

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA



Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

Departamento VO en una Concesión Privada

FINANCIAL VIABILITY ANALYSIS

Used Car Department in a Private Concession

Para acceder al Título de

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS
(GADE)**

Autor: FRANCISCO GARRIDO DOU
Tutora: BELÉN DÍAZ DÍAZ

Septiembre 2015



Autor: Francisco Garrido Dou
Tutora: Belén Díaz Díaz

Grado en Administración y Dirección de Empresas
(GADE)
Universidad de Cantabria (UC)

INDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	3
Abstract.....	3
1. Proyecto y Objetivos	4
1.1 Factores que justifican un proyecto de creación de un departamento de vehículos de ocasión	4
1.2 Desarrollo del trabajo.....	5
1.3 Visión y misión del departamento	6
1.3.1 Misión	6
1.3.2 Visión.....	6
2. Análisis Externo: Análisis del Macroentorno	7
2.1 Económico	7
2.2 Contexto político.....	8
2.3 Contexto socio - cultural	9
2.4 Estacionalidad.....	10
3. Análisis Externo: Análisis del Microentorno	11
3.1 Análisis del Sector	11
3.2 Análisis de la empresa	12
3.2.1 Antes del cambio	13
3.2.2 Después del cambio.....	14
3.3 Análisis de los competidores	15
3.4 Análisis de los clientes.....	18
3.5 Análisis de los proveedores	18
3.6 Análisis DAFO	19
4. Estrategias de Marketing. Marketing Mix.....	20
4.1 Producto	20
4.2 Precio	21
4.3 Promoción.....	22
4.4 Canales de Distribución	23
4.5 Organigrama Concesionario	24
5. Estudio económico – financiero: Análisis de Viabilidad.....	26
5.1 Estimación Impacto económico	26
5.2 Flujos de Caja:	27
5.3 VAN (Valor Actual Neto).....	28
5.4 TIR (Tasa Interna de Retorno).....	30
5.5 Payback.....	31
5.6 Análisis de sensibilidad.....	31
6. Conclusiones	34
7. Bibliografía	35

RESUMEN

El Trabajo Fin de Grado que se plantea tiene como fin desarrollar un estudio para la implementación de un departamento de Vehículos de Ocasión, en adelante Departamento VO, dentro del seno de un concesionario existente, atendiendo a labores de compra y venta de vehículos, entre otras.

La venta de vehículos de ocasión ha constituido desde siempre un foco donde se moviliza mucho dinero. Gran parte de ese dinero proviene de la venta entre particulares, ya que el coste de la adquisición de un vehículo por esta vía puede parecer menor si no tenemos en cuenta ciertos aspectos, en los cuales profundizaremos a lo largo de este estudio. La cuestión es que esos aspectos serán los que harán diferenciarnos de la competencia a la hora de proporcionar valor añadido a nuestro servicio, la venta a particulares y empresas de vehículos de ocasión.

La situación actual en la que se ve envuelta la sociedad, analizada desde varias ópticas diferentes, nos permite agudizar y concretar cuáles son las razones por las que en muchos de los casos pasamos de hablar de la adquisición de un bien de lujo a uno de necesidad.

Las buenas prácticas llevadas a cabo a lo largo de estos últimos años al frente del departamento VO de una concesión, serán de ayuda para analizar paso a paso todo el sector de la automoción, y en especial, el segmento de los vehículos de ocasión, pudiendo concretar y desglosar cada uno de los factores más significativos de su gestión.

Todo ello para concluir con un análisis de viabilidad que mostrará la enorme rentabilidad que supone crear un departamento de estas características en una concesión privada, ya que al margen de los resultados que genere la actividad de la venta de vehículos nuevos, los beneficios provenientes de la actividad VO son cada día más productivos y sustentan un pilar más importante del que parece dentro del seno de la propia empresa.

ABSTRACT

The Final Project proposed aims to develop a study for the implementation of a used cars department, hereinafter UC Department, within the bosom of an existing dealer, attending purchase and sale of vehicles work, among others.

The sale of used cars has always constituted a focus where a lot of money is mobilized. Much of that money comes from the sale between individuals, as the cost of acquiring a vehicle in this way may seem minor if we ignore certain aspects, which will delve throughout this study. The point is that these aspects will be those who will differentiate ourselves from

the competition in providing value to our service, selling to individuals and companies of used vehicles.

The current situation in which the society is involved, analyzed from several different perspectives, allows us to sharpen and define what are the reasons that in many cases we switched between talk about the acquisition of a luxury to an asset of first necessity.

The good practices carried out along these last years in charge of the UC department of a concession, will be helpful to analyze step by step the entire automotive industry, and especially the segment of used vehicles, can define and break down each of the most significant factors in management.

All this to conclude a feasibility study that will show the enormous profitability that involves creating a department of its kind in a private concession, and that regardless of the results generated by the activity of sale of new vehicles, the benefits from the UC activity are each day more productive and support a more important based that it seems within the bosom of the company.

1. PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1 Factores que justifican un proyecto de creación de un departamento de vehículos de ocasión

1. El aumento de la demanda de vehículos de ocasión. La crisis económica y cambios en la propia percepción del vehículo. En muchos de los casos ya no vemos el coche que nos compramos como un bien de lujo, sino que lo compramos para que nos haga un servicio, tal como ir a trabajar, llevar a la familia, etc... Las familias españolas empiezan a cambiar el “chip” en cuanto a la compra de estos vehículos. ¿Qué factores echan para atrás a la hora de decantarnos por un bien usado? ¿Garantía? ¿Confianza? ¿Respuesta? En muchas ocasiones la compra de un producto de estas características sale más económica si se realiza a un particular, pero y si todo esto podemos conjugarlo en una fórmula calidad – precio y esa diferencia de precio en cuanto a la compra de un vehículo a un particular la salvamos... ¿Qué ocurrirá?

Particulares, autónomos y/o pequeñas y medianas empresas (PYMEs) empiezan a barajar la idea de que igual ya no es tan mala idea comprar un vehículo con 4 años y 100.000 kms, por ejemplo, si ello conlleva un ahorro considerable, como veremos a continuación.

2. Aun habiendo mucha competencia en este sector, y mucho más aun intrusismo, se puede seguir apreciando falta de profesionalidad en alguno de los casos. En la provincia de Cantabria, donde se centrará este estudio, hay un gran número de compraventas como veremos más adelante en el punto de competidores, unos lo hacen mejor que otros, como en toda actividad, pero cada día aparecen más particulares con la única idea de hacer un negocio redondo: Comprar un coche por un precio "X" y venderlo por "X+Y", pero si fuese tan sencillo todos venderíamos bienes usados. La verdad es que esta apreciación anterior no es del todo falsa, es más, me atrevería a decir que es un resumen perfecto de lo que es la venta de segunda mano.

La experiencia profesional en este sector, en el que he desarrollado mi actividad laboral en los últimos años, me permite tener un conocimiento de primera mano sobre el sector y sobre las prácticas, tanto buenas como malas llevadas a cabo en la provincia, apreciando faltas en el servicio que bien podrían ser subsanadas con un diferente enfoque de lo que hasta ahora se estaba haciendo.

1.2 Desarrollo del trabajo

1. Diagnóstico estratégico con las oportunidades/amenazas del entorno y del mercado y con las posibles fortalezas y debilidades con las que contaría la creación de un Departamento VO.
2. Objetivos y acciones de marketing en materia de producto, precio, distribución y comunicación de nuestra empresa.
3. Análisis de viabilidad financiera de la empresa

Se centrará la idea en la venta de vehículos a particulares, autónomos y empresas, en especial los primeros, sin olvidarnos de todo el proceso que habrá que llevar a cabo desde la compra de un vehículo hasta la entrega del mismo a su consumidor final, el nuevo propietario, explicando así cómo utilizaremos los diferentes canales de compra, reacondicionamiento, garantía...

De ahí, la idea de crear este departamento en un concesionario ya existente en Cantabria, que aun habiendo sido referente regional antaño, había dejado de lado su gestión en estos años pasados acaecidos por la crisis económica, centrándose en la venta exclusiva de vehículos nuevos. A través de este estudio se pretende demostrar que se espera un futuro prometedor dentro del sector, tanto en el ámbito regional como en el nacional.

1.3 Visión y misión del departamento

1.3.1 Misión

Especialización en la comercialización de vehículos de ocasión, Km. 0 y vehículos de demostración, así como, al ser concesionario oficial, repuestos, taller de carrocería, pintura y mecánica. Se cuenta con personal altamente cualificado, amplias instalaciones e infraestructuras que permiten garantizar que se cumple todo el estándar operacional exigido por la marca y por la propia concesión.

