

La definición de “Estado de salud” de un concesionario

Para determinar:

***LA SOSTENIBILIDAD DEL
BUSINESS***

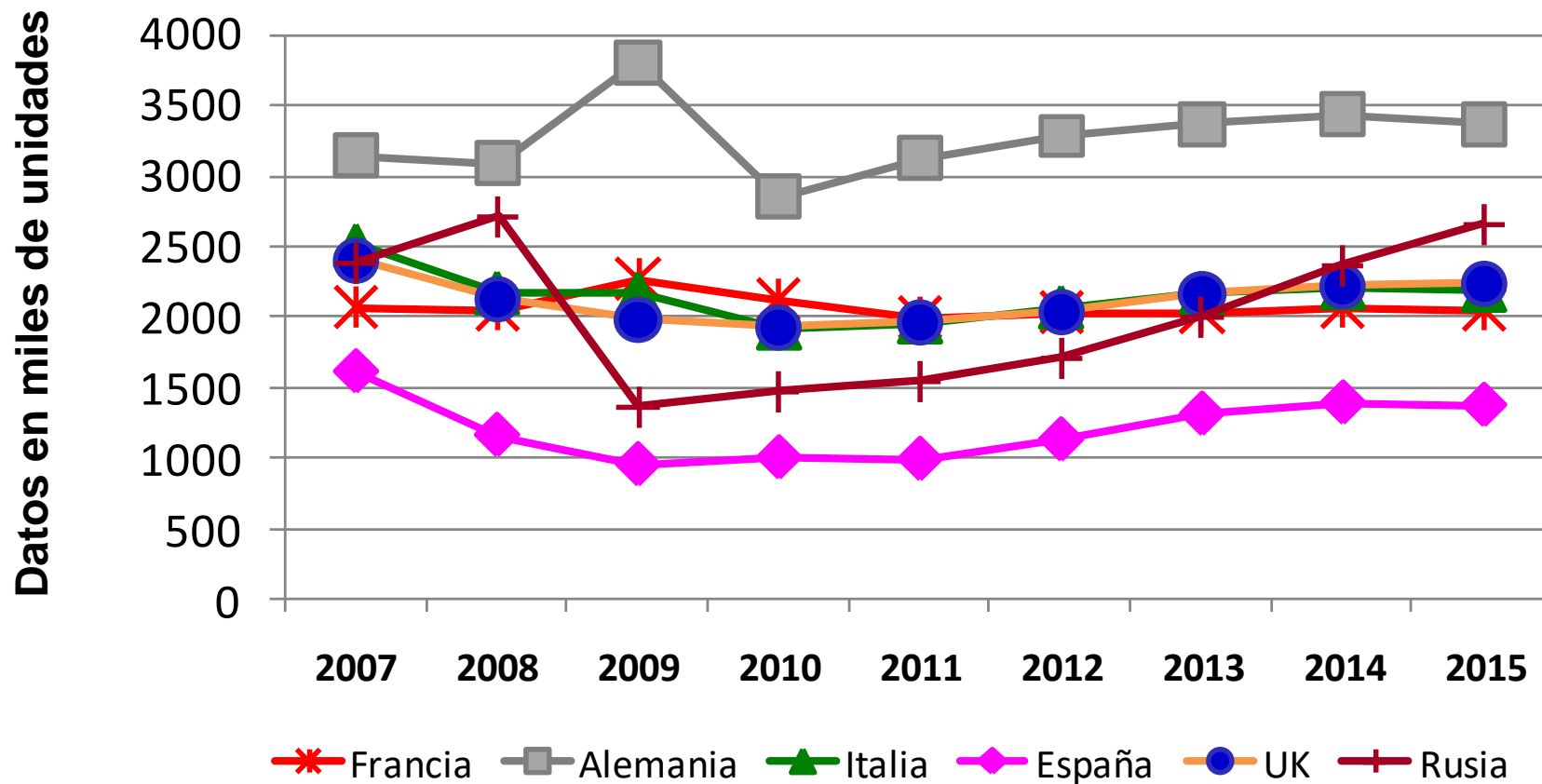
***LA SOLVENCIA DE LOS
CONCESIONARIOS***

Agenda

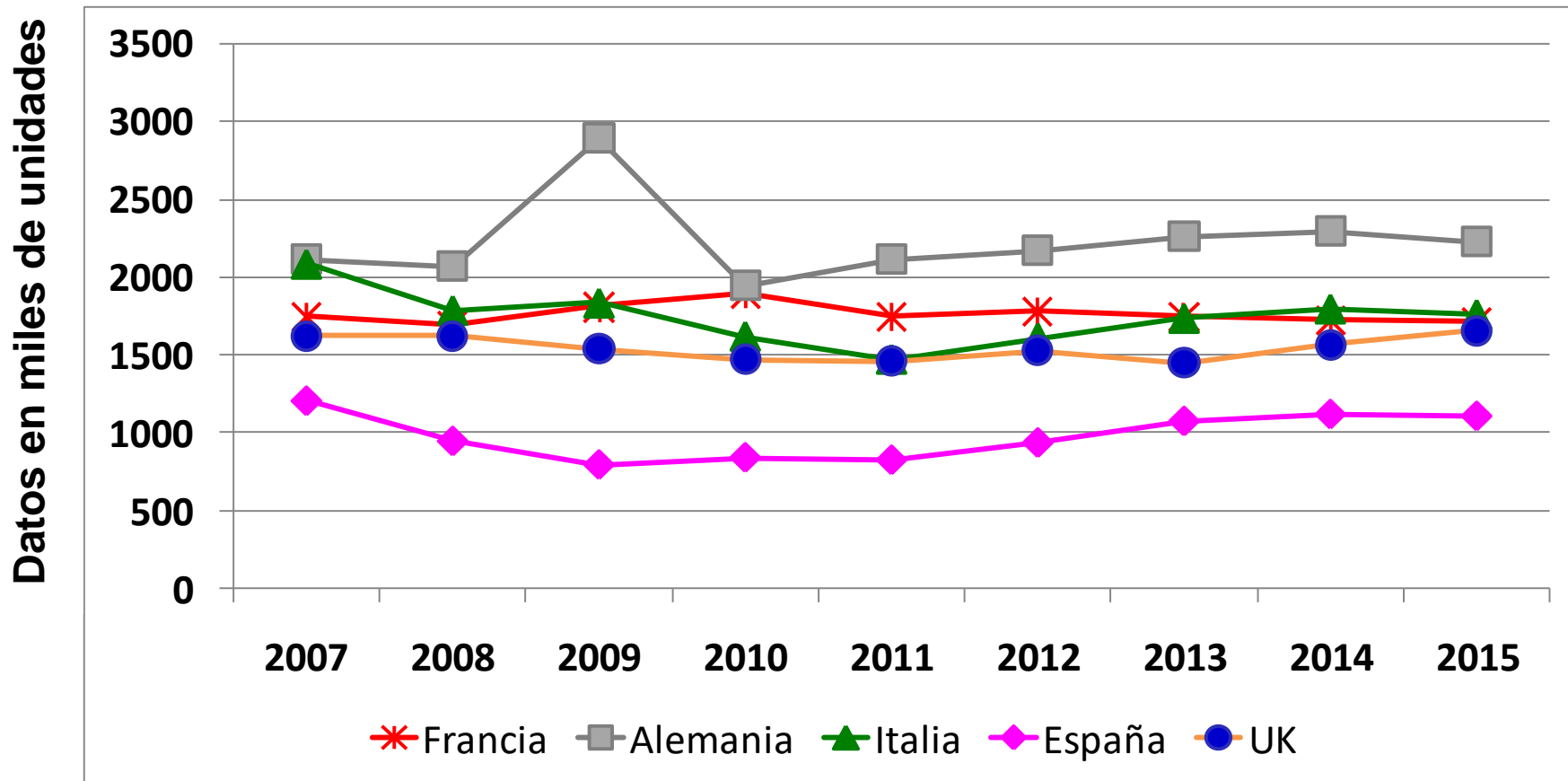
- Tendencias de venta y redes en Europa e
- Focus Top50 Distribuidor en Italia
- Estrategias Top Distribuidor: conductor y criticidad
- El desarrollo armonico del business



