



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

EL FINANCIAMIENTO AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

CASO: FINANZIA AUTO BANCOMER, 2011 - 2012

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

Luis Arturo Contreras Valdez

DIRECTOR DE TESIS:
Mtro. Miguel Ángel Jiménez
CIUDAD UNIVERSITARIA, Octubre 2013.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

México D. F., Octubre 2013

Dedicatorias

A mi **Madre**... Por siempre estar ahí alentándome a seguir...

A mi **Padre**... Por la hermosa niñez que me regaló y su cariño interminable...

A mi **Hermano**... Por impulsarme con su existencia a ser mejor cada día...

A mi **Mujer**... Por completar el rompecabezas de mi vida...

Agradecimientos

Gracias **Madre** por impulsarme a continuar sin importar las circunstancias.

Gracias **Tío Luis** por ver en mí lo que yo no podía ver.

Gracias **Victor** por esa energía que me entregas en cada sonrisa.

Gracias **Angélica** por escogerme para continuar juntos la aventura de vivir.

Gracias **DIOS** por todo.

Indice

	Página
Introducción.....	11
Justificación de la Investigación.....	14
Problemática.....	14
Objetivo General.....	15
Hipótesis.....	16
Metodología.....	16
Capítulo 1.	
Marco de Referencia.....	17
Crédito.....	19
El Entorno Automotriz en México.....	20
El Financiamiento Automotriz en México situación Actual.....	25
Capítulo 2.	
Estudio de Mercado.....	27
Mercado y Competencia: Financiamiento Automotriz en México.....	29
Ambiente General del Sector en que Participa.....	30
Análisis FODA.....	43
Lineamientos Estratégicos.	
Acciones a Corto Plazo.....	47
Acciones a Mediano Plazo (Planes Operativos).....	48
Acciones a Largo Plazo.....	68
Plan de Gastos.....	70
Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer 2012.....	72

Capítulo 3.	
Estudio Técnico.....	75
Organización y Recursos Humanos.....	77
Giro.....	77
Lema.....	77
Lineamientos Corporativos.....	77
Misión.....	77
Visión.....	77
Valores.....	78
Decálogo de Valores.....	78
Organización.....	79
Organigrama de la Empresa Finanzia Auto Bancomer 2012.....	79
Organización Funcional de la Empresa.....	80
Personas Clave en la Institución (Análisis de Puestos).....	81
Flujo del Proceso Finanzia Auto Bancomer.....	84
Resumen Ejecutivo.....	85
Capítulo 4.	
Estudio Económico Financiero.....	89
Análisis Financiero del Proyecto.....	91
Precios Unitarios.....	91
Ingresos Generales.....	91
Gastos Generales.....	91
Punto de Equilibrio.....	92
Grado de Apalancamiento Operativo.....	95
Grado de Apalancamiento Financiero.....	95
Grado de Apalancamiento Total.....	96
Análisis de los Estados Financieros.....	97
Conclusiones.....	101
Oportunidad.....	103
Riesgo.....	103

Puntos Fuertes.....	103
Recomendaciones.....	104
Bibliografía.....	107
Anexos.....	111
Reportería de Gestión Comercial.....	113
Reportes de Colocación Finanzia Auto Bancomer 2011.....	113
Reporte de Aprobadas No Compradas.....	119
Reporte de Resumen Aprobadas No Compradas.....	119
Reporte de Riesgos.....	120
Reporte de Seguimiento Diario por D.A.M.....	120

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

Introducción

Introducción.

El presente trabajo partirá definiendo crédito en general para continuar con una descripción de la situación actual del Financiamiento Automotriz en México, concluido esto, el análisis de mercado sobre Finanzia Auto Bancomer y su posicionamiento en el sector de las financieras de autos en México, para culminar con un Plan de Negocios basado en la metodología y fundamentos teóricos impartidos en el núcleo terminal de la carrera Economía de la Empresa, todo lo anterior con miras a encontrar las estrategias comerciales necesarias que permitan a la institución alcanzar los objetivos comerciales y financieros marcados para el año 2012. Culminado lo anterior se presentaran las conclusiones y las expectativas.

El plan de trabajo en si se dividió en tres partes, la primera está integrada por:

- a.- Justificación de la Investigación.
- b.- Problemática.
- c.- Objetivos Generales y Particulares.
- d.- Hipótesis.

En la segunda parte está el tema de estudio y la estructura del mismo por apartados:

- e.- El análisis tanto del Crédito como del Financiamiento automotriz en general, para pasar al análisis de mercado y el posicionamiento en el sector de la institución.
- f.- Esta parte cierra con el Plan de Negocios para el 2012, aplicable en la institución Finanzia Auto Bancomer, basado en la teoría y metodología adquirida en el núcleo terminal Economía de la Empresa.

La tercera está enfocada a las observaciones finales del proyecto:

- g.- Conclusiones y expectativas sobre las estrategias comerciales presentadas dentro del plan de negocios.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo, estuvo apoyada en una investigación bibliográfica, así como, consulta de datos por Internet, conocimientos desarrollados, apuntes de clase, y visorias tutoriales pero sobre todo la experiencia adquirida durante la gestión comercial en la práctica profesional.

- I. Revisión y análisis de la bibliografía sobre formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- II. Revisión y análisis de la bibliografía y documentos oficiales sobre Financiamiento automotriz en México.
- III. Revisión y análisis financiero de las variables que determinan el Plan de Negocios propuesto para Finanzia Auto Bancomer.

Justificación de la Investigación

En un entorno en donde prevalece la incertidumbre, con economías y mercados en permanente evolución, la actividad del Gestor de Ventas debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos y propuestas de control de gestión. Es decir, se requiere de un proceso de análisis dinámico de la evolución del entorno interno y externo de la institución, cuya importancia y finalidad consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos imprevistos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales son la causa del aumento del nivel de riesgo para esta. Este Plan de Negocio surge con la idea de que la intuición empresarial y los criterios individuales en la organización de la forma de trabajo ya no son suficientes para lograr una empresa estable y duradera a largo plazo.

Ante todo lo anterior este Plan de Negocios servirá a la empresa como un instrumento de planificación estratégica y operativa. Representa un eficaz herramienta de orientación en su función interna ya que está en capacidad de analizar integralmente las actividades de la empresa, involucrando la operación de cualquier área, y que impone un monitoreo constante de los factores externos, permitirá asumir una posición de ventaja respecto de aquellos competidores que conduzcan su actividad de manera no organizada y sin visión general de la gestión.

Problemática

Es importante aclarar que no existe una concepción unánime del Plan de Negocios. En los libros se pueden encontrar numerosas versiones de lo que es un plan de este tipo, sin embargo lo importante es que este Plan respete algunos requisitos mínimos en cuanto a los contenidos ya que en algunos casos los contenidos son muy diferentes y puede variar el grado de profundidad en el análisis de ciertas secciones.

Por lo general, el gestor de ventas tiene una idea de a donde desea llegar y mediante que medios, posee aquello que se denomina visión empresarial. Dentro de un sistema competitivo y de mercado en extremo complejo y evolucionado, crear y desarrollar con éxito una propuesta de gestión operativa o plan de negocios requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las variables externas e internas de la organización, que permite seguir de cerca la evolución del mercado. Para obtener tal resultado el proceso de planeación toma un lugar preponderante, entendida la visión empresarial ya no solo como estratégica sino también como operativa.

El plan de negocios que se desarrolla en este trabajo busca la implementación de las estrategias comerciales que le permitan a la empresa sustentar la caída del crédito automotriz en México, dado que el presupuesto de Ventas marcado por la Dirección General de la empresa Finanzia Auto Bancomer es agresivo comercialmente para este año.

Los salarios estancados, la desaparición de las financieras de marca y el poco empleo formal han provocado una caída de 43.3% en la venta de autos a crédito en los últimos tres años, esto de acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA).

El año pasado se vendieron 394 mil 439 autos con financiamiento. El mayor problema viene de los créditos ofrecidos por las financieras de marca, los cuales tuvieron un declive del 50% en el mismo período, mientras que el número de los vehículos financiados disminuyó un 32%.

Casi el 50% de la colocación de créditos pertenece a la Banca y está focalizado en tres grandes instituciones bancarias. Una de esas 3 instituciones es Finanzia Auto Bancomer. En el 2011 los créditos otorgados por la banca comercial para la compra de vehículos alcanzó su mayor pico en abril, pero a partir de mayo empezaron a bajar debido a la incertidumbre económica del país anticipando la desaceleración nacional que está en puerta.

No obstante el plan de negocios pierde por completo su utilidad si una vez concebido no se pone en práctica, es decir el no aplicar la estrategia analizada y planeada puede dar como resultado una guía carente de coherencia, sometida incluso al surgimiento de los numerosos problemas en la gestión de área. En otras palabras se pierde la concepción del negocio en su integridad.

Objetivo General

Si quisiéramos definir en breves palabras el objetivo de este plan de negocios es el de servir como la brújula de la institución, en la medida en que proporciona los elementos de evaluación indispensables para una respuesta acertada y racional a los desafíos del mercado, es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz. El plan de negocios desarrollado deberá ejercer una función informativa y orientadora del proceso de toma de decisiones al interior de la empresa pues se constituye en un instrumento que traduce la visión empresarial a largo plazo en una guía para la gestión operativa.

Será importante entonces entender la situación actual del financiamiento automotriz en México, así como las condiciones y tendencias actuales del mercado para que con base en las teorías de Economía de la Empresa determinar las estrategias comerciales y de gestión de personal innovando y optimizando los procesos actuales, presentando una propuesta fresca que le permitan a la empresa Finanzia Auto Bancomer alcanzar los objetivos comerciales y financieros marcados por la Dirección General para el 2012.

Debido a su función interna de análisis y revisión de todas las áreas de la institución, el plan de negocio desarrollado ayudará al gestor operativo a tener una plena comprensión del negocio. La visión empresarial es clara, las estrategias están igualmente planteadas con claridad, el plan es coherente con los objetivos perseguidos por la dirección general y se le da seguimiento a las actividades para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado en el trabajo. Las proyecciones económico-financieras permiten valorar la efectividad de las iniciativas aquí planteadas y por consiguiente la capacidad del proyecto de alcanzar los objetivos marcados para la institución por la dirección general.

Hipótesis

El plan de negocios aquí presentado deberá ser una propuesta de gestión operativa de acciones comerciales, que en una de sus partes incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y la otra presenta la estrategia a desarrollar por la empresa para incursionar con un nuevo producto o servicio, una estrategia definida y un tipo de organización, la aplicación de ambas partes a corto plazo permitirá a través del seguimiento a las cifras determinar el nivel de éxito respecto del presupuesto de ventas que la Dirección General de la empresa determinó para el 2012.

Metodología

Debido a los elementos que lo componen, y a su naturaleza de instrumento de análisis y de trabajo, el plan de negocios aquí presentado es una herramienta extremadamente útil en la gestión del modelo operativo de la empresa.

Partiremos de la comprensión del entorno de la empresa, se definirá el mercado, los competidores, las estrategias a seguir y el posicionamiento competitivo, de igual forma será importante hacer la definición de la visión empresarial y de los objetivos a perseguir, el análisis de la factibilidad del lanzamiento de un nuevo producto ya se trate este de la ampliación de una actividad existente o del nacimiento de una nueva iniciativa. Será importante también la planificación de las estrategias y la determinación del plan operativo en todas sus áreas, el seguimiento al presupuesto de ventas en la cuantificación de los objetivos y del análisis de las desviaciones del mismo como procedimientos de control de desempeño de la empresa, de igual forma es importante revisar la definición de la composición organizacional eficiente, además de coherente con los objetivos y definición de las tareas y responsabilidades del personal involucrado.

Lo anterior deja ver que el plan de negocios tiene múltiples finalidades pues inicialmente verifica la idea empresarial, posteriormente se extiende la evaluación más completa del proyecto, para finalmente pasar a la definición del plan operativo que oriente a las decisiones cotidianas del gestor operativo.

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

**Capítulo 1
Marco de Referencia**

Marco de Referencia

Con la intención de que el marco de referencia este lo más completo posible y sirva como base del entendimiento, tanto del sector en el que se desenvuelve la empresa Finanzia Auto Bancomer, así como del servicio financiero que esta presta, partiré de la definición del crédito en general, para continuar con una revisión del entorno automotriz y finalmente aterrizar todo en la situación actual del financiamiento automotriz en nuestro país.

Crédito

Para poder entregar una definición propia de lo que es el crédito se analizarán las apreciaciones de 2 grandes economistas.

Adam Smith describió en su gran obra La Riqueza de las Naciones la teoría del crédito comercial. Para Smith existe un mínimo de consumo absolutamente indispensable y cuya liquidez es incuestionable, puesto que se trata de productos que satisfacen las más urgentes necesidades de las personas.

Este mínimo de consumo, mencionado por Adam Smith, se proyecta a 91 días no por capricho sino porque este espacio temporal, que coincide con la duración de una estación del año, es el plazo final para que los productos sean adquiridos por el consumidor desde los productores a través de los distribuidores.

En los mercados de letras más importantes de aquella época siempre eran rechazadas las letras superiores a 91 días, y los bancos pujaban por las de plazo inferior debido a que este tipo de papel siempre se consideró como el activo más fiable y líquido que un banco podía poseer para equilibrar su balance.

Una de las ideas centrales de Adam Smith era que los billetes no podían ser más líquidos que las letras (más conocidas entonces como "real bill"). Esta idea refleja una verdad hoy olvidada: el crédito de un banco es tan bueno o malo como la liquidez de los activos que equilibran su pasivo. La teoría de liquidez de Adam Smith hacía corresponder la creación de dinero con la llegada de nuevos bienes a los mercados, al tiempo que insistía en que los bancos debían prestar a corto ya que pedían prestado a corto. Teorías de las que la banca fue separándose de forma progresiva.

Se puede definir al crédito como un contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses, tiene la característica de que se puede establecer un monto máximo de préstamo, dependiendo, entre otras variables de la capacidad de pago demostrada por el solicitante.

El Entorno Automotriz en México

En México existe un ligero aumento en las expectativas de crecimiento económico e inflación para 2012, el Banco de México en su reporte mensual correspondiente al mes de enero del referido año informa que los analistas económicos del sector privado encuestados prevén que el crecimiento del PIB para el cierre de éste año podría llegar a 3.90%, con una inflación general de 3.79%. Respecto al tipo de cambio del peso con relación al dólar estadounidense lo ubican en 13.14 pesos por dólar para este año y para 2013 prevén que sea de 13.10 pesos por dólar. En referencia a los salarios reales, los encuestados señalan que se presentará una recuperación en el primer semestre la cual será ligeramente superior en la segunda parte del año. Por último, los especialistas señalan que el flujo de inversión extranjera directa será de 18,405 y 19,731 millones de dólares en 2011 y 2012, respectivamente.

Con respecto al Índice de Confianza del Consumidor (ICC) en Estados Unidos, que en diciembre de 2011 había registrado un incremento al situarse en 64.8 puntos para un incremento de 22.8% respecto a diciembre de 2010, en el primer mes de 2012 el ICC se ubica en 61.1 puntos registrando un ligero incremento de 0.08% respecto a enero de 2011.

A pesar del modesto incremento registrado en enero de 2012, este índice aún es 30.0% menor al nivel reportado en enero de 2008 y 44.6% inferior al de enero 2007, meses previos a la crisis¹.

En México, el caso del 5° componente del Índice de Confianza del Consumidor que mide las posibilidades de consumo de bienes durables, en enero 2012 registró 90.4 puntos, que representan un incremento anual de 14.4% respecto a los 79.0 puntos alcanzados en enero 2011. Sin embargo, al comparar este índice del 5º componente de enero 2012, con lo registrado en el mismo mes de 2007, la diferencia todavía es 12.4% menor.

El mercado interno, aunque continúa creciendo lo hace con extrema lentitud, manteniéndose en niveles muy por debajo de las cifras previas a la crisis. La demanda de vehículos nuevos en enero 2012, es 22.9% inferior a la registrada en 2007 y las ventas en enero de 2012 fueron menores a las registradas en enero de 2001.

Las alternativas y acciones para dinamizar el mercado interno seguirán en el centro de la agenda de la industria automotriz durante 2012. El seguimiento a las medidas que se han tomado para tener un efectivo control a la importación de vehículos usados, el ordenamiento del parque vehicular en circulación, a través de normas que aseguren la renovación del parque vehicular y la promoción del mercado de autos nuevos, a través de esquemas fiscales más atractivos para las personas físicas y morales y de medidas gubernamentales que promuevan el financiamiento continuarán como objetivos a alcanzar.

¹ Datos extraídos de la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz en México).

Las medidas que la mayoría de los Estados de la República Mexicana han tomado para sustituir con tenencias locales la eliminación de la tenencia federal a partir de 2012, será en detrimento del objetivo de renovación vehicular y causarán distorsión comercial entre los Estados, a favor de aquellos que eliminaron completamente este impuesto.

En cuanto a la ventas al mercado nacional, la venta de automóviles y camiones ligeros en este primer mes de 2012 ascendió a 75,297 vehículos, registrando un incremento del 9.5%, respecto al mismo mes del 2010.

Sin embargo, las ventas internas de este inicio de año son 22.9% inferiores a las registradas en enero 2007, año previo a la crisis, con un volumen similar al registrado en el año 2001. En cuanto a la producción nacional, la producción total de vehículos en el primer mes de 2012 alcanzó un volumen de 202,701 unidades que comparadas con las 200,217 del mismo mes en 2011 muestra un modesto incremento de 1.2%.

La producción destinada al mercado de exportación, representa el 82.9% del total de vehículos ligeros producidos en el país. El nivel de producción total alcanzado en enero 2012, es el nivel más alto registrado para un mes de enero en la producción de vehículos ligeros en nuestro país.

La exportación de unidades en enero 2012, registró un volumen de 158,342 vehículos ligeros comercializados en el exterior, que comparados con los 165,046 de enero 2011, representan un decremento de 4.1%.

Al comparar los volúmenes del primer mes de 2012 con los de enero 2011, se observa que 4 de los 7 mercados de exportación registran bajas. La exportación a EE UU cayó 14.9%; a Canadá 19.0%; a África 64.9% y a Asia 85.7%. Solo la venta a Latinoamérica y Europa registra incrementos de 23.5% y 7.0%, respectivamente. Aunque EE UU continua siendo el principal destino de nuestras exportaciones con 62.6% del total exportado en este inicio de año, está abajo del 70.5% que representó a inicios de 2011.

Cuadro 1².

Cuadro Resumen: Exportaciones de Automóviles.

Exportación en Enero, 2011 – 2012.					
Exportación.	Enero		Diferencia.	Participación %.	
	(A)	(B)		(B-A)	2011
	2011	2012			
Estados Unidos.	116,429	99,059	-14.9	70.5%	62.2%
Canadá.	13,513	10,948	-19.0	8.2%	6.9%
Latinoamérica.	19,190	23,693	23.5	11.6%	15.0%
África.	991	348	-64.9	0.6%	0.2%
Asia.	3,006	431	-85.7	1.8%	0.3%
Europa.	9,859	10,548	7.0	6.0%	6.7%
Otros.	2,058	13,315	547.0	1.2%	8.4%
Total.	165,046	158,342	-4.1	100.0%	100.0%

México se ha convertido en un centro de manufactura y plataforma de exportación en la industria automotriz, lo que trajo como resultado que el año pasado los autos llegaran a 77 países, entre ellos Rusia, Líbano, Qatar, Rumania, Dubái y Taiwán informó la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

Países como Palestina, República de Banín, Camerún y Haití no importaron autos el año pasado, y hoy en día reciben autos de manufactura mexicana. Es interesante buscar mercados alternativos a los que no se habían exportado, pero difícilmente están a un nivel de competencia con el índice de exportación que se tiene hacia Estados Unidos.

México exportó un millón 580 mil autos durante el año pasado cuyos principales destinos fueron Estados Unidos, Alemania, Canadá, Brasil, Argentina, Perú, Rusia, Chile, Colombia y Uruguay.

Otro aspecto importante dentro de este entorno son los autos chocolate, pues generan desempleo y afectaciones económicas. Expertos en el sector automotriz comentan que por cada vehículo importado de forma ilegal a territorio mexicano se pierde un empleo, también afecta la economía de los estados y municipios del país; ya que no pagan contribuciones de derechos vehiculares.

Los propietarios de estos vehículos cuentan con la alternativa de entrar a la legalidad, acudiendo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para regularizar la importación de sus vehículos y con sello adquirir placas para circular dentro de la ley.

² Fuente: AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz).

La Secretaría de Gobernación (SG) se pronunció a favor de la prohibición de que los autos chocolate circulen sin placas y que porten permisos para conducir emitidos por otra entidad federativa, ya que esto forma parte de las acciones que se están realizando para mejorar la seguridad pública del país.

Se tiene detectado que crecerá la venta de vehículos ligeros pues se prevé que las ventas de autos y camiones ligeros crecerán entre el 4 y 5 % durante este año, alcanzando así entre los 78 y 79 millones de unidades aproximadamente, esto según un estudio realizado por expertos de la industria del automóvil con datos de la AMIA³.

Todo parece indicar que las ventas y la producción de automóviles crecerán aún más el próximo año, pero existe una gran preocupación por la afectación que puede tener sobre los consumidores la crisis de deuda Europea.

También se ha detectado un crecimiento del 10% en el comercio de los vehículos, pues en noviembre pasado se registró un crecimiento de casi 19% en el comercio de vehículos: los compactos aumentaron 11.7% con 2 mil 418 unidades más, los autos de lujo crecieron 23.5% con 756 vehículos adicionales, los autos deportivos registraron 65.6% con 314 unidades de más y los autos de usos múltiples crecieron 8.3% con mil 274 automotores adicionales.

Las ventas acumuladas del año pasado crecieron un 10.4% en comparación con el mismo periodo del año 2010, vendiendo así 790 mil 190 vehículos, lo que equivale a 74 mil 725 unidades más.

Por el contrario el segmento de camiones ligeros en el mismo periodo disminuyó 6.2% con 8 mil 132 unidades menos que en el 2010.

Por último cabe mencionar que la producción y la exportación automotriz obtuvieron cifras record, en 2011 cerró el año con 2.5 millones de unidades fabricadas y 2.1 millones exportadas.

Existen grandes retos dentro de la industria, pues el 2012 representa una prueba de fuego para las economías de todo el mundo, ante diversos riesgos que podrían colocar en jaque el orden mundial con la crisis europea, o la desaceleración en Estados Unidos, pruebas de fuego para las automotrices.

Aunque hay retos externos, este año, la economía mexicana está sólida y anclada. Si consideramos que el mercado de autos en México continuará creciendo moderadamente y sólo hasta 2014, se alcanzará la cifra del millón de unidades.

³ Fuente: AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz).

La economía y la situación del país están permitiendo que los clientes se acerquen a las marcas automotrices, aunque aún se mantienen ciertas dudas sobre los temas de financiamiento, por lo que no hay un gran despegue en la venta de autos. Es notorio que seguirá habiendo crecimiento para 2012, en cuanto al mercado automotriz en México, sin embargo, éste será más conservador y sustentable con respecto a 2011.