1.3.2 Visión

Liderar la venta de vehículos de ocasión en el mercado regional (y zona norte de España), encaminados a conseguir la fidelización de nuestros clientes, demostrando transparencia, seriedad, calidad, respeto por las personas, con el propósito de satisfacer totalmente las exigencias de nuestros clientes y en el futuro proyectar esa visión a un ámbito más nacional.

2. ANÁLISIS EXTERNO: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este punto se van a analizar los factores generales que afectan a la compra – venta de vehículos, pero desde una perspectiva externa, refiriéndose a todas las fuerzas sociales que intervienen y que no dependen del departamento en sí mismo. Este análisis de factores externos junto con un posterior análisis interno servirá para poder llevar a cabo un análisis DAFO, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), siendo las amenazas y oportunidades valoradas en este apartado.

2.1 Económico

La tasa de paro sube ligeramente en el primer trimestre del año 2015 en comparación con el último trimestre del año anterior, superando los 5,4 millones de parados como muestra el gráfico siguiente, que aunque representa una tasa de paro inferior a la máxima alcanzada en 2012 (26,9%), sigue representado una reducida renta disponible en las familias.

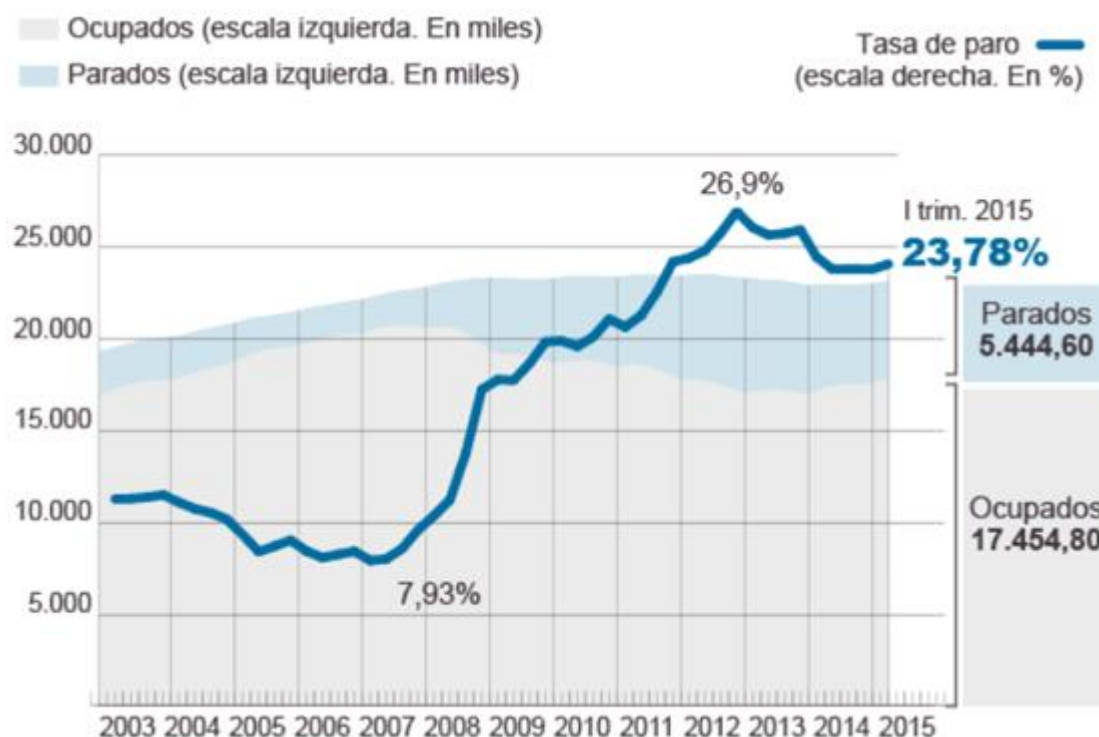


Gráfico 2.1. Evolución número de parados y tasa de paro. Fuente: Economía.elPaís.com

En el periodo que comprende los meses de Abril a Junio de 2015 se han creado 513.500 puestos de trabajo, contando sector público y privado. El número de ocupados se sitúa en 17.866.500 personas en el segundo trimestre de 2015, siendo la variación anual del nivel de ocupación del 2,96%. Una vez más, otro trimestre creciendo.

Por su parte, la prima de riesgo ha descendido, reduciéndose en consecuencia el coste de financiación, y actualmente se encuentra por debajo de los 130 puntos, lejos de la zona crítica en la que se encontraba el 23 de julio del año 2012 (630 puntos).



Gráfico 2.2. Evolución de la prima de riesgo de España frente a Alemania. Fuente: DatosMacro

Es importante resaltar que en los últimos años de crisis, la venta de automóviles parece que resiste mejor que otros sectores.

2.2 Contexto político

Las continuas presiones por parte de la industria del motor hacen que el Gobierno apruebe de manera casi continua las renovaciones de su ayuda a la compra de coches nuevos, tan bien conocida por todos como Plan PIVE, del cual estamos actualmente en su octava edición.

Si bien es cierto, con cada edición aumentan los requisitos necesarios para optar a la subvención que en esta ocasión se han visto reducidas de 2.000 a 1.500 euros (750 euros por parte del Gobierno y la otra mitad por parte de la marca) las ayudas por entregar a

cambio el viejo utilitario con más de diez años. Se han respetado los 3.000 euros en el caso de las familias numerosas y discapacitados de movilidad reducida que necesiten adaptar su vehículo.

Como restricciones a sumar a este último plan PIVE contamos con que el titular del vehículo lo debe desde hace más de un año de antigüedad y debe tener la ITV en vigor, lo que hace que en muchos de los casos no se pueda optar a estas ayudas y sea una alternativa interesante la adquisición de un vehículo ya matriculado.

ANFAC, la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones, contabiliza que el efecto que el sector de la automoción produce en la economía sobre el resto de los sectores económicos ha alcanzado una cifra de 10.142 millones de euros desde que se lanzara el primer Plan PIVE, y estiman que este último plan PIVE 8, añadirá otros 3.400 millones de euros a esa cuenta, superando el millón de unidades vendidas en España.

2.3 Contexto socio - cultural

¿Bien de lujo o de necesidad? La situación actual conlleva a muchas familias a adquirir el vehículo que se ajusta a sus necesidades. Dejamos atrás factores determinantes como la potencia o el caballaje y damos paso a lo primordial, consumo y espacio, por ejemplo.

Estos tiempos hacen que sea más importante el ahorrarnos dinero y ganar practicidad que el hecho de estrenar un vehículo nuevo que no cumpla con estos estándares que necesitamos.

El concepto de “segundo coche” que tanto se escuchaba ha ido pasando a un “segundo plano” y siendo éste nuestra primera opción. El hecho de mantener dos vehículos, con sus dos impuestos, sus dos seguros, sus dos mantenimientos, sus dos... es un largo sinfín de etcétera que ha concluido en la decisión de optar por un vehículo que se ajusta realmente a lo que se necesita.

Se pasa de la idea de tener, por ejemplo, un vehículo grande para viajar y otro para el uso cotidiano más pequeño y se opta por comprar una monovolumen compacta que compagina ambas funciones.

Por supuesto que es totalmente lógico el querer comprarse un coche nuevo y darse el placer de estrenarlo, así como, representar en muchos casos un nivel socioeconómico o un status social parejo con la marca de coche que llevamos, sobretodo antes del comienzo de la crisis.

2.4 Estacionalidad

El sector de la automoción, como tantos otros, tiene una acentuada estacionalidad, la cual cada año coincide con el histórico registrado el año anterior, al menos en cuanto a la tendencia. Como se muestra en el gráfico 2.3, en el año 2014 hay un ligero descenso en las ventas en las fechas de Semana Santa así como en el mes de Agosto, mes con menor número de ventas, que coincide con las fechas de vacaciones y con el cierre de fábrica. Después de este punto de inflexión crecen hasta el mes de Noviembre donde vuelven a mínimos como en el mes de Agosto y desde ahí se muestra una trayectoria ascendente durante el primer trimestre de año.



Gráfico 2.3. Evolución Mercado de turismos año 2.015. Fuente: ANFAC

3. ANÁLISIS EXTERNO: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.1 Análisis del Sector

Este análisis se refiere al entorno específico que tiene la empresa en particular, formado por todas aquellas fuerzas que influyen directamente en la actividad de la misma. Lo que se analiza en este punto son los factores más importantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), el cual sostiene que “el atractivo de la industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtener rentas superiores”. Estas fuerzas son la competencia dedicada a la misma industria, así como los competidores potenciales, los clientes, proveedores y también los productos o servicios sustitutivos, de los que hablaremos en más profundidad más adelante.

