y electrónicos: incluso si decides revender el vehículo dentro del periodo de garantía.

IMAGEN 46: Garantía Contractual.



FUENTE: Página web Mercedes Benz

#### ○ LEASING Y DISTINTAS FORMAS DE FINANCIACIÓN

Con los servicios financieros de Mercedes-Benz puedes salir antes a la carretera. Nuestras prestaciones de servicio te convencerán: tanto el leasing como la financiación y otras opciones: velamos por tu movilidad. Nuestros asesores confeccionan con mucho gusto una solución a la medida para tu nuevo vehículo.

Una fórmula dirigida a profesionales y empresas que permite adaptar los costes al período útil de tu furgoneta y optar por la opción de compra al final del contrato.



La fórmula de **Leasing** aporta una serie de ventajas:

- Fiscales: a través de la deducción del IVA.
- Contables: a través de la amortización acelerada.
- Capacidad: para mantener la capacidad de inversión y dedicar los recursos propios al negocio.

¿Qué ventajas tengo con Mercedes Leasing?

- Opción de compra al finalizar el contrato.
- Ventajas fiscales: el IVA es deducible.
- Ventajas fiscales: Amortización acelerada.
- Sin entrada mínima obligatoria.
- Puedes financiar la totalidad de la inversión.
- Cuota fija durante la totalidad del contrato.

Financia tu vehículo con **Alternative Lease** y aprovecha las ventajas fiscales de un leasing. Disfruta de la comodidad, flexibilidad y garantía que te ofrece Alternative, porque: te comprometes por menos tiempo y dinero. Eliges la cuota que más te conviene y, como Mercedes-Benz te garantiza un valor por tu vehículo, en el futuro podrás elegir la alternativa que mejor se adapte a tus necesidades:

- Cámbialo... y disfruta de un vehículo nuevo.
- Devuélvelo... y no pagues la otra mitad.
- Quédatelo... y elige entonces cómo te gustaría terminar de pagarlo.

#### ○ ACEPTACIÓN EN PAGO

Aceptamos en pago tu anterior vehículo. Nuestros especialistas valoran tu vehículo usado: tanto si es un Mercedes-Benz como un modelo de la competencia. Te ofrecemos un precio razonable por la aceptación en pago, y sentamos con ello la base para el pago en efectivo de tu nuevo vehículo de ocasión.

Utiliza tu vehículo usado como capital de partida.

#### ○ TALLER Y ACCESORIOS

El servicio postventa está siempre a su disposición. En muchos casos, hasta las 8 de la tarde. El mejor lugar para acudir con tu vehículo, tanto si es nuevo como si se trata de



un vehículo de ocasión, en nuestra red de puntos de servicio en toda Europa. Cada vez son más los establecimientos que tienen horario de trabajo ampliado.

Nuestros empleados certificados se ocupan de tu vehículo, utilizando exclusivamente recambios genuinos Mercedes-Benz. Y si sucede algo imprevisto mientras está en carretera, el Servicio 24h.

- VENTA DE VEHÍCULOS DE OCASIÓN

No es difícil en absoluto encontrar concesionarios o páginas web donde el consumidor puede hacerse con un vehículo de los denominados de ocasión. Tanto coches de segunda mano como coches que han estado expuestos en ferias o escaparates que salen a un muy económico precio. Fáciles de encontrar en cualquier buscador de internet. En nuestra tienda y concesionario estudiado no es menos y se nutren fuertemente de las ventas de estos vehículos de ocasión. Te puedes encontrar con mucha facilidad cualquiera de los tipos y características anteriormente mencionadas. Mucha gente prefiere comprarse un vehículo de esta forma antes que nuevo de concesionario, puedes encontrar lo que más se adecue a tu bolsillo o necesidades de ese momento.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# ANÁLISIS ORGANIZATIVO ECONÓMICO Y FINANCIERO



## 5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1 INTRODUCCIÓN

El objeto general del proceso es la realización de un análisis de organización y funcionamiento que establezca un modelo organizativo y una estructura acorde con la actividad y características de la empresa. Para ello se desarrollan las siguientes fases generales de trabajo:

- Identificación de la estructura real y su funcionamiento
- Análisis de los procesos clave de negocio
- Actividades clave y requerimientos competenciales
- Propuesta estructura organizativa y descripción de puestos
- Proceso de implementación de nueva estructura

Uno de los pilares más importante y preciado 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. Es clave la capacidad de atención al público y el trato personal que hay entre trabajadores de la misma empresa y la interacción con 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.

Muchas organizaciones han ido modificando progresivamente y con diferente grado de profundidad, sus estructuras organizativas, situando a los equipos como unidad básica de trabajo y núcleo de la mejora. Los avances tecnológicos y la presencia generalizada de las Tic's en las empresas, junto a una orientación constante hacia el cliente, viene acompañada de un aumento de la responsabilidad y autonomía en las organizaciones, cuestión que ha llevado a algunas empresas a adoptar modelos organizativos innovadores. Este servicio aborda la creciente preocupación de las empresas por la adecuación organizativa y de su plantilla con la estrategia y exigencias de desarrollo futuro del negocio y de su actividad empresarial.

Se puede considerar un puesto agradable, puesto que la comunicación con las personas y el carácter de la gente, consigue expresar la esencia de cada ser humano y es cuando realmente te puedes dar cuenta de lo que vale cada uno en lo que a categoría "humana" podemos referirnos. Hay que centrarse en el cliente para conseguir su fidelidad con la empresa. La misión, la visión y los valores son factores tremendamente importantes dentro de la organización de cualquier empresa y mas de la que estamos estudiando nosotros.



Todo esto depende de las personas que están a cargo de una organización, desde el que ocupa el rango más alto hasta el que está por debajo de todos. Cada detalle de una de estas personas es lo que hace medir la capacidad de subsistencia de la empresa frente a sus competidores en el sector.

En este mismo punto del trabajo también hablaremos de la forma jurídica que tenga la empresa e intentaremos hacer un análisis de cada puesto de trabajo que hay en Mercedes y las exigencias que ello acarrea. Quienes contratan a todo este personal tienen una misión importante, pues son muchos factores en los que se han de fijar.

## 5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE MERCEDES.

Estos tres valores hacen referencia a la cultura operativa de una organización. Definir una misión en la empresa, se refiere a saber el propósito global y la razón de entender de la organización. La **misión** define principalmente cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quién es nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Mientras 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. La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

La visión se puede decir que es el estado futuro deseado en la empresa, no es más que la aspiración que tiene la organización. Mercedes pretende conseguir un reconocimiento más amplio aun por parte de los usuarios de turismos. Dentro de las gamas que tiene Mercedes se intenta día a día ofrecer una imagen de vehículos asequibles a las economías domésticas españolas, así como de vehículos de gama alta, con buenas calidades y ofreciendo toda clase de tecnologías más avanzadas y buenos acabados.

Los **valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que



los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudará, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos?

Como hemos comentado en algún momento son fundamentos claros en los que se sustenta los cimientos de una organización como base de sus actuaciones.

Los valores son la conclusión de la misión y visión, la forma en que se ponen en práctica todos los componentes de la empresa para llevar a la organización al éxito. En el caso de Mercedes 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 Mercedes se pueden tratar y ver como una cadena de sucesos, los propietarios están en contacto directo y tienen como objetivo el bienestar de sus empleados; a su vez, estos empleados han de rendir y tratan de conseguir un buen funcionamiento en equipo, desde los encargados de taller pasando por todo el personal hasta el servicio de limpieza. Cada pieza del puzzle debe encajar y conseguir la máxima satisfacción del cliente. Se trata, como se puede ver, 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.

En Mercedes podemos hablar de las actuaciones más generalizadas, teniendo en cuenta que la empresa intenta amoldarse siempre a cada situación en concreto. Se pueden considerar como rasgos de los valores los tipos de financiación internos ofrecidos a los clientes, los regalos y ofertas que de forma interna son ofrecidos a los usuarios, el trato individualizado de venta y post-venta, los incentivos ofrecidos a sus operarios, los descuentos comerciales, la tasación de los vehículos, la remuneración de horas extraordinarias, el trato familiar dentro de la organización, etc

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

Podemos definir la misión de Mercedes, como maximizar el bienestar de sus trabajadores, accionistas y clientes haciendo tres distinciones clave:

- Nuestra empresa es líder indiscutible a nivel mundial en el mercado de autobuses y autocares y un referente de los más importantes en la venta de automóviles de gama alta. Nuestro objetivo se centra en obtener el máximo beneficio para nuestros clientes, así como ser los referentes en materia de calidad y rentabilidad.



- Maximizar la satisfacción de sus clientes: el cliente es lo más importante para que cualquier empresa pueda mantenerse en lo más alto, por eso para Mercedes es el activo más importante y el mejor a tratar. Mercedes pretende la captación y fidelidad 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.
- Maximizar los beneficios de los socios: es lógico pensar y saber que cualquier socio que se preste a formar parte de una organización lucrativa (empresarial o no), lo único en lo que piensa y su objetivo fundamental es hacer crecer sus activos, es decir, obtener beneficios a largo plazo. Mercedes es una empresa que persigue mucho que sus socios estén al tanto e informados. Por eso da importancia a las reuniones periódicas y a las circulares que se envían a todos sus socios de forma trimestral.
- Maximizar el bienestar de los operarios: como hemos dicho antes esto es algo muy importante dentro de la estructura y la organización. Los trabajadores son el poder máspreciado de una organización, los que acaban dando resultados a la empresa. Todo buen propietario de su empresa debe entender que son sus activos y que de ellos depende el buen desarrollo de todo. En cualquier caso, y más en este en concreto, 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 de ninguna de las maneras.

Es muy importante mantener el bienestar de los trabajadores mediante incentivos económicos y creando un buen ambiente de trabajo. En el concesionario Divesa, como en la gran mayoría de concesionarios Mercedes están abiertos a sugerencias de sus trabajadores y no existen barreras entre ellos y sus operarios, se trata a los operarios como personas y no como subordinados, ya que, cuanta más libertad se le proporcione al trabajador más cómodo se encontrará en su puesto. La relación que se mantiene en este



concesionario entre mandatarios y trabajadores es buen y fluida, así consiguen dar una imagen de una seguridad estable en cuanto a las necesidades de los trabajadores que forman parte de la plantilla. Estos tratos cercanos hacen que el ambiente de trabajo en Mercedes Divesa sea cómodo, agradable y da una sensación de seguridad y familiaridad dentro de las instalaciones. Además, 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.

### 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.

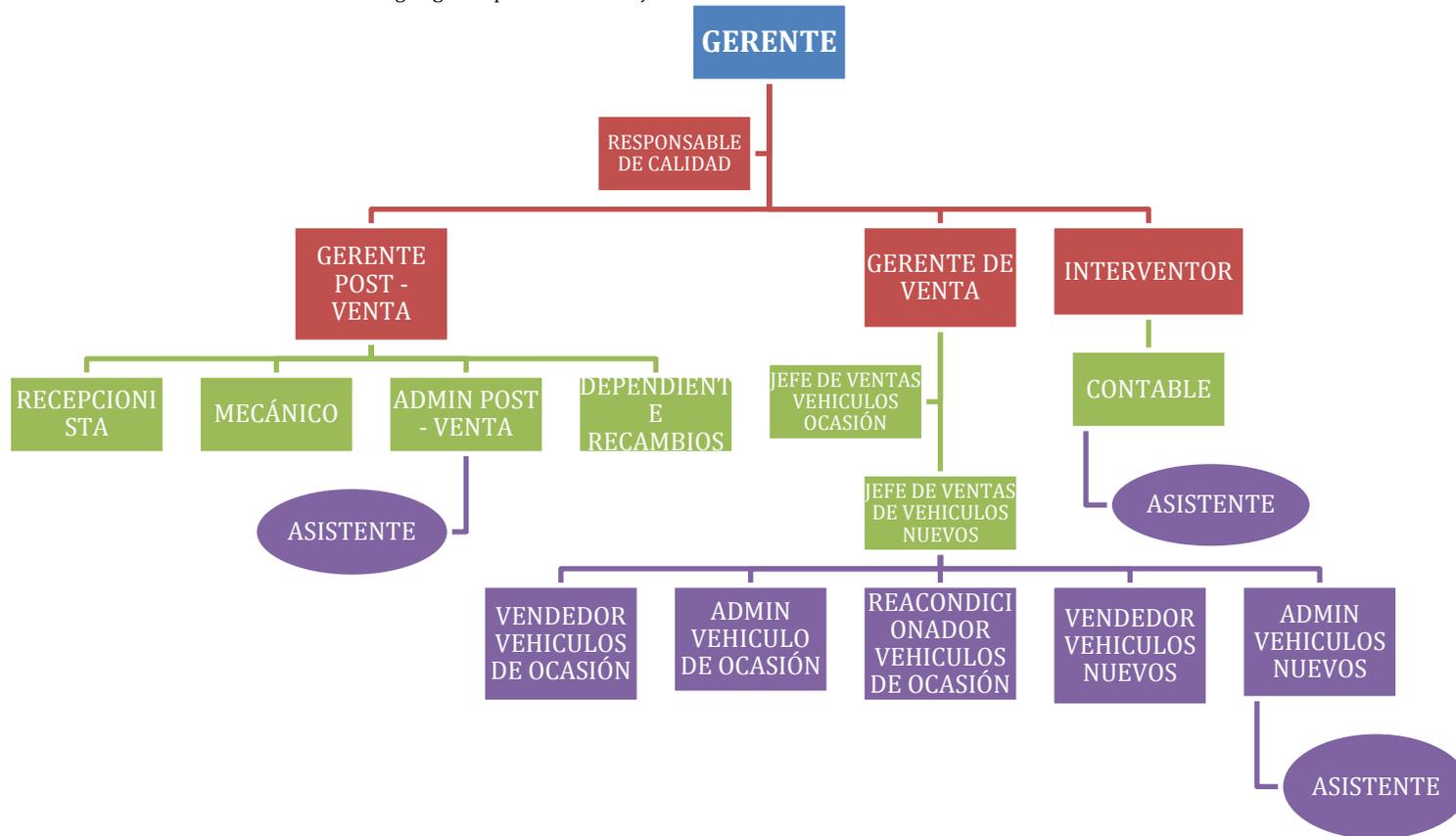
Se consideran de nacionalidad española todas aquellas Sociedades Limitadas que fijen su domicilio en territorio español, con independencia del lugar donde se constituyan. Además la inscripción en el Registro Mercantil tiene carácter constitutivo. La constitución de este tipo de sociedades exige la necesidad de como mínimo un socio, en el caso de las Sociedades Limitadas Unipersonales, pero no existe limite 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. Sobre la transmisión de participaciones, resulta voluntaria entre los socios, cónyuges, ascendentes o descendientes, 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 clausulas estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria por actos “inter vivos”.