Para este año la apuesta por las marcas en el mercado mexicano buscará la atención de aquellos que podrán acceder a un auto nuevo, colores, innovación, tecnología, modelo y equipamiento pasará por la venta de los consumidores mexicanos.

Las marcas están más preocupadas por opciones en el mercado de ahorro de combustible y energías alternativas, Mazda ofrecerá este año en México, tecnología denominada Skyactiv que dará a los clientes 30% de ahorro de combustibles.

Esta tecnología modifica trenes motrices, motores, transmisiones, carrocería y chasis, mejorando la eficiencia del manejo, reduciendo el peso de los vehículos y manteniendo la diversión en el manejo. Esta tecnología que será introducida en nuestro país a través de la CX-5 será integrada en todo el portafolio de productos Mazda que se comercialicen en el país.

BMW trabaja para ofrecer este 2012 un portafolio de productos que marcarán tendencia, como es el crecimiento de vehículos de combustión con tecnologías de punta creando nuevas herramientas en vehículos de combustible alterno. Pilares como EfficientDynamics hacen que los vehículos BMW puedan ahorrar combustible y contaminar menos.

Por otro lado, con ConnectedDrive da un paso adelante en tecnología “en materia de conectividad estamos integrando sistemas para que el conductor y el resto de los pasajeros puedan hacer uso de Internet desde el vehículo, leer correos electrónicos en la pantalla, recibidos a través del teléfono inteligente; así como utilizar diversos servicios relacionados con la navegación y el entretenimiento”, señala Gerd Dressler, director de BMW Group México.

Este 2012 se espera que la industria pueda colocar más de 900 mil unidades entre diversos segmentos de mercado, pero los retos siguen siendo los mismos que hace años: la falta de incentivos de parte del gobierno para impulsar de una vez por todas el mercado interno.

En nuestro país los indicadores automotrices, si bien es cierto que son positivos para las exportaciones y la producción, reflejan una venta en el mercado interno que no ha logrado recuperarse de los efectos de la crisis. Además, se encuentra muy por debajo de los niveles en los que México debería estar.

El Financiamiento Automotriz en México Situación Actual

Este año, los distribuidores de autos tienen claro que el financiamiento es la salida para mantener y acelerar el mercado mexicano.

Las alemanas Mercedes-Benz y BMW desde hace varios años han desarrollado su brazo económico propio para ofrecer financiamiento a sus compradores logrando un éxito.

Un ejemplo es Daimler Financial Services México, que en el primer trimestre del año apareció como la financiera cautiva número uno, en el segmento de vehículos, con una participación de mercado de 38%: diez puntos arriba que su rival más cercano.

Por su parte, BMW Financiera, desde 2006, destinó 175 millones de pesos a fortalecer esta área para operar como Sociedad Financiera de Objeto Limitado (Sofol), para darle un impulso al mercado.

Una parte importante del financiamiento lo capitalizan los bancos, que en los últimos años han aumentado su capital, sin embargo, la ventaja de la Sofol es la posibilidad de acceder a recursos más baratos mediante la emisión de deuda en el mercado de valores.

Por lo pronto, más de treinta marcas de todo el mundo se disputarán un trozo del pastel de un mercado que finalizó el año pasado con la comercialización de 881,063 unidades, según estimaciones de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA).

Para 2012 se estima que la industria automotriz en México alcanzará 945,000 unidades, que significaría un incremento de 5% respecto al año pasado.

Esto les permitiría continuar con un ritmo de recuperación, si bien lento, con expectativas positivas.

Es importante mencionar que todavía estamos recuperándonos ante la crisis de años anteriores; aún no estamos al total de la recuperación, por ello, es importante seguir manteniendo estrategias para eliminar los obstáculos.

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

**Capítulo 2
Estudio de Mercado**

Mercado y Competencia: Financiamiento Automotriz en México

El Análisis de Mercado, cumple con el objetivo de situarnos en el ambiente macroeconómico en el que se encuentra la empresa actualmente y su posicionamiento en el mercado respecto de sus competidores.

Este Estudio de Mercado, es también una cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos acerca de los problemas vinculados con la comercialización del servicio que prestamos.

Resulta necesario realizar previamente un análisis, para determinar cuál es la información que precisa recopilarse, anotarse y analizarse, en este caso los datos utilizados fueron tomados de los registros de metas mensuales del año 2011.

El Análisis de Mercado abarca desde el marketing, entendido como el proceso de planificación y ejecución de la producción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de organización, hasta el estudio propiamente dicho del mercado, su comportamiento, así como de los consumidores y sus preferencias a la hora de adquirir el producto ofrecido por la empresa, en este caso Finanzia Auto Bancomer.

Se realiza un análisis general de Finanzia Auto Bancomer, para continuar con el posicionamiento de cada una de las Alianzas Comerciales que son 4: Ford Credit, Honda, Suzuki y MultiMarca, estas 4 forman en su conjunto Finanzia Auto Bancomer.

La cantidad máxima que los consumidores pertenecientes a un mercado estarían dispuestos a consumir es lo que se entiende como mercado potencial, el cual depende tanto del esfuerzo de marketing, las variables del entorno económico, el transcurso del tiempo como de la diversidad de producto existentes.

Los mercados están formados por compradores, y estos difieren unos de otros en uno o más aspectos (deseos, recursos, localización geográfica, actitudes de compra y prácticas de compra), cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.

El procedimiento de segmentación se compone de tres etapas:

- Etapa de encuesta (localización de grupo de consumidores para analizar sus motivaciones, actitudes y comportamientos).
- Etapa de análisis (aplicación de técnicas multivariantes para el estudio de los datos)
- Etapa de perfil (cada segmento debe ser perfilado en términos de distinguir actitudes, comportamientos, características demográficas, psicológicas o hábitos de consumo)

Este procedimiento debe replicarse periódicamente, porque los segmentos de mercado cambian a lo largo del tiempo.

Entendiendo como demanda el volumen total que sería adquirido de un producto por un grupo determinado de compradores, en un lugar y período de tiempo fijados con unas condiciones del entorno y esfuerzo comercial dados. La demanda se divide en tres dimensiones:

- Dimensión producto o producto demandado.
- Dimensión mercado o compradores del producto.
- Dimensión temporal o periodo de tiempo en el que se cuantifica la cantidad de producto vendido.

Es importante para la empresa conocer su cuota de mercado, entendiéndose como tal la parte de la demanda global que se dirige hacia una marca determinada, siendo la demanda global el conjunto total de productos adquiridos en un mercado definido, para unas condiciones económicas dadas y un presupuesto comercial establecido, es preciso pues concretar el producto, grupo de consumidores, ámbito geográfico, período de tiempo y condiciones comerciales en que se cuantifica dicha demanda global.

Dos clases de factores influyen en la demanda, los factores controlables como esfuerzo de la empresa para vender el producto, Producto, Precio, Promoción y Distribución, conocido como las "4p" respondiendo a las correspondientes iniciales inglesas: Product, Price, Promotion, Place y también están los factores no controlables: amplitud y extensión del mercado (estructurales), situación económico social (coyunturales) y empresas competidoras (competencia).

Ambiente General del Sector en el que Participa

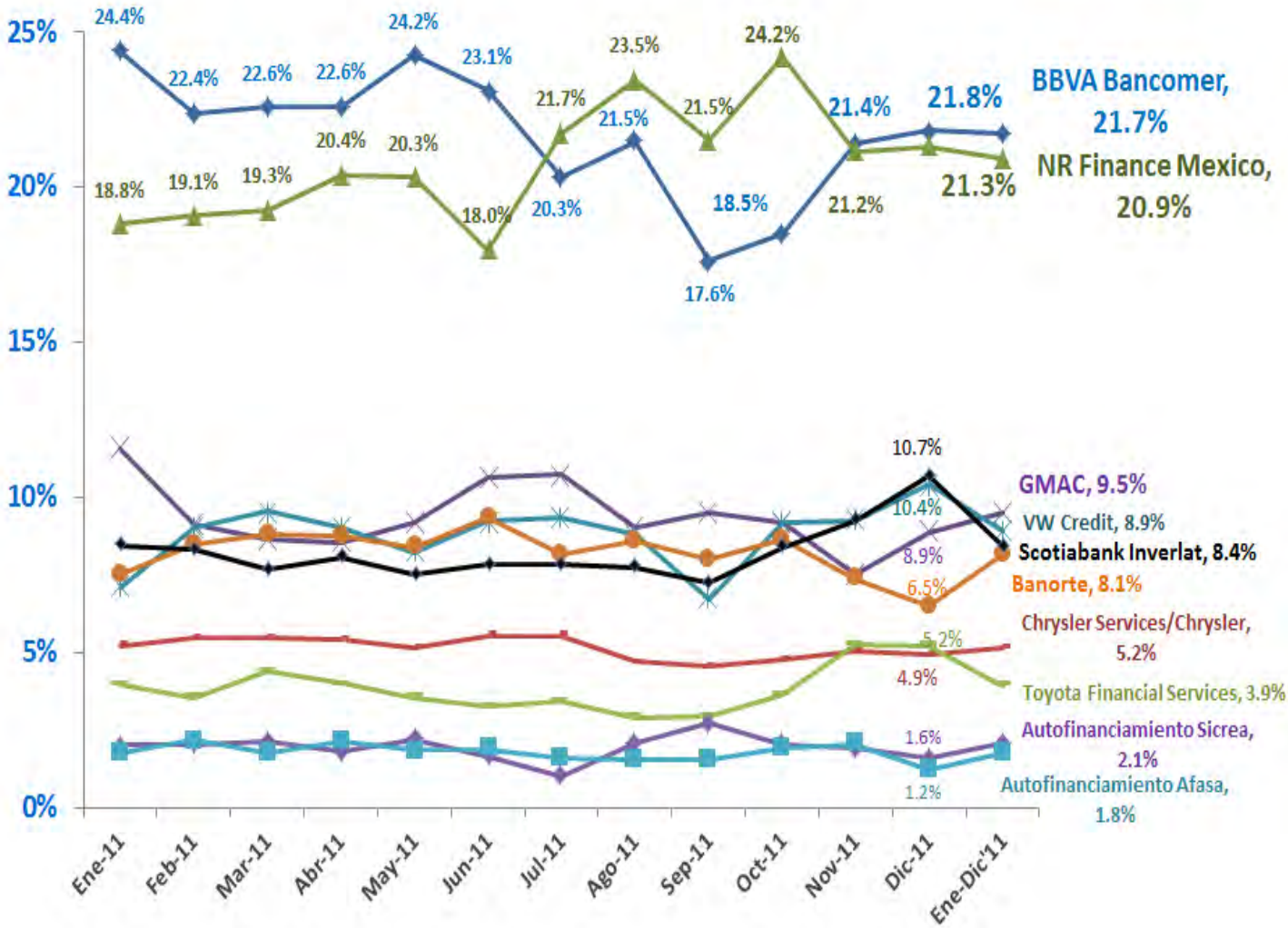
Comenzaremos por revisar el posicionamiento de la empresa dentro del segmento de las financieras automotrices y para el análisis acotaremos el mercado a las 10 financieras de mayor importancia del país, estas son: Finanzia Auto Bancomer, N R Finance México, GMAC, VW Credit, Scotiabank Inverlat, Banorte, Chrysler Services /Chryler, Toyota Financial Service, Auto Financiamiento Sicea, y Auto Financiamiento Afasa.

El gráfico 1, muestra claramente que el mercado esta liderado por 2 financieras, BBVA Finanzia Auto Bancomer que abrió el año con una participación de mercado de 24.4% y cierra en diciembre como el líder del mercado con una participación del 21.8% y N R Finance Mexico que comenzó el 2011, con un 18.8%, sin embargo durante julio, agosto, septiembre y octubre se posiciono como el líder del mercado cayendo a una participación del 21.3% al cierre del año para situarse en el 2º lugar.

Muy por debajo de los líderes del mercado, se da una fuerte competencia entre 5 financieras: General Motors A. Credit que cerro el año con un 9.5%, seguido de VW Credit con un 8.9%, a continuación Scotia Bank Inverlat con el 8.4% y cerrando la pinza Banorte con el 8.1%, todo lo anterior se percibe de mejor manera en el gráfico No. 1.

La parte baja de la tabla es disputada por Chrysler Services/Chrysler, que cerro el 2011 con una participación de mercado de 5.2%, seguido de Toyota Financial Service con el 3.9% y los dos últimos Auto Financiamiento Sicrea con el 2.1% y Auto Financiamiento AFASA con el 1.8%, esto se puede ver claramente en el gráfico 1.

Gráfico 1⁴.
Las 10 Financieras Automotrices más importantes de México.



⁴ Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanzia Auto Bancomer 2011 y cifras reportadas por la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz).

Ahora que se ha analizado el posicionamiento en el mercado, respecto de las otras financieras, es importante revisar la participación de mercado que la empresa tiene dentro del segmento del Crédito de Auto Bancario.

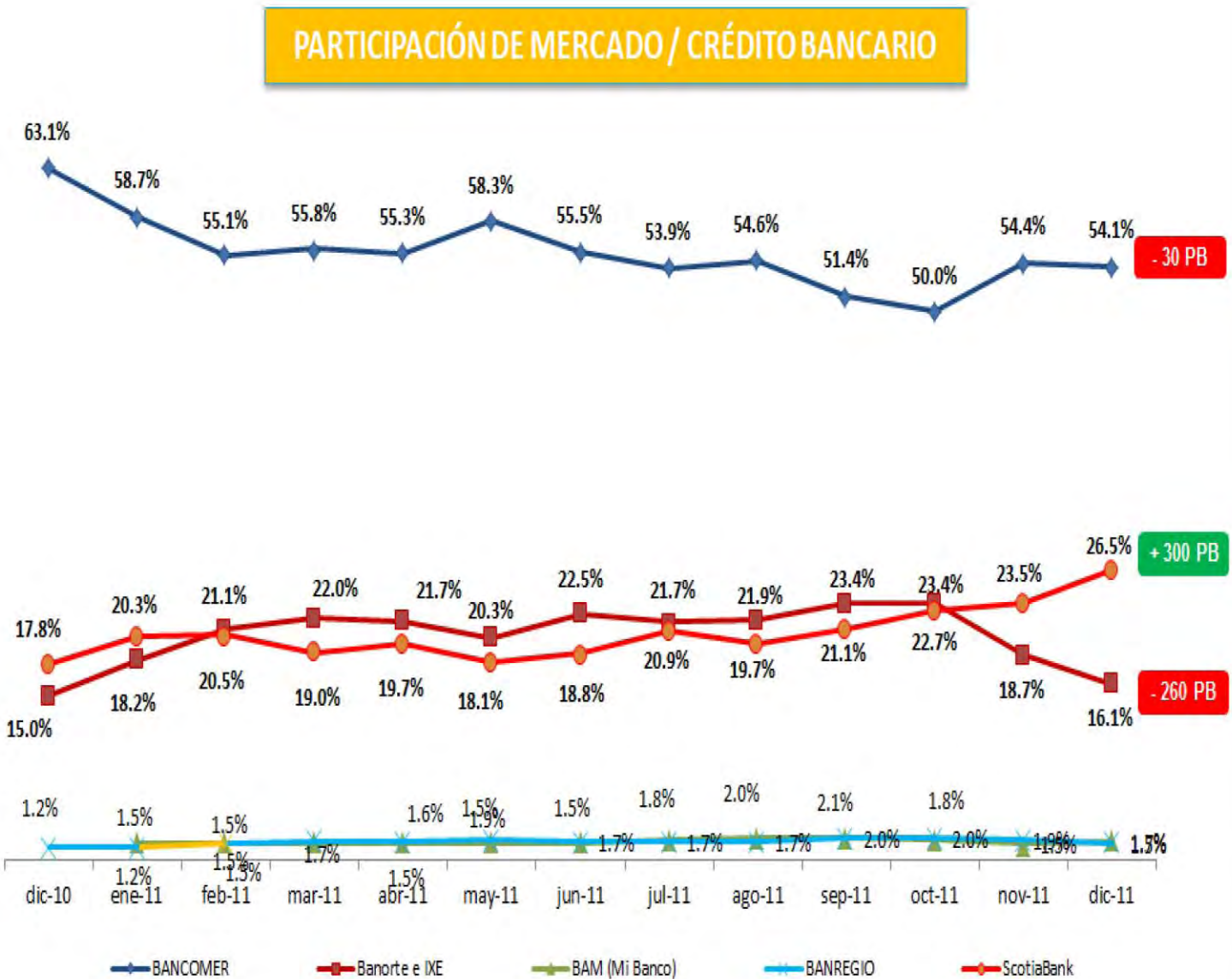
Este segmento lo podemos acotar a los 5 Bancos que más crédito de Auto otorgaron durante el 2011: Bancomer, Banorte IXE, BAM (Mi Banco), Banregio, ScotiaBank.

El líder del mercado durante todo el 2011 fue Bancomer, sin embargo, es preocupante la notoria pérdida de 30 puntos base que se da al cierre del año con un 54.1% de participación de mercado, esto se puede notar claramente en el gráfico 2.

Banorte IXE y Scotia Bank, se pelean durante todo el año el 2º y 3er, lugar cerrando el año Scotia Bank en 2º lugar con 26.5%, muy arriba de Banorte IXE en tercero con un cierre en diciembre de 16.1%, el gráfico 2 muestra esto más claramente.

Al final de la tabla se encuentran Banregio y BAM (Mi Banco) que cierran con 1.7% y 1.5% respectivamente.

Gráfico 2^o.
Participación de Mercado del Segmento Crédito Bancario.

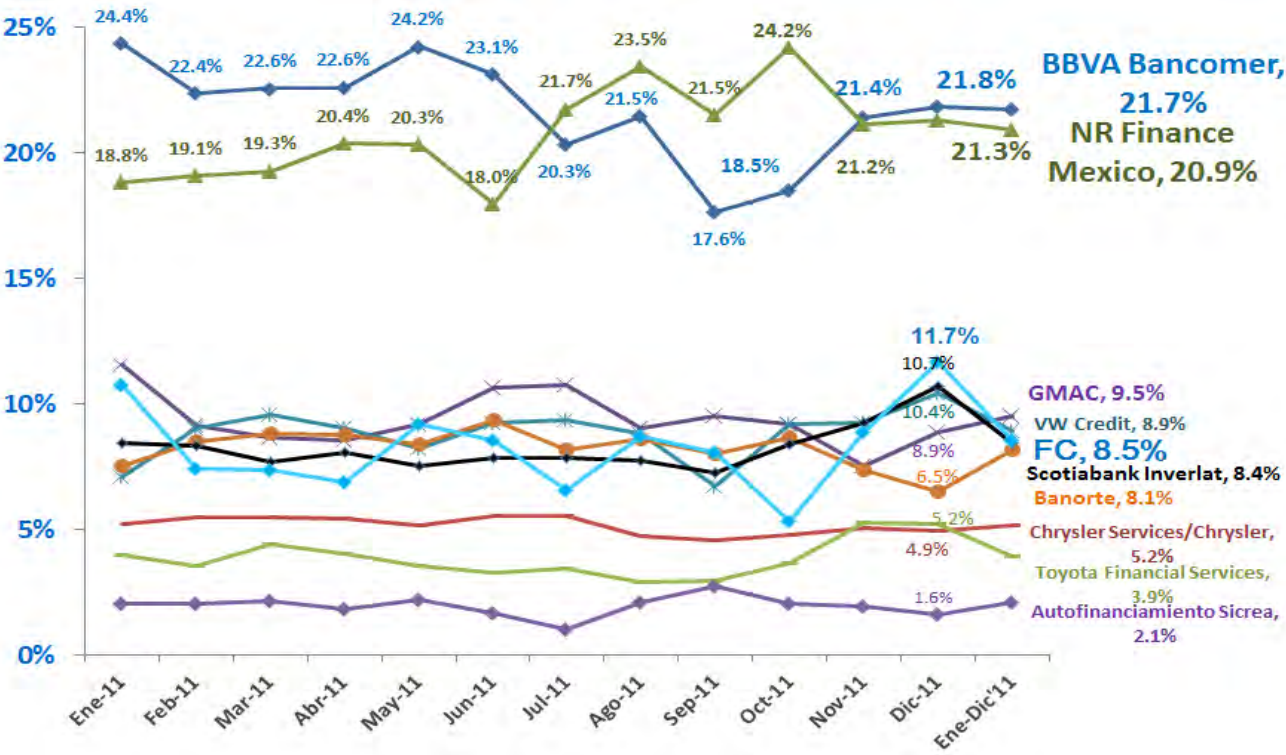


5 Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanza Auto Bancomer 2011.

Una vez concluido lo anterior, es necesario resaltar un detalle, Finanzia Auto Bancomer esta conformado por 4 unidades de negocio o alianzas comerciales: Ford Credit, Honda, Suzuki y Multimarca siendo Ford Credit la que mayor participación tiene de las 4, se analizara la última.

El gráfico 3, hace notar que Ford Credit tiene un porcentaje de participación tan importante, que es posible medirla dentro de las mismas financieras sobre la que fue medida la Unidad de Negocio Completa. Ford Credit se coloca dentro del 5º lugar de 10 competidores en el mercado con un 8.5% de participación, por debajo de Bancomer mismo como unidad de negocio completa (Ford Credit, Honda, Suzuki y Multimarca) con un 21.7%, N R Finance México con el 20.9%, General Motors A. Credit con 9.5% y VW Credit con un 8.9%. Le siguen a Ford Credit, Scotia Bank Inverlat con una participación de 8.4%, Banorte con el 8.1%, Chrysler Services /Chrysler 5.2%, Toyota Financial Services con el 3.9% y en último lugar del mercado Autofinanciamiento Sicrea con el 2.1%, todo esto en el gráfico 3.

Gráfico 3⁶.
Ford Credit y su posición de Mercado respecto de las 10 Financieras Automotrices más importantes de México.



⁶ Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanzia Auto Bancomer 2011 y cifras reportadas por la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz).

Es tan importante la participación de Ford Credit en el mercado, que si analizamos Finanzia Auto Bancomer sin su participación como unidad de negocio, podemos notar la caída en la posición de mercado respecto de otras instituciones bancarias que otorgan créditos automotrices, esto se puede notar en el gráfico 4.

