

Roberto Oswaldo Barrionuevo Andrade

**ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
DE FINANCIAMIENTO AUTOMOTRIZ**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC)
presentado como requisito parcial para la
obtención del grado en Ingeniería Comercial
de la Facultad de Negocios especialización
mayor Finanzas, especialización menor
Negocios Internacionales.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2015

BARRIONUEVO, Roberto O., Análisis, diseño e implementación de la planificación estratégica para una empresa de financiamiento automotriz. Quito: UPACIFICO, 2015, 174p. Magister Oswaldo Maldonado (Trabajo de Conclusión de Carrera-T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico).

Resumen: El presente proyecto está elaborado con la finalidad de asesorar a la Gerencia de una empresa de Financiamiento Automotriz sobre la implementación de la Planificación Estratégica; considerando que, la Empresa ha atravesado por un proceso de compra venta de sus Activos y Pasivos por uno de los bancos más importantes del país, por lo cual es necesario un alineamiento a la visión y objetivos estratégicos de sus nuevos Accionistas.

El proyecto abarca desde el análisis de cada una de las empresas intervinientes en la transacción de compra y venta de los Activos y Pasivos, definición de la Misión, Visión y Valores de la empresa, identificación del Modelo del Negocio, un análisis Interno, Externo, desarrollo del FODA, definición de las estrategias, elaboración de un Mapa Estratégico, difusión de la estrategia, control y evaluación.

Adicionalmente he realizado una recopilación de nutrida información respecto a la industria automotriz a nivel regional y local así como también indicadores coyunturales de la economía del país.

Palabras claves: Planificación Estratégica

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Roberto Oswaldo Barrionuevo Andrade declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de carrera

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacifico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título "Análisis, diseño e implementación de la planificación estratégica para una empresa de financiamiento automotriz" con fines académicos y/o de investigación

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long vertical stroke extending upwards from the right side.

Quito, 30 de Marzo 2015

CERTIFICACIÓN

Yo, Oswaldo Maldonado, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacifico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera , certifico que el señor Roberto Oswaldo Barrionuevo Andrade, egresado/a de ésta institución, es autor/a exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Oswaldo Maldonado', is written over a horizontal line.

Quito, 30 de Marzo 2015

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacifico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacifico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe


Ing. Gastón Sandoval
Vice Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacifico

Fecha:	30 de Marzo 2015
Título de Tesis:	“Análisis, diseño e implementación de la planificación estratégica para una empresa de financiamiento automotriz”
Autor:	Roberto Barrionuevo Andrade
Tutor:	Oswaldo Maldonado, Magister
Miembros del Tribunal:	Pablo Perez, Magister Pablo Villamar, Magister
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	30 de Marzo 2015

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi amada esposa, a mis hijas, a mis padres y hermanos quienes me han apoyado incondicionalmente en todos los proyectos que he emprendido.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mi Dios quien ha sido generoso en todos los aspectos de mi vida y es mi fuente de inspiración.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO I: Análisis Situacional	4
Reseña histórica de la Empresa filial multinacional que vendió los Activos y Pasivos.	4
Reseña histórica de la Empresa asesorada	8
CAPÍTULO II: Misión, Visión y Valores de la Empresa	9
Misión	9
Misión definida para la Empresa	10
Visión.....	10
Visión definida para la Empresa	11
Valores	11
CAPÍTULO III: Modelo de Negocio	13
Principales Características del Modelo de Negocio.....	13
Cliente Concesionario con enfoque Total de su negocio	14
Cliente Concesionario con enfoque Comercial de su negocio	14
Expectativa de Servicio clientes Concesionarios.....	15
Oferta de Servicio Clientes Concesionarios.....	15
Cliente Final.....	16
Expectativa de Servicio Cliente Final	16
Oferta de Servicio Cliente Final.....	17
Pilares fundamentales del éxito del modelo de negocio	18
Programa F&I	18
Desarrollo de Productos	18
Capacitación continua a Staff	18
Programa de Fidelización.....	19
IT & Comunicaciones	19
Mejores Prácticas y Six Sigma.....	19
CAPÍTULO IV: Análisis Externo e Interno	21
Panorama del Futuro	21
Restricción Cuantitativa anual de importación para vehículos	22
Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 66	22
Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 77	24
Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 96	25

Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 101	26
Venta de Vehículos Ensamblados vs Importados	28
Participación de Ventas de vehículos por origen	30
Marco Competitivo	31
Bancos.....	31
Instituciones Financieras.....	31
Casas Comerciales	31
Tarjetas de Crédito.....	32
Composición de ventas de vehículos por forma de pago.....	32
CAPÍTULO V: Desarrollo de la Matriz FODA.....	34
Fortalezas	34
Rentabilidad del Negocio.....	34
Estructura Pequeña y Dinamismo	36
Personal Calificado	37
Experiencia en Financiamiento Automotriz.....	37
Respaldo de uno de los principales bancos del Ecuador.....	37
Presencia a nivel Nacional	38
Relación con GM Ecuador.....	39
Tiempos de respuesta en análisis de solicitudes a Concesionarios	40
Debilidades	42
Comunicación Interna.....	42
Integración y sinergia con Banco.....	42
Estabilización del sistema para Generación y Administración de cartera	43
Incremento de índice de Morosidad en Cartera	43
Calidad de Cartera: Sistema Financiero vs Empresa	45
Oportunidades Externas	48
Crecimiento del mercado en segmento de Buses y Camiones	48
Incremento en participación de Crédito Directo Concesionarios.....	50
Crecimiento en Ventas en marcas distintas a Chevrolet	51
Concentración en parque automotor en unidades de más de 5 años de antigüedad.....	53
Formalización del mercado de Vehículos Usados	55
Amenazas.....	57
Sobrendeudamiento en el sector Financiero	57
Eliminación del Buró de Crédito privado	58
Afectación al Modelo de Negocio	60

Disminución de Importaciones de vehículos	60
Incremento en Colocación de créditos de Consumo	61
Estrategias FODA	63
Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)	63
Desarrollar un Producto para clientes Micro finanzas para Buses y Camiones (F1, F5, O1).....	63
Implementación de un proceso de Compra de Cartera generada por Concesionarios como Crédito Directo (F1, F5, O2).....	64
Implementación de Programa F&I para concesionarios Otras Marcas (F4, F6, F8, O3).....	67
Generación de campañas de solicitudes aprobadas para clientes de concesionarios (F4, F5, F7, O4).	67
Desarrollo de producto de Financiamiento para Vehículos Usados (F1,F4,O5).	68
Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)	68
Refinanciamiento para clientes que presenten sobreendeudamiento.	68
Creación de Buró interno y un Score propio para cartera Automotriz (F4, F5, A2).....	69
Participación en los Foros gerenciales del Banco (F5,A3)	71
Promocionar la estructura de comisiones a Concesionarios y beneficios de seguro a clientes. (F4, F7, A5).	73
Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades).....	75
Desarrollar proyecto paralelo de estabilización de sistema. (D3, O1, 02, O3)	75
Soporte de las Agencias del Banco para Recuperación de la Cartera (D4, 01,02,03,04)	75
Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)	77
Propiciar interacción entre áreas internas en la organización definiendo objetivos comunes (D1, A4, A5)	77
Participación en los Foros gerenciales del Banco (D2, D3, A3, A2).....	78
Contratación de Gestor de Cartera externo (D4, A1).....	78
CAPÍTULO VI: Definición de Objetivos Estratégicos.....	81
Perspectiva Financiera	82
Perspectiva del Cliente.....	82
Perspectiva de Procesos Internos	83
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	84
Mapa Estratégico	84
CAPÍTULO VII: Responsabilidad Social.....	86
Enfoque y Dimensionamiento.....	87
Clasificación de Grupos de Interés Prioritarios	88
CAPÍTULO VIII: Difusión de la Estrategia	90
Reunión Objetivo General y Marco Estratégico	90

Evento de Planificación Estratégica.....	91
Evento de Alineamiento.....	91
Seguimiento, Control y Evaluación	92
Reunión de Objetivos y Feedback	92
CAPÍTULO IX: Conclusiones y Recomendaciones	93
Conclusiones:.....	93
Recomendaciones	94
ANEXOS	96
Mercado Automotriz Regional.....	96
Estados Unidos.....	97
Volumen de ventas de vehículos en Estados Unidos	98
Brasil.....	101
Volumen de ventas de vehículos en Brasil	102
México	105
Volumen de ventas de vehículos en México.....	106
Venezuela.....	109
Volumen de ventas de vehículos en Venezuela	110
Colombia.....	113
Volumen de ventas de vehículos en Colombia	114
Perú	117
Volumen de ventas de vehículos en Perú.....	118
Chile.....	121
Volumen de ventas de vehículos en Chile	122
Argentina	125
Volumen de ventas de vehículos en Argentina.....	126
Ecuador	129
Volumen de ventas de vehículos en Ecuador.....	130
Resumen General de los mercados analizados: EEUU, Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador.	134
Parque Automotor: EEUU, Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador	137
Relación Parque Automotor vs Habitantes	139
Situación Macroeconómica del Ecuador.....	142
Sector Real.....	142
PIB	142

Ingreso Per cápita.....	143
Precios constantes 2007, tasa de variación	144
Valor Agregado Bruto por Industrias 2013.....	145
Inflación	146
Índice Precios al Consumidor	147
Consumo Final, Hogares, Consumo final Gobierno	148
Variación Anual IPC, IPP Enero 2012 a Diciembre 2013	150
Canasta Familiar vs Canasta Vital Enero 2012 a Diciembre 2013	151
Salario Nominal, Real, Variación Enero 2012 a Diciembre 2013	152
Mercado Laboral	154
Exportaciones e Importaciones	155
Balanza Comercial	156
Precios del Petróleo.....	157
Producción Petróleo	158
Tasas de Interés.....	160
Volumen de Crédito.....	161
Bibliografía:	162

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está elaborado con la finalidad de asesorar a la Gerencia de una empresa de Financiamiento Automotriz sobre la implementación de la Planificación Estratégica considerando que la Empresa ha atravesado por un proceso de compra venta de sus Activos y Pasivos por uno de los bancos más importantes del país. Por lo cual es necesario un alineamiento a la visión y objetivos estratégicos de sus nuevos Accionistas.

El proyecto está desarrollado en 9 capítulos. En el primer capítulo he realizado un análisis situacional de la transición de la Empresa a sus nuevos accionistas.

En el segundo describo el cómo se desarrolló de la Misión Visión y Valores definidos para la Empresa en conjunto con el Comité Gerencial.

En el tercer capítulo describo cómo funciona el modelo de negocio y la oferta de valor que ofrece la Empresa y por la cual el Banco adquirió el negocio ya que es necesario alinear a la organización a la estrategia del Banco sin afectar al modelo de negocio.

En el cuarto capítulo he realizado el Análisis Externo e Interno basado en el concepto de Michael Porter Fuerzas de Mercado, complementando en el quinto capítulo con el desarrollo de una matriz FODA la cual incluye el desarrollo de las estrategias FO, DO, FA y DA con el objetivo de enfocar las fortalezas internas de la empresa como la experiencia que tiene la Empresa en el mercado de financiamiento automotriz o el respaldo de uno de los principales Bancos del Ecuador para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas como el crecimiento que ha tenido algunas marcas del mercado, superar las debilidades internas como la deficiencia en comunicación, aprovechando las oportunidades externas como potencializar de ciertos segmentos de vehículos en el mercado, aprovechando las fuerzas de la empresa

como la presencia a nivel nacional a través de las Agencias del Banco, evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas como el Sobre endeudamiento del Sector Financiero y evitar las amenazas del entorno como restricción de importaciones de vehículos.

En el sexto capítulo se encuentra la definición de los Objetivos estratégicos en donde he utilizado la metodología de Balance ScoreCard desarrollada por David Norton y Robert Kaplan. En este capítulo describo las cuatro perspectivas que proponen los autores del concepto, aterrizada a la realidad del negocio. He realizado un Mapa Estratégico en donde se ensamblan las los objetivos estratégicos en la cuatro perspectivas junto con las métricas para los objetivos.

En el séptimo capítulo he incluido la Responsabilidad Social como un tema importante a ser considerado dentro de la Planificación Estratégica de la empresa en donde se propone construir un plan de trabajo que permita integrar el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en todas las operaciones del negocio. Fortalecer lineamientos necesarios para que su gestión incluya aspectos relevantes de RSE. Para ello, se debe adoptar las mejores prácticas relacionadas con el financiamiento del sector automotriz y atender las necesidades de sus grupos de interés, así como, sus expectativas sobre el desempeño en sus operaciones.

El octavo capítulo se describe el plan de Difusión, Control y Evaluación de la Estrategia en donde utilizando el concepto del Ciclo de Deming se ha implementado una agenda la cual persigue que el proceso de Planificación Estratégica sea sustentable en el tiempo y que permita Alinear a la organización y que pueda adaptarse a la realidad del negocio y a los cambios de su entorno.

El noveno capítulo lo he dedicado a las Conclusiones y Recomendaciones realizadas a la Empresa producto del levantamiento realizado con la implementación de este proyecto.

Finalmente he incluido como Anexo un Análisis del Mercado Automotriz Regional que nos ha permitido dimensionar en comparación al resto de países como es el Mercado Automotriz ecuatoriano. He incluido también un análisis de los principales indicadores macroeconómicos del Ecuador que de una u otra manera se relacionan o afectan tanto al Mercado Automotriz como al financiamiento de vehículos.

CAPÍTULO I: Análisis Situacional

El 1 de febrero del 2011 un banco local compra los Activos y Pasivos de una Empresa que es filial de una multinacional. La misma que se dedicaba al financiamiento automotriz en el mercado ecuatoriano.

El principal Activo en el Balance General de dicha Empresa era su cartera, la misma que fue transferida a su nuevo dueño. A partir de ese momento, la Empresa pasa a ser filial del Banco y constituida como una empresa Auxiliar de Servicios del Sistema Financiero, se encargó de la administración de dicha cartera así como también en continuar con el negocio de la Compra y Venta de nueva cartera automotriz que se generara a partir de ese momento, para el Banco y otros.

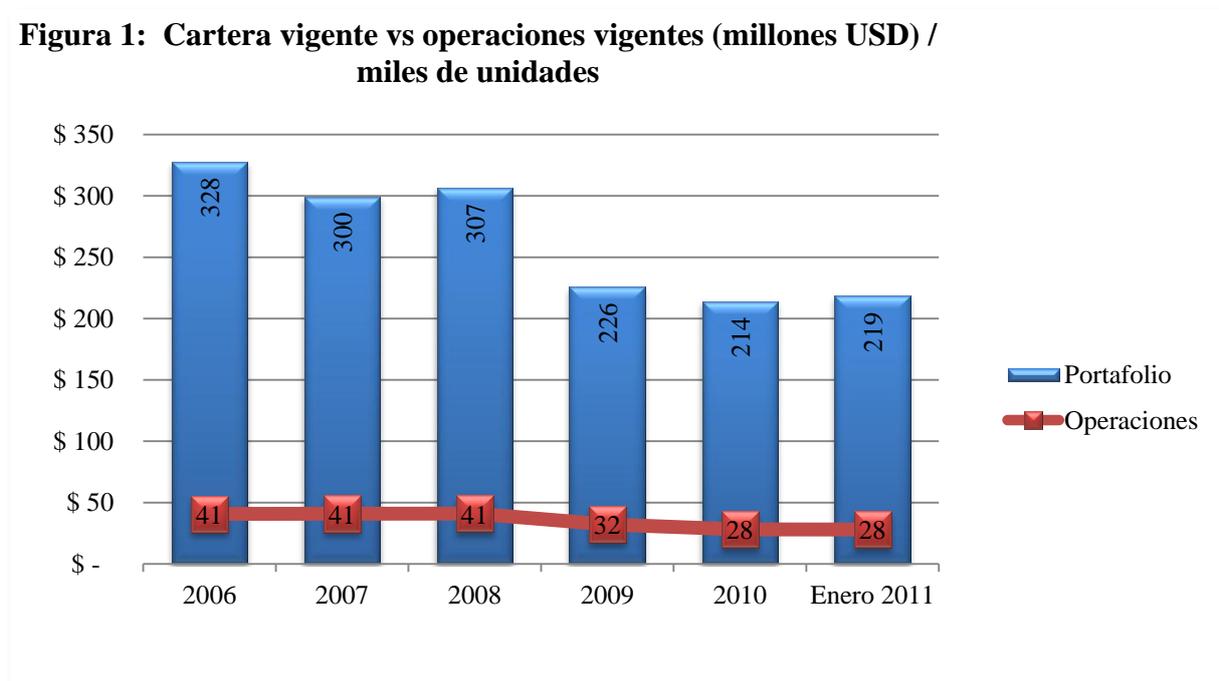
Se ha identificado que la Empresa no cuenta con una Planificación Estratégica que permita llevar a cabo la estrategia de la empresa. Requiere la definición de la Misión, Visión, Valores dentro de la organización para desarrollarse en su ámbito de acción y comprometer al recurso humano para apalancar el cumplimiento de las metas.

Reseña histórica de la Empresa filial multinacional que vendió los Activos y Pasivos.

La Empresa quien vendió los Activos y Pasivos es una empresa filial de una multinacional, la cual abrió operaciones en Ecuador en el año 1995. El objetivo principal de la compañía era impulsar las operaciones de los concesionarios General Motors del Ecuador S.A. y sus empresas relacionadas a través de la compra venta de cartera automotriz a los concesionarios GM.

Desde sus inicios esta Empresa, fue el principal brazo de financiamiento de la marca Chevrolet; es así que en varios años se posicionó como la principal fuente de financiamiento automotriz en el mercado ecuatoriano, generando volúmenes importantes de financiamientos los cuales a enero del 2011 representaron: USD 275 millones de cartera y alrededor de 32.000 clientes activos:

Figura 1: Cartera vigente vs operaciones vigentes:



Fuente: Empresa filial multinacional.

Para poder mantener los niveles de cartera descritos, la Empresa quien vendió los Activos y Pasivos necesitaba una gran cantidad de fondos por lo cual su portafolio de deuda para financiar dichos activos era muy diversificado en lo que se refiere a fuentes de financiamiento, es así que no solo tenía líneas de crédito con la banca local e internacional; sino que también realizaba emisiones de Bonos, Papel Comercial y Titularizaciones de Cartera, las cuales se colocaban a través del mercado bursátil ecuatoriano. Adicionalmente realizaba ventas privadas de cartera automotriz a bancos locales. En el 2009 la revista Gestión #185

escribió “GMAC del Ecuador lidera el Ranking de Negociaciones Bursátiles de Empresas Comerciales e Industriales” (1)

Tabla 1: Ranking de Negociaciones Bursátiles de Empresas Comerciales e Industriales (Gestión)

GMAC LIDERA EL RANKING DE NEGOCIACIONES BURSÁTILES DE EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES*			
Puesto 2008	Posición ranking global **	Empresa o institución	Monto negociado 2008 (millones)
1	14	GMAC del Ecuador	90,4
2	20	Nestlé Ecuador	57,1
3	26	Pronaca	28,7
4	33	Industrias Ales C.A.	20,6
5	37	Almacenes De Prati	16,4
6	38	Teojama Comercial S.A.	15,0
7	40	Fadesa	12,2
8	41	Artefacta.	11,3
9	42	Electrocables C.A.	10,8
10	43	Holcim Ecuador	10,7

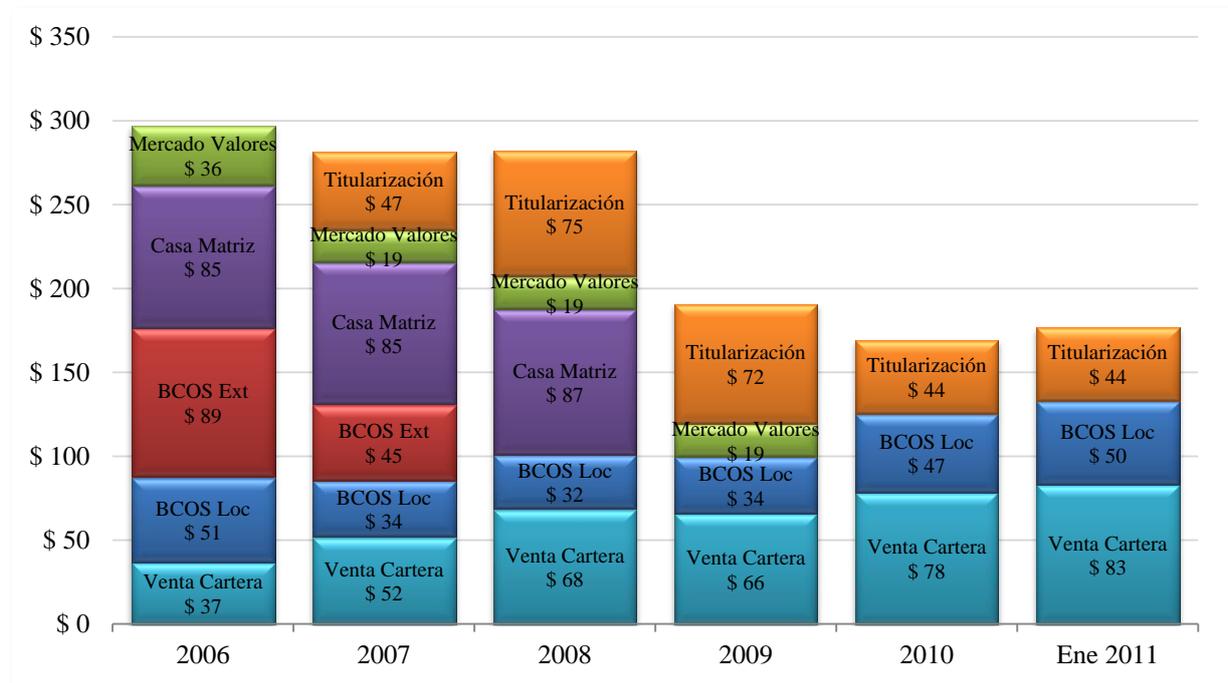
* LAS EMPRESAS NO NECESARIAMENTE ACUDEN A LA BOLSA TODOS LOS AÑOS, SINO CUANDO TIENEN NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO Y LAS CONDICIONES DEL MERCADO BURSÁTIL SON MÁS CONVENIENTES QUE OTRAS. EL CASO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS Y DE GOBIERNO CENTRAL ES DISTINTO, PORQUE ESTAS ENTIDADES OPERAN EN BOLSA DE MANERA PERMANENTE.

** DE 145 EMPRESAS EN TOTAL, INCLUYENDO PÚBLICAS Y FINANCIERAS.

FUENTE: BOLSA DE VALORES DE QUITO Y GUAYAQUIL.

Fuente: Revista Gestión #185 (1)

Figura 2: Composición Portafolio de deuda Empresa multinacional quien vendió los Activos y Pasivos (millones USD):



Fuente: Empresa filial multinacional.

Como parte de una estrategia global, de la casa matriz de la Empresa multinacional, decide vender sus operaciones en America Latina y Europa, es así que en el 2011 los activos y pasivos son vendidos al Banco, quien a su vez determina que la Empresa en cuestión es encargada de la Administración de la cartera adquirida; así como también, de la generación de nueva cartera automotriz para ser vendida al Banco.

Reseña histórica de la Empresa asesorada

Se inscribe ante el Registro Mercantil como compañía el 24 de marzo de 1979, el 8 de agosto de 1994 se reforma los estatutos y de acuerdo a la “Protocolización de conversión, cambio de denominación y La Reforma Integral” de fecha 26 de mayo de 1998, se convierte la compañía en una “institución de servicios auxiliares del sistema financiero” (2) con el objeto social de: “administración y gestión de cobro de cartera originada en las operaciones de financiamiento de vehículos y de cartera mercantil efectuada por las instituciones del Sistema Financiero Nacional” (2). En agosto del 2005 la compañía se fusiona con la compañía Ecuahabitat S.A. absorbiendo los activos y pasivos de Ecuahabitat S.A. haciéndolos parte del balance.

El 1 de febrero del 2011, el Banco luego de la adquisición de Activos y Pasivos de la Empresa quien vendió los Activos y Pasivos determina que su filial. Se haga cargo de la Administración de la cartera adquirida a la empresa filial multinacional y la generación de nueva cartera de los concesionarios automotrices en el Ecuador. En aquel entonces, la Empresa. Estaba inactiva y carecía de: estructura administrativa, sistemas, fuerza de venta y estructura financiera para darle continuidad al giro de negocio que venía realizando la filial de la Empresa multinacional; razón por la cual, los ex empleados de la Empresa filial multinacional, pasaron a formar parte de la nómina de la Empresa. Con el objetivo de dar dicha continuidad a la compra y venta de cartera automotriz.

(2) Escritura Reforma de Estatutos 26 de Mayo 1998

CAPÍTULO II: Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión

La misión de una empresa es una declaración que describe: quienes somos, quienes son nuestros clientes, que ofrecemos, que hacemos y como vamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Algunos autores como por ejemplo Philip Kotler y Gary Armstrong describen a la misión como “un importante elemento de la planificación estratégica” (13), otros autores como O.C Ferrel y Geoffrey Hirt describen a la misión como el “propósito general” (14) de una organización.

(13) Marketing 2004

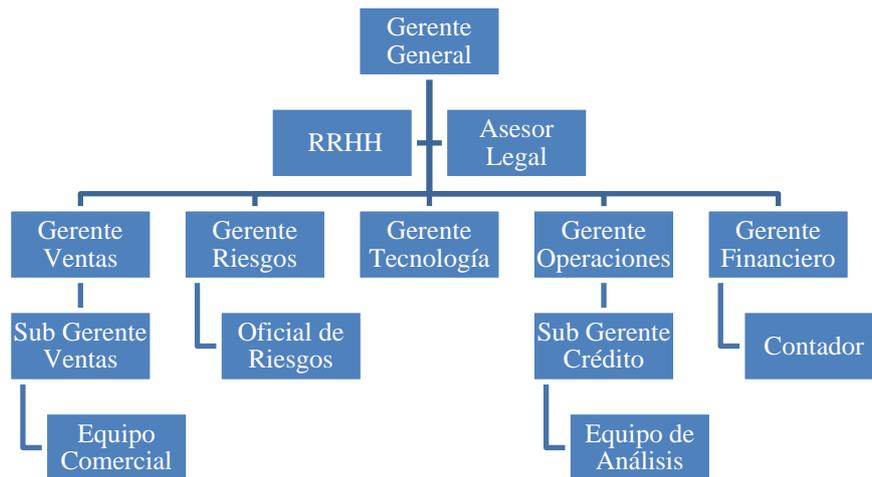
(14) Introducción a los Negocios en un mundo cambiante

Sin embargo, un enunciado de Misión, debe cumplir las siguientes cualidades:

- “Debe ser sostenible por un período de tiempo indefinido, es decir debe ser a largo plazo
- Distingue a la organización
- Especifica fronteras y el alcance del trabajo diario
- Estipula claramente la imagen y las interfaces con el cliente
- Identifica valores que guíen el comportamiento
- Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones con los clientes”

(15) Clase Planificación y Dirección Estratégica, Giovanni Lucero.

Con estos conceptos, he organizado una serie de sesiones con el objetivo de revisar y definir cuál es la Misión de la Compañía. El foro de estas sesiones es el siguiente:



Principales valores identificados: Integridad, Confianza,

Que hacemos: Proveer soluciones financieras rentables e innovadoras

Quiénes son nuestros Clientes: Concesionarios Automotrices, Clientes finales

De qué manera lo hacemos: Con Calidad, Eficiencia y Agilidad

Misión definida para la Empresa

“Somos una empresa íntegra, dedicada a proveer soluciones financieras rentables e innovadoras a los concesionarios automotrices y a sus clientes, con agilidad y eficiencia, superando sus expectativas basados en relaciones exitosas a largo plazo, para maximizar nuestra rentabilidad”

Visión

La visión de la empresa es la conceptualización de como los líderes, accionistas, empleados, proveedores y clientes de la empresa visualizamos a la misma en un periodo determinado en el futuro. La visión sirve como guía para que las decisiones y acciones guíen a la organización al alcanzar dicha visión. La visión complementa a la Misión de una empresa.

“La Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y provee dirección. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al trabajar por objetivos comunes. En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas. Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia. Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos” (16)

Visión definida para la Empresa

“Ser el líder en financiamiento automotriz, en todas y cada una de las plazas en las que esté presente el Banco, y ser la principal fuente de financiamiento de todas las marcas automotrices en dichos mercados.”

(16) Clase Planificación y Dirección Estratégica, Giovanni Lucero.

Valores

Los valores representan la personalidad de una organización, estos deberían reflejarse en las decisiones y en la manera de actuar de los colaboradores de dicha organización. La alta dirección deben ser los principales representantes de dichos valores.

En conjunto con el comité ejecutivo en una serie de sesiones, hemos determinado cuales son los principales valores con los cuales la organización se identifica, estos son los siguientes:

- “Integridad: Somos una empresa seria, honesta, transparente que actúa con responsabilidad y respeto con sus clientes, empleados, proveedores, la comunidad y el país.

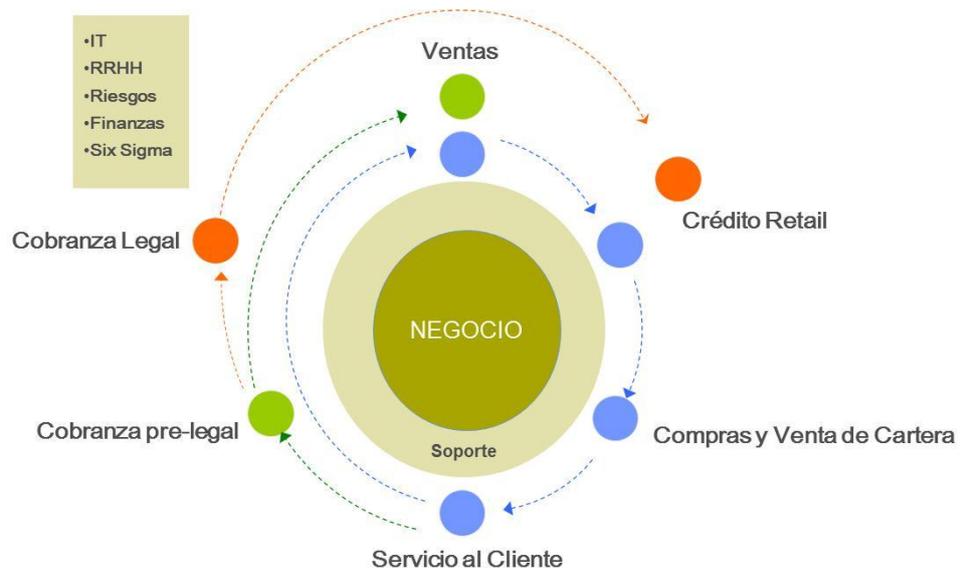
- Enfoque hacia el cliente: Nuestro interés es construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes, por medio de una comunicación eficiente, actuando oportunamente en función de sus necesidades y brindándoles capacitación sobre nuestras herramientas y productos
- Espíritu de equipo: creemos en la importancia de la comunicación eficiente y el poder de las acciones y decisiones oportunas, valoramos el talento de nuestra gente y promovemos su desarrollo y crecimiento así como también demandamos perseverancia y actitud proactiva.
- Pasión por lo que hacemos: Estamos comprometidos con los objetivos de la compañía buscamos la excelencia, creatividad e innovación en nuestros procesos y productos”

CAPÍTULO III: Modelo de Negocio

Principales Características del Modelo de Negocio

Antes de la adquisición de Activos y Pasivos de la Financiera, el Banco tenía su propio producto de financiamiento automotriz, el cual ofrecía planes de similares características en entrada y plazo de financiamiento; sin embargo, no generaba los volúmenes esperados, razón por la cual una de las expectativas al momento de adquirir la Financiera es mantener el modelo de negocio, el cual consiste en un esquema de colocación de créditos mediante la compra de cartera a concesionarios automotrices y la venta de dicha cartera al Banco; es decir, el Concesionario vende el vehículo con crédito directo a sus clientes, la solicitud de crédito es enviada para el análisis a la compañía y esta decide si el cliente es viable o no. Una vez que el cliente decide adquirir el vehículo con financiamiento, firma un contrato de venta a plazos, junto con un pagaré el mismo que es cedido a la Financiera.

Una vez que el crédito es vendido al Banco, la operación pasa a ser administrada por la Financiera; es decir, la atención al cliente, la cobranza pre-legal, y el monitoreo de la cobranza legal pasa a ser responsabilidad de la Financiera. Las áreas de soporte que ayudan a que el modelo de negocio sea exitoso son Tecnología, Recursos Humanos, Six Sigma, Riesgos, Finanzas, estos interactúan de manera transversal en todos los procesos de la operación. La retroalimentación al área de crédito de los casos que llegan a Cobranza legal ayuda a afinar el criterio de los analistas quienes son el primer filtro para asegurar la calidad de la cartera.

Figura 3: Modelo de Negocio

Este modelo de Negocio contempla tres tipos de clientes:

Cliente Concesionario con enfoque Total de su negocio

- Concesionario que enfoca su negocio y control en la venta de vehículos y todos los negocios relacionados.
- Se enfocan en mantener el control total del negocio: venta, financiamiento, seguros, dispositivos, accesorios y retorno a talleres, post-venta.
- Valora la retroalimentación de información.
- La administración decide con quien financiar y asegurar.

Cliente Concesionario con enfoque Comercial de su negocio

- Concesionario que enfoca su negocio exclusivamente en venta de vehículos.
- No le interesa involucrarse en el financiamiento del vehículo, seguros, etc.
- El vendedor decide con quien financiar, con quien asegurar en base a su conveniencia.

Expectativa de Servicio clientes Concesionarios

- Agilidad en respuesta solicitudes.
- Agilidad en el servicio.
- Documentación mínima requerida.
- Pago inmediato de cartera.
- Reconocimiento económico al Concesionario: Rentabilidad.
- Procesos simplificados.
- Información , retroalimentación.
- Soporte en Ferias.
- Continuidad o permanencia en el Mercado.
- Que se identifique el crédito como crédito directo.
- Post Venta: retorno del cliente a los talleres del Concesionario.
- Retorno del cliente al Concesionario para nuevas ventas.
- Capacitación y asesoría permanente para la venta y financiamiento.
- Flexibilidad/Apelaciones.

Oferta de Servicio Clientes Concesionarios

- Relación a largo plazo con el cliente.
- Trato personalizado.
- Comprensión del negocio particular de cada Concesionario.

- Agilidad en respuesta de solicitudes.
- Agilidad en el servicio.
- Pago inmediato de cartera.
- Reconocimiento económico al Concesionario: Rentabilidad.
- Compartir información a través de retroalimentación.
- Soporte permanente.
- Se ofrece financiamiento como crédito directo del Concesionario.
- Aseguramos retorno del cliente a los talleres del Concesionario a través de aseguradoras.
- Devolución al Concesionario de clientes con excelente historial de pagos otorgándoles un crédito pre-aprobado para nuevas ventas.
- Capacitación y asesoría permanente para fortalecer relación con el Concesionario y su equipo.
- Flexibilidad/Apelaciones.

Cliente Final

- Cliente que utiliza nuestro financiamiento y nuestros seguros.
- Cliente financia de forma recurrente sus compras de vehículos con nosotros.

Expectativa de Servicio Cliente Final

- Agilidad servicio.
- Servicio personalizado.
- Cliente espera que comprendamos su negocio y su actividad.

- Transparencia y exactitud.
- Soluciones inmediatas a problemas y dificultades.
- Procesos simplificados.
- Canal abierto de comunicación.
- Flexibilidad.
- Acceso a nuevos financiamientos a futuro. (repetir compra a futuro).

Oferta de Servicio Cliente Final

- Agilidad servicio.
- Servicio personalizado.
- Cliente espera que comprendamos su negocio y su actividad.
- Transparencia y exactitud.
- Soluciones inmediatas a problemas y dificultades.
- Procesos simplificados.
- Canal abierto de comunicación.
- Flexibilidad.
- Acceso a nuevos financiamientos a futuro. (repetir compra a futuro).
- Seguro por dos años.
- Póliza de seguro diferenciada con opción a remplazar el vehículo siniestrado por uno nuevo en el primer año.
- Seguros de deducibles, invalidez, etc.

- Tasa fija por todo el periodo de financiamiento.

Pilares fundamentales del éxito del modelo de negocio

Figura 4: Pilares fundamentales del éxito del modelo de negocio



Programa F&I: El programa F&I consiste en que el Concesionario asigna un recurso con perfil de Gerente Comercial para que la financiera lo capacite de manera formal en Venta, Financiamiento y Seguros del vehículo. Este recurso tiene como objetivo asesorar a la fuerza de ventas en los productos de financiamiento y seguros que posee la Financiera, así como también direccionar negocios para la compañía.

Desarrollo de Productos: Satisfacer las necesidades de los clientes y adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado hace que el desarrollo de productos que respondan a estos cambios sea continuo, es así que por medio de herramientas como Focus Group clientes concesionarios, benchmarking a nivel local y regional se identifican y desarrollan productos de financiamiento para el mercado.

Capacitación continua a Staff: Con el apoyo del área de Recursos Humanos de manera anual junto con los Gerentes de área, se realiza una Matriz de detección de necesidades de capacitación con el objetivo de que el personal pueda contar con las

herramientas necesarias y más actualizadas para que apalanquen los objetivos organizacionales y retorno de la inversión a la compañía.

Programa de Fidelización: El programa de fidelización se enfoca en Accionistas, Gerentes y fuerza de ventas de los concesionarios, ofreciendo un paquete de beneficios a los concesionarios y vendedores que tengan un mejor desempeño en función del volumen de financiamiento y productos de seguros que hayan sido direccionados a la compañía.

IT & Comunicaciones: Los sistemas de comunicación y procesamiento de la información juegan un papel muy importante en la agilidad de respuesta y calidad de datos que se utilizan para Analizar la solicitud, comprar la cartera, desembolsar la cartera, vender la cartera y administrar la operación. Por tal motivo se requieren de sistemas robustos y especializados en financiamiento automotriz para dar soporte a la operación.

Mejores Prácticas y Six Sigma: La mejora continua y el diseño de procesos que se adapten a la oferta de valor y exigencias del mercado hace que la compañía sea más competitiva razón por la cual se requiere que se dé un mantenimiento continuo a dichos procesos por medio de la implementación de las Mejores prácticas a nivel regional y la aplicación del concepto de Six Sigma para que el producto de dichos procesos sean óptimos.

El modelo de negocio que he explicado es el que la compañía tenía antes de la adquisición por parte del Banco, como hemos mencionado el Banco tenía su propio modelo de financiamiento automotriz, razón por la cual hizo algunos cambios en el modelo de negocio original como por ejemplo, el proceso de seguimiento y recuperación de la cartera lo trasladó a una compañía de cobranza genérica lo cual ha provocado el deterioro en la cartera y por ende adoptar una posición más conservadora para otorgar créditos reduciendo así el volumen de financiamientos. Al mover el proceso de seguimiento y recuperación de cartera, se perdió la retroalimentación a los analistas de crédito sobre los perfiles de clientes morosos.

Otro cambio que realizó la nueva administración fue la eliminación de los programas F&I, programas de Fidelización, y Mejores prácticas y Six Sigma.

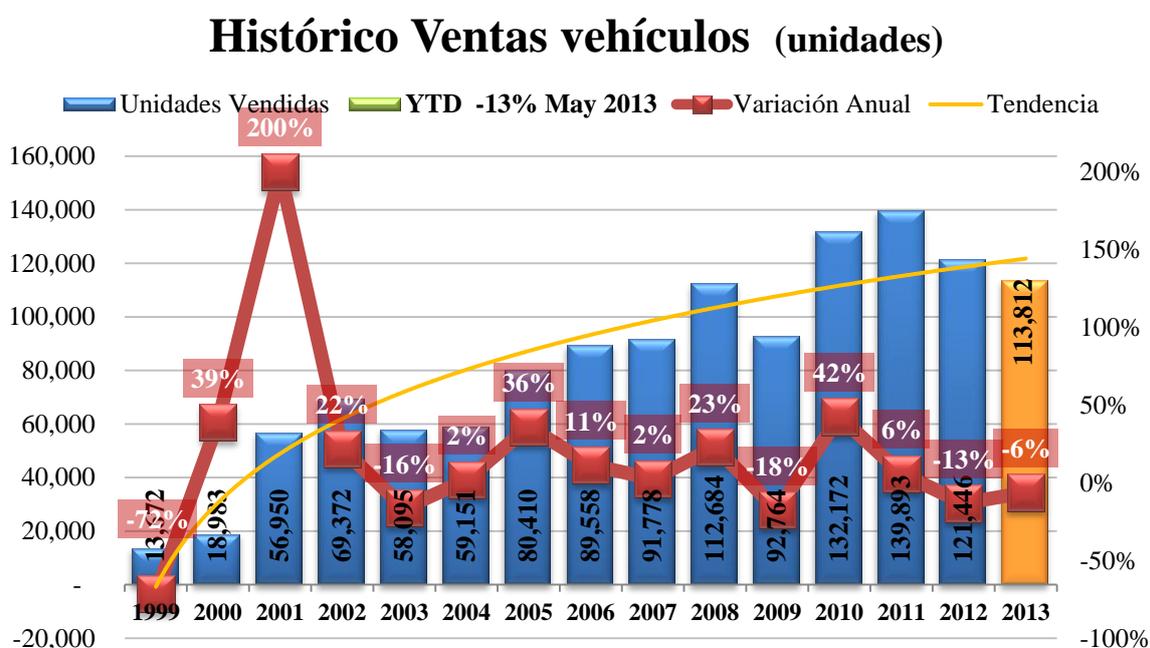
La conceptualización que tiene el banco respecto a sus clientes se enfoca en el cliente final y no considera al Concesionario como parte de la cadena de valor; si no como un cliente de banca empresarial.