## 5.4 ORGANIGRAMA

IMAGEN 47: Organigrama puestos de trabajo Mercedes Divesa



Fuente: Concesionario Divesa



## 5.5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

### **1. PUESTO DE TRABAJO: GERENTE**

- Tiene la responsabilidad de ejecutar y dar las instrucciones necesarias para alcanzar los resultados incrementando las ventas con el objetivo y misión que promueve la organización.
- Su función básica es la dirección y ejecución de la política comercial, administrativa, de calidad, interventor y personal de todos los departamentos.
- Las funciones asociadas a este puesto son principalmente el apoyo al jefe de ventas, jefe de servicio y responsable de calidad.
- La formación y exigencias específicas que se requieren para poder ejercer este puesto son:
  1. Formación universitaria nivel medio.
  2. Conocimientos informáticos nivel usuario.
  3. Tener experiencia en maestría automotriz de lujo.
  4. Ser proactivo y creador de soluciones para la empresa.
  5. Ser un líder.
  6. Tener dominio de la organización.

### **2. PUESTO DE TRABAJO: RESPONSABLE DE CALIDAD**

- Este puesto debe ser un apoyo a Dirección para redactar, difundir y hacer cumplir la política de calidad y los objetivos propuestos. Otra función es apoyar a Dirección a tomar las medidas necesarias para llevar a cabo la implantación y posterior cumplimiento del sistema de gestión.
- Las funciones básicas que se realizan en este puesto son las siguientes: atención y resolución de reclamaciones de los clientes de Mercedes, coordinar las acciones de fidelidad, coordinación de las acciones de marketing de la concesión, coordinación y seguimiento de los estándares de Mercedes - Benz, 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/ESO, 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.

### **3. PUESTO DE TRABAJO: GESTOR DE RELACIÓN CON CLIENTES**

- Es función del Responsable de Calidad
- El propósito de este puesto es mejorar la proximidad con los clientes para responder a sus necesidades y convertirlos en clientes fieles.
- Las funciones básicas que se realizan en este puesto son las siguientes: atención y resolución de reclamaciones, coordinar las acciones de fidelidad, seguimiento de las valoraciones obtenidas en las encuestas de satisfacción, y seguimiento de los estándares de Mercedes - Benz, para conseguir su cumplimiento.
- Otras funciones 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, conocimientos informáticos a nivel de usuario e imprescindible el carné de conducir. Respecto a la formación adicional y positivamente valorada, la obtención de cursos o asistencia a seminarios sobre la Norma ISO 9001.

### **4. PUESTO DE TRABAJO: AUDITOR INTERNO DE CALIDAD**

- El auditor interno se dedica a realizar las auditorías internas al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) conforme al plan de auditoría y a los requerimientos específicos, la emisión de dichos informes y la recomendación de posibles soluciones.
- Colaborar con el Auditor líder en la elaboración del informe de auditoría.
- 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. PUESTO DE TRABAJO: GERENTE DE POST-VENTA**

- Las funciones básicas que desempeña el operario que ocupa este puesto son:
  1. Definir políticas comerciales y del trabajo dentro del sector.
  2. Definir los proveedores de los servicios mecánicos.
  3. Tomar decisiones sobre compras y pedidos.
  4. Presentar alternativas de inversión y mejoras.
  5. Certificar las normas del taller.



6. Facturación y cobro de reparaciones de contado del taller.

7. Atención centralizada telefónica.

8. Facturación de reparaciones en garantía del taller.

9. Mantenimiento y calibración de los equipos.

10. Verificación de las intervenciones realizadas.

11. Control de la Documentación Técnica del Servicio.

- La formación requerida para poder ocupar dicho puesto es tener la enseñanza primaria/ESO, con experiencia de 3 años mínimo en el sector junto a unos conocimientos técnicos y de gestión sobre la automoción. Conocimientos de informática a nivel de usuario

- En este puesto de trabajo se valorarán las siguientes cualidades:

1. Profesión en carrera de comercialización.
2. Liderazgo.
3. Orientación de resultados y compromiso.

#### **6. PUESTO DE TRABAJO: RECEPCIONISTA**

- Las funciones que requiere dicho puesto principalmente son:

1. Acogida y recepción de los clientes cuando acuden a las instalaciones.
2. Abrir orden de reparación de taller y contactar con los clientes para confirmar o modificar la fecha de finalización 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.
5. Facturación de las reparaciones de carrocería en el taller.
6. Facturación de las reparaciones a crédito del taller

- Otras funciones que ha de realizar correctamente es explicar las facturas al cliente cuando va a recoger el vehículo al taller, estando siempre en contacto con el jefe de taller. Controlar el estado de los vehículos denominados de cortesía que se dejan a los clientes y sacar los vehículos para la entrega de éstos 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 tener la enseñanza primaria/ESO, conocimientos de informática a nivel de usuario y tener el carnet de conducir.

- En este puesto de trabajo se valorarán las siguientes cualidades:

1. Buen comunicador.
2. Buena presencia.
3. Dotes comerciales.
4. Conocimientos básicos de mecánica, ya que resulta beneficioso a la hora de explicar a los clientes posibles reparaciones realizadas en sus vehículos.

### **7. PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE TALLER**

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

1. Lograr productividad en la gestión del taller.
2. Controlar la calidad del trabajo en el taller a fin de cumplir con los niveles de satisfacción al cliente.
3. Asistencia al recepcionista en momentos de mucha afluencia.
4. Realización de las campañas de Mercedes.
5. Capacitar, evaluar e incentivar la mejora continua de los mecánicos.
6. Controlar la calidad de las reparaciones ejecutadas y entregar la unidad en perfectas condiciones.
7. Supervisar la facturación de los contratistas para asegurarnos los cobros.
8. Trato directo con los clientes.

- La formación requerida por la empresa para poder ocupar este puesto es principalmente tener la enseñanza primaria/ESO, una experiencia mínima de 5 años en el área de servicio y una experiencia de 3 años liderando equipos y grupos de taller. Se valora mucho la experiencia en marcas de lujo.

- También se evalúa d forma muy positiva, 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.

### **8. PUESTO DE TRABAJO: MECÁNICO**

- Las principales funciones a desempeñar por este tipo de operarios son:



1. Diagnosticar y reparar todas las averías que se les presenten.
2. Las pruebas de los vehículos tanto a la entrada como a la salida del taller.
3. 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.
4. Sacar los vehículos del taller para la entrega de éstos a los clientes cuando el jefe de servicio lo requiera.

- Adicionalmente, también se deben de encargar de las pruebas de los vehículos cuando ya han sido reparados y ellos mismos son los que sacan el vehículo del taller para la entrega al cliente.

- La formación específica requerida para los ocupantes de este puesto es principalmente la enseñanza primaria/ESO, 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.

#### **9. PUESTO DE TRABAJO: PEÓN-MECÁNICO**

- En este puesto se realizan las funciones más básicas dentro del taller y de mantenimiento. El cambio de aceite, de las pastillas de freno, etc., pequeñas reparaciones que le sean asignadas por el jefe de servicio o el encargado.

- A veces se encarga del mantenimiento y limpieza de las instalaciones, lavar los coches que el jefe de servicio le asigne y desparafinado de vehículos recibidos.

- Otras funciones secundarias de este puesto son: colocar los vehículos en las distintas plazas cuando el jefe de servicio o el jefe de ventas o los recepcionistas así lo requieran, ayudar a mantener despejada la entrada de taller 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/ESO, experiencia de al menos 1 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



### **10. PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN POST-VENTA**

- Principalmente las funciones fundamentales y de mayor peso que desempeña el operario que ocupa la administración dentro del servicio post - venta es la facturación y cobro de todas las reparaciones en el taller y de la venta de recambios, tanto el cobro en efectivo como a crédito. Otras funciones son:

1. Atención centralizada telefónica.
2. Realizar las acciones de fidelidad de los clientes.
3. Gestión de las garantías de fábrica.

- La formación y exigencias específicas que se requieren para poder ejercer este puesto son:

1. Formación Enseñanza primaria/ESO.
2. Conocimientos básicos de contabilidad.
3. Conocimientos básicos de informática a nivel de usuario.
4. FP I, FP II en la rama de Administración.
5. Conocimiento de idiomas (preferiblemente inglés).
6. Buena presencia para estar cara al público.

### **11. PUESTO DE TRABAJO: DEPENDIENTE DE RECAMBIOS**

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

1. Obedecer y cumplir todas las misiones y tareas asignadas por el gerente de post-venta o por el superior que tenga en esos momentos dentro del taller.
2. Tener siempre las piezas necesarias para cubrir las necesidades de los distintos clientes del departamento de recambios, así como del taller para reparar los vehículos. Si no fuera así, él es el encargado de que siempre haya en stock esos repuestos.
3. 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.
4. Recepción y ubicación de las piezas recibidas.

- Otra función secundaria es el reparto de estas piezas que le haya asignado el gerente de post - ventas

- La formación y exigencias específicas que se requieren para poder ejercer este puesto son:



1. Formación Enseñanza primaria/ESO.
2. Tener el carnet de conducir.
3. Experiencia de 2 años como dependiente de recambios en automoción.
4. Conocimientos básicos de informática.
5. Buen comercial y buen comunicador.
6. Buena presencia para estar cara al público.

### **12. PUESTO DE TRABAJO: VENDEDOR DE CALLE 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. Reposición 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/ESO 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, así como que sea buen comercial y comunicador.

### **13. PUESTO DE TRABAJO: GERENTE DE VENTAS**

- Pasamos a describir las funciones de este puesto de trabajo:

1. Dirigir las fuerzas de ventas.
2. Enfocar en volumen de ventas, margen, utilidad en el departamento y efectividad en el cierre de ventas.
3. Definir las metas de su equipo.
4. Entender el flujo de ventas.
5. Certificar las normas del taller.



6. Controlar la Documentación Técnica del Servicio.

7. Analizar sensibilidades y estimaciones del mercado.

- La formación y exigencias específicas que se requieren para poder ejercer este puesto eson:

1. Licenciado en Administración y dirección de empresas.
2. Conocimientos básicos de contabilidad.
3. Conocimientos de la estrategia comercial.
4. Conocimiento de idiomas .

#### **14. PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE VENTAS DE VEHÍCULOS DE OCASIÓN**

- 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. Tasación y supervisión de las no conformidades.
4. Planificación y desarrollo del departamento de ventas de V.O.
5. Venta de V.O.
6. Supervisión de las compras de V.O
7. Debe controlar las campañas de V.O.

- Es importante mantener contactos con los desguaces de Valencia por necesidades de piezas.

- Debe de haber un contacto constante con el responsable de V.O. de la dirección de la zona.

- La formación y exigencias específicas que se requieren para poder ejercer este puesto son:

1. Enseñanza primaria.
2. Experiencia profesional en el sector de al menos 3 años.
3. Carnet de conducir.
4. Conocimientos de informática a nivel de usuario.
5. Formación en la FP I, FP II o Titulación de ventas a nivel de Bachiller.
6. Ser buen comercial y comunicador.



7. Tener conocimientos técnicos de los vehículos.

### **15. PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS**

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

1. Presentación del auto nuevo.
2. Hacer análisis profundo de las necesidades del cliente.
3. Resolución de las reclamaciones de los clientes.
4. Máximo responsable en el punto de venta.
5. Elaboración y cumplimentación de los objetivos de ventas.
6. Control y supervisión de los stocks y de los pedidos.
7. Control y motivación del equipo de ventas.
8. Elaborar estrategia comercial del equipo de ventas.
9. Puesta en funcionamiento y supervisión de acciones de ventas.
10. Análisis de la zona geográfica y propuesta de nuevos agentes.

- Otras funciones secundarias pero no menos importantes que ha de tener muy en cuenta el jefe de V.N son las siguientes:

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

- La formación específica que se requiere para poder ocupar este puesto es la enseñanza primaria, la experiencia profesional en ventas de al menos 3 años,



imprescindible el carnet de conducir y conocimientos de informática a nivel de usuario.

### ***16. PUESTO DE TRABAJO: VENDEDOR DE VEHÍCULOS DE OCASIÓN.***

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

1. Venta de V.O. conforme estrategias y políticas de venta definidas.
2. Confección de pedidos de ventas.
3. Coordinación de las acciones de venta y marketing.
4. Entrega de los V.O.
5. Tasación de vehículos.
6. Mantener relaciones con los clientes, con las financieras y con las gestorías.