Por último, si analizamos a Ford Credit como financiera de casa de Ford Motor Company, respecto de los competidores que pretenden robarle créditos de los distribuidores Ford, podemos notar que realmente es mínimo el porcentaje de créditos que se desvían por otras financieras, es decir, del 100% de ventas a crédito que tuvo Ford Motor Company en México durante el 2011, Ford Credit (Bancomer) obtuvo un 87.7% al cierre del año sus competidores más cercanos Scotia Bank con un 5.5% de participación y Banorte con el 5.2%, muy al final de la tabla, Banregio con 0.7%, BNP el 0.6% FinanMadrid con el 0.2% y al final BAM y Autosummit con 0.1% respectivamente. El gráfico 5 muestra esto de manera clara, la escala aplicada es logarítmica para logra notar el efecto.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO / CRÉDITO BANCARIO (SIN FORD)

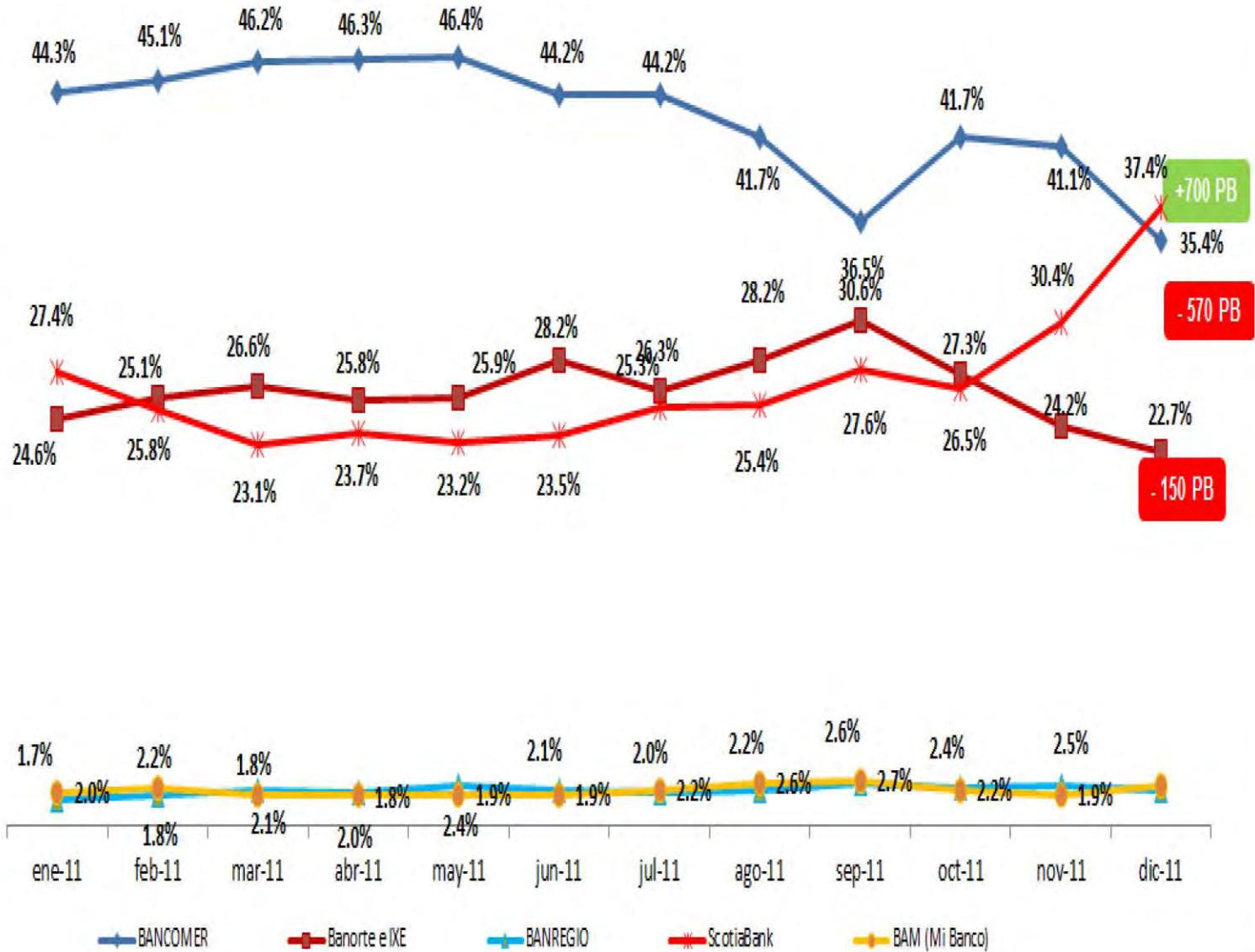
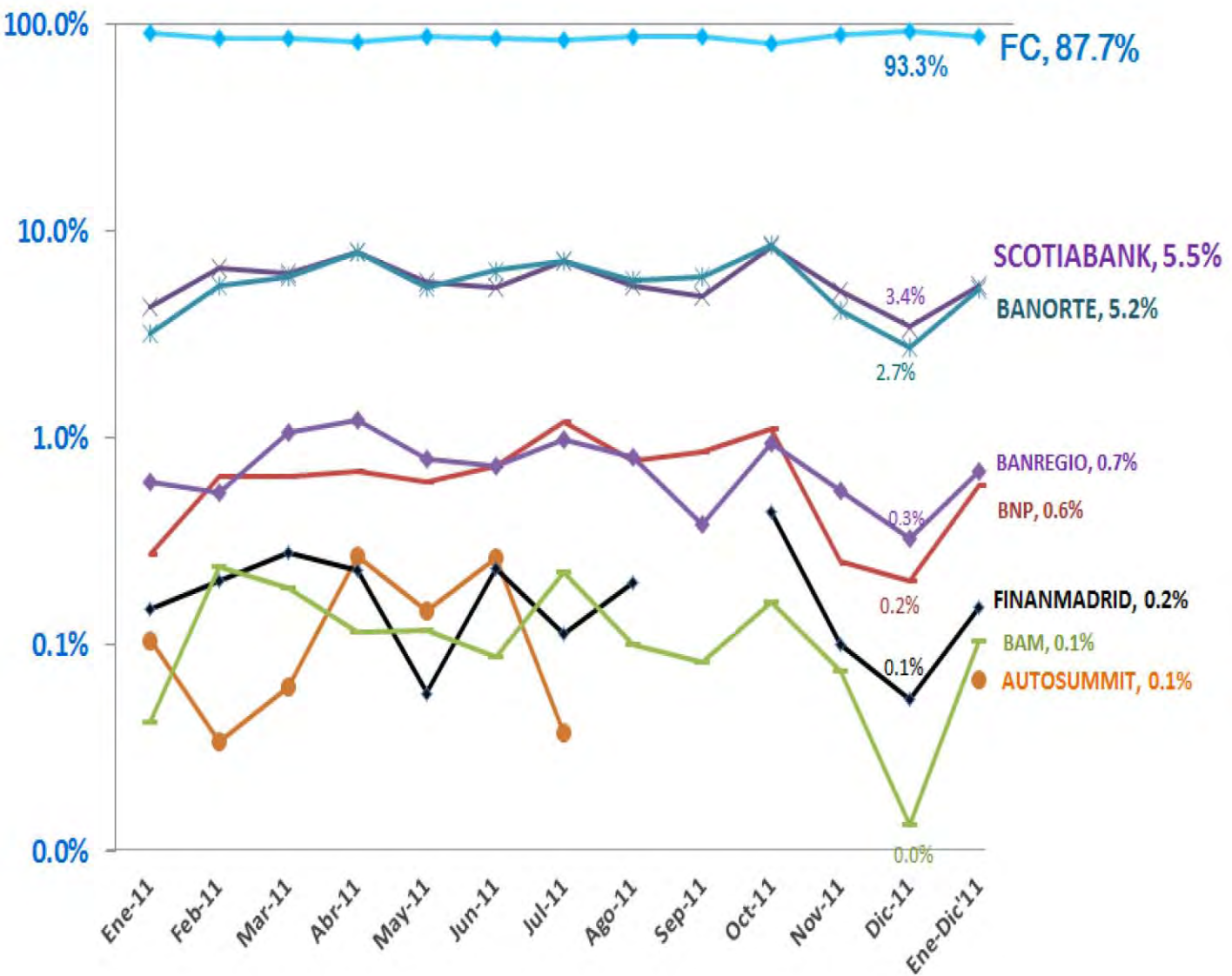


Gráfico 4.
Participación de Mercado del Segmento de Crédito Bancario sin considerar Ford Credit.

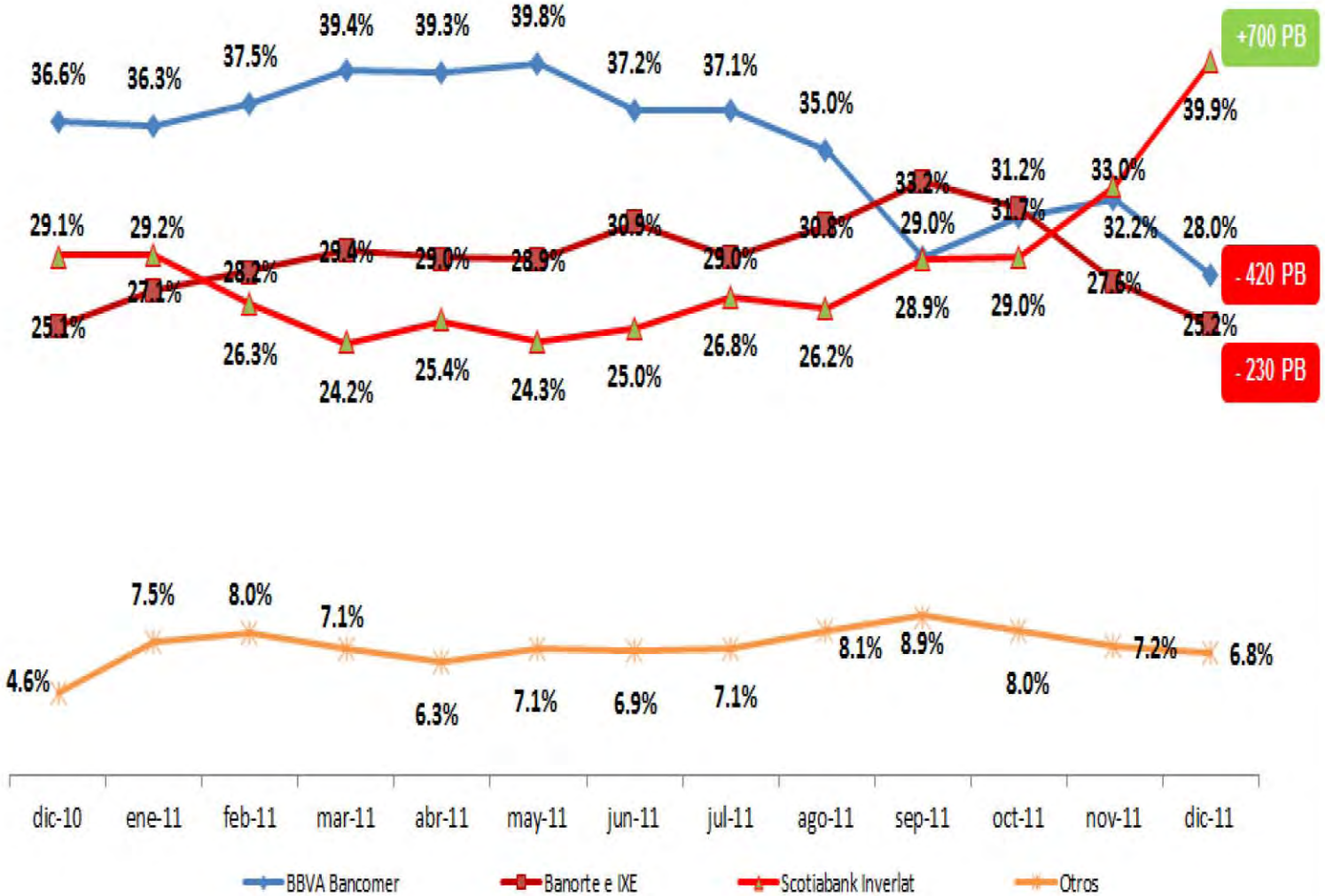
7 Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanza Auto Bancomer 2011 y cifras reportadas por la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz).

Gráfico 5.⁸
 Ford Credit como Financiera de Casa de Ford Motor Company y sus competidores.



⁸ Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanza Auto Bancomer.

Gráfico 6^o.
Multimarca y su posicionamiento en el mercado.



9 Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanza Auto Bancomer.

El gráfico 6, permite ver la posición de la unidad de negocio Multimarca respecto de sus 2 competidores más cercanos, desafortunadamente para la alianza Scotiabank Inverlat cerro el 2011 como líder con un 39.9% de participación de mercado Multimarca (Bancomer) quedo en segundo lugar con el 28.0%, mientras que Banorte queda muy cerca con el 25.2%, los otros bancos solo representan el 6.8% de participación.

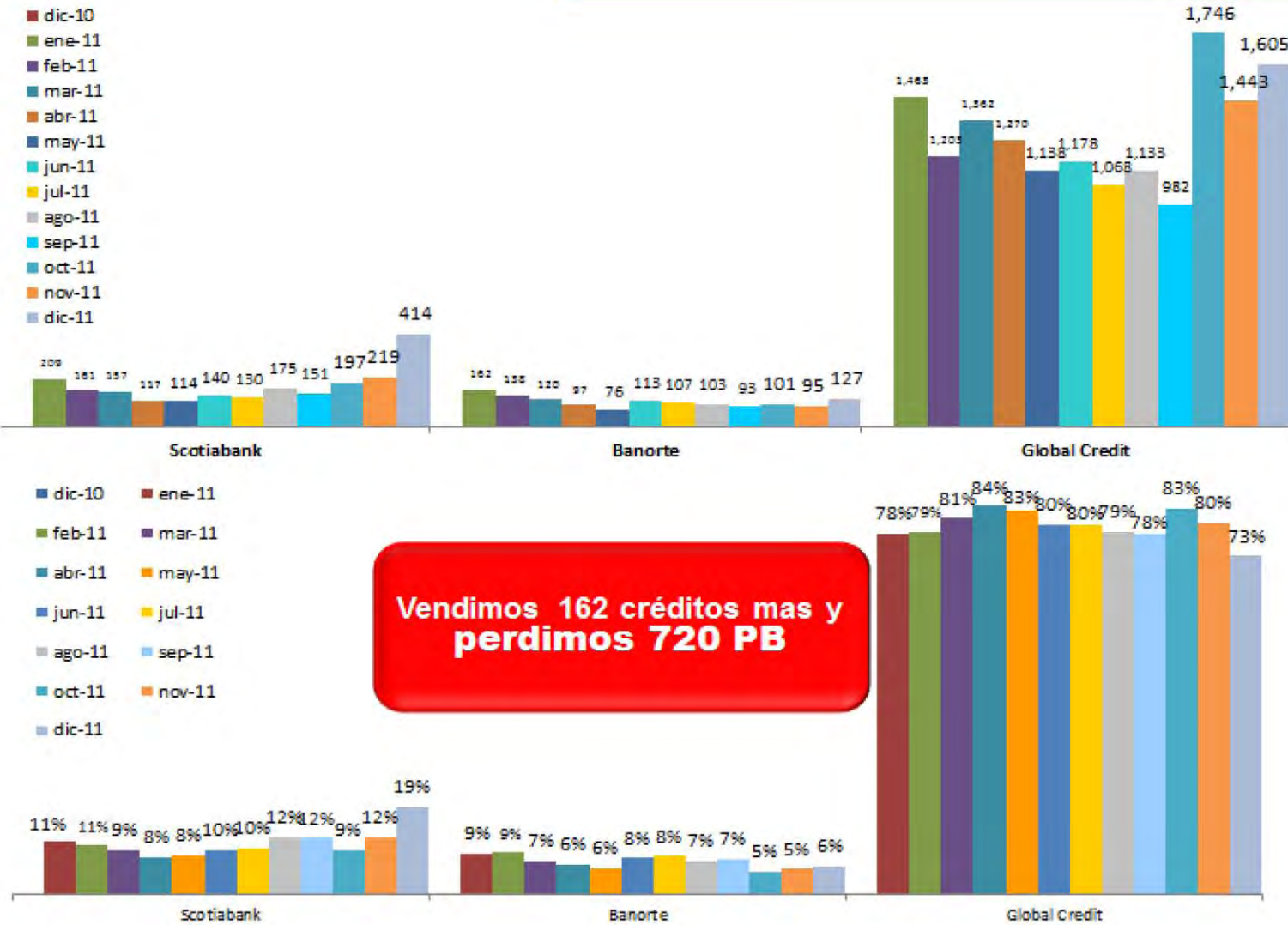
El gráfico 7, muestra que si bien Honda se mantuvo como líder respecto de sus competidores, al cierre del año su participación es de 73% representando una caída de 720 puntos Base, le sigue Scotiabank con el 19% y Banorte con el 6%.

El Grafico 8, refleja la posición de la alianza Suzuki respecto de sus competidores como financiera de casa, aquí también notamos una caída de 30 puntos base cerrando el 2011 en un 74.7% de participación seguidos por Scotiabank con un 21% y Banorte con el 3% de participación de mercado.

Por último, se presenta el resumen de este análisis de mercado a manera de cuadro. El Cuadro 1 muestra de manera muy puntual las caídas en puntos base que se tuvieron al cierre del 2011, lo que esto implicará en retos para el 2012 y da una amplia idea del posicionamiento que tiene la empresa dentro del sector como Finanzia Auto Bancomer y cada una de sus unidades de negocio o alianzas (Ford Credit, Honda, Suzuki y Multimarca)

Alianza Honda.

Gráfico 7¹⁰.
Honda como Financiera de Casa y sus competidores.

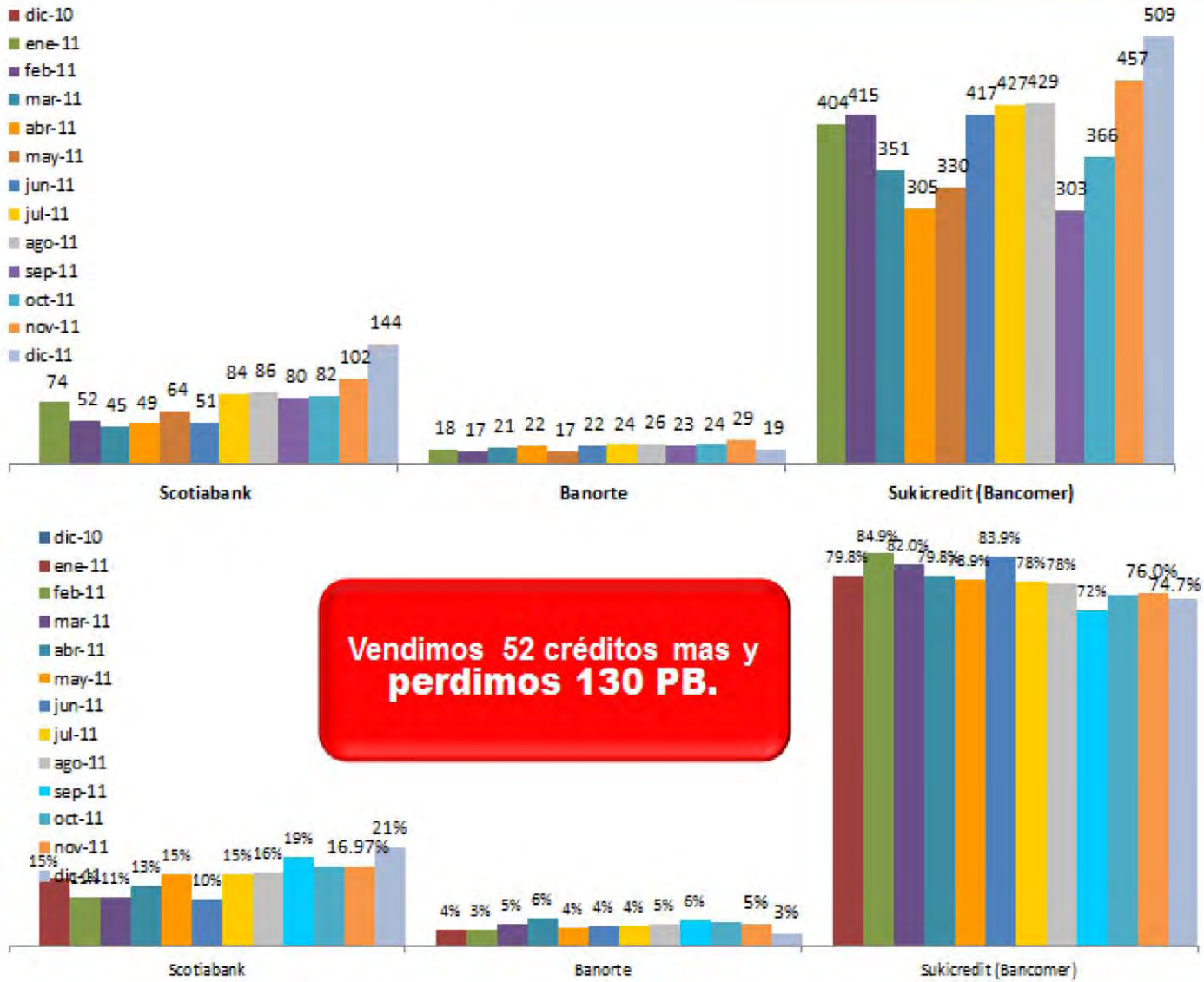


Vendimos 162 créditos mas y perdimos 720 PB

¹⁰ Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanzia Auto Bancomer.

Alianza Suzuki

Gráfico 8¹¹.
Suzuki como Financiera de Casa y sus competidores.



11 Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanzia Auto Bancomer.

Comportamiento x marca

Generales		Nov	Dic		Financiera Marca
	Finanzia	54.4%	54.1%	- 30 PB	Bancomer
	Finanzia sin Ford	41.1%	35.4%	- 570 PB	Bancomer sin Ford
	Multimarca	32.2%	28.0%	- 420 PB	Multimarca
Marcas Multimarca	VW	14.4%	10.8%	- 360 PB	Volkswagen Credit
	Chrysler	11.3%	9.3%	- 200 PB	Chrysler Services
	Nissan	3.5%	2.9%	- 60 PB	NR Finance
	GM	11.0%	9.6%	-140 PB	GM Ally
Alianzas	Honda	80.4%	73.2%	-720 PB	Global Credit
	Suzuki	76.0%	74.7%	- 130 PB	Suki Credit
	Ford	90.0%	93.5%	+350 PB	Ford Credit

¹² Elaboración Propia con Base en el reporte anual de Resultados Finanzia Auto Bancomer y las cifras reportadas por la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz).

Análisis FODA Finanzia Auto Bancomer

Fortalezas

- La Practicaja Bancomer, lo que permite al cliente efectuar sus pagos 24 hrs. al día los 365 días del año en caso de que requiera hacer pagos por problemas posteriores con su domiciliación.
- Prestigio como la mejor y más grande Financiera de Autos en México.
- Somos la Financiera de Casa de Ford, Honda y Suzuki.
- El depósito al distribuidor es realizado el mismo día que la operación se formaliza.
- Somos conocidos como la RED de ventas de mayor fuerza a nivel Banco.

Oportunidades

- Buscar ser la 1ª Opción siempre mencionada en cada una de las distribuidoras de nuestras alianzas.
- Debemos de resolver el problema de las tarifas de Seguro, se recomienda manejar tiempo de respuesta no mayor a 3 hrs. para determinar las tarifas.
- Los cotizadores deberán de ser actualizados constantemente para brindar un servicio competitivo.
- Se sugiere no cobrar comisión por apertura en caso de ser repetitivo en cualquier producto o segmento.
- Romper el Paradigma de Persona Moral en ciertos productos, ya que en la actualidad existen productos que no están atendidos por ninguna financiera.
- Sería conveniente revisar los planes que tenemos para que, con base en la oferta de financiamientos podamos ofrecer algún plan realmente atractivo principalmente en cada una de nuestras alianzas.
- Revisar el potencial real de cada uno de los distribuidores para que la exigencia sea acorde a sus capacidades.