CAPÍTULO IV: Análisis Externo e Interno

Panorama del Futuro

Históricamente desde la crisis del 2000, las ventas de vehículos en el Ecuador ha tenido un crecimiento sostenido siendo el 2011 el año más importante en ventas; sin embargo, a partir del 2012 la industria está atravesando por un periodo de desaceleración producido básicamente por dos factores: restricción de importación de vehículos y CKDs el cual influencia directamente en el segundo factor aumento de los precios de los vehículos.

Figura 5: Histórico de ventas Vehículos unidades Ecuador 1999 a 2013



Fuente: AEADE

Restricción Cuantitativa anual de importación para vehículos

Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 66

Con fecha 11 de Junio del 2012, el Comité de Comercio Exterior (Comex), mediante resolución No.66 determina lo siguiente:

Fijar restricciones cuantitativas por unidades de vehículos y por valor por medio de fijación de cupos de importación con el objetivo de que:

“El estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambiental equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras” “ El estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño”, “ en caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica de daño, Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas”, “Regular la producción, importación, distribución, uso y disposición final de materiales tóxicos y peligrosos para las personas o ambiente” (9) :

De acuerdo al Artículo 2, El Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador renovará las cuotas establecidas en el Anexo 1 de manera automática, el 1 de enero de cada año y la restricción tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre del 2014.

De acuerdo al Artículo 3, se podrá autorizar el traspaso de cuotas asignadas a un mismo importador, dentro de las sub partidas con cupo disponible.

De acuerdo al Artículo 6, se exceptúan de esta medida los vehículos importados para personas discapacitadas, diplomáticos, vehículos del Plan Renova, vehículos que se importen a un régimen de perfeccionamiento con fines de exportación.

(9) Comex Resolución No 66.

Tabla 2: Anexo 1 Resolución Comex No 66

Cuotas para Importación de Vehículos Comex Resolución 66

Importador	Unidades	FOB USD
AEKIA S.A.	4,374	33,350,412
Almacenes Juan Eljuri Cia. Ltda.	72	298,213
Alvarez Barba S.A.	163	10,712,639
Ambacar Cia Ltada	753	6,833,997
Autofrancia C.A.	93	1,148,774
Automotores y Anexos S.A.	10,107	92,073,675
Autosharecorp S.A.	786	14,935,756
CAMC TRUCK CIA LTDA	19	166,530
CASABACA S.A.	283	9,826,507
CETIVEHÍCULOS S.A.	100	1,187,470
CHRYSLER - JEEP Automotriz del Ecuador S.A	29	495,906
Cinascar de Ecuador S.A.	683	2,875,473
Corporación Carrera S.A.	116	6,001,876
Daihauto S.A.	4	205,366
Divesa	49	238,091
Eurovehículos S.A	435	2,504,250
Fisum S.A.	1,512	16,705,858
German Motors	62	1,459,885
GM	6,512	63,496,724
Gotelli S.A	17	794,055
Importadora Tomebamba	322	11,232,943
Intrans Ecuador	107	1,764,672
MARESA	1,240	17,504,599
MAVESA	74	1,264,373
MECANOSOLVERS	240	880,950
MOSUMI	458	8,323,213
NEOHYUNDAI	10,766	82,731,459
OMNIBUS BB	1	13,444
PIEDRAMUNDO	6	406,248
QUITO MOTORS	2,996	59,608,242
RECORDMOTORS	124	2,450,692
SANCHEZ ROSAS EYMI JE ZAEL	8	483,389
STARMOTORS	76	5,306,822
TEOJAMA COMERCIAL	24	464,330
TERAN CAICEDO LUIS RAMIRO	9	326,879
TOYOCOSTA	301	9,723,902
TOYOTA DEL ECUADOR	5,255	60,724,113
VIZCAINO TERAN PAUL ANDRES	22	988,049
Grand Total	48,198	529,509,773

Fuente: Comex

Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 77

La resolución No 77 emitida el 30 de Julio del 2012, resuelve lo siguiente:

“**Artículo 1.-** Autorizar la utilización de las licencias de importación concedidas por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que no fueron consumidas en su totalidad y que se encontraban vigentes a la fecha de adopción de la resolución del COMEX No 66, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 725 del 15 de junio de 2012.

La utilización otorgada será válida únicamente para los importadores que constan en el Anexo I de la Resolución No 66 y para aquellos casos previstos en el artículo 4 de la presente resolución. Los vehículos amparados de dichas licencias deberán ser nacionalizados hasta el 28 de diciembre 2012.

De existir disponibilidad, los montos autorizados en las licencias de importación deberán ser descontados de las cuotas asignadas a cada importador.

Artículo 2.- Se establece una cuota anual de importación de 2.465 CKD de vehículos para el desarrollo del plan gubernamental RENOVA.

Las empresas ensambladoras interesadas en participar en dicho plan, deberán solicitar la autorización respectiva al Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), encargado del proyecto. Posteriormente el MTOPE deberá emitir una certificación sobre la cantidad de CKD de vehículos efectivamente utilizados por cada empresa, a efectos de que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), restituya el cupo de importación utilizado por las ensambladoras, una vez que hayan nacionalizado los vehículos correspondientes.

Artículo 3.- Para el caso de empresas importadoras de vehículos que se sometieron a procesos societarios de fusión o absorción, antes de la vigencia de la Resolución COMEX

No 66, y que cuentan con cupo de importación, la Secretaría Técnica podrá otorgar la cuota asignada a la empresa titular del proceso de fusión o absorción, según corresponda.

Artículo 4.- Se autoriza a la Secretaría Técnica del COMEX asignar la cuota de importación correspondiente, a favor de aquellas empresas comercializadoras de vehículos que por no constar en la base de datos de nacionalización de vehículos del SENA E del presente año, no fueron incluidas en el Anexo I de la Resolución COMEX No 66.”

Artículo 6.- El pleno del COMEX podrá autorizar la importación de vehículos eléctricos, considerados prototipos y sin fines comerciales, previo informe del Ministerio de Industrias y Productividad.

Artículo 7.- Las cantidades, de unidades y de valor, de los vehículos y CKD de vehículos detallados en los cupos correspondientes al año 2013, con su correspondiente descuento.”

(10) COMEX Resolución 77.

Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 96

La Resolución No 96 emitida el 7 de diciembre del 2012, resuelve lo siguiente:

“**Artículo 1.-** Eliminar el detalle de subpartidas en el Anexo I de la Resolución del COMEX No 66. De esta manera, se establece un cupo global en unidades y valor para cada importador que consta en el referido Anexo. Para efectos de control, se dispone que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador verifique que las importaciones de vehículos respeten los parámetros de unidad y de valor de forma conjunta, previo a la nacionalizar estas mercancías.” (11)

(11) COMEX Resolución 96

Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 101

La Resolución No 101 emitida el 7 de enero del 2013, resuelve lo siguiente:

“Artículo 1.- Derogar el artículo 7 de la Resolución No 77 del COMEX. De esta manera, se ratifican las cuotas asignadas en la Resolución No 66 del COMEX, para ser aplicadas anualmente mientras esté vigente la restricción cuantitativa de importación de vehículos, de conformidad con el Anexo I de la presente Resolución.

Artículo 2.- Disponer al servicio Nacional de Aduana del Ecuador renovar automáticamente las cuotas establecidas en el anexo de la presente Resolución, el 1 de enero de cada año, durante el período de vigencia de la referida restricción.” (12)

(12) COMEX Resolución 101.

Tabla 3: Anexo 1 Resolución Comex No 101

Cuotas para Importación de Vehículos Comex Resolución 101

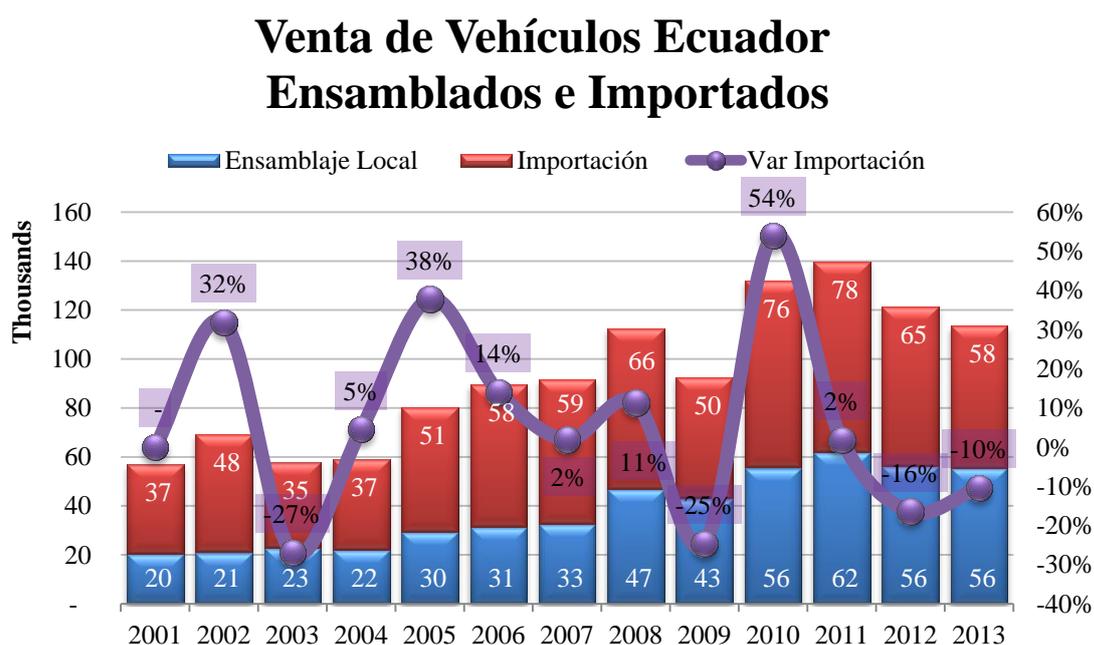
Importador	Unidades	% Part Unid	FOB USD	% Part USD
AEKIA S.A.	4,373	9%	33,350,412	6%
Almacenes Juan Eljuri Cia. Ltda.	80	0%	359,051	0%
Alvarez Barba S.A.	163	0%	10,724,962	2%
Ambacar Cia Ltada	753	2%	6,883,997	1%
ANDINAMOT	34	0%	2,004,239	0%
AUTEC S.A.	18	0%	609,290	0%
AUTOBRIT S.A.	9	0%	392,653	0%
AUODELTA CIA LTDA	25	0%	188,012	0%
Autofrancia C.A.	95	0%	1,171,190	0%
Automotores y Anexos S.A.	10,193	21%	92,785,765	17%
AUTOS CHINAACCPASS Cia Ltda	142	0%	718,452	0%
Autosharecorp S.A.	913	2%	17,224,031	3%
CAMC TRUCK CIA LTDA	22	0%	198,030	0%
CASABACA S.A.	513	1%	16,845,924	3%
CELIMPORT S.A.	12	0%	384,750	0%
CETIVEHÍCULOS S.A.	100	0%	1,187,470	0%
CHRYSLER - JEEP Automotriz del Ecuador S.A	29	0%	495,906	0%
Cinascar de Ecuador S.A.	715	1%	3,043,995	1%
Corporación Carrera S.A.	116	0%	6,001,876	1%
Daihauto S.A.	4	0%	205,365	0%
DICRESA S.A.	8	0%	419,654	0%
Divesa	50	0%	241,808	0%
ECONOCORP S.A.	22	0%	966,682	0%
Eurovehículos S.A	438	1%	2,518,683	0%
Fisum S.A.	1,626	3%	18,126,681	3%
General Motors	6,511	13%	63,496,724	11%
Germanmotors	63	0%	1,473,350	0%
Gotelli S.A	17	0%	794,055	0%
IMPORTADORA NORIMPORT	56	0%	2,484,610	0%
Importadora Tomebamba	322	1%	11,232,943	2%
Intrans Ecuador	106	0%	1,764,672	0%
ITAL-LLANTA CIA. LTDA	17	0%	740,953	0%
KAWA MOTORS S.A.	9	0%	54,074	0%
MARESA	1,240	3%	17,504,599	3%
MAVESA	74	0%	1,264,373	0%
MECANOSOLVERS	239	0%	880,950	0%
MOSUMI	458	1%	8,323,213	2%
NEOHYUNDAI	10,766	22%	82,731,459	15%
OMNIBUS BB	1	0%	13,444	0%
PIEDRAMUNDO	6	0%	406,248	0%
QUITO MOTORS	2,995	6%	59,608,242	11%
RECORDMOTORS	125	0%	2,470,258	0%
REPRESENTACIONES AUTOCONFIANZA S.A.	47	0%	1,986,880	0%
SANCHEZ ROSAS EYMI JE ZAEL	8	0%	483,389	0%
STARMOTORS	79	0%	5,527,175	1%
TEOJAMA COMERCIAL	24	0%	464,330	0%
TERAN CAICEDO LUIS RAMIRO	10	0%	353,479	0%
TOYOCOSTA	301	1%	9,723,902	2%
TOYOTA DEL ECUADOR	5,254	11%	60,724,113	11%
VIZCAINO TERAN PAUL ANDRES	22	0%	988,049	0%
Grand Total	49,203	100%	552,544,362	100%

Fuente: Comex Resolución 101.

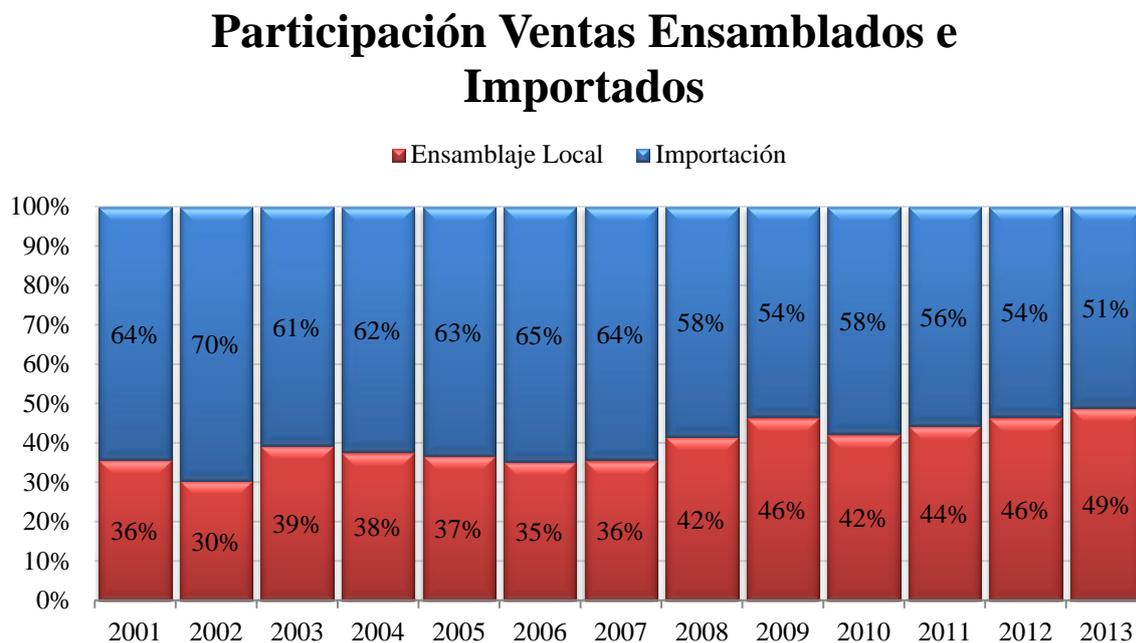
De acuerdo a la resolución del COMEX 101, el total de importaciones permitidas para el año 2013 son de 49.203 vehículos lo cual representaría una contracción del -24% respecto al volumen de importaciones del año 2012, y un -37% respecto al año 2011.

Venta de Vehículos Ensamblados vs Importados

Figura 6: Volumen de Ventas de Vehículos Ensamblados e Importados 2001 a 2013



Fuente: AEADE/COMEX

Figura 7: Participación de Ventas de Vehículos Ensamblados e Importados 2001 a 2013

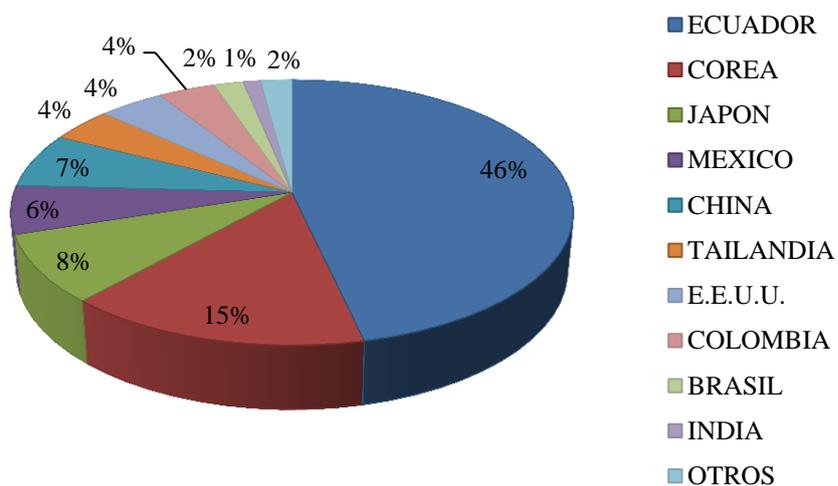
Fuente: AEADE/COMEX

Como podemos observar, para el año 2013, si las importaciones se limitan a 58.303 unidades una caída del -10% respecto al 2012 mientras que el ensamblaje local se ubica en 55.509 unidades con una disminución del -2% respecto al 2012. En términos de participación las unidades vendidas que provienen de importaciones tienen una tendencia a seguir disminuyendo llegando así a un 51% mientras que los vehículos ensamblados tienen una participación del 49%. Para el 2014 se estima un volumen de ventas similar al 2013.

Participación de Ventas de vehículos por origen

Figura 8: Participación por País de Origen de vehículos Vendidos 2012

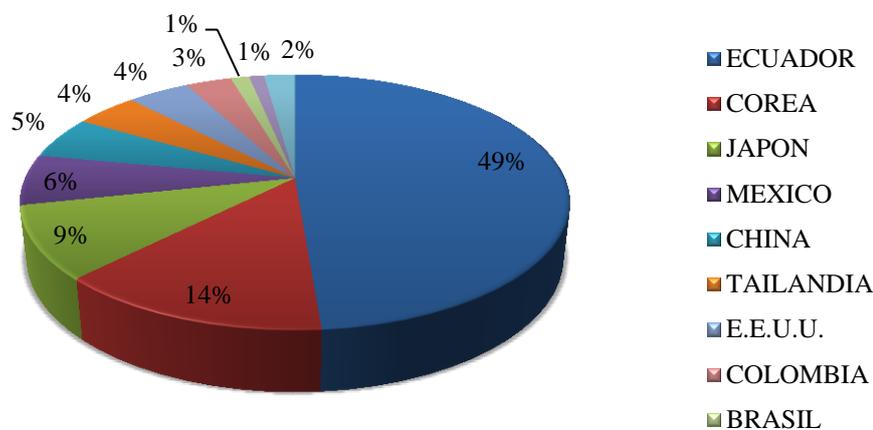
Participación por Origen de las Ventas Enero-Diciembre 2012



Fuente: AEADE

Figura 9: Participación por País de Origen de vehículos Vendidos 2013

Participación por Origen de las Ventas Enero-Diciembre 2013



Fuente: AEAD

Marco Competitivo

La industria automotriz es un mercado muy interesante para los Bancos y empresas Financieras ya que se puede colocar créditos a tasas de interés nominales fijas del 15.20%, y tienen una garantía real (vehículo), esto atrae a varios competidores que principalmente se componen de bancos, instituciones financieras y cooperativas, de los cuales los principales son los siguientes:

Bancos

- Banco de Guayaquil
- Produbanco
- Banco Cápital
- Banco del Austro
- Banco Promerica
- Banco Bolivariano

Instituciones Financieras

- CFC
- Credimétrica
- Originarsa
- BPAC
- Nova Crédito

Casas Comerciales

- Importadora Tomebamba
- Casabaca

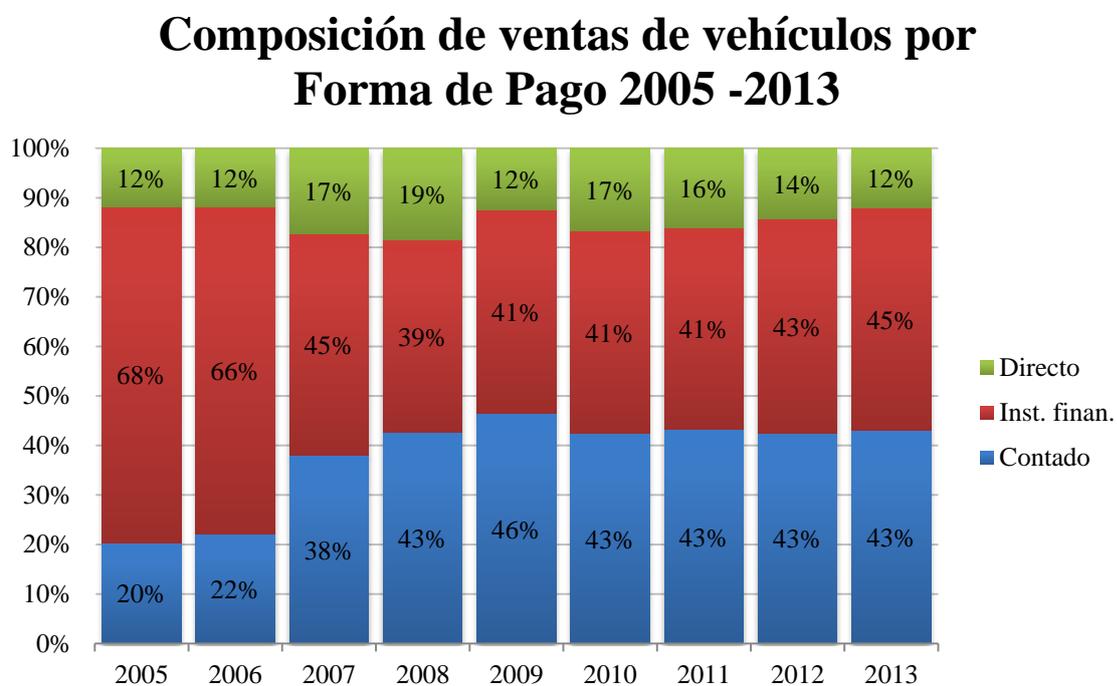
- Concesionarios a través de crédito directo

Tarjetas de Crédito

- Diners Club

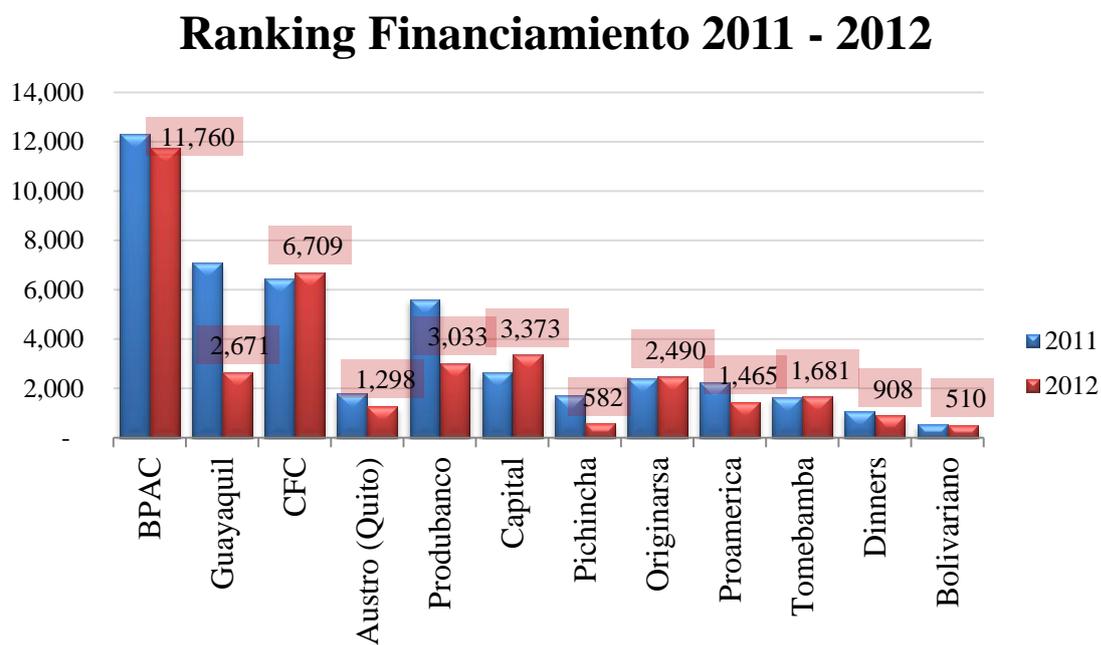
Composición de ventas de vehículos por forma de pago

Figura 10: Composición de Venta de Vehículos por forma de Pago 2005 a 2013



Fuente: AEADE

Figura 11: Ranking Financiamiento 2011-2012



Fuente: AEADE/Bancos

CAPÍTULO V: Desarrollo de la Matriz FODA

Figura 12: FODA



Fortalezas

Rentabilidad del Negocio

La rentabilidad del negocio se compone de los ingresos provenientes de la tasa de financiamiento y de los ingresos adicionales provenientes por el financiamiento de productos y servicios complementarios al vehículo.

La figura de compra venta de cartera con Administración y Recaudación, permite que los flujos provenientes de la Recaudación soporte la necesidad de Capital de Trabajo a corto

plazo disminuyendo la necesidad de apalancamiento para soportar la operatividad del negocio.

Con estas dos consideraciones hemos construido un PYG de producto para determinar la Rentabilidad y ROE del negocio el cual se describe en el siguiente ejemplo:

Rentabilidad del Negocio

Apalancamiento para generacion cartera

Pasivo (Recaudación)	80.00%
Patrimonio	<u>20.00%</u>

Costo de Oportunidad Recaudación	5.25%
----------------------------------	--------------

INGRESOS UNITARIOS COMO % DE ACTIVO (ROA)

Ingreso financiero por Tasa de Finiamiento	14.19%
Ingreso financiero por mora	0.14%
Costo financiero (WACC)	7.13%
Margen financiero	<u>7.20%</u>

Ingresos por Financiamiento otro productos	2.68%
--	-------

Costos de originamiento	0.72%
Costos de mantenimiento	0.44%
Administración y soporte	0.38%
Impuestos y contribuciones	0.15%
Total costos y gastos	<u>1.68%</u>

Pérdidas de Cartera	1.58%
----------------------------	--------------

Márgen antes de PT e IR	<u>6.61%</u>
--------------------------------	---------------------

Participación trabajadores 15%	0.99%
Impuesto a la renta 22%	1.24%

Márgen neto	<u><u>4.38%</u></u>
--------------------	----------------------------

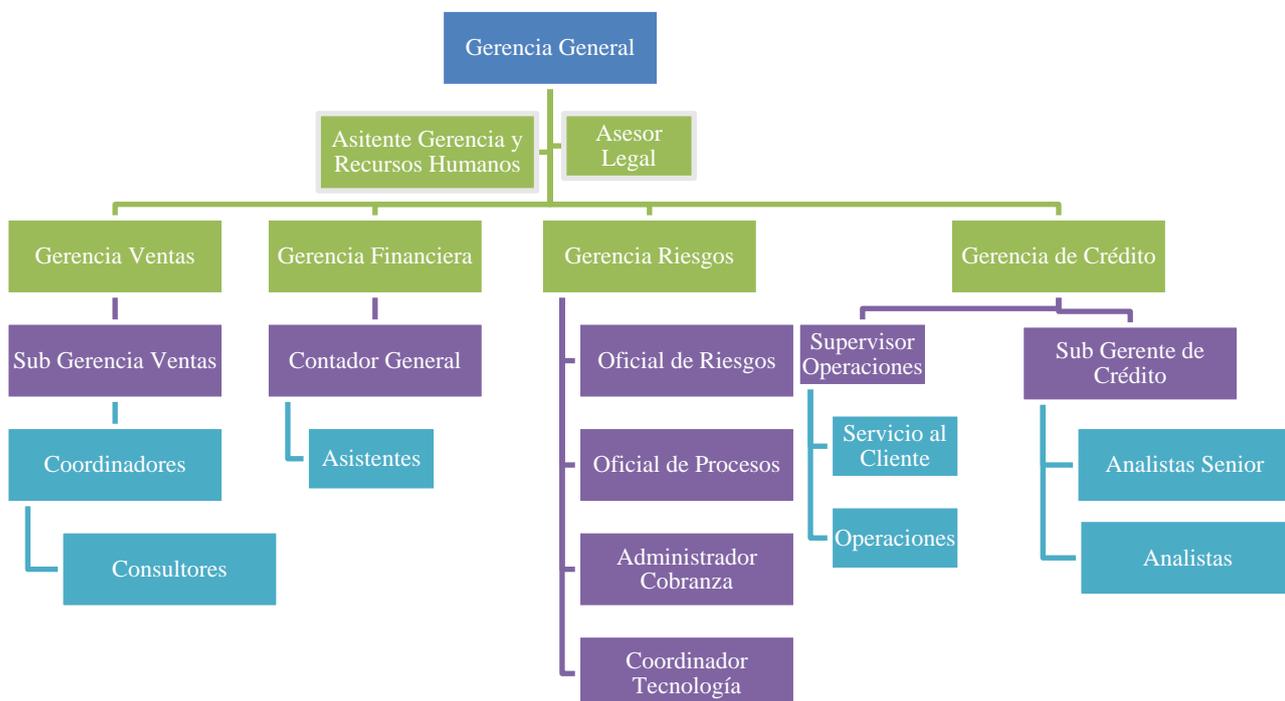
ROE	<u><u>21.9%</u></u>
------------	----------------------------

Estructura Pequeña y Dinamismo

La compañía tiene una estructura pequeña en comparación a la estructura que tiene un Banco lo que le permite tomar decisiones y reaccionar con mayor rapidez a los cambios en el mercado.

Esta estructura permite que los canales de comunicación sean más ágiles, que la retroalimentación a las líneas de supervisión y gerencia sean más directas es decir se aplica una “política de puertas abiertas” la cual consiste en que si un empleado tiene una inquietud, recomendación o detecta una falencia o problema, este puede escalar el tema a su línea de supervisión, y si el supervisor no lo puede resolver, el empleado puede ir al Gerente de área e inclusive hasta el Gerente General.

El organigrama está compuesto de la siguiente forma:



Personal Calificado

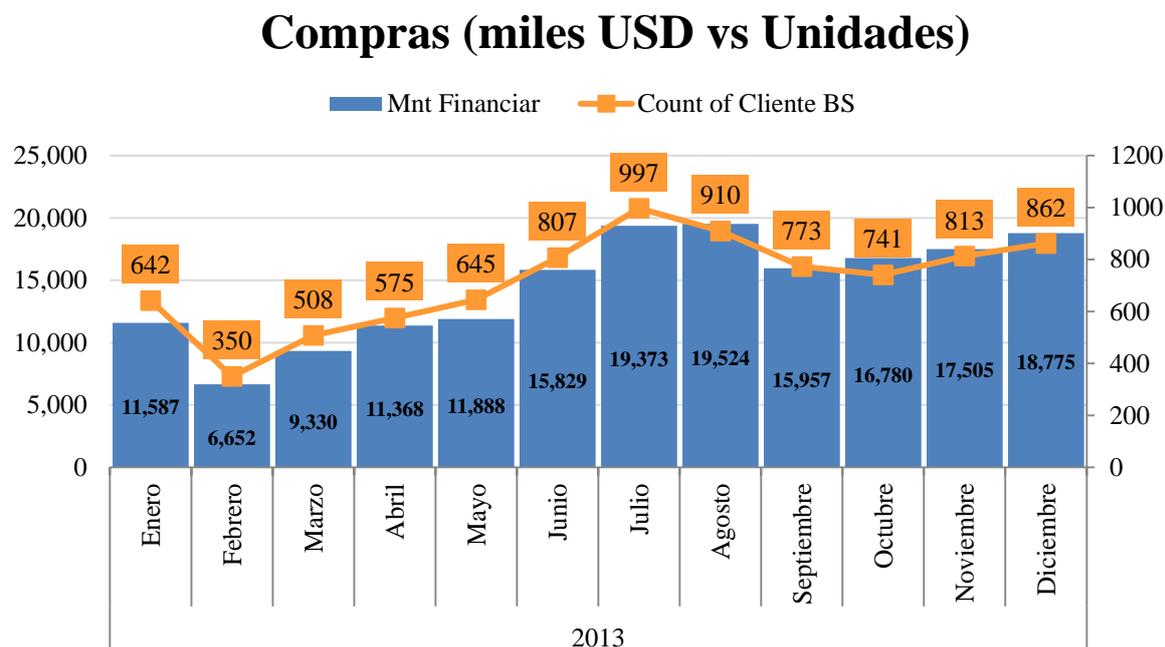
La compañía invierte constantemente en programas de formación y desarrollo, dispone de un campo virtual el cual ofrece una amplia gama de cursos relacionados con las áreas de interés de la compañía. Como política de la compañía exige que las personas que quieran acceder a la compañía, tenga mucha experiencia en bancos o compañías financieras.

Experiencia en Financiamiento Automotriz

La compañía cuenta con 15 años de experiencia en el mercado automotriz ecuatoriano lo cual le ha permitido conocer diferentes productos relacionados con el financiamiento automotriz que va desde líneas de crédito para los Concesionarios para la adquisición de inventarios, flotas hasta la colocación de créditos Retail.

Respaldo de uno de los principales bancos del Ecuador

La compañía no requiere de acudir al sistema financiero para obtener su capital de trabajo o no requiere de un portafolio de deuda diversificado para apalancar la compra de cartera a los concesionarios; ya que, la figura que utiliza la compañía es la de Compra y Venta de la cartera; es decir compra la cartera a los concesionarios automotrices y luego vende el 100% de la cartera generada a uno de los principales bancos del Ecuador. Esto brinda una ventaja competitiva frente a sus competidores por cuanto elimina costo de fondeo manteniendo un margen al momento de vender la cartera al banco.

Figura 13: Compra de Cartera unidades, miles USD

Fuente: Empresa

Presencia a nivel Nacional

La compañía tiene presencia a nivel nacional en la red de Concesionarios y a través de las agencias de su Banco matriz el cual está presente en todas las provincias y ciudades del país. Esto le permite llegar con el producto a clientes que se encuentren en cualquier parte del país, le permite hacer un proceso de recaudación y cobro en cualquier plaza y por medio de otros bancos. Le permite tener un termómetro para identificar oportunidades y amenazas por regiones provincias y ciudades.

Relación con GM Ecuador

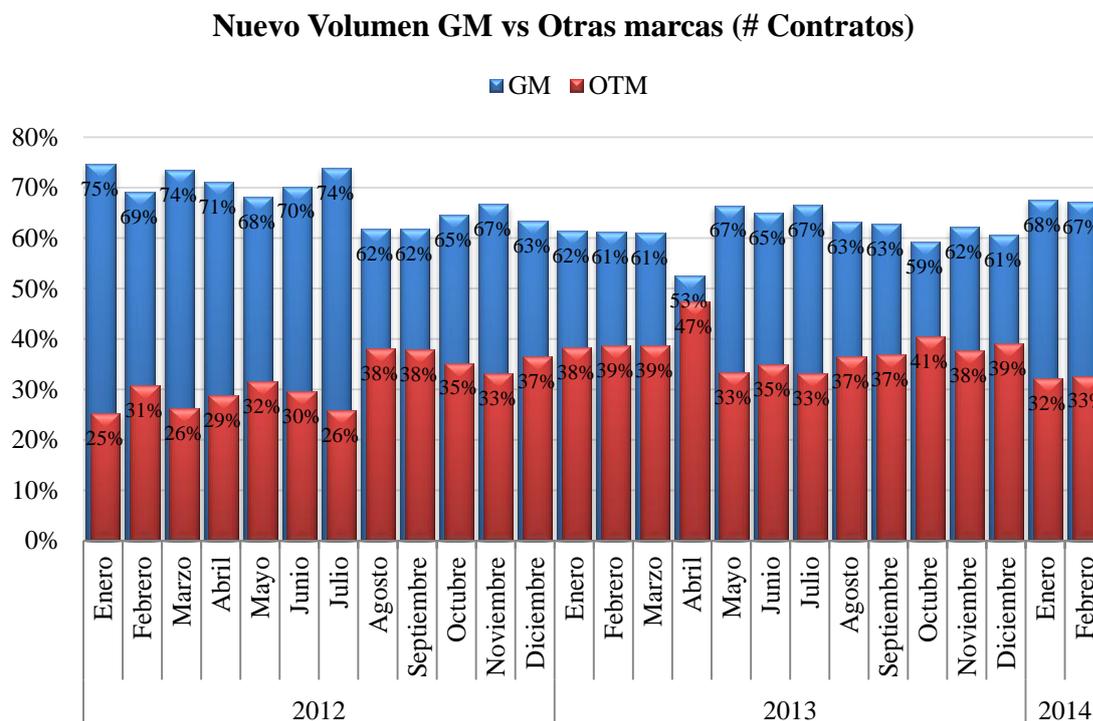
La relación con General Motors del Ecuador y el negocio data desde 1996 año en el cual GM identificó la necesidad de que una Financiera entre atender las necesidades de la red de concesionarios Chevrolet en los siguientes tres puntos:

1. Proveer a los Concesionarios capital de trabajo para la adquisición oportuna de inventarios de vehículos en el volúmenes suficientes de tal modo que garantice la comercialización de dichos vehículos y la atención a la creciente demanda del mercado
2. Dicho capital de trabajo debía estar disponible en cantidad y por el periodo necesario que permita que los concesionarios exhibir, promocionar y vender los vehículos a través de los showroom de la Red de concesionarios
3. Impulsar las ventas de la marca Chevrolet a través del crédito automotriz para el cliente que está adquiriendo el auto, por cuanto el ccesionario tenía que utilizar sus líneas de crédito para generar su propia cartera lo que restaba liquidez y posible problemas financieros tanto al concesionario como a la Red ya que el crédito automotriz no era parte de su core de negocio.

La Empresa filial de la multinacional y GM ha tenido una relación muy cercana durante todo este tiempo, convirtiéndose en un socio estratégico.

La participación de unidades GM financiadas por parte de la compañía ha llegado a ser hasta de un 75% del total del volumen generado en el mes. Actualmente es de un 67%.

En relación a la facturación de la marca Chevrolet,

Figura 14: Autos financiados GM vs Otras Marcas 2012 - 2013

Fuente: Elaboración estudiante a partir de base de datos de la Empresa

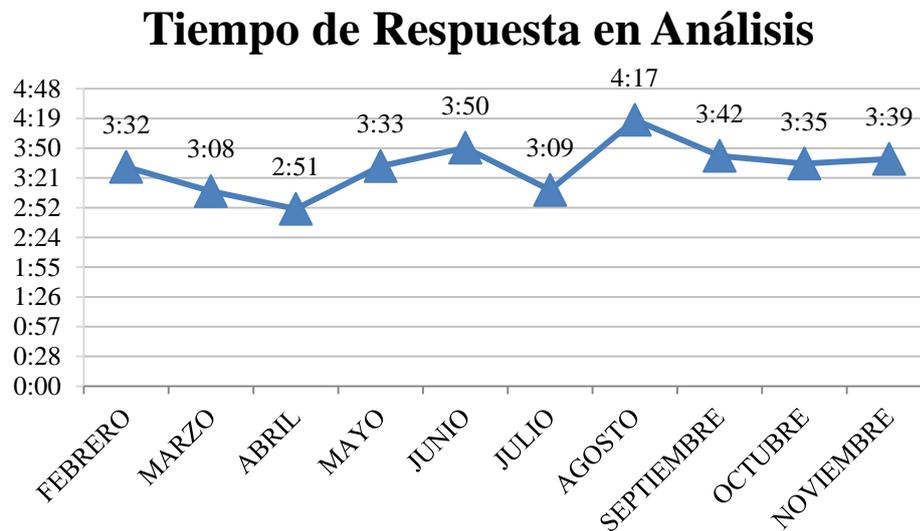
Tiempos de respuesta en análisis de solicitudes a Concesionarios

El tiempo de respuesta desde que la solicitud fue enviada por el concesionario hasta que este recibe una decisión (aprobación-negación) es uno de los factores determinantes a la hora de generar negocios con los concesionarios ya que esto permite que el cliente que está adquiriendo el vehículo pueda tomar la decisión de comprarlo en el mismo momento que está cotizando el vehículo, razón por la cual el concesionario direcciona el financiamiento con la institución que tenga mayor agilidad en el análisis de crédito.

