

**Trabajo de Fin de Grado**

**ANÁLISIS DE LA EMPRESA ARCHIAUTO Y SU  
ESTRATEGIA PARA AFRONTAR LA CRISIS DE 2008**

**Autores: Díaz Leal, Joseline**

**Peña Lorente, Daniel**

**Sepúlveda Meneses, María Alexandra**

**Tutor: Francisco Pérez, Carmen Gloria**

**Grado en contabilidad y finanzas**

**Facultad de Economía, Empresa y Turismo**

**Convocatoria de septiembre**

**Curso 2017/2018**

## RESUMEN

En este trabajo de fin de grado se analiza la empresa Archiauto dedicada a la compra - venta de automóviles nuevos de la marca Ford y localizada en Tenerife, Islas Canarias. Tras la crisis económica la empresa tuvo que despedir a trabajadores y para hacer frente a la caída de ventas vehículos. A pesar de ello la empresa en varios años no tuvo beneficios, pero consiguió sobrevivir. Por ello, en este trabajo se analizan e identifican las estrategias llevadas a cabo por la empresa para afrontar la crisis de 2008. Para ello, se ha realizado una revisión de fuentes de información secundarias pertenecientes al ámbito interno de la empresa y extraídas de su página web y el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

La estrategia adoptada, además de la reducción de plantilla, consistió en la introducción de productos sustitutivos (vehículos usados y de ocasión), la prestación de servicios de rent a car y renting, la venta de repuestos y la reparación en los talleres de cualquier marca de vehículo.

Tras el análisis realizado de su información corporativa y sus cuentas anuales se ha concluido con la idoneidad de la estrategia de diversificación de productos para atender a la demanda de los clientes tras la crisis económica.

**Palabras clave:** Archiauto, estrategias, diversificación, crisis económica.

## ABSTRACT

In this end-of-degree project, the Archiauto company dedicated to the sale of new cars of the Ford brand and located in Tenerife is analyzed. After the economic crisis the company had to lay off workers and to cope with the drop in vehicle sales. Despite this the company in several years had no benefits, but managed to survive. Therefore, this paper analyzes and identifies the strategies carried out by the company to deal with the crisis of 2008. For this purpose, a review of secondary information sources belonging to the internal scope of the company and extracted from its page has been carried out. web and the Iberian Balance Sheet Analysis System (SABI).

The adopted strategy, in addition to the reduction of staff, consisted in the introduction of substitute products (used and second-hand vehicles), the provision of rent-a-car and renting services, the sale of spare parts and the repair in the workshops of any brand of vehicle.

After the analysis of its corporate information and its annual accounts, it has been concluded that the product diversification strategy is appropriate to meet the demand of customers after the economic crisis.

**Keywords:** Archiauto, strategies, diversification, economic crisis.

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	7
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	9
2.1	Análisis del entorno general .....	9
2.1.1	Factores Políticos .....	9
2.1.2	Factores Económicos .....	10
2.1.3	Factores Sociales .....	12
2.1.4	Factores Tecnológicos .....	13
2.1.5	Factores Ecológicos .....	16
2.1.6	Factores Legales .....	18
2.2	Análisis sectorial .....	19
5.	ANÁLISIS INTERNO DE ARCHIAUTO .....	22
5.1	Historia .....	22
5.2	Misión y visión .....	23
5.3	Objetivos y valores .....	23
5.4	Productos y Servicios .....	23
5.5	Recursos y capacidades .....	24
5.5.1	Recursos tangibles .....	24
5.5.2	Recursos intangibles .....	25
5.5.3	Capacidades .....	26
6.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE ARCHIAUTO TRAS LA CRISIS .....	27
6.1	Diagnóstico de situación .....	27
6.2	Objetivos y estrategias .....	28
6.3	Plan de acción .....	28
7.	RESULTADOS ECONÓMICOS TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	29
7.1	Análisis del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias .....	29
7.2	Análisis de ratios .....	32
8.	CONCLUSIONES .....	36
9.	BIBLIOGRAFÍA .....	38
10.	ANEXOS .....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la población española .....	13
Tabla 2: Porcentaje de usuarios de TIC por grupos de edad. Año 2017 .....	15
Tabla 3: Consumo de energía final nacional por modo de transporte. T.J. Periodo 2010-2013.....	17
Tabla 4: Resultados cuenta de pérdidas y ganancias y rentabilidades 2015-2016 .....	25
Tabla 5: Matriz DAFO .....	27
Tabla 6: Balance Archiauto de 2005 a 2010 .....	40
Tabla 7: Balance Archiauto de 2011 a 2016 .....	41

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Proceso de Dirección Estratégica.....	8
Gráfica 2: Producto Interior Bruto de España y UEM.....	11
Gráfica 3: Evolución del PIB y Consumo en España y la Eurozona, Var. Anual % .....	11
Gráfica 4: Indicadores de confianza en la economía y la industria .....	12
Gráfica 5: Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años. Serie homogénea 2006 - 2017. Total, nacional (% de personas).....	14
Gráfica 6: Consumo de energía final en el transporte respecto otros sectores. España y UE-28	17
Gráfica 7: Evolución del número de matriculaciones nuevas de 2005 a 2017.....	20
Gráfica 8: Evolución del mercado total 2005 a 2016 (mil €).....	21
Gráfica 9: Distribución del mercado por segmentos de actividad 2016 .....	21
Gráfica 10: Evolución del activo, patrimonio neto y pasivo desde 2005 a 2016 .....	29
Gráfica 11: Evolución del los ingresos de explotación y gasto de compras 2005 a 2016.....	30
Gráfica 12: Evolución de los gastos de personal de 2005 a 2016 .....	31
Gráfica 13: Evolución del resultado del ejercicio de 2005 a 2016.....	31

## TABLA DE ABREVIATURAS

DAFO	Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades
DGT	Dirección General de Tráfico
INE	Instituto Nacional de Estadística
ISTAC	Instituto Canario de Estadística
METAD	Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital
OTLE	Observatorio del Transporte y la Logística en España
PESTEL	Políticos Económicos Sociales Tecnológicos Ecológicos Legales
PIN	Plan Integral de Política Industrial
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
DBK	Observatorio Sectorial

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se va a realizar un análisis estratégico de la empresa Archiauto, dedicada a la compra-venta de vehículos, para conocer cómo consiguió afrontar el impacto de la crisis económica de 2008.

Con la crisis económica de 2008, muchas empresas españolas han visto reducidos sus ingresos y perjudicado su visión de futuro. Esto se produce especialmente en el sector del automóvil que experimentó una reducción del 40,8% del número de matriculaciones desde el año 2007 al año 2009 (DGT, 2017).

En este contexto, la empresa Archiauto realizó una serie de estrategias diferenciadoras respecto a sus competidores, por ejemplo, mantuvo la calidad y los precios de sus productos así como un ejemplar servicio post-venta a pesar de reducir su personal. Otra de las claves fue el endeudamiento, pasando de tener demasiada financiación ajena los primeros años de crisis, a financiarse con sus recursos propios.

Esta estrategia que inicialmente parecía arriesgada debido al contexto económico, consiguió tener éxito. Por este motivo, resulta de interés para este trabajo analizar la situación del sector del automóvil y de la empresa Archiauto en el periodo de la crisis para conocer como las estrategias adoptadas por la empresa lograron su supervivencia.

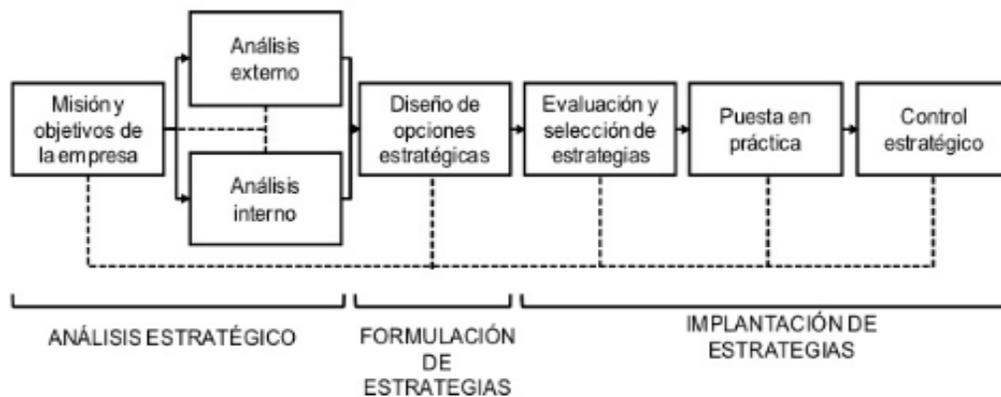
El objetivo general de este trabajo es analizar las estrategias de la empresa Archiauto para afrontar la crisis económica. Para lograr este objetivo se han definido los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el sector del automóvil en el periodo previo y posterior a la crisis.
2. Analizar el entorno interno y externo de la empresa en el periodo previo y posterior a la crisis.
3. Definir los objetivos y estrategias de la empresa Archiauto para afrontar la situación.
4. Analizar los resultados económicos tras la implementación de las nuevas estrategias.

La metodología aplicada responde a un análisis descriptivo basado en el proceso de dirección estratégica de Guerras y Navas (2007), dividido en diferentes etapas, mediante las cuales podrán

identificarse los factores externos e internos que afectan a la empresa y las estrategias llevadas a cabo por la misma para aprovechar y mantener las fortalezas y oportunidades o corregir y afrontar las debilidades y amenazas.

Gráfica 1: Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Guerras Martín & Navas López (2007, pág. 73).

Fuente: Guerras y Navas, 2007.

La planificación estratégica, es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección, que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal diagnóstico incluye la elaboración de la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar realizar el seguimiento de la estrategia aplicada (Guerras y Navas, 2007).

Para el análisis externo se empleará el método PESTEL y un análisis descriptivo del sector. Para el análisis interno se realizará un análisis de recursos y capacidades y un análisis económico y financiero. Con ello se realizará una síntesis de resultados del diagnóstico mediante una matriz DAFO.

Dado que el objetivo es analizar las estrategias para afrontar la crisis económica de 2008, el horizonte temporal de análisis abarcará desde 2005 hasta 2017.

Las fuentes de información empleadas son de tipo secundario externo e interno. Las externas son informes sectoriales y datos estadísticos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Dirección General de Tráfico (DGT) y el Instituto Canario de Estadística (ISTAC).

Las fuentes internas son las pertenecientes a la empresa Archiauto, en concreto, su página web y sus cuentas anuales que han sido extraídas a través del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

El análisis externo trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno en el que opera la organización, tanto al entorno general como al entorno específico, en el que se encuentra inmersa la empresa (Guerras y Navas, 2007).