Debilidades

- Tardanza en la respuesta (en ocasiones se vende la unidad que interesaba al cliente y después se da la aprobación).
- Falta de planes atractivos.
- Muchos condicionamientos para que se logren las aprobaciones de los créditos automotrices, estos de parte de nuestro departamento de Admisión y Análisis (principalmente en el porcentaje de enganche).
- Extremadamente rígidos con la comprobación de ingresos.
- Tardamos meses en pagar los incentivos a Distribuidores y Fuerza de ventas.

Amenazas

- Imposible ignorar las tasas que nuestros competidores manejan, la que más nos roba clientes SCOTIA 11.90%.
- Scotia paga 2 años de comisión por crédito a Distribuidor, en caso de ser seguro multianual paga la comisión total en una exhibición.
- El vendedor no reconoce lealtad ni financiera de casa, su única motivación es el Beneficio Económico.

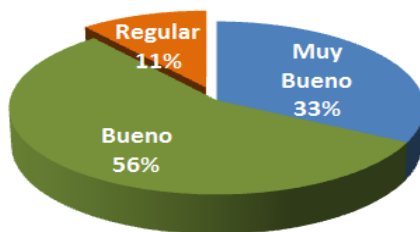
Aunado al análisis anterior, a principios de Febrero'12, se hizo a través de los D.A.M's ¹³ una encuesta al total de los distribuidores que forman la red comercial, para saber los puntos de mejora que tenemos en Finanzia Auto Bancomer y salieron cosas muy valiosas, que si se toman como áreas de oportunidad y se realizan las mejoras al proceso o aplicativos correspondientes, tanto en el producto de Personas Físicas, como en el de Personas Morales nos permitirán cumplir los objetivos trazados para este año.

En muchas de estas áreas de oportunidad, se está avanzando, pero hay otras que se pueden implementar fácilmente, las cuales enuncio a continuación. En general un 60% de los distribuidores nos califican bien y un 40% regular o mal, entre las principales oportunidades que tenemos:

Cuadro 3¹⁴.

Áreas de oportunidad Producto Personas Físicas.

Evaluación global del Proceso de Admisión Persona Física



ÁREAS DE OPORTUNIDAD PF

- Tardanza en pegar complementos .
- Se piden muchos complementos y en partes.
- En ocasiones no validan la información enviada y la vuelven a pedir y se ingresó de inicio.
- Cambios frecuentes de Analistas de Admisión.
- Investigación telefónica tardada y agresiva.
- Inv. Telefónicas a celulares
- Emisión de contrato junto con la póliza.
- Mayor criterio de analistas y facultades.
- Dar viabilidad condicionado a entregar el documento no legible.

	MB	B	R	M	NA
1. En recepción de documentación	24%	49%	22%	5%	0%
2. Rapidez en análisis de las operaciones	34%	52%	13%	2%	0%
3. Solicitud de complementos solo en casos excepcionales	24%	46%	26%	2%	2%
4. Actitud y atención de los Analistas	66%	30%	3%	0%	1%
5. Garantía Niveles de Servicio (4 hrs) solo unidades nuevas	32%	36%	29%	3%	0%
6. Aplicativo del cotizador y página WEB de Persona Física	30%	52%	15%	3%	0%
7. Envío de documentación para Compra Persona Física	66%	30%	2%	2%	0%
8. Tiempo de Desembolso de la Compra Persona Física	70%	25%	4%	0%	1%
9. Evaluación global del Proceso de Admisión Persona Física	33%	56%	11%	0%	0%

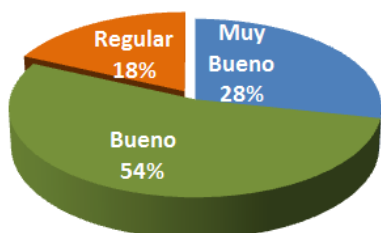
¹³ D.A.M.: Dealer Account Manager, Gerente de Ventas.

¹⁴ Elaboración Propia con Base en la encuesta realizada en Febrero del 2012 a la totalidad de os Distribuidores que conforman la Red de Ventas.

Cuadro 4¹⁵.

Áreas de oportunidad Producto Personas Morales.

Evaluación global del Proceso de Admisión Persona Moral



ÁREAS DE OPORTUNIDAD PMorales

- Utilizan vocabulario que en ocasiones no es muy claro, muy escuetas y confusas las observaciones en caja de notas.
- Tardado cuando "Se somete a sanción"
- Mayor apoyo telefónico y en reconsideraciones.
- Poca coordinación con el área de bastanteos y Admisión.
- Enviar Actas por imagen a bastaneo o anexarlas en la WEB.
- Tardado el bastaneo.
- Muchos errores al cargar datos para impresión de contratos y mala actitud de las personas que los cargan.
- Comunicación con Área de Admisión Morales.
- Enviar la respuesta de lo que hace falta en una sola observación hacia el Distribuidor.
- Separar los folios que ya están pagados, de los que están aprobados en las diferentes páginas WEB.

1. En recepción de documentación	32%	41%	23%	3%	1%
2. Rapidez en análisis de las operaciones	22%	46%	27%	5%	0%
3. Actitud y atención de los Analistas	48%	40%	9%	1%	2%
4. Una vez recibidas las actas completas, el tiempo actual para la generación de bastanteos es:	23%	39%	32%	5%	1%
5. Aplicativo del cotizador y página WEB de Persona Moral	35%	52%	9%	2%	2%
6. Envío de documentación para Compra Persona Moral	60%	36%	2%	1%	1%
7. Tiempo de Desembolso de la Compra Persona Moral	56%	36%	6%	1%	1%
8. Evaluación global del Proceso de Admisión Persona Moral	28%	53%	18%	0%	1%

Cuadro 5¹⁶.

Áreas de oportunidad Para Pago de Comisiones y Organización de Ferias y Eventos.

	MB	B	R	M	NA
1. Agilidad en el pago de comisiones al vendedor	30%	38%	26%	6%	0%
2. Apoyo a Ferias y Eventos Especiales	25%	50%	17%	3%	5%

ÁREAS DE OPORTUNIDAD Pago Comisiones

- Hubo retrasos en los pagos a asesores en súper combos
- El pago de los vendedores forma parte de un pilar de venta, si no tenemos respuesta en tiempos caemos en rechazo del producto
- No tenemos fechas contundentes del pago de la comisión de los vendedores y hay inconformidad}
- Si hay algún error en el pago de comisiones... se tardan bastante para las aclaraciones.
- Enviar reporte quincenal con reporte de comisiones pagadas, directo al F%l para llevar su control de pagos.
- Poner una referencia para identificar el depósito de la comisión.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD Ferias y Eventos

- Mas eventos con tasa cero
- Mas apoyo en análisis
- Necesario material publicitario,
- Planes especiales seminuevos
- Se debería reevaluar la comisión del vendedor ya que los bancos les están pagando del 2 al 3% del monto a financiar mientras que la financiera de casa solo les paga 240 pesos
- Que se realicen mas seguido
- La competencia viene y entrega premios a los vendedores y los invitan a comer

¹⁵ Elaboración Propia con Base en la encuesta realizada en Febrero del 2012 a la totalidad de os Distribuidores que conforman la Red de Ventas.

¹⁶ Elaboración Propia con Base en la encuesta realizada en Febrero del 2012 a la totalidad de os Distribuidores que conforman la Red de Ventas.

Cuadro 6¹⁷.

Cuadro Resumen: Áreas de Oportunidad.

Evaluación Global de Finanzia Auto Bancomer

	MB	Bueno	Regular	Malo
Evaluación Global de Finanzia Auto Bancomer	25%	64%	11%	0%
Bajío	10%	70%	20%	0%
Metro Norte	70%	15%	15%	0%
Metro Sur	32%	58%	11%	0%
Noreste	5%	90%	5%	0%
Norte	13%	73%	13%	0%
Occidente	25%	63%	13%	0%
Sur	11%	78%	11%	0%
Sureste	20%	80%	0%	0%

El cuadro resumen muestra la percepción que se tiene del servicio que presta la empresa, los resultados se presentan por División, ya que así está organizada actualmente la red de ventas. La división Metro Norte es la que menos áreas de oportunidad tiene, pues 70% de los distribuidores en este tramo de control consideraron tener un excelente funcionamiento, Bajío, Norte y Occidente también obtuvieron resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y servicio.

¹⁷ Elaboración Propia con Base en la encuesta realizada en Febrero del 2012 a la totalidad de los Distribuidores que conforman la Red de Ventas.

Lineamientos Estratégicos

Acciones a Corto Plazo

Como una de las primeras acciones a corto plazo aplicables al 1º trimestre del año, es el impulso de nuevos productos, esto será una palanca para lograr captar otros segmentos del mercado.

- Año de seguro gratis.
- Leasing.
- Lanzamiento del Producto de Seminuevos FORD.
- Investigaciones físicas.
- Multi Opción o similar.
- Cambio de aseguradora u opción a otras aseguradoras.
- Garantía extendida.

Destaca el punto que se refiere al producto de Seminuevos, por que este será retomado más adelante, como una de las acciones a largo plazo que habrían de implementarse, pues si bien es concebido como acción a corto plazo en la idealización y decisión de impulsarlo, su implementación requiere de afinar varios puntos, mismos que serán tocados de forma concreta en un posterior análisis.

Otras acciones a corto plazo que se pueden implementar durante el primer trimestre del año y que pueden dar resultados inmediatos son:

- Juntas de los D.A.M.'s de todas nuestras alianzas con la fuerza de ventas, para que informen del objetivo trimestral y conozcan perfectamente la meta individual a la que deben de llegar.
- Sintetizar y optimizar los procesos ya existentes, ya que algunos de estos desembocan en pérdidas de tiempo y recursos.
- Materia POP que de impulso a cada uno de los productos y asegure la presencia de Finanzia Auto Bancomer, en todas las distribuidoras que conforman la red de ventas distribuidas en 8 divisiones en el país.
- Manejar una Meta para cada uno de los productos y los socios, pues hacerlo de manera global no facilita la gestión comercial de cada producto.
- Capacitación a los D.A.M.'s y Asesores de todas las alianzas en cada uno de los productos y planes de comercialización actuales, ya que solo un amplio conocimiento del producto asegura una mejor gestión comercial.
- Visitas espontaneas de auditoría a los Pisos de todas las distribuidoras que conforman la red de ventas distribuidas en 8 divisiones que actualmente rigen el país
- Los cotizadores deberán de ser actualizados constantemente para brindar un servicio competitivo.

Acciones a Mediano Plazo

Planes Operativos

Estos planes u acciones serán aplicables entre el 2º y 3º trimestre del año, están completamente enfocados a optimizar los procesos actuales tanto internos como externos, algunas de estas acciones están enfocadas a la Gestión Comercial o supervisión de los equipos de trabajo, algunas otras se enfocan a hacer cambios en la estructura organizacional y otras cuantas a la reducción y optimización de los recursos de la empresa.

En concreto las 3 acciones aplicables en el 2º y 3º trimestre del 2012 son las siguientes:

- a) Implementación de un Nuevo Modelo de Gestión Comercial enfocado al D.A.M.
- b) Reorganización de la RED de Ventas a Nivel Nacional.
- c) Cambiar el Modelo de Pagos de Comisiones y Bonos hacia la RED de Ventas.

Implementación de un Nuevo Modelo de Gestión Comercial.

Muy claro es que los sistemas de producción ideados por los grandes industriales Taylor, Ford y tiempo después el de Toyota están enfocados principalmente a aquellas empresas que se dedican a la producción de bienes y no tanto a la de servicios, sin embargo, un análisis de sus aportaciones más significativas puede ayudar en la implementación de acciones a mediano plazo.

Por ejemplo, si hablamos de implementar un nuevo modelo de gestión comercial dirigido a los D.A.M's, podemos aterrizar a esta iniciativa las aportaciones más significativas que nos dio el Taylorismo.

Una de las principales aportaciones son elementos de regularidad y disciplina que Taylor introduce con su modelo de producción, de hecho su contribución histórica fue precisamente doblegar al obrero de oficio mediante la instalación de leyes y normas patronales. No podemos dejar de lado la idea que Taylor manifestó como una necesidad, esta fue la introducción de métodos organizativos con fundamentos científicos, esto no es más que la organización científica del trabajo, aunado a esto procedió a la estandarización de la maquinaria para reajustar los tiempos asignados en la producción¹⁸.

Se tomarán 3 conceptos Taylorianos como premisas y base para el planteamiento del nuevo modelo de gestión comercial dirigido hacia los D.A.M.s, la implementación de regularidad y disciplina junto con la medición de tiempos asignados en la producción o lo

¹⁸ Coriat, Benjamín, El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, México, Siglo XXI Editores, 2000.

que es conocido actualmente como tiempo de respuesta o nivel de servicio, también es imposible dejar de lado la implementación de métodos organizativos con fundamento científico.

El nuevo modelo de gestión para los D.A.M.'s, organiza una gran cantidad de información y la presenta en un formato compacto que permite direccionar la estrategia comercial para el mes que comienza, resulta novedoso y práctico pues en una sola vista muestra cómo debe atender su tramo de control cada uno de los gerentes de ventas y nos permite como gestores de equipo, mantener una supervisión puntual sobre su actividad, por último facilita la medición en los niveles de servicio, para determinar si estos son los óptimos o es detectada algún área de oportunidad.

Cuadro 7¹⁹.

Tablero de Control del Nuevo Reporte de Gestión Comercial.

Reporte de Gestion Comercial - Estrategía Personalizada por D.A.M.	
Bajío	Noreste
D.A.M. Bajío 1	D.A.M. Noreste 1
D.A.M. Bajío 2	D.A.M. Noreste 2
Metro Norte	Sur
D.A.M. Metro Norte 1	D.A.M. Sur 1
D.A.M. Metro Norte 2	D.A.M. Sur 2
Metro Sur	Sureste
D.A.M. Metro Sur 1	D.A.M. Sureste 1
D.A.M. Metro Sur 2	D.A.M. Sureste 2
Occidente	Norte
D.A.M. Occidente 1	D.A.M. Norte 1
D.A.M. Occidente 2	D.A.M. Norte 2
	D.A.M. Norte 3
***Click sobre el nombre del DAM para acceder al Plan de Agosto 2011	

El cuadro 7, muestra el tablero de control del reporte, esta diseñado de forma dinámica y con semiautomatizaciones, que permiten al supervisor de ventas, tener al alcance la información de los 17 D.A.M.'s Ford que a su vez se agrupan en 8 Divisiones, que son la forma de organización estructural que actualmente prevalece en la empresa, nos lleva a una pantalla que muestra la estrategia personalizada para cada uno de los tramos de control. Más adelante en el capítulo 3, se explicará a detalle la estructura organizacional de la empresa y dentro de esta como se conforma cada una de las Divisiones, sin embargo se hace esta mención pues son solo 17 los D.A.M.'s Ford en los que están repartidos el total de las distribuidoras del país, estos no son la totalidad de nuestros gerentes de ventas.

¹⁹ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Imagen 1²⁰.

Estrategía Enero 2012 - D.A.M. Metro Norte 1		
1er Bloque de Distribuidores - Acción Inmediata		
	Meta	Share
AUTOS DE TLAXCALA SA DE CV (FORD)	31	65%
2o Bloque de Distribuidores - Ataque por Share		
	Objetivo Share	
MYLSA PUEBLA SA DE CV (LINCOLN)	65%	
VEHICULOS DE TEZIUTLAN SA DE CV	65%	
DINASTIA AUTOMOTRIZ OAXACA SA DE CV	65%	
3er Bloque de Distribuidores - Ataque por Colocación		
	Meta	Real al día
MYLSA PUEBLA SA DE CV	44	52
JOL AUTOMOTRIZ DEL ISTMO SA DE CV	18	20
RIVERA SA DE CV	55	41

La imagen 1 describe la estrategia que el D.A.M. debe de seguir para alcanzar la meta. Lo primero son los 3 bloques de acción en los que debe basar y priorizar su gestión comercial, estos son los siguientes:

- 1º Bloque de Distribuidores – Acción Inmediata, se da esta indicación cuando un distribuidor cae en niveles de colocación comercial (venta) y en Share (participación de mercado), acciones inmediatas y concretas como visita presencial del gerente, juntas con la fuerza de ventas, reforzamiento de productos, entre otros.
- 2º Bloque de Distribuidores – Ataque por Share, esta instrucción se da cuando algún distribuidor cae en participación de mercado de forma alarmante, invariablemente el D.A.M. tiene que realizar visorias inmediatas, visitas a los dueños de los distribuidores autorizados, en concreto la presencia es lo único que puede revertir esta caída.
- 3º Bloque de Distribuidores – Ataque por Colocación, esta instrucción se da cuando se ha detectado una caída en los niveles de colocación comercial de un distribuidor, campañas, publicidad, planes especiales ayudan a revertir esta situación.

²⁰ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Imagen 2²¹.

Distribuidores bajo Gestión.			
Agencia	Mes Anterior	Colocación.	I.A.
MYLSA PUEBLA SA DE CV	13	52	3.80
MYLSA PUEBLA SA DE CV (LINCOLN)	2	25	3.70
MYLSA TEHUACAN SA DE CV	9	15	2.70
VEHICULOS DE TEZIUTLAN SA DE CV	13	25	2.70
JOL AUTOMOTRIZ DEL ISTMO SA DE CV	3	20	2.57
RIVERA SA DE CV	26	41	2.51
DINASTIA AUTOMOTRIZ OAXACA SA DE CV	33	56	2.48
AUTOMOTRIZ JALBRA SA DE CV	38	70	1.27
AUTOS DE TLAXCALA SA DE CV (FORD)	12	15	0.20
Total	149	319	

Una vez que se le indica al D.A.M. la prioridad con la que deben de atender sus distribuidoras, se le exige puntual seguimiento de la actividad comercial, la segunda parte que es mostrada en la imagen 2 cumple ese propósito, pues se presentan a manera de lista el tramo de control, la colocación comercial alcanzada el mes anterior y el resultado del mes que corre.

Para priorizar los distribuidores, se despliega un índice de Importancia de la Agencia, en su construcción se consideran como variables el Promedio de Ventas del distribuidor durante el 2011, el valor por asesor que se da por tener una asesor trabajando en esta agencia, se asignó un valor de 0, 5 y 10, 0 si no cuenta con asesor, 5 si el asesor solo visita el distribuidor determinados días pero no está de fijo y 10 cuando el asesor esta de fijo ahí, también fue considerado el valor político del distribuidor, de igual forma un valor de 0 cuando es nula la presión que puede ejercer dado su dueño, 5 si el dueño tiene ya cierto peso dentro de la asociación de distribuidores Ford, y 10 cuando el dueño ya es un miembro activo del a asociación, por último también se tomó en cuenta el Share promedio durante el año 2011. Esta parte del reporte asegura un seguimiento diario de las ventas contrastando con el mes anterior, todo bajo la premisa de que debe existir crecimiento mes a mes.

²¹ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Imagen 3²².

Agencia	Meta Enero	Meta Acum. Enero	Diferencia	Aprobadas No Compradas
MYLSA PUEBLA SA DE CV	44	44	8	13
MYLSA PUEBLA SA DE CV (LINCOLN)	6	6	19	1
MYLSA TEHUACAN SA DE CV	23	23	-8	6
VEHICULOS DE TEZIUTLAN SA DE CV	21	21	4	10
JOL AUTOMOTRIZ DEL ISTMO SA DE CV	18	18	2	4
RIVERA SA DE CV	55	55	-14	22
DINASTIA AUTOMOTRIZ OAXACA SA DE CV	55	55	1	21
AUTOMOTRIZ JALBRA SA DE CV	60	60	10	19
AUTOS DE TLAXCALA SA DE CV (FORD)	31	31	-16	8
Total	313	313	6	104

La imagen 3 es una forma de seguimiento diferente pues esta muestra la meta total (en este ejemplo: Meta Enero) en colocación para el mes que corre, la Meta Acumulada del mes que es número de ventas colocadas que ya debieron de ser alcanzadas según el día hábil que corre (en el ejemplo de la imagen 3 Meta Enero y Meta Acum. Enero son iguales pues el reporte corresponde al último día del mes). Esta parte también contrasta el dato de colocación comercial al día y Meta Acumulada, el resultado es presentado en la columna Diferencia, los colores verdes marcan resultados por arriba de la meta, los rojos marcan aquellas distribuidoras que se quedaron cortos en la obtención del resultado. La última columna arroja el Dato del número de operaciones Aprobadas no Compradas que aún no han sido formalizadas, es de decir, en ocasiones los créditos se aprueban y no se formalizan, es decir falta que el cliente firme el contrato y se le entregue el auto, es imprescindible que el D.A.M gestione su equipo de trabajo llevando el número de Aprobadas No Compradas a 0.

Imagen 4²³.

Nombre de la Agencia y/o Show Room	Calendario de Visitas																													
	1	3	4	5	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	28	29	30						
AUTOMOTRIZ JALBRA SA DE CV		■							■			■									■									
AUTOS DE TLAXCALA SA DE CV (FORD)							■													■										
DINASTIA AUTOMOTRIZ OAXACA SA DE CV															■	■	■										■	■	■	
JOL AUTOMOTRIZ DEL ISTMO SA DE CV																														
MYLSA PUEBLA SA DE CV	■				■						■																■			
MYLSA PUEBLA SA DE CV (LINCOLN)	■										■			■													■			
MYLSA TEHUACAN SA DE CV								■												■										
RIVERA SA DE CV			■						■			■															■			
VEHICULOS DE TEZIUTLAN SA DE CV						■															■									

²² Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

²³ Elaboración Propia con Base en la actividad requerida a cada DAM para el mes de Enero.

La imagen 4, es la última parte de la estrategia y permite tener un control total sobre las visitas que el D.A.M. deberá programar y atender durante el mes.

En resumen, el Nuevo Reporte de Gestión Comercial presenta de manera concreta toda la estrategia que el gerente de ventas debe seguir durante el mes para asegurar el 100% de cumplimiento del objetivo, las 4 etapas en las que se presenta la estrategia es muy innovadora para la institución pues para compilar esta información se tendrían que utilizar 3 bases de datos y 4 reportes. El Cuadró 8 deja ver como es el reporte y como presenta las 4 etapas en una sola vista.

Cuadro 8²⁴.

Reporte de Gestión Comercial – Estrategia Personalizada.