La oferta de valor que ofrece la empresa a la red de concesionarios es dar una respuesta a las solicitudes enviadas por la red en menos de dos horas. Tomando una muestra de las

solicitudes que se respondieron entre Septiembre a Noviembre del 2013 podemos observar que en los tiempos de respuesta distaban de la oferta de valor:

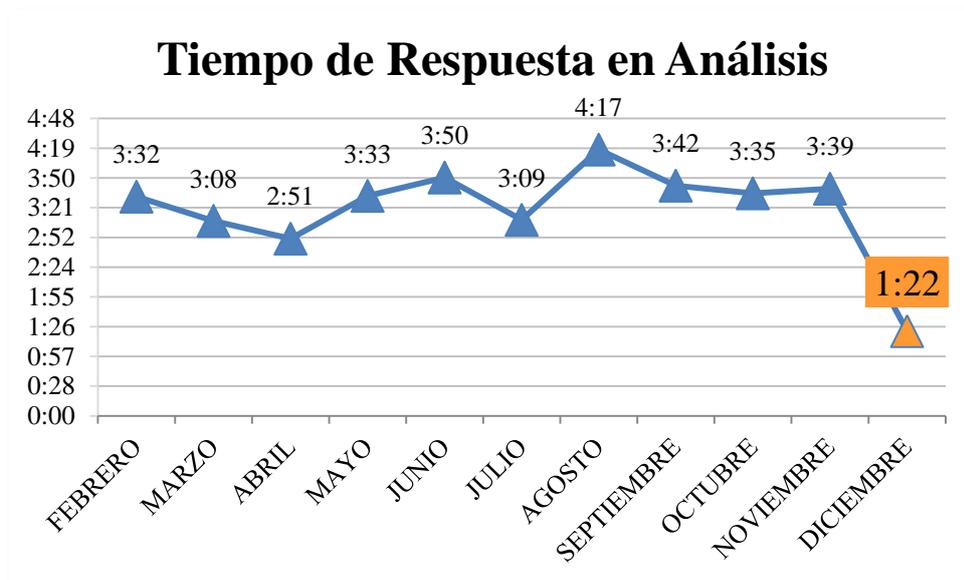
Figura 15: Tiempos de Respuesta Febrero – Noviembre 2013



Fuente: Elaboración estudiante a partir de base de datos de la empresa

A partir de este análisis, la empresa decide en el mes de diciembre rediseñar el proceso de análisis con el objetivo de disminuir los tiempos muertos que existían entre que la solicitud es enviada hasta que se asigne a la cola de trabajo para capturar información de análisis y luego para que se asigne a la cola de trabajo del analista.

El rediseño del proceso de análisis dio como resultado una disminución significativa en el tiempo de respuesta volviéndose una fortaleza. A continuación los resultados:

Figura 16: Tiempos de Respuesta Diciembre 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la empresa

Debilidades

Comunicación Interna

La empresa tiene deficiencia en el área de comunicación, los canales de comunicación son escasos se limita a reuniones entre gerencias, no se dan a conocer los objetivos estratégicos de manera eficaz, no hay una capacitación continua a los Concesionarios y Red de Agencias sobre el funcionamiento del modelo de negocio.

Integración y sinergia con Banco

El Banco tiene presencia en todos los segmentos económicos del mercado entre ellos en los segmentos de Consumo, Pymes, Microcrédito y Empresarial productos en los cuales tiende a competir con el crédito automotriz.

Los productos del banco tienen esquemas y procesos de generación y administración de dicha cartera diferentes al automotriz razón por la cual cuando convergen en un mismo cliente esto genera discrepancias y pugnas por definir la mejor alternativa para atender al cliente.

La estructura organizacional de la compañía difiere de la estructura organizacional del Banco, las áreas, cargos y salarios difieren del esquema que maneja el banco.

La cultura organizacional de la compañía difiere de la del Banco. Los objetivos y estrategias de la compañía no están alineados a los objetivos organizacionales del Banco.

Estabilización del sistema para Generación y Administración de cartera

En febrero del 2013 la compañía inició el proceso de cambió el sistema de generación y administración de cartera el cual es el corazón principal de la operación.

Este proceso tomó varios meses de implementación para que el sistema pueda soportar la migración de la cartera vigente generada en el sistema anterior y que pueda tener la capacidad de generar nueva cartera con las condiciones básicas de un crédito automotriz; sin embargo, el proceso de estabilización y desarrollo para adaptar nuevos productos podría requerir de la inversión de tiempo y recursos por al menos 18 meses más.

Incremento de índice de Morosidad en Cartera

El índice de morosidad de cartera representa porcentualmente el volumen de créditos que se encuentran morosos versus el total de la cartera vigente concedida o colocada por una institución bancaria o financiera. Este índice es uno de los indicadores que permite evaluar cuan deteriorada o no se encuentra la cartera.

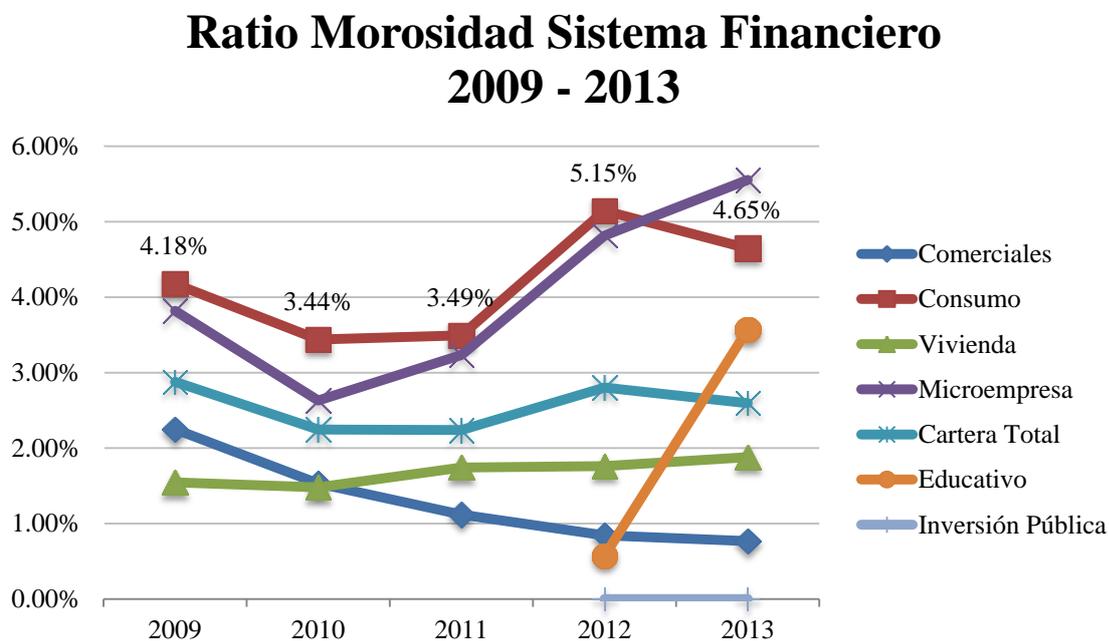
El método de cálculo que utiliza el Sistema Financiero para la cartera de Consumo en el país es el siguiente:

$$\text{Ratio de cartera Morosa} = \frac{\text{Saldo Capital Cartera vencida > 15 días}}{\text{Saldo vigente Cartera Total}}$$

Al analizar cómo se encuentra el índice de morosidad de la cartera del Sistema Financiero Bancos Privados podemos observar lo siguiente:

Calidad de Cartera: Sistema Financiero vs Empresa

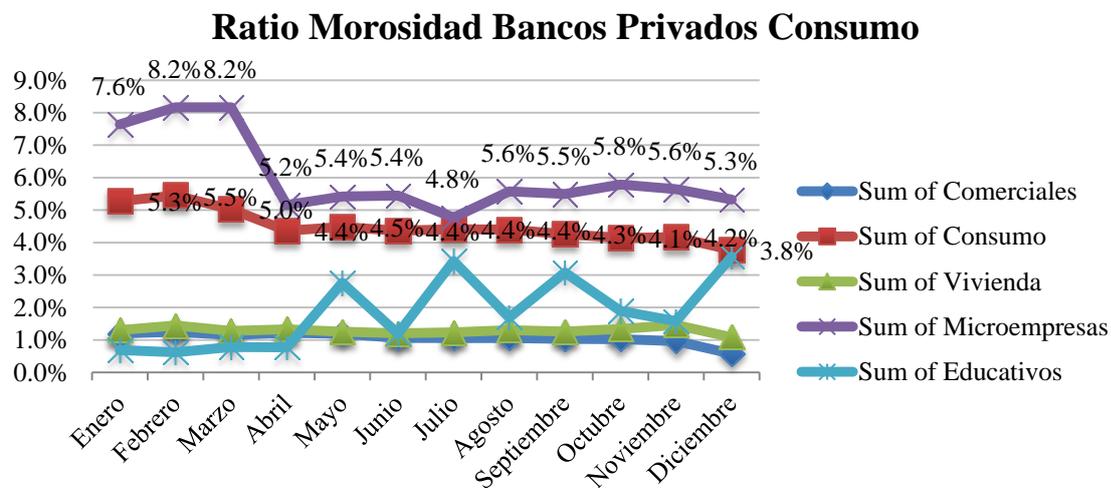
Figura 17: Ratio Morosidad por tipo de cartera Sistema Financiero



Fuente: SIBS elaboración estudiante

Tomando como punto de referencia la cartera de Consumo, podemos observar que en la serie 2009 – 2013, a partir del 2012 el ratio de Cartera de Consumo tiene un incremento ubicándose en 5.15% con lo cual para el cierre del 2013 tuvo un leve decrecimiento ubicándose en 4.65%, es decir el índice de morosidad de los dos últimos años tiene un deterioro en comparación a los tres años anteriores.

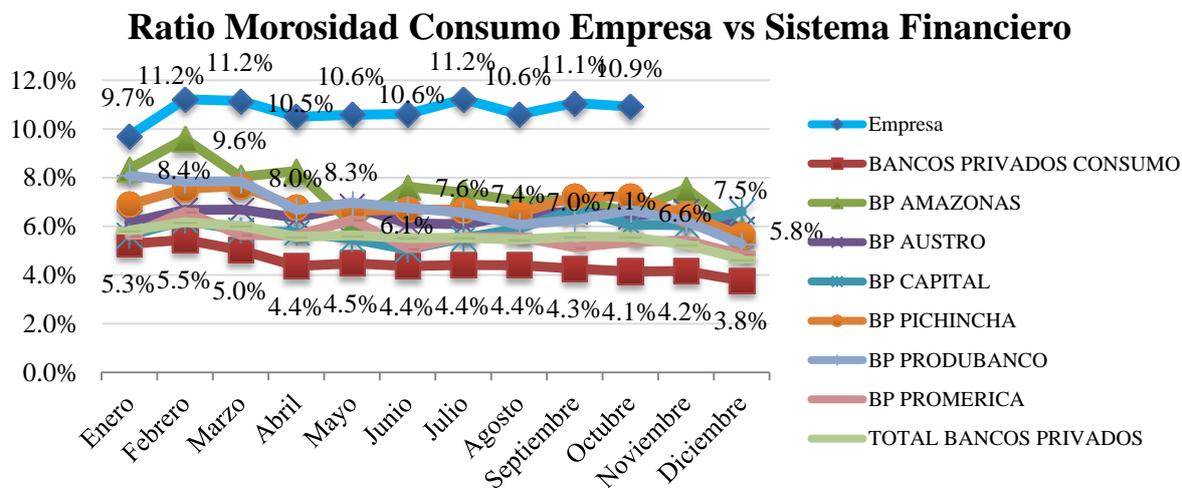
Si analizamos el comportamiento del índice de morosidad mensual en el 2013 de los Bancos Privados de Consumo podemos observar lo siguiente:

Figura 18: Ratio morosidad 2013 Bancos Privados Consumo

Fuente: SIBS elaboración estudiante

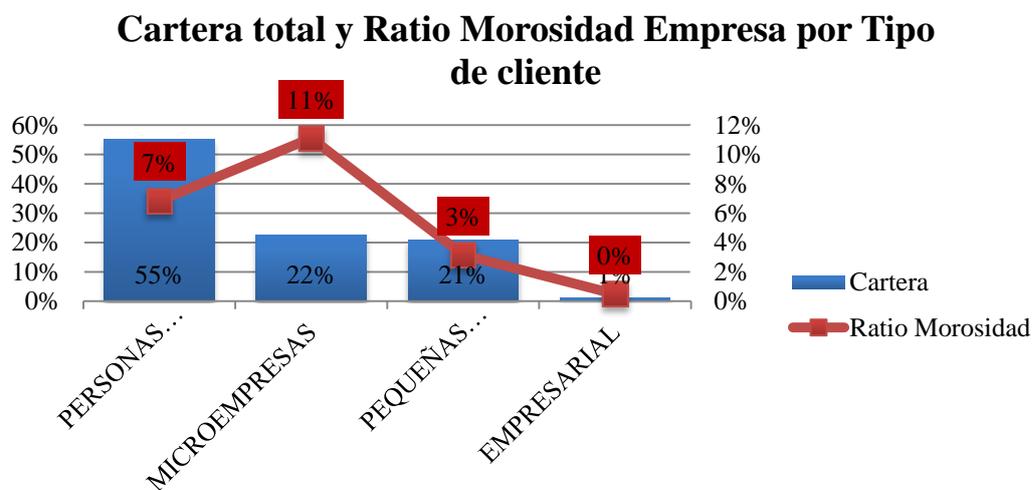
Vemos que la cartera de consumo de los Bancos Privados de Consumo, el ratio de morosidad está disminuyendo en comparación al resto de productos colocados por estos Bancos.

Si comparamos el ratio de morosidad de la cartera de la Empresa la cual está dentro del producto de consumo versus el ratio de morosidad de cartera Consumo del Sistema Financiero podemos observar que el ratio de la Empresa es superior al resto.

Figura 19: Ratio Morosidad Consumo Empresa vs Sistema Financiero

Fuente: SIBS, Empresa, elaboración estudiante.

Esto podría explicarse por cuanto dentro del portafolio de cartera de clientes de la Empresa existen clientes que pertenecen al segmento Microcrédito los cuales tiene un carácter comportamiento crediticio más informal; sin embargo podemos ver que si la cartera morosa no es gestionada adecuadamente podría salirse fuera de control afectando a la rentabilidad, liquidez del negocio obligándolo a tomar políticas más restrictivas lo cual podría frenar la colocación de créditos:

Figura 20: Cartera y Ratio morosidad Empresa por tipo de cliente

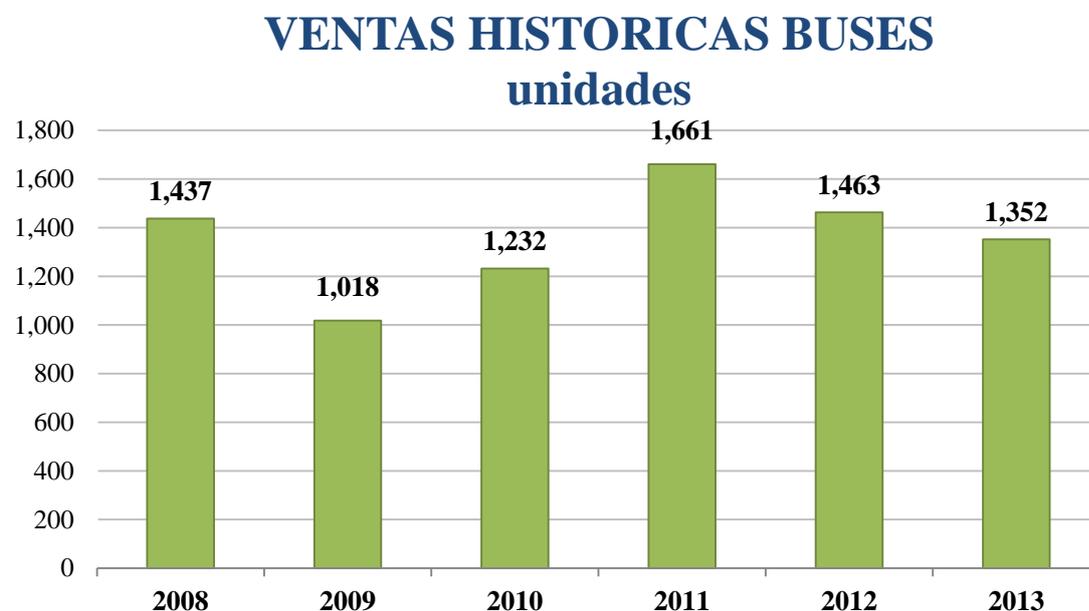
Oportunidades Externas

Crecimiento del mercado en segmento de Buses y Camiones

Mientras las ventas en el mercado nacional con corte al mes de Junio del 2013 disminuyeron -7.730 unidades lo que presenta un decrecimiento del -12.08%, el segmento de Buses y Camiones muestran un crecimiento de 7.55% y 2.05% respectivamente ubicando a este segmento al 10.84% del total del mercado.

Figura 21: Ventas Camiones 2011-2013

Fuente: AEADE

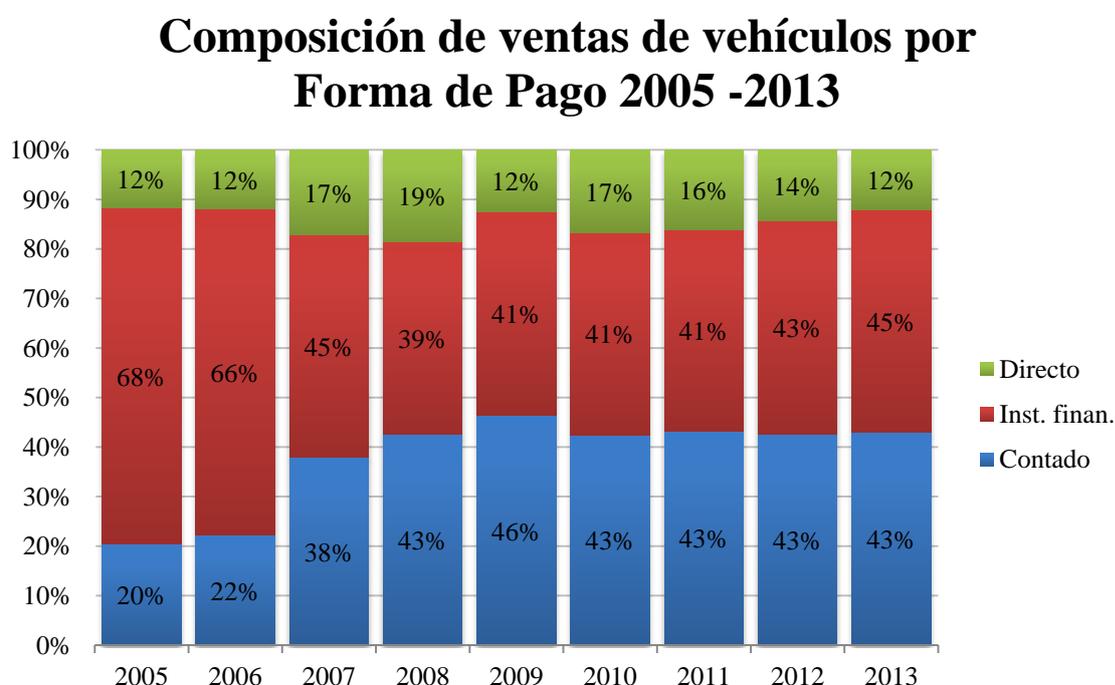
Figura 22: Ventas Buses 2011-2013

Fuente: AEADE

Incremento en participación de Crédito Directo Concesionarios

La distribución de las ventas de autos por tipo de pago en el mercado ecuatoriano se componen de la siguiente manera: contado, crédito directo y financiado. El crédito directo está representado por el crédito que ofrecen los concesionarios a sus clientes el cual en lo que va del año, representan un 12% del total de las ventas de autos.

Figura 23: Distribución de las Ventas de autos, por Tipo de Pago

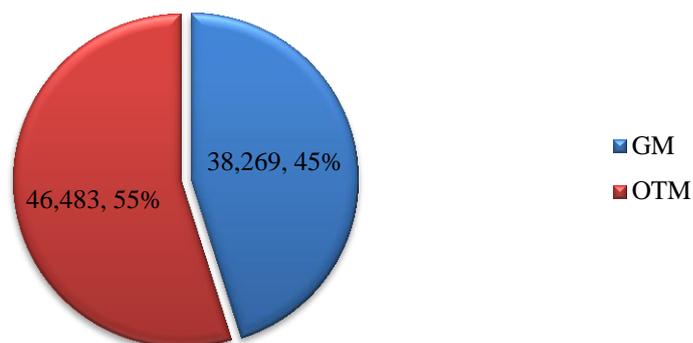


Fuente: AEADE

Crecimiento en Ventas en marcas distintas a Chevrolet

Figura 24: Participación GM/OTM 2012

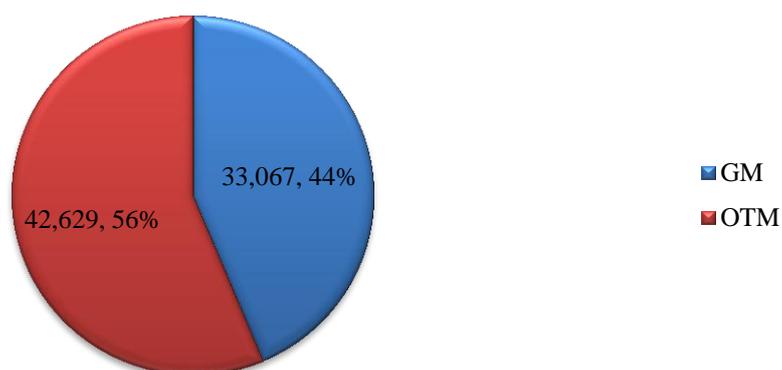
**Participación GM / Otras Marcas
Enero-Agosto 2012**



Fuente AEADE

Figura 25: Participación GM OTM 2013

**Participación GM/Otras Marcas
Enero-Agosto 2013**



Fuente: AEADE

Como hemos mencionada anteriormente, la participación de ventas de la marca Chevrolet en el mercado ecuatoriano es una de las más importantes a nivel mundial, la cual al cierre de agosto se ubica en un 44%. El resto del mercado se atomiza en varias marcas de las cuales las

principales habíamos dicho que son Kia, Hyundai, Toyota, Nissan, Mazda y adicionamos Ford e Hino las cuales suman en conjunto una participación del 43%.

Tabla 4: Comparativo ventas Enero – Agosto GM OTM

Industria	Acumulado Enero Agosto			Participación	
	2012	2013	Var	2012	2013
CHEVROLET	38,269	33,067	-14% ↓	45%	44%
KIA	6,767	8,266	22% ↑	8%	11%
HYUNDAI	8,660	6,211	-28% ↓	10%	8%
TOYOTA	4,252	4,636	9% ↑	5%	6%
NISSAN	5,532	4,267	-23% ↓	7%	6%
MAZDA	3,302	4,099	24% ↑	4%	5%
FORD	2,816	2,840	1% ↑	3%	4%
HINO	2,379	2,465	4% ↑	3%	3%

Fuente: AEADE

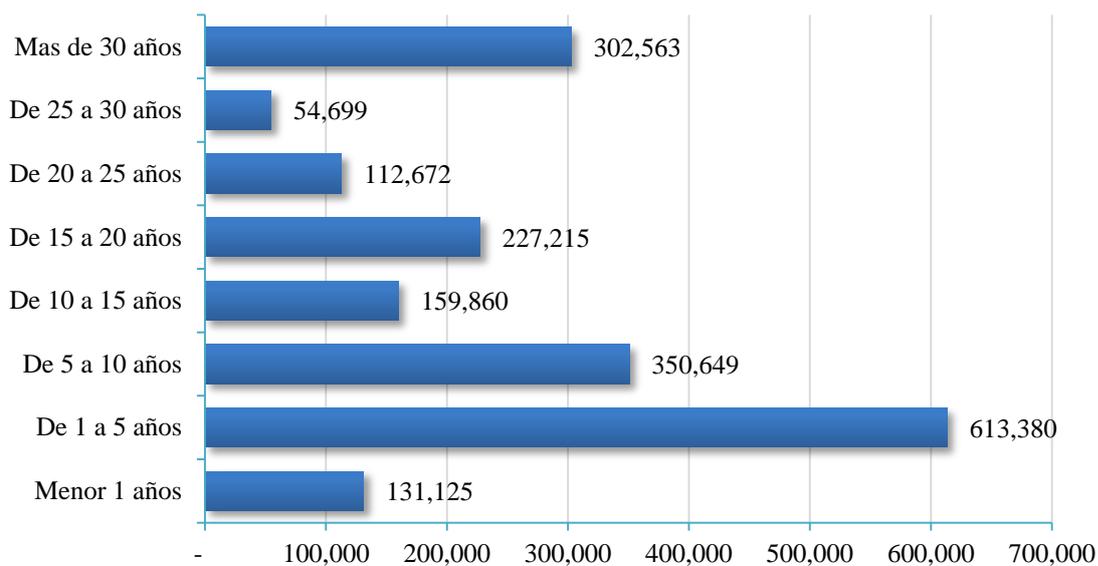
En lo que va del año 2013 (Enero-Agosto), las ventas de autos tiene una disminución del -11% en comparación al mismo periodo del 2012, Chevrolet decrece un -14% y el resto de marcas un -8%. En el grupo de marcas mencionado en el párrafo anterior existen marcas que a pesar de que el mercado total y Chevrolet decrece, estas tienen un crecimiento importante tales como Kia 22%, Toyota 9%, Mazda 22%, Ford 1%, Hino 4%.

El incremento de participación en el financiamiento de las ventas de estas marcas ayudaría a atenuar el impacto que al momento está afectando en el portafolio de financiamiento con la marca Chevrolet.

Concentración en parque automotor en unidades de más de 5 años de antigüedad

Figura 26: Antigüedad del Parque Automotor 2013

Antigüedad Parque Automotriz 2012



Fuente AEADE:

El parque automotor ecuatoriano al 2012 reporta 1'952.153 unidades da las cuales podemos observar que en el 76% del parque tiene una antigüedad menor a 20 años, entre menos de 1 año hasta 5 años se encuentra el 38%, entre 5 a 10 años se encuentra el 18%, entre 10 a 15 años se encuentra el 8%, entre 15 a 20 años se encuentra 12% y más de 20 años se encuentra el 24%.

Tabla 5: Distribución del parque automotor ecuatoriano 2012

Antigüedad	Vehículos	Participación
Menor 1 años	131,125	7%
De 1 a 5 años	613,380	31%
De 5 a 10 años	350,649	18%
De 10 a 15 años	159,860	8%
De 15 a 20 años	227,215	12%
De 20 a 25 años	112,672	6%
De 25 a 30 años	54,699	3%
Mas de 30 años	302,563	15%
Total	1,952,163	100%

Fuente: AEADE

La concentración del 18% en vehículos de 5 a 10 años, representa un potencial de clientes que deseen renovar sus vehículos por unidades nuevas, esto genera una oportunidad a través del uso de las bases de clientes que llevan sus vehículos para servicio de post venta en los concesionarios de las marcas principales, esto nos ayudará a identificar a los clientes que estén interesados en renovar su vehículo por medio de financiamiento.

Las principales provincias donde se concentra el 80% de los vehículos entre 5 y 10 años son las siguientes:

Tabla 6: Distribución del parque automotor ecuatoriano 2012

Provincias	Total Parque	% Distribución	Unidades De 5 a 10 años	% Distribución	% Participación Unidades de 5 a 10 años Provincia	Población Proyección 2013	Densidad por Auto
1 PICHINCHA	621,970	32%	124,916	36%	20%	2,835,373	5 Habitantes por auto
2 GUAYAS	491,463	25%	75,776	22%	15%	3,963,541	8 Habitantes por auto
3 AZUAY	142,603	7%	28,958	8%	20%	781,919	5 Habitantes por auto
4 TUNGURAHUA	107,012	5%	18,622	5%	17%	544,090	5 Habitantes por auto
5 IMBABURA	58,878	3%	11,746	3%	20%	432,543	7 Habitantes por auto
6 MANABI	95,120	5%	11,355	3%	12%	1,467,111	15 Habitantes por auto
7 LOJA	48,507	2%	10,524	3%	22%	484,529	10 Habitantes por auto
8 Otras	386,610	20%	68,752	20%	18%	5,265,643	14 Habitantes por auto
Total	1,952,163		350,649	100%	18%	15,774,749.00	8

Fuente: Inec/AEADE

Como podemos observar, en las provincias de Pichincha, Azuay, Imbabura y Loja la participación de unidades entre 5 y 10 años de antigüedad supera el 18% del total del parque a nivel nacional. También podemos observar que en Pichincha, Azuay y Tungurahua, la relación de número de habitantes por auto es de 5 a 1, mientras que en Guayas, Imbabura, Manabí, Loja la relación es superior.

Formalización del mercado de Vehículos Usados

En la medida de que el Gobierno siga presionando a la reducción de la oferta de vehículos importados nuevos, podría hacer que los clientes busquen como producto sustituto el vehículo usado.

Al momento el potencial del mercado de Usados es 3 veces el volumen de venta de los nuevos:

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015	
Menor de 1 año	40.027	42.486	36.884	34.604	35.882	13%
De 1 a 5 años	44.414	49.299	54.084	56.904	57.024	21%
De 5 a 10 años	38.679	38.679	47.728	52.532	55.833	21%
De 10 a 15 años	17.578	17.578	14.555	17.946	22.587	8%
De 15 en adelante	45.144	47.610	49.286	52.095	55.098	20%
Total matriculado	185.842	195.653	202.537	214.082	226.424	
20% sin traspaso	37.168	39.131	40.507	42.816	45.285	
Total Usados	223.010	234.783	243.045	256.899	271.709	
VENTAS Nuevos	139.893	121.446	113.940	118.148	90.000	
Veces usados / nuevos	1,6	1,9	2,1	2,2	3,0	

Fuente: AEADE, ANT.

El SRI lanzó el 6 de Agosto del 2014 una nueva normativa relacionada a la comercialización de vehículos usados Resolución NAC-DGERCGC14-00575, la cual tiene como objetivo formalizar el mercado de Usados, disminuir la vulnerabilidad en la seguridad de transacciones de vehículos usados y por último que los intervinientes de estas transacciones tributen.

"Disponer de instrumentos documentales que permitan otorgar certeza jurídico-tributaria a los negocios celebrados en la compraventa e intermediación para la compra venta de vehículos usados, disponer de los mecanismos necesarios para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las operaciones, así como su gestión y control" (Resolución NAC-DGERCGC14-00575).

A continuación un descriptivo de los Documentos Requeridos y las implicaciones de impuestos:

Escenario	Quien Vende	Intermediario	Quien Compra	Documentación Requerida	Impuestos
Compra - Venta Vehículo Usado sin intermediación	Persona Natural	N/A	Persona Natural	Contrato Compra Venta Matrícula	1% Transf Dom.
	Persona Natural	N/A	Persona Jurídica	Liquidación de Compra Matrícula	1% Transf Dom. IVA Vehículo
	Persona Jurídica	N/A	Persona Natural	Factura venta vehículo Matrícula	1% Transf Dom. IVA Vehículo
	Persona Jurídica	N/A	Persona Jurídica	Factura venta vehículo Matrícula	1% Transf Dom. IVA Vehículo

Escenario	Quien Vende	Intermediario	Quien Compra	Documentación Requerida	Impuestos
Compra - Venta Vehículo Usado con Intermediación	Persona Natural	Persona Natural	Persona Natural	Contrato Compra-Venta Acta Entrega - Recepción Vehículo Contrato de Prestación de Servicios Factura Comisión Matrícula	1% Transf Dom. IVA Comisión
	Persona Natural	Persona Natural	Persona Jurídica	Acta Entrega - Recepción Vehículo Contrato de Prestación de Servicios Factura Comisión Liquidación de Compra Matrícula	1% Transf Dom. IVA Comisión, IVA Vehículo
	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Contrato Compra - Venta Acta Entrega - Recepción Vehículo Contrato de Prestación de Servicios Factura Comisión Matrícula	1% Transf Dom. IVA Comisión
	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Jurídica	Contrato Compra - Venta Acta Entrega - Recepción Vehículo Contrato de Prestación de Servicios Factura Comisión Liquidación de Compra Matrícula	1% Transf Dom. IVA Comisión, IVA Vehículo
	Persona Jurídica	Persona Jurídica	Persona Natural	Acta Entrega - Recepción Vehículo Contrato de Prestación de Servicios Factura Comisión Factura venta vehículo Matrícula	1% Transf Dom. IVA Comisión, IVA Vehículo
	Persona Jurídica	Persona Jurídica	Persona Jurídica	Acta Entrega - Recepción Vehículo Contrato de Prestación de Servicios Factura Comisión Factura venta vehículo Matrícula	1% Transf Dom. IVA Comisión, IVA Vehículo

Amenazas

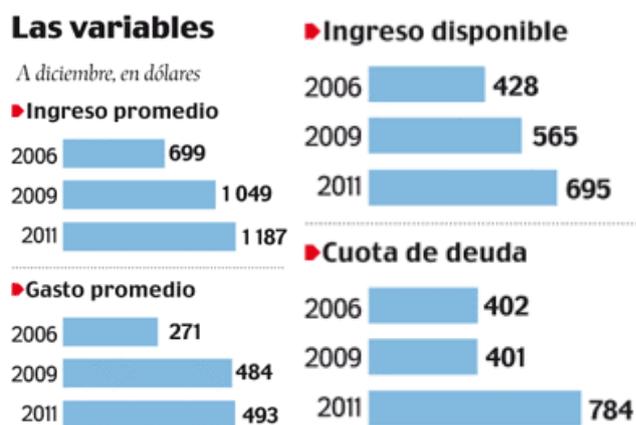
Sobrendeudamiento en el sector Financiero

De acuerdo a un estudio realizado a mediados del 2012 por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en base a la cartera otorgada en Marzo 2012 de la cual, de 18.225 deudores (personas naturales) del sistema financiero los cuales tenía operaciones vigentes en consumo, microcrédito, vivienda y tarjetas de crédito; 8.519 (46.7%) presentaron algún grado de sobre

endeudamiento, en total un déficit para cubrir las cuotas de aproximadamente 9.4 millones de dólares (17)

De acuerdo a una presentación realizada por la Presidencia de La República el 26 de Mayo del 2012 y a la publicación realizada por el diario El Comercio el 27 de Mayo del 2012 “Confirmado: el Ecuador está sobre endeudado” las cifras presentadas en dicha publicación informan que existe sobreendeudamiento en la economía lo cual impacta en los índices de morosidad de la cartera otorgada por el sistema

Tabla 7: Sobreendeudamiento economía ecuatoriana



Fuente: Presidencia de la República/El Comercio, Domingo 27 de mayo 2012

(17) Superintendencia de Bancos y Seguros, Oficio IG-DNEI-SE-2012: Metodología del Estudio de Sobre endeudamiento Marzo 2012.

Eliminación del Buró de Crédito privado

“La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, es el único organismo autorizado para entregar la información contenida en el Registro de Datos Crediticios, al titular de la

información crediticia y a quien éste autorice de conformidad con lo establecido en la presente Ley .“

“Los reportes de información crediticia que se generen requeridos o autorizados por los Usuarios de la Información Crediticia, harán referencia únicamente a las operaciones vigentes, vencidas o canceladas de los 3 años anteriores a la fecha en que tales reportes se emitan y solamente podrán reportar obligaciones contraídas directamente por el titular de la información crediticia en calidad de deudor principal y los saldos vigentes de aquellas en las que éste hubiera otorgado garantía a favor de otra u otras personas naturales y jurídicas. Los reportes de información crediticia en ningún caso podrán incluir información referente a terceras personas que hubieren otorgado una garantía a favor de la persona sobre la cual se realiza el reporte” (18)

(18) Ley Orgánica derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y a la Ley de Compañías.

Con la eliminación de los Burós de información crediticia privados, las financieras y bancos dependen de la información que proveerá la Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos DINARDAP y de la información crediticia histórica que cada una de las instituciones disponga en sus bases de datos.

Afectación al Modelo de Negocio

El objetivo del Banco al adquirir la empresa de Financiamiento fue mantener el modelo de negocio de Financiamiento Automotriz aplicado por la empresa; sin embargo, algunos directivos del Banco consideran que el producto debería adaptarse y funcionar como el producto que el Banco ya tenía implementado con la figura de desembolso directo al cliente y no al concesionario. Si bien esto podría proporcionar agilidad al momento de desembolsar el crédito al cliente, se estaría afectando a toda la figura la cual contempla al Concesionario como quien otorga una venta a plazos del vehículo que el cliente está adquiriendo.

Disminución de Importaciones de vehículos

De acuerdo a lo revisado anteriormente en Panorama Futuro, la restricción cuantitativa de importaciones de vehículos ha dispuesto un tope máximo de importación tanto en número de unidades como montos lo cual al momento está afectando a ciertas marcas en el mercado.

De acuerdo a la información de participación de mercado por país de origen podemos ver que en el corte de Enero Agosto 2012 vs 2013, la venta de vehículos provenientes de otros países, se han reducido en un -14,73% lo que representa 6.901 unidades de las cuales los vehículos provenientes de Corea son los más afectados en número de unidades -2.976 menos en comparación al 2012.

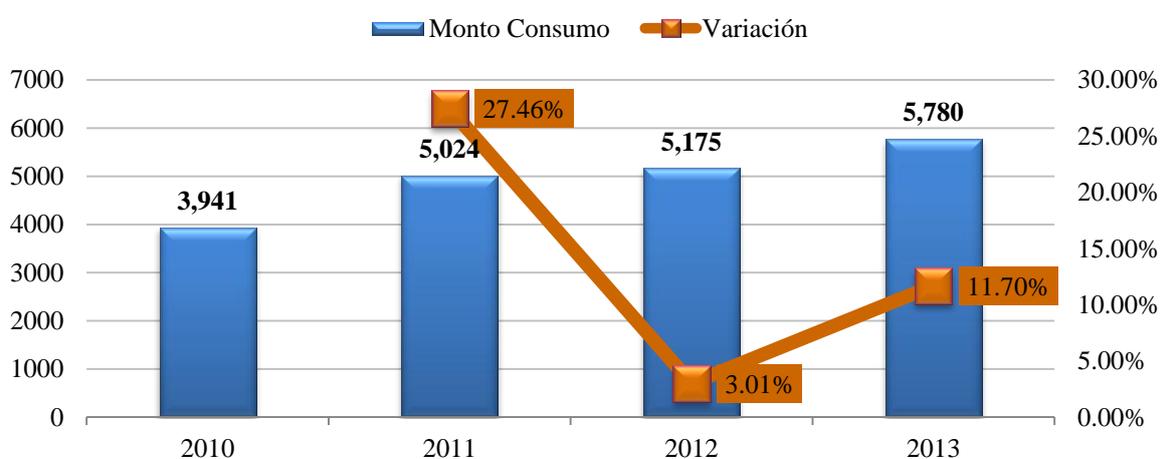
Tabla 8: Participación de Ventas por País de Origen excepto Ecuador

ORIGEN	ENERO - AGOSTO 2013				ENERO - AGOSTO 2012				VARIACIÓN 2013/2012	
	Total	%	afiliados	otras marcas	Total	%	afiliados	otras marcas	%	UNIDADES
COREA	10,406	26%	10,406		13,382	29%	13,382		↓ -22.24%	↓ -2,976
JAPON	6,857	17%	6,711	146	6,833	15%	6,532	301	↑ 0.35%	↑ 24
MEXICO	4,918	12%	4,672	246	5,521	12%	5,349	172	↓ -10.92%	↓ -603
CHINA	4,663	12%	3,245	1418	6,116	13%	3,766	2350	↓ -23.76%	↓ -1,453
TAILANDIA	3,658	9%	3,598	60	3,102	7%	3,081	21	↑ 17.92%	↑ 556
E.E.U.U.	3,406	9%	2,885	521	3,556	8%	3,119	437	↓ -4.22%	↓ -150
COLOMBIA	2,477	6%	2,477		3,953	8%	3,953		↓ -37.34%	↓ -1,476
BRASIL	1,086	3%	683	403	1,616	3%	1,558	58	↓ -32.80%	↓ -530
INDIA	869	2%	748	121	907	2%	690	217	↓ -4.19%	↓ -38
OTROS	1,605	4%	1,536	69	1,860	4%	1,782	78	↓ -13.71%	↓ -255
	39,945	100%	36,961	2,984	46,846	100%	43,212	3,634	↓ -14.73%	↓ -6,901

Figura 27: Evolución Crédito de Consumo Banca Privada

Incremento en Colocación de créditos de Consumo

Evolución Crédito Consumo (millones USD)



Fuente: BCE

La colocación de créditos de consumo es un producto que compite directamente con el producto de vehículos ya que los Bancos generan campañas de colocación de dichos créditos los cuales desde el punto de vista de operatividad en la instrumentación, son mucho más ágiles y efectivos en comparación con la instrumentación de un crédito de vehículos. El crédito de consumo tiene la misma tasa de financiamiento que un crédito de vehículos, exige

menos trámites operativos, la acreditación se realiza directamente en la cuenta del cliente con el cual puede adquirir el vehículo como si fuese de contado accediendo a posibles descuentos en el momento de la compra. El crédito de vehículo tiene al bien como garantía del crédito, es mucho más rentable por el esquema de seguros lo que permite desarrollar fidelización y retorno a talleres a las marcas.