### **2.1 Análisis del entorno general**

A continuación, analizamos el entorno general, compuesto por los factores que afectan a la empresa. Concretamente en este apartado se aplicará el análisis PESTEL, herramienta que permite identificar los factores que inciden sobre el sector del automóvil y de su oferta y demanda. Dicho análisis se encuentra compuesto por los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### **2.1.1 Factores Políticos**

En el periodo de 2007 a 2008 se produce una situación de incertidumbre política debido a la crisis económica coincidiendo con el periodo de las reelecciones de marzo de 2008. El gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero, con Pedro Solbes al frente del Ministerio de Economía, propone medidas de gran calado social y de alto impacto económico, como el cheque-bebé en julio de 2007 (2500 euros por cada nuevo hijo nacido). En estos años la inflación se incrementa a la vez que se encarece el petróleo y los alimentos básicos, el desempleo se incrementa también y se producen importantes caídas en el consumo de los hogares, el índice de producción industrial y el nivel de matriculación de vehículos. En marzo de 2008 Zapatero renueva su candidatura y pone en marcha un “plan de austeridad”, sin embargo, no es hasta julio de 2008 cuando se identifica la crisis económica como

tal y en octubre 2008 empieza a cundir el pánico en la Bolsa (Sánchez, Román, San Martín y Pérez, 2017).

Actualmente, aunque la tasa de desempleo se ha reducido ligeramente desde 2008 y se está incrementando el consumo, España se encuentra en una situación política de incertidumbre pues, después de las elecciones del 26 de junio de 2016, el Partido Popular (con un 33% del voto y 137 diputados) consiguió formar gobierno, lo que ha permitido dejar atrás la incertidumbre política originada por la aparición de nuevos partidos políticos que ganaron fuerza en estas fechas como Ciudadanos y Podemos (Garea, 2016).

Simultáneamente se producía esta fecha el debate soberanista por la independencia de Cataluña y en 2018 se presenta una moción de censura contra el Presidente Mariano Rajoy debido a la condena de varios miembros del partido por casos de corrupción. Ante esta situación, es Pedro Sánchez, presidente del PSOE quien ha tomado el relevo del gobierno siendo previsible la convocatoria de unas nuevas elecciones.

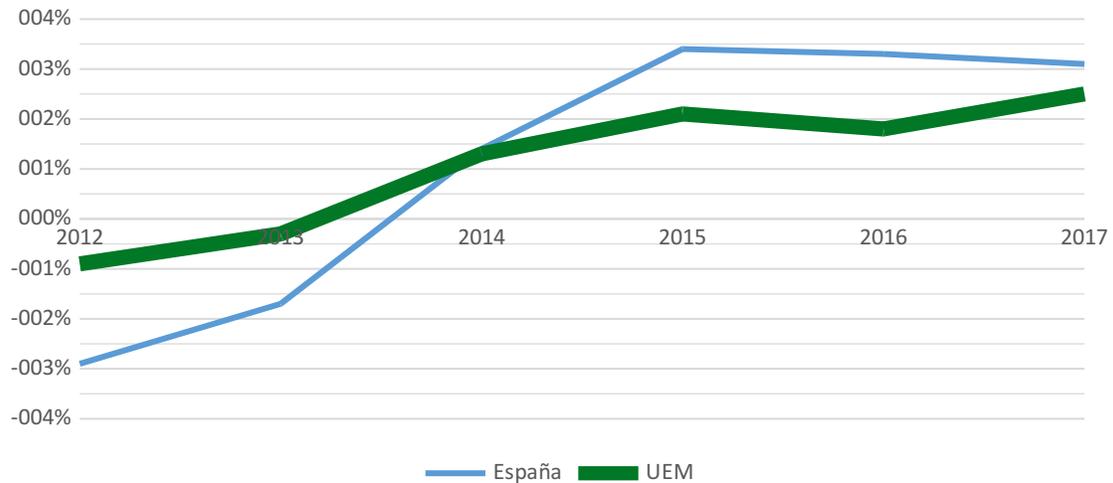
A pesar de ello, en los últimos años se han venido aplicando políticas de carácter restrictivo con la finalidad de tratar de adaptarse a los requisitos de déficit que han sido marcados por la Unión Europea, sin embargo, desde 2015 la política fiscal se ha vuelto más expansiva con una reducción del IRPF y del tipo impositivo del Impuesto sobre Sociedades, el cual ha pasado del 30 al 25% y se han establecido incentivos a empresas de reducida dimensión (Garea, 2016).

### **2.1.2 Factores Económicos**

La economía española, mantiene en 2017 un ritmo de constante en la recuperación iniciada a mediados de 2013, con un crecimiento del PIB del 3,1% respecto al 2016 (a pesar de que en el año 2016 se produjo un incremento del 3,3%). La razón de este crecimiento del PIB registrado, fue el consumo de los hogares, la inversión empresarial y las exportaciones, componentes de la demanda que más contribuyeron al crecimiento de la actividad económica en nuestro país. Estos fueron los motivos que permitieron un intenso avance del empleo (reflejándose más de medio millón de ocupados), una mejora del superávit externo (las empresas prosiguieron el proceso de desendeudamiento de años atrás generando una capacidad de financiación por encima de las necesidades financieras del sector público).

La ratio de deuda pública sobre el PIB se situó en el 98,36% del PIB, lo que supone una caída de 0,64 puntos porcentuales respecto al año 2016 (INE, 2017).

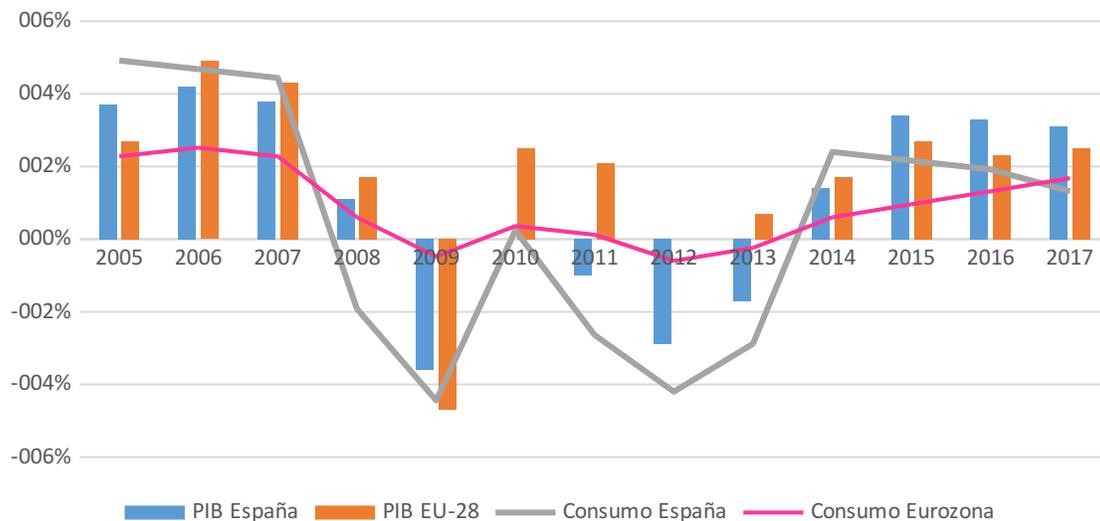
Gráfica 2: Producto Interior Bruto de España y UEM



Fuente: Eurostat, Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

De cara a 2018, las previsiones de crecimiento se sitúan en el 2,4%, un ritmo bastante positivo gracias a la fortaleza del consumo interno y de la Zona Euro, las favorables condiciones de financiación y la rebaja de la factura energética por la caída de precios del petróleo.

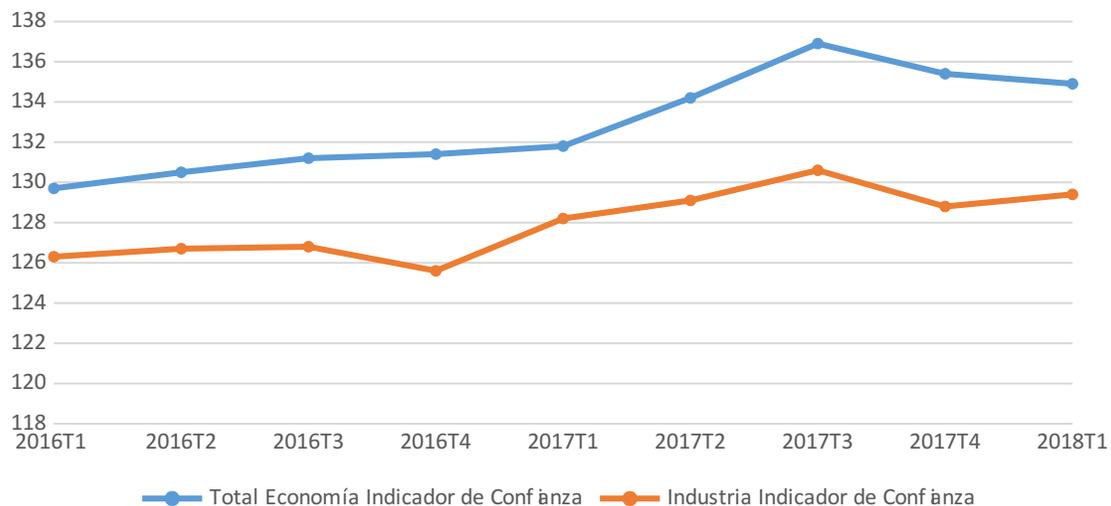
Gráfica 3: Evolución del PIB y Consumo en España y la Eurozona, Var. Anual %



Fuente: Banco de España, INE y Oxford Economics.

El año 2017, cerró con cerca de 19 millones de ocupados, es decir, un 2'65% más respecto al ejercicio anterior. La tasa de paro se situó en 16'55% y se espera cerrar 2018 con el 15'4%. En cuanto a los niveles de confianza empresarial, 2015 cerró un ciclo de tres años al alza, sin embargo, en los últimos años, se puede observar un leve descenso, tanto a nivel industrial como agregado.

Gráfica 4: Indicadores de confianza en la economía y la industria



Fuente: INE (2018)

Como ya se ha anticipado, la actividad industrial se ha visto beneficiada por la mejora en la economía, apoyándose en la reactivación de la demanda interna. Así pues, el año 2017 se saldó con un crecimiento de la producción industrial en torno al 2,9% respecto a 2017. Según el INE, el aumento más significativo, se produjo en los bienes de energía (9,2%), seguido de los bienes de equipo (4,7%).