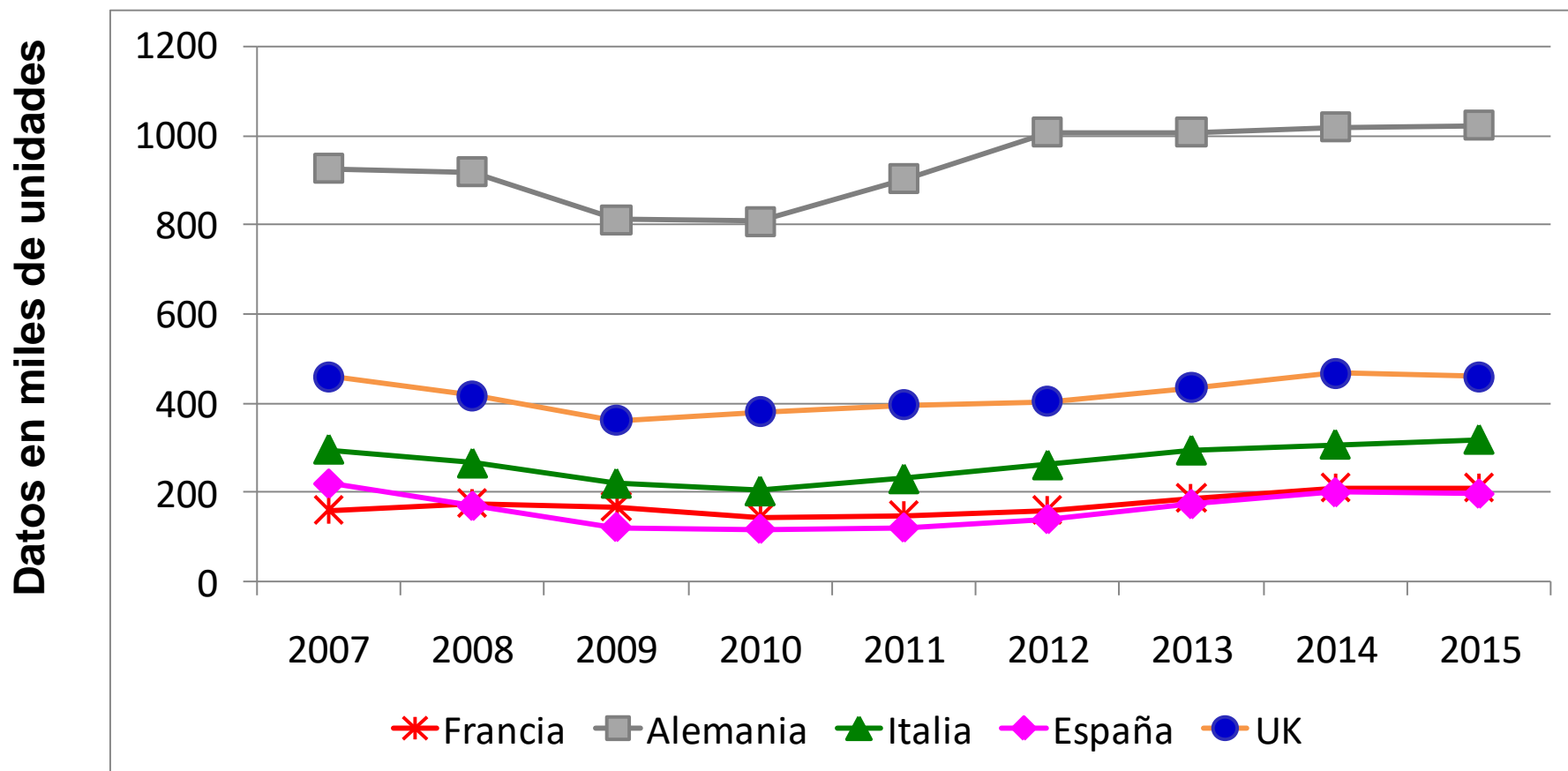
Tendencia coches nuevos en Europa 2007-2015 (Principales mercados)



Tendencia coches nuevos en Europa 2007-2015 (Principales mercados – Marcas generalistas)



Tendencia coches nuevos en Europa 2007-2015 (Principales mercados – Marcas premium)