Como podemos observar el crecimiento de créditos de consumo en comparación del 2013 en comparación al año anterior es de un 11,7% lo que refleja un amplio interés de la banca en este segmento, convirtiéndose en una opción más para el cliente al momento de decidir la forma de pago en la compra de vehículos.

Estrategias FODA

Figura 28: Estrategias FODA

FODA	FUERZAS – F <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad del negocios 2. Estructura Pequeña y Dinamismo 3. Personal Calificado 4. Experiencia en Financiamiento Automotriz 5. Respaldo de uno de los bancos principales del Ecuador 6. Presencia a nivel Nacional 7. Relación con GM Ecuador 8. Tiempos de Respuesta 	Debilidades– D <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación Interna 2. Falta de Integración y sinergia con Banco 3. Estabilización del sistemas 4. Incremento en la morosidad de cartera.
OPORTUNIDADES – O <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento Buses y Camiones 2. Crecimiento de Crédito Directo Concesionarios 3. Crecimiento en Ventas en marcas distintas a Chevrolet 4. Renovación Parque Automotor más de 5 años de antigüedad 5. Formalización del Mercado de Vehículos de Usados 	ESTRATEGIAS – FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un Producto para clientes Micro finanzas para Buses y Camiones(F1, F5, O1) 2. Implementar proceso de Compra de cartera de Crédito Directo a concesionarios(F1,F5, O2) 3. Implementar programa de F&I para concesionarios OTM (F4,F6,F8, O3) 4. Generar campañas de Pre-Aprobadas para clientes (F4, F5,F7, O4) 5. Desarrollo de Producto de Usados (F1,F4,O5) 	ESTRATEGIAS – DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyecto paralelo de estabilización de sistema. (D3, O1,O2,O3) 2. Soporte de Agencias del Banco en la Recuperación de Cartera (D4, O1,O2.O3,O4)
AMENAZAS - A <ol style="list-style-type: none"> 1. Sobre endeudamiento Sector Financiero 2. Eliminación Buró de Crédito Privado 3. Afectación al Modelo de Negocio 4. Restricción Importaciones Vehículos 5. Incremento en colocación de crédito de consumo Bancos 	ESTRATEGIAS – FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Refinanciamiento para clientes con Sobreendeudamiento (F4,A1). 2. Creación de Buró interno y un Score propio para cartera Automotriz (F4, F5, A2). 3. Participación en los foros gerenciales del Banco (F5,A3). 4. Alianza estratégica con GM para aumentar penetración en vehículos de la marca. (F4,F7,A4) 5. Promocionar la estructura de comisiones a Concesionarios y beneficios de seguro a clientes. (F4,F7,A5) 	ESTRATEGIAS – DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar interacción entre áreas internas en la organización definiendo objetivos comunes (D1, A4,A5) 2. Participar en los foros gerenciales del Banco (D2, D3,A3,A2). 3. Contratación de Gestor de Cartera Externo (D4,A1)

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Desarrollar un Producto para clientes Micro finanzas para Buses y

Camiones (F1, F5, O1)

Desarrollar un Producto de consumo para financiamiento automotriz para clientes que por su grado de informalidad no tienen acceso a un crédito de consumo. Al momento este nicho de mercado está siendo atendido por los bancos por medio de crédito de Microcrédito el cual

tiene una tasa superior al crédito de consumo. El Banco tiene una metodología muy efectiva para clientes Microcrédito que permite identificar clientes con perfil crediticio por medio de un levantamiento de información en campo. La rentabilidad del producto automotriz por su esquema de tasa y seguro podría cubrir los costos de levantamiento de información para perfilamiento de cliente Microcrédito lo cual permite ofertar a dichos clientes un producto a tasa de consumo.

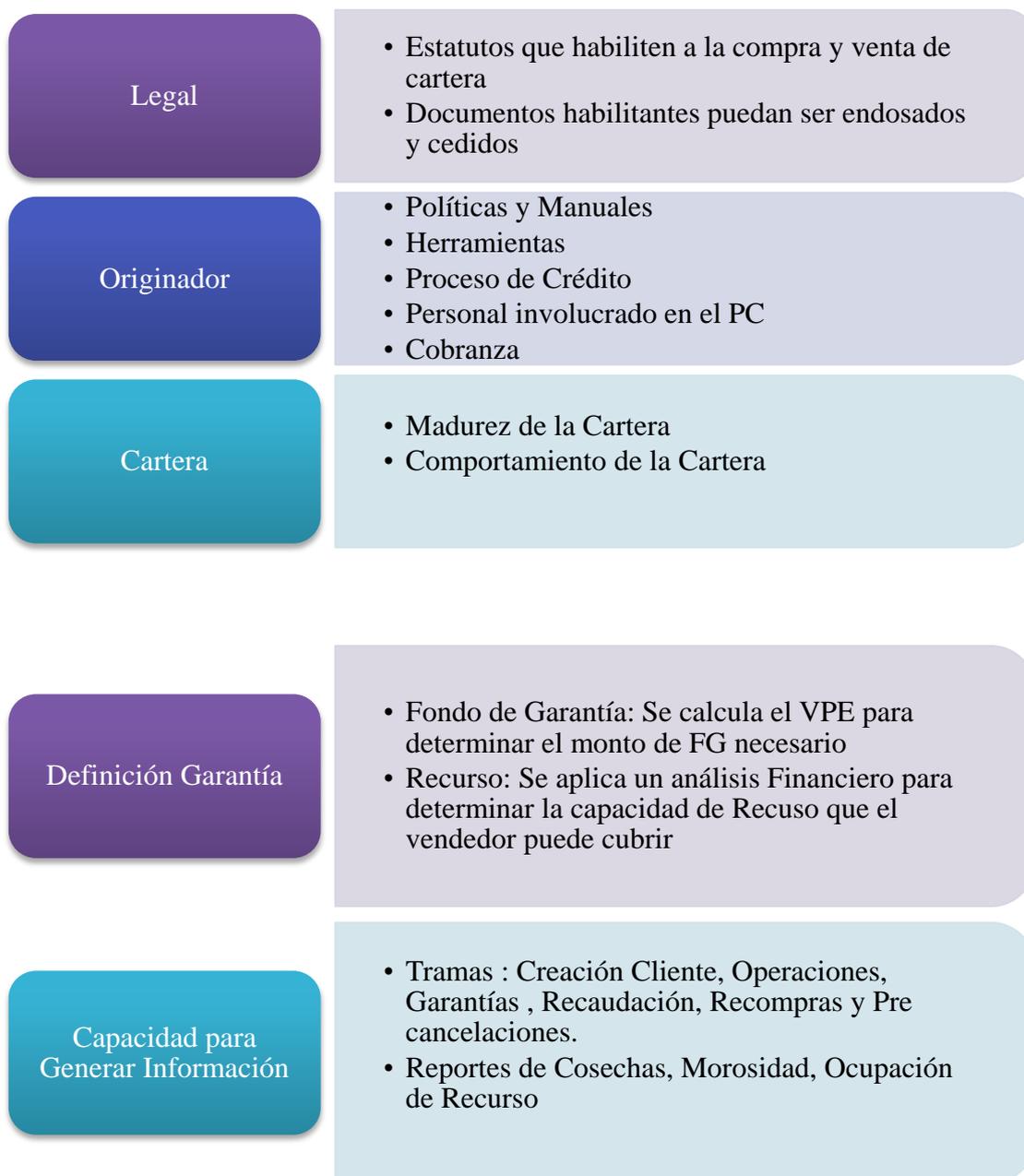
Implementación de un proceso de Compra de Cartera generada por Concesionarios como Crédito Directo (F1, F5, O2)

Como sabemos, el “corredor” de los concesionarios automotrices es la venta y pos venta de los vehículos; sin embargo, los concesionarios destinan recursos financieros y operativos para generar Crédito Directo impulsados por el “spread” que puede resultar entre la tasa de financiamiento de la cartera (15.20% tasa de Consumo) y la tasa de fondeo (9.33% tasa Productiva Corporativa) o por ofrecer facilidades de pago a clientes puntuales. Esta es una oportunidad ya que el concesionario puede usar como fuente de financiamiento estos activos por medio de venta de cartera a Financieras o Bancos lo cual puede resultar beneficioso tanto para el concesionario ya que puede oxigenar su flujo de caja con recursos proveniente de la venta de dicha cartera como para las Financieras o Bancos quienes podrían incrementar su portafolio por medio de compras masivas de cartera.

Sin embargo la implementación de un proceso de compra-venta masiva de cartera, implica varias etapas las cuales se deben manejar con mucha prolijidad para que no se convierta en una carga operativa adicional y un dolor de cabeza tanto para el concesionario como para la institución financiera que compra dichos activos. Estas etapas son las siguientes:

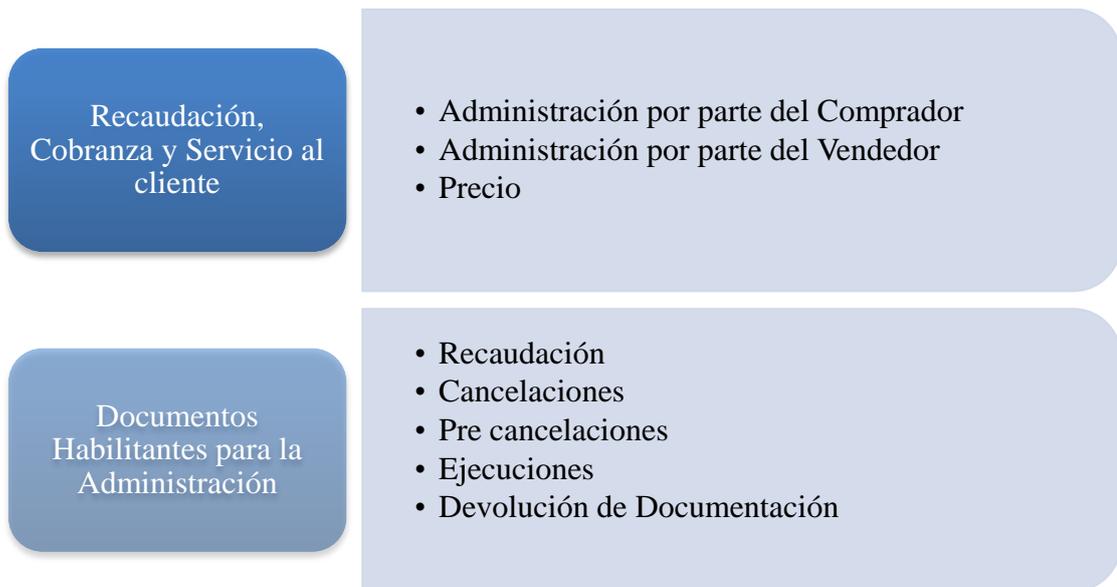
a) Calificación:

Dentro de la etapa de calificación se consideran varios aspectos a calificar como son:



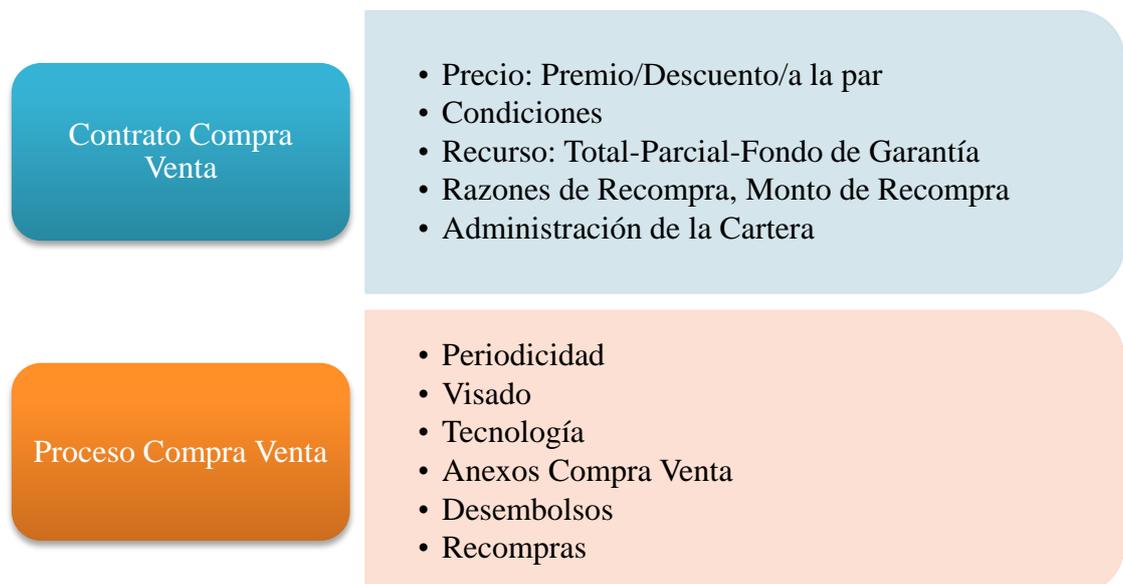
b) Administración:

Una vez realizada la etapa de Calificación, es necesario definir los aspectos de cómo se va a administrar la cartera; es decir: si la administración la va a realizar el concesionario o lo va a realizar quien compra la cartera; en este caso, la financiera. Para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:



c) Instrumentación:

Como última etapa de este tipo de proyectos, se encuentra la instrumentación en la cual se define el marco legal y el mecanismo que se utilizará para la venta de cartera:



Implementación de Programa F&I para concesionarios Otras Marcas (F4, F6, F8, O3).

A diferencia de los concesionarios GM, existen concesionarios que tienen un enfoque de negocio que gira únicamente en la venta de vehículos, con los cuales la Empresa puede dar soporte al concesionario para implementar una estrategia de diversificación de negocio impulsando el retorno a talleres por medio de la venta de seguro que garantice que el cliente haga sus mantenimientos y reparaciones en el concesionario. Las colocaciones de seguros se convierten en una fuente adicional con la cual el concesionario puede comisionar por la venta de seguros. Esto se logra por medio de un programa de capacitación sobre venta de Financiamiento y Seguros de vehículos dirigido a ejecutivos comerciales de alto nivel y fuerza de ventas.

Generación de campañas de solicitudes aprobadas para clientes de concesionarios (F4, F5, F7, O4).

Hemos mencionado que el banco es uno de los más grandes del país el cual tiene una base de clientes de alrededor de 6 millones de clientes entre activos y pasivos, los cuales se han relacionado con el Banco sea por productos cuentas, inversiones, o servicios financieros. La Empresa tiene una base histórica de 15 años en los cuales ha generado relación con alrededor de 200.000 clientes que han adquirido vehículos con financiamiento de la Empresa, estos clientes han generado una experiencia crediticia. Por medio de estas bases se puede generar campañas comerciales de montos aprobados hasta USD 50.000 para clientes que han tenido un comportamiento excepcional con sus créditos, estos clientes se los direcciona a los concesionarios donde adquirieron sus vehículos de tal modo que genera tráfico y negocios para dichos concesionarios lo cual se vuelve una herramienta a que soporta la venta del concesionario.

Desarrollo de producto de Financiamiento para Vehículos Usados

(F1,F4,O5).

El desarrollar un producto de financiamiento para vehículos usados ayudará a diversificar el portafolio de créditos y disminuir el impacto de restricciones cuantitativas de importación de vehículos nuevos.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Refinanciamiento para clientes que presenten sobreendeudamiento.

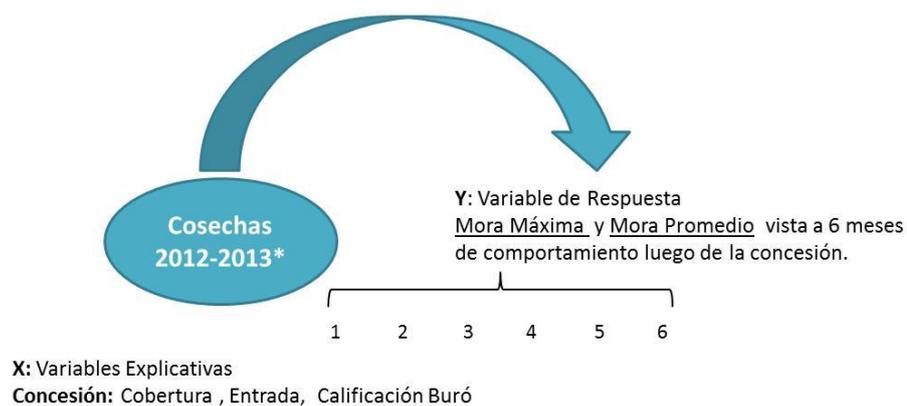
Para poder mitigar el riesgo de sobreendeudamiento, es necesario identificar aquellos clientes que a pesar de que en el momento de otorgamiento poseían capacidad de pago, al momento presentan sobreendeudamiento. A dichos clientes se les podría ofrecer un refinanciamiento de su deuda haciendo un análisis de la posición de deuda global que tiene el cliente y calculando su nueva de capacidad de pago para poder configurar un plan de pagos que pueda cumplir el cliente.

Capacidad de pago: $(\text{Ingresos} - \text{Cuota estimada de buró}) * 40\% = \text{Cuota máxima de deuda.}$

Creación de Buró interno y un Score propio para cartera Automotriz (F4, F5, A2).

Al tomar una muestra de 14.232 operaciones otorgadas entre el 2012 y 2013 y analizando el comportamiento de dichas operaciones en un rango de 6 meses posterior al otorgamiento, se pudo determinar 3 variables determinantes para discriminar entre clientes buenos y malos y que están directamente relacionadas con el comportamiento de pago del cliente. Estas variables son:

– Ventana de Estudio



Cosechas ene-12 a jul-13

- Calificación de Buró,
- Entrada (Monto de entrada / Precio del vehículo)
- Cobertura (Precio del Vehículo /Monto Financiado)

Tabla 9: Nivel de correlación de variables respecto al indicador de buenos y malos

Variable	Descripción de la vari...	-Log(p)	Ramas
Calificacion	Calificacion	117.0936	2
COBERTURA	COBERTURA	44.2415	2
ENTRADA	ENTRADA	38.5308	4
DWP	DWP	28.4679	2
Plazo	Plazo	24.7206	2
ProvinciaDom	ProvinciaDom	17.8679	2
A_oModelo	AñoModelo	17.104	2
ProvinciaPtoVenta	ProvinciaPtoVenta	16.281	2
CoordinadorBPAC	CoordinadorBPAC	15.7793	2
CiudadPtoVenta	CiudadPtoVenta	14.6443	2
ConsultorBPAC	ConsultorBPAC	14.3158	2
RegionDom	RegionDom	13.9705	2
RegionPtoVenta	RegionPtoVenta	12.1013	2
MontoFinanciar	MontoFinanciar	10.0617	2
CodigoSegmento	CodigoSegmento	9.3185	2
Edad	Edad	9.2578	2
CategoriaVHC	CategoriaVHC	9.187	2

Variable objetivo: IND_BM

Botones: Aceptar, Cancelar, Aplicar, Actualizar, Editar regla...

Fuente: Banco

Tomando las variables Calificación y Entrada creamos una matriz para describir la pérdida esperada para cada una de las calificaciones y rangos de entradas en los cuales la muestra tiene operaciones.

Tabla 10: Perfil de Calificación y Rangos de Entrada

CALIFICACION	RANGO ENTRADA	% COLOCACION	No. Operaciones	PERDIDA 90+
AAA - AA	1. 0 A 25	0.8%	113	6.57%
	2. 25 A 30	10.4%	1,398	5.33%
	3. 30 A 40	10.8%	1,371	4.24%
	4. >= A 40	9.6%	1,621	3.53%
A	1. 0 A 30	11.6%	1,617	8.22%
	3. 30 A 40	9.6%	1,241	7.02%
	4. >= A 40	7.8%	1,305	5.44%
SIN INFORMACION	1. 0 A 30	6.7%	904	14.99%
	3. 30 A 40	6.7%	770	4.46%
	4. >= A 40	5.1%	823	5.90%
RECHAZADO - REVISION MANUAL	1. 0 A 25	0.7%	111	16.12%
	2. 25 A 30	9.2%	1,313	15.40%
	3. 30 A 40	6.7%	901	11.89%
	4. >= A 40	4.4%	744	7.51%
TOTAL		100.0%	14,232	8.13%

Fuente: Banco

InT. ----->>	0.43%
Li ----->>	7.71%
Ls ----->>	8.57%

Como podemos observar, la mayor concentración de clientes malos se encuentran en las calificaciones “Rechazado, Revisión Manual”, así como también se encuentran en las entradas menores al 25%

Aprovechando la base de clientes he información de comportamiento que tiene el Banco y la Empresa se puede construir un modelo el cual pueda ayudar a discriminar entre clientes buenos y malos utilizando la variable % de entrada y reemplazando la calificación de buró por una calificación interna basada en el comportamiento de clientes propios.

Participación en los Foros gerenciales del Banco (F5,A3)

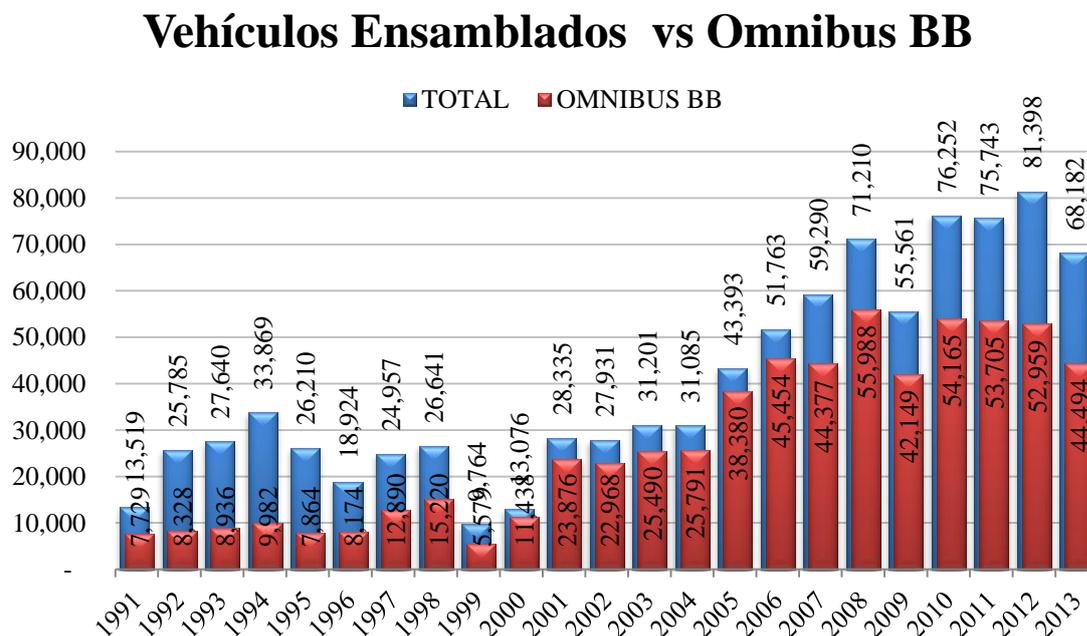
Es necesario establecer una interacción directa con las diferentes áreas del Banco para dar a conocer el modelo de negocio, cómo funciona el producto, cual es el riesgo y la rentabilidad del mismo, como está estructurada la Empresa, etc. Del mismo modo es necesario que la Empresa conozca la cultura organizacional del Banco e identificar los círculos de influencia, entender la operatividad. Esta interacción se la debe realizar de forma escalonada es decir desde los niveles gerenciales, mandos medios hasta llegar a los operativos.

Los foros donde se recomienda una participación activa son los siguientes:

- Directorio General
- Comité Gerencial
- Comité de Riesgos
- Control Financiero y Presupuestario
- Marketing
- Recursos Humanos

Alianza estratégica con GM para aumentar penetración en vehículos de la marca. (F4, F7, A4).

GM tiene una participación importante en la producción de vehículos ensamblados en el país por lo cual es necesario trabajar en alinear los objetivos comerciales de financiamiento de vehículos con el presupuesto de venta de vehículos de la marca GM.

Figura 29: Vehículos Ensamblados vs producción Omnibus BB

Fuente: AEADE

Dar soporte comercial en ferias, generar campañas de incentivos para la Red GM, apoyo en planes especiales para cambio de año modelo de vehículo, incentivar venta de vehículos comerciales y pesados, compartir información para monitoreo de facturación y penetración en financiamiento, generar campañas de “re-tanqueo” y fidelización con la marca para clientes que están por terminar su financiamiento, soporte en capacitación en modelo F&I.

Promocionar la estructura de comisiones a Concesionarios y beneficios de seguro a clientes. (F4, F7, A5).

Los beneficios que tiene el producto de financiamiento automotriz tanto para el concesionario como para el cliente se promocionarán de manera directa a través de la capacitación al equipo comercial de cada concesionario. En comparación a vender un vehículo de contado, para el

concesionario el vender un vehículo con financiamiento le ayuda a diversificar su fuente de ingresos por medio de:

- Retorno a talleres, de acuerdo a un informe proporcionado por el bróker de seguros, la tasa de retorno a talleres que tiene un vehículo financiado es del 96%.
- Comisión por venta con financiamiento.
- Comisión por colocación de seguro vehículo.
- Capacitación a fuerza de ventas.
- Incentivos no monetarios para vendedores.
- Crea relación a largo plazo con fuentes de financiamiento.

Mientras tanto para el cliente, el financiar el auto con la Empresa, contiene varios beneficios como:

- Respuesta a solicitud de crédito en menos de 2 horas.
- Tasa preferencial para renovar su vehículo.
- Seguro del vehículo por 2 años.
- Restitución de un vehículo nuevo por robo en el primer año.
- Seguro de deducibles.
- Seguro por incapacidad.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

Desarrollar proyecto paralelo de estabilización de sistema. (D3, O1, 02, O3)

Al momento existen una gran cantidad de requerimientos que se encuentran encolados ya que el proveedor no abastece. Si bien es cierto al momento el resolver la lista de requerimientos al proveedor actual le podría tomar alrededor de entre 12 a 18 meses; sin embargo, el negocio requiere priorizar ciertos desarrollos para mantener competitividad y operatividad en el mercado.

El proveedor actual es una compañía que se encarga de implantaciones del sistema actual, Se recomienda contratar al desarrollador del producto con el objetivo dar atención con mayor agilidad a los requerimientos, esto se podría reducir a la mitad con un nuevo proveedor.

El impacto económico podría resultar importante; sin embargo en comparación a los costos operativos de mantener algunos procesos de forma manual y el impacto comercial que podría darse en caso de no contar con los desarrollos podría ser superior al costo de desarrollo en paralelo con dos proveedores.

Soporte de las Agencias del Banco para Recuperación de la Cartera (D4, 01,02,03,04)

Como hemos mencionado, el modelo de negocio contempla que toda la cartera que la Empresa genera se vende al Banco; razón por la cual, la cartera que compra el Banco ayuda al cumplimiento de colocación de las Agencias ya que en el proceso de compra, dicha cartera se asigna a una Agencia de acuerdo a la ubicación de la dirección del cliente. Si se aprovecha las oportunidades de crecimiento de cartera, esto le representará un crecimiento a las agencias del Banco.

La Agencia en su gran mayoría no genera esta cartera por lo cual podría dar soporte en la recuperación de la misma. El Banco debe incluir un presupuesto de recuperación de cartera como parte de los componentes de cumplimiento de objetivos de la Agencia y se debe asignar en función al monto de vencida y ratio de morosidad de tal modo que a menor monto de vencida menor ratio de morosidad y por ende cumplimiento de los objetivos de la Agencia.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

Propiciar interacción entre áreas internas en la organización definiendo objetivos comunes (D1, A4, A5)

Como parte del alineamiento de la organización, es necesario manejar una agenda de reuniones y eventos enfocados en revisar temas estratégicos.

Tabla 11: Agenda Reuniones Estratégicas

Actividad	Tipo	Objetivo	Foro	Frecuencia
Comité Gerencial	Reunión	Evaluar los proyectos en curso e iniciativas de innovación	Gerencia General Gerencias de áreas	Semanal
Comité de Cobranzas	Reunión	Evaluar el desempeño y riesgo de la cartera	Gerencia General Gerencia Riesgos Gerencia Crédito	Semanal
Comité de Mercado	Reunión	Análisis de la situación del Mercado Automotriz	Gerencia General Gerencia Comercial Gerencia Crédito Gerencia Riesgos	Semanal
Alineamiento	Evento	Compartir resultados de la compañía	Todo el personal	Mensual
Reunión Nacional de Ventas	Evento	Seguimiento a las estrategias de colocación y presupuesto comercial	Gerencia Comercial Equipo de Ventas	Mensual
Comité Paritario	Reunión	Evaluar las políticas y puesta en práctica en materia de Seguridad Ocupacional	Rep. Empresa Rep. Empleados Unidad de Seguridad y Salud Médico Ocupacional	Mensual
Objetivos y Feedback	Reunión	Avances de cumplimiento de Objetivos y Feedback	Gerentes de área, Personal	Trimestral
Planificación Estratégica	Evento	Cumplimiento de Objetivos Definición nuevos Objetivos	Todo el Personal	Semestral

Participación en los Foros gerenciales del Banco (D2, D3, A3, A2)

Es necesario establecer una interacción directa con las diferentes áreas del Banco para dar a conocer el modelo de negocio, cómo funciona el producto, cual es el riesgo y la rentabilidad del mismo, como está estructurada la Empresa, etc. Del mismo modo es necesario que la Empresa conozca la cultura organizacional del Banco e identificar los círculos de influencia, entender la operatividad. Esta interacción se la debe realizar de forma escalonada es decir desde los niveles gerenciales, mandos medios hasta llegar a los operativos.

Los foros donde se recomienda una participación activa son los siguientes:

- Directorio General.
- Comité Gerencial.
- Comité de Riesgos.
- Control Financiero y Presupuestario.
- Marketing.
- Recursos Humanos.

Contratación de Gestor de Cartera externo (D4, A1)

Es necesario asegurar la gestión y recuperación de la cartera para garantizar la continuidad del negocio; para lo cual, se recomienda la contratación de un gestor especializado en cobranza pre-legal el cual debe tener la capacidad e infraestructura tecnológica para poder gestionar cartera por las siguientes vías:

- Gestión telefónica en horarios de 7:30 am a 19:00 pm.
- Gestión vía e-mail, SMS, Redes Sociales.
- Gestión en campo.

Debe tener su propio Call Center IVR, un sistema robusto de Cobranza y mineo de bases de datos para poder montar:

- Campañas específicas de recordatorio de pago.
- Campañas de contención de cartera o de conversión (morosidad temprana < 15 días)
- Campañas de cobranza temprana (morosidad entre 16 a 30 días)
- Campañas de cobranza madura (morosidad entre 30 a 120 días)
- Campañas de visitas en campo a nivel nacional especialmente enfocadas en clientes Microcrédito.

Se recomienda que la cobranza legal se la administre con la contratación de una firma de abogados, la gestión de esta deber ser administrada y monitoreada por un abogado interno quien deberá hacer seguimiento durante todas las etapas procesales de un juicio.

- Preparación de demanda
- Presentación de demanda
- Calificación y Orden de Embargo
- Citación
- Búsqueda de vehículo
- Deprecatorio
- Asignación alguacil y depositario
- Embargo
- Acta de embargo
- Asignación de Perito a valuador
- Avalúo
- Solicitud Fecha de remate
- Publicación en prensa

- Remate
- Postura ganadora Acreedor
- Postura ganadora Tercero
- Consignación de valores
- Auto de adjudicación Acreedor
- Auto de adjudicación Tercero
- Retiro de valores

CAPÍTULO VI: Definición de Objetivos Estratégicos

Para la definición de Objetivos Estratégicos vamos a utilizar la metodología de Balance ScoreCard desarrollada por David Norton y Robert Kaplan.

De acuerdo a la metodología las estrategias descansan en 4 pilares principales o perspectivas que son:



- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Cliente
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Financiera

Tiene como enfoque definir objetivos y mediciones de tipo financiero con el fin responder a las expectativas que tienen los accionistas sobre la organización.

Desde este punto de vista los objetivos estratégicos dentro de la perspectiva financiera para la Empresa son los siguientes:

- Incrementar Rentabilidad del Negocio.
- Mejorar la Calidad de la Cartera.
- Aumentar oportunidades de Ingresos.

Perspectiva del Cliente

Tiene como enfoque definir objetivos y mediciones en función de la creación de valor para el cliente con el fin responder a las expectativas que tienen los clientes.

Desde este punto de vista los objetivos estratégicos dentro de la perspectiva de Cliente para la Empresa son los siguientes:

- Incrementar penetración en mercado de financiamiento de vehículos GM y pesados.
- Crear relaciones a largo plazo con clientes concesionarios y clientes finales
- Rehabilitar crédito de clientes.
- Incursionar en crédito financiamiento automotriz para clientes del segmento Microcrédito.
- Incursionar en el financiamiento de vehículos usados

Perspectiva de Procesos Internos

Tiene como enfoque definir objetivos y mediciones dirigidas a optimizar los procesos con los cuales logramos la satisfacción de nuestros clientes y de los accionistas.

Desde este punto de vista los objetivos estratégicos dentro de la perspectiva de Procesos Internos para la Empresa son los siguientes:

- Mantener un tiempo de respuesta competitivo en solicitudes de crédito.
- Expandir y profundizar relaciones con clientes concesionarios.
- Mejorar proceso de Gestión y recuperación de cartera morosa.
- Mejorar la Comunicación e interacción entre áreas internas (Comercial, Riesgos, Crédito, Finanzas, Servicio al Cliente)
- Identificar y mitigar Riesgos Crediticios, Operativos, Legales y Tecnológicos.
- Identificar y referir clientes del Banco como potenciales para los concesionarios.
- Desarrollar producto para financiamiento de vehículos usados

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

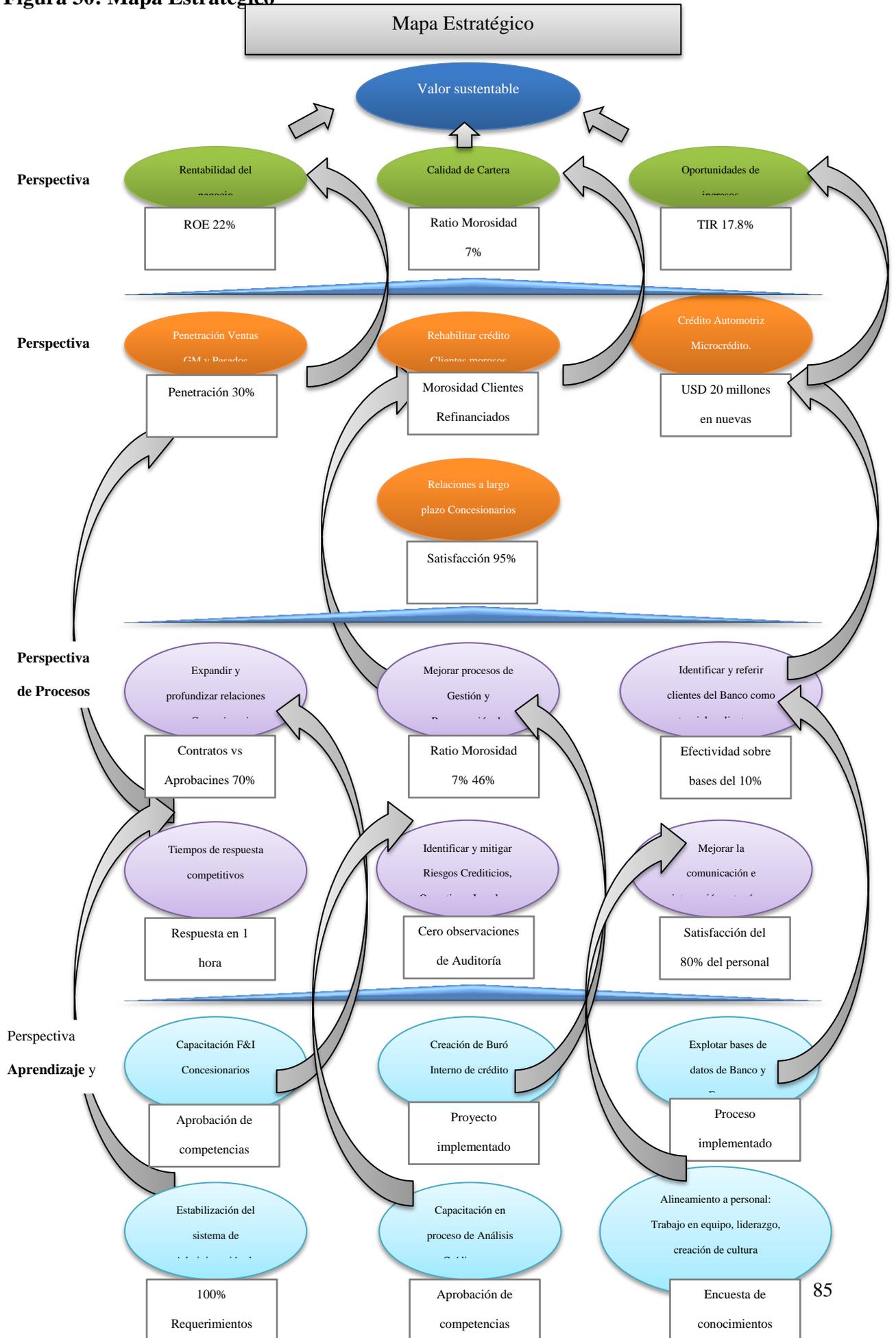
Tiene como enfoque definir objetivos y mediciones dirigidas al alineamiento del recurso humano, potenciar las habilidades de liderazgo, innovación, creatividad para la creación de valor agregado para la organización.

Desde este punto de vista los objetivos estratégicos dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Empresa son los siguientes:

- Crear programa de Capacitación F&I para concesionarios.
- Creación de Buró interno de Crédito.
- Explotar bases de datos de la Empresa y del Banco.
- Estabilizar el Sistema de Administración de Cartera.
- Capacitación en proceso Análisis Microcrédito.
- Alineamiento del personal al trabajo en equipo, liderazgo y creación de cultura organizacional.

Mapa Estratégico

Figura 30: Mapa Estratégico



CAPÍTULO VII: Responsabilidad Social

Es un nuevo paradigma de concebir el negocio mediante la incorporación voluntaria de los factores sociales, económicos y ambientales en la toma de decisiones estratégicas de la compañía. Este modelo permite la participación de los grupos de interés de la organización para generar valor, mitigar riesgos, identificar oportunidades y asegurar la sostenibilidad del negocio.

La Empresa debe construir un plan de trabajo que permita integrar el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en todas las operaciones del negocio.

Fortalecer lineamientos necesarios para que su gestión incluya aspectos relevantes de RSE.

Para ello, se debe adoptar las mejores prácticas relacionadas con el **financiamiento del sector automotriz** y atender las necesidades de sus grupos de interés, así como, sus expectativas sobre el desempeño en sus operaciones.