### 2.1.3 Factores Sociales

Los factores sociales incluyen los aspectos culturales, la tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, etc.

La población residente en España se sitúa, a 1 de julio de 2017, en los 46,55 millones de personas, esto es, 21 mil personas más respecto a principios de año y una variación semestral de 0,05%. La población española sigue creciendo, de forma leve en los dos últimos años, consolidándose una tendencia que se da desde mediados de 2016 (ver tabla 1).

Tabla 1: Evolución de la población española

Año	2016		2017	
Fecha	1 de enero	1 de julio	1 de enero	1 de julio (*)
Población residente	46.440.099	46.450.439	46.528.024	46.549.045
Variación en el semestre	29.950	10.340	77.585	21.021
Variación relativa en el semestre (%)	0,06	0,02	0,17	0,05

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2018). Datos provisionales en asterisco.

El aumento poblacional del primer semestre de 2017 fue consecuencia de un saldo vegetativo negativo de 31.905 personas (186.783 nacimientos, frente a 218.688 defunciones), que se vio nivelado con un saldo migratorio positivo de 52.926 personas (hubo 237.115 inmigraciones procedentes del extranjero y 184.189 emigraciones con destino al extranjero).

Los principales rasgos de la estructura de la población española son los siguientes (INE, 2018):

- La población femenina supera ligeramente a la masculina (50,94% y 49,06%)
- El saldo vegetativo es negativo, lo que implica un proceso de envejecimiento progresivo de la sociedad española. La población mayor es más reticente a comprar a través de Amazon y eBay, aunque en generaciones futuras, cambiará. dado que la población más joven está habituada a usar Internet.
- España tiene una tasa de natalidad muy baja (8,8 por mil).
- La esperanza de vida española es muy alta en comparación con la de otros países (media de 83 años), siendo de las más elevadas.

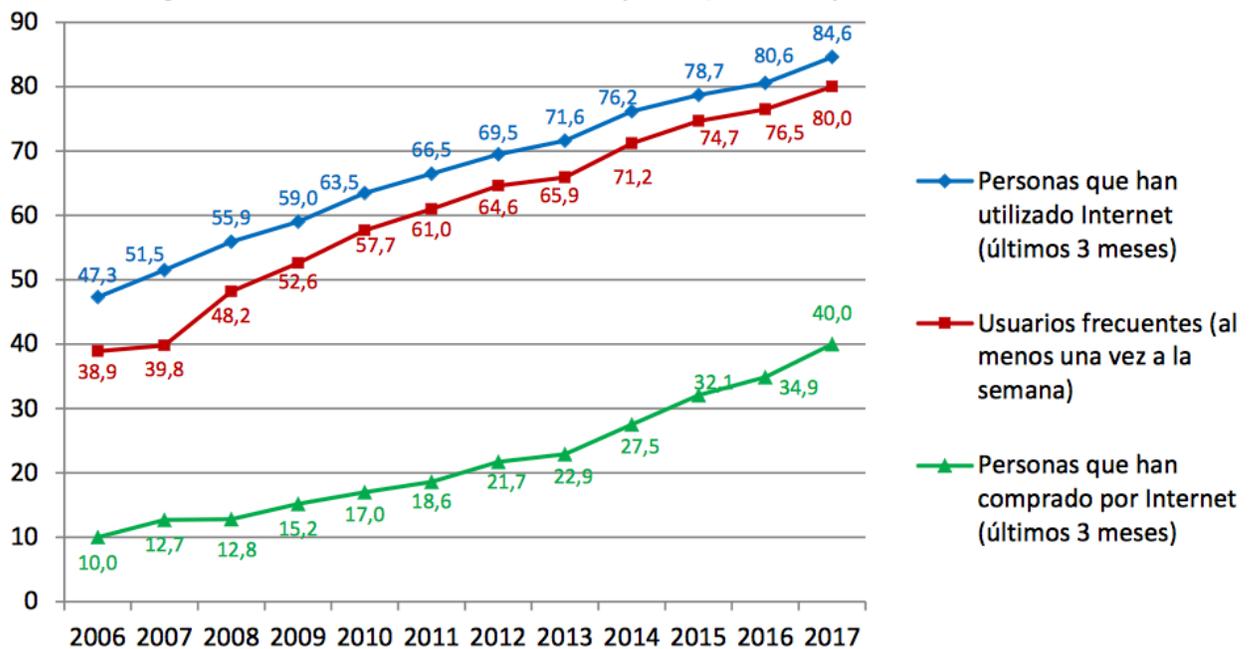
#### 2.1.4 Factores Tecnológicos

Como factores tecnológicos encontramos las actividades de Investigación y Desarrollo, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Un alto nivel tecnológico puede suponer una barrera de entrada para las industrias emergentes, así como, el nivel mínimo de producción eficiente. Sin embargo, la tecnología puede conducir a una reducción de costes y un aumento de calidad.

En este apartado, se ha de hablar indudablemente del uso de Internet. Internet ha pasado a formar parte de las vidas cotidianas de la mayoría de la población. Según datos del INE, el 84,6% de las

personas de entre 16 y 74 años ha accedido a Internet durante los últimos tres meses (de tal porcentaje, el 80%, son usuarios que utilizan internet al menos una vez a la semana). En números absolutos estaríamos hablando de 29 millones de personas (INE, 2017).

Gráfica 5: Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años. Serie homogénea 2006 - 2017. Total, nacional (% de personas)



Fuente: INE (2017)

No solo eso, sino que los jóvenes son los que más utilizan Internet (principalmente los usuarios de 16 a 24 años). El uso de Internet va disminuyendo de forma paulatina conforme aumenta la edad, alcanzando el mínimo en el grupo de edad de 65 a 74 años (43,7% de dicho intervalo de la población han utilizado Internet en los 3 últimos meses y solo un 38% lo hace de forma habitual).

Tabla 2: Porcentaje de usuarios de TIC por grupos de edad. Año 2017

	Han utilizado Internet en los 3 últimos meses	Usuarios frecuentes de internet (al menos una vez por semana)	Han comprado a través de Internet en los 3 últimos meses
<b>Total</b>	84,6	80	40
<b>De 16 a 24 años</b>	98	96,2	49,2
<b>De 25 a 34 años</b>	96,3	93,7	57,2
<b>De 35 a 44 años</b>	95,8	91,9	52,2
<b>De 45 a 54 años</b>	90,3	84,9	40,6
<b>De 55 a 64 años</b>	73,9	66,4	23,3
<b>De 65 a 74 años</b>	43,7	38	10,6

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2017)

La evolución de Internet también tendrá su repercusión en el modo de relacionarse, y aumentará la interacción entre las personas y las organizaciones. Internet ofrece la ventaja esencial de agilizar los contratos celebrados entre personas físicas y jurídicas que no están presentes. Esta agilidad se debe a la rapidez del sistema y a la comunicación instantánea entre consumidor y empresa. Entre los factores que han incidido en la difusión de internet a escala mundial encontramos el hecho de sea uno de los medios de comunicación más baratos y eficientes que existen.

Por otro lado, en el ámbito empresarial, la innovación es un elemento fundamental para la supervivencia de las organizaciones, por medio de la cual puede llegar a mejorar su productividad. Estamos ante un elemento que actúa como motor del crecimiento económico, permitiendo incrementar la competitividad de las empresas y ofrecer productos a un precio más reducido y con una mayor calidad, ya que permite generar una ventaja competitiva sostenible (Porter y Kramer, 2006).

La literatura económica sostiene de forma amplia los efectos beneficiosos que tienen los procesos de innovación en las empresas, en el sector y en el entorno económico general, siendo una “condición necesaria para la sostenibilidad tanto en las empresas de gran tamaño, como en empresas medianas que atienden mercados exigentes” (Cardona, 2012:19).

La innovación en las empresas tiene dos ventajas: éstas se vuelven más competitivas con sus nuevos productos y servicios, y consiguientemente, esta mayor competitividad causa su crecimiento, lo que redonda de forma positiva en su productividad (Fundación Cotec, 2013).

En cifras, el INE, en la Encuesta sobre Innovación en las Empresas, ha confirmado que el gasto en innovación tecnológica alcanzó los 13.857 millones de euros en el 2016, lo que supuso un aumento del 1,3% respecto al año anterior. Esta cifra supone el 1,9% de la cifra de negocios de las empresas de 10 o más empleados con gasto en innovación tecnológica (INE, 2017). Además, dentro de la distribución del gasto en actividades para la innovación tecnológica, destaca la I+D interna con un 48,8% en el 2016.

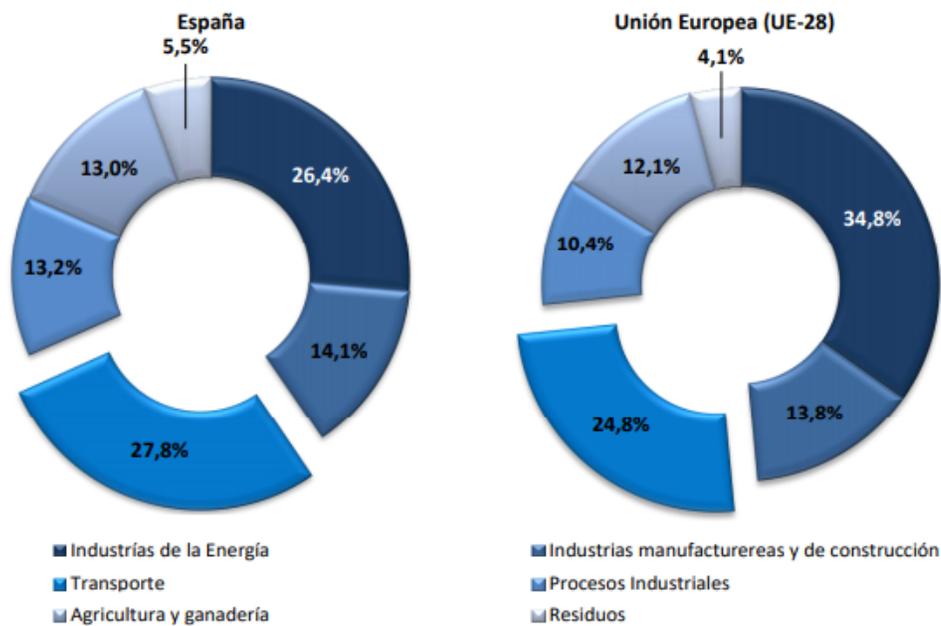
El gasto en innovación tecnológica creció un 16,6% en la Agricultura y 5,1% en la industria en el año 2016. Por el contrario, se redujo un 12,8% en la construcción y un 2,0% en los servicios. Por ramas de actividad, las empresas de servicios de I+D supusieron el mayor porcentaje del total del gasto en innovación tecnológica (con un 11,5% del total), seguidas por las empresas de vehículos de motor (10,9%) y las de actividades financieras y de seguros (9,7%) (INE, 2017).