Agenda

- Tendencia ventas y redes en Europa e Italia

- **Focus Top50 Dealer en Italia**

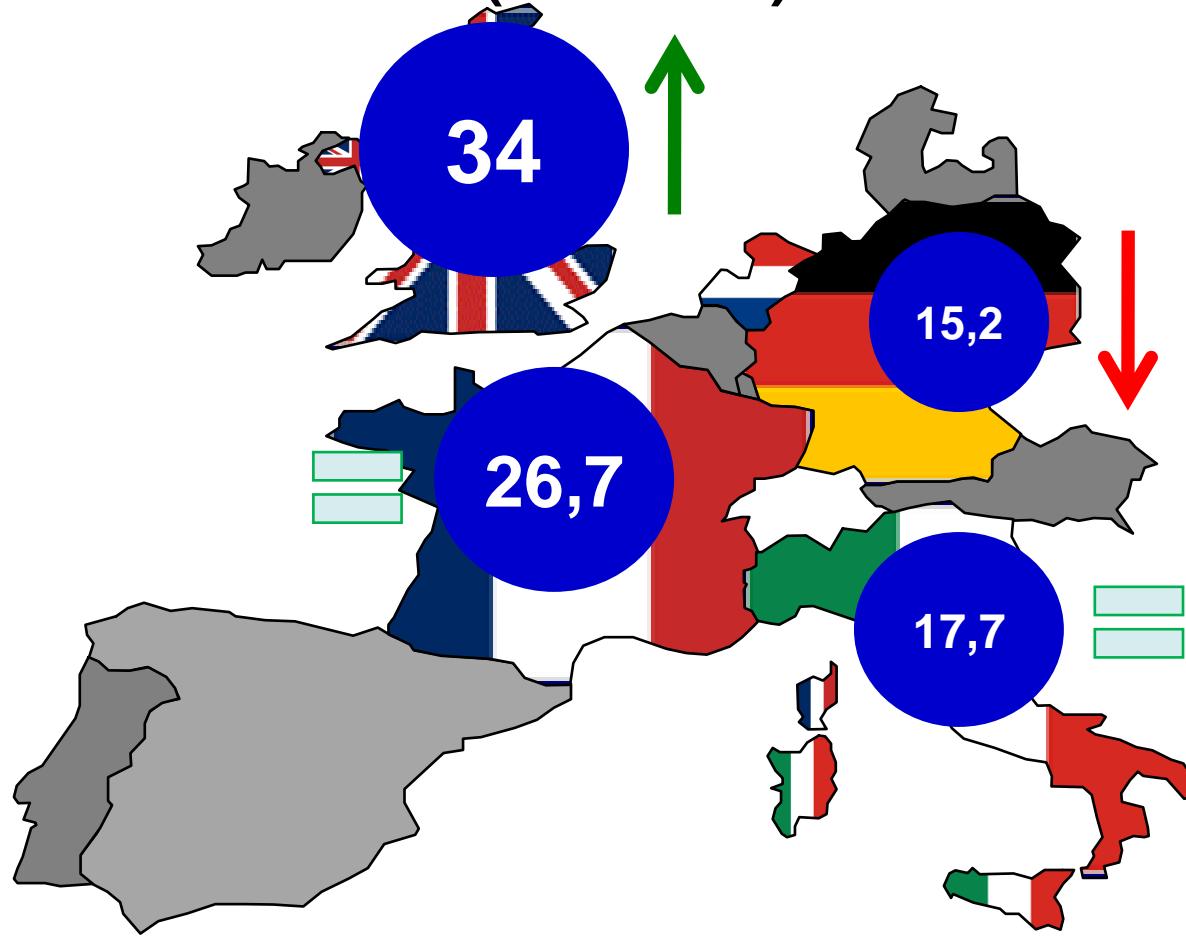


- Estrategias Top Distribuidor: conductor y

criticidad

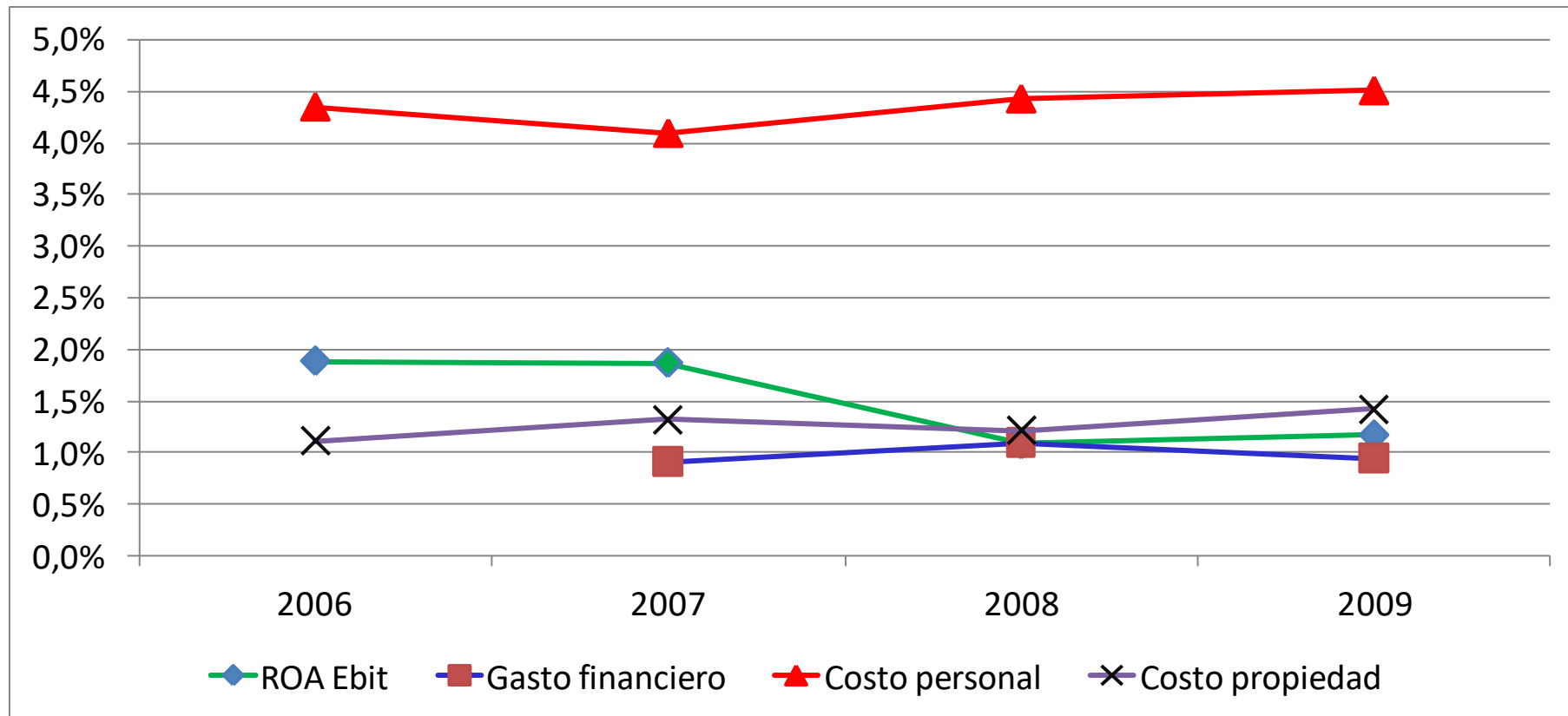
- Web Focus

Cuota de mercado Top50 Dealer (2009)



Fuente: ICDP, 2010 - Las cuotas de mercado en% del total de registros

Tendencia rendimiento Top50 Dealer Italia



Fonte: Quintegia

Los valores se expresan como% del volumen de negocios - provisional cifras de 2009

Agenda

- Tendencia ventas y redes en Europa e Italia
- Focus Top50 Dealer en Italia
- Estrategias Top Dealer:
- Web Focus



A la búsqueda de la sostenibilidad !!!

- **La creciente presión sobre la sostenibilidad**

- Dificultad de reducir los costos fijos

Medir para reducir los superfluos y encontrar oportunidades

- Necesidad de aumentar el promedio de ventas

Promedio de puntos de venta ~ 1,000 unidades por marcas volumen

- Venta Promedia por puntos de venta ~ 750 unidades x marcas premium

- Necesidad de una mayor capitalizacion

Cargos por encima de los 0,6 a 0,7% del volumen de negocios reducen los beneficios

El ratio de deuda en proporción de 1 por el riesgo promedio



Máximo rendimiento sin relación con el nuevo

Indicador	Valor de referencia
Valor usado : nuevo	0,7
Compras activas (sobre total ventas usado)	> 40%
Rotacion de usado	> 7 veces
Rotacion de repuestos	> 6 veces
Volumen de negocio pasaje medio (marcas generalistas)	> 220 €
Volumen de negocio pasaje medio (marcas premium)	> 320 €
Comisiones servicios financieros y seguros	> 1,8% sobre volumen de negocio

Perspectivas futuras para los grandes dealers

- En los próximos dos años una mayor consolidación
 - Sostenibilidad y equilibrio en el territorio
- Equilibrio portafolio y optimización regional
 - Mezclar las marcas para compensar la cíclicidad
 - Lugares a menudo de gran tamaño
- Reorganización de la estructura de la deuda
 - Corto plazo frente a largo plazo
- Capitalización de las empresas
 - ... Reequilibrio con mayores capitales propios ...
 - ... Si no, ***justed trabaja para el sistema bancario!***

Agenda

- Tendencia ventas y redes en Europa e Italia
- Focus Top50 Dealer en Italia
- Estrategias Top Dealer: conductor y criticidad
- El desarrollo armonico del business



se dijo.....

***Si el nivel de la deuda de los concesionarios
era demasiado alto***

***se tenían que generar ingresos adecuados
para poder desarrollar un
Business Sostenible***

El ejemplo desarrollado....

Hipotesis	A	B	C
Deudas Vs. Bancos	800	500	200
Patrimonio Netto	200	500	800
Relacion de deuda	4	1	0,25
Comentario	Concesionaria Descapitalizada Riesgo Alto	Concesionaria Equilibrada Riesgo Medio	Concesionaria Capitalizada Riesgo Bajo

Los resultados obtenidos....