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

1. Formación superior nivel mínimo diplomatura.
2. Experiencia de 3 años en venta de V.O. y conocimiento del sector y competencia.
3. Carnet de conducir C y conocimientos básicos de mecánica.

- Se puede tratar como formación añadida a la anterior e importante a la hora del desempeño de sus funciones:

1. Informática a nivel de usuario.
2. Dotes comerciales.
3. Buena presencia y ser buen comunicador.
4. Cursos de venta y marketing

### ***17. PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DE V.O.***

- La administración de ventas de vehículos de ocasión en nuestra empresa mercedes está siempre referida y ligada con lo que haga el jefe de ventas de V.O. Cualquier venta o compra de éste ha de ser reflejada en la administración. Por lo tanto tienen mucho que ver con la gestión y la facturación de V.O. Este puesto de trabajo conlleva llevar buenas relaciones con las gestorías.

- Esta administración ofrece al cliente:

1. Un derecho de cambio durante 15 días o 1000Km a partir de la firma del contrato de compra.



2. Garantía Mercedes-Benz de 24 meses con validez en toda Europa para vehículos de ocasión y en caso de avería, reparación rápida y competente en un concesionario Mercedes-Benz
3. Un vehículo excepcional se merece un seguro exclusivo. Mercedes-Benz Preferred, un seguro exclusivo para propietarios de Mercedes-Benz con el que disfrutará de las coberturas más completas del mercado:
  - Vehículo de sustitución hasta 30 días siempre que el cliente acuda a la concesión vendedora en caso de siniestro.
  - Bonificación de hasta el 55% por ser buen conductor.
  - En caso de contratar Todo riesgo franquicia, reducción del 50% al reparar en la concesión vendedora.
  - Valoración del 100% del vehículo como si fuera nuevo durante los 3 primeros años en caso de pérdida total.
  - Remolcaje ilimitado en la península a la concesión vendedora.
  - Subsidio por retirada de carné.

- La formación y exigencias específicas que se requieren para poder ejercer este puesto son:

1. Enseñanza primaria.
2. Conocimientos básicos de contabilidad e informática a nivel de usuario o experiencia de 6 meses mínimo en un puesto similar.
3. Carnet de conducir.
4. Formación en la FP I, FP II en la rama de administración.
5. Ser buen comercial y comunicador.
6. Tener conocimientos técnicos de los vehículos.

### ***18. PUESTO DE TRABAJO: REACONDICIONADOR DE VEHÍC. DE OCASIÓN***

- Este puesto de trabajo tiene unas funciones muy concretas. Debe estar atento al reacondicionamiento de los vehículos de ocasión para tenerlos siempre a punto para una posible venta, ir moviendo los V.O por los distintos escaparates y medios para que pueda llegar a los máximos clientes. También es el máximo encargado de verificar el buen estado de los vehículos y tenerlos siempre a punto

- Las funciones específicas que 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.



- La formación específica que se exige a los operarios para poder desempeñar este puesto es:

1. Estudios primarios.
2. Carné de conducir.
3. Experiencia como mecánico titular o en prácticas de como mínimo 3 meses.
4. FP I, FP II rama de automoción.
5. Conocimientos técnicos del automóvil.

### ***19. PUESTO DE TRABAJO: VENDEDOR DE VEHÍCULOS NUEVOS***

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

1. Acompañar en la prueba, la venta y la entrega de los vehículos nuevos.
2. Confección de pedidos de ventas.
3. Ofrecer la prueba dinámica.
4. Establecer un nexo fuerte entre la empresa y el cliente.
5. Seguimiento de operaciones con agentes oficiales de zona y colaboradores.
6. Relaciones con clientes.
7. Relaciones con las gestorías y las financieras.

- La formación imprescindible para desempeñar este puesto es:

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

- Como en los vehículos de ocasión, la empresa mercedes valora la formación adicional como:

1. FP II o estudios medios a nivel de Bachiller.
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. Habilidad para el cálculo de matemáticas comerciales.



## **20. PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DE V.N.**

La función de la administración de ventas es llevar a cabo la **planificación, ejecución y control** de todas aquellas actividades relacionadas con las ventas. Realiza evaluaciones correspondientes a la efectividad que tiene la publicidad en la que se ha invertido para la difusión de los productos. Es muy importante ya que brinda más eficiencia que les permite fijar claramente todos los objetivos perseguidos, como también, establecer los sistemas mediante los cuales se puede medir la eficiencia de la gestión de ventas.

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

1. Facturación de los V.N.
2. Reclamación de abonos pendientes a las fábricas.
3. Gestión de la matriculación de los V.N.
4. Relaciones con financieras y gestoras.
5. Se encarga de revisar todos los reportes en cuanto a los niveles de ventas.
6. Preparar libros de garantías de los V.N.

- La formación principal que valora la empresa es:

1. Enseñanza primaria/ESO.
2. Conocimientos básicos de contabilidad.
3. Conocimientos de informática a nivel de usuario.
4. FP I, FP II de la rama de administración.
5. Conocimientos de idiomas.
6. Tener buena presencia.
7. Cursos de atención al cliente y telefónica.

## **21. PERFIL DE PUESTO: PREPARADOR DE VEHÍCULOS NUEVOS**

- Las funciones que se desempeñan en este puesto principalmente son la recepción de los vehículos, la ubicación en el garaje o almacén 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 para su posterior venta.
4. Colocación de los vehículos en la exposición.



5. Colocación de las placas de matrícula.
6. Probar los vehículos.

- Los requisitos a cumplir para ocupar dicho puesto son: estudios primarios o EGB, FP I, FP II en la rama de automoción, carnet de conducir y experiencia como mínimo de 3 meses desempeñando el puesto de mecánico titular o en prácticas.
- La formación adicional y positivamente valorada por la empresa de Mercedes: conocimientos técnicos de automóviles y vinculación al mundo del automóvil.

## **22. PUESTO DE TRABAJO: COORDINADOR DE VEHÍCULOS NUEVOS**

- Las funciones básicas a desempeñar en este puesto son:

1. Controlar el stock (*planning*).
2. Controlar la cartera de los pedidos de clientes.
3. Adquisición de vehículos por disponible PAE.
4. Programación de pedidos mensuales de vehículos.
5. La organización y cumplimiento de las cesiones.
6. La cumplimentación de los expedientes de los vehículos pedidos y adjudicados.

- La formación principal que valora la empresa es:

1. FP I o estudios medios a nivel de Bachiller.
2. Conocimientos de informática a nivel de usuario.
3. Carnet de conducir.
4. Cursos de Marketing.

## **23. PUESTO DE TRABAJO: INTERVENTOR**

El interventor coordina todos los aspectos administrativos que ocurren en la oficina anteriormente mencionados, es decir, el trabajo que se genera como consecuencia de la realización de cualquier tipo de operaciones con los clientes.

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

1. Asesoramiento fiscal y contable.
2. Supervisión de cobros y pagos.
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.

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

#### ***24. PUESTO DE TRABAJO: CONTABLE***

- Las funciones básicas y claves de este puesto son la contabilidad general y el control de cobros y gastos. Adicionalmente se realizan otras funciones como:

1. Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
2. Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con sus respectivas cuentas.
3. Revisión contable de expedientes V.N./V.O., y la supervisión de las garantías del taller.
4. Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
5. Revisar y verificar la retención de impuestos.
6. Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
7. Participar en la elaboración de inventarios.
8. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

- La formación principal que valora la empresa es:

1. Estudios superiores: universitarios y/o Técnicos.
2. Estudios complementarios: computación, finanzas, contabilidad.
3. Carnet de conducir.
4. Que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
5. Conceptos básicos de informática y control de algún programa de contabilidad.

## **25. PUESTO DE TRABAJO: ASISTENTE**

- Los asistentes 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/ESO, conocimientos de informática a nivel de usuario y el carné de conducir.

## **5.6. EPÍLOGO**

Hemos empezado con la forma jurídica de la organización destacando que se trata de una Sociedad Limitada y que los socios responden de las deudas únicamente con sus aportaciones.

La misión, visión y los valores corporativos del concesionario Divesa de Mercedes van enfocados principalmente al bienestar de las personas, tanto trabajadores como clientes, como toda organización que se preste, los socios pretenden obtener los máximos beneficios. Para conseguir la máxima satisfacción de los clientes y su fidelización, la organización ha de considerar a los operarios como parte de ella, pues son los encargados de tratar con el cliente. Es una estrategia en la que todos dependen de todos.

El concesionario Divesa siempre ha tenido una visión de futuro pretendiendo 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.

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. Ignacio Serratosa Caturla.

Divesa deja claro desde un principio por su forma de trabajar y el análisis de los puestos de trabajo, que 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. Para la contratación de los operarios según su puesto de trabajo quedan exhaustivamente especificados los requisitos necesarios en el punto que hace referencia sobre este tema.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA





UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# CAPÍTULO 6

## ANÁLISIS DE

### VALORES



## 6. ANÁLISIS DE MARKETING

### 6.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado vamos a realizar un análisis del marketing de la empresa. De esta forma descubriremos las partes que la empresa está aprovechando, y donde flojean más y podemos mejorar y cómo hacerlo. Lo primero que haremos será ver que se está ofreciendo a los clientes y las formas de ofrecerlo. Vamos a utilizar este punto 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.

Nos detendremos en el punto de vista de la política de los precios visto desde el punto de vista del cliente, si considera que los productos ofrecidos por Mercedes Divesa se ajustan económicamente o no, su evaluación la realiza 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 Mercedes 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.

Más adelante en este mismo punto estudiaremos la política de distribución. Lógicamente el objetivo 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 y ponerlo en venta. 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. 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.

Por último, en este apartado analizaremos el servicio de post-venta que debe tener cualquier taller de estas condiciones, es más importante de lo que nos creemos este servicio para el cliente, por si tiene cualquier problema con el automóvil comprado. Este aspecto eleva mucho la satisfacción de los clientes. Se busca dar un trato perfecto al cliente en las mismas instalaciones donde compró su automóvil.

Todos los operarios que forman parte del proceso, desde la venta al mantenimiento son muy importantes para nuestra empresa y a todos se les exige un buen trato con el cliente.

## 6.2. PROCESO DEL SERVICIO

El proceso del servicio, consiste principalmente en aclarar 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 aspectos:

- Identificar el servicio y producto que se está ofreciendo o se pretende ofrecer, a nivel global y a nivel particular de la visión del cliente. En nuestro caso, se trata de una empresa de automoción que ha pretendido colarse y consolidarse en el sector automovilístico. Nuestras funciones se basan en la venta de turismos, tanto nuevos como de segunda mano, persiguiendo la captación y fidelización del cliente.
- Hay que desglosar las funciones anteriormente mencionadas para simplificarlo lo máximo posible y que parezca más sencillo y atractivo para los clientes. En el caso de Mercedes Divesa situado en el Polígono de la Fuente del Jarro, podríamos desglosar los servicios ofrecidos 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. Todo ello es lo que engloba a la empresa estudiada.
- Hay que poner en conocimiento del cliente el funcionamiento de la organización desde fuera. Hay que mostrar las prestaciones del servicio de tal manera que sea visible y palpable por el cliente.

La empresa dispone de los elementos clave para estructurar y en este caso rediseñar el proceso de servicio que presta a sus clientes para conseguir lograr una mayor satisfacción en las expectativas tanto de la organización como de los clientes.

– Análisis de Mercedes para el montaje del proceso de servicio que se está prestando y se pretende alcanzar:

**1. Concepto del servicio:** El objetivo de cualquier empresa y concretamente de la que estamos estudiando, es conseguir el máximo rendimiento de sus operadores para que todo funcione correctamente y se puedan maximizar sus beneficios. Los beneficios es lo que persigue Mercedes Divesa pero no se puede olvidar en ningún momento de lograr la satisfacción de sus clientes, han de conseguir su fidelización para obtener una posición de mercado bien consolidada. Se pretende ofrecer al exterior una imagen de seguridad a la vez que unos

productos de media-alta gama bien considerados por los usuarios y competitivos en el sector.

Mercedes es una de las marcas más reconocidas dentro del sector, muchos consumidores finales hacen uso de ella porque es muy fiable. Luego es bueno hacer ver a los clientes que se sigue ofreciendo productos de buena calidad, y amplias gamas que van desde los más asequibles a los bolsillos de las familias, a unas gamas mucho más elevadas que ofrecen a los clientes que las eligen una imagen de buena posición social.

Los vehículos que ofrece Mercedes son 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 que ofrecen una seguridad impecable. Es una marca muy fiable para el cliente.

## **2. El servicio básico:** Se divide en tres grandes grupos.

- *La parte de financiación:* Hoy en día, con la situación económica que se está atravesando en nuestro país, la principal necesidad que presentan los clientes viene a la hora de pagar el vehículo adquirido. El cómo pagarlo es una de las preguntas más frecuentes por los clientes. Mercedes ofrece a sus clientes varias formas de financiación. Actualmente hay varias formas de financiación que intentan amoldarse a cada caso concreto que se les presenta. Todas ellas han sido tratadas en el punto 4.4 “Diferentes tipos de producto que se ofrecen a los clientes”. Recordamos que se trata de: financiación crédito Standard, vehículo de ocasión, y el clásico leasing o renting, según sea de particulares o empresa.
- *La parte de atención al cliente:* En la empresa Mercedes, como ya hemos estudiado en el punto 5.5 “Análisis y descripción de puestos de trabajo” se cuida mucho la selección del personal, sobre todo a la hora de sus dotes de trato interpersonal. Un cliente en cuanto entra al concesionario precisa de una atención personal y cordial. El trato debe ser cercano y muy humano, han de sentirse cómodos en su situación de selección del producto que más les conviene. Los operarios como los clientes son el bien máspreciado.