El informe destaca que el 28,9% de las empresas españolas de 10 o más empleados fueron innovadoras en el periodo 2014 - 2016 teniendo en cuenta tanto las innovaciones tecnológicas (de producto o proceso), como las no tecnológicas (organizativas o de comercialización).

#### **2.1.5 Factores Ecológicos**

La interacción mutua de transporte y medio ambiente constituye una preocupación creciente en el mundo actual. En este sentido, las consecuencias de la actividad del transporte son el efecto invernadero y la reducción de la capa de ozono. Pero, esta incidencia tan significativa del transporte al medio ambiente, es porque las cantidades de mercancía transportadas (toneladas-km/PIB) son superiores a la media europea. El transporte, es el sector con mayor consumo energético en la Unión Europea con un 24,8% de la energía final consumida. En España, el porcentaje es mayor, 27,8%, ya que, en nuestro país las condiciones climatológicas son más favorables, lo que hace que el transporte tenga un mayor peso relativo (OTLE, 2017).

Gráfica 6: Consumo de energía final en el transporte respecto otros sectores. España y UE-28



Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.

Si nos detenemos en los datos de consumo de energía final, por modalidad de transporte, una vez más, observamos que el transporte por carretera predomina sobre las otras modalidades. El transporte por carretera, es responsable de más del 90% del consumo de energía final del transporte, con más de un millón de Tera Julios (TJ) consumidos en el año 2015, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 3: Consumo de energía final nacional por modo de transporte. TJ. Periodo 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ferroviario</b>	15.802	16.309	17.414	16.767	16.284	16.593
<b>Aéreo</b>	47.421	38.829	38.857	32.416	32.169	33.883
<b>Marítimo</b>	44.535	34.850	36.221	21.257	13.604	18.241
<b>Carretera total</b>	1.212.333	1.165.038	1.106.744	1.071.595	1.086.939	1.123.770
<b>Total transporte nacional</b>	1.326.580	1.256.131	1.198.589	1.141.551	1.149.306	1.192.310

Fuente: Informe OTLE, 2017

Cabe destacar que desde 2007, coincidiendo con el inicio de la crisis, el consumo de energía final del sector se ha reducido considerablemente, pasando de 1.509.186 TJ en 2007 a 1.192.310 en 2015, lo que supone una reducción, del 21% en 8 años. Esta reducción, no sólo se debe a la reducción de tráficos, sino que posiblemente se deba, también, a una mejora en la eficiencia técnica del sector y a otros factores (OTLE, 2016).

En cuanto a las políticas medioambientales, encontramos la Ley del Sector Eléctrico y la Ley del Sector de Hidrocarburos, con la creación de órganos específicos para analizar y definir la estrategia española, frente a los compromisos asumidos por la firma del Protocolo de Kioto. También, la aprobación de un Plan de Fomento de las Energías Renovables y un Plan de Eficiencia Energética para lograr el impulso al pilar medioambiental de la política energética (METAD,2017).

El gobierno aprueba el Plan Integral de Política Industrial 2020 (PIN2020), el cual, forma parte de la Estrategia de Economía Sostenible, del Gobierno y busca un nuevo modelo de crecimiento económico más eficiente en el uso de recursos y más sostenible en los ámbitos económico, social y medioambiental. De esta forma, se recupera el protagonismo de la industria como motor de crecimiento y de creación de empleo y se basa prioritariamente en la mejora de la competitividad de nuestra industria. Así, tiene como objetivo, crear un marco institucional que favorezca el crecimiento, la innovación, el apoyo al dinamismo de las PYMES y la internacionalización (METAD,2017).

#### **2.1.6 Factores Legales**

En primer lugar, hay que considerar que España es un país democrático de Derecho que forma parte de la Unión Europea desde 1986, por lo que queda obligado a toda la normativa comunitaria que se haya promulgado, así como a todos los tratados internacionales que hayan sido ratificados por el Estado. En cuanto a la legislación vigente, destacar:

El Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil. En este código se regula la operación de compraventa estipulando los derechos y obligaciones de compradores y vendedores.

La Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre. Esta Ley busca reforzar la información que se suministre al consumidor y usuario, a través de la ampliación de los requisitos de información precontractual exigibles en los contratos con consumidores y usuarios, que en el caso de los contratos a distancia y los contratos celebrados fuera del establecimiento del empresario han sido armonizados por la Directiva 2011/83/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011.

Reglamento (UE) n ° 461/2010 de la Comisión, de 27 de mayo de 2010, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas en el sector de los vehículos de motor. Este reglamento sustituye al 1400/2002 y regirá la venta de automóviles hasta 2023.

Asimismo, también se deberá atender a las leyes reguladoras de los impuestos vinculados a la compraventa como Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido si el coche es nuevo o si por el contrario el coche es de segunda mano se atenderá al Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

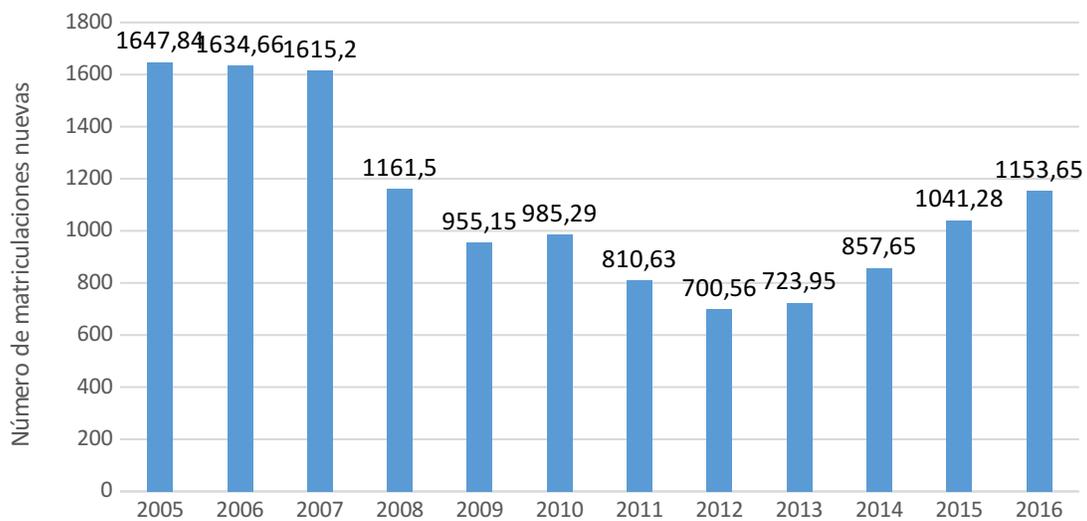
El 1 de Octubre de 2012 entró en vigor un plan de ayuda al sector del automóvil denominado Programa de Incentivo al Vehículo eficiente (PIVE), para paliar la caída de las ventas, mediante una subvención de 2000€ de los cuáles el Estado aportaba el 50%.

## **2.2 Análisis sectorial**

Archiauto pertenece al sector de concesionarios de automóvil. Aunque inicialmente se dedicó únicamente a la compra - venta de vehículos nuevos, a raíz de la crisis tuvo que incorporar la venta de vehículos usados y recambios.

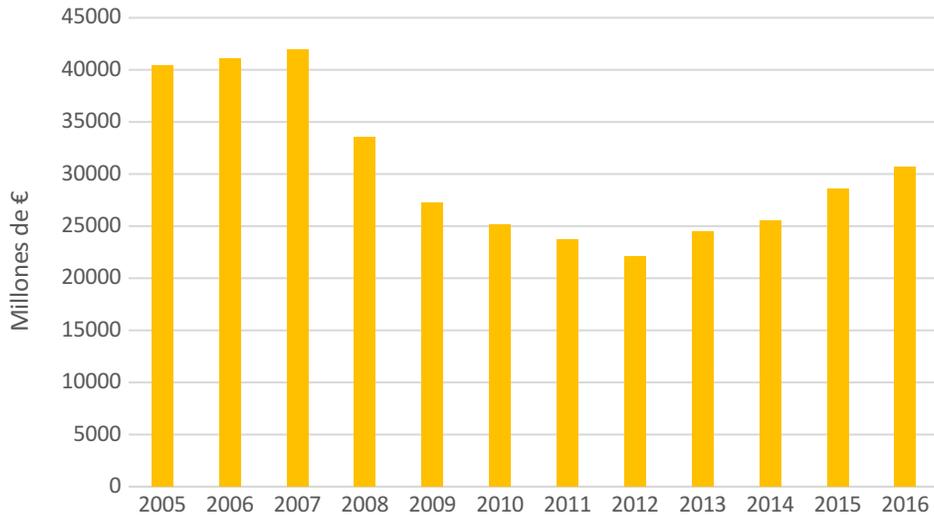
Como puede observarse en la gráfica 7, en el periodo de la crisis el número de matriculaciones nuevas se redujo de forma importante alcanzando una disminución del 40,8% desde el año 2007 al año 2009 (DGT, 2017). Sin embargo, el negocio generado por el sector de concesionarios de automóvil ha mostrado en los dos últimos años un notable repunte, en un contexto de crecimiento del empleo y la renta disponible en España, y mejora de las condiciones de financiación. Así, la facturación obtenida por el conjunto de la red nacional de concesionarios contabilizó crecimientos del 11,7% en 2015 y 7,5% en 2016, situándose en el último año en 30.686 millones de euros (gráfica 8). Las ventas de vehículos nuevos constituyeron el principal motor del crecimiento durante dicho bienio. Los ingresos en esta área de actividad alcanzaron en 2016 los 18.890 millones de euros, lo que supuso el 61,6% de la facturación total (DBK, 2016).