Ejemplo	Nivel de deuda	Riesgo	R.O.I. adecuado
Primero	4	Alto	6,4%
Segundo	1	Medio	4,0%
Tercero	0,25	Bajo	1,6%

Algunas consideraciones

Hemos también recordado que:

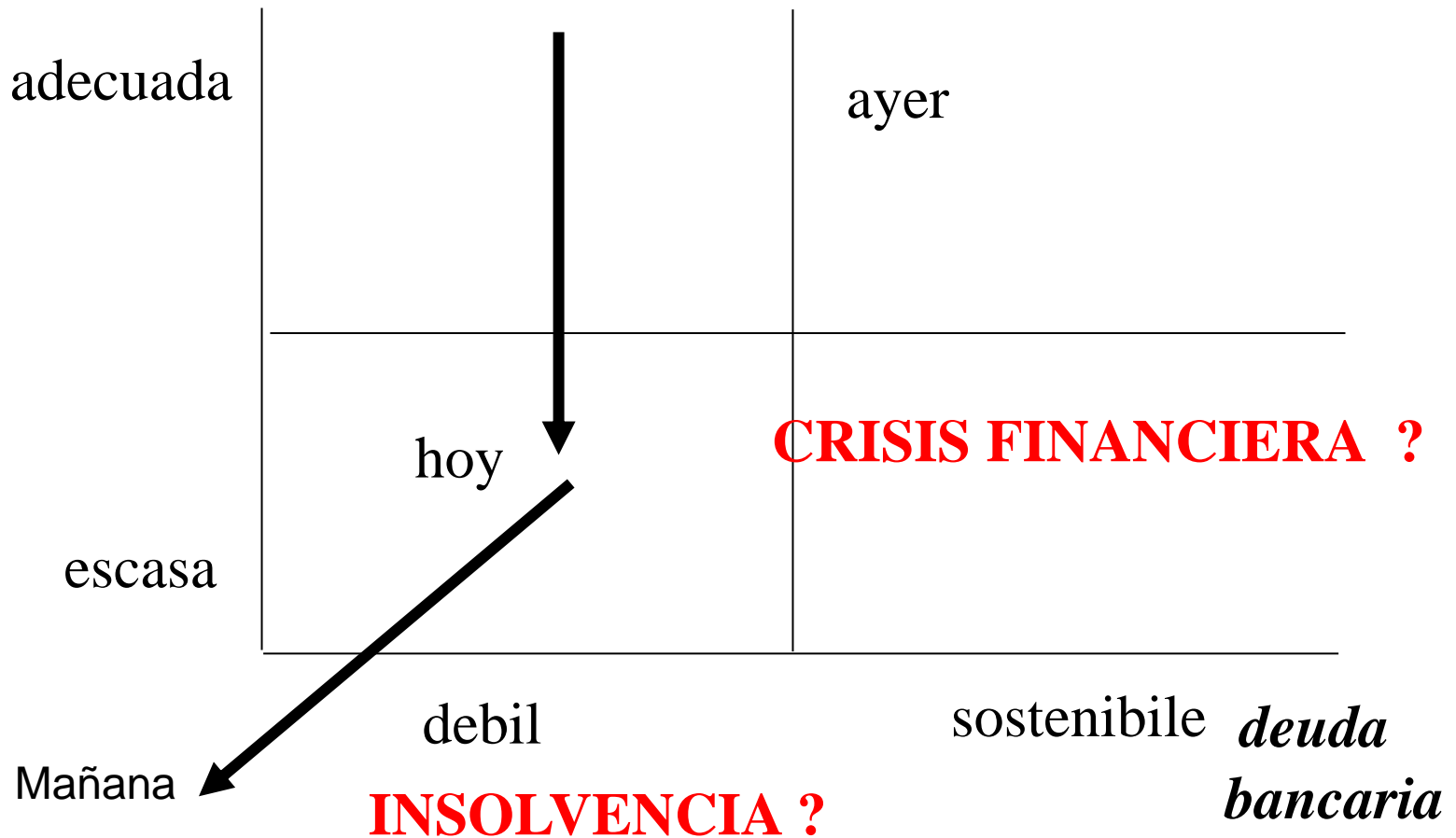
En los últimos años la deuda bancaria ha aumentado pero había sido sostenido por una adecuada rentabilidad y por la recuperación de otras ***fuentes de financiación*** y entonces

El business había encontrado un **“metodo de autoregulación”** pero con:

Una estructura financiera siempre más débil

“El desarrollo del business”

Rentabilidad



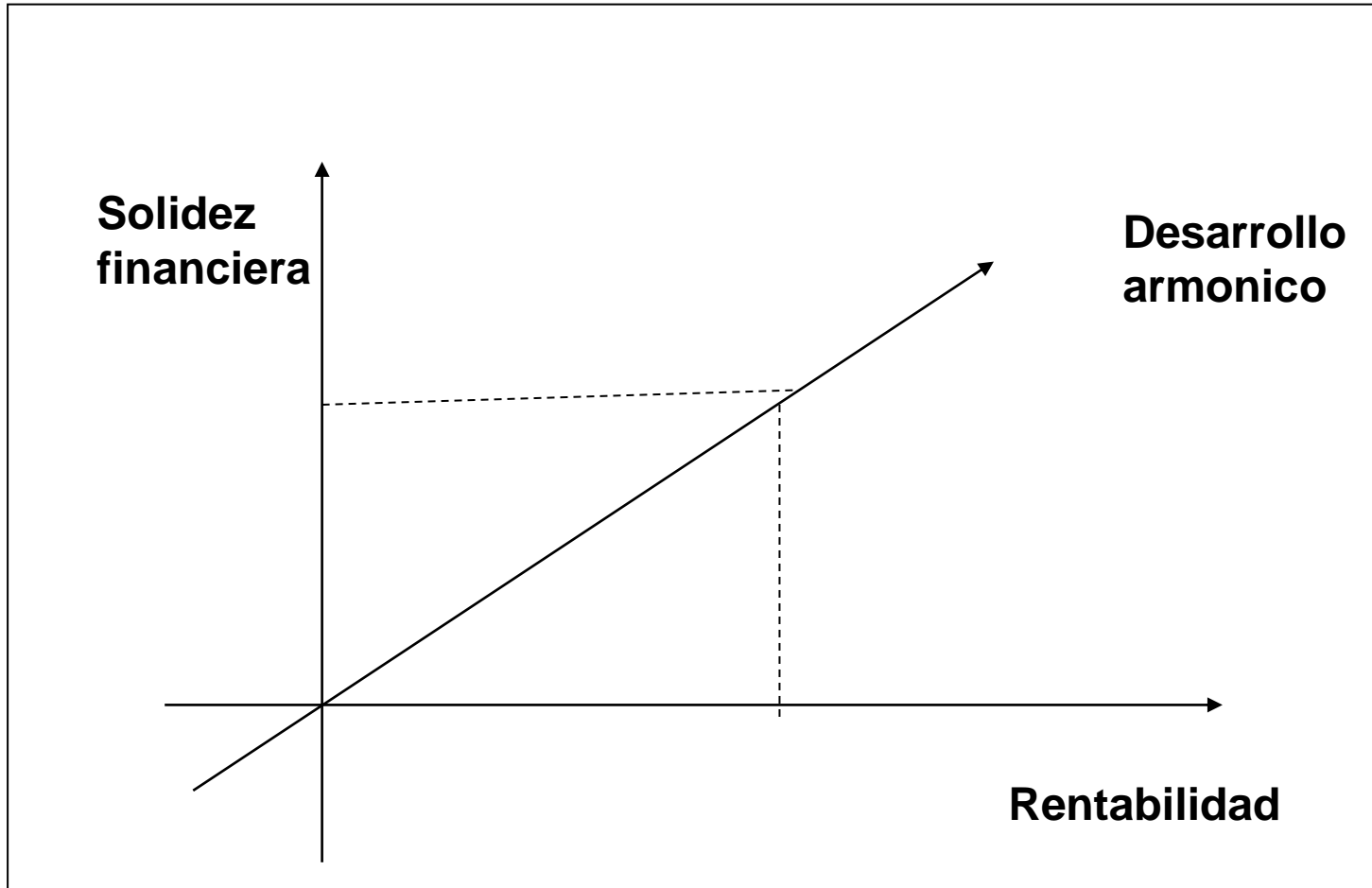
La tormenta perfecta

pasa si:

*La relacion de deuda empeora
la rentabilidad operativa disminuye
y..... El mercado se contrae*