A los operarios se les exige cualificación en conversaciones telefónicas y en el trato de cara al público. El cliente debe quedar satisfecho con el trato recibido, así pues, los operarios están obligados a mostrar todos aquellos vehículos en los que esté interesado el cliente. Se 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. Además se les ofrecerá una prueba con el vehículo de exposición, para que se cercioren del buen funcionamiento de nuestros turismos

El servicio post-venta tiene una gran importancia para el cliente. Hace referencia a Las situaciones que puedan surgir una vez el vehículo esté en manos del cliente, si

se tiene la necesidad, se le puede ofrecer con este servicio. A los consumidores les gusta sentirse respaldados en todo momento, que Mercedes responda frente a cualquier imprevisto que les pueda suceder.

Podemos destacar que en la mayoría de concesionarios de la competencia y como no en cualquier concesionario de Mercedes, se ofrece 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 al igual que la primera revisión que precise el automóvil comprado. Todos 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 por algún año más pagando un suplemento.

El servicio de post-venta incluye también el servicio de taller, ofreciendo un horario muy flexible a sus clientes, que comprende desde 8:00 hasta 14:00, y de las 16:00 hasta las 19:00 de lunes a viernes. Y los sábados de 9:00 a 13:30

– *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.

### 6.3 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en un gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de computar los diferentes atributos de los que está compuesto, de ahí la denominación de caro o barato que se les da. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing *mix*, junto con el producto, la distribución y la promoción.

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 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.

Los costes de fabricación repercuten sobre el precio final de los vehículos Mercedes, 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.

La política de precios que sigue Mercedes va en función de las necesidades y objetivos que persigue la organización. Podemos destacar dos tipos de estrategias sobre precio adoptadas por Mercedes Benz:

- ✓ **Estrategia de descremación:** lo hemos visto al inicio de este estudio, Mercedes-Benz tiene un objetivo preciso que corresponde a un segmento de la población. Propone productos de calidad superior, caracterizados por un precio elevado que

corresponde a innovaciones únicas en el mercado. Luego la reducción del precio es el resultado de un producto obsoleto y a menudo, nuevos productos o modelos salen en el mercado para relanzar la actividad de la marca.

- ✓ **Estrategia de precio psicológico:** Los precios de los productos Mercedes-Benz corresponden a una táctica precisa. Se trata de una estrategia de precio de prestigio. En efecto, si el precio refleja la calidad de los productos, refleja también la pertenencia de sus consumidores a una categoría específica de la población. Esta categoría corresponde al objetivo de Mercedes-Benz visto en la parte tratando de la segmentación y que tiene como característica principal un nivel de ingreso elevado.

Mercedes - Benz, como cualquier empresa que se preste, tiene como objetivo principal subsistir en el mercado, obteniendo beneficios e incrementando su cuota de mercado.

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 Mercedes Benz, la elasticidad demanda/precio influye en las decisiones de los compradores, ya que se trata, como ya se ha comentado anteriormente, de una marca bien consolidada en el sector automovilístico español.

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 qué marcas sobreviven en el sector y cuáles no. Hay distintos segmentos dentro del sector automovilístico, esos segmentos se crean según los precios finales. Los vehículos de gama alta, que es donde se sitúa nuestra marca, ofrecen al mercado precios muy similares, en este aspecto, las marcas compiten.

La verdadera competición entre todos los concesionarios de cualquier marca no se efectúa en la política de precios, sino que viene dada por los tipos de financiación, descuentos comerciales, regalos, revisiones gratuitas, etc. que cada concesionario puede ofrecer al cliente para abaratar su nueva adquisición de forma indirecta. Es aquí donde encontramos la verdadera competición de los concesionarios para captar clientes, ahí es donde nuestra marca Mercedes – Benz sigue una estrategia de liderazgo en costes.

#### **6.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza.

Ayuda a crear las bases de cómo comportarse de cara a los clientes, la prensa, y la sociedad en general. De la misma forma, con la política de comunicación se puede determinar la selección del personal a través de competencias comunicativas y compromiso con los valores que establece la organización. Una compañía no aprueba un valor cuando ella en sí misma no está dispuesta a cumplirlo, la política de comunicaciones fracasa o algo de sus valores cuando no se ponen en práctica, lo ideal es que la empresa y los trabajadores se encaminen hacia la misión y visión establecida para alcanzar los objetivos.

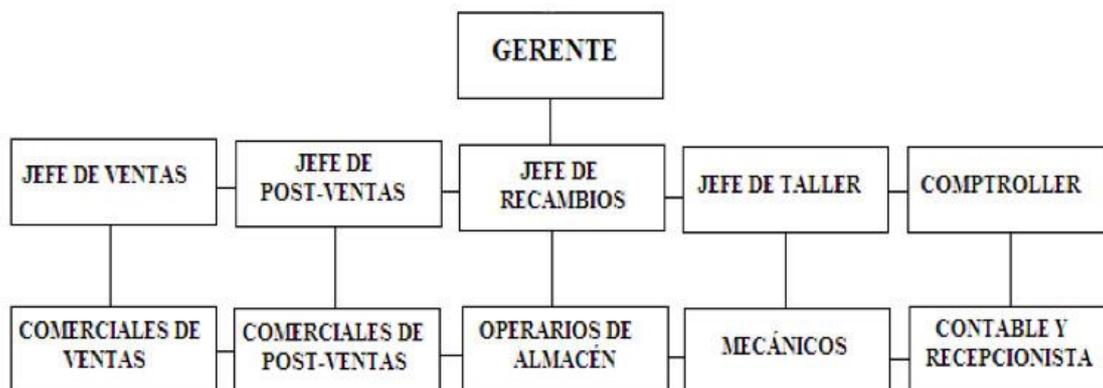
La comunicación en marketing es comunicación persuasiva en la que la empresa prepara conscientemente sus mensajes y utiliza los canales que considera más adecuados para ejercer un efecto calculado sobre la actitud o comportamiento de un público específico. Para que la comunicación sea efectiva, se debe realizar de una forma planificada y continuada en el tiempo. Además, previa realización, se debe determinar el proceso de planificación de la comunicación.

En el caso de Mercedes Divesa, la política de comunicación que siguen está muy definida. Todos los departamentos tienen a un jefe al que se le comunica cualquier inquietud o posible mejora, estos jefes de cada departamento están en contacto con el gerente de Mercedes Divesa. Debe haber un trato continuo y comunicación

entre todos los jefes de cada área o sección y el gerente, para que el gerente pueda transmitir todo al director regional de la zona.

Como explicamos en el punto 5.5 “Análisis y descripción de puestos de trabajo” , todos los departamentos están en contacto continuo entre ellos de forma directa e interna. 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.

IMAGEN 48: Sistema de comunicación del concesionario Mercedes Divesa



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede observar en la anterior imagen, todos los operarios de la organización interactúan entre ellos. Los operarios de menor rango interactúan entre ellos y con su jefe directo de sección mientras que los jefes de sección interactúan entre ellos, con los operarios a su cargo y con el gerente. Y solo es el gerente el que interactúa con los jefes de sección y con el Director regional.

## 6.5. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Por política de distribución se entiende el conjunto de actividades que buscan que los productos y servicios lleguen al consumidor en las condiciones de forma y en la cantidad solicitada y en el momento y lugar acordado.

La producción de coches Mercedes-Benz es completamente realizada por la marca. Esto significa que la concepción está realizada desde el estudio de las piezas que conforman los coches hasta su completa producción.

La marca se encarga de producir los coches y de distribuirlos a través de sus puntos de venta. Se emplea por tanto un canal de distribución directo en el que Mercedes-Benz es productor y vendedor de coches. Así, la marca tiene un control máximo sobre la cantidad y la calidad de sus productos.

## 6.6 SERVICIO POST-VENTA

Mercedes-Benz se fija como objetivo ser el socio ideal a la hora de contar con un servicio post-venta, para ello cuenta con toda una serie de profesionales con los que el cliente puede contar a cualquier hora del día. Estos especialistas están altamente cualificados.

Algunas de las ventajas del servicio post-venta de Mercedes-Benz son:

- Calidad fiable, como sólo puede ofrecer el fabricante original.
- Recambios originales Mercedes-Benz de alta calidad, a la medida de su vehículo.
- Amplia competencia, fruto de la alta cualificación del personal del taller.
- Costes previsibles gracias a la posibilidad de acordar paquetes individuales de servicios.
- Garantía de movilidad de su vehículo durante un máximo de 30 años.
- Conservación a largo plazo del valor de reventa de su vehículo.

Además el servicio post-venta de Mercedes-Benz incluye:

➤ ***Servicio para neumáticos.***

Profesional y cómodo servicio integral de mantenimiento para neumáticos y llantas: tanto si se trata de un cambio profesional de las ruedas o de su almacenamiento. El equipo técnico realiza con fiabilidad todos los trabajos necesarios para el cliente con la calidad típica de Mercedes-Benz.

➤ ***Inspección principal.***

Seguridad y eficiencia son los ejes que se marca Mercedes-Benz. Con este servicio basta con una estancia en el taller para llevar a cabo la inspección. Al mismo tiempo y previo acuerdo con el cliente, pueden realizarse los trabajos de servicio necesarios. A ser posible en el mismo día, ahorrando así una segunda visita al taller.

### 6.6.1 Calidad ofrecida: satisfacción del cliente.

Mercedes 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.

Como puede ocurrir a cualquier cliente en cualquier otro comercio, sin que haga falta que sea dentro del sector automovilístico, se les realiza unos breves cuestionarios. Esos cuestionarios van enfocados a la eficacia o tiempo de espera, al trato recibido por los operarios de la organización, la satisfacción o no respecto a



las averías reparadas, y es ahí donde pueden mostrar su nivel de satisfacción, (si no están satisfechos, si lo están sólo un poco, si están sólo satisfechos o si lo están mucho). Los cuestionarios solo pueden ser contestados por la persona que haya llevado el vehículo al concesionario

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 servicio de taller o cualquier otro tipo de servicio, ya que se tratará de un descuento económico en su próxima visita.

Estos cuestionarios y formas de autoevaluarse según el criterio del cliente, ayuda a la empresa a seguir mejorando su servicio y la atención que se ofrece a sus clientes.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA





## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 7.1. INTRODUCCIÓN

Entramos en un punto muy importante, vamos a tratar de realizar una imagen real de la empresa mediante un análisis económico-financiero, de esta forma conoceremos la situación de la empresa. Veremos la evolución de un año a otro para poder compararlo con el sector en el que se mueve respecto de su competencia.

Este análisis es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Constituyen una forma de recabar información sobre la marcha de la entidad. Tanto a los interesados internos de la dirección como a los externos: bancos, acreedores y a organismos globales, así como para fines fiscales.

Las empresas están obligadas a seguir una contabilidad conforme con el Plan General de Contabilidad del 2007.

El objetivo del análisis de estados financieros consiste en someter la información contenida en los mismos a un estudio riguroso y metódico que ayude a sus usuarios a adoptar más racionalmente sus decisiones. Para ello, el análisis deberá centrarse en los aspectos económicos y financieros más relevantes, como pueden ser: la solvencia y la liquidez, la rentabilidad o el riesgo de negocio.

El objetivo es, pues, determinar la situación económica financiera actual de la empresa y su evolución. Desde el punto de vista económico se considera analizar la averiguación de los resultados producidos por el capital invertido, mientras que desde el aspecto financiero se trata de determinar en qué grado son convertibles las inversiones en disponibilidades para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Tanto el análisis económico como el financiero son correlativos, ya que a una situación económica favorable le sigue, por lo general, una situación financiera desahogada, pues el resultado positivo aumenta el patrimonio y los medios de acción de éste. En cambio los resultados negativos disminuyen el patrimonio y la capacidad financiera de la empresa se desequilibra.

En la sistemática del análisis contable, en primer lugar, se habla de la lectura de los estados económico-financieros que nos dan a conocer la importancia y composición del patrimonio y de los resultados; con la simple lectura de sus partidas se pueden obtener algunas conclusiones sobre la situación de la empresa en sus diferentes aspectos. Mediante el análisis de los estados contables se penetra más en la esencia de la empresa, tanto en lo que se refiere a su estática como a su dinámica. Por medio de la interpretación de los estados se pretende llegar al



conocimiento del porqué de los resultados que aparecen en la información económico-financiera, así como intentar prever su evolución.

Así pues, para conseguir todo ello, se ha de realizar dicho estudio para conocer la situación de la empresa y poder aportar posibles soluciones para mejorar su situación. Las acciones a realizar en este punto son las siguientes:

- Cálculo de los Balances de Situación del año 2011 y 2012 con sus análisis tanto vertical, como horizontal, con su análisis de las masas patrimoniales.
- Cálculo de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, mediante la cual se extrae la información resultante de la gestión económica seguida. Se ve detalladamente los ingresos y gastos de la empresa.
- Los ratios de liquidez o de endeudamiento resultan de gran utilidad para realizar el análisis. Los ratios de liquidez que nos ayudan a diagnosticar la capacidad de la empresa para generar líquido y así poder hacer frente a las deudas contraídas y los ratios de endeudamiento que nos aportan al análisis información tanto sobre el volumen de deuda como sobre la calidad de la misma. 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.

Luego calcularemos a raíz de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, primero la Rentabilidad Económica, que se obtiene a partir de la multiplicación de los ratios de Rotación de Activos y del Margen. La Rentabilidad Económica permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad de los activos.

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, y respecto al Efecto Fiscal, trata de medir la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio obtenido en la rentabilidad financiera. La Rentabilidad Financiera trata de medir el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios.