Gráfica 7: Evolución del número de matriculaciones nuevas de 2005 a 2016



Fuente: elaboración propia a partir de DGT (2017)

Gráfica 8: Evolución del mercado total 2005 a 2016 (mil €)

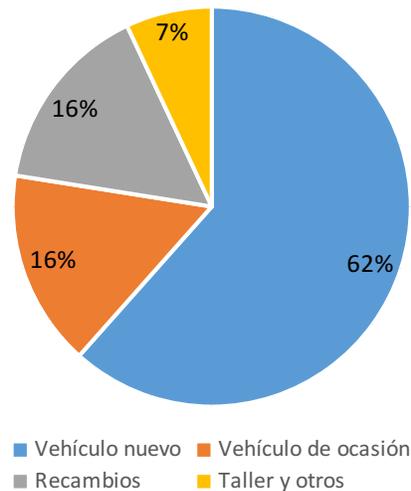


Fuente: elaboración propia a partir de DBK (2016)

Por su parte, el segmento de negocio correspondiente a la venta de vehículos de ocasión se cifró en 2016 en 4.870 millones de euros, reuniendo el 15,9% de los ingresos totales. En este ámbito tiende a aumentar la importancia de las ventas de vehículos “kilómetro 0” y “seminuevos”.

Las cifras de negocio asociadas a las áreas de venta de recambios y servicios de taller y otros se situaron en ese año en unos 4.760 y 2.166 millones de euros, con participaciones sobre el global del 15,5% y 7,0%, respectivamente (gráfica 9).

Gráfica 9: Distribución del mercado por segmentos de actividad 2016



Fuente: elaboración propia a partir de DBK (2016)

## 5. ANÁLISIS INTERNO DE ARCHIAUTO

El análisis interno persigue identificar, determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa configurando las variables endógenas del diagnóstico interno de la empresa y desarrollar su actuación competitiva (Guerras y Navas, 2007).

### 5.1 Historia

Archiauto es un concesionario oficial de la marca Ford situado en las Islas Canarias. Actualmente cuenta con cinco delegaciones repartidas por el archipiélago: El Mayorazgo (Santa Cruz de Tenerife), La Orotava (Santa Cruz de Tenerife), Las Chafiras (Santa Cruz de Tenerife), Las Palmas (Las Palmas de Gran Canaria) y Fuerteventura (Las Palmas de Gran Canaria).

Desde su fundación en 1992 ha crecido progresivamente. Se constituyó con 47 trabajadores y un capital de 240.000 euros y a finales de 2016 cuenta con 129 trabajadores.

Según su página web, *“desde su fundación, Archiauto se ha movido inspirada en dos líneas de actuación: La mejora continua de los procesos, encaminados a lograr la excelencia de nuestro servicio, y el esfuerzo por acercarnos a los clientes y ciudadanos incrementando nuestra área de cobertura con la apertura de nuevas instalaciones, al tiempo que participamos en patrocinios y colaboraciones encaminados a la interacción solidaria con nuestra sociedad y el respeto al entorno que nos rodea”* (Archiauto, 2018).

A pesar de su rápido crecimiento, en el periodo de 2007 a 2008 experimentó la reducción de las ventas de vehículos nuevos a causa de la crisis económica. Ante esta situación, Archiauto supo identificar que las necesidades de sus clientes habían cambiado y debía adaptarse a una nueva demanda con un poder adquisitivo menor que no requería un vehículo nuevo sino mantener sus vehículos actuales o adquirir vehículos usados de precio inferior. Por ello, en 2009 decide diversificar e introducir vehículos de ocasión y kilómetro 0 y vender recambios. Gracias a esta estrategia la empresa redujo el impacto de la crisis y consiguió estabilizar sus ventas.

## 5.2 Misión y visión

Como se ha visto en el apartado anterior, la misión de Archiauto es lograr la mejora de los procesos de una forma cercana a los clientes y participar en patrocinios y colaboraciones solidarias.

En cuanto a su visión, está se orienta a lograr la excelencia del servicio e incrementar el área de cobertura con la apertura de nuevas instalaciones.

Tanto la misión como la visión permiten identificar la estrategia competitiva de Archiauto, la diferenciación en base a la calidad.

## 5.3 Objetivos y valores

En cuanto a su objetivo, Archiauto señala que actúa movido solo por un objetivo: dar a sus clientes lo que buscan: un buen producto, un mejor servicio y el esfuerzo y trabajo de toda la empresa.

Los valores no se encuentran definidos específicamente en la información corporativa de la empresa, pero como se ha visto anteriormente en la descripción histórica y en el objetivo, los valores que inspiran a la empresa son: la excelencia, la cercanía, la solidaridad, el respeto al entorno y la calidad.

## 5.4 Productos y Servicios

Archiauto dispone de la siguiente cartera de productos para su comercialización (Archiauto, 2018):

- **Vehículos Ford nuevos:** Cuenta con vehículos nuevos turismos y comerciales, así como utilitarios y de alta gama.
  - Turismos: Cuenta con el KA+, Nuevo KA+, B-Max, Nuevo Ecosport, Nuevo Fiesta, Fiesta ST (2018), Focus, Nuevo Focus. Focus ST, Focus RS, C-Max, Grand C-Max, Kuga, Kuga Vignale, Mondeo, Mondeo Híbrido, Mondeo Vignale, Mustang, Nuevo GT, Edge, Edge Vignale, S-Max, S-Max Vignale, Galaxy, Tourneo Courier, Turneo Connect, Tourneo Custom y Nuevo Turneo Custom,

- Comerciales: Transit Courier, Transit Connect, Transit, Transit Chasis, Transit Custom, Nuevo Transit Custom, Ranger y Transit Autocaravana.
- **Vehículos Ford de ocasión**: Archiauto también cuenta con vehículos más económicos de kilómetro 0 y seminuevos.
  - Kilómetro 0: Cuenta con el KA+, Fiesta Diesel, Focus Berlina Trend y EcoSport. Los precios van desde 9.600 hasta 16.500 euros.
  - Seminuevos: Cuenta con 83 vehículos de diferentes marcas (Ford, Hyundai, Honda, Renault y Peugeot) y modelos con un máximo de 60.000 kilómetros y menos de 5 años de uso. Los precios van desde 5.995 euros hasta 18.995 euros los vehículos utilitarios y de 24.495 euros hasta 45.900 los vehículos de alta gama como es el caso de un Mustang seminuevo.

Esta clasificación de productos le permite abarcar más segmentos de clientes y atender mejor a sus necesidades.

En cuanto a los servicios complementarios, Archiauto dispone de un servicio de taller para las reparaciones de vehículos, un sistema de *renting* como alternativa a la compra del vehículo, un servicio de *rent a car* para el caso de desplazamientos por la isla en un periodo determinado, mediación de seguros y financiación.

## 5.5 Recursos y capacidades

Los recursos pueden clasificarse en tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables y se subdividen en activos físicos y financieros. Mientras que los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física, permanecen invisibles a la información contable y pueden dividirse en recursos humanos, organizativos y tecnológicos (Guerras y Navas, 2007).

### 5.5.1 Recursos tangibles

- Filiales: Actualmente cuenta con cinco delegaciones repartidas por el archipiélago: El Mayorazgo (Santa Cruz de Tenerife), La Orotava (Santa Cruz de Tenerife), Las Chafiras (Santa Cruz de Tenerife), Las Palmas (Las Palmas de Gran Canaria) y Fuerteventura (Las Palmas de Gran Canaria). Esta distribución le permite alcanzar una mayor cuota de

mercado que sus competidores y salvar los obstáculos geográficos de las islas reduciendo los costes de transferencia de vehículos. Además, gana presencia en las islas por lo que contribuye a incrementar su reputación y notoriedad.

- Existencias: como se ha visto en el apartado anterior, Archiauto cuenta con una amplia cartera de productos que permite atender a las necesidades de diferentes segmentos de clientes, tanto aquellos que buscan un vehículo para su empresa como aquellos que buscan un coche personal para su familia o para disfrutar de la conducción en un coche de alta gama.
- Recursos financieros: Archiauto dispone de suficiente capacidad de financiación para acometer nuevas inversiones y para continuar creciendo. Como se puede comprobar en la tabla 4, en el año 2016 sus ingresos de explotación se han incrementado un 3,19% y su resultado del ejercicio un 54,42%. Esto da lugar a que se incrementen también sus ratios de rentabilidad económica y financiera y su liquidez que se encuentran en valores óptimos.

Tabla 4: Resultados cuenta de pérdidas y ganancias y rentabilidades 2015-2016

	31/12/2015	31/12/2016	Variación
Ingresos de explotación	50.305.504	51.909.940	3,19%
Result. ordinarios antes Impuestos	830.460	1.016.942	22,46%
Resultado del Ejercicio	604.375	933.291	54,42%
Fondos propios	16.221.827	16.753.850	3,28%
Rentabilidad económica (%)	2,97	3,77	26,94%
Rentabilidad financiera (%)	5,12	6,07	18,55%
Liquidez general	1,23	1,41	14,63%

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI (2016).

### 5.5.2 Recursos intangibles

- Licencia de comercialización de la marca Ford. Archiauto es un distribuidor oficial de la marca Ford, lo que le permite beneficiarse de la notoriedad de la marca y sus capacidades de organización y mejora de procesos.
- Experiencia. Archiauto ha sobrevivido al periodo de la crisis y ha continuado creciendo desde 1992 lo que le aporta una amplia experiencia en el sector tanto en el ámbito directivo como en el ámbito operativo a través de sus trabajadores. Los costes asociados a la

formación y el aprendizaje se reducen gracias a la experiencia lo que es una importante ventaja competitiva.

- Personal cualificado. Archiauto cuenta con más de 100 profesionales en diferentes ámbitos del sector que cuentan con experiencia comercial, administración, asesoramiento en seguros y financiación y en reparación de vehículos.
- Página web y redes sociales. Archiauto dispone de una página web<sup>1</sup> con acceso a las diferentes delegaciones, información corporativa y datos de contacto. Asimismo, incluye un enlace al perfil de redes sociales. Actualmente, se encuentra presente en Facebook, Twitter, YouTube, Google+, Instagram, Pinterest y LinkedIn. Con ello, incrementa la cercanía con sus clientes, que es uno de sus valores corporativos y a través de la interacción en redes sociales conseguirá aumentar el *engagement* o compromiso con los mismos, generando una imagen positiva de la empresa.

### 5.5.3 Capacidades

- Capacidad organizativa. Teniendo en cuenta la distribución de las delegaciones por islas, es necesaria una gran capacidad de organización. A ello contribuye la amplia experiencia del personal directivo y los trabajadores que permite adoptar una organización formal flexible dando autonomía a cada centro para que sus especialistas realicen su labor. Esto les permite igualmente adaptarse a los cambios de demanda de sus clientes.
- Capacidad de adaptación. Archiauto posee una organización descentralizada lo que favorece la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. Esto se ha podido comprobar con la rápida implementación de su estrategia de diversificación de productos para hacer frente a la crisis. Tener capacidad para prever los cambios reduce notablemente la incertidumbre y permite tomar decisiones rápidas para afrontar las amenazas, lo que es una importante ventaja competitiva.