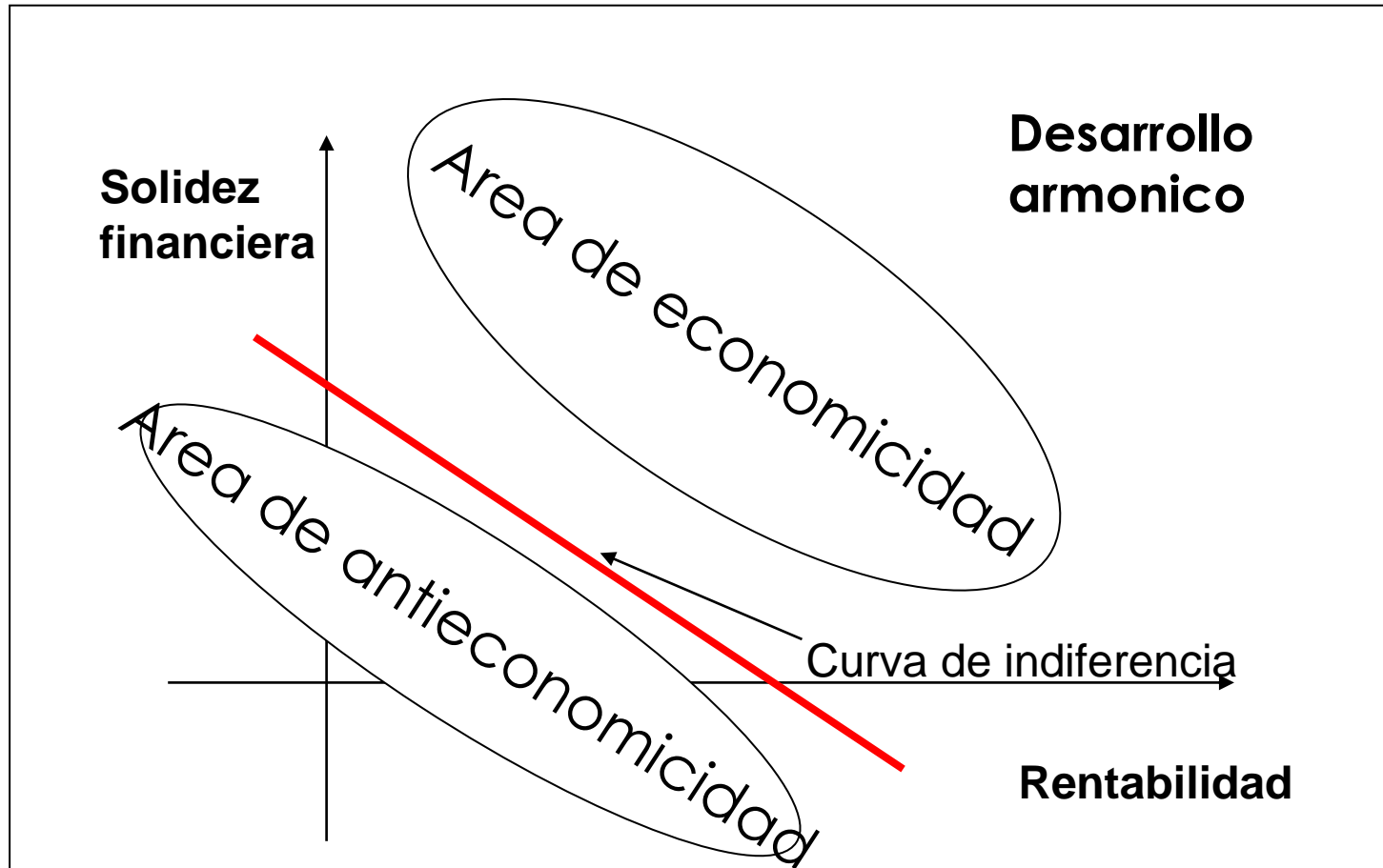


El desarrollo armonico del concesionario



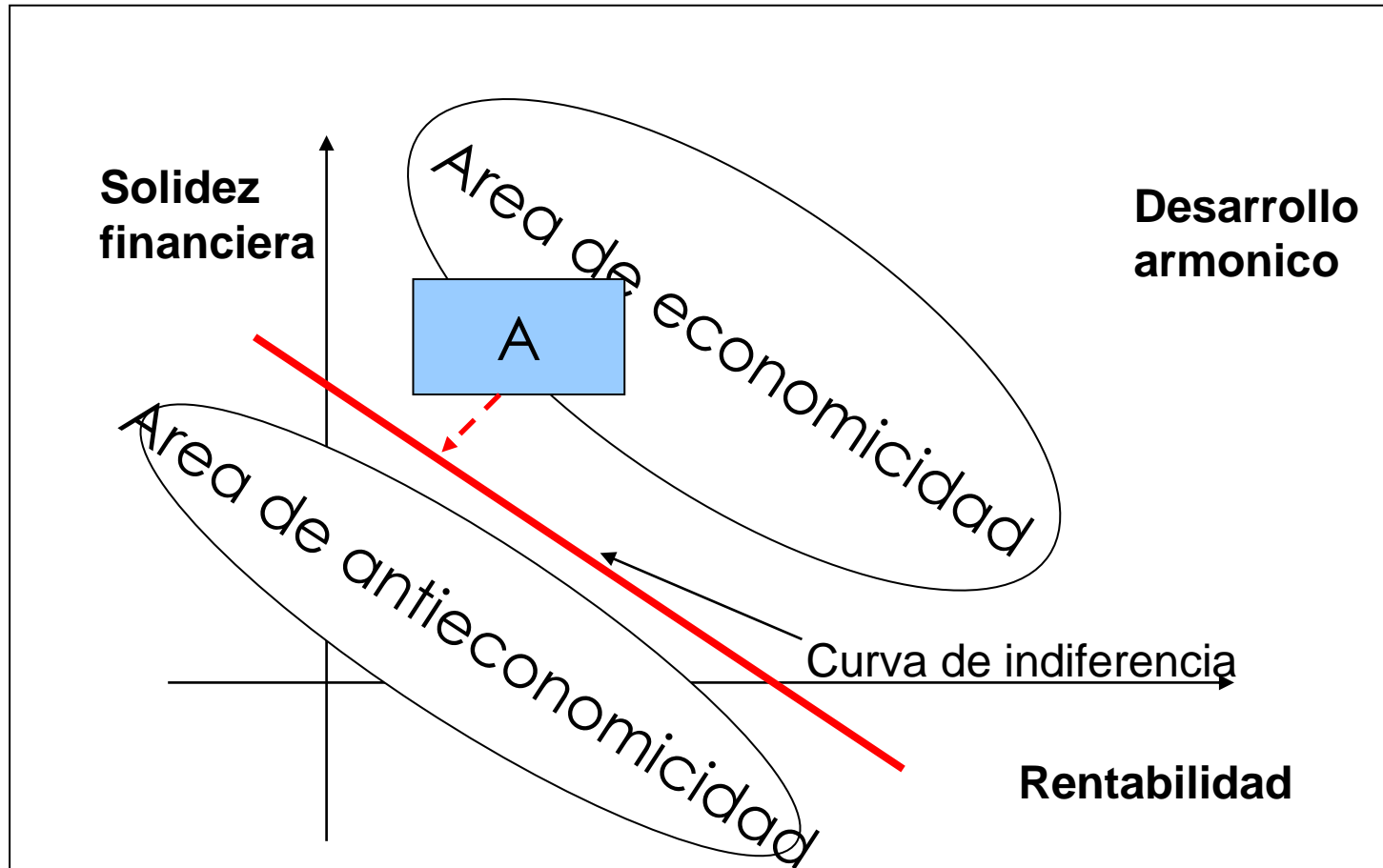
La capacidad de ganancia debe estar relacionada con las fuentes de financiamiento adecuadas