En Julio de este año (2015) las matriculaciones de vehículos nuevos, y en particular de turismos, crecieron un 19,14% respecto al mismo mes del año pasado. En Julio se han matriculado 102.922 turismos y en los últimos doce meses cerca de un millón de unidades, más de un 18% que el año anterior.

España es uno de los diez países que más turismos matriculó el último año, del ranking de países por número de vehículos formado por 36 países.

A continuación se aprecia en el gráfico 3.1.1 la evolución del número de matriculaciones de turismos en España, que según indican varios estudios está muy relacionada con la evolución del PIB, “El motor de la economía” como se suele decir. Hace exactamente diez años que las ventas de vehículos comenzaron a disminuir (1.646.653 matriculaciones en el año 2005), lo que pudo ser la señal de alerta desde entonces en la economía española.

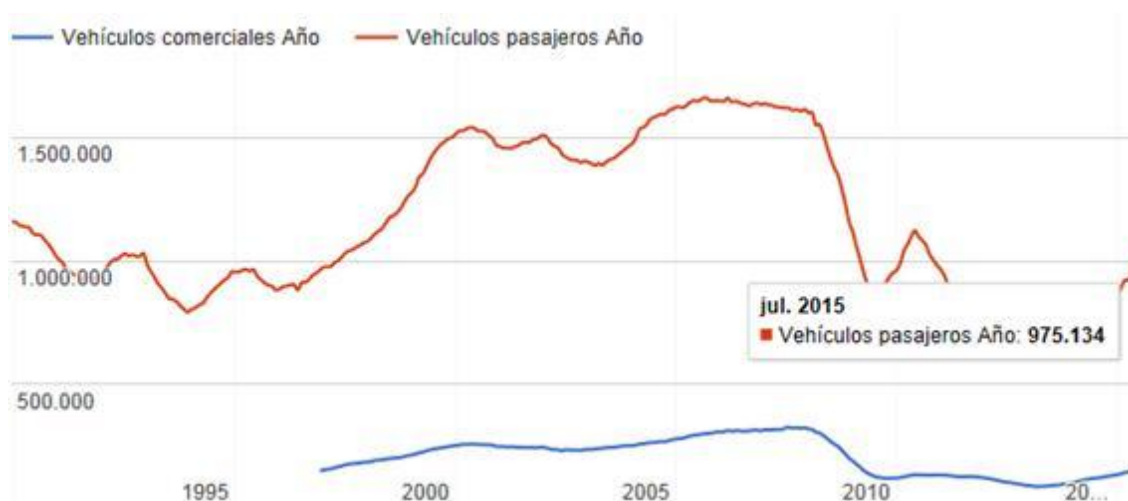


Gráfico 3.1. Evolución de las matriculaciones de vehículos nuevos en España Fuente: DatosMacro

Estos datos no hacen más que reiterar la tendencia alcista de la venta de automóviles en España. Muy similar es la evolución del indicador de confianza de los consumidores que sitúa a los españoles por encima de la media de la zona euro desde principios de 2014, como se muestra en el gráfico 3.2 de tendencia en la venta de automóviles y el indicador de confianza de los consumidores.

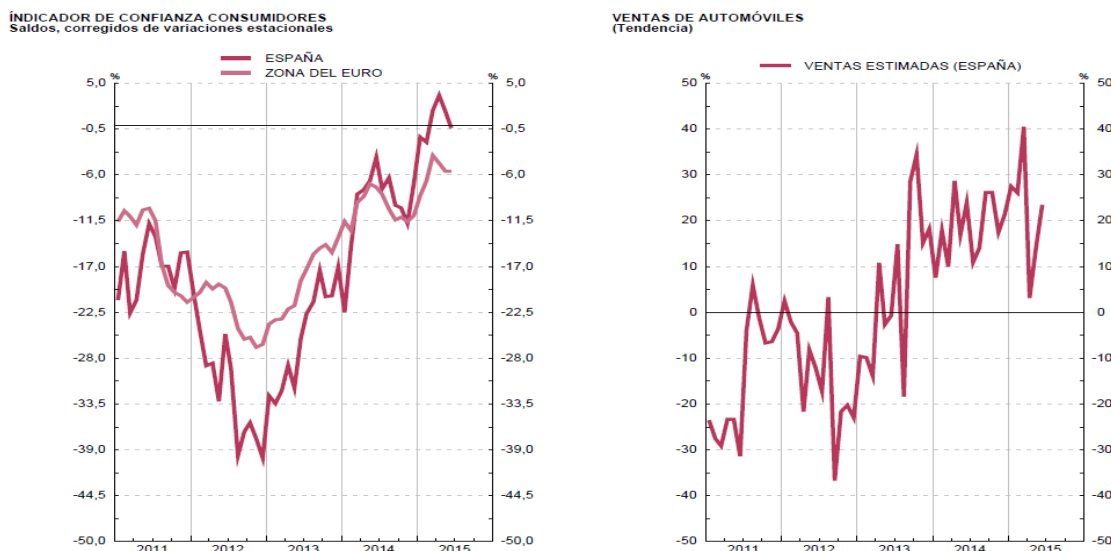


Gráfico 3.2. Tendencia en la venta de automóviles e Indicador de confianza de los consumidores.
Fuente: Comisión Europea (European Economy. Supplement B), INE, DGT, ANFAC y BCE. Banco de España

3.2 Análisis de la empresa

Como se ha ido comentando, el estudio se centra en una empresa consolidada en el sector y con más de 40 años en la actividad de la venta y reparación de vehículos, como es Auto Norte, S.A.

Auto Norte, S. A. fue fundada el 12 de Junio de 1970. Desde un primer momento sus instalaciones ya estaban sitas en la avenida Parayas número 8 de Santander. En la actualidad cuenta con aproximadamente 50 empleados, contando entre ellos todos los departamentos: administración, ventas, taller y recambios. Hasta hace unos años Auto Norte, S.A. se convirtió en referente regional del vehículo de ocasión, abandonando este departamento cuando comenzó la crisis económica y con la idea de retomar ese liderazgo en estos tiempos.

El 1 de Mayo de 2014, Auto Norte fue incorporada de nuevo a la Licencia Peugeot Ocasiones del León (en adelante, PODL), casi año y medio después de que por incumplimiento de los criterios, fuese dado de baja (Enero 2013).

Dichos criterios son unos estándares que Peugeot España fija para todas las concesiones bajo su paraguas Ocasiones del León (tabla 3.1) basados en espacio disponible para la exposición de los vehículos, una correcta identificación interior y exterior de la misma, un número mínimo de stock acorde al objetivo de ventas estipulado, así como un mínimo de compras al canal propio de la marca (hablaremos de ello más adelante), entre otros.

El incumplimiento de alguno de ellos de manera reiterativa supone la expulsión de la licencia.

Identificación	Identificación interior/exterior Blue Box + material PLV actualizado.
Exposición	Espacio específico para exposición VO, mínimo 240m2 (20 uds). Dicha exposición puede ser interior y/o exterior.
Fuerza de ventas	1 Responsable de ventas VO + 1 vendedor específico VO (se aceptan vendedores mixtos VN/VO, con un mínimo de 3)
Sistemas informativos	100% de las ventas realizadas a través de Myc@r de forma correcta y completa
Compras	Alcanzar un mínimo de compras 50% del objetivo de compras VO.
Stock VO	Disponer de al menos un Stock mínimo de 2 meses venta.
Internet	100% del stock para particulares publicado en la web POdL con un mínimo de 6 fotos + 100% seguimientos leads generados

Tabla 3.1. Criterios Licencia Peugeot Ocasiones del León. Fuente: Peugeot España. Elaboración Propia.

Desde hace más de año y medio, ejerzo como Jefe de Ventas del Departamento de Vehículos de Ocasión (VO) de Auto Norte, S.A., concesionario oficial Peugeot en Santander (Cantabria), es por ello que nos centramos en esta empresa y no en otra.

3.2.1 Antes del cambio

El stock medio en 2013 se situó en 11 unidades (dato SIGEM (Sistema de Gestión Empresarial) 2013). Un 73% del mismo entre 90 y 180 días, y un 0% de más de 180 días. Con ese stock se disponía de 1,3 meses venta. Por tanto, las ventas a particular en el año 2013 (99 unidades SIGEM), sobre el stock medio (11 unidades SIGEM 2013), nos da un resultado de más de 8 vueltas de stock al año, siendo la cifra ideal de 6-7 vueltas/ año.

Las ventas a Particular fueron de 99 unidades según el dato que figura en SIGEM. El ratio de ventas de vehículos de ocasión en relación a las ventas de vehículos nuevos realizadas en este periodo, considerando únicamente las ventas a particular es de 0,42, siendo la cifra

de referencia una unidad usada por cada nueva vendida. La media de los Concesionarios PODL en 2013 se situó en un 0,64.