Reporte de Gestión Comercial - Estrategia Personalizada D.A.M.'s.																									
Estrategia Enero 2012 - D.A.M. Metro Norte 1																									
1er Bloque de Distribuidores - Acción Inmediata																									
	Meta	Share																							
AUTOS DE TLAXCALA SA DE CV (FORD)	31	65%																							
2o Bloque de Distribuidores - Ataque por Share																									
	Objetivo Share																								
MYLSA PUEBLA SA DE CV (LINCOLN)	65%																								
VEHICULOS DE TEZIUTLAN SA DE CV	65%																								
DINASTIA AUTOMOTRIZ OAXACA SA DE CV	65%																								
3er Bloque de Distribuidores - Ataque por Colocación																									
	Meta	Real al día																							
MYLSA PUEBLA SA DE CV	44	52																							
JOL AUTOMOTRIZ DEL ISTMO SA DE CV	18	20																							
RIVERA SA DE CV	55	41																							
Distribuidores bajo Gestión.																									
Agencia	Mes Anterior	Colocación.	I.A.																						
MYLSA PUEBLA SA DE CV	13	52	3.80																						
MYLSA PUEBLA SA DE CV (LINCOLN)	2	25	3.70																						
MYLSA TEHUACAN SA DE CV	9	15	2.70																						
VEHICULOS DE TEZIUTLAN SA DE CV	13	25	2.70																						
JOL AUTOMOTRIZ DEL ISTMO SA DE CV	3	20	2.57																						
RIVERA SA DE CV	26	41	2.51																						
DINASTIA AUTOMOTRIZ OAXACA SA DE CV	33	56	2.48																						
AUTOMOTRIZ JALBRA SA DE CV	38	70	1.27																						
AUTOS DE TLAXCALA SA DE CV (FORD)	12	15	0.20																						
Total	149	319																							
Nombre de la Agencia y/o Show Room	1	3	4	5	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	28	29	30	
AUTOMOTRIZ JALBRA SA DE CV																									
AUTOS DE TLAXCALA SA DE CV (FORD)																									
DINASTIA AUTOMOTRIZ OAXACA SA DE CV																									
JOL AUTOMOTRIZ DEL ISTMO SA DE CV																									
MYLSA PUEBLA SA DE CV																									
MYLSA PUEBLA SA DE CV (LINCOLN)																									
MYLSA TEHUACAN SA DE CV																									
RIVERA SA DE CV																									
VEHICULOS DE TEZIUTLAN SA DE CV																									
Meta Enero	Meta Acum. Enero	Diferencia	Aprobadas No Compradas	Comentario DAM																					
44	44	8	13																						
6	6	19	1																						
23	23	-8	6																						
21	21	4	10																						
18	18	2	4																						
55	55	-14	22																						
55	55	1	21																						
60	60	10	19																						
31	31	-16	8																						
313	313	6	104																						

²⁴ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Reorganización de la RED de Ventas a Nivel Nacional

Esta iniciativa busca una mejora en la calidad en el proceso que manejamos, se revisaron las principales aportaciones que se han hecho en temas de calidad y se detectó lo siguiente.

Deming vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyo el premio Deming en 1983 y desarrollo las 7 enfermedades mortales. Crosby propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos. La calidad está basada en 4 principios: La calidad es cumplir los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Feigenbaum introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha. Juran enunció la administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad. Ishikawa fue el primer autor que trato de destacar las diferencias entre los estilos de administración japoneses y occidentales, su hipótesis principal fue diferentes características culturales en ambas sociedades, sus principales ideas se encuentran en su libro: Que es el control total de calidad²⁵.

Sin duda alguna todos tienen aportaciones interesantes, en este caso la de Juran sirve para aterrizar esta idea, pues su concepción de calidad es presentada como una trilogía: planear, controlar y mejorar establece el razonamiento de que tramos de control más pequeños permitirán gestionar de manera más cercana, para que cada Jefe Divisional pueda planear de manera adecuada su actividad en el mes, de preferencia visitando el 100% de los distribuidores que se encuentran en su división, de esta manera podrá tener mayor control sobre el proceso y de ahí mejorarlo obteniendo un incremento en la calidad total del mismo.

Actualmente Finanzia Auto Bancomer está formado por 8 divisiones, Bajío, Metro Norte, Metro Sur, Occidente, Norte, Noreste, Sur y Sureste en las cuales se reparte el 100% de los distribuidores de las 4 diferentes alianzas que manejamos, Ford, Honda, Suzuki y Multimarca, así mismo en estas divisiones, se encuentra repartida el 100% de las personas que laboran en la empresa, cada tramo de control tiene como responsable a un Jefe Divisional quien se encarga de la gestión comercial y administrativa.

Para lograr tramos de control más pequeños, pero de mayor calidad en el proceso y por ende mejores resultados en cuanto gestión comercial y administrativa, propongo aumentar el número de divisiones a 10, sumándose a las anteriormente mencionadas Estado de México y Jalisco.

²⁵ Prat Bartés Albert, Control y Mejora de la Calidad, Cap. 2.

Para esto se debe analizar el porcentaje de participación en colocación comercial que tiene cada uno de los estados de la república mexicana durante el 2011, en relación a las distribuidoras que se encuentran situadas ahí, también debe considerarse en cuenta el porcentaje de distribuidoras asignadas a cada estado, pues la idea es lograr una reorganización lo más equilibrada posible, sin destruir por completo la estructura actual, con lo anterior se visualiza que una propuesta muy agresiva podría no resultar, pues esto seguramente sería más tardado y complicado de llevar a la práctica.

El cuadro 9 muestra el resultado del análisis y la imagen 5 nos muestra gráficamente el cómo están formadas geográficamente las divisiones hoy.

Cuadro 9²⁶.

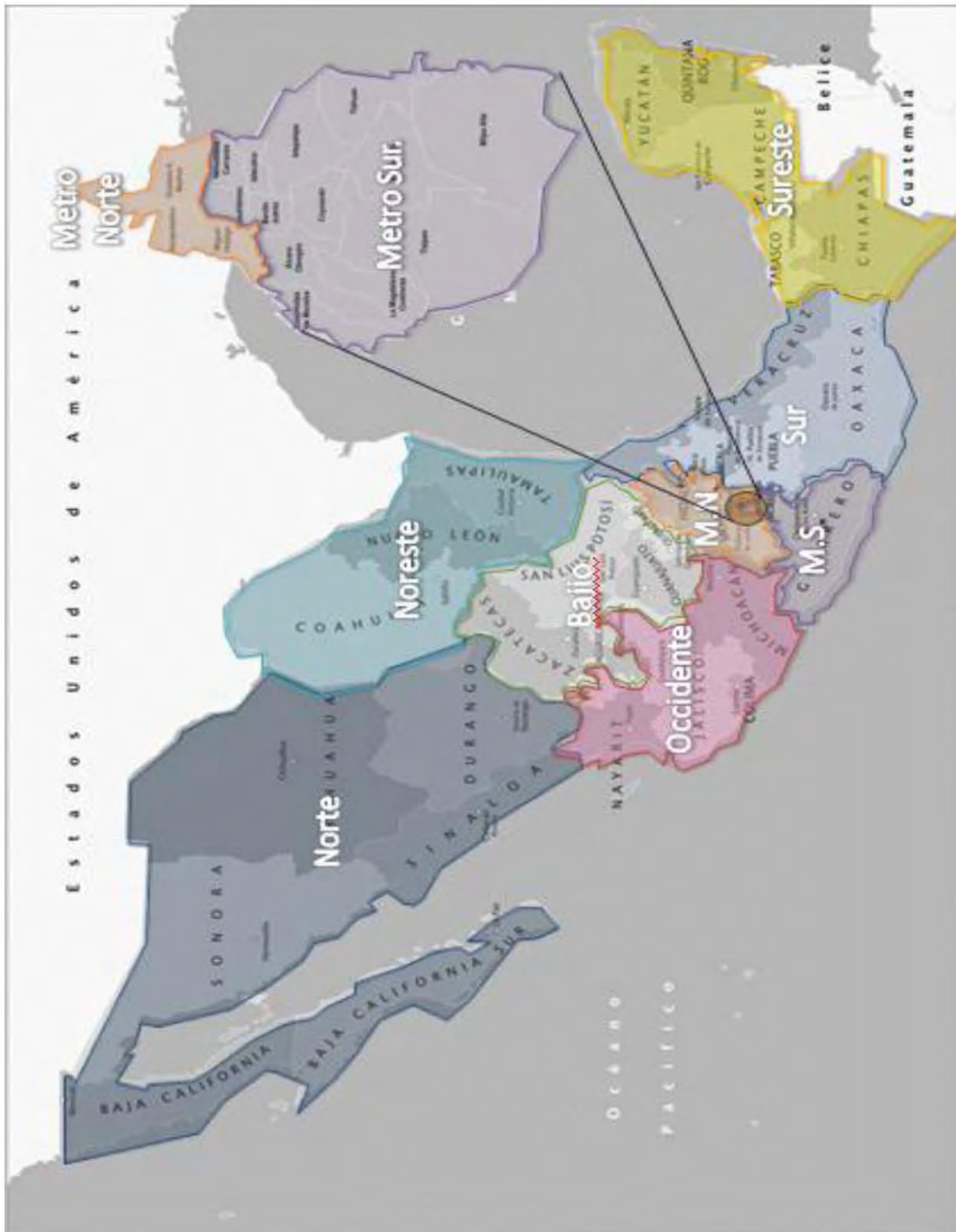
Participación de la Colocación Comercial y Distribución de Agencias por Estado.

% De la Participación en la Colocación x División						% De Agencias Asignadas				
División	% Ford	% Honda	% Suzuki	% MMarca	% Total	% Ford	% Honda	% Suzuki	% MMarca	% Total
Bajío	8%	12%	14%	9%	9%	10%	9%	9%	12%	12%
Metro Norte	18%	22%	26%	22%	20%	13%	12%	21%	13%	13%
Metro Sur	18%	20%	26%	21%	20%	15%	18%	23%	15%	15%
Noreste	11%	11%	3%	9%	10%	17%	16%	12%	11%	12%
Norte	11%	9%	3%	11%	10%	16%	13%	7%	15%	14%
Occidente	13%	11%	10%	10%	12%	11%	12%	9%	12%	12%
Sur	11%	8%	7%	9%	10%	11%	10%	9%	11%	11%
Sureste	10%	7%	10%	8%	9%	7%	9%	9%	10%	10%

²⁶ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Imagen 5²⁷.

Distribución actual de las 8 Divisiones en Finanzia Auto Bancomer.



²⁷ Elaboración Propia con Base en la distribución actual de Finanzia Auto Bancomer.

Con los resultados del análisis, se armó la propuesta de incrementar el número de divisiones, con especial cuidado en no hacer cambios que impliquen recorridos muy grandes para el divisional y sobre todo que los porcentajes, tanto de colocación comercial como de distribución de agencias quedaran para todas las divisiones en un rango de entre 10 y 15 %, esto se ve en el cuadro 10.

Cuadro 10²⁸.

Redistribución de la Participación de la Colocación Comercial y Distribución de Agencias por Estado.

% De la Participación en la Colocación x División						% De Agencias Asignadas				
División	% Ford	% Honda	% Suzuki	% MMarca	% Total	% Ford	% Honda	% Suzuki	% MMarca	% Total
Bajío	8%	11%	12%	10%	10%	9%	8%	9%	12%	11%
Estado	13%	14%	26%	15%	15%	10%	9%	16%	9%	9%
Jalisco	9%	8%	8%	6%	8%	6%	7%	5%	6%	6%
Metro Norte	9%	13%	13%	12%	11%	7%	5%	9%	7%	7%
Metro Sur	8%	12%	12%	11%	10%	7%	13%	12%	7%	7%
Noreste	11%	11%	3%	9%	10%	17%	16%	12%	12%	13%
Norte	11%	9%	3%	11%	10%	16%	13%	7%	14%	14%
Occidente	5%	6%	4%	5%	5%	8%	7%	7%	8%	8%
Sur	14%	10%	8%	13%	13%	14%	13%	14%	15%	15%
Sureste	10%	7%	10%	8%	9%	7%	9%	9%	10%	10%

La imagen 6, muestra cómo quedará geográficamente organizado Finanzia Auto Bancomer con sus ahora 10 divisiones, esto generara en automático tramos de control más pequeños que le darán al jefe divisional la oportunidad de visitar cada una de las distribuidoras que forman su división, la gestión administrativa también será mejor controlada pues disminuye el número de personas que forman los equipos de trabajo.

²⁸ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Imagen 6²⁹.

Reorganización de las Divisiones en Finanzia Auto Bancomer.



²⁹ Elaboración Propia con Base en la distribución actual de Finanzia Auto Bancomer.

Cambio al Modelo de Pagos de Comisiones y Bonos hacia la RED de Ventas.

En estos momentos en que las grandes empresas intentan bajar los salarios, para mantener sus beneficios y los dirigentes sindicales aceptan esto como un mal menor, es muy positivo leer libros como Salario, Precio y Ganancia, en el que Marx responde a las ideas de Weston, miembro del Consejo de la Internacional, que defendía cosas tales como que el aumento de los salarios no mejoraba la situación de los obreros y que las actividades de las tradeunions (primeras formaciones del movimiento obrero inglés) eran perniciosas. Armado con las teorías, también erróneas de que el volumen de la producción nacional de un país es una cosa fija y que la suma de los salarios reales medido por la cantidad de mercancías que puede ser comprado con ellos también lo es, además de decir que hay un volumen fijo de los medios de pago en cada país, Weston argumentaba que la subida de los salarios implicaba siempre una subida del precio de las mercancías y que al final los obreros no aumentaban su poder adquisitivo.

Uno tras otro Marx va respondiendo a todos los argumentos que eran presentados por Weston que, a fin de cuentas, no eran otros que los argumentos de la burguesía por muy radicales que los presentara. Marx explica: "el capitalista pugna constantemente por reducir los salarios a su mínimo físico y prolongar la jornada de trabajo a su máximo físico, mientras que el obrero presiona siempre en el sentido contrario"³⁰. ¿No es esto lo que ocurre en todas las empresas, en todos los trabajos? Y esto es así debido a la idea desarrollada también por Marx de que la fuerza de trabajo de cada obrero, (el trabajo de cada obrero en su fábrica), es también una mercancía que el propio obrero vende sobre la base de las mismas leyes de la oferta y la demanda. Sin embargo, es una mercancía especial porque el trabajador debido a su capacidad para organizarse y luchar, puede conseguir que le paguen más por ella. Y si la burguesía acepta la ley de la oferta y la demanda como única ley del capitalismo, la clase obrera no tiene porqué acatar la reducción salarial y menos en tiempos de crisis como la actual.

Bajo el argumento anterior se pretende incrementar el salario de los D.A.M.'s, pero la idea no es solo aumentarlo sino también convertirlo en un motivador, es decir, el salario del D.A.M, será una palanca que ayude a empujar hacia el objetivo trazado pues como bien menciona Marx y conceptualizándolo en nuestros tiempos cada uno de nuestros colaboradores está interesado en elevar su calidad de vida y con el nuevo modelo de pagos aseguramos que esto se de, claro todo con base en su buen desempeño.

Es importante explicar primero el modelo actual para detectar sus áreas de oportunidad, después en análisis pertinente que de sustento sólido a la nueva propuesta para culminar con la presentación del nuevo modelo de pagos dirigido a los gerentes de ventas.

³⁰ Marx, Salario Precio y Ganancia, Londres 1898.

El modelo actual de pagos fue construido en función del Share o participación de mercado, y se basa en las siguientes reglas:

- El salario base para el modelo actual es de \$8, 500 mensuales.
- El valor del crédito para las divisiones Metro Norte, Metro Sur y Occidente es de \$30 y para el resto de \$45.
- Para tener derecho a cobrar Bono el 75% de los distribuidores asignados al D.A.M., deberá de tener un Share del 55%, es decir 55% de las ventas a crédito de las agencias asignadas al gerente deberán de ser realizadas por medio de Bancomer.
- Una vez teniendo derecho al Bono, el monto de este dependía de % de participación de mercado global que el D.A.M consiguiera, la imagen 7 muestra el tabulador.

Cuadro 11³¹.

Tabulador del Modelo Actual de Pagos – Bono.

Tabulador para Bonos.			
Metros y Occidente.		Resto de las Divisiones.	
65%	\$60	65%	\$45
60%	\$55	60%	\$40
55%	\$45	55%	\$30

Son varias las áreas de oportunidad que el modelo actual tiene, sin embargo la mayoría de ellas se encuentra desde su conceptualización, pues como se explico anteriormente está construido en función del Share, el problema radica en que este indicador no es confiable, lo anterior se describe de la siguiente manera.

El Share nos indica que porcentaje de las ventas totales del distribuidor se facturó a crédito por medio de Bancomer, como el estudio de mercado demostró, la competencia lucha por ganar créditos de aquellas marcas en las que somos la financiera de casa, aunado a esto no todas las ventas de una agencia son a crédito, pues invariablemente hay clientes que compran los autos de contado. El problema con este indicador se da al final de cada mes por que las agencias facturan más autos de los que realmente venden, es decir al llegar el fin de mes y verse lejos del objetivo en ventas trazado por su administración (recordemos que Bancomer solo les presta a los distribuidores el servicio del crédito como socio, los objetivos de venta de cada distribuidor los impone su propia administración y contienen ventas a crédito y de contado, nosotros solo determinamos para nuestra institución el objetivo en colocación del crédito) reportan ventas a la fabrica mayores a las que realmente realizaron en el mes y las hacen pasar como ventas de contado, estos incrementos son muy agresivos y afectan de manera negativa el Share y por ende el resultado de los D.A.M.'s.

³¹ **Elaboración Propia.**

Otro aspecto negativo del modelo es la inconformidad de división occidente en relación al pago de la comisión por crédito, la diferencia de pagar \$30 como a las zonas metropolitanas y no \$45 como al resto del interior no se explica, en el caso de las metros se entiende perfectamente pues el número de distribuidores es mucho mayor que cualquier división y por el volumen logran tener buenas remuneraciones económicas, pero occidente no tiene ese tamaño y se ve gravemente afectado por esto.

Con lo anterior se deduce que la cantidad de D.A.M's con derecho a cobro de Bono mes con mes es mínima, pues el Share siempre es afectado de manera negativa por las malas prácticas de los distribuidores y muy pocos gerentes lograban que el 70% de los distribuidores bajo su gestión terminaran con el indicador en positivo, de hecho puedo mencionar que el tabulador para incrementar el monto del bono (Cuadro 11) en muy contadas ocasiones fue considerado, pues la mayoría de las veces no se tiene derecho al cobro de Bono.

Cuadro 12³².

Modelo Actual de Pagos D.A.M's.

Resultados Considerados para Bono									
DIVISION	DAM	DISTRIBUIDOR	Ventas FC	Share FORD MOTOR COMPANY sin Flotillas	Share DAM	Condición 1 75% => 65% Share	Cumple Condición 1	Escalones \$ x Share	BONO \$
BAJIO	DAM BAJIO 1	AGENCIA CENTRAL POTOSINA SA DE CV	27	75.00%	76.96%	5	NO	\$0.00	\$0.00
BAJIO	DAM BAJIO 1	AUTOMOTRIZ LOMAS SAN LUIS SA DE CV	6	37.50%		5			
BAJIO	DAM BAJIO 1	DISTRIBUIDORA REGIONAL SA DE CV	19	65.52%		5			
BAJIO	DAM BAJIO 1	MONTES QUERETARO SA DE CV	33	94.29%		5			
BAJIO	DAM BAJIO 1	MYBSA SA DE CV	53	96.36%		5			
BAJIO	DAM BAJIO 1	RAMSA SAN MIGUEL SA DE CV	9	45.00%		5			

El cuadro 12, muestra cómo funciona el modelo y deja ver claramente las áreas de oportunidad del mismo, el ejemplo nos dice que son 5 los distribuidores que el gerente de ventas tiene bajo su cargo, el resultado a fin de mes arrojó que 4 de ellos lograron cerrar con un porcentaje mayor al 65% que es requerido, pero la regla indica que el 75% de sus distribuidores debería de lograrlo, si tiene 6 entonces $6 \times 75\% = 4.5$ que al redondear sube a 5, de ahí que a pesar de tener un Share global del 76.96% no logre cobro de bono ese mes.

³² Elaboración Propia.

Lo mencionado en el párrafo anterior, ocasionaba que cada mes los bonos entraran en una etapa de reconsideración por la dirección general después de ser calculados, pues no se podía permitir que la Red simplemente no cobrara, pero a su vez esta reconsideración de bonos generaba mucha molestia e incertidumbre en algunos D.A.M.'s, si bien los criterios para reconsiderar estaban basados en estadística y proporciones numéricas exactas, era muy complicado explicarlo de forma detallada al personal, es decir no se daba una explicación concreta del cómo se calculaba el bono final. El cuadro 13 muestra el cálculo de los Bonos previo a la reconsideración, es muy notorio que solo el 17% de los D.A.M.'s logran cobrar bono dejando a la mayoría sin el, siendo que todos tienen un excelente resultados en colocación comercial.

Cuadro 13³³.

Modelo Actual de Pagos D.A.M.'s previo a la Reconsideración de los Bonos.

Calculo de pago mensual DAM's Socio.								
DAM's								
DIVISION	DAM	Comisión X Crédito	Colocación Sep.	Comisiones	Share	Salario Mensual	Bono	Cobro Total
BAJIO	D.A.M. BAJIO 1	\$45.00	103	\$4,635.00	60.23%	\$8,500.00	\$0.00	\$13,135.00
BAJIO	D.A.M. BAJIO 2	\$45.00	147	\$6,615.00	76.96%	\$8,500.00	\$0.00	\$15,115.00
METRO NORTE	D.A.M. METRO N. 1	\$30.00	272	\$8,160.00	78.39%	\$11,000.00	\$0.00	\$19,160.00
METRO NORTE	D.A.M. METRO N.2	\$30.00	252	\$7,560.00	65.28%	\$8,500.00	\$0.00	\$16,060.00
METRO SUR	D.A.M. METRO S. 1	\$30.00	340	\$10,200.00	74.40%	\$11,000.00	\$0.00	\$21,200.00
METRO SUR	D.A.M. METRO S. 2	\$30.00	308	\$9,240.00	67.69%	\$8,500.00	\$0.00	\$17,740.00
NORESTE	D.A.M. NORESTE 1	\$45.00	150	\$6,750.00	58.14%	\$8,500.00	\$0.00	\$15,250.00
NORESTE	D.A.M. NORESTE 2	\$45.00	186	\$8,370.00	72.09%	\$8,500.00	\$0.00	\$16,870.00
NORTE	D.A.M. NORTE 1	\$45.00	111	\$4,995.00	60.00%	\$8,500.00	\$0.00	\$13,495.00
NORTE	D.A.M. NORTE 2	\$45.00	187	\$8,415.00	75.40%	\$8,500.00	\$0.00	\$16,915.00
NORTE	D.A.M. NORTE 3	\$45.00	92	\$4,140.00	87.62%	\$8,500.00	\$5,520.00	\$18,160.00
OCCIDENTE	D.A.M. OCCIDENTE 1	\$30.00	215	\$6,450.00	77.34%	\$8,500.00	\$9,675.00	\$24,625.00
OCCIDENTE	D.A.M. OCCIDENTE 2	\$30.00	230	\$6,900.00	81.27%	\$8,500.00	\$10,350.00	\$25,750.00
SUR	D.A.M. SUR 1	\$45.00	135	\$6,075.00	51.72%	\$8,500.00	\$0.00	\$14,575.00
SUR	D.A.M. SUR 2	\$45.00	174	\$7,830.00	68.50%	\$8,500.00	\$0.00	\$16,330.00
SURESTE	D.A.M. SURESTE 1	\$45.00	145	\$6,525.00	66.51%	\$8,500.00	\$0.00	\$15,025.00
SURESTE	D.A.M. SURESTE 2	\$45.00	175	\$7,875.00	97.77%	\$8,500.00	\$10,500.00	\$26,875.00

El cuadro 14, muestra los cálculos efectuados anteriormente pero con el detalle de ya haber aplicado la reconsideración, como es notorio los bonos y cantidades totales de pago se incrementan, también es claramente notorio que no existe un factor multiplicador general, o un factor de ajuste común entre todos, lo que como ya fue mencionado causaba molestias entre los Gerentes de Ventas.