## 7.2 BALANCE DE SITUACIÓN

TABLA4: Balance de Situación parte del Activo Años 2011 y 2012

CONCEPTO	AÑO 2012	AÑO 2011
<b>ACTIVO</b>	<b>17.479.910,31</b>	<b>27.480.637,14</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15.043.511,89</b>	<b>19.083.013,94</b>
<b>I. Inmovilizado Intangible</b>	<b>157.703,12</b>	<b>160.005,65</b>
1. Desarrollo		
2. Concesiones		
3. Patentes licencias marcas y similares	7703,12	9628,9
4. Fondo de comercio		
5. Aplicaciones informáticas		376,75
6. Investigación		
7. Otro Inmov. Intangible	150000	150.000
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>9.824.509,37</b>	<b>10.101.806,66</b>
1. Terrenos y construcciones	8.481.112,00	8.534.965,69
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	1.343.397,37	1.566.840,97
3. Inmovilizado en curso y anticipos		
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>219227,38</b>	<b>221531,06</b>
1. Terrenos		
2. Construcciones	219227,38	221531,06
<b>IV. Inversiones en empresas en el grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>1973661,97</b>	<b>6072715,5</b>
1. Instrumentos de patrimonio	1464702,69	1511903,15
2. Créditos a empresas	508959,28	4560812,35
3. Valores representativos de deudas		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>14782,28</b>	<b>14782,27</b>
1. Instrumentos de patrimonio	3980,13	3980,12
2. Créditos a terceros	10802,15	10802,15
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>2853627,77</b>	<b>2512172,8</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.436.398,42</b>	<b>8.397.623,20</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>		
<b>II. Existencias</b>	<b>1.466.132,91</b>	<b>6.067.815,44</b>
1. Comerciales	1.302.038,33	5.872.174,79
2. Materias primas y otros aprovisionamientos		
3. Productos en curso	145680,23	176210,62
4. Productos terminados		
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados		
6. Anticipos a proveedores	18.414,35	19.430,03
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>641.381,98</b>	<b>1.565.385,67</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	525.928,25	1.000.157,58
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas	29557,52	18323,26
3. Deudores varios	56.936,48	514.922,58
4. Personal	9.959,73	12982,31
5. Activos por impuesto corriente		-0,06
6. Otros créditos con las administraciones públicas	19.000,00	19.000,00
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos de empresas		



3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>144.865,35</b>	<b>587.258,32</b>
1. Instrumentos de patrimonio	67042,86	65884,76
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros	77.822	521.374
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>24.353,67</b>	<b>9.618,34</b>
<b>VII. Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	<b>159.664,51</b>	<b>167.545,43</b>
1. Tesorería	159.664,51	167.545,43
2. Otros líquidos equivalentes		

FUENTE: Registro Mercantil Mercedes Divesa

TABLA5: Balance de Situación parte del PN+Pasivo Años 2011 y 2012

CONCEPTO	AÑO 2012	AÑO 2011
<b>PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>17.479.910,31</b>	<b>27.480.637,14</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.246.501,86</b>	<b>4.131.191,05</b>
<i>A-1) Fondos propio</i>	2.246.501,86	4.131.191,05
<b>I. Capital</b>	<b>1.630.519,01</b>	<b>1.630.519,01</b>
1. Capital escritura	1.630.519,01	1.630.519,01
2. (Capital no exigido)		
<b>II. Prima de emisión</b>		
<b>III. Reservas</b>	<b>8357914,24</b>	<b>8357914,24</b>
1. Legal y estatutarias	326110,37	326110,37
2. Otras reservas	8.031.803,87	8.031.803,87
<b>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>		
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>-5857242,20</b>	<b>-4572444,80</b>
1. Remanente		
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-5.857.242,20	-4.572.444,80
<b>VI. Otras aportaciones de socios</b>		
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>-1.884.689,19</b>	<b>-1.284.797,40</b>
<b>VIII. (Dividendo a cuenta)</b>		
<b>IX. Otros instrumentos de patrimonio</b>		
<i>A-2) Ajustes por cambios de valor</i>	0	0
<b>I. Instrumentos financieros disponibles para la venta</b>		
<b>II. Operaciones de cobertura</b>		
<b>III. Otros</b>		
<i>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i>		
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.034.351,72</b>	<b>13.545.395,63</b>
<b>I. Provisiones a largo plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal		
2. Actuaciones medioambientales		
3. Provisiones por reestructuración		
4. Otras provisiones		
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>6992760,15</b>	<b>10566548,33</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deudas con entidades de crédito	6336613,79	9897421,66
3. Acreedores por arrendamiento financiero		



4. Derivados		
5. Otros pasivos financieros	656146,36	669126,67
<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>		<b>2937213,96</b>
<b>IV. Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>41591,57</b>	<b>41633,34</b>
<b>VII. Deuda con características especiales a l/p</b>		
<b>V. Periodificación a largo plazo</b>		
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8.199.056,73</b>	<b>9.804.050,46</b>
<b>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes vinculados con activos mantenidos para la venta</b>		
<b>II. Provisiones a corto plazo</b>		
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>5.047.195,01</b>	<b>5.710.978,31</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deudas con entidades de crédito	4274086,62	5024754,89
3. Acreedores por arrendamiento financiero		
4. Derivados		
5. Otros pasivos financieros	773.108,39	686.223,42
<b>IV. Deudas con empresas del grupo y asociados a corto plazo</b>		
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>3.151.861,72</b>	<b>4.093.072,15</b>
1. Proveedores	1.659.837,73	2.303.533,20
2. Proveedores y empresas del grupo asociadas		60.913,14
3. Acreedores varios	25375,5	27504,47
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	446.130,99	297.427,74
5. Pasivos por impuesto corriente		
6. Otras deudas con las administraciones públicas	906.524,34	859.340,07
7. Anticipos de clientes	113993,16	544.353,53
<b>VI. Periodificaciones</b>		

FUENTE: Registro Mercantil Mercedes Divesa

Si observamos el balance de situación podemos ver varios datos significativos que pasaremos luego a analizar más profundamente. En el activo no corriente podemos ver que el activo sobre impuesto diferido tenemos cifras significativas que vienen de ser un porcentaje de pérdidas de otros años las cuales las intentan ir cubriendo con los beneficios. Al ver su importe nos damos cuenta que existen pérdidas importantes en ejercicios anteriores por un importe muy elevado y ya arrastradas de bastantes ejercicios pasados. En la memoria de la empresa podemos ver que desde el 2008 la sociedad viene generando perdidas. Estamos cerca de los 8 millones de euros en perdidas.

También se puede apreciar un volumen muy importante de inmovilizado material en terrenos y construcciones.

La cifra de las inversiones mobiliarias revela una cifra ciertamente elevada en construcciones cuyo destino es seguramente el arrendamiento. Actividad distinta a la que realizan ellos como actividad principal.



En inversiones financieras se observan inversiones en otras empresas tanto en acciones como en créditos concedidos a otras empresas. El importe de créditos con otras empresas parece que baja bastante, pero el volumen del activo baja. Parece que a parte de su actividad normal se dedica a otro tipo de actividades tipo holding financiero.

Si vemos el activo corriente se ve que hay existencias en el 2011 que disminuyen a nivel dramático en el año siguiente. Eso puede ser positivo o negativo, lo veremos más adelante. Una reducción de stock puede ser buena si se gestiona bien, si se tiene mucha cantidad indica que hay mucho sin vender. Puede ser positivo si baja el plazo de rotación de existencias. Al reducirse el plazo aumenta la rotación o ciclo.

Los deudores comerciales, concretamente la partida de clientes por ventas o prestaciones de servicios, tienen cifras significativas, aunque bajen de un año a otro. Existe en la memoria un elevado importe de impagado a la propia empresa, nos deben dinero y eso no es buena gestión. Una reducción en deudores, a priori es dinero que dejan de deber los clientes, parece que sea buena la reducción de este importe. Es una variación de medio millón, pero hay que tener en cuenta que la cifra de ventas bajó considerablemente, casi a la mitad del 2011.

Si pasamos a hablar del Pasivo, de lo primero que hay que hablar es del Patrimonio Neto. El capital y las reservas siguen igual, pero hay que pararse a ver los resultados de años anteriores. No se atisba un buen panorama. En comparación con el resto del pasivo la comparación del patrimonio neto es muy inferior a la totalidad del pasivo, esto quiere decir que la empresa está poco autofinanciada y muy endeudada. Lo ideal sería buscar un posible equilibrio con el que no cuentan.

En el pasivo no corriente, vemos que se reduce la cifra en 3 millones posiblemente porque los han pagado. Si han cobrado esos créditos con empresas del grupo de los que hemos hablado antes, se supone que han entrado 4 millones y puede ser que se hayan utilizado para pagar parte de la deuda.

Las deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo se eliminan porque posiblemente se hayan cobrado. En la memoria se explicita que se canceló en el 2012 y eso es porque se asumiría con el importe procedente de los 4 millones.

En el pasivo corriente hay poco que mencionar a primera vista ya que las deudas y el resto de partidas son muy parecidas.



- **ANÁLISIS VERTICAL**

TABLA6: Análisis Vertical Activo año 2011 y 2012

<b>ACTIVO</b>				
<b>MASAS PATRIMONIALES</b>	<b>2012</b>		<b>2011</b>	
		<b>%</b>		<b>%</b>
<b>Activo no corriente</b>	15.043.511,89	86,06%	19.083.013,94	69,44%
<b>Existencias</b>	1.466.132,91	8,39%	6.067.815,44	22,08%
<b>Realizable</b>	810.601	4,64%	2.162.262,43	7,87%
<b>Efectivo</b>	159.664,51	0,91%	167.545,43	0,61%
<b>Total</b>	<b>17.479.910,31</b>	<b>1</b>	<b>27.480.637,14</b>	<b>1</b>

FUENTE: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

TABLA7: Análisis Vertical PN+Pasivo año 2011 y 2012

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>				
<b>MASAS PATRIMONIALES</b>	<b>2012</b>		<b>2011</b>	
		<b>%</b>		<b>%</b>
<b>Patrimonio neto</b>	2.246.501,86	12,85%	4.131.191,05	15,03%
<b>Pasivo no corriente</b>	7.034.351,72	40,24%	13.545.395,63	49,29%
<b>Pasivo corriente</b>	8.199.056,73	46,91%	9.804.050,46	35,68%
<b>Total</b>	<b>17.479.910,31</b>	<b>1</b>	<b>27.480.637,14</b>	<b>1</b>

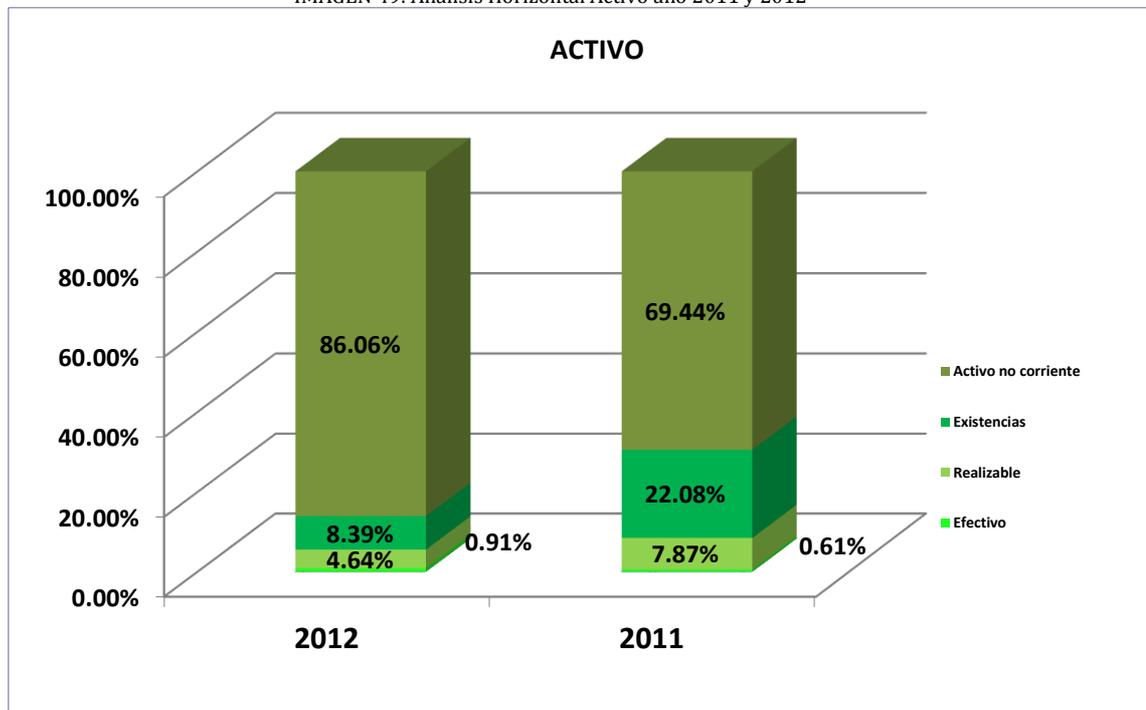
FUENTE: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

Como se puede observar en los cálculos realizados para el análisis patrimonial, la partida que tiene más peso dentro del activo de la empresa, tanto en el año 2011 como en el 2012, es el activo no corriente aumentando de un año a otro casi en un 10%. De un año a otro se observa que el peso de las existencias disminuye considerablemente, el realizable disminuye de un 7,87% a un 4,64%. El efectivo es una partida con muy poco peso dentro del balance.