El dato de ventas totales (incluidas las ventas de vehículos nuevos y vehículos de ocasión) en 2013 de SIGEM, fueron 359 unidades. Por lo tanto, el 28% de las ventas se producen al canal de vehículos de ocasión.

Las compras realizadas al Departamento de CDVO (Compra Directa Vehículos de Ocasión de la propia Red Peugeot) en 2013 se produjeron únicamente en los meses de Febrero y Noviembre, sumando menos de diez compras en total, lo cual supuso un 6% del objetivo marcado para el año, que era de poco más de 100 aproximadamente.

Otro de los requisitos que Peugeot España considera de obligado cumplimiento es que todas las fichas de clientes, ventas y cualquier operación concerniente al proceso de venta sean tramitadas a través de su sistema operativo llamado Mycar, desde el cual hay que tramitar toda la información para el cotejo de la marca, obteniendo de esta forma ratios exactos (ventas, porcentaje de cierre de operaciones, clientes atendidos, pruebas realizadas...) de cada uno de los concesionarios ligados a la marca.

Antes de la expulsión de la licencia, Auto Norte, S.A. mostraba una tasa de cierre de ventas a clientes particulares, considerando el año completo, de un 100%, lo que refleja que se cumplimentaban fichas y ofertas a clientes sólo cuando se realizaba el pedido y no se realizaban como simple información comercial de inicio (dato Mycar). Siendo la referencia un 35%.

Internet. Sin acceso a la web PODL. Por lo tanto, no se pudieron medir los mensajes solicitando información de alguno de los vehículos en stock, ya que no podían publicitarse a través de esa plataforma, estos mensajes reciben el nombre de leads.

3.2.2 Después del cambio

En el año 2014, este Concesionario ha sido seleccionado por Peugeot España con la intención de relanzar la actividad VO bajo el programa de PODL. Para ello, Auto Norte, S.A. se compromete al cumplimiento de todos los criterios de la licencia VO de Marca.

Las compras realizadas al Departamento de CDVO en 2014 acumuladas a diciembre fueron aproximadamente 100 unidades, lo que supone más de un 250% sobre unidades del objetivo marcado para ese periodo, Enero - Diciembre 2014.

Las ventas a Particular acumuladas a Diciembre de 2014 son más de 150 unidades, según el dato declarado a través de la actividad VO en Mycar. El ratio de ventas VO en relación a las ventas VN realizadas en este periodo, considerando únicamente las ventas a particular es de 0,70, siendo la cifra de referencia, una unidad VO vendida por cada venta VN, estando la media de los Concesionarios PODL en 2014 cercana al 0,5.

La tasa de cierre en Mycar a particular fue de casi un 40%, lo que refleja que se ha corregido la desviación de 2013 y se trabaja correctamente, completando las fichas de información al cliente VO en cada nueva visita. El indicador de referencia es un 35%.

Desde el mes de Marzo ya se dejó configurada la web PODL para publicar y comenzar a tratar los leads recibidos.



Gráfico 3.3. Página Web Peugeot Ocasiones del León. Fuente: Peugeot Ocasiones del León

El objetivo VO de ventas a particular fijado para 2014 fue menor que las 150 unidades vendidas, por lo que en menos de un año se consigue retomar una actividad dejada atrás por una mala gestión, contando además que la mayor proyección fue a partir del segundo semestre del año y que comenzamos la actividad prácticamente en Marzo.

El stock medio en 2014 real se sitúa en 50 unidades aproximadamente. Un 10% del mismo entre 90 y 180 días, y un 0% de más de 180 días. Con ese stock se dispone de 1,6 meses venta, por debajo del indicador de referencia que son 2,5 meses venta.

Por lo tanto, nos da un resultado de más de 7 vueltas año, lo que se sitúa en la cifra ideal de 6-7 vueltas/ año. Esto refleja que existe una buena gestión del stock disponible

3.3 Análisis de los competidores

Se tendrá que diferenciar entre empresas que se dedican a la compraventa de vehículos puramente dicha, los cuales llamaremos desde este momento “Compraventas” y los concesionarios oficiales que aun siendo su actividad principal la venta y reparación de vehículos nuevos comienzan poco a poco a darse cuenta que este departamento puede conseguir una mayor rentabilidad que el primero.

Cierto es también, que cada día aparece más intrusismo en este sector, siendo muy habitual encontrarnos con la figura de un particular, en adelante “Particular”, comprando vehículos para venderlos por un importe mayor pero sin estar dado de alta en ninguna actividad económica

Tipo	Número
Concesionarios Oficiales (Anexo 1)	90
Compraventas	35

Tabla 3.2. Resumen competidores en la provincia de Cantabria. Elaboración propia

Habría que tratar con sumo cuidado el tema de los proveedores que nos abastezcan (canales de compra) y que a su vez pudiese llegar el caso en que de manera directa ofreciese sus productos a nuestro cliente final.

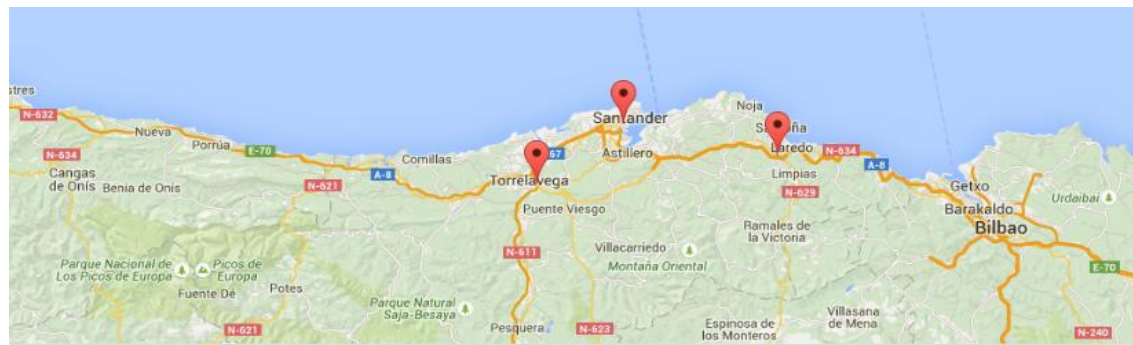
Se hace referencia a empresas / particulares que nosotros como empresa nos hacemos de sus servicios para la adquisición de los vehículos, pudiendo ser:

- Propia Marca: Renting, Leasing de empresa
- Empresas de Renting Privado
- Empresas de Rent A Car (en adelante R.A.C.)
- Particulares (tanto por la No-Compra de vehículos como por la Retoma como forma de pago del que adquiere).

En este último punto nos referimos a No-Compra como la acción de adquirir el vehículo del cliente incluso en aquel caso en el que no realice la opción de compra con nosotros. Puede que este vehículo nos interese para engrosar nuestro stock pero el cliente al final se decanta por una marca de la competencia, por ejemplo, pero aun en ese caso mostramos interés por la compra de su vehículo.

Esta acción, nos fortalece como empresa, ya que damos a entender dos cosas, que en ningún momento estamos sobretasando falsamente el valor de su vehículo, ya que sin comprarnos nada le estamos ofreciendo el mismo dinero por él.

Haciendo estudio de campo en la provincia de Cantabria, llegamos a la conclusión de que aunque sean 3 los concesionarios oficiales Peugeot que se ocupan de venta de vehículos, tan sólo nosotros nos dedicamos de pleno a la venta de VO, copando prácticamente la totalidad de la cuota de mercado en la venta de vehículos de ocasión.



3 concesionarios Peugeot en Cantabria

Marca	Tipo	Nombre	Provincia	Población	Dirección
PEUGEOT	Oficial	Auresa	Cantabria	Colindres (39750)	La Mar, 45
PEUGEOT	Oficial	Auto Norte	Cantabria	Santander (39011)	Avda. de Parayas, 8
PEUGEOT	Oficial	Ramón González y Hermanos	Cantabria	Torrelavega (39300)	Avda. de Bilbao, 109

Gráfico 3.4. Concesionarios Peugeot en Cantabria. Fuente: Concesionarios.com

Por tanto, se considera como competidores potenciales a concesionarios oficiales de la propia marca y diferentes, así como a localidades cercanas o en un radio de unos 200 kilómetros, ya que como explicaremos después, el posicionamiento en la red es de suma importancia y la percepción del precio así como el estado del vehículo pueden ser factores determinantes para realizar la compra en un lugar u otro.

En la actualidad hay 35 compraventas dados de alta para dicha actividad, destacando entre ellos a Automóviles La Canal, situado en Soto de la Marina, y Santander Ocasión situado frente al aeropuerto en Maliaño. Un breve resumen de los existentes en la región se muestra en el gráfico 3.5.