---

1

Para más información véase: <http://www.archiauto.com/>

## 6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE ARCHIAUTO TRAS LA CRISIS

Tras el análisis realizado, en este epígrafe se van a sintetizar los resultados en un diagnóstico de situación mediante la matriz DAFO y se van a definir los objetivos y estrategias que Archiauto consideró para afrontar la crisis, así como su plan de acciones concretas.

### 6.1 Diagnóstico de situación

La matriz o análisis DAFO permite resumir los resultados del análisis interno y externo para elaborar de forma sintetizada un diagnóstico de situación. La expresión o término DAFO es el acrónimo de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los puntos fuertes y débiles (debilidades y amenazas) hacen referencia al análisis interno mientras que las amenazas y oportunidades se refiere al entorno externo de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

Tabla 5: Matriz DAFO

INTERNO	EXTERNO
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras geográficas por la localización en el archipiélago</li> <li>- Limitación de las ventas a las islas canarias.</li> <li>- Exceso de stock de vehículos nuevos</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto de la crisis en el poder adquisitivo de los clientes</li> <li>- Fuerte competencia</li> <li>- Mercado muy fragmentado</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena rentabilidad económica y financiera</li> <li>- Buena liquidez</li> <li>- Equilibrio financiero tras la crisis</li> <li>- Experiencia en el sector y personal cualificado</li> <li>- Reputación de la empresa y de la marca</li> <li>- Amplitud de servicios complementarios</li> <li>- Disponibilidad de productos sustitutos (ocasión) y complementarios (repuestos)</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrarse en nuevos segmentos de mercado como el <i>renting</i> y el <i>rent a car</i>.</li> <li>- Aceptar vehículos de ocasión de otras marcas.</li> <li>- Aceptar reparaciones en el taller de vehículos de otras marcas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 6.2 Objetivos y estrategias

En el contexto descrito anteriormente, los objetivos de Archiauto para hacer frente a la crisis fueron:

1. Mantener la cuota de mercado
2. Mejorar la imagen de marca
3. Mantener estable la cifra de negocio
4. Reducir gastos de explotación

Las estrategias que adoptaron fueron una combinación de diferenciación y liderazgo en costes. Así como una estrategia de crecimiento por diversificación de producto.

## 6.3 Plan de acción

Las acciones que llevó a cabo la empresa para hacer frente a la crisis, y de forma coherente con los objetivos y las estrategias adoptadas, fueron las siguientes:

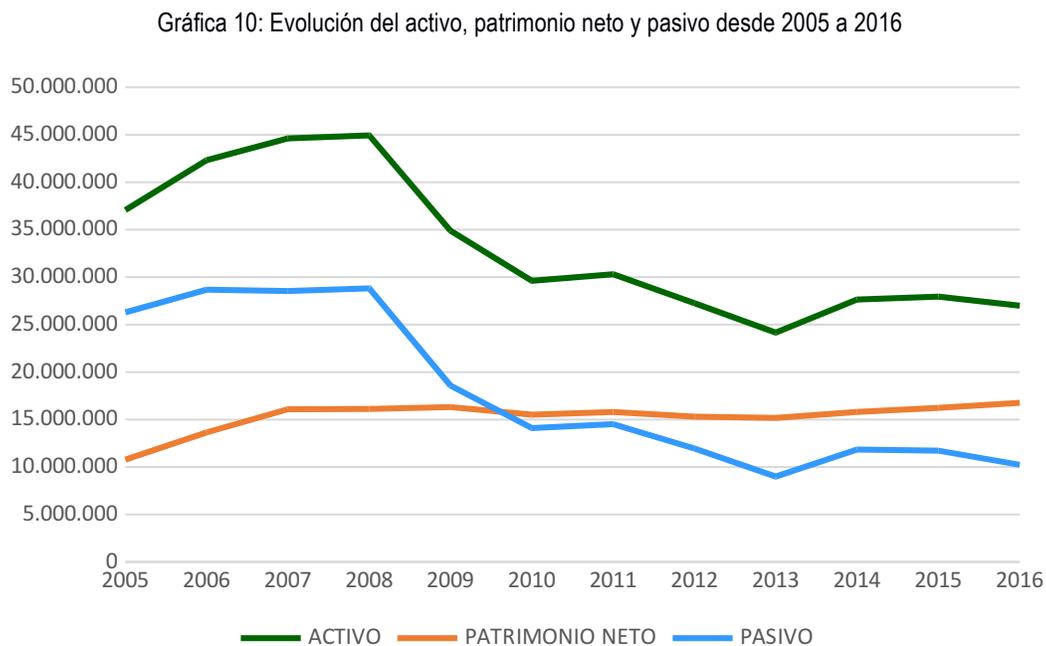
1. Ampliar la cartera de productos introduciendo los vehículos de ocasión y la venta de recambios. Esta acción permitía mantener la cuota de mercado y mantener estable la cifra de negocio.
2. Incluir promociones para reparaciones y ofertas en la adquisición de vehículos nuevos. Esta acción permitía incentivar ligeramente la cifra de negocio y atraer nuevos clientes.
3. Aumentar la presencia en redes sociales para favorecer la cercanía con el cliente y diferenciarse de la competencia.
4. Patrocinar eventos deportivos y actos sociales para mejorar la imagen de marca y diferenciarse de la competencia.
5. Reducir la plantilla para reducir los gastos de personal, aunque la calidad siguió siendo la misma.
6. Otras de las claves es que al no repartir dividendos el ratio de endeudamiento bajó, siendo ésta una de las estrategias diferenciadoras de la empresa.

## 7. RESULTADOS ECONÓMICOS TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En este apartado se analizan los balances y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como los principales ratios económicos para conocer la evolución de la empresa en el periodo previo y posterior a la crisis. Estos documentos contables se encuentran en la tabla 1 y 2 de los **anexos**.

### 7.1 Análisis del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias

En la gráfica 10 se ha representado la evolución de las principales masas patrimoniales del balance desde el año 2005 hasta el 2016. En primer lugar, se puede comprobar que el activo total sigue una evolución similar al pasivo y es superior a este, por lo que, puede afirmarse que la empresa siempre ha estado en posición de hacer frente a sus deudas a corto y largo plazo con sus recursos disponibles.



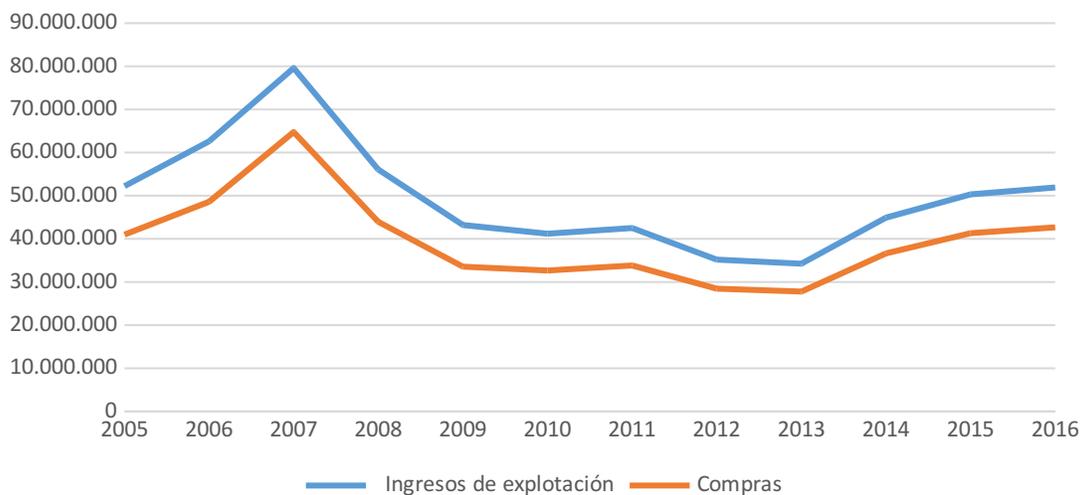
Fuente: Elaboración propia a través del SABI (2016).

En la tendencia, se observa la importante disminución de ambas masas, aunque no del patrimonio neto que experimenta una tendencia creciente. Esto se debe a que la disminución de los pasivos ha sido superior a la del activo principalmente por la reducción de las deudas con acreedores a corto y largo plazo. En cambio, el activo experimenta su reducción principalmente por la reducción de los

derechos de cobro de deudores y la reducción de existencias en stock. Sin embargo, esta partida puede deberse o a un aumento en las ventas o a una reducción de valor de las mercancías a consecuencia de la introducción de vehículos usados y repuestos en detrimento de los vehículos nuevos.

En la gráfica 11 se observa la evolución de los ingresos de explotación y el gasto dedicado a las compras. Estas partidas siguen la misma tendencia, pero a partir de 2011 se observa como el margen se estrecha hasta 2013, momento en que las ventas vuelven a crecer.

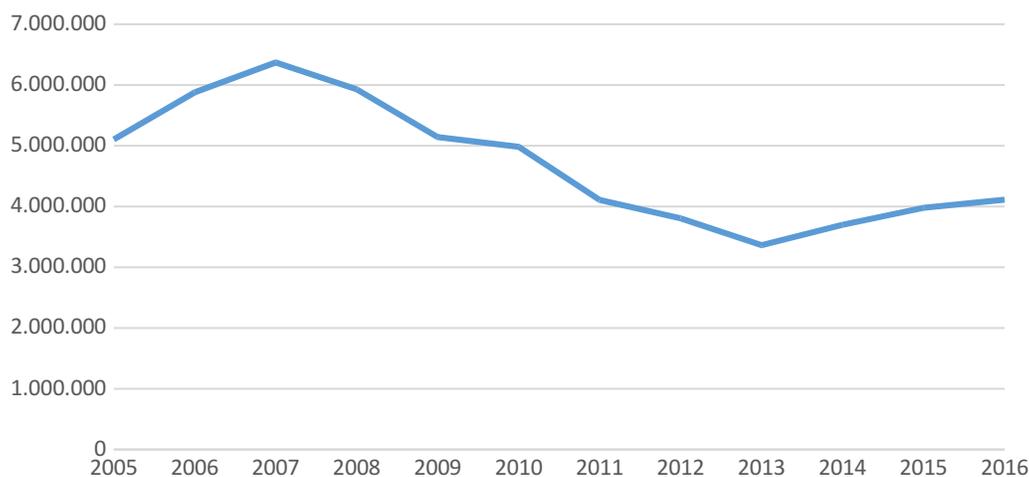
Gráfica 11: Evolución de los ingresos de explotación y gasto de compras 2005 a 2016



Fuente: Elaboración propia a través del SABI (2016).