En cuanto al pasivo, se ve que el peso que representa el Patrimonio Neto dentro de éste es de un 15% en 2011 y disminuye ligeramente en el 2012. La empresa funciona básicamente con financiación ajena. La partida más grande dentro del análisis del pasivo es el pasivo no corriente en el 2011, donde podemos ver que es casi la mitad con un 49%, lo que quiere decir que tenemos deudas a largo plazo. Pero en el 2012 la partida más grande es el pasivo corriente con un 46%, esta vez deudas pero a corto plazo.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL**

IMAGEN 49: Análisis Horizontal Activo año 2011 y 2012

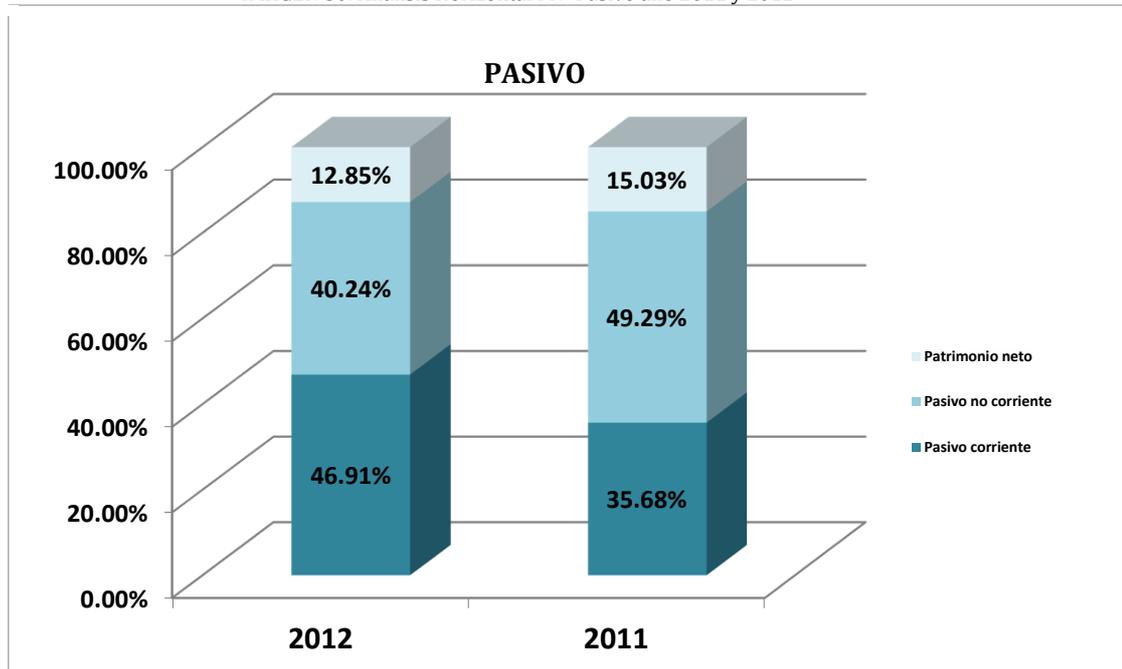


FUENTE: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

En la evolución del análisis horizontal de los activos que posee la empresa, se corrobora que posee muy pocos activos líquidos (efectivo) frente al gran volumen de activo no corriente, en este caso gran parte de inmovilizado material como terrenos y construcciones. Dicho activo no corriente se eleva del 69% al 86% en un solo año respecto al total del activo, no es un factor que beneficie a la empresa puesto que no produce rendimiento. No se puede dedicar esos recursos a producir. Se confirma que hay demasiados recursos inmovilizados.

Que las existencias y el realizable sean cifras bajas es bueno respecto al volumen de operaciones que se tiene. El realizable, las deudas que tienen los clientes con Mercedes, se ha disminuido de un año a otro porque como hemos mencionado antes se ha producido menos en este último año.

IMAGEN 50: Análisis Horizontal PN+Pasivo año 2011 y 2012



FUENTE: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

Como se puede observar en el gráfico, la deuda en el 2011 de la empresa es a largo plazo, mientras que en el 2012 lo es a corto plazo. Pese a la disminución de un año a otro en el pasivo no corriente tenemos un exceso de deuda comparado a nuestro pequeño patrimonio neto. Baja el pasivo no corriente como consecuencia del pago de la deuda a largo plazo comentada anteriormente.

El porcentaje de autofinanciación es muy bajo respecto al total pasivo, eso quiere decir que la empresa depende demasiado de la financiación externa bancaria y de proveedores.

Se observa claramente que con el patrimonio neto no vamos a poder hacer frente a las deudas a corto plazo. Por eso mismo necesitamos financiación ajena. Tenemos una excesiva deuda. Falta de autonomía

Estudiando la evolución se nos refleja un panorama bastante negativo.



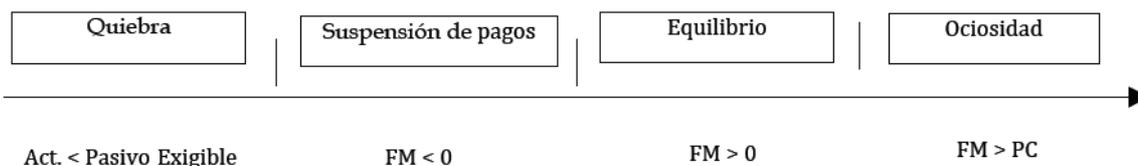
- **FONDO DE MANIOBRA**

TABLA 8: Fondo de maniobra

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	-5.762.658,31	-1.406.427,26

FUENTE: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

IMAGEN 51: Esquema Fondo de Maniobra



FUENTE: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)

Conceptualmente, el fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. El primero está compuesto por las existencias, tesorería, los derechos de cobro a corto plazo y en general cualquier activo líquido, mientras que el segundo se compone de las obligaciones de pago a corto plazo, es decir, las que son exigibles en un plazo menor a un año.

Lógicamente, y en términos generales, una empresa tendrá una buena salud cuando el fondo de maniobra sea positivo, y estará tanto más saneada, desde el punto de vista de la liquidez, cuanto mayor sea esta magnitud. En caso contrario, cuando el FM sea negativo la empresa no tiene recursos suficientes para atender sus obligaciones más inmediatas, y puede sufrir graves problemas.

Así pues al conocer el valor del mismo podemos ver que estamos aparentemente en suspensión de pagos.

En nuestro caso el fondo de maniobra tanto en 2011 y en el 2012 es negativo, luego volvemos a situarnos en una situación bastante complicada en ambos años. Nos indica la falta de recursos a corto plazo para atender a las obligaciones en ambos casos. Esa falta de recursos esa diferencia (GAP) se acentúa de manera importante en el 2012 en que pasa de 1.500.000 a casi 6 millones, por lo que aparentemente nos encontramos en suspensión de pagos. A primera vista, Mercedes Divesa con su activo corriente no puede hacer frente a su deuda más inmediata. Podemos decir que estamos en una situación de falta de liquidez inmediata.

En cuanto a su evolución, podemos decir que empeora gravemente como hemos comentado anteriormente.



### 7.3 CUENTA DE RESULTADOS. BALANACE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

TABLA 9: Cuenta de PyG año 2011 y 2012

A) OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 2012	AÑO 2011
1. Importe neto de la cifra de negocios:	19.347.766,52	35.050.585,75
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		
4. Aprovisionamientos	-14.938.882,77	-28.813.189,18
5. Otros ingresos de explotación	227.183,13	480.682,49
6. Gastos de personal	-3.717.015,60	-4.675.063,60
7. Otros gastos de explotación	-1.905.953,78	-2.639.285,41
8. Amortización del inmovilizado	-243.947,31	-264.089,70
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		
10. Excesos de provisión		
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-62863,51	
12. Otros resultados	-181454,68	2.682,54
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3-4+5-6-7-8+9+10+11)</b>	<b>-1.475.168,00</b>	<b>-857.677,11</b>
14. Ingresos financieros	240.831,44	99.478,86
15. Gastos financieros	-919.501,76	-1.050.494,81
16. Variación del valor razonable en instrumentos financieros		
17. Diferencias de cambio		
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-98991,35	-15049,53
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)</b>	<b>-777.661,67</b>	<b>-966.065,48</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (A.1+A.2)</b>	<b>-2.252.829,67</b>	<b>-1.823.742,59</b>
20. Impuestos sobre beneficios	368140,48	538945,19
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+18)</b>	<b>-1.884.689,19</b>	<b>-1.284.797,40</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>		
19. Resultados del ejercicio procedentes de operaciones interrumpidas		
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+19)</b>	<b>-1.884.689,19</b>	<b>-1.284.797,40</b>

FUENTE: Registro Mercantil Mercedes Divesa

#### - ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE PyG PREPARADA PARA EL ANÁLISIS

TABLA 10: EBITDA año 2011 y 2012

	2012	%	2011	%
Ventas	19.347.766,52	100%	35.050.585,75	100,00%
Coste de ventas	-14.938.882,77	77,21%	-28.813.189,18	82,20%
<b>Margen Bruto</b>	<b>4.408.883,75</b>	<b>22,79%</b>	<b>6.237.396,57</b>	<b>17,80%</b>
Costes fijos	-3.717.015,60	19,21%	-4.675.063,60	13,34%
Otros ingresos explotación	227.183,13	1,17%	483.365,03	1,38%
Otros gastos explotación	-2.087.408,46	10,79%	-2.639.285,41	7,53%
<b>EBITDA</b>	<b>-1.168.357,18</b>	<b>-6,04%</b>	<b>-593.587,41</b>	<b>-1,69%</b>
Amortizaciones	-243.947,31	1,26%	-264.089,70	0,75%
Deterioro	-62.863,51	0,32%	0,00	0,00%
<b>BAIL</b>	<b>-1.475.168,00</b>	<b>-7,62%</b>	<b>-857.677,11</b>	<b>-2,45%</b>
Ingresos financieros	240.831,44	1,24%	99.478,86	0,28%
Gastos financieros	-919.501,76	4,75%	-1.050.494,81	3,00%



Otros ingresos y gastos financieros	0	0%	0	0,00%
<b>BAI</b>	<b>-2.153.838,32</b>	<b>-11,13%</b>	<b>-1.808.693,06</b>	<b>-5,16%</b>
Impuesto sobre beneficios	368.140,48	1,90%	538.945,19	1,54%
<b>Beneficio Neto Op. Continuadas</b>	<b>-1.785.697,84</b>	<b>-9,23%</b>	<b>-1.269.747,87</b>	<b>-3,62%</b>
Rdo.Op interrumpidas	0	0%	0	0,00%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-1.785.697,84</b>	<b>-9,23%</b>	<b>-1.269.747,87</b>	<b>-3,62%</b>

FUENTE: Registro Mercantil Mercedes Divesa

La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias es el documento que informa del resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realizada de forma continuada nos devuelve unos resultados.

El resultado modifica el valor patrimonial de la empresa, repercutiendo, por tanto, en el patrimonio neto del balance de situación, incrementándolo cuando hay beneficios y reduciéndolo cuando hay pérdidas como podemos ver en la empresa que estamos estudiando, éste último será nuestro caso. Lo podemos dividir en dos partes, el de explotación y el financiero.

- *Resultado de explotación:* formado por los ingresos y gastos directamente atribuibles a la actividad de la empresa.
- *Resultado financiero:* formado por los ingresos y gastos vinculados a las actividades de inversión y financiación.

Con este análisis vamos a conocer los diferentes márgenes y sus evoluciones, además determina cómo obtener resultados y cómo mejorarlos, así pues se van a evaluar los diferentes resultados:

En lo que respecta al análisis de explotación financiación del periodo 2012 respecto del 2011, 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 ventas de un año a otro han disminuido como se ha ido mencionando a lo largo del estudio debido entre otras cosas a la crisis económica que se ha sufrido.

Podemos observar que el margen de ventas ha disminuido considerablemente en el año 2012 respecto del 2011, aunque los costes de venta debido a los costes variables también. Los costes fijos son excesivamente altos, un 19% de los costes no dependen de la actividad de la empresa. 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 2011. Con los gastos de explotación nos ocurre lo mismo, en términos relativos nos sube 3 puntos en el porcentaje pero en términos absolutos se ha conseguido disminuir la cantidad. Pero la bajada más notable lo sufren los ingresos de explotación disminuyendo a más de la mitad su valor respecto al 2011.

Los beneficios de la empresa antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, es decir el beneficio bruto de explotación, sigue empeorando año tras año. En el 2012 son más del doble de las pérdidas del 2011 y en términos relativos asciende al 6%. Está claro que al descender el margen bruto y los ingresos de explotación no se podría obtener otro resultado. 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.

El beneficio antes de intereses e impuestos, es un indicador del resultado de explotación de una empresa sin tener en cuenta los ingresos y costes financieros ni el impuesto sobre sociedades. Solo tiene en cuenta las amortizaciones y el deterioro que son cifras pequeñas, por lo tanto seguimos en la misma línea negativa de empeorar ejercicio tras ejercicio. Partíamos de un beneficio negativo y continuamos de la misma manera.

La carga financiera es bastante alta en el 2012: 4,75%. Los gastos financieros aumentan de un año a otro 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. Aunque los ingresos financieros aumentan también debido a lo que cobramos pendiente, pero ese aumento es mucho más pequeño que el aumento sufrido en los gastos. Es por esto que la empresa incurre en una mayor pérdida.

Se puede asegurar que la organización está gestionando mal sus explotaciones y su financiación, puesto que la están llevando a una situación de pérdidas año tras año.