Gráfico 3.5. Principales compraventas en la Provincia de Cantabria. Fuente: MotorCantabria.com

Según datos ofrecidos por Automóviles La Canal, tienen un promedio mensual de 8 ventas, o lo que es lo mismo, casi un centenar de ventas al año.

Hay que diferenciar que el público objetivo no es el mismo, ya que los compraventas venden vehículos, como norma general, de más antigüedad que nuestra empresa, por lo que no están acaparando parte de nuestra cuota de mercado, sino que más bien la complementan.

Gran número de los vehículos que son vendidos por compraventas tienen origen de compra un concesionario, mediante la tasación previa para la valoración a un cliente que quiere comprar en nuestras instalaciones otro.

3.4 Análisis de los clientes

Aunque hemos comentado cuál será nuestro segmento a explotar, como es el de la venta a particulares y autónomos, no debemos olvidar que el volumen de ventas final lo puede englobar también la venta a empresas y sociedades.

3.5 Análisis de los proveedores

Varios son los canales de compra por lo que podemos optar, haciendo uso de prácticamente la totalidad de ellos de manera simultánea, prevaleciendo la compra a CDVO, como antes hemos mencionado.

Uno de los valores añadidos a la compra de vehículos a la propia marca es que tenemos facilidad en cuanto a la forma de pago (contamos con una franquicia de 120 días en los cuales no pagamos interés alguno) siempre y cuando tengamos línea de crédito disponible, sino el pago debiese hacerse al contado.

El 100% de nuestro stock se sitúa por debajo de esa franquicia, ya que la gestión del stock está enfocada primordialmente a la rotación de stock, ya que cuantas más veces se consiga rotar ese stock, mayor rentabilidad generaremos a la empresa, por lo que si en algún momento una de las unidades se acerca a los 120 días en cuestión, dicho bien se liquida vendiéndose a particular (o compraventa si llegase a interesar) y da paso a la adquisición de otra unidad diferente, rebajando su valor hasta precio de coste o incluso asumiendo una pequeña pérdida en el momento actual.

La forma de la compra es a través de subasta online (como la inmensa mayoría de canales) y/o con opción “Cómpralo ya”, un precio fijo para ciertas unidades y el primer interesado puede adquirirlo directamente (normalmente estos precios suelen ser mayores que los precios iniciales de las pujas).

Como hemos hablado hay un objetivo de compra a la marca para poder optar a “x” apoyos e incentivos, que como repito, no trataremos en este estudio, pero que sí influyen directamente a la hora de tener que “mal comprar” en alguna ocasión para llegar a los mismos. Hay veces en las que se tendrá que adquirir un vehículo por encima de su valor de mercado de compra porque igual con esa unidad se consigue alcanzar el objetivo prefijado de compras al CDVO, ya que a posteriori, Peugeot España nos abonará una cantidad “X” por unidad vendida, que no comprada, pero será necesario para ello cumplir con las compras.

3.6 Análisis DAFO

Se elabora un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) con la finalidad de plasmar de una manera más visual y resumida, los factores que se han ido tratando a lo largo del estudio.

Esta herramienta nos ayuda a evaluar tanto el entorno interno (Debilidades y Fortalezas) como el entorno externo (Amenazas y Oportunidades) de una manera objetiva, mostrando en qué se tiene algún tipo de ventaja frente a los competidores y en qué se tendrá que mejorar.

Debilidades	Fortalezas
1. Mejoras comunicación entre proveedores y cliente final 2. Mayor información en manos de los clientes. Internet un arma de doble filo 3. No hay opción a subvención por parte del Gobierno (No Plan PIVE para matriculados) 4. Mala reputación de los compraventas	1. Orientación al cliente 2. No estandarización de los clientes 3. Buena reputación e imagen 4. Seguridad al comprar en concesionario oficial
Amenazas	Oportunidades
1. Continua subida de impuestos 2. Negación de créditos 3. Aumento de la tasa de paro	1. Imagen de marca 2. Descenso Prima de riesgo 3. Tendencia alcista compra VO 4. Mayores restricciones Plan PIVE 5. Descuentos por parte de las financieras 6. Menor renta disponible en las familias

Tabla 3.3. Análisis DAFO. Elaboración propia

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING. MARKETING MIX

4.1 Producto

La Empresa basará todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de prestar un servicio integral y de máxima calidad.

Desde un primer momento se instaura en el departamento VO todos los cánones y estándares del departamento VN, rompiendo con el estereotipo que la sociedad puede tener cuando se habla de “coches de ocasión”. Nos imaginamos al típico compraventa que desde que entramos por la puerta *“intenta engañarnos”* vendiéndonos un vehículo que aun estando en perfectas condiciones no podemos dejar de pensar que tiene un *“defecto”*, apoyándonos en frases de las que no esperamos respuesta como:

“¿No habrá tenido ningún golpe?”

“¿Los kilómetros son reales?”

“¿Está libre de cargas?”

El producto que se ofrece es un vehículo de ocasión, con sus kilómetros y su tiempo, encontrándose en perfectas condiciones, tanto mecánicas como de carrocería, y con una previa limpieza integral del mismo, por lo que no dejamos de llevarnos un “coche nuevo” pero con kilómetros y tiempo. Si a todo ello le sumamos que nos van a dar un año de garantía sin límite de kilómetros a nivel europeo, ¿Qué es lo que conseguimos? ... *Confianza.*

¿Estamos dispuestos a pagar un poco más por algo que nos vende un particular en la calle (sin ningún tipo de garantía)? Basándome en la búsqueda de vehículos a través de la web y en la propia experiencia, hay casos en los que los propios particulares piden más que el vehículo que se está vendiendo en la concesión.

Otro factor determinante, el tiempo del vehículo. Nos vamos a centrar en la venta de vehículos a particulares que no superen los diez años de antigüedad, ya que por un lado la propia sede central nos marca ello como un estándar operacional y porque consideramos que no es nuestro producto.

Los vehículos que retomamos como forma de pago y que superan esos diez años, los vendemos a compraventas, que son quienes trabajan esos tiempos, sacando en cada una de esas operaciones un margen, pero careciendo de la necesidad de ofrecer una garantía, ya que se vende el producto a un profesional de la compraventa dado de alta como tal y no existe obligación, ya que actúa a su vez como perito del vehículo y están acostumbrados a detectar deficiencias, por lo que la Ley de Garantías exime al vendedor de afrontar el pago de cualquier reparación.

4.2 Precio

A lo largo de los años se puede comprobar cómo el aumento de los precios es aceptado por los clientes si va acompañado de seriedad, profesionalidad y calidad.

Si bien es cierto que cuando un cliente entra por un concesionario espera al menos que se cumplan todas ellas, querrá comprar al menor precio posible y el vehículo con mayores prestaciones que pueda.

Para la fijación de los precios tenemos en cuenta un gran número de factores, pero sobretodo hay que partir de una idea clara:

“NO HAY DOS COCHES IGUALES”

Por lo tanto, no nos sorprenderá comprar dos vehículos con el mismo tiempo (aproximado), similar número de kilómetros y con el mismo motor por un importe diferente. Veamos un ejemplo:

Peugeot 508 Allure 2.0 HDi 150 CV con fecha de matriculación en 06/2011 y 85.000 kms lo adquirimos por 15.000 euros

Peugeot 508 Allure 2.0 HDi 150 CV con fecha de matriculación en 07/2011 y 90.000 kms lo adquirimos por 16.000 euros

El precio de compra no es una ciencia cierta, se debe tener en cuenta valor de mercado del vehículo (tanto de compra como de venta) apoyándose en herramientas tales como GANVAM (Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos a Motor, Reparación y Recambios) y EUROTAX, proveedor líder de datos, soluciones y servicios de inteligencia de negocio para la industria del automóvil europea.

Si el precio de compra nos parece atractivo, seguiremos adelante con el proceso, contratando un transporte si es que no está incluido en el mismo. La propia marca lo incluye en sus servicios como un coste adicional a la compra del vehículo, pero otras alternativas carecen del mismo, teniendo que contratar nosotros con un tercero la recogida y entrega del bien adquirido, pudiéndonos complicar de alguna manera la compra. En algún caso, el hecho de tener opción de contratar transporte o no directamente con el proveedor hace que decanemos la balanza a seguir trabajando con ellos, más que nada por el trastorno que ocasiona el tener que realizar las gestiones oportunas.

Precio de compra 15.000 euros + 300 de gastos de transporte (aproximadamente), ya tenemos un incremento en el coste al cual hay que sumarle el reacondicionamiento (de media 400 euros por vehículo), limpieza (de media 100 euros por vehículo), garantía (de media 600 euros por año y unidad) y los gastos de gestoría y transferencias (de media 200 euros por operación). De los 15.000 euros que nos costaba adquirir el vehículo ya estamos en una cantidad aproximada de 16.600 euros. Si se quiere obtener al menos un beneficio de 1.000 euros en la operación, el precio de venta debería ser de 17.600 euros, pero no teniendo en cuenta los gastos de personal, costes indirectos o la comisión del vendedor, por lo que realmente se debiese vender más caro para conseguir esa plusvalía.