³³ Elaboración Propia.

Cuadro 14³⁴.

Modelo Actual de Pagos D.A.M's con Reconsideración de los Bonos.

Calculo de pago mensual DAM's Socio.								
DAM's								
DIVISION	DAM	Comisión X Crédito	Colocación Sep.	Comisiones	Share	Salario Mensual	Bono	Cobro Total
BAJIO	D.A.M. BAJIO 1	\$45.00	103	\$4,635.00	60.23%	\$8,500.00	\$0.00	\$13,135.00
BAJIO	D.A.M. BAJIO 2	\$45.00	147	\$6,615.00	76.96%	\$8,500.00	\$6,422.65	\$21,537.65
METRO NORTE	D.A.M. METRO N. 1	\$30.00	272	\$8,160.00	78.39%	\$11,000.00	\$8,069.19	\$27,229.19
METRO NORTE	D.A.M. METRO N.2	\$30.00	252	\$7,560.00	65.28%	\$8,500.00	\$6,226.38	\$22,286.38
METRO SUR	D.A.M. METRO S. 1	\$30.00	340	\$10,200.00	74.40%	\$11,000.00	\$9,573.34	\$30,773.34
METRO SUR	D.A.M. METRO S. 2	\$30.00	308	\$9,240.00	67.69%	\$8,500.00	\$7,890.63	\$25,630.63
NORESTE	D.A.M. NORESTE 1	\$45.00	150	\$6,750.00	58.14%	\$8,500.00	\$0.00	\$15,250.00
NORESTE	D.A.M. NORESTE 2	\$45.00	186	\$8,370.00	72.09%	\$8,500.00	\$7,612.36	\$24,482.36
NORTE	D.A.M. NORTE 1	\$45.00	111	\$4,995.00	60.00%	\$8,500.00	\$0.00	\$13,495.00
NORTE	D.A.M. NORTE 2	\$45.00	187	\$8,415.00	75.40%	\$8,500.00	\$8,004.69	\$24,919.69
NORTE	D.A.M. NORTE 3	\$45.00	92	\$4,140.00	87.62%	\$8,500.00	\$5,520.00	\$18,160.00
OCCIDENTE	D.A.M. OCCIDENTE 1	\$30.00	215	\$6,450.00	77.34%	\$8,500.00	\$9,675.00	\$24,625.00
OCCIDENTE	D.A.M. OCCIDENTE 2	\$30.00	230	\$6,900.00	81.27%	\$8,500.00	\$10,350.00	\$25,750.00
SUR	D.A.M. SUR 1	\$45.00	135	\$6,075.00	51.72%	\$8,500.00	\$0.00	\$14,575.00
SUR	D.A.M. SUR 2	\$45.00	174	\$7,830.00	68.50%	\$8,500.00	\$6,766.71	\$23,096.71
SURESTE	D.A.M. SURESTE 1	\$45.00	145	\$6,525.00	66.51%	\$8,500.00	\$5,475.11	\$20,500.11
SURESTE	D.A.M. SURESTE 2	\$45.00	175	\$7,875.00	97.77%	\$8,500.00	\$10,500.00	\$26,875.00

Ante lo anterior y en búsqueda de una solución integral, pues un ajuste a los parámetros del modelo actual no serían suficientes, se propone generar un Nuevo Modelo de Pagos totalmente diferente, el reto era no incrementar el gasto por concepto de nominas, generar un modelo que fuera tan claro que cualquiera pudiera calcular en casa sus percepciones, lo que lo haría transparente y que no necesitara una reconsideración, es decir, el nuevo modelo sería justo, equitativo para todos y sin apreciaciones subjetivas.

El primer paso fue determinar el monto promedio de pago de crédito, para esto se consideraron 2 meses (agosto y septiembre) con niveles de colocación comercial (ventas) muy similares, los resultados que el análisis arrojó es que el precio promedio ronda entre \$66.50 para el mes de agosto y \$69.16 en septiembre, esto se ve claramente en el cuadro 15.

³⁴ Elaboración Propia.

Cuadro 15³⁵.

Modelo Actual de Pagos D.A.M's con Reconsideración de los Bonos.

Costo Promedio del Crédito.										
Agosto -Septiembre										
DAM's	Agosto					Septiembre				
	Comisión + Bono					Comisión + Bono				
	Créditos	Nómina	Comisiones	Bono	Pago Total	Créditos	Nómina	Comisiones	Bono	Pago Total
D.A.M. BAJIO 1	133	\$8,500.00	\$5,985.00	\$4,616.59	\$19,101.59	103	\$8,500.00	\$4,635.00	\$0.00	\$13,135.00
D.A.M. BAJIO 2	183	\$8,500.00	\$8,235.00	\$7,216.91	\$23,951.91	147	\$8,500.00	\$6,615.00	\$6,422.65	\$21,537.65
D.A.M. METRO N. 1	304	\$11,000.00	\$9,120.00	\$9,120.00	\$29,240.00	272	\$11,000.00	\$8,160.00	\$8,069.19	\$27,229.19
D.A.M. METRO N.2	279	\$8,500.00	\$8,370.00	\$8,124.73	\$24,994.73	252	\$8,500.00	\$7,560.00	\$6,226.38	\$22,286.38
D.A.M. METRO S. 1	290	\$11,000.00	\$8,700.00	\$6,945.42	\$26,645.42	340	\$11,000.00	\$10,200.00	\$9,573.34	\$30,773.34
D.A.M. METRO S. 2	339	\$8,500.00	\$10,170.00	\$8,171.82	\$26,841.82	308	\$8,500.00	\$9,240.00	\$7,890.63	\$25,630.63
D.A.M. NORESTE 1	159	\$8,500.00	\$7,155.00	\$5,071.31	\$20,726.31	150	\$8,500.00	\$6,750.00	\$0.00	\$15,250.00
D.A.M. NORESTE 2	256	\$8,500.00	\$11,520.00	\$15,360.00	\$35,380.00	186	\$8,500.00	\$8,370.00	\$7,612.36	\$24,482.36
D.A.M. NORTE 1	138	\$8,500.00	\$6,210.00	\$4,718.26	\$19,428.26	111	\$8,500.00	\$4,995.00	\$0.00	\$13,495.00
D.A.M. NORTE 2	139	\$8,500.00	\$6,255.00	\$0.00	\$14,755.00	187	\$8,500.00	\$8,415.00	\$8,004.69	\$24,919.69
D.A.M. NORTE 3	116	\$8,500.00	\$5,220.00	\$4,959.00	\$18,679.00	92	\$8,500.00	\$4,140.00	\$5,520.00	\$18,160.00
D.A.M. OCCIDENTE 1	243	\$8,500.00	\$7,290.00	\$5,864.24	\$21,654.24	215	\$8,500.00	\$6,450.00	\$9,675.00	\$24,625.00
D.A.M. OCCIDENTE 2	228	\$8,500.00	\$6,840.00	\$4,855.30	\$20,195.30	230	\$8,500.00	\$6,900.00	\$10,350.00	\$25,750.00
D.A.M. SUR 1	132	\$8,500.00	\$5,940.00	\$0.00	\$14,440.00	135	\$8,500.00	\$6,075.00	\$0.00	\$14,575.00
D.A.M. SUR 2	186	\$8,500.00	\$8,370.00	\$0.00	\$16,870.00	174	\$8,500.00	\$7,830.00	\$6,766.71	\$23,096.71
D.A.M. SURESTE 1	200	\$8,500.00	\$9,000.00	\$7,889.43	\$25,389.43	145	\$8,500.00	\$6,525.00	\$5,475.11	\$20,500.11
D.A.M. SURESTE 2	162	\$8,500.00	\$7,290.00	\$5,719.44	\$21,509.44	175	\$8,500.00	\$7,875.00	\$10,500.00	\$26,875.00
Totales	3487	\$149,500.00	\$131,670.00	\$98,632.46	\$379,802.46	3222	\$149,500.00	\$120,735.00	\$102,086.06	\$372,321.06
Promedio	205	\$8,794.12	\$7,745.29	\$5,801.91	\$22,341.32	190	\$8,794.12	\$7,102.06	\$6,005.06	\$21,901.24
	Costo Promedio del Credito - Comisión + Bono					Costo Promedio del Credito - Comisión + Bono				
	\$66.05					\$69.16				

Dado lo anterior, resulta como costo piso del crédito \$60, también se elimina la diferencia en el monto del crédito en la división occidente para que solo metro norte y metro sur la mantengan, pues como ya se explicó el número de distribuidores y el volumen de colocación que estas dos divisiones presentan, es suficiente para generar buenos ingresos; para el interior de la república fue calculado un costo piso del crédito de \$90.

A diferencia del modelo actual este nuevo está construido en función del volumen de venta (colocación comercial) pues es lo que realmente le exigimos a los D.A.M's y este indicador depende únicamente de su esfuerzo y gestión, incluso cada uno de ellos tiene meta mensual en colocación, con base en ese razonamiento se determina que el Bono estaría en función del % de meta en colocación comercial alcanzado.

³⁵ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

También cambia el valor de la comisión, dado que fue determinado el valor del crédito en \$60 para las zonas metropolitanas y \$90 para el resto de la república el valor de la comisión en áreas metro será de \$40 y para el resto de la república será de \$60, en el modelo anterior los valores eran \$35 y \$45 respectivamente, todo lo anterior se ve de forma clara en el cuadro 16.

Cuadro 16³⁶.

Nuevo Modelo de Pagos D.A.M's – Parámetros.

D.A.M.'s								
Nuevo Tabulador de Comisiones y Bonos.								
		Tabulador con base en el % de cumplimiento de la meta.						
	Valor Credito	Valor Comision	70.00%	80.00%	90.00%	100.00%	105.00%	110.00%
Metros	\$60.00	\$40.00	\$14.00	\$16.00	\$18.00	\$20.00	\$22.00	\$24.00
Interior de la República	\$90.00	\$60.00	\$21.00	\$24.00	\$27.00	\$30.00	\$33.00	\$36.00
Sueldo Base Mensual		\$8 500.00						
Comision x Crédito		De acuerdo a Zona (Valor Comisión)						
Bono Mensual		De acuerdo al % de cumplimiento de la meta mensual.						

Una vez teniendo bien definidos los parámetros, se corrió el modelo para cada mes del 2011 y se pudo comprobar que ya no es necesaria la reconsideración final a los bonos, pues en todos los casos el 90% de los D.A.M's tienen derecho a cobro de bono dados sus resultados en colocación. También se puede asegurar que el modelo es tan práctico y sencillo en su concepción que cualquiera puede calcularlo con la tabla de parámetros que se mostró en el cuadro 15.

El cuadro 17, muestra el ejemplo de uno de los meses que fueron simulados, en el ejemplo se puede notar claramente que a pesar de tener una meta muy grande el 100% de los gerentes lograron cobrar bono, los bonos se encuentran en un rango de entre \$4000 y \$9000, muy similar al modelo anterior, así que el objetivo de no incrementar el gasto es cumplido también.

³⁶ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Cuadro 17³⁷.

Nuevo Modelo de Pagos D.A.M's.

Propuesta Nuevo Modelo de Pagos D.A.M.						
DAM's	Colocación	Meta	Cumplimiento	Comisión	Bono	Pago Total
D.A.M. BAJIO 1	202	203	99.47%	\$12,120.00	\$5,454.00	\$26,074.00
D.A.M. BAJIO 2	258	270	95.60%	\$15,480.00	\$6,966.00	\$30,946.00
D.A.M. METRO N. 1	592	664	89.11%	\$23,680.00	\$9,472.00	\$44,152.00
D.A.M. METRO N.2	367	319	114.87%	\$14,680.00	\$8,808.00	\$31,988.00
D.A.M. METRO S. 1	503	564	89.17%	\$20,120.00	\$8,048.00	\$39,168.00
D.A.M. METRO S. 2	378	526	71.84%	\$15,120.00	\$5,292.00	\$28,912.00
D.A.M. NORESTE 1	240	263	91.20%	\$14,400.00	\$6,480.00	\$29,380.00
D.A.M. NORESTE 2	272	370	73.42%	\$16,320.00	\$5,712.00	\$30,532.00
D.A.M. NORTE 1	217	217	100.08%	\$13,020.00	\$6,510.00	\$28,030.00
D.A.M. NORTE 2	224	275	81.56%	\$13,440.00	\$5,376.00	\$27,316.00
D.A.M. NORTE 3	137	173	79.24%	\$8,220.00	\$2,877.00	\$19,597.00
D.A.M. OCCIDENTE 1	318	411	77.44%	\$12,720.00	\$4,452.00	\$25,672.00
D.A.M. OCCIDENTE 2	330	378	87.25%	\$13,200.00	\$5,280.00	\$26,980.00
D.A.M. SUR 1	275	297	92.62%	\$16,500.00	\$7,425.00	\$32,425.00
D.A.M. SUR 2	278	333	83.42%	\$16,680.00	\$6,672.00	\$31,852.00
D.A.M. SURESTE 1	220	285	77.20%	\$13,200.00	\$4,620.00	\$26,320.00
D.A.M. SURESTE 2	254	326	77.93%	\$15,240.00	\$5,334.00	\$29,074.00
Totales	5065	5875	86.21%	\$254,140.00	\$104,778.00	\$508,418.00

Nuevo Tabulador de Bonos								
	Valor Credito	Valor Comision	70.00%	80.00%	90.00%	100.00%	105.00%	110.00%
Centro y Occidente	\$60.00	\$40.00	\$14.00	\$16.00	\$18.00	\$20.00	\$22.00	\$24.00
Interior de la República	\$90.00	\$60.00	\$21.00	\$24.00	\$27.00	\$30.00	\$33.00	\$36.00

Era importante asegurar que el nuevo modelo, no sea más caro para la empresa que el actual, así que ambos fueron comparados, para los cálculos se utilizó el mejor mes de ventas que se tuvo durante el 2011, los resultados arrojaron que el nuevo modelo realiza una mejor distribución del gasto total entre los gerentes que el anterior, con la cantidad de \$694, 422 pues cada uno de los gerentes cobró de forma equilibrada, el modelo anterior tuvo cantidades ligeramente dispares y representa un gasto de \$759, 875.

También cabe aclarar que al tener como parámetro la meta para la obtención de el bono los D.A.M's, quedaran satisfechos de tener realmente en sus manos la posibilidad de mejores remuneraciones con base en su esfuerzo y gestión comercial, volviendo el salario un incentivo o palanca de empuje hacia la búsqueda de los objetivos trazados por la dirección general. En conclusión, el nuevo modelo de pagos aplicable entre el 2º y 3º trimestre del año supera las áreas de oportunidad de su antecesor, y al mismo tiempo genera confianza a una de las piezas claves en la red de ventas, nuestros D.A.M.'s, las conclusiones se presentan en el cuadro 18 que corresponde al modelo actual y el 19 que a su vez resume el nuevo modelo.

³⁷ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Cuadro 18³⁸.

Modelo Actual de Pagos D.A.M's.

Modelo de Pagos Actual D.A.M.								
DIVISION	DAM	Comisión X Crédito	Colocación.	Share	Comisiones	Bono	Salario Mensual	Cobro Total
BAJO	D.A.M. BAJIO 1	\$45.00	206	57.38%	\$9,270.00	\$11,330.00	\$8,500.00	\$29,100.00
BAJO	D.A.M. BAJIO 2	\$45.00	314	69.16%	\$14,130.00	\$18,840.00	\$8,500.00	\$41,470.00
METRO NORTE	D.A.M. METRO N. 1	\$30.00	790	67.81%	\$23,700.00	\$35,550.00	\$11,000.00	\$70,250.00
METRO NORTE	D.A.M. METRO N.2	\$30.00	383	66.61%	\$11,490.00	\$17,235.00	\$8,500.00	\$37,225.00
METRO SUR	D.A.M. METRO S. 1	\$30.00	662	75.23%	\$19,860.00	\$29,790.00	\$11,000.00	\$60,650.00
METRO SUR	D.A.M. METRO S. 2	\$30.00	590	70.41%	\$17,700.00	\$26,550.00	\$8,500.00	\$52,750.00
NORESTE	D.A.M. NORESTE 1	\$45.00	295	55.05%	\$13,275.00	\$16,225.00	\$8,500.00	\$38,000.00
NORESTE	D.A.M. NORESTE 2	\$45.00	448	66.16%	\$20,160.00	\$26,880.00	\$8,500.00	\$55,540.00
NORTE	D.A.M. NORTE 1	\$45.00	286	63.98%	\$12,870.00	\$17,160.00	\$8,500.00	\$38,530.00
NORTE	D.A.M. NORTE 2	\$45.00	344	60.67%	\$15,480.00	\$0.00	\$8,500.00	\$23,980.00
NORTE	D.A.M. NORTE 3	\$45.00	194	68.55%	\$8,730.00	\$11,640.00	\$8,500.00	\$28,870.00
OCCIDENTE	D.A.M. OCCIDENTE 1	\$30.00	435	63.69%	\$13,050.00	\$19,575.00	\$8,500.00	\$41,125.00
OCCIDENTE	D.A.M. OCCIDENTE 2	\$30.00	388	58.79%	\$11,640.00	\$15,520.00	\$8,500.00	\$35,660.00
SUR	D.A.M. SUR 1	\$45.00	434	72.33%	\$19,530.00	\$26,040.00	\$8,500.00	\$54,070.00
SUR	D.A.M. SUR 2	\$45.00	373	60.55%	\$16,785.00	\$22,380.00	\$8,500.00	\$47,665.00
SURESTE	D.A.M. SURESTE 1	\$45.00	401	74.26%	\$18,045.00	\$24,060.00	\$8,500.00	\$50,605.00
SURESTE	D.A.M. SURESTE 2	\$45.00	437	68.17%	\$19,665.00	\$26,220.00	\$8,500.00	\$54,385.00
TOTALES					\$265,380.00	\$344,995.00	\$149,500.00	\$759,875.00

Cuadro 19³⁹.

Nuevo Modelo Actual de Pagos D.A.M's.

Nuevo Modelo de Pagos D.A.M.						
D.A.M.	Colocación	Meta	Cumplimiento	Comisión	Bono	Pago Total
D.A.M. BAJIO 1	206	227	90.80%	\$12,360.00	\$5,562.00	\$26,422.00
D.A.M. BAJIO 2	314	301	104.15%	\$18,840.00	\$9,420.00	\$36,760.00
D.A.M. METRO N. 1	790	742	106.44%	\$31,600.00	\$17,380.00	\$59,980.00
D.A.M. METRO N.2	383	357	107.31%	\$15,320.00	\$8,426.00	\$32,246.00
D.A.M. METRO S. 1	662	630	105.05%	\$26,480.00	\$14,564.00	\$52,044.00
D.A.M. METRO S. 2	590	588	100.38%	\$23,600.00	\$11,800.00	\$43,900.00
D.A.M. NORESTE 1	295	294	100.35%	\$17,700.00	\$8,850.00	\$35,050.00
D.A.M. NORESTE 2	448	414	108.26%	\$26,880.00	\$14,784.00	\$50,164.00
D.A.M. NORTE 1	286	242	118.07%	\$17,160.00	\$10,296.00	\$35,956.00
D.A.M. NORTE 2	344	307	112.12%	\$20,640.00	\$12,384.00	\$41,524.00
D.A.M. NORTE 3	194	193	100.44%	\$11,640.00	\$5,820.00	\$25,960.00
D.A.M. OCCIDENTE 1	435	459	94.83%	\$17,400.00	\$7,830.00	\$33,730.00
D.A.M. OCCIDENTE 2	388	423	91.83%	\$15,520.00	\$6,984.00	\$31,004.00
D.A.M. SUR 1	434	332	130.84%	\$26,040.00	\$15,624.00	\$50,164.00
D.A.M. SUR 2	373	372	100.20%	\$22,380.00	\$11,190.00	\$42,070.00
D.A.M. SURESTE 1	401	318	125.96%	\$24,060.00	\$14,436.00	\$46,996.00
D.A.M. SURESTE 2	437	364	120.03%	\$26,220.00	\$15,732.00	\$50,452.00
Totales	6980	6563	106.35%	\$353,840.00	\$191,082.00	\$694,422.00

Nuevo Tabulador de Bonos								
Centro	Valor Credito	Valor Comision	70.00%	80.00%	90.00%	100.00%	105.00%	110.00%
Int. de la Rep.	\$60.00	\$40.00	\$14.00	\$16.00	\$18.00	\$20.00	\$22.00	\$24.00
	\$90.00	\$60.00	\$21.00	\$24.00	\$27.00	\$30.00	\$33.00	\$36.00

³⁸ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

³⁹ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Acciones a Largo Plazo

Estas acciones están fundamentadas en el análisis de los nuevos productos que podrían lanzarse al mercado, la iniciativa está considerada para su aplicación entre el tercer y cuarto trimestre, la idea es impulsar un nuevo producto en el mercado a finales del año, pues durante ese periodo los presupuestos anuales invariablemente tienen que cumplirse y es muy común que se llegue a estas fechas con rezagos de los meses anteriores, dado lo anterior se realizó el análisis FODA para el producto de seminuevos Ford pues se detecta este como área de oportunidad, como sabemos, es necesario asegurar el cumplimiento del presupuesto y este segmento puede servirnos como palanca de empuje. El análisis arrojó lo siguiente:

FORTALEZAS SEMINUEVOS FORD

- Somos la Financiera de Casa de FORD.
- RED de Ventas Ford Credit con empeño en que el producto funcione.
- Somos conocidos como la RED de ventas de mayor fuerza a nivel Banco.

OPORTUNIDADES

- Buscar ser la 1ª Opción siempre de cara al cliente
- Asegurar un tiempo de respuesta con la documentación completa al 100% de 4 hrs. (Modelo actual de Garantía FORD).
- De cara a nuestro proceso interno (Análisis, DM) darle el mismo peso y valor al mercado de seminuevos que al de unidades nuevas. (en promociones especiales estos créditos quedan rezagados por dar prioridad a los Nuevos que si son parte de la Promoción).
- Empatar criterios entre nosotros, las aseguradoras y los Distribuidores en cuanto a Guías (Autométrica, EBC, entre otras) e incrementos en el Valor de las Unidades por bajos Kilometrajes.
- Se sugiere no cobrar comisión por apertura en caso de ser repetitivo FORD CREDIT, FORD, o FINANZIA AUTO.
- Se sugiere financiamiento para autos anteriores a 2007, siempre cuidando el riesgo crediticio, en estos casos enganches agresivos (50% o más dependiendo del valor del Auto y plazos de 12 a 18 meses).
- Ampliar Plazos para financiar modelos 2007 en adelante.

DEBILIDADES

- Falta de planes atractivos de Ford Credit en seminuevos (planes a plazos menores que otros bancos).
- Muchos condicionamientos (principalmente en el porcentaje de enganche).
- Enganche mínimo del 35% y 50% para carga pesada.
- Es requerida para el trámite y la compra la Factura Actual y la Factura de Origen,

sin embargo no se dan de baja los No. de serie en automático una vez que el crédito ha sido pagado en su totalidad y entregada la factura al cliente, el tiempo de respuesta es de hasta un día para solicitar la cancelación del Número de Serie y resolver el trámite del nuevo crédito del auto seminuevo.