La correlación entre la rentabilidad y estructura financiera



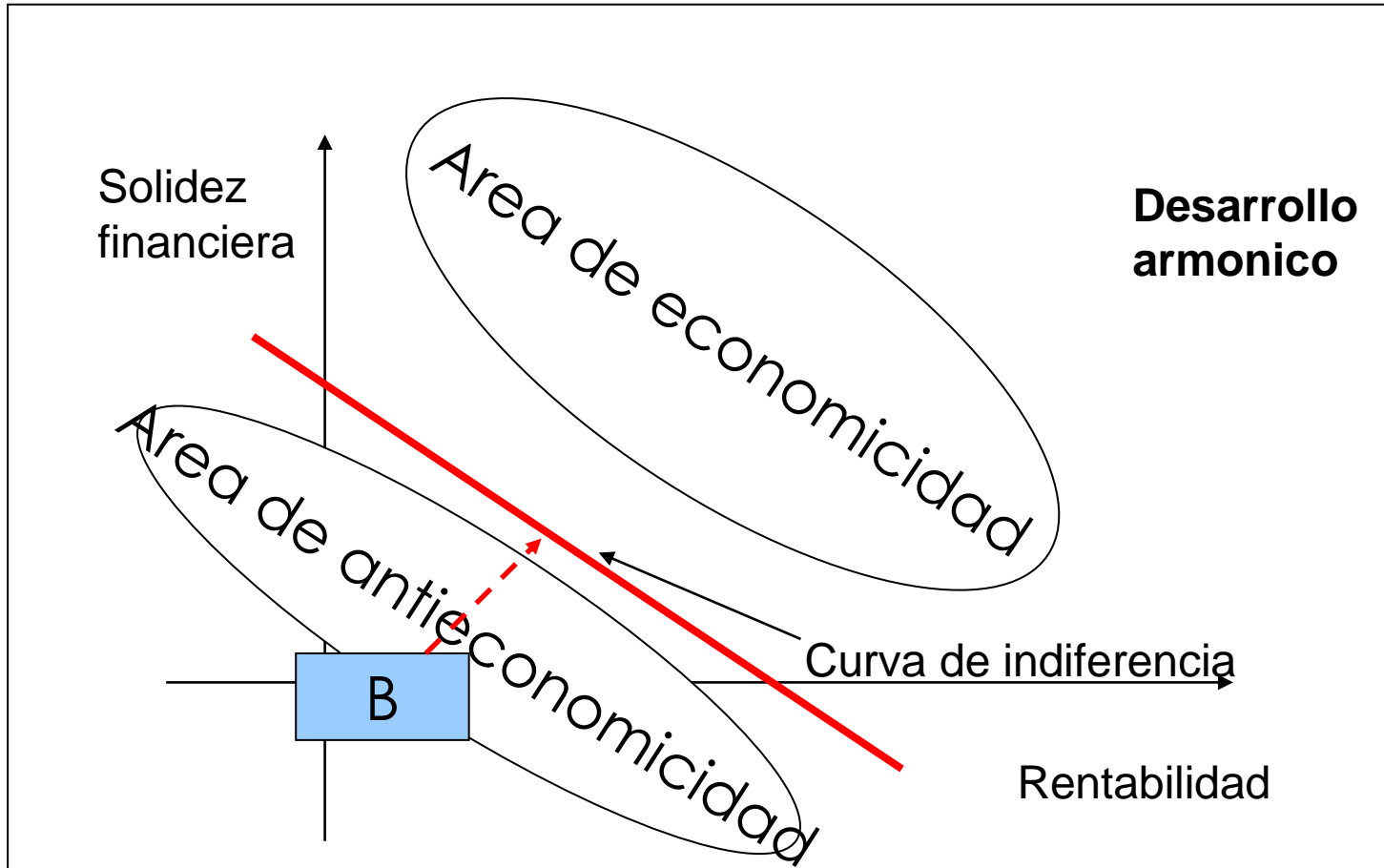
Curva de indiferencia= Equilibrio entre ROI - ROE y Estructura Financiera

La correlación entre la rentabilidad y estructura financiera : el posicionamiento en área positiva de A



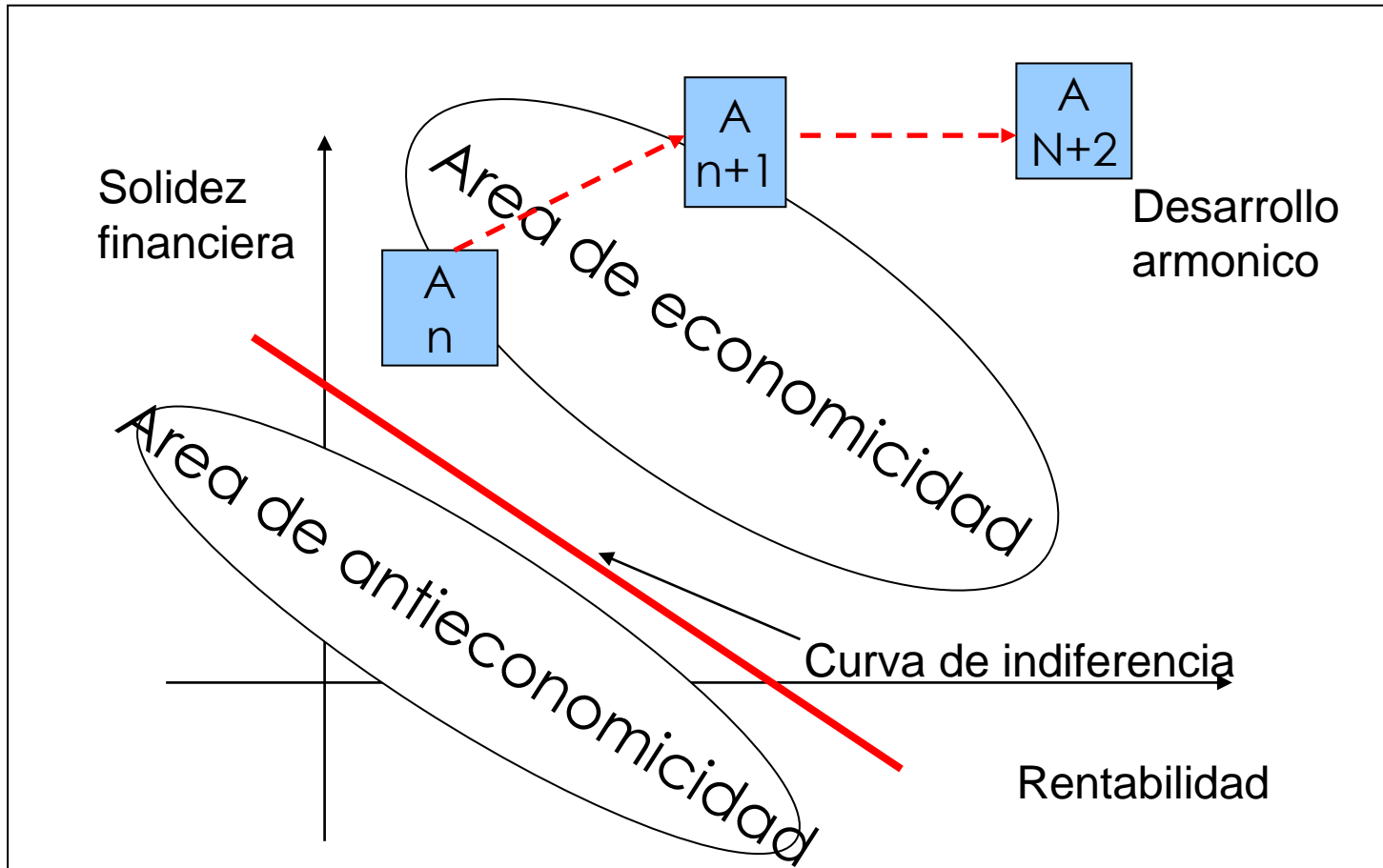
Curva de indiferencia= Equilibrio entre ROI - ROE y estructura Financiera

La correlación entre la rentabilidad y estructura financiera: el posicionamiento en área negativa de **B**