Resumiendo:

DESCRIPCIÓN	SIN IVA	IVA	TOTAL
Compra vehículo	12.396,69	21,00	15.000,00
Transporte	247,93	21,00	300,00
Reacondicionamiento	330,57	21,00	400,00
Limpieza	82,64	21,00	100,00
Garantía	495,86	21,00	600,00
Administración	165,89	21,00	200,00
TOTAL	13.719,00	21,00	16.600,00

Tabla 4.1. Ejemplo fijación precio vehículo de ocasión. Elaboración Propia.

Se puede hacer la misma operación a la inversa. Si se quiere vender ese mismo vehículo por 17.600 euros, ¿Cuánto se puede llegar a pagar teniendo en cuenta unos costes adicionales de 1.600 euros? Y a sabiendas de que obviamente queremos sacar una rentabilidad a esa operación.

El precio de compra influye significativamente en el precio de venta que se aplica, por lo que al igual que nuestros clientes, intentaremos comprar por el menor precio y abaratar en la medida de lo posible todos los costes adheridos a la compra.

4.3 Promoción

Lo primero a tener en cuenta es que como todo negocio, habrá que darse a conocer, tanto para las empresas como para el público en general, ya que es bien sabida la influencia del boca – oreja. Para ello se organizará un evento propio de promoción donde se invitará a los gerentes o encargados de los departamentos correspondientes de las empresas que consideramos cliente potencial para el negocio, así como a los miembros de las empresas competidoras, para que sepan de la existencia de un nuevo competidor en el sector y porque nunca se sabe con quién se terminará cooperando en futuro.

El objetivo es muy sencillo, posicionarnos en el mercado como una empresa seria, formal y solvente, y a la par que esos clientes potenciales sepan quienes somos.

A lo largo del año se realizarán diferentes campañas de marketing y publicidad para hacer llegar las características de nuestros productos y descuentos, intentando captar la atención de todo aquello que entable nuestro mercado potencial.

Muchas de estas campañas serán de carácter privado, originadas incluso desde el seno de la propia marca, como por ejemplo:

- Ofertas y descuentos puntuales
- Apoyos de la marca para el cierre y/o tasación de los vehículos
- Eventos VIP y regalos ocasionales

También habrá que acudir a todo aquel evento público, como por ejemplo, “Ferias del Stock del Vehículo de Ocasión” convocado por el ayuntamiento o cualquier otro organismo público, ya que en ellas se concentrarán tanto concesionarios como compraventas de renombre y son de “obligada” asistencia si queremos mantener una reputación o darnos a conocer a clientes que no saben que trabajamos los vehículos de ocasión.

4.4 Canales de Distribución

Se habilita un área de la concesión actual para el desempeño de las funciones del departamento VO, habiendo también unas pautas obligatorias desde la propia marca respecto al número de coches expuestos, metros cuadrados de la exposición, cumplimiento de los estándares (los cuales son auditados continuamente, tanto por la marca directamente como a través de “clientes misteriosos” indirectamente).

Está comprobado que a mayor número de vehículos expuestos hay un mayor porcentaje de posibilidad de compra, pero tampoco es una ciencia exacta, por lo que si un mes vendemos diez coches de un modelo en cuestión, no quiere decir que el mes siguiente vendamos otros tantos del mismo modelo, sino que a mayor número de unidades, mayor diversidad de modelos, colores, tamaños...

A la par que se vende en el mismo concesionario se puede buscar la ayuda externa de agentes autorizados, como por ejemplo, talleres de la propia red Peugeot en este caso para que exhiban unidades de nuestro stock en sus instalaciones. De esta manera ganamos posicionamiento en la provincia y llegamos a clientes que quizá no hubiesen pasado por las nuestras, incentivando a estos agentes por la venta de vehículos

El posicionamiento en internet como antes se ha mencionado es de suma importancia para este departamento. Podemos estar vendiendo 500 euros más caro un mismo vehículo de peores prestaciones que el concesionario de al lado, y al filtrarlo por características y/o precio vamos a quedar fuera de lugar. Para ello hay que estar en continuo contacto con las redes sociales, informando de descuentos y campañas, y con las páginas contratadas para la publicación de los vehículos externas a la propia marca, ya sean coches.net, segundamano, milanuncios, autoscout,... ya que hoy en día un gran porcentaje de las ventas vienen derivadas de alguien que previamente ha investigado en la web.

El software líder en España es Carfactory, que trabaja con una amplia red de portales colaboradores, contando entre ellos a Coche.net y segundamano.es como principales estandartes. El coste mensual es de aproximadamente 200 euros.



Gráfico 4.1. Principales portales colaboradores de Carfactory. Fuente: Carfactory

Autocasión y AutoScout24 son dos de los más fuertes publicadores tras Carfactory. Autocasión congrega varios productos (alguno de ellos de estimación online de valores de mercado que hacen más rápida nuestra gestión de valoración, así como más precisa) haciendo incrementar el coste de la contratación por encima de los 300 euros (no siendo líder en publicación pero siendo de nuestro interés las plataformas paralelas que desarrollan). AutoScout por el contrario no tiene un coste elevado. Por tan sólo 100 euros al mes contamos con este servicio.

Además de estas mencionadas existen muchos publicadores secundarios, sin coste alguno (muchos de ellos van englobados en los anteriores), para todo aquel que no quiera / pueda soportar el coste de los principales publicadores.

Con este coste lo que conseguimos es un escaparate las 24 horas del día.



Gráfico 4.2. Resumen de los principales publicadores de vehículos. Fuente: ANCOVE (Asociación Nacional de Comerciantes de Vehículos)

4.5 Organigrama Concesionario

Para el buen funcionamiento del concesionario en general, se necesitará la función de varios departamentos, siendo la gerencia uno de ellos.

El trabajo a realizar se divide en tres escalas muy diferenciadas, como son la de gerencia, comercial y administrativa.

- Departamentos comerciales. Son los encargados de la captación de nuevos clientes, se encargarán de llevar a cabo todas las acciones que sean oportunas para cerrar la venta con el cliente. Estarán dirigidos por sendos Jefes de Ventas, uno para el departamento VN y otro para el departamento VO, estando al mando de sus correspondientes equipos de ventas.

- Departamento de administración. Se ocupará de la administración en general, así como de la contabilidad de la empresa. Labores como dar entrada en el sistema los vehículos, tanto los que se adquieren como los que se venden, recepción de los expedientes de los departamentos comerciales para su posterior facturación y transmisión a nombre del nuevo titular.

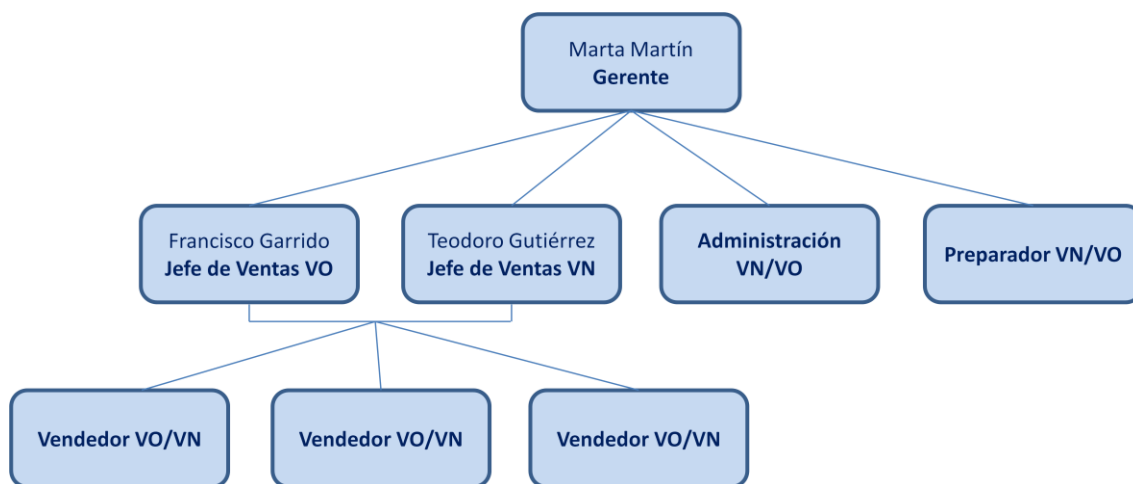


Gráfico 4.3. Organigrama real del concesionario Peugeot Auto Norte. Elaboración propia

El Gerente será el encargado de la coordinación de todo el equipo, así como la fidelización de los clientes que vaya consiguiendo captar el Departamento comercial. Su labor de gestión, motivación y coordinación de toda la plantilla será clave a la hora de crear un buen clima laboral. A su vez, la labor comercial del gerente es uno de los pilares de la empresa, ya que será quien deba representar a la empresa en todas sus facetas, aun teniendo un departamento comercial tanto de VN como VO, ya que estos últimos se encargarán de la gestión y coordinación de sus respectivos departamentos.