- Extremadamente rígidos con la comprobación de ingresos esto nos afecta por el tipo de cliente para este segmento.

AMENAZAS

- La competencia paga 3% de comisión directa al Vendedor.
- La competencia paga 2 años de comisión por crédito a Distribuidor, en caso de ser seguro multianual paga la comisión total en una exhibición.
- El vendedor no reconoce lealtad ni financiera de casa, su única motivación es el Beneficio Económico.

Dado lo que tenemos ¿cuáles son los Quick Hits que en este momento nos pueden dar resultados inmediatos y podemos ya aplicar?:

- Juntas de los DAM's FORD con la fuerza de ventas de Seminuevos (Gerentes y Vendedores) para revisión del proceso y las características de este producto.
- Materia POP especialmente enfocado al segmento de seminuevos.
- Manejar una Meta de Seminuevos, justo como se hace para Personas Morales.
- Capacitación a los DAM's FORD y Asesores FORD en este tema pues es notorio el desconocimiento del producto (como se dio para Personas Morales).

Los Quick Hits indispensables para que esto funcione son 2:

- Empatar criterios entre nosotros, las aseguradoras y los Distribuidores en cuanto a Guías (Autométrica, EBC, entre otras) e incrementos en el Valor de las Unidades por bajos Kilometrajes.
- Los cotizadores deberán de ser actualizados constantemente para brindar un servicio competitivo.

El análisis expuesto da la seguridad de que el producto funcionará, pues siendo conceptualizado para aplicarse entre el 3º y 4º trimestre del año, nos dará oportunidad de solucionar las áreas de oportunidad para salir al mercado con un producto bien definido que permita apretar el ritmo en la recta final del año.

Plan de Gastos

El plan de gastos esta construido de manera trimestral, pues bajo esos períodos de tiempo se maneja cada uno de los aspectos de la empresa, el formato consiste en 4 cuadros el 20, 21, 22 y 23, en los que se muestra el estimado de gastos para cada uno de ellos.

Cuadro 20⁴⁰.

Relación Trimestral de Gastos. Enero /Febrero / Marzo – 2012.

Relación Trimestral de Gastos		Enero /Febrero / Marzo - 2012	
Enero		Marzo	
Conceptos		Gastos Fijos	Gasto Variables
Gastos Fijos	Gasto Variables		
Nomina Red \$4,818,389.83	Comisiones \$3,993,889.66	Nominas \$4,818,389.83	Comisiones \$3,323,838.80
Nextel \$24,093.14	Bonos \$1,108,295.86	Nextel \$24,093.14	Bonos \$922,358.17
Renta de Equipo Red: \$ 56,000.00	Viaticos \$1,001,762.35	Renta de Equipo Red: \$ 56,000.00	Viaticos \$1,001,762.35
Laptop \$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual \$6,103,947.86	Laptop \$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual \$5,247,959.33
Equipo y mobiliario \$22,000.00		Equipo y mobiliario \$22,000.00	
Oficinas \$4,543.17		Oficinas \$4,543.17	
Total Gasto Fijo Mensual \$4,940,348.67	Gasto Total Mensual \$11,044,296.53	Total Gasto Fijo Mensual \$4,940,348.67	Gasto Total Mensual \$10,188,308.00
Febrero		Resumen de Gastos 1er Trimestre.	
Gastos Fijos	Gasto Variables	Gasto Fijo	Gasto Variable
		Gasto Total	
Nominas \$4,818,389.83	Comisiones \$3,013,296.00	\$14,821,046.01	\$16,203,148.75
Nextel \$24,093.14	Bonos \$836,183.21		
Renta de Equipo Red: \$ 56,000.00	Viaticos \$1,001,762.35		
Laptop \$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual \$4,851,241.56		
Equipo y mobiliario \$22,000.00			
Oficinas \$4,543.17			
Total Gasto Fijo Mensual \$4,940,348.67	Gasto Total Mensual \$9,791,590.23		

⁴⁰ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer y los reportes de gastos del mismo año.

Cuadro 21⁴¹.

Relación Trimestral de Gastos. Abril / Mayo / Junio – 2012.

Relación Trimestral de Gastos				Abril / Mayo / Junio - 2012			
Abril				Junio			
Conceptos		Gastos Fijos		Gasto Variables		Gasto Variables	
Gastos Fijos		Gasto Variables		Gastos Fijos		Gasto Variables	
Nomina Red	\$4,818,389.83	Comisiones	\$4,133,675.80	Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,440,173.16
Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$1,147,086.21	Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$954,640.71
Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,036,824.03	Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,036,824.03
Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$6,317,586.04	Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,431,637.90
Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$11,257,934.71	Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$10,371,986.57
Oficinas	\$4,543.17			Oficinas	\$4,543.17		
Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67			Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67		
Resumen de Gastos 2o. Trimestre.							
Gasto Fijo		Gasto Variable		Gasto Fijo		Gasto Variable	
\$14,821,046.01		\$16,770,258.96		\$14,821,046.01		\$16,770,258.96	
				Gasto Total			
				\$31,591,304.97			
Mayo							
Gastos Fijos		Gasto Variables		Gastos Fijos		Gasto Variables	
Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,118,761.36	Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,539,888.33
Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$865,449.62	Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$982,311.45
Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,036,824.03	Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,066,876.90
Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,021,035.02	Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,589,076.68
Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$9,961,383.69	Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$10,529,425.35
Oficinas	\$4,543.17			Oficinas	\$4,543.17		
Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67			Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67		
Resumen de Gastos 3er Trimestre.							
Gasto Fijo		Gasto Variable		Gasto Fijo		Gasto Variable	
\$14,821,046.01		\$17,256,353.42		\$14,821,046.01		\$17,256,353.42	
				Gasto Total			
				\$32,077,399.43			

Cuadro 22⁴².

Relación Trimestral de Gastos. Julio / Agosto / Septiembre – 2012.

Relación Trimestral de Gastos				Julio / Agosto / Septiembre - 2012			
Julio				Septiembre			
Conceptos		Gastos Fijos		Gasto Variables		Gasto Variables	
Gastos Fijos		Gasto Variables		Gastos Fijos		Gasto Variables	
Nomina Red	\$4,818,389.83	Comisiones	\$4,253,492.49	Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,539,888.33
Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$1,180,335.09	Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$982,311.45
Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,066,876.90	Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,066,876.90
Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$6,500,704.47	Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,589,076.68
Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$11,441,053.14	Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$10,529,425.35
Oficinas	\$4,543.17			Oficinas	\$4,543.17		
Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67			Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67		
Resumen de Gastos 3er Trimestre.							
Gasto Fijo		Gasto Variable		Gasto Fijo		Gasto Variable	
\$14,821,046.01		\$17,256,353.42		\$14,821,046.01		\$17,256,353.42	
				Gasto Total			
				\$32,077,399.43			
Agosto							
Gastos Fijos		Gasto Variables		Gastos Fijos		Gasto Variables	
Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,209,160.24	Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,539,888.33
Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$890,535.12	Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$982,311.45
Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,066,876.90	Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,066,876.90
Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,166,572.27	Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,589,076.68
Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$10,106,920.94	Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$10,529,425.35
Oficinas	\$4,543.17			Oficinas	\$4,543.17		
Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67			Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67		

⁴¹ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

⁴² Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer.

Cuadro 23⁴³.

Relación Trimestral de Gastos. Octubre / Noviembre / Diciembre – 2012.

Relación Trimestral de Gastos						Octubre / Noviembre / Diciembre - 2012		
Octubre				Diciembre				
Conceptos				Gastos Fijos		Gasto Variables		
Gastos Fijos		Gasto Variables		Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,573,126.71	
Nomina Red	\$4,818,389.83	Comisiones	\$4,293,431.38	Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$991,535.04	
Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$1,191,418.04	Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,076,894.53	
Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,076,894.53	Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,641,556.28	
Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$6,561,743.95	Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$10,581,904.95	
Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$11,502,092.62	Oficinas	\$4,543.17	Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67	
Oficinas	\$4,543.17							
Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67			Resumen de Gastos 4o. Trimestre.				
				Gasto Fijo		Gasto Variable		Gasto Total
				\$14,821,046.01		\$17,418,384.91		\$32,239,430.92
Noviembre								
Gastos Fijos		Gasto Variables						
Nominas	\$4,818,389.83	Comisiones	\$3,239,293.20					
Nextel	\$24,093.14	Bonos	\$898,896.95					
Renta de Equipo Red:	\$ 56,000.00	Viaticos	\$1,076,894.53					
Laptop	\$15,322.53	Total Gasto Variable Mensual	\$5,215,084.68					
Equipo y mobiliario	\$22,000.00	Gasto Total Mensual	\$10,155,433.35					
Oficinas	\$4,543.17							
Total Gasto Fijo Mensual	\$4,940,348.67							

Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer

El presupuesto de ventas para el año 2012, representa un reto, ya que se busca crecer un 30% respecto del año pasado que en términos generales ha sido uno de los mejores, pues la colocación comercial alcanzó los 98, 000 créditos aproximadamente, así que para este año el presupuesto de ventas es de 133 536 créditos automotrices.

El presupuesto es determinado por la Dirección General y este debe ser distribuido en proporciones acorde a los niveles de colocación históricos de las agencias de auto y el número de ellas que hay por división, también es importante señalar que se presenta en forma general y se incluye el detalle de las alianzas comerciales anteriormente mencionadas, los cuadros 24, 25, 26, 27 y 28 muestran de forma clara el Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer 2012.

⁴³ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer y el reporte de gastos del mismo año.

Cuadro 24⁴⁴.

Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer. Alianza FORD – 2012.

FORD													
PPTO Oficial	4,773	2,771	3,044	2,487	3,504	3,443	2,567	3,803	3,104	2,719	3,169	4,917	40,301
DIV	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
BAJIO	477	277	304	250	350	344	256	381	309	270	317	491	4026
METRO NORTE	948	550	600	491	692	680	507	754	612	540	629	973	7976
METRO SUR	1097	638	699	572	807	792	591	874	716	626	728	1130	9270
NORESTE	639	373	408	330	466	458	346	508	415	366	423	657	5389
NORTE	668	387	426	347	490	483	359	534	435	380	442	687	5638
OCCIDENTE	796	462	505	416	582	572	428	634	516	451	526	818	6706
SUR	635	368	404	330	465	457	340	505	409	360	421	655	5349
SURESTE	615	358	390	320	453	443	332	491	402	350	409	633	5196
Total	5875	3413	3736	3056	4305	4229	3159	4681	3814	3343	3895	6044	49550

Cuadro 25⁴⁵.

Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer. Alianza HONDA – 2012.

HONDA													
PPTO Oficial	1,538	1,269	1,524	1,395	1,244	1,287	1,159	1,176	1,314	1,448	1,673	2,162	17,189
DIVISION	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
BAJIO	229	191	229	211	188	194	171	176	197	217	249	325	2577
METRO NORTE	425	349	420	384	343	354	322	323	363	397	462	596	4738
METRO SUR	395	324	389	355	318	329	295	301	336	369	427	552	4390
NORESTE	204	169	203	187	165	171	154	157	176	193	226	286	2291
NORTE	199	165	196	181	163	167	151	152	168	188	215	279	2224
OCCIDENTE	218	181	218	201	179	185	165	166	188	206	239	310	2456
SUR	153	127	153	140	124	128	117	119	132	146	170	218	1727
SURESTE	127	107	126	117	104	107	98	99	110	121	140	181	1437
Total	1950	1613	1934	1776	1584	1635	1473	1493	1670	1837	2128	2747	21840

Cuadro 26⁴⁶.

Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer. Alianza SUZUKI – 2012.

SUZUKI													
PPTO Oficial	443	454	412	350	385	492	501	451	402	478	499	588	5,455
DIVISION	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
BAJIO	80	82	73	63	69	88	90	81	73	85	90	106	980
METRO NORTE	155	158	143	122	133	172	175	156	139	168	173	206	1900
METRO SUR	136	139	126	106	116	150	153	137	122	147	152	180	1664
NORESTE	15	15	14	11	13	17	17	15	13	17	17	21	185
NORTE	23	25	21	18	20	27	27	25	20	25	27	32	290
OCCIDENTE	61	62	57	48	53	68	69	62	54	65	69	80	748
SUR	39	40	37	32	35	44	45	40	36	42	45	53	488
SURESTE	59	60	55	47	51	66	68	60	53	63	66	78	726
Total	568	581	526	447	490	632	644	576	510	612	639	756	6981

⁴⁴ Elaboración Propia con Base en los presupuestos determinados por la Dirección General Finanzia Auto Bancomer.

⁴⁵ Elaboración Propia con Base en los presupuestos determinados por la Dirección General Finanzia Auto Bancomer.

⁴⁶ Elaboración Propia con Base en los presupuestos determinados por la Dirección General Finanzia Auto Bancomer.

Cuadro 27⁴⁷.

Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer. Alianza MULTIMARCA – 2012.

MMARCA													
PPTO Oficial	3,557	3,350	3,726	3,576	3,687	3,641	3,452	3,756	3,986	4,828	4,682	5,957	48,198
DIVISION	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
BAJIO	349	327	360	347	370	363	347	382	404	487	476	602	4814
METRO NORTE	945	884	972	937	999	982	937	1032	1093	1316	1286	1628	13011
METRO SUR	755	706	777	749	798	785	749	825	873	1051	1028	1301	10397
NORESTE	317	296	326	314	335	329	314	346	367	441	431	546	4362
NORTE	512	479	527	508	542	533	508	560	593	713	697	883	7055
OCCIDENTE	408	382	420	405	432	424	405	446	472	568	555	703	5620
SUR	374	350	385	371	396	389	371	409	433	521	509	645	5153
SURESTE	345	323	355	342	365	359	342	377	399	481	470	595	4753
Total	4005	3747	4122	3973	4237	4164	3973	4377	4634	5578	5452	6903	55165

Cuadro 28⁴⁸.

Presupuesto de Ventas Finanzia Auto Bancomer 2012.

TOTAL FINAZIA AUTO													
PPTO Oficial	10,311	7,844	8,706	7,808	8,820	8,863	7,679	9,186	8,806	9,473	10,023	13,624	111,143
DIVISION	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
BAJIO	1135	877	966	871	977	989	864	1020	983	1059	1132	1524	12397
METRO NORTE	2473	1941	2135	1934	2167	2188	1941	2265	2207	2421	2550	3403	27625
METRO SUR	2383	1807	1991	1782	2039	2056	1788	2137	2047	2193	2335	3163	25721
NORESTE	1175	853	951	842	979	975	831	1026	971	1017	1097	1510	12227
NORTE	1402	1056	1170	1054	1215	1210	1045	1271	1216	1306	1381	1881	15207
OCCIDENTE	1483	1087	1200	1070	1246	1249	1067	1308	1230	1290	1389	1911	15530
SUR	1201	885	979	873	1020	1018	873	1073	1010	1069	1145	1571	12717
SURESTE	1146	848	926	826	973	975	840	1027	964	1015	1085	1487	12112
Total	12398	9354	10318	9252	10616	10660	9249	11127	10628	11370	12114	16450	133536

⁴⁷ Elaboración Propia con Base en los presupuestos determinados por la Dirección General Finanzia Auto.

⁴⁸ Elaboración Propia con Base en los presupuestos determinados por la Dirección General Finanzia Auto Bancomer.

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

**Capítulo 3
Estudio Técnico**

Organización y Recursos Humanos

Giro

Finanzia Auto Bancomer es la más grande financiera automotriz de México, por ende el giro es el crédito pero en su variante de financiamiento automotriz.

Lema

Lo Dijimos, lo Prometimos y lo Cumplimos... Adelante.

Lineamientos Corporativos

Nuestra misión marca es la Razón de ser de Finanzia Auto Bancomer y señala el camino a seguir por todos sus integrantes y unidades que la componen.

Misión

Mantener una amplia base de Clientes Satisfechos a través de la entrega de Servicios y Productos financieros de la más alta calidad en todos los puntos de negocio de la Red Comercial.

Visión

Nuestra visión marca el rumbo hacia donde se dirige la Finanzia Auto Bancomer y señala el camino a seguir por todos sus integrantes y unidades que la componen.

Visión

Ser considerada por nuestros clientes como la mejor Financiera Automotriz dentro del sector en México.

Valores

El personal de Finanzia Auto se desempeña profesional y laboralmente como un equipo, basando su actuación en nuestro:

Decálogo de Valores

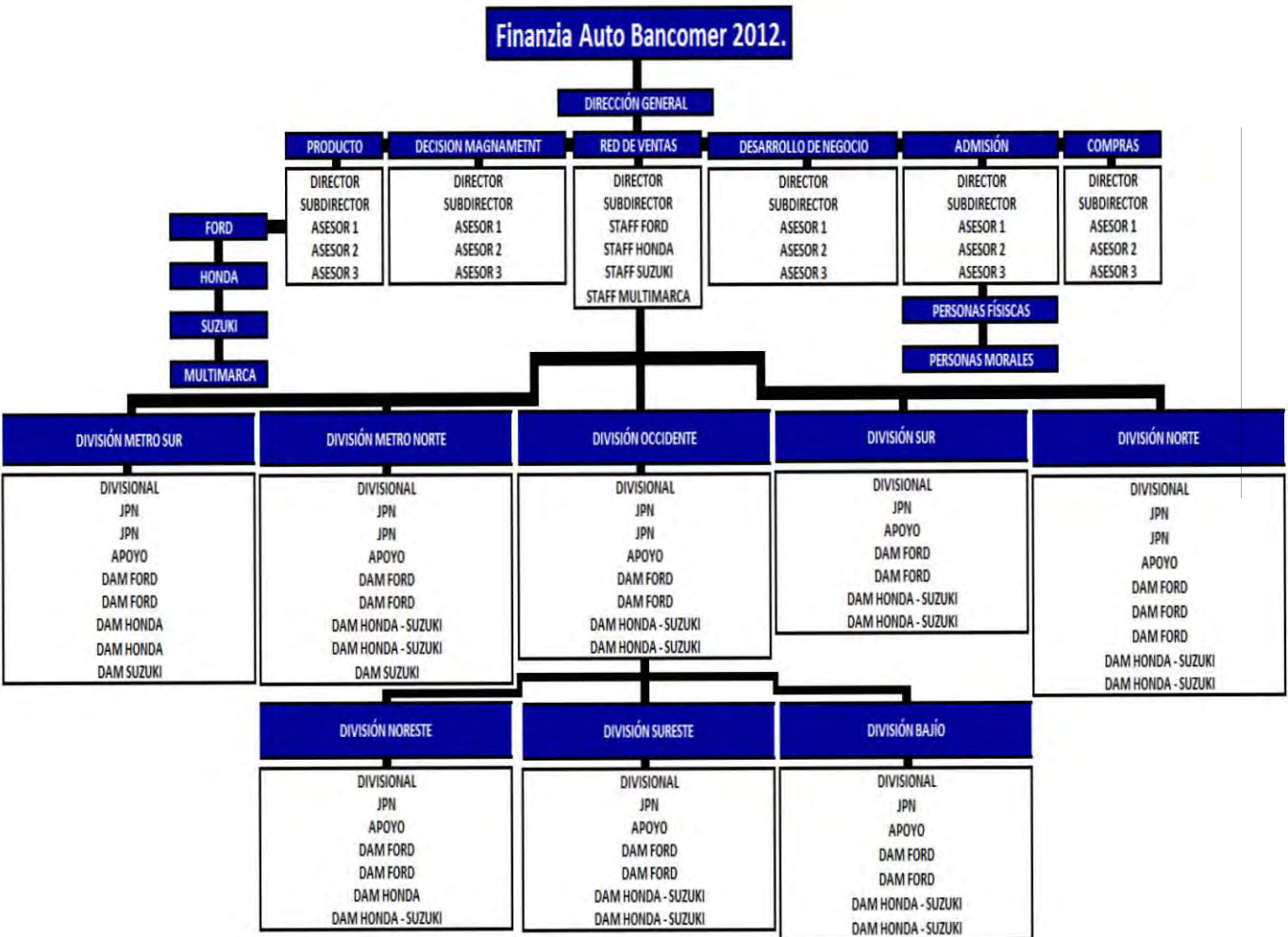
- I. Constantemente pensamos qué quiere el cliente. Tenemos visión de mercado, no de producto o canal
- II. Todos apoyamos al que da la cara al cliente
- III. Tenemos un modelo de gestión y dirección que aplicamos estrictamente
- IV. Tenemos un modelo de distribución multicanal, donde la oficina es el canal básico de relación
- V. Nos sentimos orgullosos de pertenecer a Bancomer y cuidamos la imagen de la institución
- VI. Nuestra idea de liderazgo no nos impide ver con respeto a la competencia y aplicar sus mejores prácticas
- VII. Nos expresamos con libertad, reconocemos las discrepancias y asumimos decisiones
- VIII. Nos proponemos metas ambiciosas y tenemos elementos necesarios para lograrlas
- IX. Conocemos muy bien a nuestra gente y tratamos de motivarla generando un buen ambiente de trabajo
- X. Elegimos nuestra actitud, estamos siempre disponibles y buscamos la sonrisa del cliente.

Organización

Organigrama de la Empresa Finanzia Auto Bancomer 2012

Cuadro 29⁴⁹

Organigrama Finanzia Auto Bancomer 2012.



49 Elaboración Propia con Base en la estructura actual de Finanzia Auto Bancomer.

Organización Funcional de la Empresa

Finanzia Auto Bancomer se organiza en las siguientes áreas.

Dependientes de la Dirección General:

- Red de Ventas.
- Producto.
- Decision Magnament.
- Desarrollo de Negocios.
- Admisión.
- Compras.

Dependientes de la Dirección de Producto:

- FORD CREDIT.
- HONDA CREDIT.
- SUZUKI CREDIT.
- CREDITO MULTIMARCA.

Dependientes de la Dirección de Admisión:

- Departamento de Personas Físicas.
- Departamento de Personas Morales.

Dependientes de la Dirección de la Red de Ventas.

- División Bajío.
- División Metro Norte.
- División Metro Sur.
- División Noreste.
- División Norte.
- División Occidente.
- División Sur.
- División Sureste.

Personas Clave en la Institución (Análisis de Puestos)

El catálogo de puestos tiene por objeto la descripción detallada de las actividades a realizar por cada una de las personas involucradas en el proceso de la empresa. Éste se realiza con base en el organigrama de la empresa, y marca las obligaciones y responsabilidades de cada una de las personas clave de la institución.

Director General

Es el responsable de la unidad Finanzia Auto Bancomer, cada uno de los departamentos y su respectivo personal están bajo su gestión tanto comercial como administrativa, debe asegurar el correcto uso de los recursos, la correcta distribución del personal, la rentabilidad de la unidad y el cumplimiento de los objetivos marcados para la unidad.

Reporta directamente a la Dirección General de la UCC Bancomer (Unidad de Crédito al Consumo).

Director General de Área

Responsable del funcionamiento de un área en específico (Admisión, Producto, Decision Magnament, Red de Ventas, Desarrollo de Negocios o Compras), están bajo su gestión cada una de las personas que forman la unidad tanto en su organización como en su crecimiento profesional.