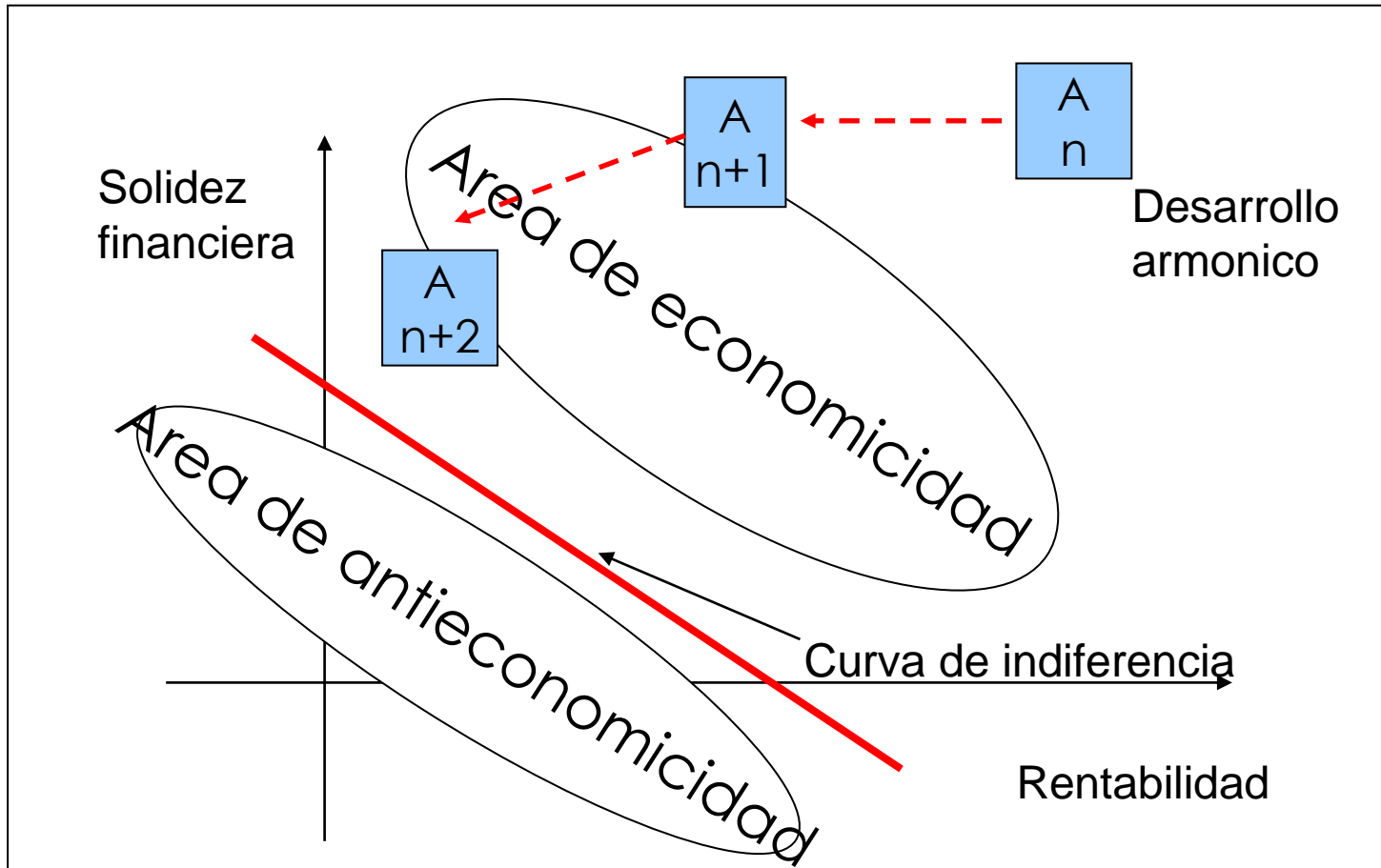
Curva de indiferencia= Equilibrio entre ROI -ROE y estructura Financiera

La correlación entre la rentabilidad y estructura financiera: la tendencia positiva de **A**



Curva de indiferencia= Equilibrio entre ROI - ROE y estructura Financiera

La correlación entre la rentabilidad y estructura financiera: la tendencia negativa de **A**



Curva de indiferencia= Equilibrio entre ROI - ROE y estructura Financiera

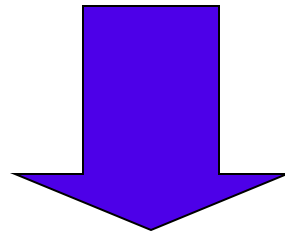
Qué pasó

En los últimos años hemos asistido a:

- La constante y significativa disminución de la rentabilidad
- Una dificultad creciente en la gestión de liquidez "Credit Crunch"
- La necesidad de un mayor uso de préstamos bancarios

La situación hoy

- Dificultades del concesionario para cumplir sus compromisos a plazos.
- Imposible o muy difícil para el concesionario obtener nuevos préstamos bancarios.
- Costo de la financiación en aumento



ESTADO DE CRISIS FINANCIERA???

Crisis financiera: ¿De qué depende?

- **Contracción de los resultados económicos**
- **La actividad de la concesionaria ha generado flujos de caja negativos**
- **El concesionario ha alcanzado un nivel de endeudamiento demasiado alto**

No olvidemos que

*Los flujos de caja negativos
provocan el aumento
del endeudamiento hacia los Bancos*

Las causas

Desde el punto de vista economico

- **Reducción del volumen de ventas**
 - **Modifica del las condiciones contractuales de las Casas**
- Matrices**
- **Contracción de los márgenes de ventas**
 - **Intercambio de alto valor unitario**
 - **Imposibilidad de adecuar los costos de estructura**
 - **Aumento de cargas financieras**

Las causas

Desde el punto de vista financiero

- Aumento de existencias (stock)
- Inventario “ Slow moving “ (Baja rotación)
- Antigüedad de crédito y de los inventarios
- Intercambio antieconomicas

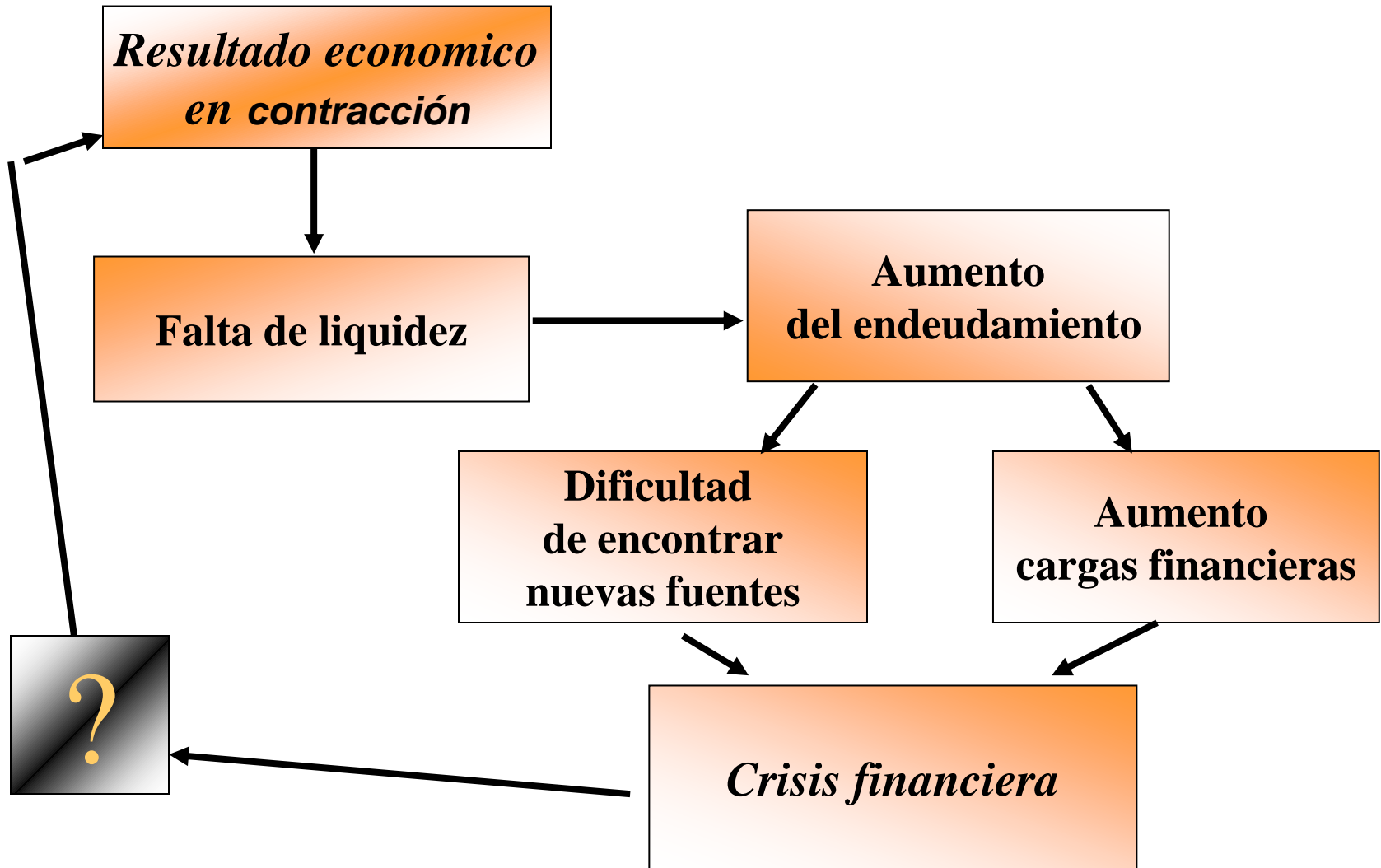
La crisis financiera nace de:

**Decisiones comerciales y operativas que
tienen por objeto:**

**EL MEJORAMIENTO DEL RESULTADO
ECONOMICO**

**IGNORANDO LOS ASPECTOS
FINANCIEROS**

Entonces se desencadenó un círculo vicioso



Para determinar la sostenibilidad del business

Se tiene que determinar el nivel de endeudamiento alcanzado

hacia



Los resultados economicos producidos

Para definir



Las condiciones de sostenibilidad del **business**

El business es sostenible si:

PRIMERA CONDICIÓN

Se encuentran los recursos financieros necesarios para mantener y desarrollar el business

SEGUNDA CONDICIÓN

Se genera un resultado operativo mayor que el costo del endeudamiento

El business es sostenible?

SI, EN EL CASO QUE:

- **El concesionario aplique politicas de gestión que busquen optimizar sus procesos**
- **El concesionario produzca, entonces, resultados economicos adecuados al costo dei financiamientos**
- **El concesionario tenga, aun, las necesarias disponibilidades financieras para activar los procesos de rengineering y de desarrollo**
- **El concesionario reinvierta su propio cash - flow destinandolos a áreas de business mas rentables**

El business es sostenible ?

NO, EN EL CASO QUE:

- **El concesionario no aplique modificaciones a los procesos de gestión**
- **El concesionario no encuentre nuevas fuentes de financiamiento, para empezar actividades de reengineering y desarrollo**
- **El concesionario produzca resultados económicos insuficientes a sostener el costo de la deuda financiera**
- **El concesionario alcanza un fuerte nivel de endeudamiento no manejable con actividades financieras ordinarias**

El enfoque al business

Cualquier decisión de venta tiene que ser tomada

en funcion no solo de objetivos de resultados economicos

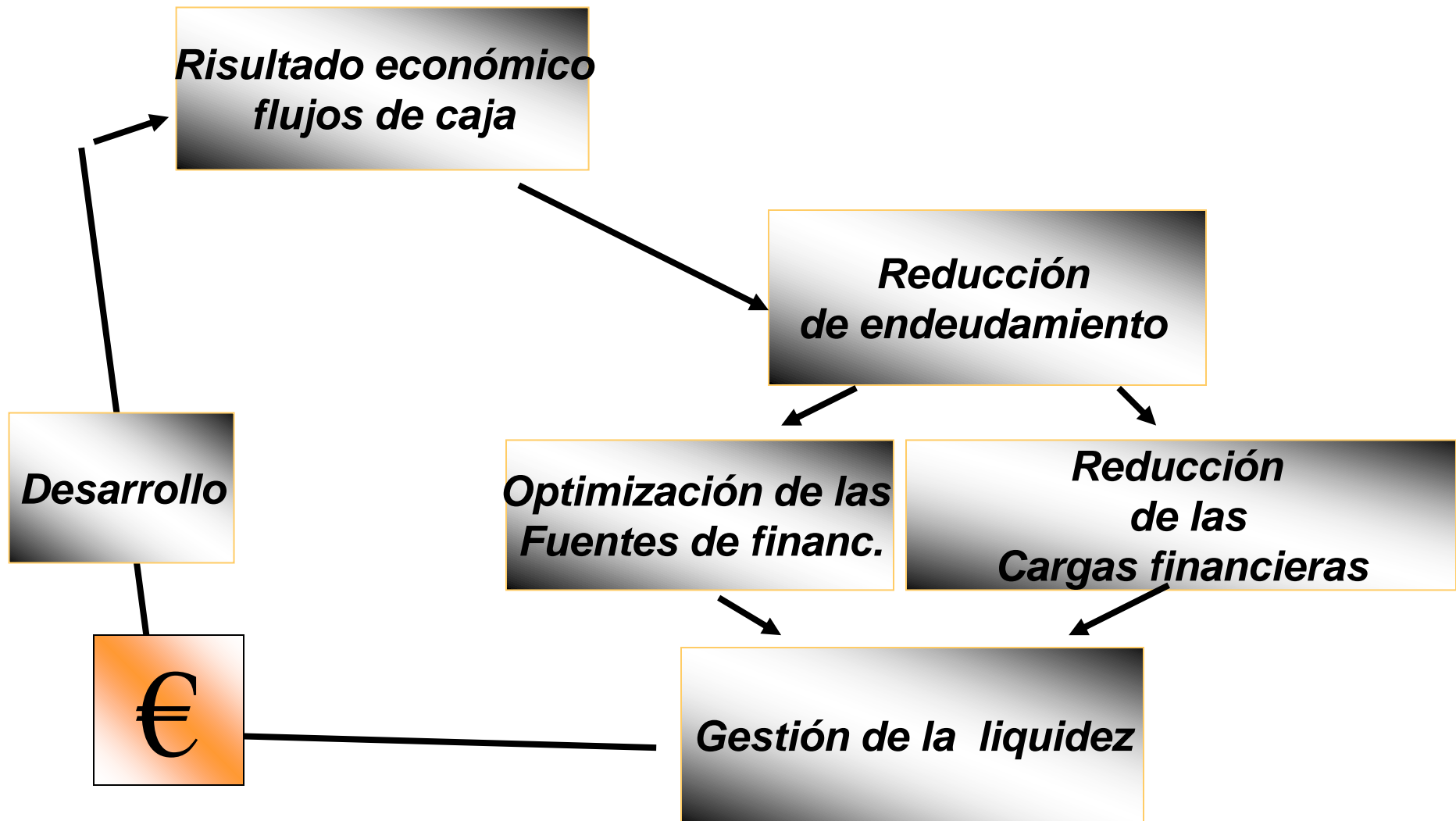
sino de como los mismos se transforman en liquidez

Algunas consideraciones . . .

Decisiones centradas no solo sobre resultados económicos, sino también sobre cash flow producidos.

Decisiones integradas y relacionadas que permitan un mayor equilibrio económico-financiero de la gestión

Dando vida a un círculo virtuoso



La gestión del concesionario “por caja”

CASH FLOW ANALYSIS