En particular, entre las funciones del Jefe de Ventas de VO destacan:

- Definición, diseño y puesta en marcha de la estrategia de ventas y plan comercial.
- Seguimiento del cumplimiento de los objetivos y presupuesto de ventas
- Liderar, coordinar y supervisar al equipo comercial
- Análisis del mercado potencial
- Impulso de acciones de marketing
- Resolución de conflictos con clientes
- Interrelacionar con la marca
- Negociación con cualquier proveedor externo

5. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO: ANÁLISIS DE VIABILIDAD

5.1 Estimación Impacto económico

Para poder confeccionar unos estados de flujo de caja, deberemos estudiar con anterioridad detenidamente cuales han sido los gastos e ingresos medios a lo largo del año, y para ello utilizaremos una media mensual como dato referencia.

Se parte del supuesto de que contaremos para el estudio con el total de las ventas realizadas el año 2014, ya que para ello contamos con el histórico del mismo. (Se adjunta Anexo con desglose mensual de 2014. Se trata de datos aproximados por motivos de confidencialidad)

GASTOS FIJOS	
1200	SUELDOS
1000	COMISIONES (suponiendo 10 ventas) 100eur/unidad
704	SEG. SOCIAL
40	SUMINISTROS
400	PUBLICIDAD
200	AMORTIZACIÓN
<u>3544</u>	<u>GASTOS FIJOS TOTALES</u>

Tabla 5.1. Gastos fijos Departamento VO. Elaboración propia

El siguiente paso será calcular los costes variables que tenemos por vehículo, para ello aplicamos una media unitaria en base a todas las unidades vendidas en el periodo, teniendo en cuenta el coste medio de compra de los vehículos, coste medio de la reparación, coste medio de la contratación de una garantía, etc.

COSTES VARIABLES POR UNIDAD	
8000	COMPRA
400	REPARACION
60	LIMPIEZA
90	GESTORIA
300	GARANTIA
<u>8850</u>	<u>COSTES VARIABLES TOTALES</u>

Tabla 5.2. Costes variables por vehículo Departamento VO. Elaboración propia

El margen medio unitario en la venta de un vehículo de ocasión es del 15% (según la red Peugeot), por lo que podemos estimar nuestro precio de venta aproximado incrementando los costes variables que acabamos de calcular en esa cuota, resultando un precio de venta medio por unidad de 10.177,5 euros.

PRECIO DE VENTA MEDIO UNIDAD VEHÍCULO DE OCASIÓN
10.177,50 EUROS

Tabla 5.3. Precio de venta por unidad estimado. Elaboración propia

Ahora bien, si multiplicamos este precio de venta medio por las unidades vendidas en el periodo anterior 2014 (150 unidades aproximadamente) resulta:

IMPACTO ECONOMICO 2015
1.526.625 EUROS

Tabla 5.4. Impacto económico estimado. Elaboración propia

A los cuales habría que restar los gastos fijos y variables derivados de la propia actividad que hemos hablado al comienzo del punto, que ascienden a lo largo del año a 46.488 los fijos y 1.327.500 euros los variables, obteniendo:

RESULTADO ECONOMICO 2015
152.637 EUROS

Tabla 5.5. Resultado económico estimado 2015. Elaboración propia

5.2 Flujos de Caja:

Es el flujo neto de caja después de impuestos que genera el activo total de la empresa con independencia de cómo se financia dicho activo.

En la tabla 5.6 se muestra la evolución creciente de los Flujos de Caja con una previsión a 10 años.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
152637	160269	168282	176696	185531	194808	204548	214776	225514	236790

Tabla 5.6. Flujos de Caja. Fuente: Elaboración propia

Se llega a estas cuantías sumando las amortizaciones al Resultado de Explotación al cual se lo habíamos restado con anterioridad, pero como sólo nos interesa conocer las entradas y salidas de dinero, no las tendremos en cuenta a la hora de valorar los Flujos de Caja. Se tiene en cuenta un incremento anual de tan sólo un 5%, aunque pudiese ser muy superior viendo tan sólo al ritmo que está aumentando el mercado en este año 2015, un 13%.

5.3 VAN (Valor Actual Neto)

El VAN o Valor actual Neto es el valor actual de los Flujos de caja esperados menos la inversión Inicial del Proyecto.

Partiendo de la base en que no hay un desembolso inicial propiamente dicho, podemos considerar como tal el coste de oportunidad de los vehículos matriculados a fecha del comienzo de la actividad del departamento, que en este caso son 30 vehículos, lo que supone un coste de 240.000 euros (media por unidad de 8.000 euros)

PROYECTO	
INV.INICIAL	-240.000
Flujo de Caja 2015	152.637
Flujo de Caja 2016	160.269
Flujo de Caja 2017	168.282
Flujo de Caja 2018	176.696
Flujo de Caja 2019	185.531
Flujo de Caja 2020	194.808
Flujo de Caja 2021	204.548
Flujo de Caja 2022	214.776
Flujo de Caja 2023	225.514
Flujo de Caja 2024	236.790

TASA DTO (%)	20,00%
VAN	
PROYECTO	509.890

TASA DTO (%)	3%
VAN	
PROYECTO	1.378.338

Tabla 5.7. Valor Actual Neto (VAN). Elaboración propia

Al ser el VAN mayor que 0, se acepta el proyecto. Se ha aplicado una tasa de descuento del 20 % y resulta un VAN de 509.890 € después de restar la inversión inicial a los flujos de caja

actualizados. En el segundo supuesto, igualamos la tasa de descuento a la Rentabilidad Económica (ROA) que FACONAUTO considera que se alcanzará como rentabilidad de los concesionarios, que es de 3% y en este caso, el VAN es superior al anterior con una cuantía de 1.378.338 €.

En ambos casos se acepta la inversión en el proyecto.

VAN PARA CADA %	
%	VAN
0%	1.919.852
4%	1.532.824
8%	1.249.113
12%	1.036.928
16%	875.243
20%	749.880
24%	651.094
28%	572.075
32%	507.983
36%	455.326
40%	411.547
44%	374.748

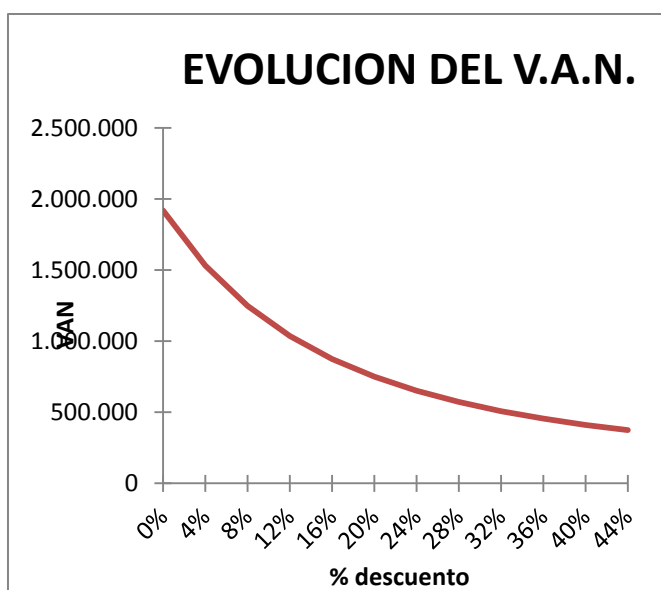


Gráfico 5.1. Evolución Valor Actual Neto (VAN). Elaboración propia

5.4 TIR (Tasa Interna de Retorno)

Consiste en evaluar el proyecto en función de una única tasa de rendimiento o la tasa de interés más alta que un inversor pagaría sin perder su inversión. En resumidas cuentas esta tasa de descuento hace que el Valor Actual Neto de un proyecto sea igual a cero.

PROYECTO	
INV.INICIAL	-240.000
Flujo de Caja 2015	152.637
Flujo de Caja 2016	160.269
Flujo de Caja 2017	168.282
Flujo de Caja 2018	176.696
Flujo de Caja 2019	185.531
Flujo de Caja 2020	194.808
Flujo de Caja 2021	204.548
Flujo de Caja 2022	214.776
Flujo de Caja 2023	225.514
Flujo de Caja 2024	236.790

TIR	
PROYECTO	68,02%

Tabla 5.8. Tasa Interna de Retorno (TIR). Elaboración propia

Los datos indican que la Rentabilidad Relativa que esperamos que la empresa genere es de 68,02%. Se está hablando de que la empresa en cuestión aporta un desembolso inicial muy pequeño en comparación con el impacto económico que generará con tan sólo poder optar a un 3 % de la cuota de mercado.