En la gráfica 12 se observa la evolución de los gastos de personal donde se puede comprobar el impacto de la reducción de plantilla. Desde el año 2007 hasta 2013 se experimentó una reducción del 47,2% del gasto, pasando de 220 empleados a 127.

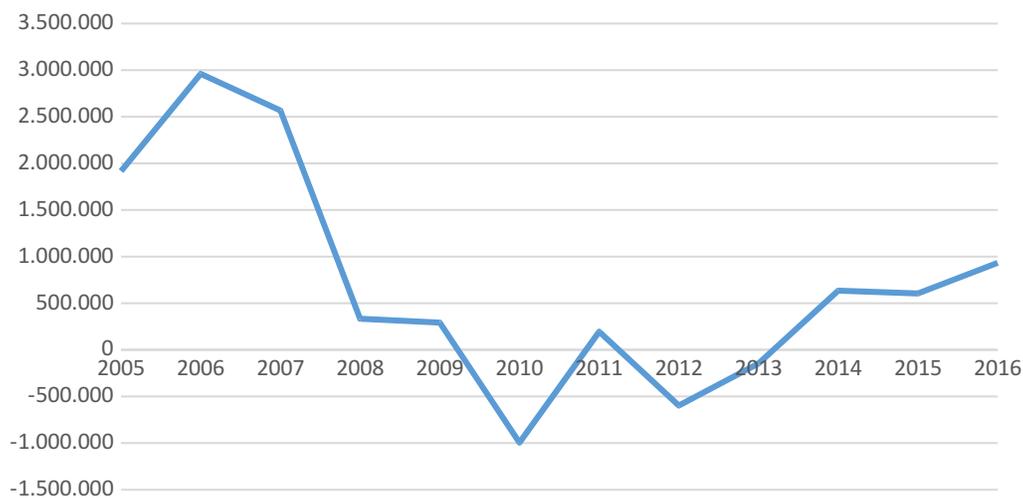
Gráfica 12: Evolución de los gastos de personal de 2005 a 2016



Fuente: Elaboración propia a través del SABI (2016).

Por último, en la gráfica 13 se ha representado el resultado del ejercicio, mientras que en 2006 hay un elevado beneficio, este comienza a descender hasta llegar a unas pérdidas de casi un millón de euros en el año 2010. No es hasta 2013 cuando empieza a recuperarse la tendencia de beneficios, aunque todavía sigue sin alcanzarse los valores previos a la crisis.

Gráfica 13: Evolución del resultado del ejercicio de 2005 a 2016



Fuente: SABI (2016). Elaboración propia.

## 7.2 Análisis de ratios

Con los datos del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias se han calculado los principales ratios.

En primer lugar, el **Fondo de Maniobra (FM)**, medido como la diferencia entre AC – PC indica que hay un amplio fondo de maniobra y, a pesar de la crisis, la empresa no habría tenido problemas para hacer frente a sus deudas a corto plazo con su activo corriente.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>FM</b>	4286,5	4198,7	3530,9	6962,8	4131,1	3609,0	2585,6	2296,7	783,2	1972,1	2262,0	3421,5
*	3	4	3	4	0	9	2	7	2	0	6	6

\*Miles de euros.

Fuente: Elaboración propia.

**Ratio de capital corriente** =  $\frac{AC}{PC}$  → la ratio indica la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos suficientes para atender sus compromisos de pago a corto plazo. Cuanto mayor sea esta ratio, mayor será también la garantía otorgada a los acreedores a corto plazo. El valor óptimo de esta ratio se sitúa entre 1,5 y 2. Como se puede comprobar, los valores giran en torno a 1,2 salvo en el año 2010 que se sitúa en 1,55, a pesar de no estar en el intervalo óptimo tiene una proporción equilibrada de activos y pasivos a corto plazo.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>CC</b>	1,20	1,18	1,16	1,40	1,38	1,55	1,28	1,32	1,12	1,23	1,23	1,41

Fuente: Elaboración propia.

**Ratio de prueba ácida o ratio quick** =  $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$ . Este ratio indica el grado de cobertura del pasivo corriente mediante las disponibilidades (efectivo) y “cuasi-disponibilidades” (clientes) sin necesidad de proceder a la venta de las existencias y activos no corrientes en proceso de venta. Se excluyen del numerador estas partidas, al tratarse de un realizable condicionado a la venta previa. Gracias a la exclusión de las existencias del numerador, la ratio de prueba ácida no se ve afectada por este hecho, ya que elimina la influencia de las existencias en la liquidez de la

empresa. La ratio considerada como óptima se situaría en torno a 1 y en este caso, vemos que se encuentra lejos (y ha ido empeorando desde 2010) Ello se debe a que las existencias han ido aumentando su proporción en relación al Activo Corriente.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>RP A</b>	0,24	0,36	0,42	0,46	0,53	0,66	0,47	0,54	0,29	0,35	0,23	0,30

Fuente: Elaboración propia.

**Ratio de endeudamiento** =  $\frac{PC+PNC}{PN}$ . El óptimo es que la empresa se financie con el pasivo exigible y los fondos propios en una proporción 50-50, es decir, que el PN = PC + PNC. De forma que el óptimo sería 1. Un ratio alto de endeudamiento indica una mayor probabilidad de insolvencia. Esta medida es una medida del riesgo financiero que corren tanto los accionistas como los acreedores, pues de la proporción entre capitales ajenos y propios depende la estabilidad de la empresa y su capacidad de endeudamiento futuro. En este caso se observa que en el periodo previo a la crisis la empresa tenía una mayor proporción de financiación ajena y tras 2009 la proporción comienza a equilibrarse ganando autonomía financiera a favor de los socios. En 2016 se encuentra cerca de la proporción óptima.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>R E</b>	2,44	2,10	1,77	1,79	1,14	0,91	0,92	0,78	0,59	0,75	0,72	0,61

Fuente: Elaboración propia.

**Ratio de garantía o distancia a la quiebra** =  $\frac{ACTIVO}{PASIVO}$  Indica la capacidad global que aportan los activos de la empresa para afrontar la totalidad de sus deudas con terceros y muestra la garantía que la empresa ofrece a los acreedores en caso de liquidación de la misma. Lo ideal es que sea superior a 1. En este caso la empresa se encuentra lejos de la quiebra por lo que no tendrá problemas para afrontar sus obligaciones a largo plazo.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>R G</b>	1,41	1,48	1,56	1,56	1,88	2,10	2,09	2,28	2,69	2,33	2,38	2,64

Fuente: Elaboración propia.

La **rentabilidad sobre ventas (ROS)** mide la eficiencia que alcanza una empresa durante sus operaciones y ayuda a tomar decisiones para mejorarla. Se calcula dividiendo el beneficio neto por el monto total de ventas. Para calcular el ratio se multiplica por 100 y se expresa en porcentaje. Como se puede comprobar en el periodo previo a la crisis la empresa alcanza un máximo importante de 4,73% en 2006, lo que significa que esta proporción del beneficio neto viene explicada por las ventas, sin embargo, en 2010,2012 y 2013 la rentabilidad es negativa dado que, como se ha visto en la cuenta de pérdidas y ganancias, en estos años la empresa tiene pérdidas. La situación comienza a recuperarse en 2014 pero sin alcanzar todavía los valores previos a la crisis.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ROS</b>	3,67%	4,73%	3,22%	0,59%	0,67%	-2,42%	0,46%	-1,70%	-0,43%	1,41%	1,20%	1,80%

Fuente: Elaboración propia.

La **rentabilidad económica (ROI)** es el porcentaje que se obtiene de dividir los resultados de explotación entre el activo de la empresa. Mide la capacidad de generar beneficios que tienen los activos totales de una empresa sin tener en cuenta la manera en que se han financiado. La situación ideal es obtener el máximo de rentabilidad. Una rentabilidad económica positiva, como en el caso en la mayoría de años indica que una unidad monetaria invertida en el activo producirá dicho porcentaje de beneficio de explotación. Como se puede comprobar, el impacto de la crisis provoca una rentabilidad negativa en los años 2010,2012 y 2013 pero a partir de 2014 la situación comienza a mejorar.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ROI</b>	6,07	8,12	6,21	3,05	2,32	-	2,17	-	-	3,02	4,05	4,16
	%	%	%	%	%	2,37%	%	1,63%	0,27%	%	%	%

Fuente: Elaboración propia.

La **rentabilidad financiera (ROE)** es el porcentaje que se obtiene de dividir los resultados finales después de impuestos o beneficio neto por los recursos propios, esto es, el capital y las reservas. Es la tasa de beneficios sobre el capital acumulado. En esta medida de la rentabilidad sí influye la

forma de financiación pues en el numerador se habrán restado los intereses de la deuda quedando únicamente por remunerar los accionistas. La situación ideal es obtener el máximo de rentabilidad financiera. Una rentabilidad financiera positiva, como en este caso, nos indica que los accionistas obtienen rendimiento de la empresa.

Los años previos a la crisis la empresa obtiene una rentabilidad de entre el 15 y el 21% lo que supone un importante beneficio para los socios, sin embargo, en 2010,2012 y 2013 la situación empeora debido a las pérdidas. Es a partir de 2014 cuando se recupera la rentabilidad, aunque sigue siendo inferior al periodo de 2005 a 2007.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>RO</b>	17,79	21,71	15,96	2,07	1,79	-	1,23	-	-	4,01	3,73	5,57
<b>E</b>	%	%	%	%	%	6,42%	%	3,91%	0,97%	%	%	%

Fuente: Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES

Debido a la crisis, la empresa Archiauto dedicada a la comercialización de vehículos tuvo que recortar sus plantillas para hacer frente a la caída del nivel de ventas de vehículos nuevos, aunque mantuvo la misma calidad del servicio. A pesar de ello la empresa no tuvo beneficios en varios años, pero logró sobrevivir. Por ello, el objetivo general de este trabajo era analizar las estrategias de la empresa Archiauto para afrontar la crisis económica. Tras el análisis realizado se ha cumplido este objetivo, así como los objetivos específicos y se han llegado a las siguientes conclusiones:

La crisis de 2008 supuso una serie de amenazas para Archiauto: el impacto en el poder adquisitivo de sus clientes, el aumento de la rivalidad del sector y la fragmentación del mercado. Asimismo, la empresa en este contexto poseía una serie de debilidades que dificultaban afrontar la situación como las barreras geográficas por su localización en el archipiélago, su limitación de ventas a las islas canarias y el exceso de stock de vehículos nuevos.