Figura 31: Sostenibilidad Empresarial



Figura 32: Ejes de acción

Pasos a seguir para implementar el modelo de RSE

- Conformar y empoderar al Comité o Equipo de RSE
- Gestionar relación con Grupos de Interés
- Realizar un análisis de materialidad o relevancia
- Definir objetivos estratégicos y plan de acción

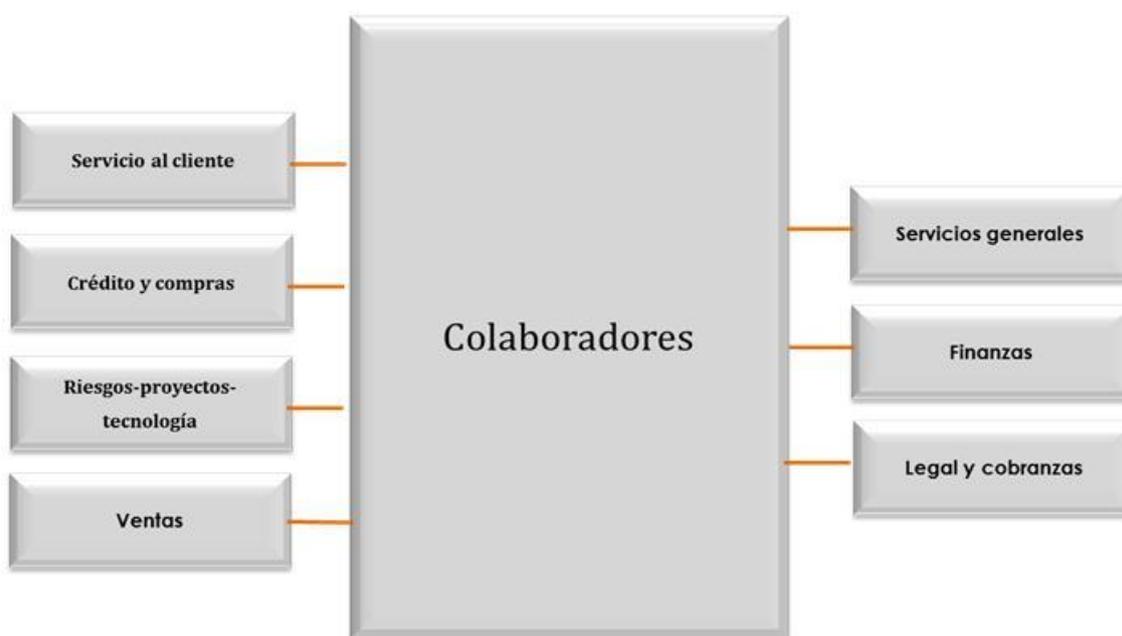
Enfoque y Dimensionamiento

Elaborar un plan de gestión de Responsabilidad Social que garantice la **sostenibilidad de la Organización**, mediante la integración estratégica de aspectos económicos, sociales y ambientales en las operaciones y procesos del negocio, que permitan responder a las expectativas de los **grupos de interés prioritarios**.

Clasificación de Grupos de Interés Prioritarios

Se han definido dos grandes grupos de interés prioritarios con quienes se desarrollará en el transcurso del año en curso objetivos estratégicos y planes de acción.

Figura 33: Grupos de Interés



R.S.E identifica expectativas y necesidades de los principales grupos de interés y busca incorporarlas a la estrategia de la Organización para el bienestar permanente de:

Colaboradores, Clientes, Gobierno Corporativo, Proveedores, Ambiente y Comunidad.

Una vez implementada la estrategia se deberá reportar indicadores con el objetivo de dar una visión más integral sobre una gestión sostenible, a los grupos de interés. El informe debe contener indicadores sociales, económicos, ambientales y de gobierno corporativo: Buen gobierno corporativo, Colaboradores como la fuerza de las organizaciones, Clientes y calidad de servicio, Proveedores, aportando al cuidado de nuestro planeta y Gestión responsable con la comunidad.

Entre los beneficios de elaborar y publicar este tipo de reportes están:

- Permite medir y divulgar la gestión sostenible de la empresa.
- Eleva la reputación y credibilidad corporativa.
- Afianza las relaciones con grupos de interés claves.
- Atrae inversiones.
- Facilita el acceso a los mercados.
- Atrae y retiene a personas altamente calificadas
- Genera valor y diferenciación.

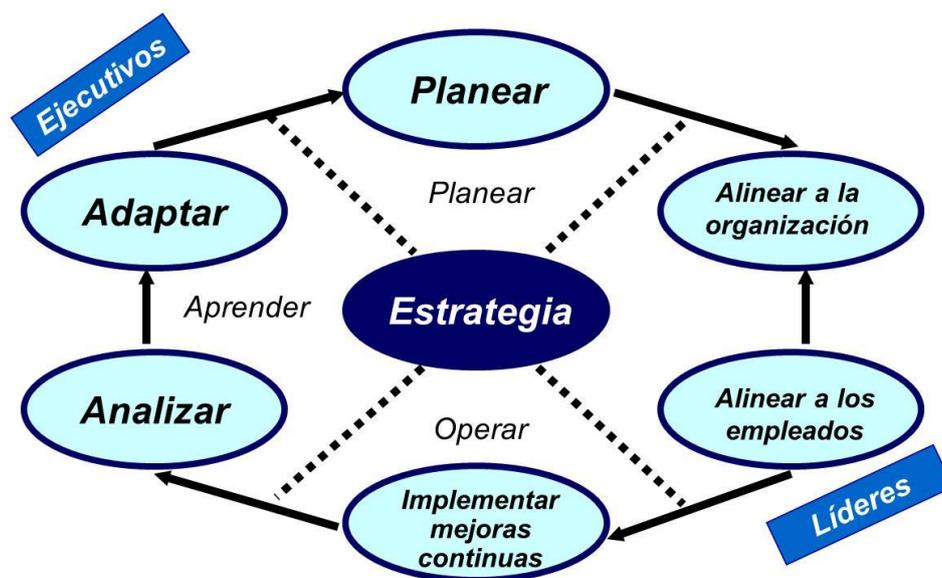
CAPÍTULO VIII: Difusión de la Estrategia

La planificación estratégica es un proceso continuo, que debe ser sustentable en el tiempo.

Para graficar el proceso de planificación estratégica tomamos como referencia el ciclo de

Deming el cual describe las etapas de la planificación:

Figura 34: Ciclo de Deming



Fuente: TBL Alineamiento

Siguiendo el ciclo de Deming, luego del proceso de Planificación continúa el proceso de Alineación de la Organización y Alineación de Empleados para el cual se ejecutará de la siguiente manera:

Reunión Objetivo General y Marco Estratégico: Esta reunión tiene como objetivo revisar con los líderes de la organización si el Objetivo General y Marco Estratégico están alineados a cumplir con la visión que tienen los Accionistas de la organización. En esta reunión se asegura que los líderes tengan amplia comprensión de los pilares, las estrategias y la relación causa efecto que tienen cada una de ellas.

Evento de Planificación Estratégica: Este evento se ejecutará de manera semestral, el foro contempla a todo el personal y es de carácter obligatorio. Tiene como objetivo lo siguiente:

- Presentar los resultados obtenidos en la compañía en el año.
- Presentar los avances y cumplimientos de los objetivos propuestos por las Gerencias.
- Presentar los principales proyectos de innovación, creatividad y tecnología.
- Se cierra con la presentación del Personaje invitado el cual tiene que ser un líder destacado en la comunidad quien realiza una charla motivacional para el personal.

Evento de Alineamiento: El objetivo de este evento es revisar de manera mensual las principales cifras e indicadores del negocio con el objetivo de comunicar a los empleados el estado del negocio y como cada uno de los objetivos aportan al cumplimiento del objetivo de la organización. En este evento también se presentan una síntesis de los avances en los proyectos de impacto en los que la organización se encuentra trabajando.

Tabla 12: Cronograma de Difusión de la Estrategia:

Actividad	Tipo	Objetivo	Foro	Frecuencia
Objetivo General y Marco Estratégico	Reunión	Asegurar comprensión de los Líderes de las Estrategias.	Gerencias, Sub Gerencias y Jefaturas	Anual
Planificación Estratégica	Evento	Cumplimiento de Objetivos Presentación nuevos Objetivos	Todo el Personal	Semestral
Alineamiento	Evento	Compartir resultados de la compañía	Todo el personal	Mensual

Seguimiento, Control y Evaluación

Para implementar el seguimiento, control y evaluación de la estrategia he propuesto la siguiente agenda:

Reunión de Objetivos y Feedback: Esta reunión tiene como objetivo el seguimiento del cumplimiento de las metas de los Objetivos planteados para cada uno de los empleados. La reunión se debe realizar de manera trimestral uno a uno entre el Jefe de área y el supervisado.

Como parte de la revisión de objetivos sugiero hacer uso de un CMI (Cuadro de Mando Integrado) (19), para cada área. A continuación el formato propuesto para el seguimiento del cumplimiento de objetivos

(19) Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan – David Norton

Tabla 13 : Formato Cuadro de Mando Integrado

Perspectiva	Financiera	Cliente	Procesos	Financiera
Estrategia (a la que apunta el objetivo)	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia
Objetivo (alineado a la estrategia)	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Meta (Indicador de cumplimiento)	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador

Los objetivos deben estar soportando a una de las estrategias las mismas que se ubican en uno de los pilares. Las metas deben ser retadoras, alcanzables, medibles o cuantificables.

CAPÍTULO IX: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- El negocio automotriz a nivel mundial es una de las industrias que aporta con ingresos fiscales y generación de fuentes de trabajo no solo en la producción y ensamblaje de unidades sino también en todas las instancias en la cadena de valor hasta llegar al cliente y durante el ciclo de vida del vehículo con el cliente.
- Mientras exista un desequilibrio en la Balanza Comercial o exista una disminución en el precio del barril de petróleo que afecte al presupuesto del Estado, el Gobierno seguirá haciendo presión por disminuir las importaciones de bienes suntuarios por medio de cupos de importación.
- El interés que tiene el Gobierno por impulsar la Matriz Productiva podría impulsar a la reorientación de los créditos del Sistema Financiero a los sectores estratégicos y esto podría tener un impacto en los presupuestos de colocación de créditos de consumo y por ende al mercado de financiamiento automotriz.
- La liquidez que existe en el sistema financiero ha impulsado la oferta de crédito de consumo lo que ha permitido mantener los niveles de colocación de crédito en el producto automotriz.
- El financiamiento automotriz soporta en un 40% las ventas de vehículos en el país.
- Los vehículos vendidos a través de financiamiento automotriz contribuyen a generar mayores ingresos en la cadena de valor.
- Los clientes que adquieren vehículos a través de financiamiento generan una experiencia en el Sistema Financiero, permitiéndole generar un historial de crédito que les permitiría acceder a nuevos préstamos.
- El crear alianzas entre Marcas, Concesionarios e inclusive con la competencia permite crear iniciativas que impulsen al mercado y se adapte a los cambios del entorno.

- La implementación de una metodología de Planificación Estratégica le ha permitido a la Organización definir, comunicar y enfocar a los “Stakeholders” hacia los objetivos y estrategias definidas; así como también, a mejorar la comunicación interna y externa de la Compañía.
- El liderazgo es un requisito importante en cada una de las etapas de la Planificación Estratégica especialmente al momento de alinear a la organización y a los colaboradores, la organización tiene que vivir y sentir los objetivos como propios para que exista una verdadera ejecución.
- La existencia de cultura organizacional en una empresa facilita la implementación de una metodología de Planificación Estratégica.

Recomendaciones

- La implementación de las estrategias en común deben responder a esfuerzos en conjunto por parte de todas las áreas de la empresa enfocándose en los objetivos específicos de la organización.
- Es necesario que la organización no solo se enfoque en generar nuevos negocios o en cumplir los presupuestos asignados en el año, si bien es cierto, la relación que tiene el Concesionario con el cliente se enfoca en el vehículo y en el generar una buena experiencia con el mismo, la empresa debe enfocarse en que la experiencia que el cliente haya tendido al financiar el bien, haya sido excelente de tal modo que le conduzca a que una vez que haya terminado de pagarlo, vuelva a solicitar financiamiento para el próximo vehículo, es decir generar una relación a largo plazo con el cliente.
- Aprovechar la estructura comercial y de análisis para diversificar el producto automotriz o impulsar ventas cruzadas con los productos del Banco. (Consumo, crédito Hipotecario)

- El perfil del equipo comercial debe tener mayor nivel de competencia en análisis crediticio con el objetivo de alcanzar un mejor perfilamiento de los clientes.
- Luego de la marca Chevrolet, existen varias marcas en las que se distribuye el resto del pastel del mercado. Si la empresa quiere mejorar la penetración en el resto del mercado se debe tomar en cuenta que se necesitaría un “ejército” para atender a todos los puntos de venta de estas marcas; razón por la cual es necesario enfocarse únicamente en los principales y especialmente en los que tiene un alto potencial de crecimiento.
- El desarrollar un producto de financiamiento para vehículos usados ayudará a diversificar el portafolio de créditos y disminuir el impacto de restricciones cuantitativas de importación de vehículos nuevos.

ANEXOS

Mercado Automotriz Regional

El mercado automotriz a nivel global tiene una relación muy estrecha con el bienestar de la economía global, es así que en el 2009 estalla la crisis hipotecaria en EEUU arrastrando consigo efectos negativos en la industria automotriz americana, especialmente en los tres principales fabricantes General Motors, Ford y Chrysler; sin embargo, esta industria ya presentaba signos de serios problemas causado por sus altos costos fijos principalmente por los altos costos de combustible afectando la demanda de productos como SUV y Pick Ups, altos costos laborales, competencia con productos más eficientes, contracción del crédito, etc.

El gobierno de los EEUU a través del Programa de Alivio de Activos en Problemas TARP (por sus siglas en inglés), destinó fondos económicos para el rescate de la industria automotriz, el costo estimado de dicho rescate de acuerdo a estimaciones del Tesoro Americano fue de alrededor \$20.300 millones de dólares. (3)

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/02/11/costo-de-rescate-financiero-bajo-para-eu>

Es así que la industria en general se ha recuperado respecto a la situación que atravesó durante la crisis financiera.

A continuación cifras referentes al mercado automotriz de la región:

Estados Unidos

Tabla 14: Información General Estados Unidos

Extensión: 9'826.675 Km²

Población: 318.892.103 habitantes (estimado Julio 2014)

Capital: Washington (4'705.000 habitantes estimado 2011)

Moneda: Dólar Americano

Fuente: www.cia.gov

Tabla 15: Información Macroeconómica Estados Unidos

PIB: \$16,8 trillones USD (2013)

Ingreso Per Cápita: \$53.670 USD

Parque Automotor: 283'837,888 unidades

Relación Habitante Auto 1,12 habitantes por auto

Salarios mínimos para adquirir 10 salarios

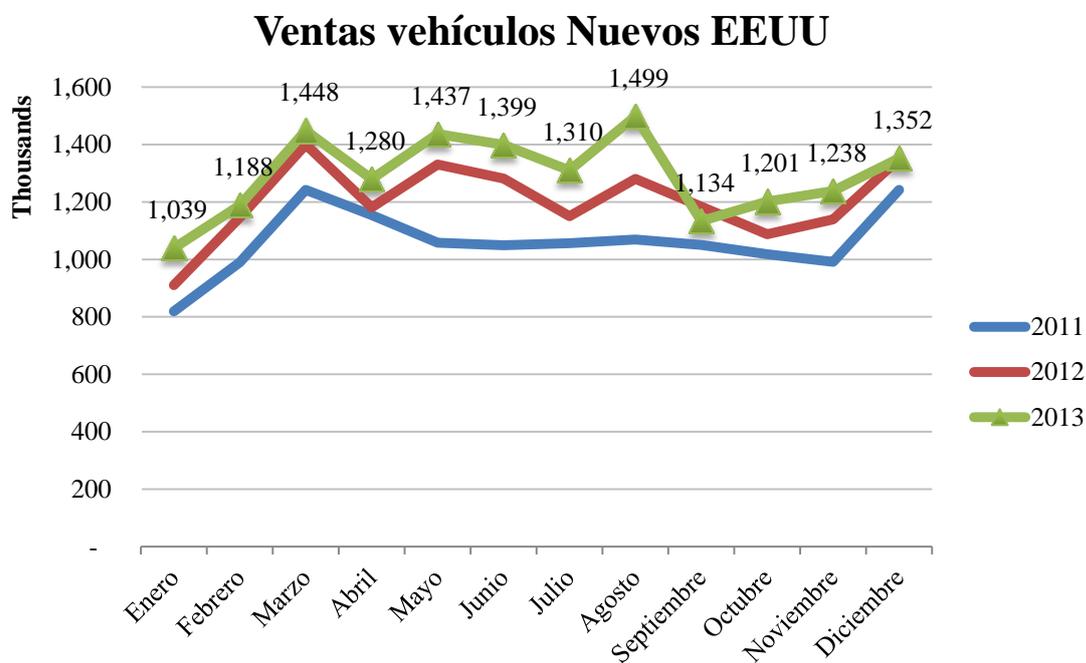
el auto más económico

Auto más económico (Nissan Versa S sedan)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en Estados Unidos

Figura 35: Ventas de Vehículos Nuevos EEUU (miles de unidades)



Fuente: ALADDA/AEAE

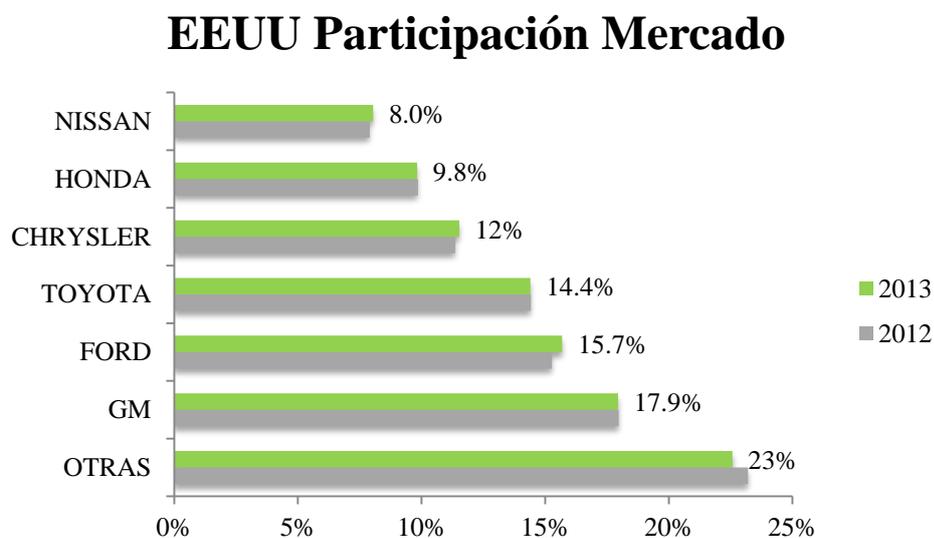
El volumen de ventas de vehículos en Estados Unidos muestra un crecimiento en el 2012 del 13% respecto al 2011^a mientras que para el año 2013 presenta un crecimiento del 8% respecto al año anterior. Los principales factores que han aportado a dicho crecimiento son: aumento del empleo, incentivo al consumo por medio de tasas de bajas tasas de crédito y Crecimiento en del PIB en un 2.4% respecto al año anterior.

Tabla 16: Variación Volumen de Ventas Estados Unidos (unidades)

Mes	EEUU		Variación 2012		2013	Variación 2013	
	2011	2012					
Enero	818,831	910,269		11%	1,039,201		14%
Febrero	989,884	1,146,159		16%	1,188,262		4%
Marzo	1,242,275	1,400,100		13%	1,448,014		3%
Abril	1,154,216	1,181,186		2%	1,279,690		8%
Mayo	1,058,262	1,330,197		26%	1,436,771		8%
Junio	1,048,943	1,281,417		22%	1,398,721		9%
Julio	1,056,475	1,150,084		9%	1,309,997		14%
Agosto	1,069,005	1,280,360		20%	1,498,540		17%
Septiembre	1,050,336	1,183,799		13%	1,133,580		-4%
Octubre	1,017,934	1,087,334		7%	1,201,341		10%
Noviembre	991,256	1,139,144		15%	1,238,377		9%
Diciembre	1,242,019	1,350,614		9%	1,352,330		0%
	12,739,436	14,440,663		13%	15,524,824		8%

Fuente: ALADDA/AEAEDE

Como podemos observar, el mercado automotriz americano ha reportado crecimiento de ventas en el transcurso de todo el año 2012, especialmente en los meses de Mayo, Junio, Agosto y Noviembre convirtiendo al 2012 el mejor año en ventas desde 2007. Las variaciones en el último trimestre responden al impacto por fenómenos naturales como el huracán Sandy el cual causó destrozos en el mes de Octubre lo cual hizo que las ventas de noviembre subieran ya que los cliente remplazaron sus vehículos averiados por el huracán. Para el 2013 los meses con mayor volumen de ventas en Enero, Julio y Agosto empujada por un incremento en el consumo de los estadounidenses y el incremento de la demanda de vehículos livianos.

Figura 36: Participación 2013 por marcas en unidades Estados Unidos

Fuente: ALADDA/AEAE

Tabla 17: Cuadro comparativo Participación por marcas en unidades Estados Unidos

Marca	2011		2012		2013		Variación
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación	
OTRAS	2,923,500	23%	3,350,360	23%	3,504,200	23%	5%
GM	2,503,800	20%	2,595,700	18.0%	2,786,100	17.9%	7%
FORD	2,110,800	17%	2,205,500	15.3%	2,435,300	15.7%	10%
TOYOTA	1,644,700	13%	2,082,500	14.4%	2,236,000	14.4%	7%
CHRYSLER	1,361,600	11%	1,641,500	11%	1,789,500	12%	9%
HONDA	1,147,300	9%	1,422,800	9.9%	1,525,300	9.8%	7%
NISSAN	1,042,500	8%	1,141,700	7.9%	1,248,400	8.0%	9%
	12,734,200		14,440,060		15,524,800		

Fuente ALADDA/AEAE/NADA

GM continúa siendo la principal marca del mercado americano a pesar que presenta una leve disminución de sus ventas, seguido por Ford, Toyota y Chrysler.

Brasil

Tabla 18: Información General Brasil

Extensión:	8'514.877 Km2
Población:	202'656.788 habitantes (estimado julio 2014)
Capital:	Brasilia (3'813.000 habitantes estimado 2011)
Moneda:	Real

Fuente: www.cia.gov

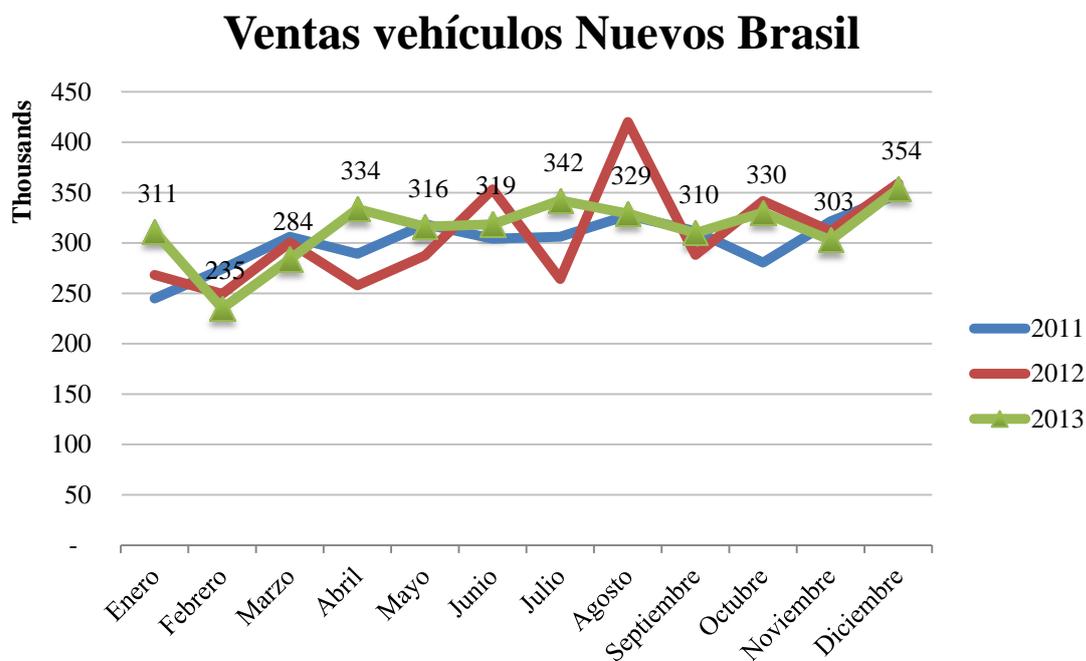
Tabla 19: Información Macroeconómica Brasil

PIB:	\$2,246 trillones USD (2013)
Ingreso Per Cápita:	\$11.690 USD
Parque Automotor:	53'993,718 unidades
Relación Habitante Auto	4 habitantes por auto
Salarios mínimos para adquirir el auto más económico	7 salarios
Auto más económico	(Tata Nano)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en Brasil

Figura 37: Ventas de Vehículos Brasil (miles de unidades)



Fuente: ALADDA/AEAE

Brasil es uno de los mercados más importantes del mundo, es el séptimo fabricante mundial, y el tamaño del mercado automotriz es el 4to, luego de China, Estados Unidos y Japón.

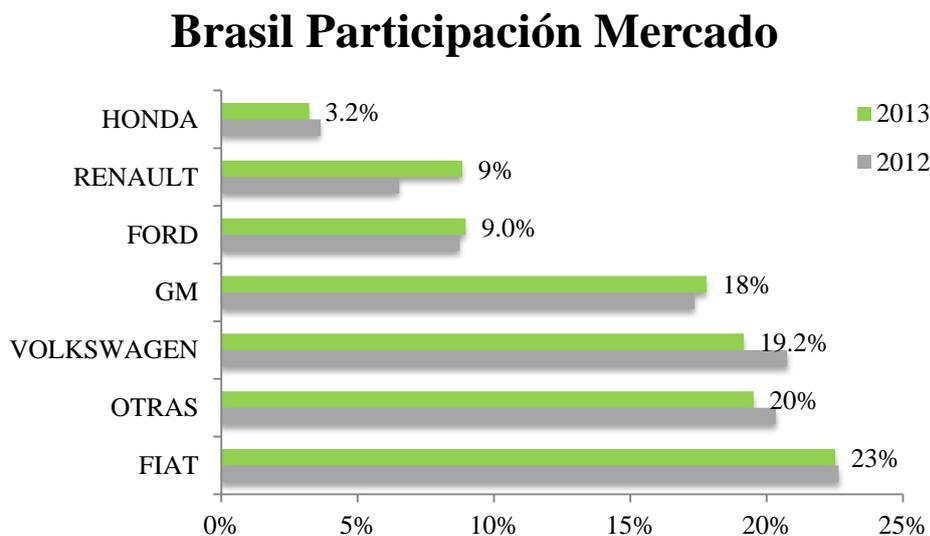
El mercado automotriz brasilero, creció un 2% respecto al año 2011 y un 2% respecto al 2013, este leve crecimiento responde al impacto que ha tenido la economía por la crisis económica y por su lenta recuperación; sin embargo, se prevé tanto el Mundial 2014 y Los Juegos Olímpicos 2016 traigan consigo grandes inversiones en infraestructura y turismo lo que aportará positivamente a la economía.

Tabla 20: Variación Volumen de Ventas Brasil (unidades)

Mes	BRASIL				2013	Variación 2013
	2011	2012	Variación			
Enero	244,881	268,276		10%	311,453	 16%
Febrero	274,174	249,521		-9%	235,109	 -6%
Marzo	306,163	300,554		-2%	283,912	 -6%
Abril	289,212	257,875		-11%	333,738	 29%
Mayo	318,539	287,471		-10%	316,233	 10%
Junio	304,330	353,201		16%	318,619	 -10%
Julio	306,229	264,201		-14%	342,306	 30%
Agosto	327,393	420,094		28%	329,143	 -22%
Septiembre	311,672	288,104		-8%	309,872	 8%
Octubre	280,608	341,663		22%	330,203	 -3%
Noviembre	321,579	311,753		-3%	302,939	 -3%
Diciembre	348,386	359,339		3%	353,843	 -2%
	3,633,166	3,702,052		2%	3,767,370	 2%

Fuente: ALADDA/AEADE

Como podemos observar en el cuadro anterior, el mercado automotriz brasilero no ha tenido un comportamiento favorable exceptuando los meses de Enero, Abril y Julio los cuales fueron los meses más importantes que aportaron a la cifra final del 2%.

Figura 38: Participación 2013 por marcas en unidades Brasil

Fuente: ALADDA/AEAE

Tabla 21: Participación por marcas en unidades Brasil

BRASIL								
Marca	2011		2012		2013		Variación	
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación		
1 FIAT	829,779	23%	838,160	23%	848,025	23%	1%	
2 OTRAS	621,404	17%	752,882	20%	735,460	20%	-2%	
3 VOLKSWAGEN	775,283	21%	768,338	21%	721,819	19.2%	-6%	
4 GM	717,519	20%	642,536	17%	670,207	18%	4%	
5 FORD	376,016	10%	323,642	9%	337,552	9.0%	4%	
6 RENAULT	175,111	5%	241,556	7%	333,032	9%	38%	
7 HONDA	138,054	4%	134,938	4%	121,275	3.2%	-10%	
	3,633,166		3,702,052		3,767,370		2%	

Fuente: ALADDA/AEAE

En comparación a Estados Unidos, en Brasil podemos apreciar que las principales marcas en ventas son Fiat con 23% del mercado, Volkswagen 19% seguidas de GM 18%. Luego de Fiat, las siguientes 2 marcas principales presentan caída en ventas respecto al año 2012, mientras que Renault tiene un fuerte crecimiento a pesar de que el porcentaje de participación solo varió un punto porcentual.

México

Tabla 22: Información General México

Extensión: 1'964.375 Km²

Población: 120'286.655 habitantes (Julio 2014, estimado)

Capital: México DF (20'446.000 habitantes, estimado 2011)

Moneda: Peso Mexicano

Fuente: www.cia.gov

Tabla 23: Información Macroeconómica México

PIB: \$1,261 trillones USD (2013)

Ingreso Per Cápita: \$9.940 USD

Parque Automotor: 34'480,335 unidades

Relación Habitante Auto 3,4 habitantes por auto

Salarios mínimos para adquirir 33 salarios

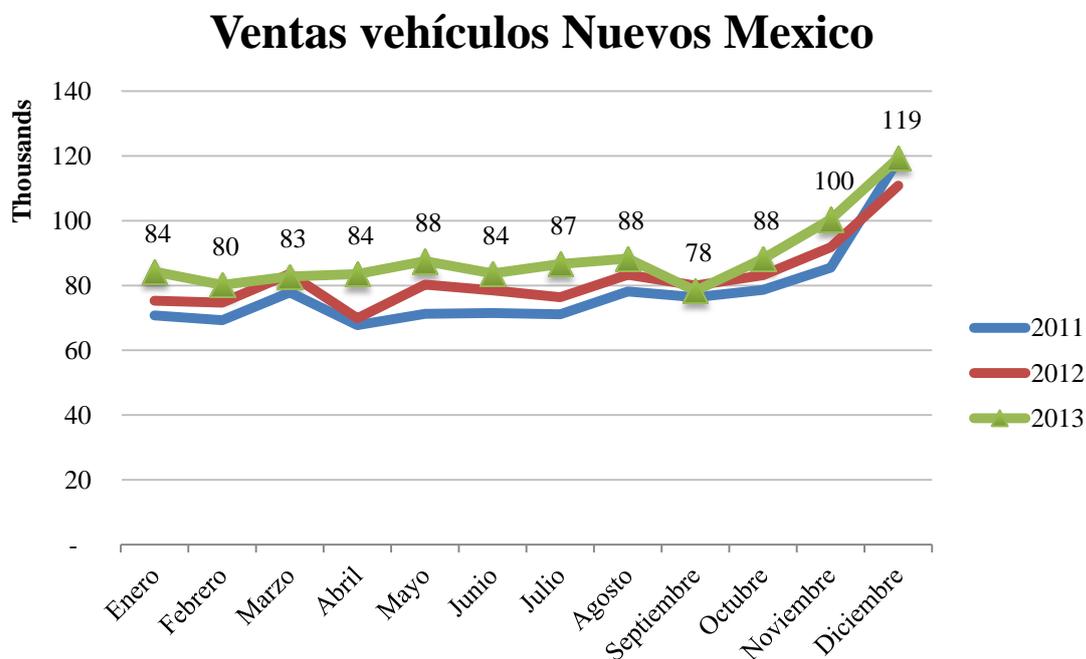
el auto más económico

Auto más económico (Faw F1)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en México

Figura 39: Ventas de Vehículos México (miles de unidades)



Fuente: AMDA/AEADE

El mercado automotriz mexicano presenta un crecimiento del 5% respecto a las ventas del 2011 soportado principalmente por la producción nacional de vehículos, para el 2013 presenta un crecimiento del 8%. La industria automotriz mexicana se ha convertido en una de las más importantes del mundo convirtiéndose en el cuarto exportador de autos, detrás de Alemania, Japón y Corea del Sur.

Tabla 24: Variación Volumen de Ventas México (unidades)

Mes	México		Variación	2013	Variación 2013
	2011	2012			
Enero	70,776	75,297	6%	84,269	12%
Febrero	69,263	74,703	8%	80,193	7%
Marzo	77,862	83,574	7%	82,767	-1%
Abril	67,739	69,890	3%	83,527	20%
Mayo	71,237	80,267	13%	87,518	9%
Junio	71,502	78,508	10%	83,713	7%
Julio	71,128	76,376	7%	86,645	13%
Agosto	78,179	83,326	7%	88,332	6%
Septiembre	76,404	79,960	5%	78,351	-2%
Octubre	78,663	83,171	6%	88,261	6%
Noviembre	85,492	91,826	7%	100,423	9%
Diciembre	118,848	110,849	-7%	119,364	8%
	937,093	987,747	5%	1,063,363	8%

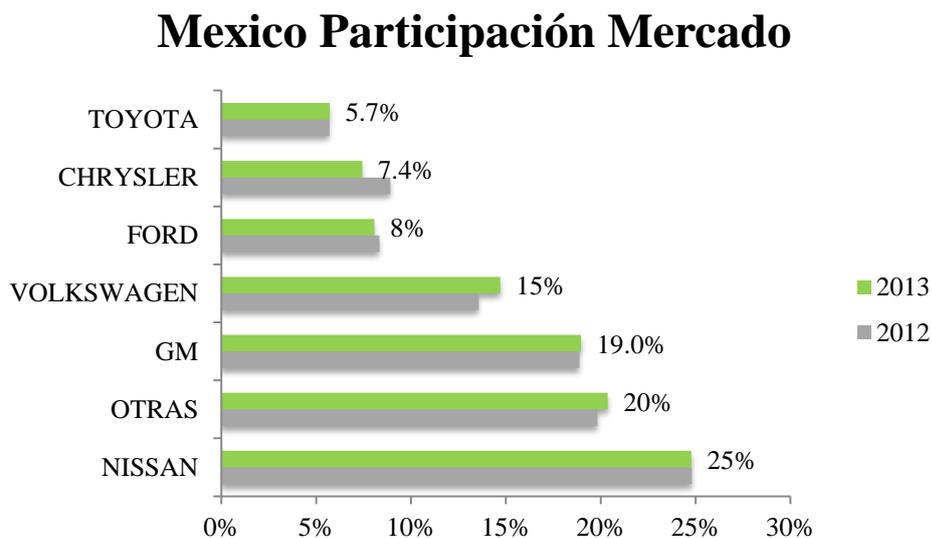
Fuente: AMADA/AEADE

De acuerdo a una publicación de The Wall Street Journal, “México se ha transformado en un protagonista de la producción de vehículos, una industria donde los costos más bajos y los trabajadores calificados están reconfigurando el mercado global.” (4)

Como podemos observar en la tabla, los meses de Noviembre y Diciembre son los más representativos en las ventas del año.

(4) The Wall Street Journal (20-11-2012)

<http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324307204578129710741193662.html>

Figura 40: Participación 2013 por marcas en unidades México

Fuente: ALADDA/AEAE

Tabla 25: Participación por marcas en unidades México

MEXICO							
Marca	2011		2012		2013		Variación
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación	
1 NISSAN	224,509	24%	244,962	25%	263,477	25%	8%
2 OTRAS	200,601	21%	195,809	20%	216,534	20%	11%
3 GM	168,503	18%	186,383	18.9%	201,604	19.0%	8%
4 VOLKSWAGEN	126,831	14%	133,964	14%	156,313	15%	17%
5 FORD	85,988	9%	82,328	8%	85,721	8%	4%
6 CHRYSLER	82,072	9%	88,023	8.9%	78,974	7.4%	-10%
7 TOYOTA	48,589	5%	56,278	5.7%	60,740	5.7%	8%
	937,093		987,747		1,063,363		8%

Fuente: ALADDA/AEAE

Nissan es la principal marca del mercado mexicano, sus ventas crecieron un 9% respecto al 2012 y un 8% respecto al 2013 con lo que su participación se ubicó en el 25% del total de las ventas. GM tiene una participación del 19%, un crecimiento en ventas del 11% en comparación al 2012 y del 8% respecto al 2013. La marca que presenta el mayor crecimiento es Volkswagen que a pesar de tener una participación del 15% creció un 17% en sus ventas.

Venezuela

Tabla 26: Información General Venezuela

Extensión: 912.050 Km²

Población: 28'868.486 habitantes (Julio 2014, estimado)

Capital: Caracas (3'242.000 habitantes, estimado 2011)

Moneda: Bolívar

Fuente: www.cia.gov

Tabla 27: Información Macroeconómica Venezuela

PIB: \$438,3 Billones USD

Ingreso Per Cápite: \$12.550 USD

Parque Automotor: 4'304,633 unidades

Relación Habitante Auto 7,11 habitantes por auto

Salarios mínimos para adquirir 53 salarios

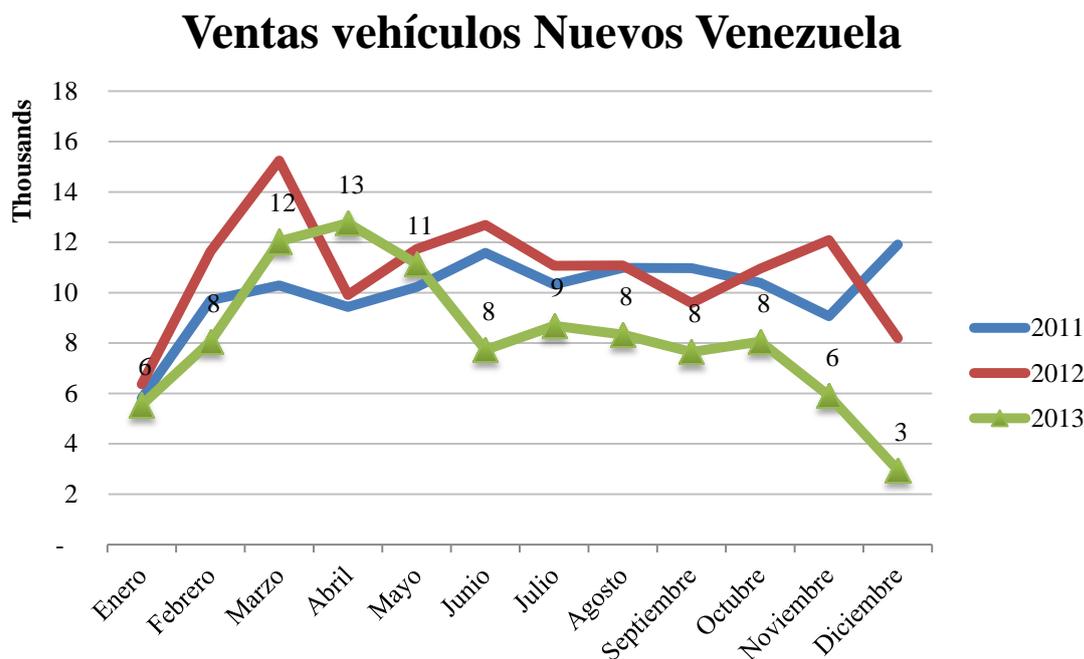
el auto más económico

Auto más económico (Chevrolet Spark)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en Venezuela

Figura 41: Ventas de Vehículos Venezuela (miles de unidades)



Fuente: ALADDA/AEAE

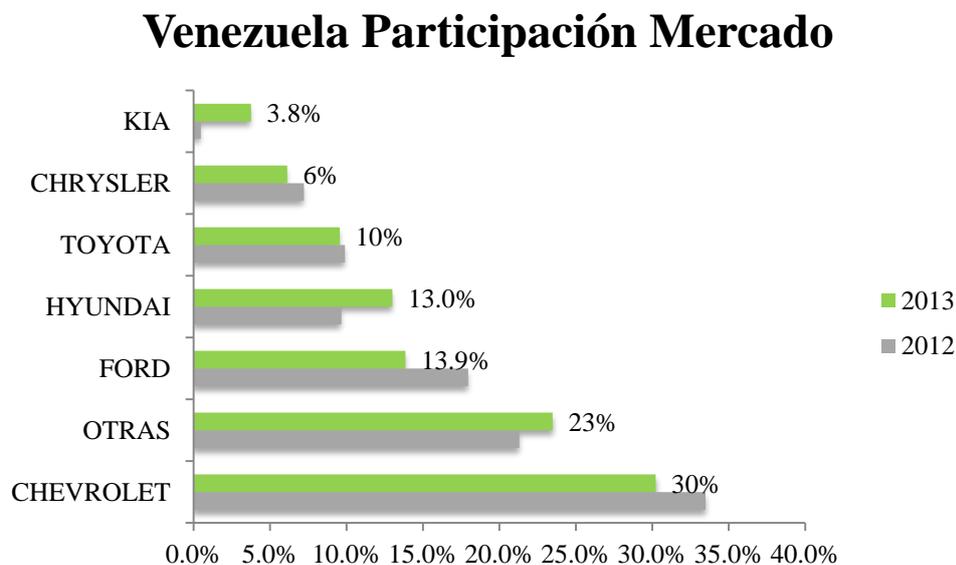
Las ventas para el mercado venezolano en el 2012 crecieron un 8% en relación al 2011 principalmente por la adhesión de Venezuela al Mercosur lo que permitió la suscripción de acuerdos del gobierno venezolano con empresas automotrices para la construcción de ensambladoras y partes automotrices con el objetivo proveer al mercado interno y regional. Sin embargo para el 2013 las ventas caen un -24% impacto relacionado a la crisis social y económica que atraviesa Venezuela, restricción a las importaciones de vehículos, y fijación de precios por parte del gobierno.