5.5 Payback

Esta herramienta nos permite obtener en cifras reales el tiempo de recuperación de la inversión.

PROYECTO	
INV.INICIAL	-240.000
Flujo de Caja 2015	152.637
Flujo de Caja 2016	160.269
Flujo de Caja 2017	168.282
Flujo de Caja 2018	176.696
Flujo de Caja 2019	185.531
Flujo de Caja 2020	194.808
Flujo de Caja 2021	204.548
Flujo de Caja 2022	214.776
Flujo de Caja 2023	225.514
Flujo de Caja 2024	236.790

PAYBACK	PAYBACK ACTUALIZADO
TASA DTO (%)	3 %
PROYECTO	1,6

Tabla 5.9. Payback. Elaboración propia

Según los datos obtenidos del análisis del Payback, resulta que el proyecto de creación de esta empresa necesitará tan sólo 1,6 años para recuperar la inversión realizada.

5.6 Análisis de sensibilidad

Para un completo estudio de viabilidad hará falta completarlo con un análisis de sensibilidad, el cual resultará de aplicar un determinado número de hipótesis sobre los datos ya reflejados sobre el mismo.

Se muestran los datos sobre cómo afectaría al proyecto el supuesto de que el crecimiento de las ventas alcanzado sea de un 2 % en lugar de un 5 %.

La tabla 5.10 muestra una comparativa entre los Flujos de Caja de ambos porcentajes, pudiéndose ver con claridad los efectos de este cambio.

Cuota	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5%	152637	160269	168282	176696	185531	194808	204548	214776	225514	236790
2%	152637	155689	158803	161979	165219	168523	171894	175331	178838	182415

Tabla 5.10. Análisis sensibilidad. Elaboración propia

Se aprecia como no afecta al incremento de los flujos de caja. La cuantía de los mismos es menor al contar con un 3% menos pero vamos a demostrar a continuación que no altera la decisión de invertir en este proyecto.

Valor Actual Neto (VAN)

Al ser el VAN menor que 0, no se acepta el proyecto. Se ha aplicado una tasa de descuento del 20 % y resulta un VAN de 440.810 €.

PROYECTO	
INV.INICIAL	-240.000
Flujo de Caja 2015	152.367
Flujo de Caja 2016	155.689
Flujo de Caja 2017	158.803
Flujo de Caja 2018	161.979
Flujo de Caja 2019	165.219
Flujo de Caja 2020	168.523
Flujo de Caja 2021	171.894
Flujo de Caja 2022	175.331
Flujo de Caja 2023	178.838
Flujo de Caja 2024	182.415

TASA DTO (%)	20,00%
VAN	
<u>PROYECTO</u>	<u>440.810</u>

TASA DTO (%)	3,00%
VAN	
<u>PROYECTO</u>	<u>1.178.551</u>

Tabla 5.11. Valor Actual Neto (VAN). Elaboración propia

En el segundo supuesto, igualamos la tasa de descuento a la Rentabilidad Económica (ROA) que FACONAUTO considera que se alcanzará como rentabilidad de los concesionarios, que es de 3% y en este caso, el VAN es superior al anterior con una cuantía de 1.178.551 €.

En ambos casos se acepta la inversión en el proyecto.

VAN PARA CADA %	
%	VAN
	1.671.058
4%	1.346.690
8%	1.107.306
12%	927.051
16%	788.761
20%	680.810
24%	595.179
28%	526.237
32%	469.965
36%	423.452
40%	384.555
44%	351.678

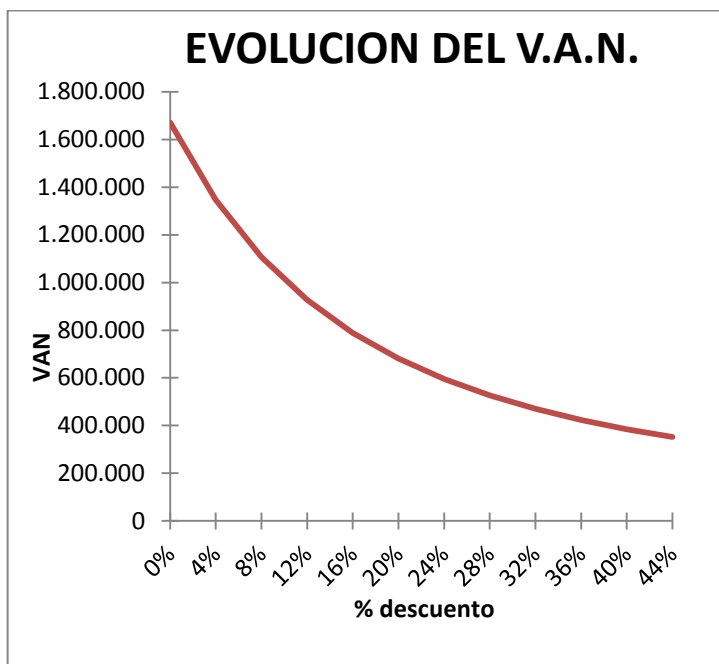


Gráfico 5.2. Evolución Valor Actual Neto (VAN). Elaboración propia

Incluso con un crecimiento de las ventas del 2 % sería suficiente para la supervivencia del departamento.

6. CONCLUSIONES

A la vista de los resultados obtenidos a través de la elaboración de este análisis de viabilidad en los que se aprecia que en este sector y segmento como es el de la venta de vehículos de ocasión se soporta mejor que en otros la situación actual, que tuvo un impacto económico de 1.526.625 euros en el pasado año 2014 con la venta de 150 vehículos tan sólo en el concesionario Auto Norte, S.A. en el que basamos el estudio, de los cuales se estima conseguir un incremento de las ventas del 5 %, se puede valorar muy positiva la decisión de invertir en este proyecto con un Payback y una inversión inicial reducidos, una rentabilidad absoluta (VAN) de 1.378.338 euros y una rentabilidad relativa (TIR) de 68.02 %.

A lo largo de 2015 se sigue con la gestión del departamento y los números que se obtienen son mucho mayores que los del año anterior, acercándonos a cuotas más cercanas al 13% que se estimó de crecimiento de mercado que del 5% que estimamos crezca al menos el volumen de las ventas.

El número de competidores, aun siendo elevado, no constituye razón de inquietud sino de fortaleza, ya que por un lado los compraventas no alteran nuestro porcentaje de ventas al tratarse de un público objetivo diferente, y por otro lado, los concesionarios oficiales de la propia marca sitos en la región no están realizando labores de venta de vehículos de ocasión como un departamento adicional, lo que nos hace posicionarnos como referente.

Será de suma importancia y a tener en cuenta la continua gestión de rotación del stock y de los canales de compra, ya que es uno de los pilares de nuestra rentabilidad.

Todo ello, unido a la creación de empleo y la inyección económica consecuente en la provincia de Cantabria, es sin duda, merecedor de continuar con la actividad hasta el día de hoy realizada.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) [sitio web]. 2015. [Consulta: 18 Julio 2015]. Disponible en <http://www.anfac.com>
- Asociación Nacional de Comerciantes de Vehículos (ANCOVE) [sitio web]. 2015. [Consulta: 26 Agosto 2015]. Disponible en <http://www.ancove.es>
- Banco de España [sitio web]. 2015. [Consulta: 16 Julio 2015]. Disponible en <http://www.bde.es>
- Carfactory [sitio web]. 2015. [Consulta: 25 Agosto 2015]. Disponible en <http://www.carfactory.es>
- Concesionarios.com [sitio web]. 2015. [Consulta: 2 Agosto 2015]. Disponible en <http://www.concesionarios.com>
- Datos Macro [sitio web]. 2015. [Consulta: 16 Julio 2015]. Disponible en <http://www.datosmacro.com>
- Economía El País [sitio web]. 2015. [Consulta: 16 Julio 2015]. Disponible en <http://www.economia.elpais.com>
- Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción (FACONAUTO) [sitio web]. 2015. [Consulta: 28 Agosto 2015]. Disponible en <http://www.faconauto.com>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) [sitio web]. 2015. [Consulta: 14 Julio 2015]. Disponible en <http://www.ine.es>
- Motor Cantabria [sitio web]. 2015. [Consulta: 12 Agosto 2015]. Disponible en <http://www.motorcantabria.com>
- Peugeot España [sitio web]. 2015. [Consulta: 1 Agosto 2015]. Disponible en <http://www.peugeot.es>