Frente a estas amenazas también se presentaron una serie de oportunidades que la empresa supo aprovechar a tiempo como la introducción de productos para nuevos segmentos de mercado (renting y rent a car), la incorporación a su cartera de productos de vehículos de otras marcas y la introducción de reparaciones en el taller de cualquier marca de vehículo. Además de ello, tras la crisis de 2008, confluyeron una serie de factores macroeconómicos que ayudaron a la empresa a mantener su actividad como fueron las ayudas para fomentar la compra de vehículos como el plan PIVE impulsado por el gobierno.

Asimismo, frente a las debilidades expuestas, la empresa también contaba con una serie de fortalezas que la diferenciaban de la competencia. Estas son su buena rentabilidad económica y financiera, su equilibrio financiero, la experiencia en el sector, el personal cualificado, la buena reputación de la empresa y de la marca, la calidad que presta en sus productos, la amplitud de servicios complementarios y la disponibilidad de productos sustitutivos de ocasión y repuestos.

De esta forma, los objetivos de Archiauto para afrontar la crisis se basaron en la reducción de costes, mejora de la imagen de la empresa y la ampliación de la cartera de productos. Por ello, la estrategia competitiva fue de carácter híbrido entre liderazgo en costes y diferenciación. Esta estrategia se

combinó con una de crecimiento por diversificación de producto mediante la introducción de nuevos vehículos más económicos y repuestos.

Estas estrategias se implementaron de forma coherente con los objetivos basados en un plan de acción centrado en indicadores financieros (reducir costes de personal, mantener la cifra de negocio), de clientes (mantener la cuota de mercado a través de la cercanía y las promociones) y de procesos internos (mejorar la comunicación y la cercanía al público a través de redes sociales y patrocinio).

Tras analizar el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y los principales ratios de Archiauto, se puede concluir que la empresa siempre ha contado con un buen equilibrio financiero pues presentaba unas cuentas saneadas con unos beneficios elevados y una buena rentabilidad, es por ello, que ante la situación de crisis se encontraba con mejor posición que los competidores.

Asimismo, cabe concluir con una valoración positiva de las estrategias y las acciones adoptadas pues, como se ha podido comprobar, a pesar de incurrir en pérdidas tres años, la empresa ha conseguido aumentar su cifra de negocio, y su rentabilidad.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Banco de España. (2016). Boletín Económico. Diciembre 2016. Informe trimestral de la economía española. Obtenido de Banco de España: [http://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/Informes\\_de\\_coyuntura.html](http://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/Informes_de_coyuntura.html)
- Cardona, H. A. M. (2012). Innovación y responsabilidad social: una reflexión sobre los puntos de encuentro. *Universidad & Empresa*, 13(21), 13-35.
- DBK Observatorio Sectorial (2016). Concesionarios de automóvil. E informa y Dirección General de Tráfico.
- DGT-Dirección General de Tráfico (2017). Estadística de vehículos matriculados. <http://www.dgt.es/es/explora/en-cifras/matriculaciones.shtml>
- Fundación Cotec para la Innovación (2017). Informe Cotec 2017. Innovación en España. Consultado en: [http://cotec.es/media/INFORME-COTEC-2017\\_versionweb.pdf](http://cotec.es/media/INFORME-COTEC-2017_versionweb.pdf)
- Garea, F. (2016). Rajoy gana y será presidente en minoría. Publicado en el diario El País el 30 de octubre de 2016. Consultado en: [https://elpais.com/politica/2016/10/29/actualidad/1477750287\\_532552.html](https://elpais.com/politica/2016/10/29/actualidad/1477750287_532552.html)
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Navarra: Aranzadi, S.A.
- INE (2018). Demografía y población. Instituto Nacional de Estadística. Obtenido de: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)
- INE. (2017). INEbase / Economía / Cuentas Económicas. Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Obtenido de: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp009&file=inebase&L=0>

Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (2017). El Gobierno aprueba el Plan Integral de Política Industrial 2020 (PIN2020). Obtenido de: <http://www.minetad.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2010/paginas/npaprobacionpin2020101210.aspx>

Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (2017). Secretaría de Estado de Energía. Obtenido de: <http://www.minetad.gob.es/energia/es-ES/SecretariaDeEstado/Paginas/Objetivos.aspx>

OTLE (2016). Informe Anual OTLE 2015 - Observatorio del transporte y la logística en España. Obtenido de: [http://observatoriotransporte.fomento.es/NR/rdonlyres/0AE839CF-9E00-46F3-A27C-88B14AC37715/136237/INFORME\\_OTLE\\_2015.pdf](http://observatoriotransporte.fomento.es/NR/rdonlyres/0AE839CF-9E00-46F3-A27C-88B14AC37715/136237/INFORME_OTLE_2015.pdf)

OTLE (2017). Informe Anual OTLE 2016 - Observatorio del transporte y la logística en España. Obtenido de: <http://observatoriotransporte.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/24A1BCAA-0188-44E3-BDB1-9CDB4ADD4733/141854/INFORMEOTLE2016.pdf>

Oxford Economics. (s.f.). Obtenido de <http://www.oxfordeconomics.com/>

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Sánchez, J. A., Román, M. D. V. N., San Martín, M. M. P., y Pérez, T. (2017). La deducción de 400 euros en el IRPF en el período 2008-2015: Análisis de su diseño y efectos sobre la equidad. In *XXIV Encuentro de Economía Pública* (p. 63). Universidad de Castilla-La Mancha.

## 10. ANEXOS

Tabla 6: Balance Archiauto de 2005 a 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Inmovilizado</b>	11.838.125	15.359.189	19.019.033	20.535.000	20.020.638	19.491.901
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	298.640	266.510	409.405	129.023	84.391	38.115
<b>Inmovilizado material</b>	11.389.465	14.847.509	18.352.658	19.887.091	19.204.880	18.094.724
<b>Otros activos fijos</b>	150.020	245.170	256.970	518.885	731.368	1.359.063
<b>Activo circulante</b>	25.225.732	26.954.301	25.593.547	24.388.702	14.865.900	10.116.505
<b>Existencias</b>	20.213.079	18.850.448	16.434.710	16.355.102	9.191.204	5.839.849
<b>Deudores</b>	4.885.885	7.951.349	8.893.987	7.332.954	5.544.599	3.997.237
<b>Otros activos líquidos</b>	126.768	152.505	264.850	700.646	130.097	279.419
<b>Tesorería</b>	81.517	117.252	201.710	44.985	45.223	72.583
<b>Total activo</b>	37.063.857	42.313.491	44.612.580	44.923.702	34.886.538	29.608.406
<b>Fondos propios</b>	10.775.662	13.635.374	16.081.984	16.109.159	16.311.217	15.510.964
<b>Capital suscrito</b>	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000
<b>Otros fondos propios</b>	10.271.662	13.131.374	15.577.984	15.605.159	15.807.217	15.006.964
<b>Pasivo fijo</b>	5.348.997	5.922.560	6.467.981	11.388.679	7.840.523	7.590.023
<b>Acreeedores a L.P.</b>	5.348.997	5.764.061	6.235.571	11.093.149	7.541.604	7.519.446
<b>Otros pasivos fijos</b>	n.d.	158.499	232.409	295.530	298.919	70.578
<b>Provisiones</b>	n.d.	158.499	232.409	232.409	232.409	n.d.
<b>Pasivo líquido</b>	20.939.198	22.755.557	22.062.615	17.425.863	10.734.798	6.507.418
<b>Deudas financieras</b>	1.171.431	1.656.774	4.037.175	3.321.302	2.924.182	1.486.068
<b>Acreeedores comerciales</b>	18.623.813	17.223.569	13.876.878	10.644.791	4.574.148	2.130.198
<b>Otros pasivos líquidos</b>	1.143.955	3.875.213	4.148.562	3.459.771	3.236.469	2.891.152
<b>Total pasivo y capital propio</b>	37.063.857	42.313.491	44.612.580	44.923.702	34.886.538	29.608.406

Tabla 7: Balance Archiauto de 2011 a 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Inmovilizado</b>	18.460.361	17.740.398	17.047.017	16.937.567	15.967.174	15.186.417
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	22.436	12.744	2.446	19.675	13.930	33.189
<b>Inmovilizado material</b>	17.244.160	16.479.136	15.717.608	15.219.314	14.767.398	14.105.808
<b>Otros activos fijos</b>	1.193.765	1.248.518	1.326.963	1.698.578	1.185.846	1.047.421
<b>Activo circulante</b>	11.843.589	9.509.239	7.107.260	10.701.522	11.976.113	11.798.331
<b>Existencias</b>	7.514.810	5.604.789	5.278.826	7.667.913	9.701.193	9.324.184
<b>Deudores</b>	3.985.958	3.600.596	1.450.219	2.454.702	1.881.720	2.252.825
<b>Otros activos líquidos</b>	342.821	303.853	378.215	578.907	393.199	221.322
<b>Tesorería</b>	131.335	87.323	53.233	354.991	185.890	67.255
<b>Total activo</b>	30.303.950	27.249.637	24.154.277	27.639.089	27.943.287	26.984.748
<b>Fondos propios</b>	15.792.666	15.300.428	15.165.583	15.799.873	16.221.827	16.753.850
<b>Capital suscrito</b>	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000
<b>Otros fondos propios</b>	15.288.666	14.796.428	14.661.583	15.295.873	15.717.827	16.249.850
<b>Pasivo fijo</b>	5.253.313	4.736.738	2.664.653	3.109.792	2.007.407	1.854.124
<b>Acreeedores a L. P.</b>	5.182.736	4.695.766	2.664.653	3.109.792	1.953.624	1.854.124
<b>Otros pasivos fijos</b>	70.578	40.973	0	0	53.784	0
<b>Provisiones</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Pasivo líquido</b>	9.257.971	7.212.471	6.324.041	8.729.424	9.714.052	8.376.774
<b>Deudas financieras</b>	971.697	1.294.015	999.329	2.734.343	3.531.447	1.964.645
<b>Acreeedores comerciales</b>	5.275.263	3.225.488	4.655.259	4.953.487	5.363.893	5.462.013
<b>Otros pasivos líquidos</b>	3.011.012	2.692.969	669.453	1.041.594	818.712	950.116
<b>Total pasivo y capital propio</b>	30.303.950	27.249.637	24.154.277	27.639.089	27.943.287	26.984.748

Fuente: SABI (2017)