Cabe comentar que, 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

### ○ RATIOS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

#### - *Ratios de liquidez*

TABLA 11: Ratios de Liquidez

<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Ratio de liquidez	0,30	0,86
Ratio de tesorería	0,12	0,24
Ratio de disponibilidad	0,02	0,01

FUENTE: Mercedes Divesa

El ratio de liquidez tanto en 2011 como en 2012 está por debajo del 1, desciende de 0,86 a 0,30 esto quiere decir que la capacidad de la empresa para hacer frente a



sus deudas es muy limitada o nula. Confirma lo dicho por el fondo de maniobra. El ratio menor que 1 indica que el pasivo corriente es superior al activo corriente.

Respecto al ratio de tesorería en ambos años, se encuentra muy por debajo del valor 1 en el que se encuentra el equilibrio. Este ratio no tiene en cuenta las existencias, luego es por ver la capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo con lo que tenemos de efectivo. La reducción importante está en las existencias y este ratio lo confirma. 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 2011 y 2012, está muy por debajo del 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.

En cuanto a la evolución de los ratios de liquidez, podemos observar que todos los ratios de liquidez se encuentran en cifras muy peligrosas. Ninguno de los ratios llega al óptimo.

- *Ratios de endeudamiento*

TABLA 12: Ratios endeudamiento

<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Ratio de endeudamiento	0,87	0,85
Ratio de autonomía	0,15	0,18
Ratio de solvencia o garantía	1,15	1,18
Ratio de calidad de la deuda	0,54	0,42
Ratio de coste de la deuda	0,18	1,53

FUENTE: Mercedes Divesa

El ratio de endeudamiento mide el total de la deuda respecto el total del pasivo y 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 entre 0,4 - 0,6 la empresa esta endeudada de forma excesiva, ha incurrido en una pérdida de autonomía financiera y se puede considerar que está descapitalizada. Excesiva dependencia de terceros.

El ratio de autonomía es el complementario al de endeudamiento prácticamente se mantiene aunque baja muy poco. Nos refleja el porcentaje de fondos propios que hay respecto del total de deudas, no del pasivo. El valor de 0.15 es especialmente bajo y sigue informando de la dependencia financiera de terceros. A consecuencia de las pérdidas generadas reduce su patrimonio neto con la consecuencia del aumento de la dependencia. No vemos que se hayan adoptado medias para



mejorar la autonomía financiada. Podrían aumentar capital o pedir préstamos a los socios.

El ratio de solvencia nos indica en qué medida el activo está financiado por la deuda externa. Cuanto más se aleje del ratio 1 será más positivo y vemos que no es así, debería encontrarse en torno al 1,5. El activo siempre ha de ser superior a la deuda externa, luego vemos que estamos en cifras parecidas y la deuda es demasiado grande para el activo que tenemos. La empresa está cerca de la quiebra técnica y no es solvente en cuanto a sus deudas.

Por el contrario, la calidad de la deuda es pésima, toda la deuda que posee la empresa es a corto plazo, con lo cual en un plazo inferior a un año la tiene que liquidar. La evolución de la deuda a corto plazo aumenta, luego en Mercedes Divesa van a peor. El aumento de esa proporción no está producido por la propia deuda a corto plazo, ya que se mantiene más o menos constante en términos absolutos, sino que viene de la reducción de la deuda a largo plazo. Convendría disminuir la deuda a corto plazo.

El coste financiero es excesivamente elevado. Depende mucho de la financiación externa. Aquí se puede ver cuántos intereses estamos pagando por la deuda, a que coste lo estamos pagando. Se trata de un coste bastante alto. El Euribor estaba más o menos al 1%. La calidad de la deuda es bastante mala. Estamos pagando una diferencia excesiva.

En cuanto a la evolución de los ratios de endeudamiento vemos que de un año a otro no mejoran. Tienen excesiva deuda, con mala solvencia y una muy mala calidad de la deuda que se mantiene con el paso del tiempo.

TABLA 13: Rotación de activo

<b>ROTACIÓN DE ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Activo total	1,11	1,28
Activo no corriente	1,29	1,84
Activo corriente	7,94	4,17
Existencias	13,20	5,78
Clientes	36,79	35,05

FUENTE: Mercedes Divesa

La rotación cuanto más alta sea mejor. El ratio de existencias indica el número de ciclos de compraventas que se tiene a lo largo de un año. Si se convierte a días, simplemente dividiendo entre 365, la cifra indicada en las tablas obtendríamos el plazo medio que figura un elemento de existencias en el almacén de Mercedes Divesa. Por lo tanto la evolución es bastante positiva ya que se reduce el número de días que permanece un vehículo en nuestras instalaciones.



La rotación de clientes se mantiene, es algo normal en el sector automovilístico. El ratio de clientes supone que expresado en días la empresa tarda 10 días de media en cobrar una venta. Debido al carácter global del ratio puede que el valor de los días esté sobrevalorado por lo que es un valor bastante razonable. Cuando vendes un coche, lo vendes al contado o lo financias, no se puede pagar a más días porque si no se quedaría en el concesionario el vehículo. El pago de los clientes de cualquier automóvil suele tardar días. Es el plazo que tarde en tramitar los papeles cualquier financiera.

○ RATIOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS

TABLA 14: Rentabilidad económica y financiera

<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA O RENDIMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Rendimiento	-0,12	1,28
Rotación	1,29	1,84
Margen de ventas	-0,11	-0,02
Coste de la deuda	0,18	1,53

<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Rentabilidad financiera	-1,16	-0,36
Apalancamiento financiero	11,36	16,41
Efecto fiscal	0,83	0,70
Rotación	1,11	1,28
Margen de ventas	-0,11	-0,02

FUENTE: Mercedes Divesa

La rentabilidad económica permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

La actividad económica de la empresa produce pérdidas importantes además acusadas de un año para otro. Los datos son negativos y empeoran de un año a otro. Tenemos una mala rentabilidad económica. Compara la rentabilidad que da un dinero recibido si lo inviertes en un banco o si lo gastas para producir tus bienes. Vemos que no produce rentabilidad económica con las operaciones de la empresa. La empresa no es suficiente para atender al coste de financiación.

En la rotación del activo resalta que al tener tanto activo no corriente produce que no pueda dar rotación a esos activos. Hay demasiada cantidad en inmovilizado al que no se le saca rentabilidad. Cuanta más rotación más rentabilidad. La rotación cuanto más alta sea mucho mejor para la empresa.

El margen de ventas refleja datos negativos, quiere decir que la actividad principal que es la venta de vehículos no es rentable y cada vez es menor la rentabilidad al año siguiente. Además de que la empresa vende menos no produce rentabilidad alguna.



La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Es la rentabilidad que obtienen los socios, accionistas.

Al no existir ni rentabilidad financiera resulta absurdo comentar el resto de ratios, la empresa no está 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. El único dato que se puede considerar y analizar son los costes de la deuda, siguen siendo considerables, algo excesivos pero han disminuido respecto del año anterior.

El apalancamiento es la relación entre crédito y capital propio invertido en una operación financiera. A mayor crédito, mayor apalancamiento y menor inversión de capital propio. Vemos que nuestro apalancamiento es muy alto. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

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.

La empresa Divesa Mercedes tiene un gran problema al no producir rentabilidad alguna con su actividad.



## 7.5 FLUJOS DE TESORERÍA

TABLA 15: Estado de Flujos de Efectivo año 2011 y 2012

	2012	2011
<b>A)FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION</b>		
<b>1.Resultado del ejercicio antes de impuestos</b>	<b>-2.252.829,67</b>	<b>-1.823.742,59</b>
<b>2.Ajustes del resultado</b>	<b>958.435,65</b>	<b>1.512.367,67</b>
a) Amortización del inmovilizado	243.947,31	264.089,70
b) Correcciones valorativas por deterioro	-79.994,48	280.364,24
c) Variación de provisiones		
d) Imputación de subvenciones		
e) Resultado por bajas y enajenaciones del inmovilizado	62.863,51	
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros		16.897,78
g) Ingresos financieros	-240.831,44	-99.478,86
h) Gastos financieros	919.501,76	1.050.494,81
i) Diferencias de cambio		
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros	52.948,99	
k) Otros ingresos y gastos		
<b>3.Cambios en el capital corriente</b>	<b>5.779.429,02</b>	<b>1.745.729,40</b>
a) Existencias	4.896.055,23	590.011,76
b) Deudores y otras cuentas a cobrar	701.527,19	527.281,50
c) Otros activos corrientes	-14.735,33	3.297,75
d) Acreedores y otras cuentas a pagar	197.927,27	625.138,39
e) Otros pasivos corrientes	-1.345,34	
f) Otros activos y pasivos no corrientes		
<b>4.Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>-678.670,32</b>	<b>-951.015,95</b>
a) Pagos de intereses	-919.501,76	-1.050.494,81
b) Cobros de dividendos		
c) Cobros de intereses	240.831,44	99.478,86
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios		
e) Otros pagos (cobros)		
<b>5.Flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>3.806.364,68</b>	<b>483.338,53</b>
<b>B)FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION</b>		
<b>6.Pagos por inversiones</b>	<b>-451.956,66</b>	<b>-939.925,76</b>
a) Empresas del grupo y asociadas	-311.537,46	-847.243,94
b) Inmovilizado Intangible		-12.397,04
c) Inmovilizado Material	-140.419,20	
d) Inversiones Inmobiliarias		
e) Otros activos Financieros		-80.284,78
f) Activos No Corrientes mantenidos para la venta		
g) Unidad de Negocio		
h) Otros Activos		
<b>7.Cobros por desinversiones</b>	<b>264.053,84</b>	<b>34.951,94</b>



a) Empresas del grupo y asociadas		
b) Inmovilizado Intangible		
c) Inmovilizado Material	115.511,88	2.967,97
d) Inversiones Inmobiliarias		
e) Otros activos Financieros	148.541,96	31.983,97
f) Activos No Corrientes mantenidos para la venta		
g) Unidad de Negocio		
h) Otros Activos		
<b>8.Flujos de Efectivo de las actividades de Inversion (6+7)</b>	<b>-187.902,82</b>	<b>-904.973,82</b>

<b>C)FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>		
<b>9.Cobros y Pagos por instrumentos de patrimonio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Emisión de Instrumentos de Patrimonio		
b) Amortización de Instrumentos de Patrimonio		
c) Adquisición de instrumentos de Patrimonio Propio		
d) Enajenación de Instrumentos de Patrimonio Propio		
e) Subvenciones, Donaciones y legados recibidos		
<b>10.Cobros y Pagos por instrumentos de Pasivo Financiero</b>	<b>-3.626.342,78</b>	<b>289.750,97</b>
a) Emisión	1.887.737,00	3.647.213,96
b) Devolución y Amortización	-5.514.079,78	-3.357.462,99
<b>11.Pagos por Dividendos y remuneraciones de otros Instrumentos de Patrimonio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Dividendos		
b) Remuneración de otros instrumentos de Patrimonio		
<b>12.Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9+10+11)</b>	<b>-3.626.342,78</b>	<b>289.750,97</b>

<b>D)EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO</b>		
---	--	--

<b>E)AUMENTO/DISMINUCION NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (5+8+12+D)</b>	<b>-7.880,92</b>	<b>-131.884,32</b>
--	------------------	--------------------

FUENTE: Registro Mercantil Mercedes Divesa

○ ANÁLISIS DE RATIOS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Vamos a pasar a analizar el Estado de Flujos de Efectivo, es decir, mostraremos y comentaremos los cobros y pagos realizados por la distribuidora Divesa con el objeto de analizar las variaciones de su efectivo y sus causas.

El hecho de presentar los flujos tanto de 2011 como de 2012, ayudará a realizar una comparación y observar si su situación de liquidez y solvencia mejora o empeora de un año a otro. Rápidamente por desgracia para la distribuidora lo vamos a ver.

A simple vista observamos que hay unas pérdidas de efectivo tanto en el 2012 como en el 2011. La evolución es favorable pero lejos de algo rentable, esto es



perjudicial para la empresa. Se ha disminuido la pérdida en gran medida gracias a disminuir las pérdidas de los flujos de efectivo de las actividades de la inversión.

El resultado negativo es debido a que solo los Flujos de Efectivo de las actividades de explotación son positivos pero no lo suficientemente altos para contrarrestar al resto de flujos de actividades de financiación y de inversión.

IMAGEN 52: 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)

En el año 2011 nos encontraríamos con: superávit en FTO; déficit en FTI; y superávit en FTF (la empresa se encuentra en una fase de Crecimiento en el sector).

Y en el año 2012 nos encontraríamos con: superávit en FTO; déficit en FTI; y déficit en FTF (la empresa se encuentra en una fase de Madurez en el sector).

La distribuidora está en una situación de madurez en el año 2012, es principalmente por la crisis que atraviesa la sociedad, con lo cual los potenciales clientes no compran vehículos nuevos, es una época mala y los vehículos nuevos se pueden considerar como prescindibles.

Tabla 16: Situaciones Financieras y de Tesorería.

<b>RESULTADO &lt; 0</b>	<b>RPO ≤ 0</b>	FTO < 0 → FALTA DE LIQUIDEZ GRAVE
		FTO > 0 → LIQUIDEZ INESTABLE
	<b>RPO &gt; 0</b>	FTO < 0 → FALTA DE LIQUIDEZ PREOCUPANTE
		FTO > 0 → LIQUIDEZ SUFICIENTE

Fuente: Apuntes asignatura Contabilidad General Analítica (CGA)



- Año 2011:  $RPO < 0$  y  $FTO > 0$  → La empresa tiene una liquidez inestable, sobre todo respecto a su capacidad real de crear tesorería de la explotación de la actividad típica de la empresa de venta de vehículos.
- Año 2012:  $RPO < 0$  y  $FTO > 0$  → La empresa sigue con una liquidez inestable.