Tabla 28: Variación Volumen de Ventas Venezuela (unidades)

Mes	Venezuela		Variación	2013	Variación 2013
	2011	2012			
Enero	5,803	6,364	10%	5,542	-13%
Febrero	9,698	11,637	20%	8,058	-31%
Marzo	10,289	15,243	48%	12,039	-21%
Abril	9,431	9,908	5%	12,764	29%
Mayo	10,228	11,733	15%	11,145	-5%
Junio	11,585	12,694	10%	7,732	-39%
Julio	10,325	11,072	7%	8,686	-22%
Agosto	10,987	11,081	1%	8,335	-25%
Septiembre	10,975	9,586	-13%	7,649	-20%
Octubre	10,394	10,955	5%	8,057	-26%
Noviembre	9,064	12,087	33%	5,912	-51%
Diciembre	11,912	8,193	-31%	2,959	-64%
	120,691	130,553	8%	98,878	-24%

Fuente: FADAM/AEADE

Los meses de Marzo, Abril y Mayo fueron los más representativos en el año sin embargo, en todos los meses excepto abril 2013, las ventas de autos presentan una caída en niveles alarmantes que se acentúan especialmente en el último semestre del año llegando inclusive a registrar índices de disminución en ventas del -64%.

Figura 42: Participación 2013 por marcas en unidades Venezuela

Fuente: FADAM/AEADE

Tabla 29: Participación por marcas en unidades Venezuela

Venezuela								
Marca	2011		2012		2013		Variación	
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación		
1 CHEVROLET	42,028	34.8%	43,708	33.5%	29,884	30%	-32%	
2 OTRAS	18,757	15.5%	27,809	21.3%	23,217	23%	-17%	
3 FORD	25,978	21.5%	23,447	18.0%	13,695	13.9%	-42%	
4 HYUNDAI	7,963	6.6%	12,618	9.7%	12,852	13.0%	2%	
5 TOYOTA	10,714	8.9%	12,931	9.9%	9,451	10%	-27%	
6 CHRYSLER	9,674	8.0%	9,423	7.2%	6,060	6%	-36%	
7 KIA	5,577	4.6%	617	0.5%	3,719	3.8%	503%	
	120,691		130,553		98,878		-24%	

Fuente: FADAM/AEADE

Al igual que en Ecuador, la principal marca en Venezuela es Chevrolet con un 30% del mercado, seguido de Ford con un 13.9% que presenta una disminución del 42% de sus ventas, Hyundai con un 13% de participación y un crecimiento en ventas del 2% que en una

industria decreciente es un índice importante, Toyota con un 10% de participación de mercado con una disminución de sus ventas en 27%.

Colombia

Tabla 30: Información General Colombia

Extensión:	1'138.910 Km ²
Población:	46'245.297 habitantes (Julio 2014, estimado)
Capital:	Bogotá (8'743.000 habitantes, estimado 2011)
Moneda:	Peso Colombiano

Fuente: www.cia.gov

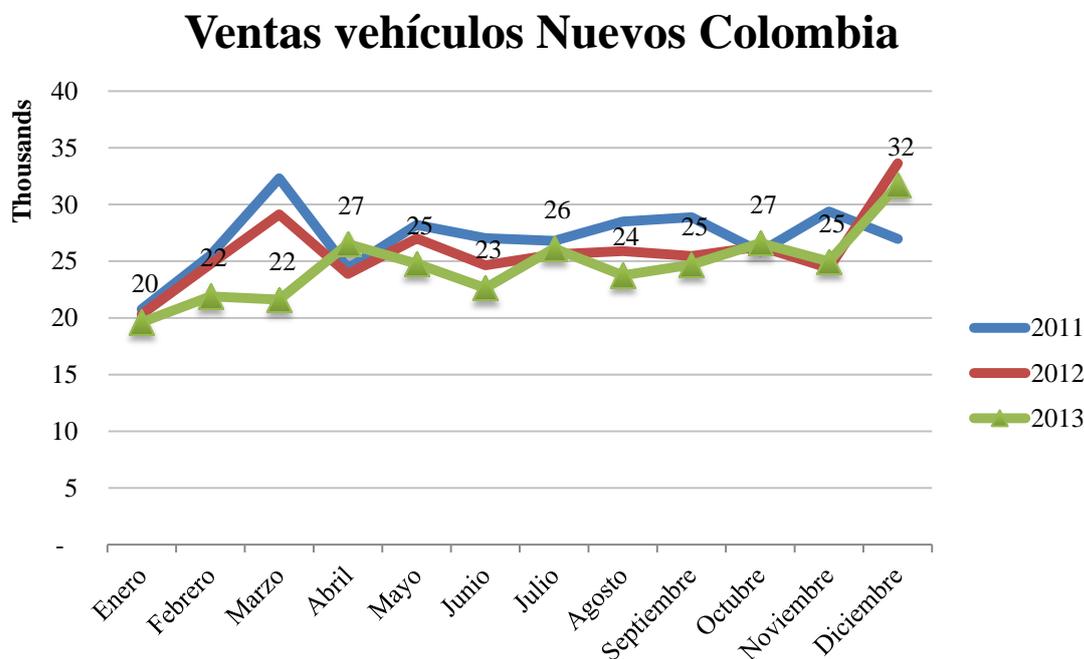
Tabla 31: Información Macroeconómica Colombia

PIB:	\$378.1 Billones USD (2013)
Ingreso Per Cápita:	\$7.560 USD
Parque Automotor:	3'963,283 unidades
Relación Habitante Auto	11,89 habitantes por auto
Salarios mínimos para adquirir el auto más económico	26 salarios
Auto más económico	(Chery QQ3)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en Colombia

Figura 43: Ventas de Vehículos Colombia (miles de unidades)



Fuentes: AEADE/ANDEMOS/Econometría Colombia

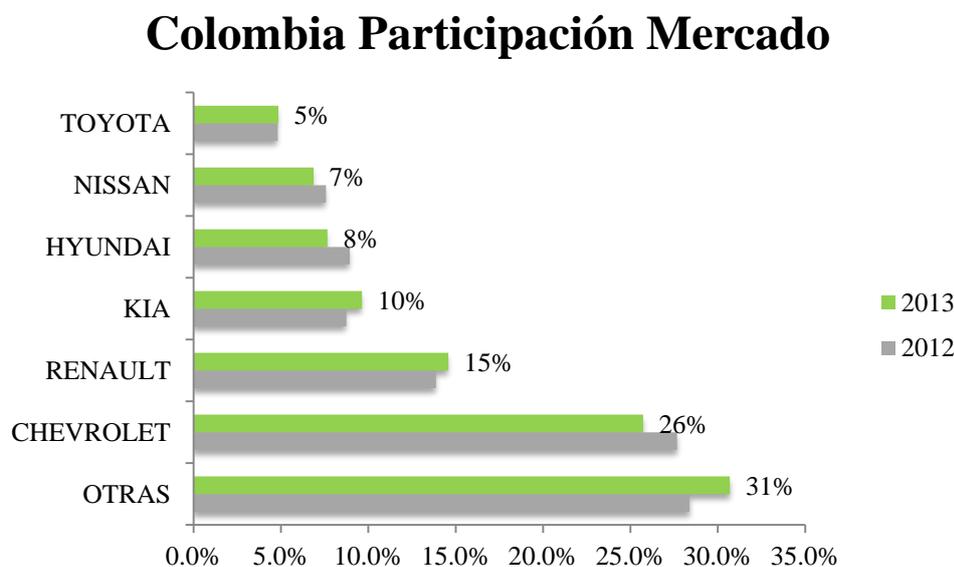
A pesar de que las ventas de automóviles nuevos en el mercado colombiano representan 2.4 veces a las ventas en Venezuela, Colombia presenta una reducción de ventas del -2.7% respecto al 2011 y de un -5% respecto al 2012, el factor principal que afectó al volumen de ventas de automóviles fue el incremento de las tasas de interés lo que desaceleró la oferta crediticia. En el 2013 las ventas fueron afectadas por las restricciones comerciales impuestas a los vehículos pesados de más de 10,5 toneladas, la desaceleración de la economía por efectos de los índices de confianza del consumidor y la demanda de vehículos.

Tabla 32: Variación Volumen de Ventas Colombia (unidades)

Mes	Colombia				2013	Variación 2013
	2011	2012	Variación			
Enero	20,771	20,317	-2%		19,615	-3%
Febrero	25,527	24,750	-3%		21,901	12%
Marzo	32,320	29,135	-10%		21,607	26%
Abril	24,364	23,878	-2%		26,515	11%
Mayo	28,205	27,009	-4%		24,782	-8%
Junio	27,030	24,647	-9%		22,631	-8%
Julio	26,799	25,596	-4%		26,131	2%
Agosto	28,500	25,888	-9%		23,755	-8%
Septiembre	28,883	25,457	-12%		24,696	-3%
Octubre	25,828	26,294	2%		26,596	1%
Noviembre	29,382	24,390	-17%		24,972	2%
Diciembre	26,961	33,636	25%		31,727	-6%
	324,570	310,997	-4.2%		294,928	-5%

Fuentes: AEADE/ ANDEMOS /Econometría Colombia

Abril, Octubre y Diciembre del 2013 fueron los meses importantes en el mercado automotriz colombiano. En el primer trimestre del 2012 presenta un crecimiento del 4%, para el segundo trimestre presenta una contracción del -1%, a partir de Agosto Julio, las ventas se fueron reduciendo drásticamente, es así que para el tercer trimestre las ventas caen un -12% cerrando el último trimestre con una caída del -2% respecto al mismo periodo del año pasado. Para el 2013 el primer trimestre registró la caída de mercado más importante en relación al 2012 con un -15%, mientras que el 2do, 3er y 4to trimestre presentan caídas entre el 1% y 2%.

Figura 44: Participación 2013 por marcas en unidades Colombia

Fuentes: AEADE/Econometría Colombia

Tabla 33: Participación por marcas en unidades Colombia

COLOMBIA								
Marca	2011		2012		2013		Variación	
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación		
1 OTRAS	73,131	22.5%	88,241	28.4%	90,504	31%	3%	
2 CHEVROLET	109,356	33.7%	86,038	27.7%	75,865	26%	-12%	
3 RENAULT	48,431	14.9%	43,150	13.9%	42,990	15%	0%	
4 KIA	27,245	8.4%	27,210	8.7%	28,422	10%	4%	
5 HYUNDAI	29,021	8.9%	27,808	8.9%	22,588	8%	-19%	
6 NISSAN	24,051	7.4%	23,569	7.6%	20,257	7%	-14%	
7 TOYOTA	13,335	4.1%	14,981	4.8%	14,302	5%	-5%	
	324,570		310,997		294,928		-5%	

Chevrolet es la principal marca en el mercado colombiano con una participación del 26% quien presenta una disminución de sus ventas de -12%, seguido de Renault con una participación del 15% quien presenta una leve disminución del -0-4%, en el 2012 estas dos marcas presentaron una disminución en su volumen de ventas del -21% y del -10% respectivamente, Kia tiene una participación del 10%, seguido de Hyundai con una

penetración del 8% marca que tiene la mayor disminución en ventas -19% en relación al 2012.

Perú

Tabla 34: Información General Perú

Extensión:	1'285.216 Km2
Población:	30'147.935 habitantes (Julio 2014, estimado)
Capital:	Lima (9'130.000 habitantes, estimado 2011)
Moneda:	Nuevo Sol

Fuente: www.cia.gov

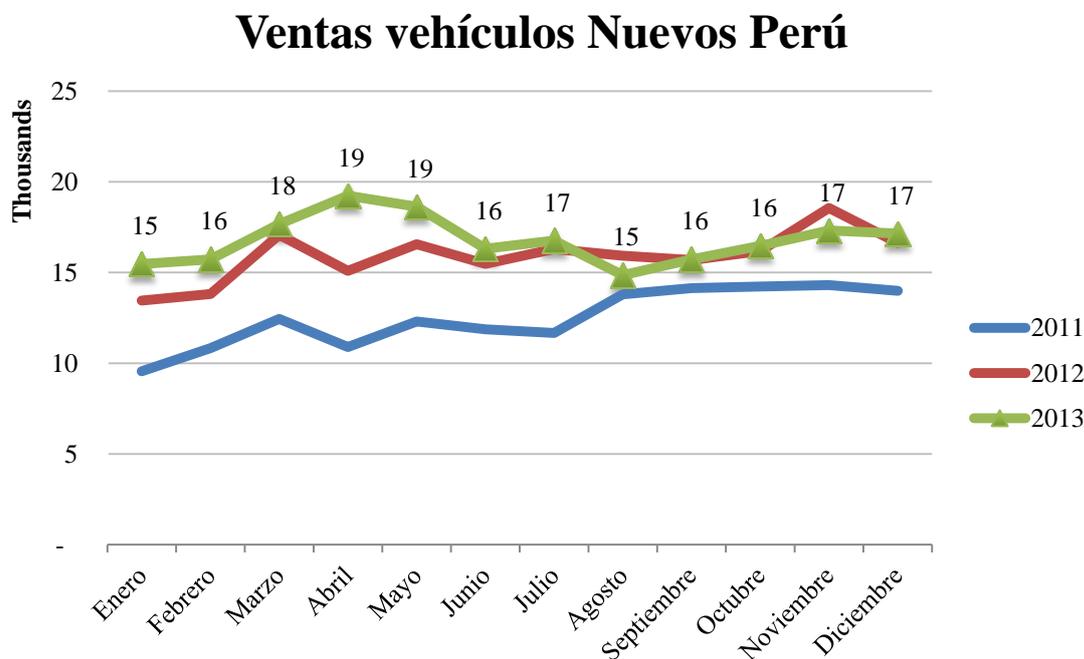
Tabla 35: Información Macroeconómica Perú

PIB:	\$202.3 Billones USD (2013)
Ingreso Per Cápita:	\$6.390 USD
Parque Automotor:	2'265,538 unidades
Relación Habitante Auto	13,3 habitantes por auto
Salarios mínimos para adquirir el auto más económico	10 salarios
Auto más económico	(Fulu)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en Perú

Figura 45: Ventas de Vehículos Perú (miles de unidades)



Fuente: ALADDA/ARAPER/AEADE

Perú ha tenido un crecimiento importante en términos económicos el crecimiento del PIB para el 2012 de 6.3% (5) y de 5.1% estimado en el 2013, su tipo de cambio es de 2.57 Nuevo Soles por Dólar Americano (6), “impulsado por el fuerte gasto del consumidor, la construcción, y las firmes ventas de bienes básicos” (7). Esto permitió que las ventas para el mercado automotriz peruano tenga un crecimiento del 27.1% en el 2012 y del 6% en el 2013 el cual es el mayor entre los países Latinoamericanos.

(5) Banco Central Perú, Reporte de Inflación, Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2014, Marzo 2013

(6) <http://www.xe.com/currencyconverter>

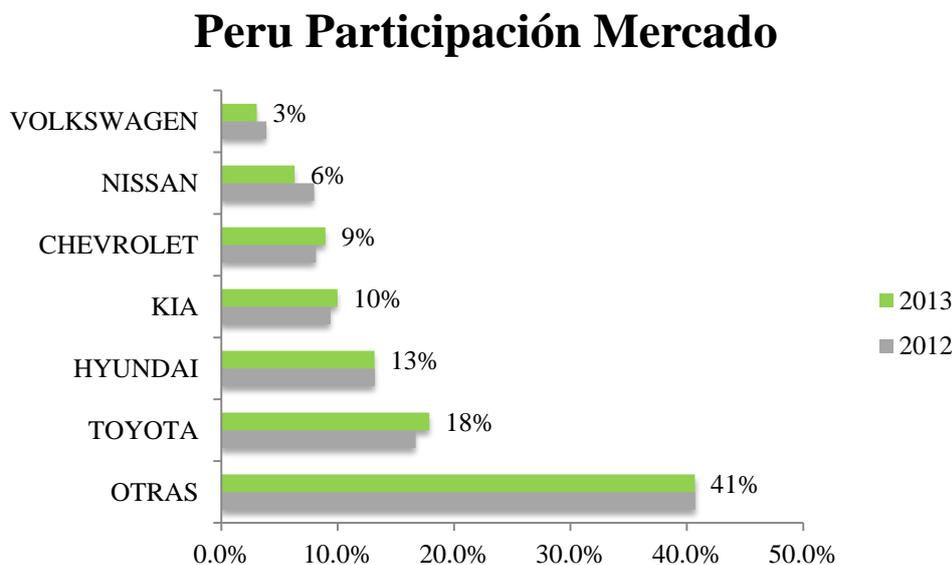
(7) The Wall Street Journal, El PIB de Perú se expande 6.29% en 2012

Tabla 36: Variación Volumen de Ventas Perú (unidades)

Mes	Peru		Variación	2013	Variación 2013
	2011	2012			
Enero	9,557	13,454	41%	15,468	15%
Febrero	10,832	13,813	28%	15,728	14%
Marzo	12,444	17,078	37%	17,670	3%
Abril	10,893	15,089	39%	19,234	27%
Mayo	12,302	16,560	35%	18,630	13%
Junio	11,868	15,478	30%	16,313	5%
Julio	11,671	16,301	40%	16,765	3%
Agosto	13,799	15,926	15%	14,853	-7%
Septiembre	14,144	15,688	11%	15,728	0%
Octubre	14,226	16,180	14%	16,475	2%
Noviembre	14,312	18,558	30%	17,315	-7%
Diciembre	13,989	16,636	19%	17,147	3%
	150,037	190,761	27.1%	201,326	6%

Fuente: ALADDA/ARAPER/AEAE

El promedio de ventas mensual en Perú pasó de 12.040 unidades en el 2011 a 14.864 unidades en el 2012 y de 16.777 en el 2013, para el primer trimestre, el promedio de crecimiento en ventas fue de 11%, el segundo trimestre 15%, el tercer y cuarto trimestre se desaceleraron las ventas en un -1%, sin embargo muestra que este mercado continua en crecimiento. En resumen el crecimiento en ventas del 2013 fue de 6%.

Figura 46: Participación 2013 por marcas en unidades Perú

Fuente: ALADDA/AEADE/ARAPER

Tabla 37: Participación por marcas en unidades Perú

PERU								
Marca	2011		2012		2013		Variación	
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación		
1 OTRAS	60,384	40.2%	77,691	40.7%	81,931	41%	5%	
2 TOYOTA	25,343	16.9%	31,857	16.7%	35,982	18%	13%	
3 HYUNDAI	19,693	13.1%	25,186	13.2%	26,485	13%	5%	
4 KIA	12,671	8.4%	17,909	9.4%	20,102	10%	12%	
5 CHEVROLET	12,657	8.4%	15,518	8.1%	18,015	9%	16%	
6 NISSAN	12,296	8.2%	15,215	8.0%	12,676	6%	-17%	
7 VOLKSWAGEN	6,993	4.7%	7,385	3.9%	6,135	3%	-17%	
	150,037		190,761		201,326		6%	

Fuente: ALADDA/AEADE/APP

La mayor penetración del mercado la tiene Toyota con un 18% lo que le representó un crecimiento en ventas del 13%, seguido por Hyundai con una penetración del 13% y un crecimiento en ventas del 5%, luego KIA que creció significativamente tanto en penetración como en ventas siendo con un 10% en penetración y un 12% en ventas, en el 2012 creció 41%.

Chevrolet quien es un participante importante en la región tiene una penetración del 8.9% y un crecimiento constante desde el 2012 del 16%.

Chile

Tabla 38: Información General Chile

Extensión:	756.102 Km2
Población:	17'363.894 habitantes (Julio 2014, estimado)
Capital:	Santiago de Chile (6'034.000 habitantes, estimado)
Moneda:	Peso Chileno

Fuente: www.cia.gov

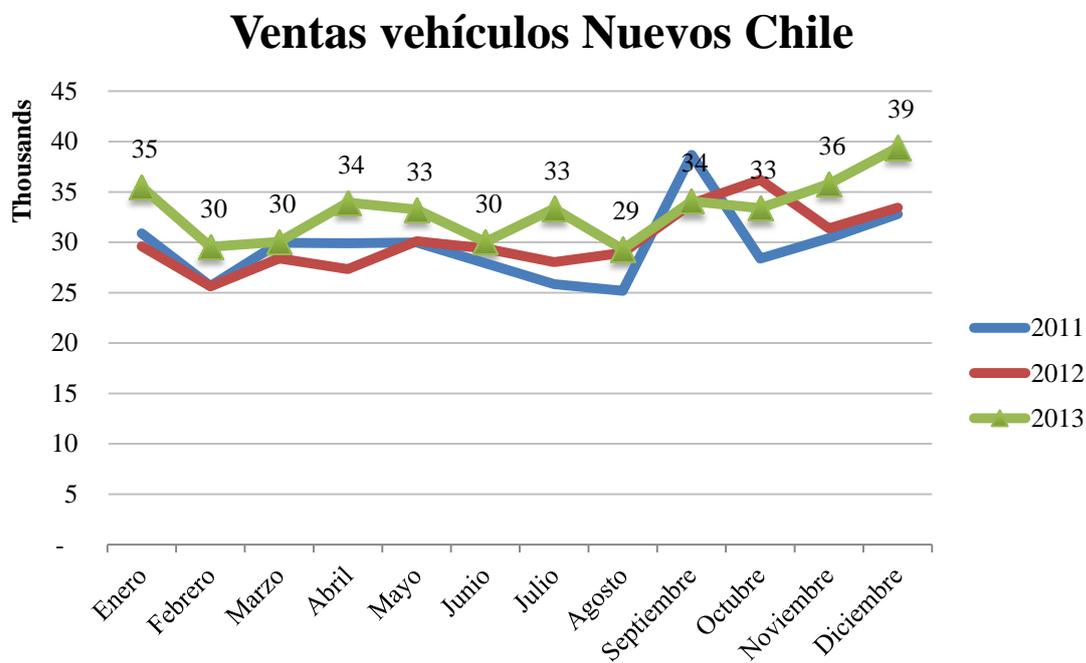
Tabla 39: Información Macroeconómica Chile

PIB:	\$277.2 Billones USD
Ingreso Per Cápita:	\$15.230 USD
Parque Automotor:	4'382,636 unidades
Relación Habitante Auto	4.0 habitantes por auto
Salarios mínimos para adquirir el auto más económico	17 salarios
Auto más económico	(Chery iQ)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en Chile

Figura 47: Ventas de Vehículos Chile (miles de unidades)



Fuente: ANAC/AEADE

El mercado automotriz chileno es muy regular, en el 2012 presentó un crecimiento del 1.9% con un comportamiento similar respecto al año anterior sin embargo en el 2013 tiene un crecimiento del 10%. De acuerdo a un informe sobre el mercado automotriz del Chile realizado por el BBVA (8), este comportamiento responde a una “inesperada alza al mercado que anticipaba un fuerte descenso respecto al 2011”, “basado en un entorno externo débil”; sin embargo, gracias a “un escenario doméstico favorable”, “un tipo de cambio apreciado respecto al cierre del 2011 y condiciones financieras estables”, permitió este crecimiento en el 2013 pese a la desaceleración que tiene la economía chilena.

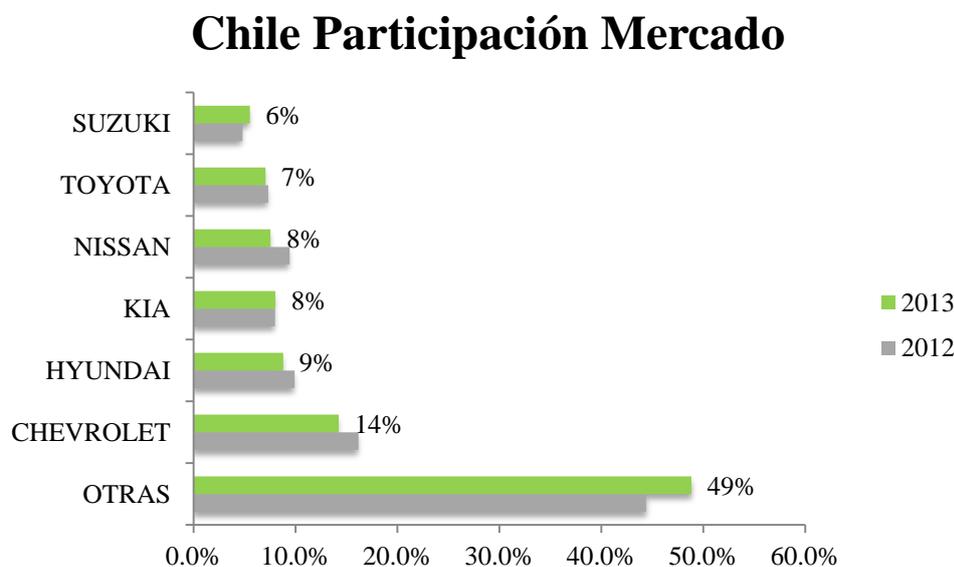
(8) BBVA Reserch

Tabla 40: Variación Volumen de Ventas Chile 2011 vs 2012 (unidades)

Mes	Chile			2013	Variación 2013
	2011	2012	Variación		
Enero	30,884	29,611	-4%	35,497	20%
Febrero	25,664	25,631	0%	29,565	15%
Marzo	29,962	28,404	-5%	30,044	6%
Abril	29,906	27,333	-9%	33,940	24%
Mayo	29,984	30,120	0%	33,247	10%
Junio	27,925	29,379	5%	30,036	2%
Julio	25,843	28,036	8%	33,347	19%
Agosto	25,180	28,958	15%	29,310	1%
Septiembre	38,688	33,828	-13%	34,067	1%
Octubre	28,388	36,216	28%	33,391	-8%
Noviembre	30,419	31,382	3%	35,793	14%
Diciembre	32,800	33,433	2%	39,406	18%
	355,643	362,331	1.9%	397,643	10%

Fuente: ANAC/AEADE

Las ventas en 2012 en comparación al 2011, el primer trimestre presenta una contracción del -3%, el segundo trimestre muestra una contracción del -1% y a partir del tercer trimestre se puede observar que el mercado empieza a mostrar signos de recuperación es así que tiene un crecimiento del 4% y el cuarto trimestre un crecimiento del 11%. Para el 2013 el primer trimestre las ventas crecieron un 14%, en el segundo trimestre crece un 12%, a partir del tercer trimestre las ventas se desaceleran en un 7% sin embargo para el último trimestre continua registrando un crecimiento del 8%.

Figura 48: Participación 2013 por marcas en unidades Chile

Fuente: ANAC/AEADE

Tabla 41: Participación por marcas en unidades Chile:

Chile		2011		2012		2013		Variación
Marca	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación		
1 OTRAS	153,830	43.3%	160,832	44.4%	194,164	49%	21%	
2 CHEVROLET	58,165	16.4%	58,603	16.2%	56,596	14%	-3%	
3 HYUNDAI	36,295	10.2%	35,900	9.9%	34,967	9%	-3%	
4 KIA	28,067	7.9%	28,917	8.0%	31,899	8%	10%	
5 NISSAN	34,585	9.7%	34,128	9.4%	30,002	8%	-12%	
6 TOYOTA	23,152	6.5%	26,562	7.3%	28,072	7%	6%	
7 SUZUKI	21,549	6.1%	17,389	4.8%	21,943	6%	26%	
	355,643		362,331		397,643		10%	

Fuente: ANAC/AEADE

En el mercado automotriz chileno se puede apreciar una gran diversificación de marcas es así la participación de “Otras” marcas en conjunto representa un 49% siendo la más alta en América Latina. Chevrolet es el líder del mercado con un 14% de penetración, seguido por Hyundai con un 9%, Kia y Nissan con un 8%. Chevrolet y Nissan fueron las marcas que perdieron participación en el 2013 mientras que Suzuki el volumen de las marcas restantes presentó los crecimientos más importantes.

Argentina

Tabla 42: Información General Argentina

Extensión: 2'780.400 Km²

Población: 43'024.374 habitantes (Julio 2014, estimado)

Capital: Buenos Aires (13'528.000 habitantes, estimado 2011)

Moneda: Peso Argentino

Fuente: www.cia.gov

Tabla 43: Información Macroeconómica Argentina

PIB: \$611.8 Billones USD (2013)

Ingreso Per Cápita: \$14.760 USD

Parque Automotor: 12'282,369 unidades

Relación Habitante Auto 3.4 habitantes por auto

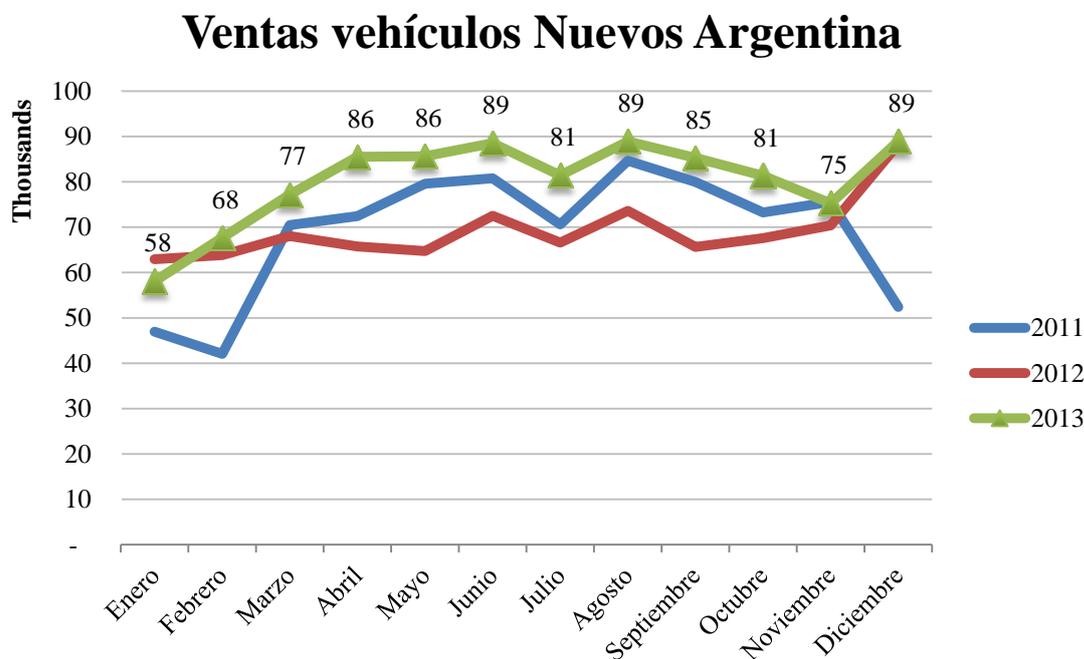
Salarios mínimos para adquirir el auto más económico 7 salarios

Auto más económico (Chery QQ3)

Fuente: www.cia.gov / World Bank / AEADE

Volumen de ventas de vehículos en Argentina

Figura 49: Ventas de Vehículos Argentina (miles de unidades)



Fuente: ADEFA/AEAE

En el 2012, volumen de ventas del mercado argentino creció un 0.2% respecto al 2011, principalmente por la desaceleración de la economía argentina. De acuerdo a un informe elaborado por BBVA (8), resume que; “la desaceleración del PIB”, “el aumento de tasa de interés en préstamos prendarios”, “el impacto al sector por las restricciones de importaciones y al mercado cambiario impuestas a fines del 2011”, “el debilitamiento de la demanda externa, en particular de Brasil, afectó a la producción y condujo a reducciones en las importaciones para mantener el intercambio balanceado con el principal socio del Mercosur y sostener el superávit comercial”, todos estos factores contribuyeron a que uno de los principales mercados de América Latina haya tenido una caída en ventas para el 2012. En el 2013 presenta un crecimiento del 16% soportado por el crecimiento de la inflación, la devaluación, la imposibilidad de ahorro en moneda extranjera hizo que el mercado opte por la

compra de un automóvil como opción; sin embargo, en el tercer trimestre del 2013 el incremento en los precios de los vehículos nuevos hizo que el ritmo de crecimiento se desacelere mientras que el mercado de usados se incentivó.

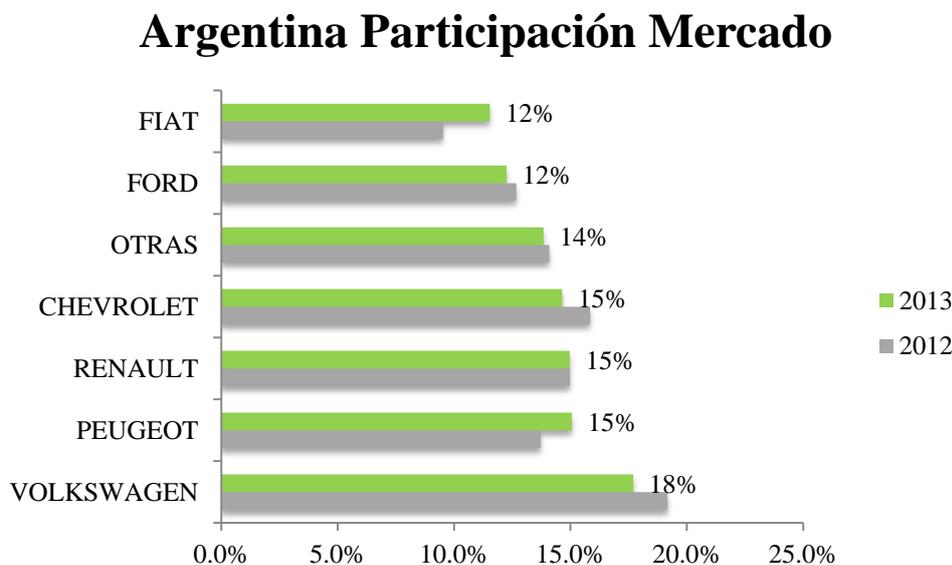
(8) BBVA Research

Tabla 44: Variación Volumen de Ventas Argentina (unidades)

Mes	Argentina		Variación	2013	Variación 2013
	2011	2012			
Enero	46,948	62,941	34%	58,070	-8%
Febrero	42,051	63,859	52%	67,696	6%
Marzo	70,487	68,055	-3%	77,185	13%
Abril	72,432	65,760	-9%	85,533	30%
Mayo	79,585	64,746	-19%	85,646	32%
Junio	80,795	72,514	-10%	88,541	22%
Julio	70,628	66,614	-6%	81,425	22%
Agosto	84,655	73,595	-13%	88,922	21%
Septiembre	79,977	65,661	-18%	85,300	30%
Octubre	73,237	67,602	-8%	81,358	20%
Noviembre	75,564	70,388	-7%	75,274	7%
Diciembre	52,412	88,323	69%	88,967	1%
	828,771	830,058	0.2%	963,917	16%

Fuente: ADEFA

El volumen de ventas de vehículos nuevos en Argentina es comparable con el volumen de ventas de México, lo que lo hace uno de los más grandes en la región. A partir del segundo trimestre el mercado muestra un crecimiento del 25%, en el tercer trimestre se mantiene en un 24% y el último trimestre cae a un 9%.

Figura 50: Participación 2012 por marcas en unidades Argentina

Fuente: ALADDA/AEAE

Tabla 45: Participación por marcas en unidades Argentina:

ARGENTINA								
Marca	2011		2012		2013		Variación	
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación		
1 VOLKSWAGEN	173,341	20.2%	159,133	19.2%	170,570	18%	7%	
2 PEUGEOT	88,152	10.3%	113,886	13.7%	145,160	15%	27%	
3 RENAULT	109,323	12.7%	124,289	15.0%	144,300	15%	16%	
4 CHEVROLET	133,372	15.5%	131,515	15.8%	141,149	15%	7%	
5 OTRAS	172,555	20.1%	116,950	14.1%	133,455	14%	14%	
6 FORD	106,613	12.4%	105,192	12.7%	118,116	12%	12%	
7 FIAT	74,434	8.7%	79,093	9.5%	111,167	12%	41%	
	857,790		830,058		963,917		16%	

Fuente: AEADE

Volkswagen con el 18% de penetración es la marca que lidera el mercado argentino; sin embargo, podemos observar que este mercado es muy competitivo, especialmente entre las 6 marcas más importantes. Peugeot, Renault y Chevrolet están presentes con un 15% de participación, Ford con un 14% de penetración y con el crecimiento en ventas del 12%; mientras Fiat tiene una penetración del 12% y el crecimiento más importante entre las marcas 41%.

Ecuador

Tabla 46: Información General Ecuador

Extensión: 283.561 Km²

Población: 15'654.411 habitantes (estimado julio 2013)

Capital: Quito (2'458.900) habitantes, estimado 2013)

Moneda: Dólar Americano

Fuente: INEC

Tabla 47: Información Macroeconómica Ecuador

PIB: \$93.7 Billones USD

Ingreso Per Cápita: \$5.510 USD

Parque Automotor: 2'065.975 unidades

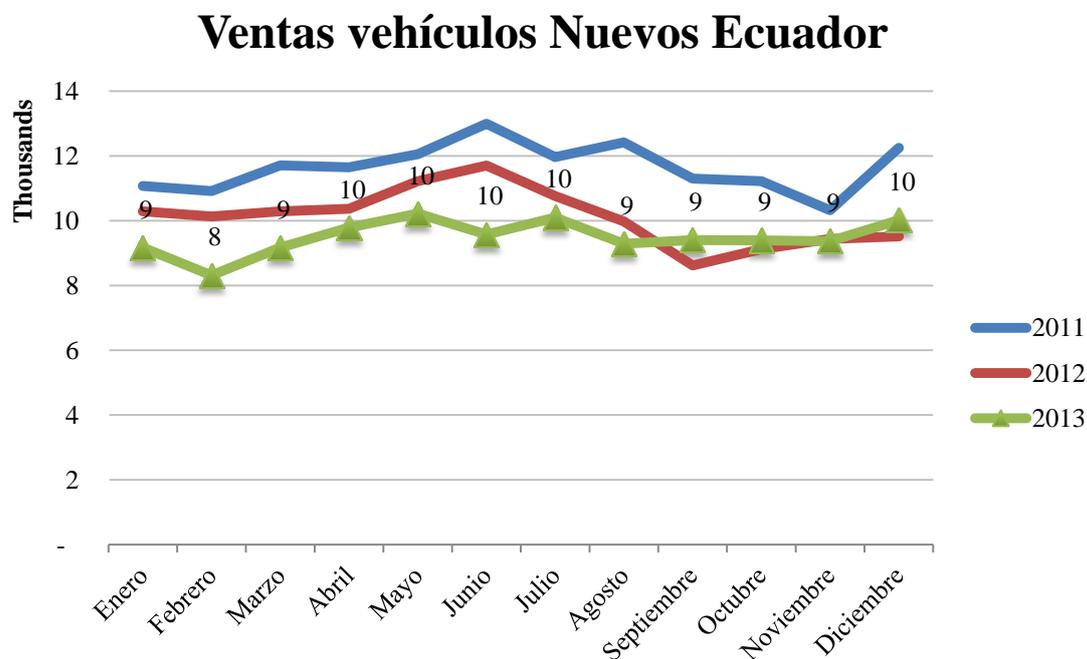
Relación Habitante Auto 7.6 habitantes por auto

Salarios mínimos para adquirir el auto más económico 31 salarios

Auto más económico (Chery QQ308)

Volumen de ventas de vehículos en Ecuador

Figura 51: Ventas de Vehículos Ecuador (miles de unidades)



Fuente: AEADE

Ecuador presenta el mayor contracción de ventas de automóviles de la región -13.2% para el 2012 y -6% para el 2013, principalmente afectada por los siguientes factores de acuerdo al reporte de Mercado Automotor Nacional elaborado por la AEADE: “La aplicación de la restricción cuantitativa para la importación de vehículos a partir del segundo semestre del 2012, limitó la disponibilidad de vehículos CBU”, Ley para la Regulación de créditos de Vivienda y Vehículos ya que las instituciones financieras han endurecido la calificación de crédito y en consecuencia los niveles de aprobación se han visto disminuidos de forma significativa”, “A partir del último trimestre del año 2012, la demanda de la economía nacional ha evidenciado signos de desaceleración y de acuerdo a la proyección oficial del BCE el PIB en el año 2013 crecerá a menor ritmo (4% o 4,5%)”. Adicionalmente el

incremento en los precios de vehículos ha contribuido a la disminución de la demanda de automóviles en el Ecuador.

Tabla 48: Variación Volumen de Ventas Ecuador (unidades)

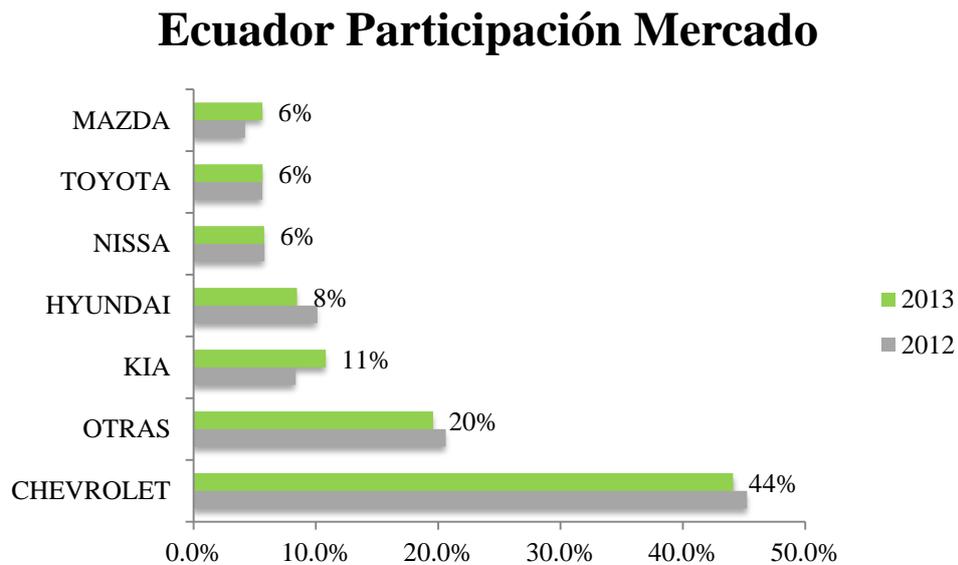
Mes	Ecuador		Variación	2013	Variación 2013
	2011	2012			
Enero	11,076	10,291	-7%	9,172	-11%
Febrero	10,917	10,130	-7%	8,312	-18%
Marzo	11,711	10,291	-12%	9,171	-11%
Abril	11,652	10,369	-11%	9,785	-6%
Mayo	12,057	11,220	-7%	10,220	-9%
Junio	12,996	11,706	-10%	9,575	-18%
Julio	11,968	10,764	-10%	10,100	-6%
Agosto	12,419	9,981	-20%	9,290	-7%
Septiembre	11,300	8,619	-24%	9,404	9%
Octubre	11,221	9,124	-19%	9,393	3%
Noviembre	10,325	9,436	-9%	9,369	-1%
Diciembre	12,251	9,515	-22%	10,021	5%
	139,893	121,446	-13.2%	113,812	-6%

Fuente: AEADE

El 2012 fue un año de total desaceleración del mercado automotor, en todos los meses se registra caída del volumen de ventas respecto al 2011, especialmente en el último semestre -17%. Históricamente en el último semestre del año se registraba el mayor volumen de ventas del año sin embargo para el 2012 fue totalmente atípico. Si consideramos las cifras del sector desde el 2006, las ventas del 2012 representan el tercer mejor año de ventas histórico. Para el 2013 la tendencia de desaceleración se mantiene, el primer trimestre cae un -13%, el segundo trimestre cae un -11%, el tercer trimestre cae un -1% y solo el último trimestre registra un crecimiento del 3% respecto al año anterior. En el 2013 se registra crecimiento en el precio promedio de los vehículos, existieron mayor promoción por parte de las marcas en inclusive se realizaron las ferias de exposición de autos tanto en Quito como en Guayaquil. Existió

mayor oferta crediticia por parte de los Bancos, Financieras y Cooperativas, esto ayudo a disminuir el nivel de reducción de ventas en relación al 2012.

Figura 52: Participación 2013 por marcas en unidades Ecuador



Fuente: AEADE

Tabla 49: Participación por marcas en unidades Ecuador

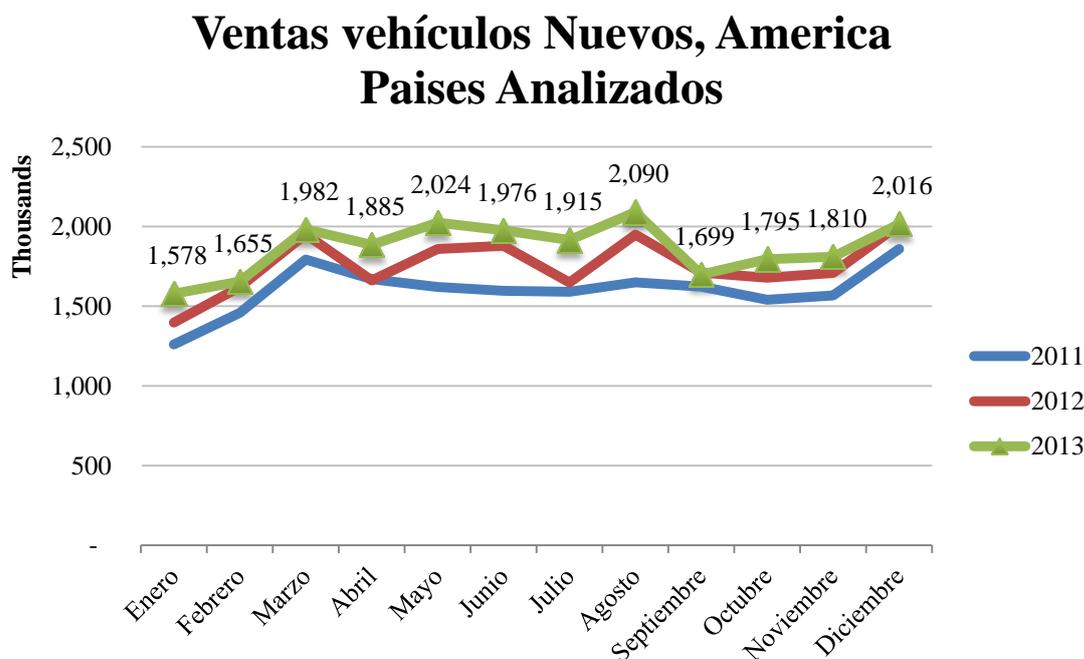
ECUADOR							
Marca	2011		2012		2013		Variación
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación	
1 CHEVROLET	59,189	42.4%	54,947	45.2%	50,195	44%	-9%
2 OTRAS	28,927	20.7%	25,048	20.6%	22,285	20%	-11%
3 KIA	11,695	8.4%	10,144	8.4%	12,300	11%	21%
4 HYUNDAI	14,879	10.7%	12,296	10.1%	9,629	8%	-22%
5 NISSA	10,080	7.2%	7,051	5.8%	6,576	6%	-7%
6 TOYOTA	6,730	4.8%	6,840	5.6%	6,425	6%	-6%
7 MAZDA	8,012	5.7%	5,120	4.2%	6,402	6%	25%
	139,512		121,446		113,812		-6%

Chevrolet es el líder indiscutible del mercado ecuatoriano, su penetración es del 44% la más alta a nivel regional y mundial para la marca, el siguiente competidor es Kia quien ha venido ganando participación con un 11% de penetración, Hyundai quien en cambio ha venido disminuyendo su volumen de ventas 8%, Nissan, Toyota y Mazda con un 6% de penetración respectivamente. En lo que tiene que ver con volumen de ventas podríamos decir que para el 2012 y 2013 las marcas que tienen menor impacto en sus ventas o crecieron fueron Kia y Mazda quienes registran crecimientos mientras que el mercado cae un 13% en el 2012 y un 6% en el 2013.

En el transcurso de este documento desarrollaremos con mayor amplitud la información relacionada al mercado automotor ecuatoriano y su composición.

Resumen General de los mercados analizados: EEUU, Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador.

Figura 53: Ventas de Vehículos USA, BR, MX, AR, CH, CL, PE, VE, EC (miles de unidades)

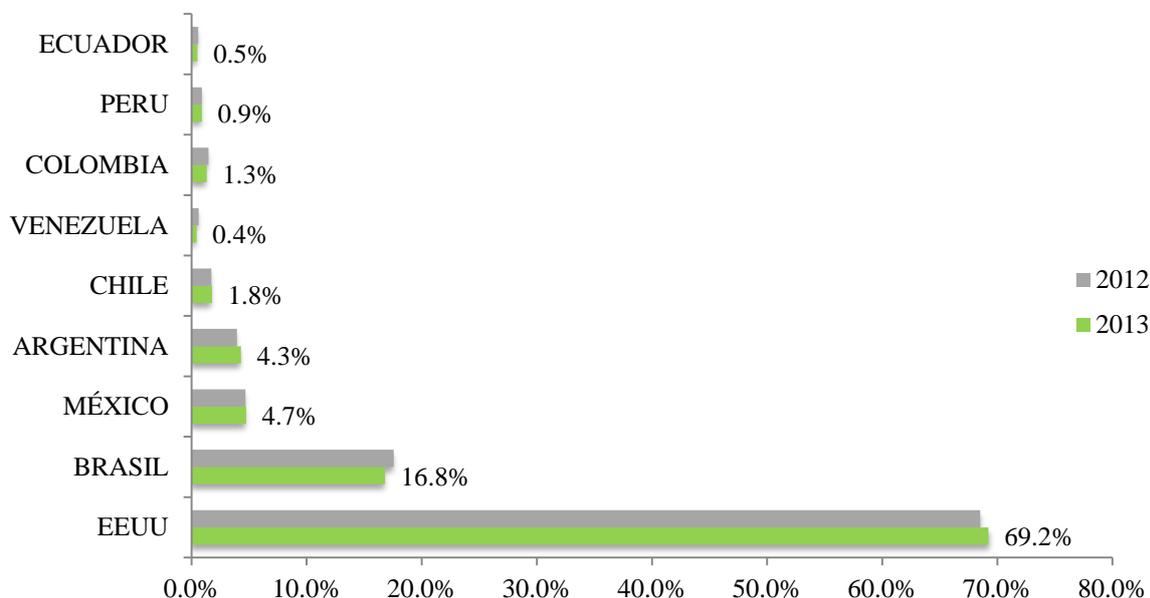


Fuente: ALADDA/AEADE

En términos generales, las ventas del mercado automotriz de la región mejoraron un 9.6% en relación al 2011, y un 6.4% en relación al 2013, lo cual es un indicador de recuperación del sector. Solo en América (países analizados), en el 2011 se vendieron 19'2 millones de vehículos, en el 2012 21'0 millones de vehículos y en el 2013 22'4 millones de vehículos; es decir, entre el 2011 y 2013 se vendieron 3'1 millones de vehículos más que en el 2011 con un total de 43'4 millones entre los dos años.

Figura 54: Participación 2013 por Países en unidades: USA, BR, MX, AR, CH, CL, PE, VE, EC

Venta de Vehículos Región



Fuente: ALADDA/AEAE

Tabla 50: Participación por Países en unidades: USA, BR, MX, AR, CH, CL, PE, VE, EC

Resumen Países Analizados							
País	2011		2012		2013		Variación
	Unidades	Participación	Unidades	Participación	Unidades	Participación	
1 EEUU	12,734,200	66.1%	14,440,060	68.5%	15,524,800	69.2%	8%
2 BRASIL	3,633,166	18.9%	3,702,052	17.6%	3,767,370	16.8%	2%
3 MÉXICO	937,093	4.9%	987,747	4.7%	1,063,363	4.7%	8%
4 ARGENTINA	857,790	4.5%	830,058	3.9%	963,917	4.3%	16%
5 CHILE	355,643	1.8%	362,331	1.7%	397,643	1.8%	10%
6 COLOMBIA	324,570	1.7%	310,997	1.5%	294,928	1.3%	-5%
7 PERU	150,037	0.8%	190,761	0.9%	201,326	0.9%	6%
8 ECUADOR	139,512	0.7%	121,446	0.6%	113,812	0.5%	-6%
9 VENEZUELA	120,691	0.6%	130,553	0.6%	98,878	0.4%	-24%
	19,252,702		21,076,005		22,426,037		6%

Fuente: ALADDA/AEAE

Estados Unidos representa el 69.2% de las ventas, seguido de Brasil 16.8%, México con un 4.7%, mientras que Ecuador representa 0.5%.

Tabla 51: Variación Volumen de Ventas USA, BR, MX, AR, CH, CL, PE, VE, EC

(unidades)

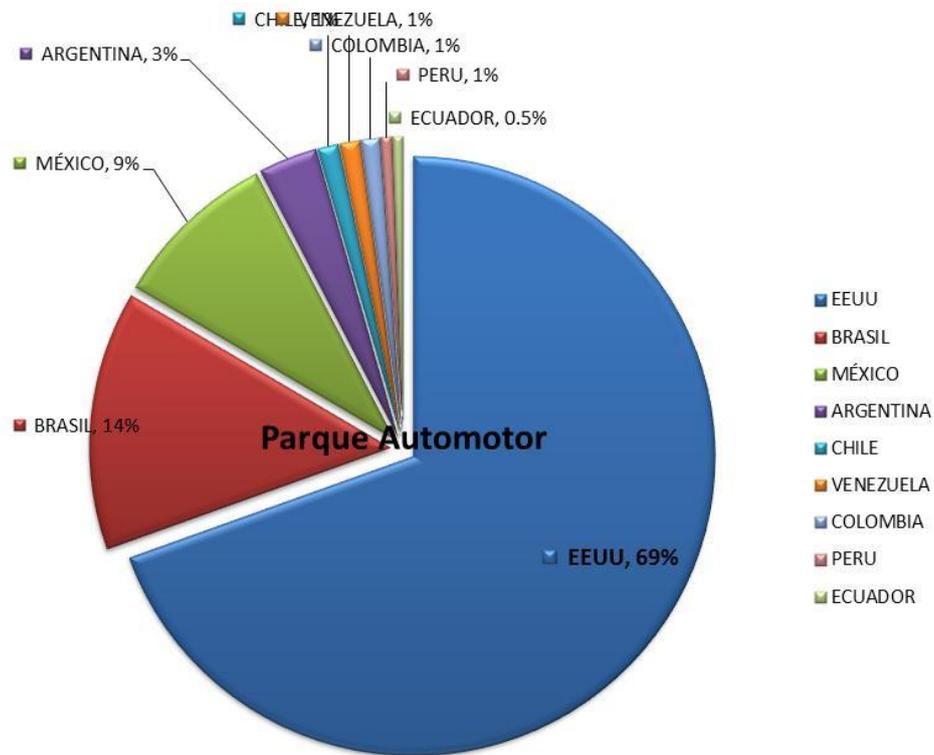
Mes	America		Variación	2013	Variación 2013
	2011	2012			
Enero	1,259,527	1,396,820	11%	1,578,287	13%
Febrero	1,458,010	1,620,203	11%	1,654,824	2%
Marzo	1,793,513	1,952,434	9%	1,982,409	2%
Abril	1,669,845	1,661,288	-1%	1,884,726	13%
Mayo	1,620,399	1,859,323	15%	2,024,192	9%
Junio	1,596,974	1,879,544	18%	1,975,881	5%
Julio	1,591,066	1,649,044	4%	1,915,402	16%
Agosto	1,650,117	1,949,209	18%	2,090,480	7%
Septiembre	1,622,379	1,710,702	5%	1,698,647	-1%
Octubre	1,540,499	1,678,539	9%	1,795,075	7%
Noviembre	1,567,393	1,708,964	9%	1,810,374	6%
Diciembre	1,859,578	2,010,538	8%	2,015,764	0%
	19,229,300	21,076,608	9.6%	22,426,061	6.4%

Fuente: ALADDA/AEADE

Como podemos observar los meses de Enero, Abril y Julio fueron los más representativos en términos de crecimiento en ventas. El promedio mensual de vehículos vendidos para el 2011 fue de 1.6 millones de vehículos, 2012 1.75 millones de vehículos, 2013 1,86 millones de vehículos.

Parque Automotor: EEUU, Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador

Figura 55: Parque Automotor % USA, BR, MX, AR, CH, CL, PE, VE, EC



Fuente: ALADDA/AEAE

De los países analizados, los países con mayor cantidad de vehículos son: EEUU tiene el mayor parque automotor con 268'3 millones de vehículos, seguido de Brasil con 53'9 millones de vehículos, México con 34'4 millones de vehículos. Argentina con 12'2 millones de vehículos. El parque automotriz de Ecuador es de 2'06 millones de vehículos es decir 130 veces más pequeño que el de EEUU y 6 veces más pequeño que el de Argentina.

Tabla 52: Parque Automotor y relación habitantes por vehículo USA, BR, MX, AR, CH, CL, PE, V

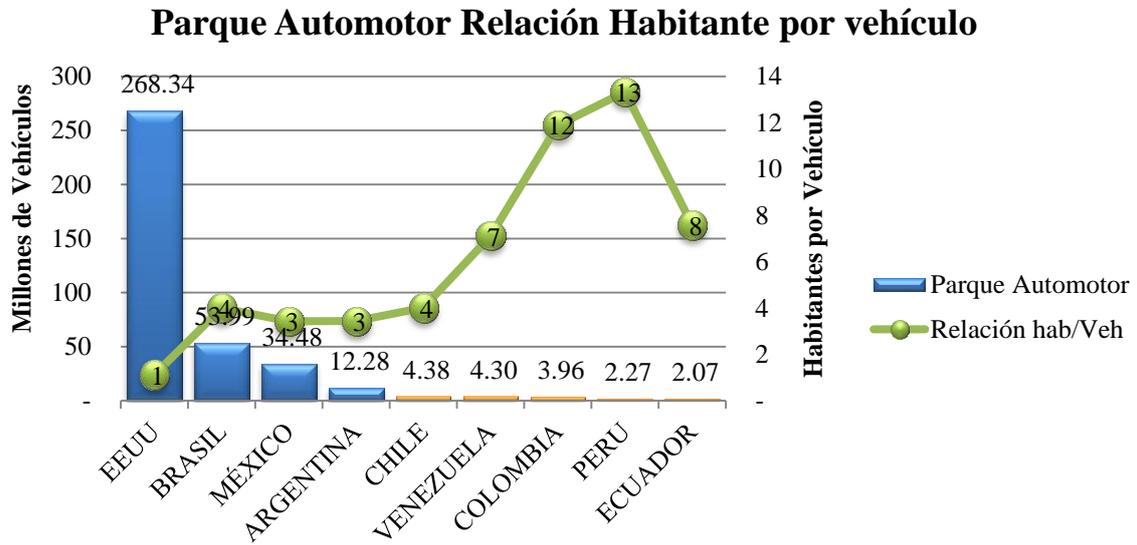
País	Parque Automotor	%	Relación hab/Veh
1 EEUU	268,337,888.00	69.5%	1
2 BRASIL	53,993,718.00	14.0%	4
3 MÉXICO	34,480,335.00	8.9%	3
4 ARGENTINA	12,282,369.00	3.2%	3
5 CHILE	4,382,636.00	1.1%	4
6 VENEZUELA	4,304,633.00	1.1%	7
7 COLOMBIA	3,963,283.00	1.0%	12
8 PERU	2,265,538.00	0.6%	13
9 ECUADOR	2,065,975.00	0.5%	8
	386,076,375.00		

Fuente: ALADDA/AEAEDE

La relación entre número de habitantes por vehículo en los países con mayor cantidad de vehículos por ejemplo en EEUU es de 1 habitante por vehículo, en Brasil la relación es de 4 habitantes por vehículo, México y Argentina tiene 3 habitantes por vehículo. En el Ecuador la relación es de 8 habitantes por vehículo mientras que en Colombia la relación es de 12 habitantes por vehículo. Perú es quien tiene el menor índice de vehículos per cápita, 13 habitantes por vehículo.

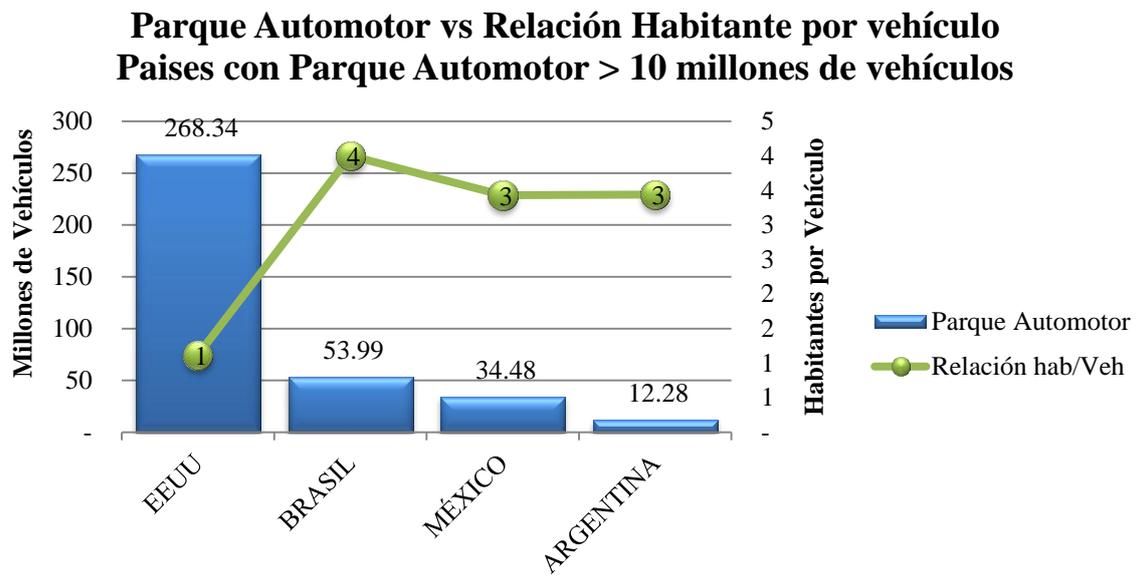
Relación Parque Automotor vs Habitantes

Figura 56: Parque Automotor Relación habitante por vehículo EEUU, Brasil, México, Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador.



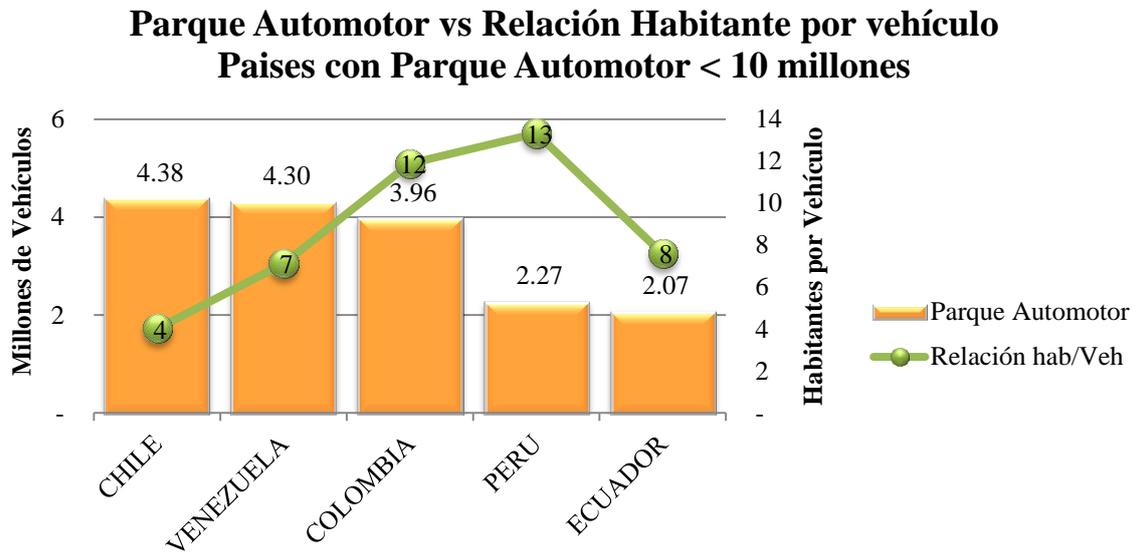
Fuente: ALADDA/ AEADE

Figura 57: Parque Automotor Relación habitante por vehículo EEUU, Brasil, México, Argentina.



Fuente: ALADDA/ AEADE

Figura 58: Parque Automotor Relación habitante por vehículo Chile, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador.



Fuente: ALADDA/ AEADE

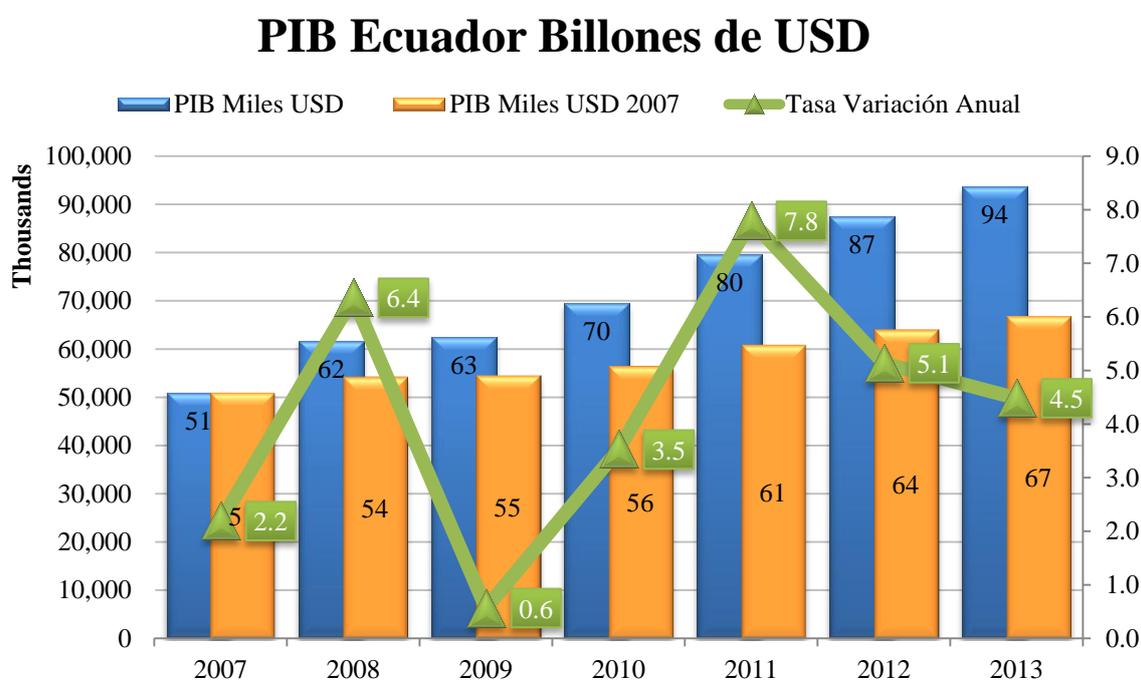
Situación Macroeconómica del Ecuador

Sector Real

PIB

El Producto Interno Bruto del Ecuador al 31 de Diciembre en Millones de dólares corrientes es de \$93.7 Millones, a precios constantes del 2007 equivale a \$66.8 millones de dólares, esto representó una tasa de variación del 4.5%, mientras que el PIB per cápita es de USD 5.510.

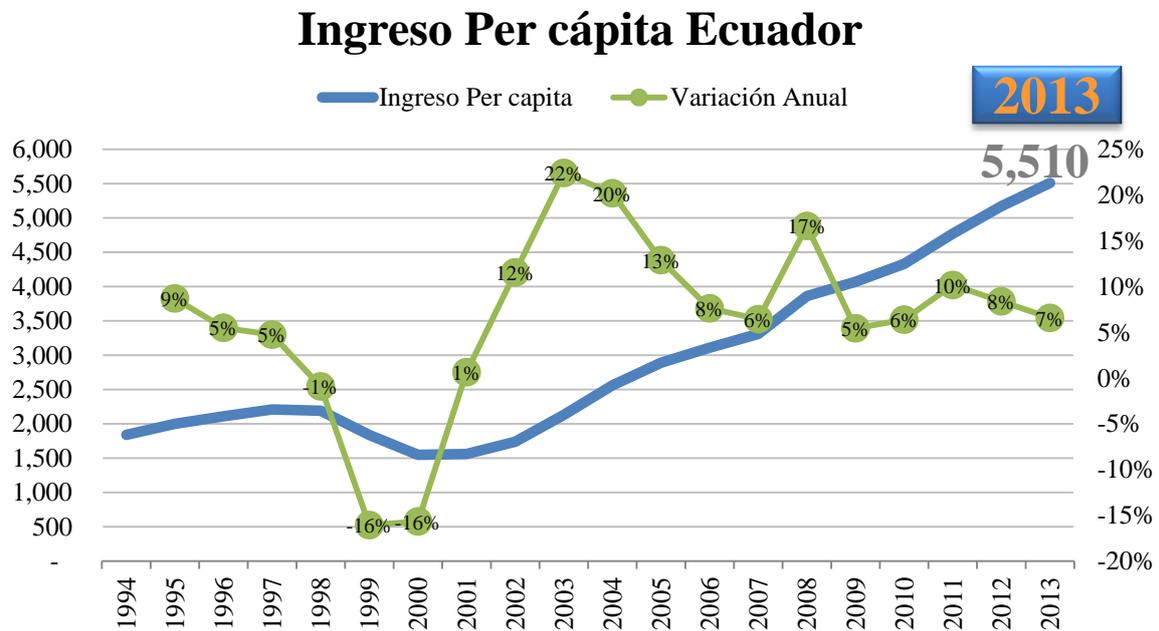
Figura 59: PIB Ecuador



Fuente: BCE

Ingreso Per cápita

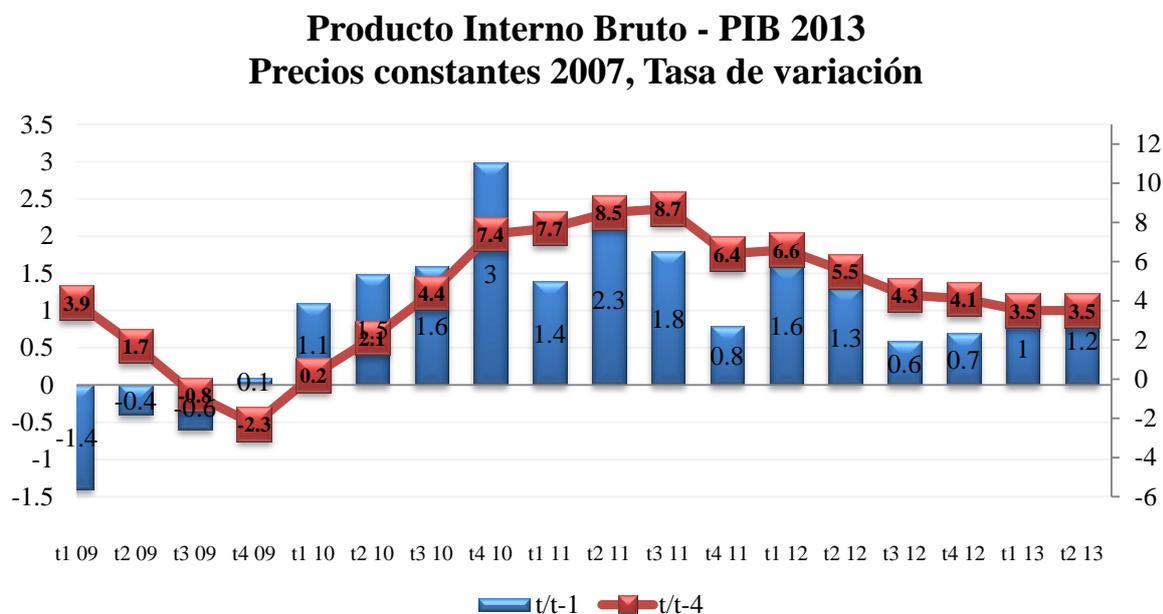
Figura 60: Ingreso Per cápita Ecuador



Fuente: World Bank

Precios constantes 2007, tasa de variación

Figura 61: PIB precios constantes 2007, tasa de variación



Fuente: BCE

El PIB a precios constante en el segundo trimestre de 2013 tuvo un incremento del 1.2% respecto al tercer trimestre del 2012, en términos de variación se colocó en 3.5% más que el trimestre anterior.

Valor Agregado Bruto por Industrias 2013

Figura 62: Valor Agregado Bruto por Industrias 2013

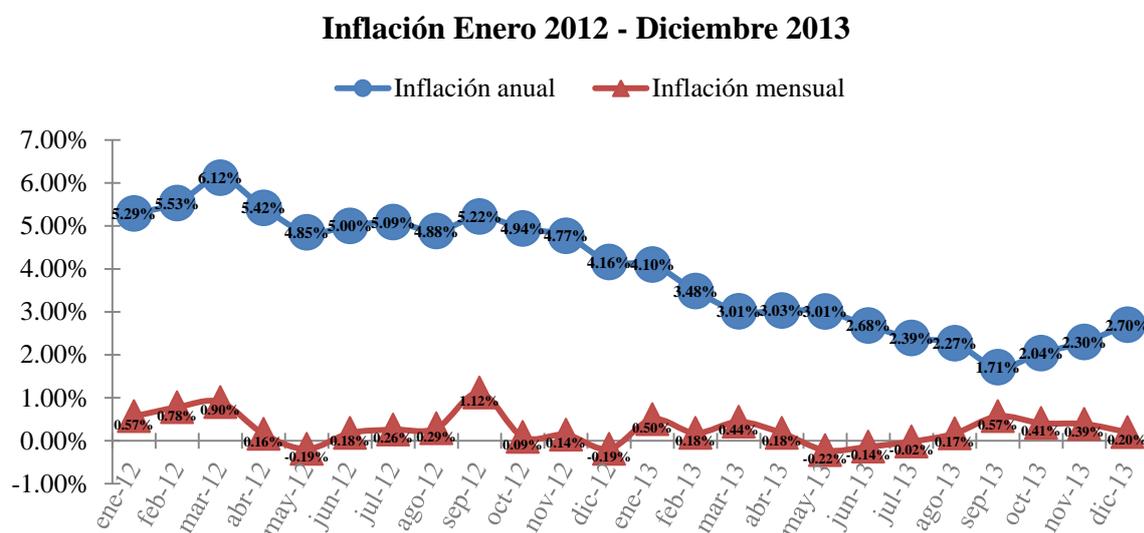


Fuente: BCE

Las principales actividades económicas que afectaron a la variación final del PIB (1,5%), al tercer trimestre de 2013 fueron: enseñanza, servicios sociales y de salud (0,30%), construcción (0,28%); gobierno general (0,26%), petróleo y minas (0,21%). Las actividades que mostraron un mejor desempeño fueron: Gobierno General 5,2%; enseñanza, servicios sociales, de salud 3,8%; construcción 2,7%, petróleo, minas 2,3% y pesca 1,6%”.

Inflación

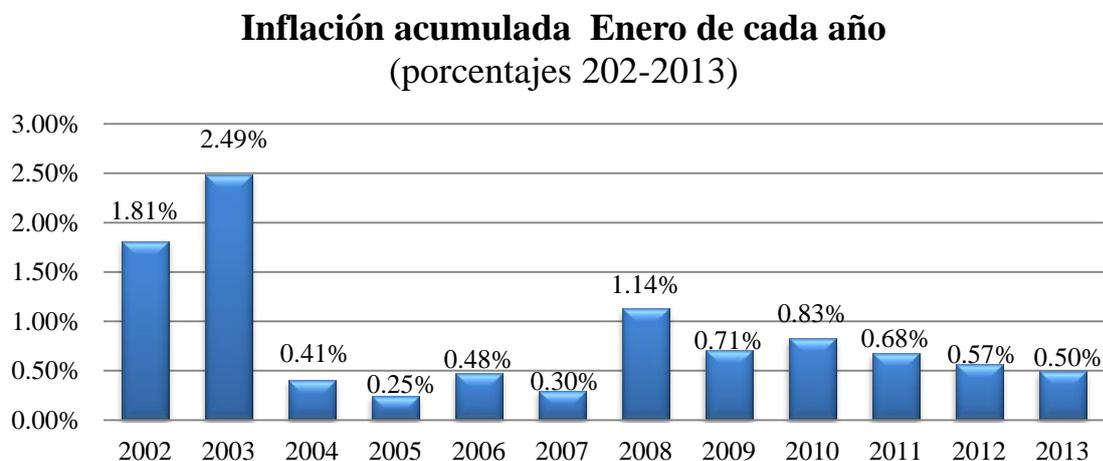
Figura 63: Inflación anual y mensual Enero 2012 Diciembre 2013



Fuente: BCE

A diciembre 2013, la inflación anual se ubica en 2.70% lo que representa una reducción respecto a diciembre 2012 la cual fue del 4,16%, esto la ubica por debajo del 3.93% presupuestado por el gobierno; sin embargo, presenta una tendencia al alza. La inflación mensual a diciembre 2013 se ubica en el 0.20%. Los alimentos y las bebidas no alcohólicas fueron los que más contribuyeron a la variación del índice en el mes de diciembre. Guayaquil y Manta fueron las ciudades que registraron el índice de inflación más alta; mientras que, Quito y Cuenca fueron las que registraron menor inflación.