## **7.6. EPÍLOGO.**

Tras realizar todos los análisis económicos y financieros pertinentes de la distribuidora Divesa, se llega a la misma conclusión una y otra vez desde que empezamos con su análisis. La empresa se encuentra excesivamente endeudada además a corto plazo y sin aparente liquidez o efectivo. Presentando continuas pérdidas en ambos ejercicios. Se pasa de una situación de posible suspensión de pagos técnica, a una situación aun peor en la que se reafirman dichos problemas. La empresa aparentemente no realiza ningún ajuste y tampoco pide aportaciones a sus socios que pudieran modificar algo esta conducta económica.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# CONFERENCIA ANÁLISIS FINANCIARIO COMERCIAL



## 8. ANÁLISIS DAFO/CAME

### 8.1 ANÁLISIS DAFO

Es la herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. Una vez realizado el DAFO, la estrategia a seguir debe ser la siguiente:

- Corregir Debilidades.
- Afrontar las Amenazas.
- Potenciar Fortalezas.
- Aprovechar Oportunidades.

#### 8.1.1 Debilidades

Las debilidades, también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- El exceso de endeudamiento a corto y a largo plazo.
- La situación económica es desfavorable.
- La falta de liquidez.
- Mucho inmovilizado que no da rendimiento económico.
- La deuda a cobrar de clientes.
- La especialización mayoritariamente en vehículos de alta gama puede suponer una debilidad en épocas de crisis o si cambian las tendencias.
- La calidad de la deuda.
- Mala gestión de las explotaciones y la financiación.

#### 8.1.2 Amenazas

Las amenazas son factores externos negativos, se definen como toda fuerza del entorno que pueda impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- La situación de crisis económica que afectó y sigue afectando a España.
- El mercado que copa la competencia de Mercedes.
- Los concesionarios y distribuidores situados cerca de Divesa.
- Conseguir efectivo o líquido de los bancos.



### 8.1.3 Fortalezas

Las fortalezas, también llamadas puntos fuertes; son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- Profesionales muy cualificados para sus puestos de trabajo.
- Trato humano operario – cliente.
- El reconocimiento de la marca Mercedes – Benz.
- El horario del sábado, otros concesionarios cierran.
- Vehículos de alta gama.
- El servicio post-venta que se ofrece.
- Experiencia en el sector.

### 8.1.4 Oportunidades

Las oportunidades son factores externos positivos, incluyen todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

- Comercializar con todo tipo de vehículos.
- Tener vehículos solo aptos para su alquiler y que no están a la venta.
- Aumento de gente joven que pide una gama deportiva.
- Necesidad de tener un vehículo.
- Aceptar en el taller cualquier marca de vehículo para reparaciones.
- Nuevo marketing para atraer a los clientes a Divesa.

## 8.2 ANÁLISIS CAME

El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO.

El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”. Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO. De esta forma, el Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

### 8.2.1 Corregir

- El exceso de endeudamiento a corto plazo.
- Los objetivos marcados por la empresa.
- La poca autonomía.
- La suspensión de pagos.



### **8.2.2 Afrontar**

- La situación actual del sector.
- La situación económica del país.

### **8.2.3 Mantener**

- La buena imagen de la marca.
- La formación de los operarios de la empresa.
- La cartera de clientes.
- Los servicios de taller y post-venta con sus horarios.

### **8.2.3 Explotar**

- El nuevo marketing de la empresa.
- Las nuevas tecnologías para la fabricación de vehículos.
- Las políticas de comunicación.
- El trato humano con los clientes.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

- ✓ Por medio del análisis del Balance de Situación, hemos podido observar que la empresa está muy endeudada, tanto a largo como a corto plazo. Algo normal teniendo en cuenta los créditos solicitados. La liquidez de la empresa no es la correcta, los clientes nos deben bastante dinero que aun no hemos cobrado por operaciones, nos interesa cobrar esas deudas lo más rápido posible y crear efectivo en el menor tiempo posible, ya sea mediante ventas o como hemos dicho intentando cobrar antes de los clientes que tienen deuda contraída con la empresa.
- ✓ Se podría estudiar dos recomendaciones: en primer lugar aumentar el patrimonio neto con aportaciones de los socios u obligando a una ampliación de capital, ya que ese patrimonio no puede soportar el nivel de deudas, o se podría cancelar el préstamo anticipadamente, siempre y cuando los gastos de cancelación no fueran muy elevados. Otra opción sería buscar alguna inversión a corto plazo, siempre y cuando el interés de la inversión fuera superior al interés que estamos pagando por el préstamo, en caso contrario no tendría ningún sentido.
- ✓ La calidad de la deuda es bastante mala, la mayoría de la deuda es a corto plazo, eso habría que solucionarlo de alguna manera, hablar con proveedores y bancos y tratar de pasar esa deuda a largo plazo. Porque si no la empresa se puede ver muy ahogada en el momento de tener que efectuar esos pagos.
- ✓ Tenemos un exceso de inmovilizado material que no crea rentabilidad o beneficio alguno. La mayoría es debido a terrenos o construcciones. Propongo intentar reducir esa cifra vendiendo o cediendo alguno de esos terrenos o construcciones ya que la distribuidora tal vez no necesite de tanto espacio copioso y sin utilizar. Exceso de naves.
- ✓ Mediante el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, hemos visto que llevamos varios años sin obtener beneficios, es mas solo tenemos pérdidas debido a nuestra actividad principal, por lo tanto no es nada rentable. La distribuidora gestiona muy mal los recursos de explotación y de financiación. Hemos de lograr obtener mejores resultados de explotación, y eso a priori solo podemos mejorarlo consiguiendo rebajar los costes de aprovisionamiento al igual que los gastos de personal que a mi parecer son bastante elevados para el numero de operarios que se encuentran en la plantilla.
- ✓ Las operaciones financieras nos acarrear unas grandes pérdidas, está muy descompensada la diferencia económica entre los ingresos financieros y los gastos financieros. Como hemos comentado habría que conseguir alguna inversión que nos diera más dinero que los créditos pedidos.



- ✓ No tendría tanto stock en tienda y actuaría bajo pedido del cliente. Debemos de vender más y almacenar menos. No fabricar tanto vehículo que acaba depreciándose en el mismo concesionario
- ✓ Propongo que la distribuidora junto a Mercedes –Benz realicen mas vehículos de media gama. La crisis en España está siendo un gran problema para este sector, y si la mayoría de nuestros productos que ofrecemos son de alta gama en estos momentos el consumidor final se lo piensa. Lanzaría ofertas importantes de vehículos de una gama un poco más asequible para poder darle salida sin perder la característica de la marca de tener grandes vehículos de gamas más altas para clientes más potentes económicamente hablando.
- ✓ La cuota de mercado de Mercedes - Benz en la Comunidad Valenciana no es la que pretendían a la hora de abrir el concesionario, los usuarios españoles tienden a elegir otras marcas también de alta gama. Hay que analizar bien el mercado y ofrecer algo que guste aprovechando la buena imagen que tiene la marca Mercedes.
- ✓ La competencia en España es muy fuerte, sobre todo con vehículos de motor alemán que son los que nos están quitando cuota de mercado.
- ✓ Otro aspecto a resaltar serían las rentabilidades obtenidas, obtenidas por decir algo, pues tanto la económica como la financiera nos dan negativo por lo que no nos son rentables de ninguna manera. Si no generamos beneficios es imposible tener buenas rentabilidades, como ya hemos comentado en uno de los puntos anteriores, estamos obligados a buscar que la actividad de la empresa nos de beneficios y eso solo lo podemos conseguir reduciendo costes. Tenemos muchos costes fijos en la empresa para las cifras que tenemos de negocios. Hay que rebajar esa cifra.
- ✓ Hay una motivación interna en referencia a los trabajadores, ya que la empresa los considera como uno de los bienes más preciados. Es necesaria una gran cualificación para trabajar en la distribuidora Divesa, desde el que trabaja en el taller o de repartidor hasta el comercial que tiene trato continuo con los posibles clientes.
- ✓ La organización no sigue políticas de comunicación externa, y debería intentarlo, puesto que los usuarios de vehículos españoles reconocen la marca Mercedes pero les cuesta decidirse por ella. Yo fomentaría mucho mas la publicidad y las campañas promocionales, se ha de intentar llegar a todos los rincones de todas las casas. A mayor reconocimiento de la empresa mayor serán los rendimientos.
- ✓ La fidelización del cliente es un punto a favor. Los clientes que prueban Mercedes, repiten ya que quedan satisfechos por el trato y por el producto.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA





## **BIBLIOGRAFÍA**

### **FORMATO PAPEL**

FERNANDEZ BLANCO, M (1992): "Dirección financiera de la empresa", 2ª Edición. Editorial Pirámide.

AMAT, O. Análisis económico-financiero. Editorial Gestión 2000, Barcelona. 18ª Edición. ISBN 8480887168

OLTRA CLIMENT, F. (2008): "Dirección de Recursos Humanos". Editorial UPV.

BUENO, E. Análisis de las decisiones empresariales. Editorial Pirámide. 15. Edición. ISBN 843680127X

MARÍ VIDAL S, MATEOS RONCO A, POLO GARRIDO F, SEGUÍ MÁ S (2003): "Análisis económico financiero: supuestos prácticos." Editorial UPV.

CARRASCO GALLEGO A, LOPEZ GAVIRA MARIA DEL ROSARIO, DONOSO ANES JOSE ANTONIO. "Estados Financieros" , Ediciones Pirámide ISBN 9788436823059

DIAZ DE RADA IGÚZQUIZA, V. Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. Editorial ESIC, Pozuelo de Alarcón. Edición (2001). ISBN 847356278X

PALMER GATO M, VICENS SALORT E. 2005 "Ayuda a la toma de decisiones". Editorial Universidad Politécnica de Valencia ISBN 8497057457

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R. Fundamentos de Estrategia. Editorial Pearson-Prentice Hall. Edición (2006 y 2010). ISBN 9788483226452

SUAREZ SUAREZ A. (1998): "Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa", 18ª Edición. Editorial Pirámide.

RIVERA VILAS L, CLEMENTE RICOLFE J (2006), "Supuestos de Marketing" Editorial Universidad Politecnica de Valencia. ISBN 8497059395

KRAJEWSKI, L. Administración de operaciones: Estrategia y análisis. Editorial Pearson Educación, México. Edición (2000). ISBN 9684444117

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

DALMAU J.I. (2005) Competencia y Estrategia. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia



### **FORMATO ELECTRÓNICO**

MERCEDES. HISTORIA DE MERCEDES. [En línea] Enlace: [http://www.mercedes-benz.es/content/spain/mpc/mpc\\_spain\\_website/es/home\\_mpc/passengercars/home/world/mythos.flash.html](http://www.mercedes-benz.es/content/spain/mpc/mpc_spain_website/es/home_mpc/passengercars/home/world/mythos.flash.html) [Consulta: Durante el mes de Julio del 2014]

LAS 5 FUERZAS DE PORTER. CLAVES PARA EL ÉXITO. [En línea] Enlace: <http://www.5fuerzasdeporter.com/> [Consulta: 21 de Abril del 2016]

LOCALIZACIÓN. [En línea] Enlace: <http://www.autoconcesionario.es/concesionario/divesa-paterna/> [Consulta: 13 de Febrero del 2015]

ANÁLISIS DAFO. CÓMO HACER UN BUEN ANÁLISIS. [En línea] Enlace: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2> [Consulta: Mayo del 2016]

MERCEDES BENZ. IMÁGENES CARACTERÍSTICAS Y MODELOS DE VEHÍCULOS. [En línea] [http://www.mercedes-benz.es/content/spain/mpc/mpc\\_spain\\_website/es/es/home\\_mpc/passengercars/home/new\\_cars/model\\_overview.html#\\_int\\_passengercars:home:model-navi:model\\_overview](http://www.mercedes-benz.es/content/spain/mpc/mpc_spain_website/es/es/home_mpc/passengercars/home/new_cars/model_overview.html#_int_passengercars:home:model-navi:model_overview) [Consulta: Durante el mes de Enero del 2016]

DATOS EVOLUCIÓN POBLACIÓN. DATOS VENTAS VEHÍCULOS NUEVOS. EVOLUCIÓN DE LA CAÍDA DE VENTAS DE TURISMOS EN EL MERCADO ESPAÑOL. [En línea] Enlace: <http://www.faconauto.com/el-sector/> [Consulta: 21 de Febrero del 2015]

WIKIPEDIA. ANÁLISIS MACROENTORNO PESTEL. [En línea] Enlace en: [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PESTEL](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL) [Consulta: Mayo del 2016]

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. PREGUNTAS MAS FRECUENTES, Planes y ayudas a la compra de coches. [En línea]. Disponible en: <http://www.preguntasfrecuentes.net/temas/coches/ayudas-coches/> [Consulta: 11 de enero del 2016]

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [En línea]. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html> [Considerables consultas a lo largo del trabajo]



#### AGRADECIMIENTOS:

Al delegado de Mercedes Divesa, D<sup>o</sup> Ignacio Serratosa Caturla, por toda su paciencia e información aportada a lo largo del trabajo el cual empezó hace años y que por diversos problemas ha llevado más tiempo del esperado y deseado, no pudiendo disfrutar de los mejores momentos del concesionario.

A D. Jose Luis Hervás Oliver por toda su ayuda, su ánimo y consejos que me ha aportado en todo el trabajo.

A mi familia, especialmente a mis padres, por toda la paciencia, apoyo, ayuda y sacrificio que me han dado durante todos estos años y que ahora al fin ven no ha sido en balde.



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