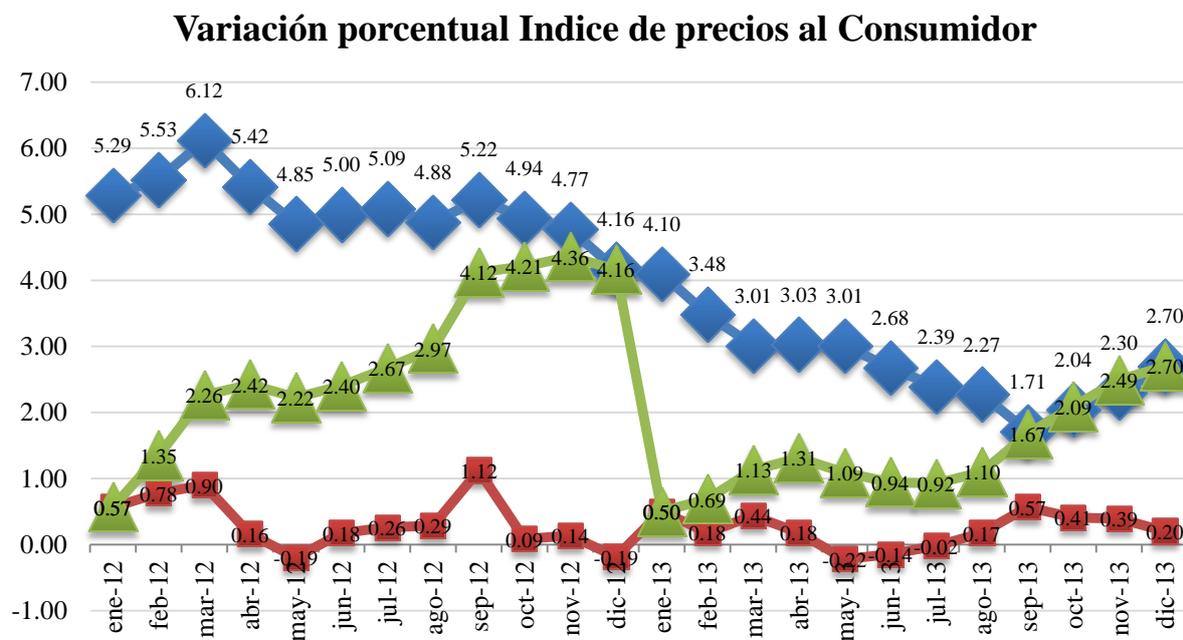
Figura 64: Inflación Acumulada 2002-2013



Fuente: BCE

Índice Precios al Consumidor

Figura 65: Índice de Precios al Consumidor Enero 2012 Diciembre 2013

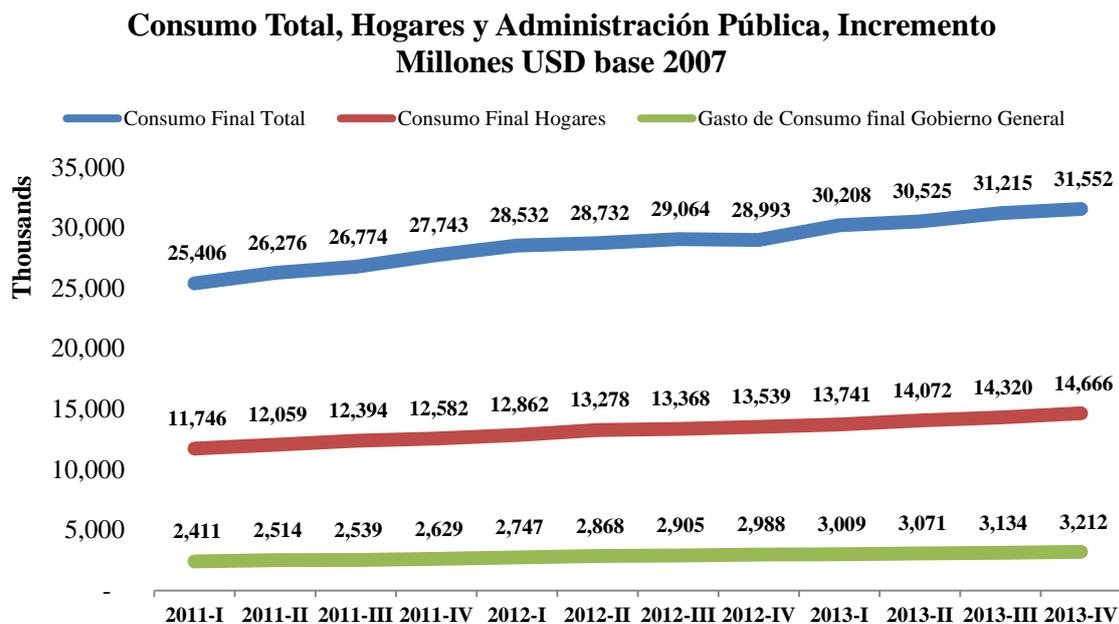


Fuente: BCE

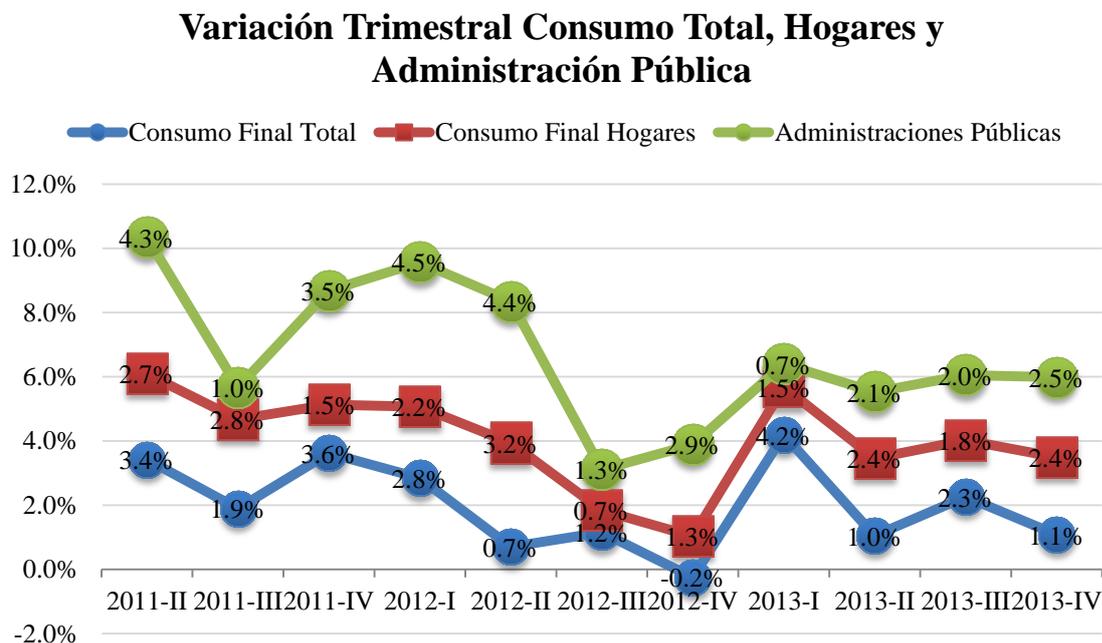
A diciembre del 2013, la variación mensual del IPC es del 0.20%, la inflación anual se ubica en el 2.70%

Consumo Final, Hogares, Consumo final Gobierno

Figura 66: Consumo Final, Hogares, Consumo final Gobierno Millones USD



Fuente: BCE

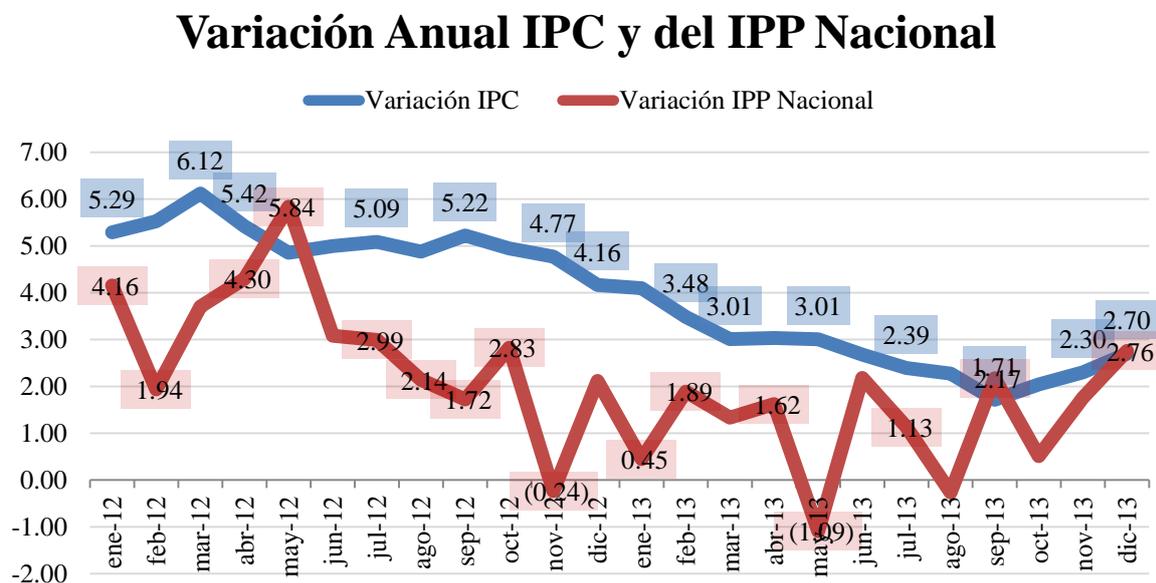
Figura 67: Variación Trimestral Consumo Total, Hogares y Administración Pública

Fuente: BCE

Como podemos observar en la gráfica, el consumo en Administraciones Públicas presenta un crecimiento superior al crecimiento de Hogares. El consumo total al cuarto trimestre del 2013 se ubica en 31.5 billones de dólares.

Variación Anual IPC, IPP Enero 2012 a Diciembre 2013

Figura 68: Variación Anual IPC, IPP Enero 2012 a Diciembre 2013

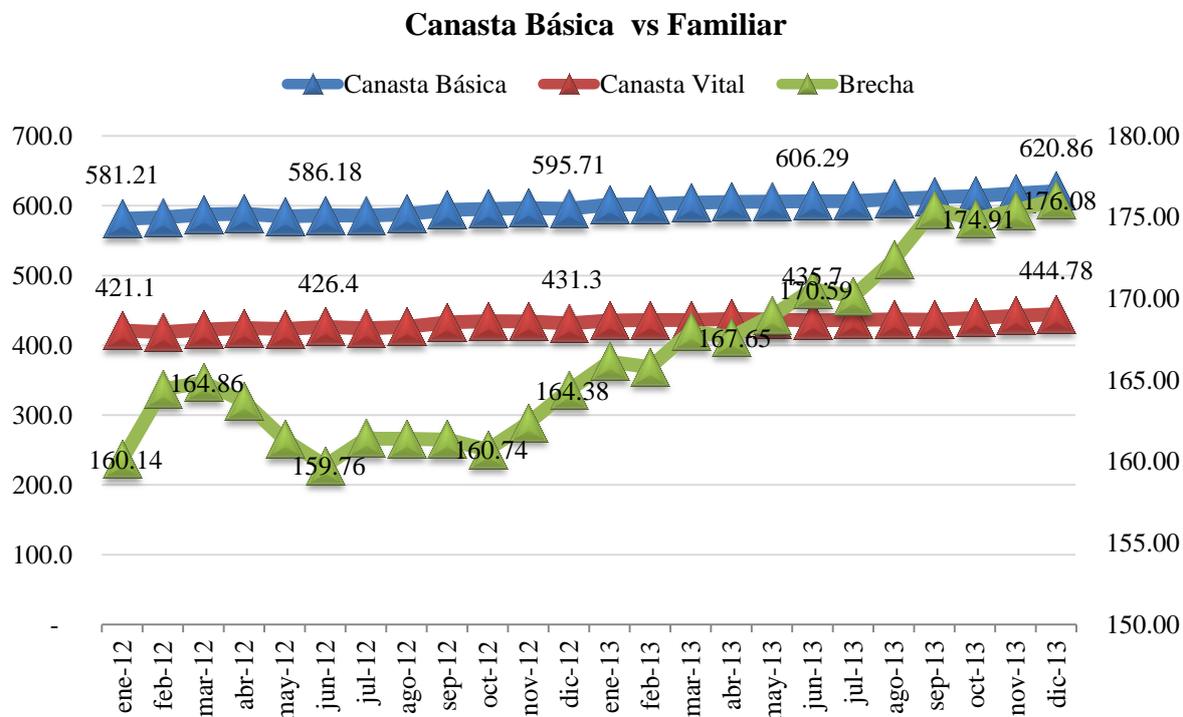


Fuente: BCE

El la variación anual del índice de precios al productor de diciembre fue del 2.76% con una tendencia al alza desde agosto 2013, mientras que la variación anual del índice al precio de consumidor fue del 2.70% con una tendencia al alza desde septiembre 2013.

Canasta Familiar vs Canasta Vital Enero 2012 a Diciembre 2013

Figura 69: Canasta Familiar vs Canasta Vital Enero 2012 a Diciembre 2013

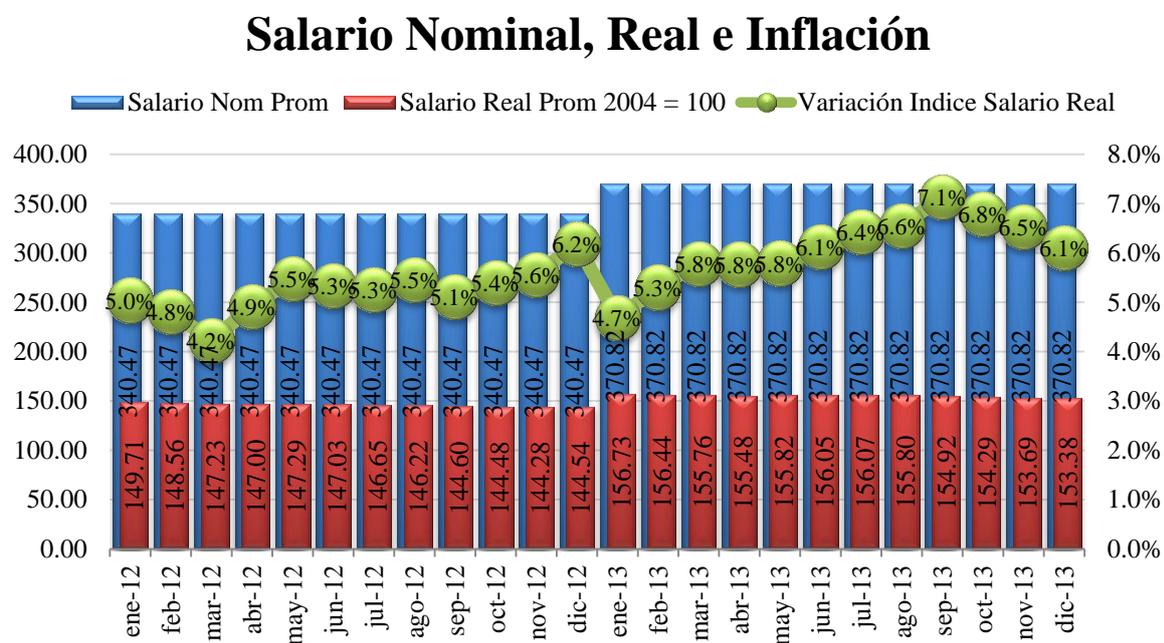


Fuente: INEC

La canasta familiar Básica a diciembre 2013 fue de USD 595,71 mientras que la canasta Vital fue de USD 431,3. La diferencia promedio anual entre las dos canastas en el 2012 fue de USD 162.16 mientras que en el 2013 fue de USD 170,96.

Salario Nominal, Real, Variación Enero 2012 a Diciembre 2013

Figura 70: Salario Nominal, Real, Variación Enero 2012 a Diciembre 2013

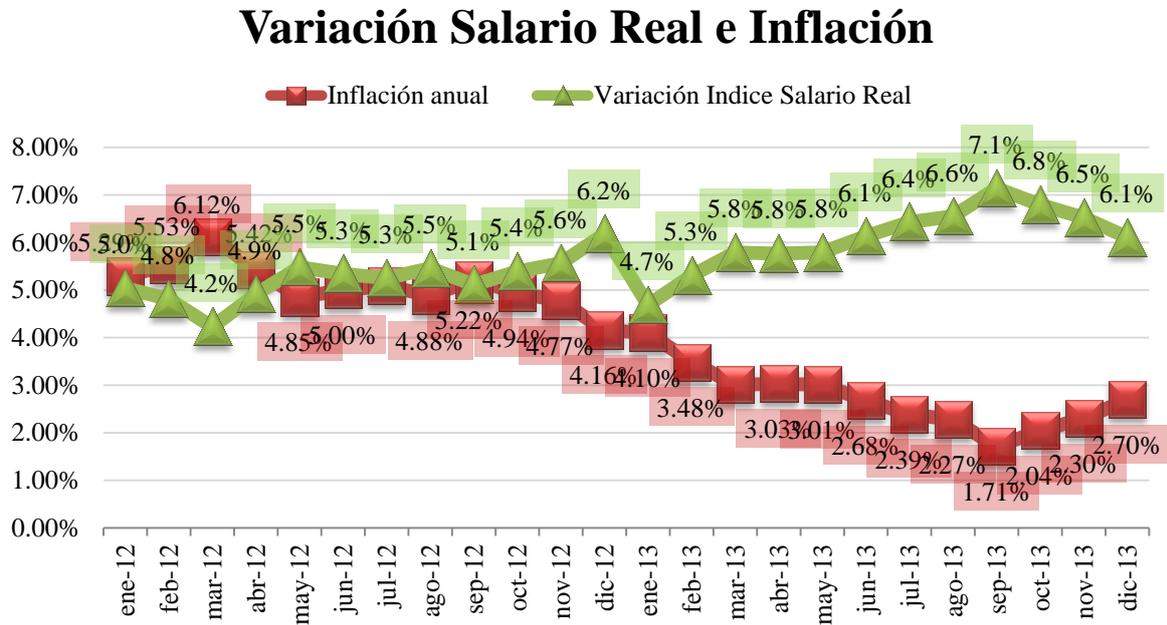


Fuente: BCE-INE

A partir de enero 2013 el salario nominal promedio es de USD 370.82 en relación al salario nominal promedio de enero 2012 que fue USD 340,47 representa un incremento de USD 30.35. La variación anual a diciembre 2013 respecto al Salario Real se ubicó en 6.1% con un valore de USD 155.48

Importante resaltar que a Enero 2013 el Salario Mínimo Vital supera a la Canasta Familiar de bienes y servicios con lo que el salario básico excede al salario digno que el gobierno se puso como meta.

Figura 71: Variación Anual Salario Real vs Inflación Enero 2012 a Diciembre 2013

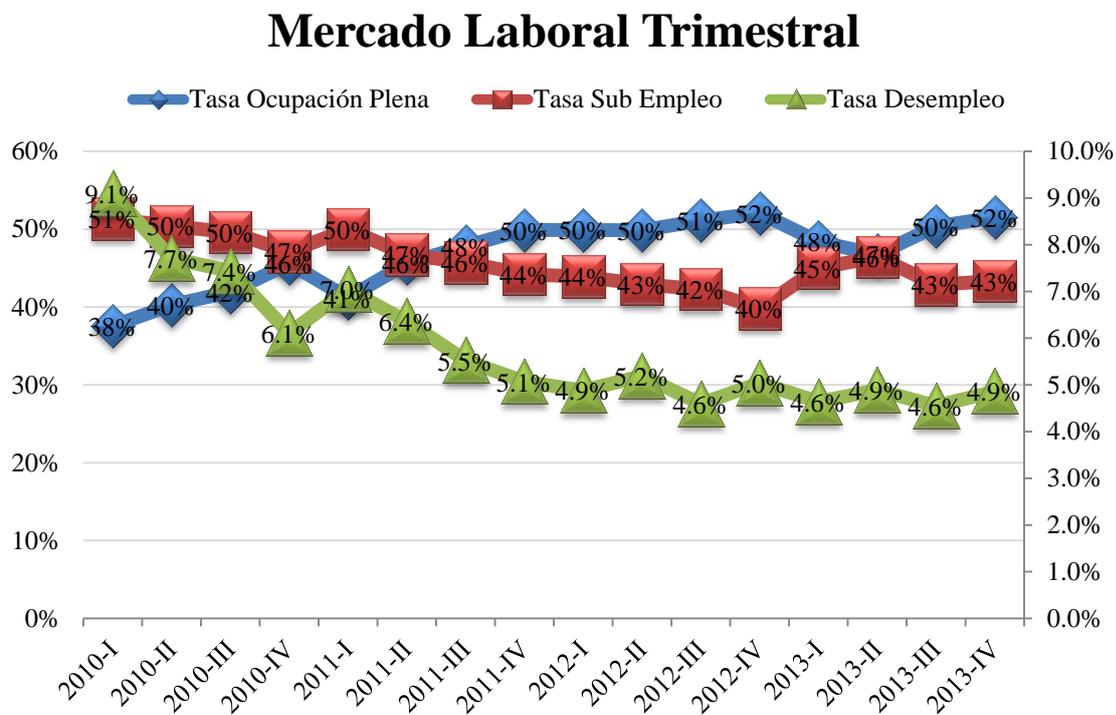


Fuente: BCE-INEC

Como podemos observar, hasta octubre 2012, la variación anual del Salario Real Promedio tenía una cierta relación respecto a la inflación. A partir de noviembre 2012 tiene una relación inversamente proporcional respecto a la inflación.

Mercado Laboral

Figura 72: Mercado Laboral

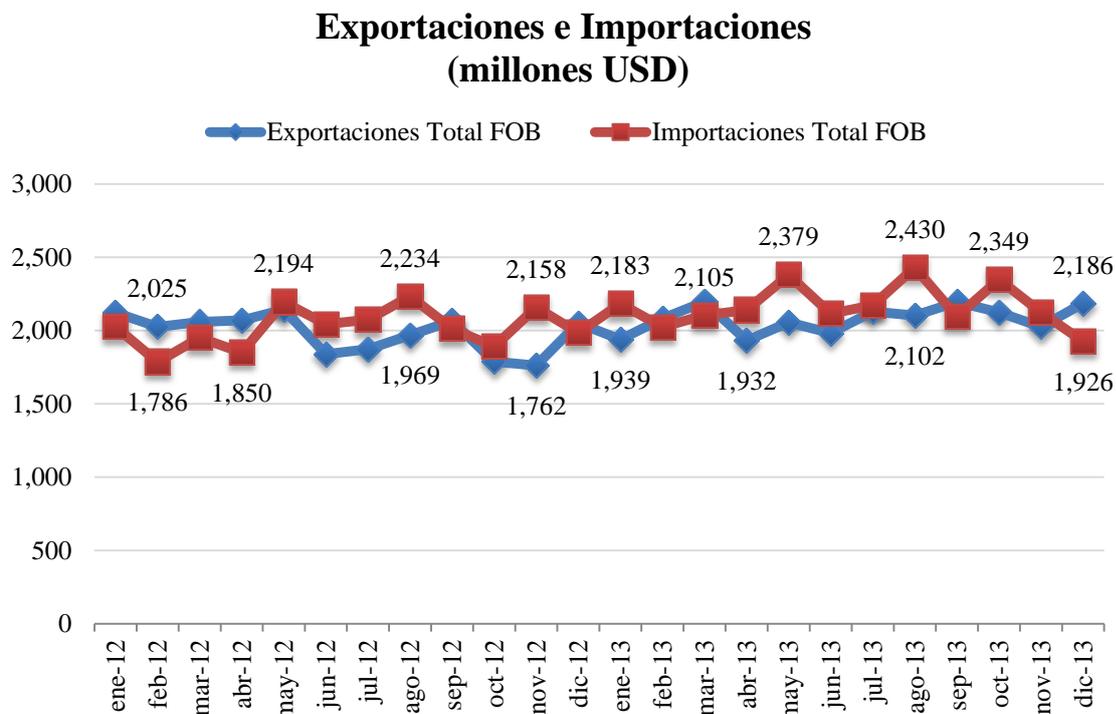


Fuente: INEC

A diciembre 2013, la tasa de Ocupación Plena ocupa el 51,51% manteniendo la tendencia al alza en el año, la tasa de Sub Empleo ocupa el 43,35% y la tasa de desempleo ocupa el 4.86% la cual se ha mantenido estable entre el 2012 y 2013.

Exportaciones e Importaciones

Figura 73: Exportaciones e Importaciones Enero 2012 a Diciembre 2013



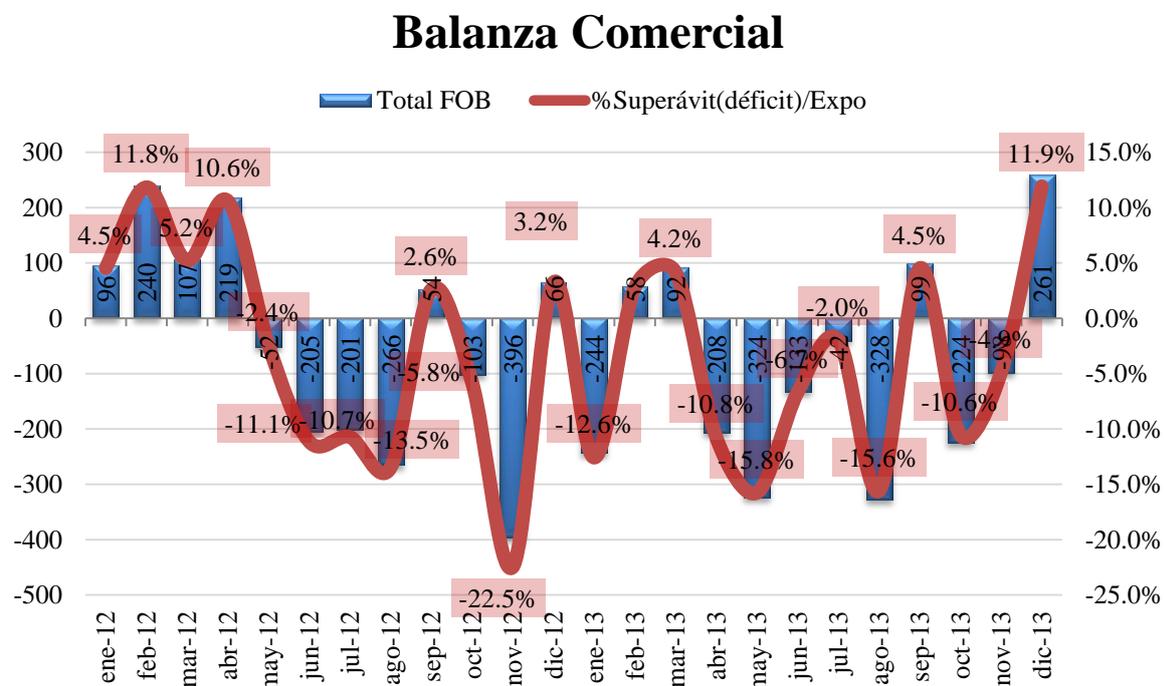
Fuente: BCE

El promedio mensual en millones de dólares de las exportaciones FOB en el 2012 fue de USD 1.980 millones mientras que en Importaciones el promedio se ubica en USD 2.017 millones. En el 2013 el promedio de exportaciones FOB fue de 2.079 levemente superior en comparación al 2012, el promedio de Importaciones 2013 fue de 2.170 superior al año 2012.

En términos relativos, si comparamos el total de exportaciones del 2013 versus el año anterior vemos que crecieron en un 5%, mientras que las importaciones crecieron en un 7.6%.

Balanza Comercial

Figura 74: Balanza Comercial Enero 2012 a Diciembre 2013

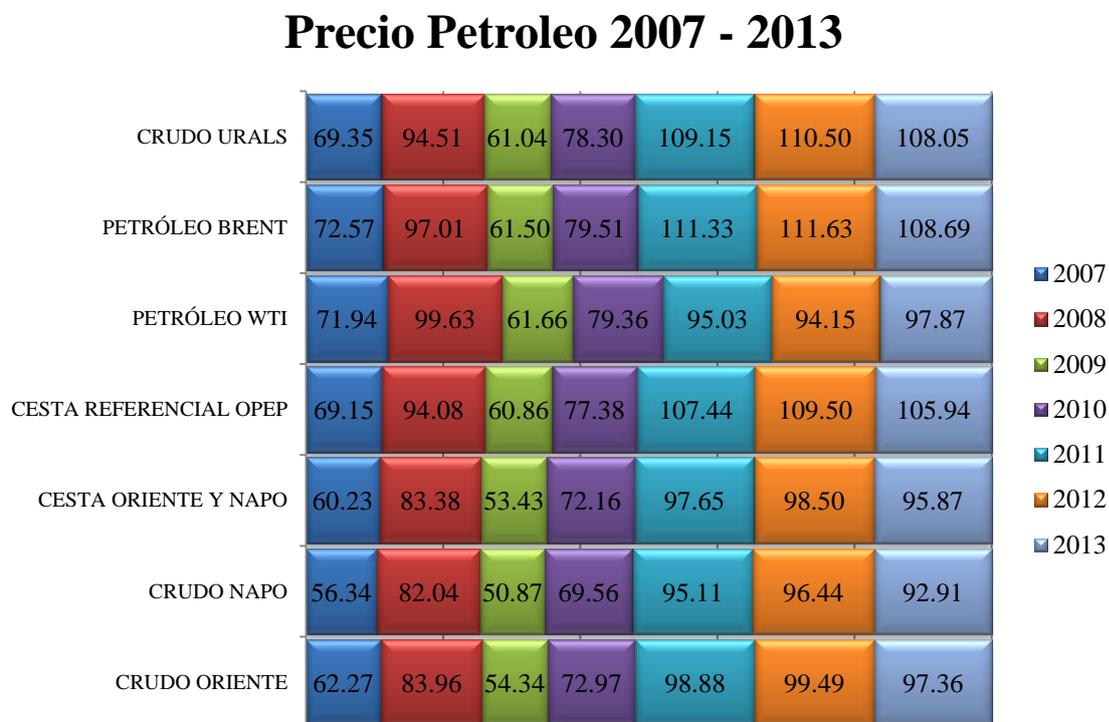


Fuente: BCE

Para el mes de diciembre, se reporta un superávit de 261 millones el cual representa 11,9 % del total de exportaciones, si bien la cifra está soportada por el superávit en la Balanza Comercial Petrolero, el déficit en la Balanza Comercial No Petrolero ha venido recuperándose y estabilizándose en los dos últimos meses.

Precios del Petróleo

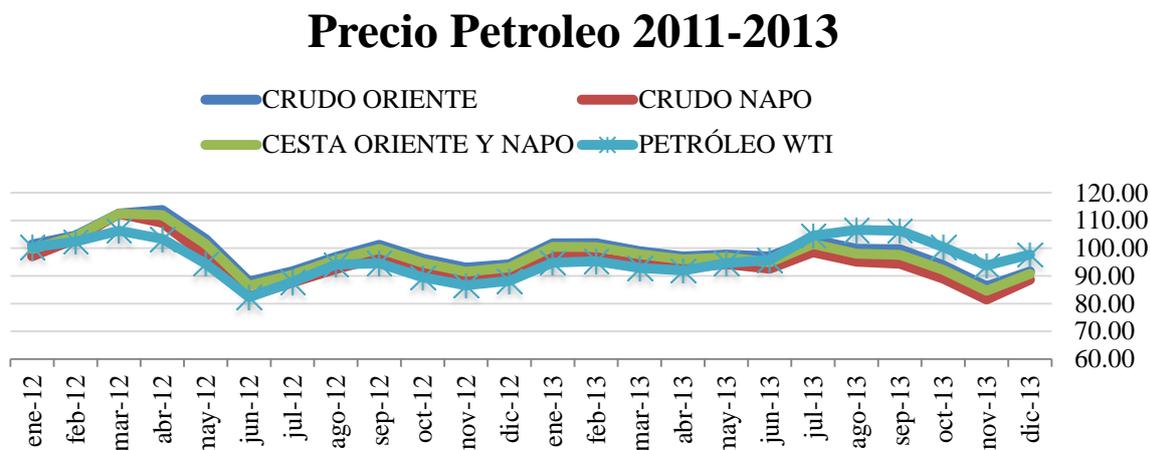
Figura 75: Precios Petróleo 2007-2013



Fuente: BCE

El valor del petróleo ecuatoriano ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2008 hasta el año 2011. A partir del año 2012, las variaciones de precio van a la par con el mercado mundial es así que a diciembre del 2013, el precio promedio del petróleo ecuatoriano se ubica en USD 90.33

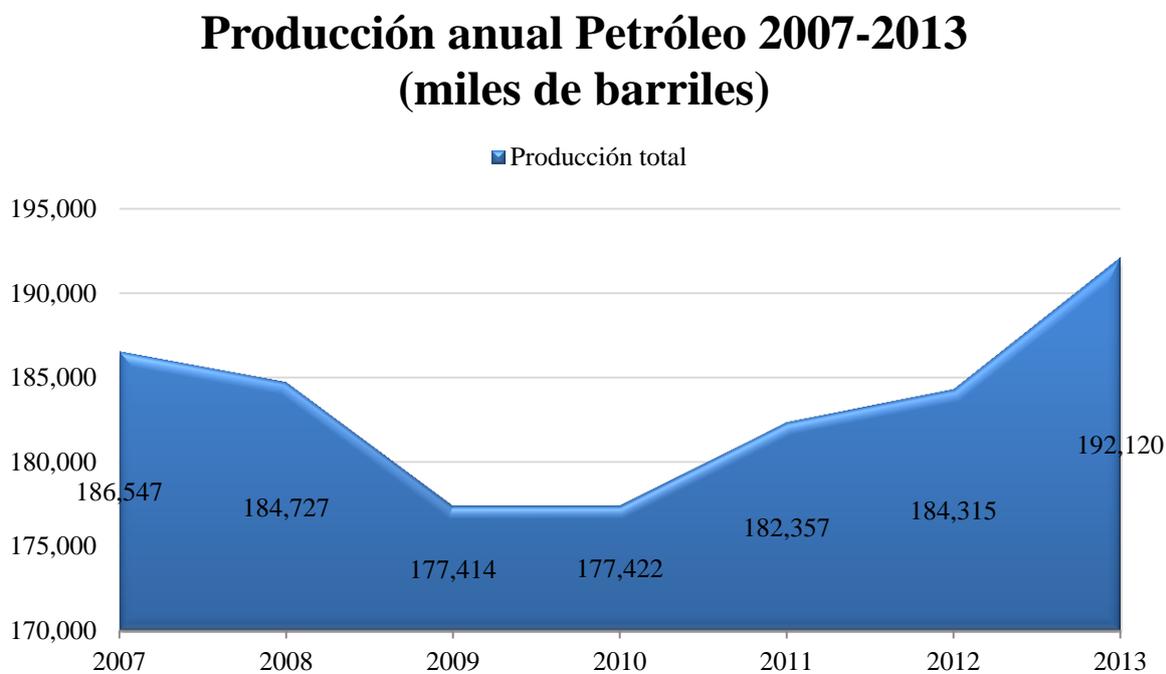
Figura 76: Precio Petróleo 2011-2013



Fuente: BCE

Producción Petróleo

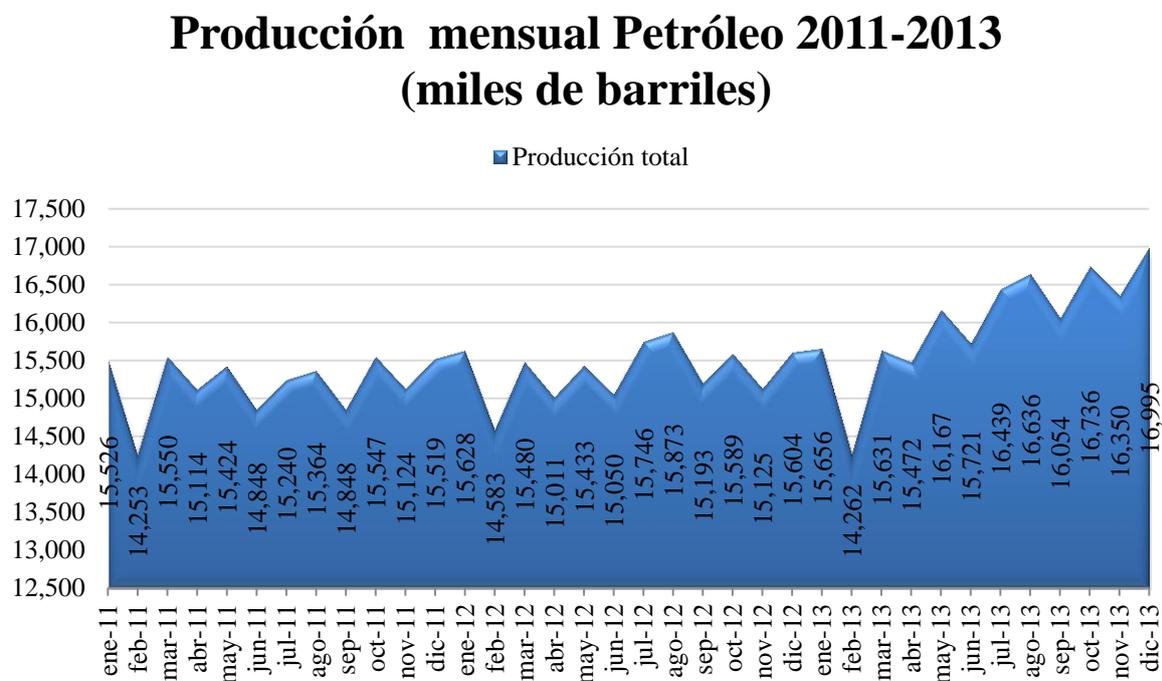
Figura 77: Producción Anual Petróleo 2007 a 2013



Fuente: BCE

Se puede observar que la producción de petróleo ha tenido una recuperación a partir del año 2010 llegando así en el 2013 a 192.120 miles de barriles.

Figura 78: Producción mensual Petróleo 2011-2013



Fuente: BCE

En comparación al último trimestre 2012, la producción nacional del último trimestre del 2013 es 8,1% superior al del año anterior, lo que muestra un crecimiento sostenido a pesar de que en febrero del 2013 la producción mostró una caída significativa respecto a los 2 últimos años.

Tasas de Interés

Figura 79: Tasas de Interés Activas Efectivas Máximas Referenciales Enero 2011 a Diciembre 2013

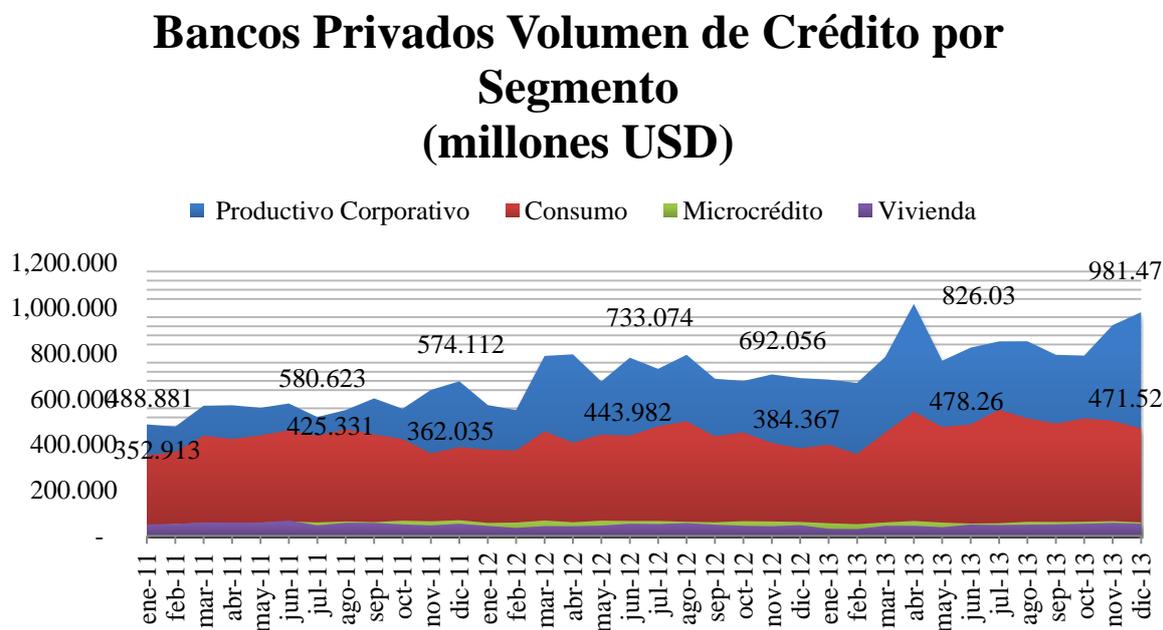


Fuente: BCE

Al momento las tasas de interés activas se encuentran reguladas por el Banco Central y no muestran ninguna variación.

Volumen de Crédito

Figura 80: Volumen de Crédito por Segmento 2011-2013



Fuente: BCE

El volumen de Crédito más representativo en la Banca Privada se encuentra en el Segmento Corporativo, seguido por el segmento de Consumo. En comparación al 2012, el Segmento Corporativo ha crecido un 17.6%, El segmento de Consumo ha crecido un 11.7% mientras que los segmentos de Microcrédito y Vivienda cae -5.5% y un -1.2% respectivamente.

Bibliografía:

David P. Norton y Robert S. Kaplan, 2006, Alignment, Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización, Gestión 2000.

David P. Norton, Robert S. Kaplan, 2009, El Cuadro de Mando Integral, , Gestión 2000.

AEADE, Anuario 2012, Información Estadística, AEADE

AEADE, Anuario 2013, Información Estadística, AEADE

Dr. Alfredo Pérez Alfaro, 8 de julio 2011, Tablero de Comando Integral Balance Scorecard, Alineando Procesos y Objetivos con la Estrategia

Banco Central del Ecuador, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, BCE Crédito Sector Privado

Volumen IEM-1103 (1). Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, BCE Balanza Comercial IEM-322.

Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, BCE Precio Petroleo IEM-412b.

Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, BCE PIB 2013 IEM-432. Disponible

en: <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, BCE Producción Nacional de

Petróleo IEM-411. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, BCE Precios y Salarios pse062014.

Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, Índices Morosidad Bancos 2009-

2013. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>

INEC, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, INEC ipc_serie_historicacanasta_basica_12_2013.

Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

INEC, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, INEC. BCE Precios y Salarios pse062014. Disponible en:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

INEC, Agosto 2014, Base de Datos, Quito, INEC. INEC DatosEmpleo 2013. Disponible en:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

CIA, Julio 2014, Datos, EEUU, The world Factbook. Disponible en:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

World Bank, Julio 2014, Datos, EEUU, Data, Disponible en: <http://data.worldbank.org/>

Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices, Enero 2014, Datos, Disponible en:

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

National Automobile Dealers Association, Datos, EEUU, Disponible en: <http://www.nada.org/>

Asociación Mexicana de Distribuidores Automotrices, Datos, Mexico, Disponible en:

<http://www.amda.mx/>

Federación de Asociaciones de Distribuidores Automotrices, Datos, Venezuela, Disponible en:

<http://k4rim.com/work/>

Asociación Colombiana de Vehículos Automotores, Datos, Colombia, Disponible en:

<http://www.andemos.org/>

Asociación de Representantes Automotrices del Perú, Datos, Perú, Disponible en: <http://araper.pe/>

Asociación Nacional Automotriz de Chile, Datos, Chile, Disponible en: <http://www.anac.cl/web/>

Asociación de Fábricas de Automotores, Datos, Argentina, Disponible en : www.adefa.com.ar