Debe asegurar la interacción adecuada del área que maneja con las demás, cuidando que los tiempos de respuesta sean los adecuados y respetando los flujos y acuerdos establecidos.

Reporta directamente a la Dirección General Finanzia Auto Bancomer.

Subdirector General de Área

Corresponsable del área, esta principalmente enfocado a tareas de seguimiento e instalación de nuevos proyectos determinados por su director de área. Cubre a su superior (Director del Área) cuando este se ausenta.

Debe asegurar que la instalación de los proyectos sea óptima, cuidando que las áreas involucradas estén de acuerdo en los tiempos y los flujos determinados.

Reporta directamente al Director General del Área.

STAFF

Responsable de la Gestión Comercial de los D.A.M.'s (Ford, Honda y Suzuki) y primer frente para ellos de cara a las áreas centrales ya anteriormente mencionadas. Responsable también de la promoción del producto en cada alianza.

Debe asegurar los resultados en colocación comercial en corresponsabilidad con los Jefes Divisionales, así como la correcta instalación de nuevos productos y/o proyectos para la alianza que manejan.

Reporta directamente al Sub Director de la Red de Ventas.

Asesor

Es la figura más común y numerosa dentro de la estructura de Finanzia Auto Bancomer, los asesores en general son responsables de ejecutar de manera impecable y con sentido de urgencia las instrucciones de su Director y/o Sub Director.

Debe de asegurar que cada uno de los pedidos e instrucciones se ejecuten según lo indicado por sus superiores.

Reporta directamente a Director y Sub Director del área en la que se encuentra asignado.

Jefe Divisional

Responsable total de una de las Divisiones que forman Finanzia Auto Bancomer, debe cuidar en corresponsabilidad con el STAFF central de la gestión comercial de los D.A.M.'s Ford, Honda, Suzuki y a su vez gestiona los resultados junto al Jefe de promoción de negocios para Multimarca.

Debe asegurar que cada uno de los segmentos comerciales ya antes mencionados cumpla con el objetivo marcado por la dirección general, así como uso correcto de los recursos, ya sean en materiales o capital asignados a su división.

Reporta directamente a la Dirección de la Red de Ventas.

Jefe de Promoción de Negocio

Responsable de los resultados en colocación comercial del segmento Multimarca y responsable de la gestión comercial de la plantilla de D.A.M's y asesores que conforman la fuerza de ventas.

Debe asegurar que el segmento cumpla con los objetivos comerciales marcados por la Dirección de la Red de Ventas para su división.

Reporta directamente al Jefe Divisional.

Apoyo Administrativo

Responsable de brindar apoyo al Jefe Divisional y Jefe de Promoción de Negocios en tareas administrativas.

Debe asegurar que todos los aspectos administrativos de la división sean cubiertos de forma óptima.

Reporta directamente al Jefe Divisional.

D.A.M (Ford, Honda, Suzuki y Multimarca)

Responsable de la gestión comercial en los distribuidores de su segmento asignados a su división.

Debe asegurar que las metas impuestas a su segmento y distribuidores sea cumplida al 100%.

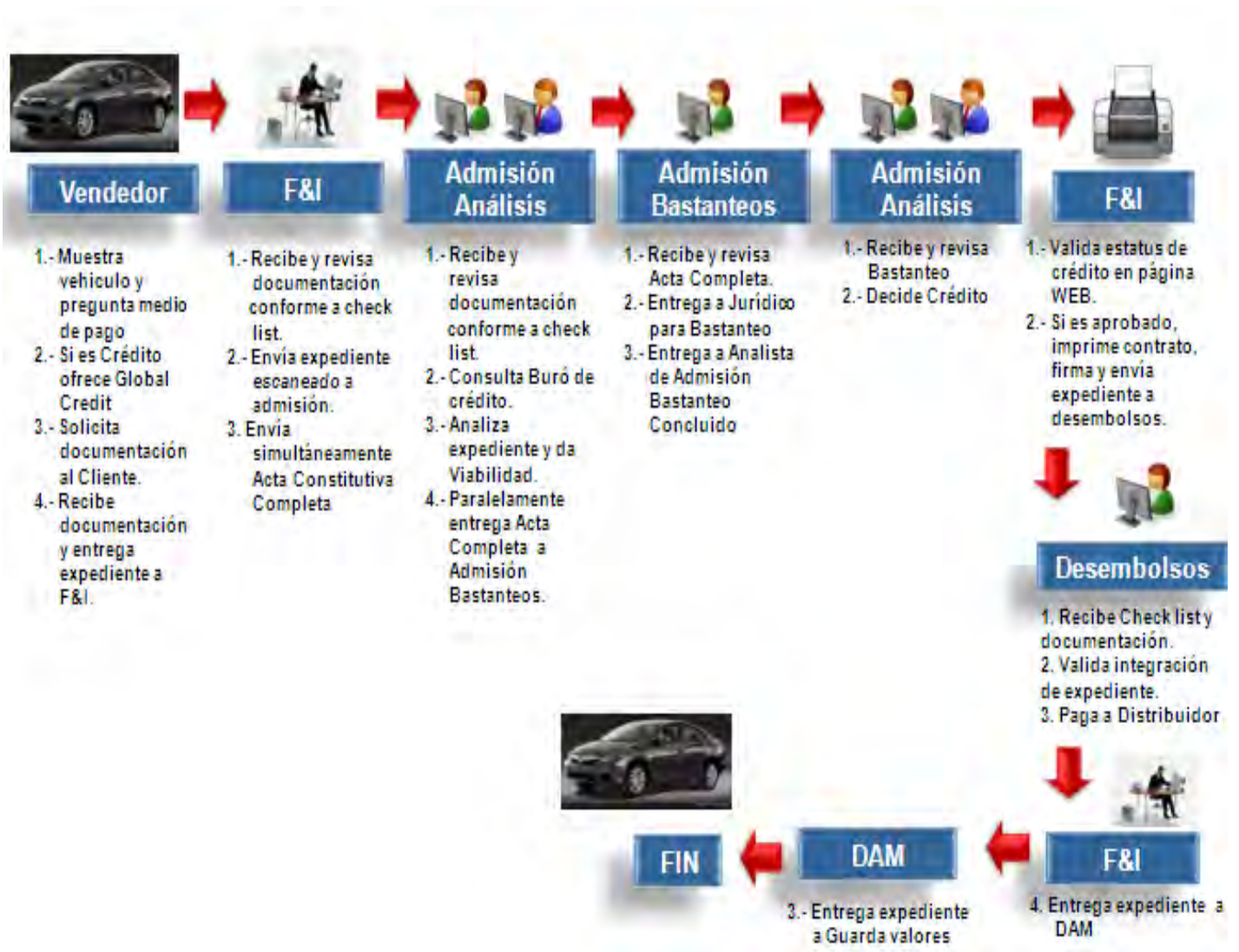
Reporta directamente a Jefe Divisional, Jefe de Promoción de Negocio y Staff Central.

Flujo del Proceso Finanzia Auto Bancomer

Para lograr un mayor entendimiento del proceso que tiene la otorgación del crédito automotriz en Finanzia Auto Bancomer presento el flujo que actualmente tenemos vigente en el cuadro 30.

Cuadro 30⁵⁰.

Flujo del Proceso Finanzia Auto Bancomer 2012.



⁵⁰ Elaboración Propia con Base en el flujo actual para el otorgamiento del Crédito Automotriz Finanzia Auto Bancomer.

Resumen Ejecutivo

Finanzia Auto Bancomer, pertenece a la Unidad de Crédito al Consumo de Bancomer México, es la más grande financiera automotriz del país, por ende el giro es el crédito pero en su variante de financiamiento automotriz.

La problemática a la que nos enfrentamos este año es la caída del crédito automotriz en México, aunado al agresivo presupuesto de Ventas marcado por la Dirección General de la empresa Finanzia Auto Bancomer, paradójicamente este año, los distribuidores de autos tienen claro que el financiamiento es la salida para mantener y acelerar el mercado mexicano.

Nuestro modelo de negocio define la colocación de créditos automotrices enfocados a atender a cada uno de nuestros socios comerciales como nuestra principal fuente de ingresos.

Actualmente somos líderes en el sector de las financieras automotrices en México, pues nuestra participación de mercado es de 21.7%, seguidos de nuestro competidor más cercano NR Finance Mexico con el 20.9%, el resto de nuestros competidores se encuentra en la parte inferior de la tabla de participación con segmentos de 9.5% al 1.8%, estos son: GMAC, VW Credit, Scotiabank Inverlat, Banorte, Chrysler Services, Toyota Financial Services, Auto Financiamiento Sicrea y Auto Financiamiento Zapata.

El presupuesto de ventas para el año 2012, representa un reto, pues se busca crecer un 30% respecto del año pasado, que en términos generales ha sido uno de los mejores pues la colocación comercial alcanzo los 98, 000 créditos aproximadamente, así que para este año el presupuesto de ventas es de 133 536 créditos automotrices.

Las alianzas comerciales son la ventaja competitiva, pues Finanzia es socio de las marcas Ford, Honda, Suzuki de las cuales somos financiera de casa, además contamos con nuestra Multimarca que permite generar créditos automotrices de cualquier marca del mercado.

Se cuenta con herramientas que se proveen a nuestra fuerza de ventas, para ofrecer un servicio de alta calidad y eficiencia a nuestros distribuidores y clientes finales, hemos desarrollado páginas WEB para atender cada uno de nuestros segmentos, estas páginas permiten tener control de cada una de las operaciones que se encuentran en tránsito en búsqueda de la formalización del crédito Automotriz.

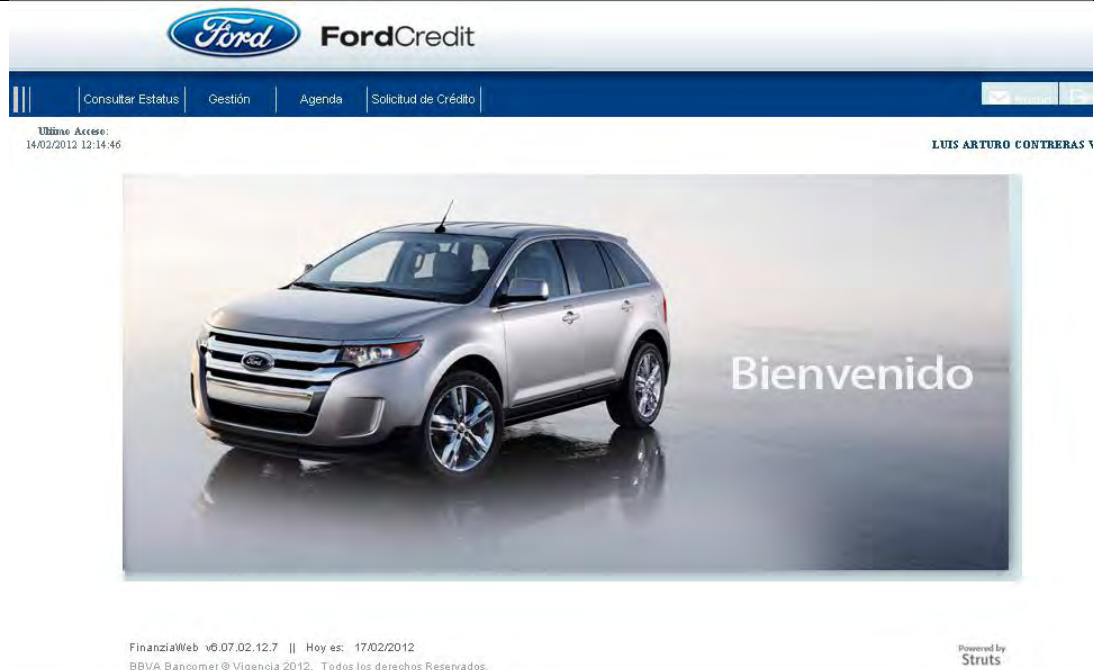
Imagen 7⁵¹.

Página WEB Finanzia Auto Bancomer.



Imagen 8⁵².

Página WEB Ford Credit Bancomer.



⁵¹ Imagen tomada de WEB: www.finanziaauto.com.mx/FinanziaWeb/finanzia/inicioLogin.do

⁵² Imagen tomada de la WEB: www.fordcreditmexico.com.mx/FinanziaWeb/fordCredit/inicioLogin.do.

Imagen 9⁵³.

Página WEB Honda Credit Bancomer.



Imagen 10⁵⁴.

Página WEB Suzuki Credit Bancomer.



⁵³ Imagen tomada de la WEB: www.globalcredit.com.mx/FinanziaWeb/global/inicioLogin.do

⁵⁴ Imagen tomada de la WEB: www.sukicredit.com.mx/FinanziaWeb/sukiCredit/inicioLogin.do

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

**Capítulo 4
Estudio Económico Financiero**

Análisis Financiero del Proyecto

Precios Unitarios

Más que un precio unitario fue necesario calcular el ingreso promedio en pesos por crédito colocado, esta será la metodología para llegar a la tabla de ingresos generales.

Ingresos Generales

El primer paso será determinar el ingreso promedio en pesos por cada crédito colocado.

Para determinar esto se tomo como muestra la colocación comercial del mes de Enero 2011, el cuadro 31 muestra los resultados de los cálculos, el ingreso promedio por crédito es de \$164,479.00.

Cuadro 31⁵⁵.

Ingreso Promedio por Crédito Colocado.

Cálculo del Ingreso Promedio por Crédito Colocado.					
META AL 31 DE ENERO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	META CARTERA DEL DÍA 31 DE ENERO	LOGRO CARTERA DEL DÍA 31 DE ENERO	% LOGRO CARTERA DEL DÍA 31 DE ENERO
651	823	126%	\$7,955,871.54	\$10,994,018.56	138%
813	1,007	124%	\$9,925,396.44	\$12,124,441.22	122%
1667	2,010	121%	\$20,355,601.71	\$21,691,793.04	107%
1583	1,902	120%	\$19,338,332.23	\$19,558,722.82	101%
981	1,169	119%	\$11,979,858.13	\$15,220,852.04	127%
783	861	110%	\$9,565,649.40	\$6,748,465.66	71%
734	781	106%	\$8,965,026.32	\$6,506,540.99	73%
972	998	103%	\$11,865,774.95	\$9,278,627.27	78%
8,184	9,551	117%	\$99,951,510.72	\$102,123,461.60	102%

Ingreso Promedio por Crédito.

\$164,479

Gastos Generales

Para determinar los gastos generales se tomaran como referencia los resúmenes trimestrales presentados en el capítulo 2, en el apartado de plan de gastos.

⁵⁵ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer y el reporte de gastos del mismo año.

El cuadro 32 muestra los resúmenes trimestrales de gastos, con eso se determinaron los costos fijos (Cf) por \$ 59, 284, 184.04 y los costos variables por (Cv) \$ 67, 648, 146.05.

Cuadro 32⁵⁶.

Resumen de Gastos Trimestrales.

Resumen de Gastos 1er Trimestre.		
Gasto Fijo	Gasto Variable	Gasto Total
\$14,821,046.01	\$16,203,148.75	\$31,024,194.76
Resumen de Gastos 2o. Trimestre.		
Gasto Fijo	Gasto Variable	Gasto Total
\$14,821,046.01	\$16,770,258.96	\$31,591,304.97
Resumen de Gastos 3er Trimestre.		
Gasto Fijo	Gasto Variable	Gasto Total
\$14,821,046.01	\$17,256,353.42	\$32,077,399.43
Resumen de Gastos 4o. Trimestre.		
Gasto Fijo	Gasto Variable	Gasto Total
\$14,821,046.01	\$17,418,384.91	\$32,239,430.92
Resumen de Gastos Totales.		
Gasto Fijo Total	Gastos Variable Total	Gasto Total
\$59,284,184.04	\$67,648,146.05	\$126,932,330.09

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de un servicio está dado por el volumen de ventas para el cual los ingresos totales se igualan a los costos totales. Es decir el nivel de actividad en el cual no hay pérdidas ni ganancias.

El cálculo del punto de equilibrio en unidades, se comienza definiendo por el costo fijo (Cf) que es la parte del costo total (Ct) que la empresa tendrá independientemente de su nivel de actividad. Este tipo de costo lo tendrá la empresa aunque no esté produciendo nada, entre estos se puede mencionar los impuestos, los sueldos administrativos, entre otros.

Para este ejercicio se tomó el resumen de gastos del cuadro 32. El costo variable (Cv) es la parte del costo total que está en función de la cantidad (Q) de unidades producidas o de los servicios prestados. Es decir a mayor nivel de actividad mayor costo variable.

⁵⁶ Elaboración Propia con Base en los Archivos de Colocación Comercial 2011 de Finanzia Auto Bancomer y el reporte de gastos del mismo año.

Resumen de Gastos Totales.		
Gasto Fijo Total	Gastos Variable Total	Gasto Total
\$59,284,184.04	\$67,648,146.05	\$126,932,330.09

Por otra parte el costo variable unitario (c) es el costo por cada unidad producida o por cada servicio prestado, este costo puede suponerse constante para cada unidad independientemente de la cantidad producida.

Para determinar este se utilizara el resultado presentado en el cuadro 15 del capítulo 2, en donde se calculo el costo promedio por crédito y se tomara en cuenta el de menor monto.

Costo Promedio del Credito - Comisión + Bono
\$66.05

Aplicando la metodología del punto de equilibrio se obtiene lo siguiente:

$$Q = \frac{C_f}{P_u - C_v} = \frac{\$59,284,184.04}{\$164,479.00 - \$66.05} = 360.58$$

$$V = (P_u)(Q) = \$164,479.00 * 360.58 = \$59,307,837.82$$

$$C_{vt} = (C_v)(Q) = \$66.05 * 360.58 = \$23,816.30$$

$$CT = C_f + C_{vt} = \$59,284,184.04 + \$23,816.30 = \$59,308,000.34$$

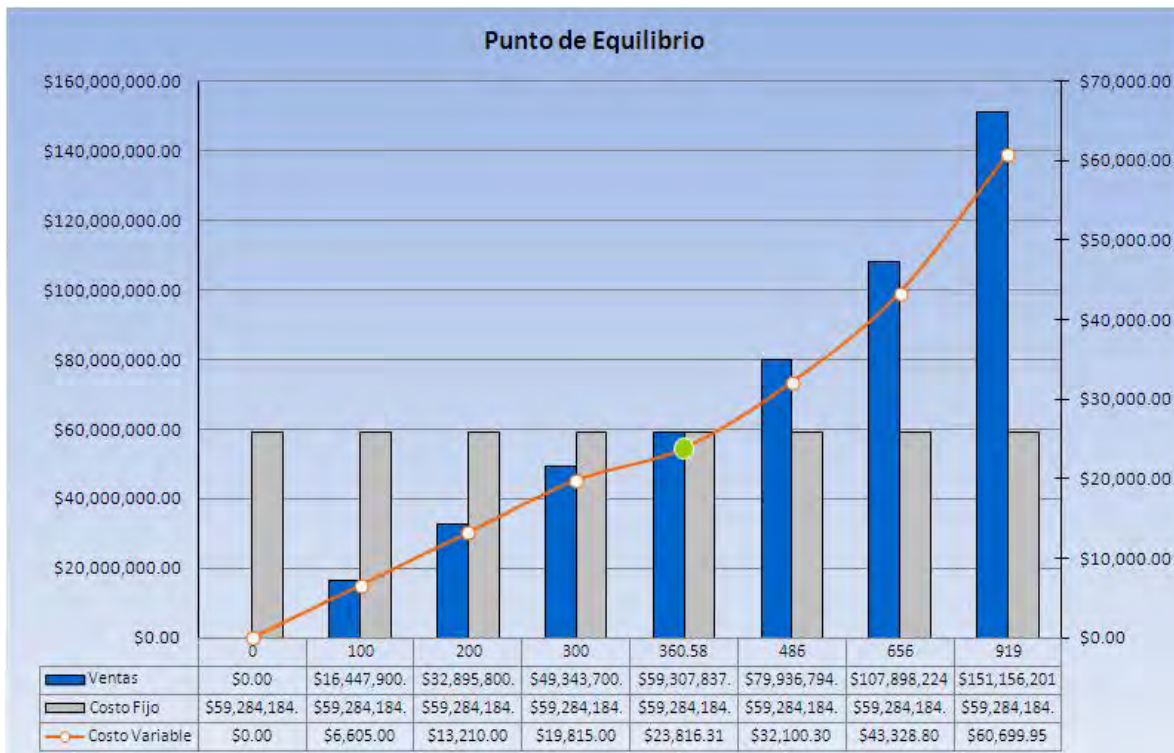
El cuadro 33 muestra los resultados de las cantidades de equilibrio.

Cuadro 33.
Cantidades de Equilibrio.

Cantidades de Equilibrio.				
Cantidad	Ventas	Costo Variable Total	Costo Fijo Total	Costo Total
360.58	\$59,307,837.82	\$23,816.30	\$59,284,184.04	\$59,308,000.34

Con base en lo anterior podemos determinar que teniendo costos fijos por \$59,284,184.04, un costo variable promedio de \$66.05, un ingreso promedio por crédito de \$164,479.00 tendríamos que situarnos en un nivel de colocación comercial de 360 créditos por ingresos de \$59,307,837.82 y un costo variable total de \$23,816.30 esto con un costo total de \$59,308,000.34, por lo que hemos encontrado las cantidades de equilibrio, que cabe mencionar que es muy por debajo de los objetivos anuales presentados en el presupuesto de ventas para el año 2012, esto se puede apreciar mejor en el Gráfico 9.

Gráfico 9⁵⁷.
Punto de Equilibrio.



⁵⁷ Elaboración Propia con Base en los resultados de Punto de Equilibrio.

Grado de Apalancamiento Operativo

El apalancamiento operativo es el grado en que una empresa o un proyecto están comprometidos con los costos fijos de la producción. Una empresa que tenga un bajo nivel de costos fijos tendrá a su vez un bajo nivel de apalancamiento operativo. Para el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, el administrador de finanzas puede sugerir la mejor utilización del capital humano y de los costos fijos de la empresa. Se trata de tomar ventaja de la organización de la empresa para producir más sin incrementar los costos fijos. De tal forma que mayor producción represente un incremento en las utilidades de la empresa. El apalancamiento operativo es una combinación de las ventas con sus gastos y costos variables, que determinen la contribución marginal, manteniendo los costos fijos sin variación.

$$\text{GAO} = \text{Contribución Marginal} / \text{Utilidad Operativa}$$

Recordar que uno de los supuestos básicos del GAO es considerar un determinado nivel de costos fijos como invariables. Para la tesis se incluyó este ejercicio bajo el supuesto de que la empresa requiriera un préstamo de \$ 5, 000, 000.00. Los resultados se presentan en el cuadro 34.

Cuadro 34.
Grado de Apalancamiento Operativo.

Grado de Apalancamiento Operativo.				
Prestamo Solicitado.	\$5,000,000.00			
Periodos				
Periodo/Incremento %	1	2 /35%	3/35%	4/40%
Cantidades				
	360	486	656	919
Precio de Venta.	\$164,479.00	\$164,479.00	\$164,479.00	\$164,479.00
Ventas.	\$59,212,440.00	\$79,936,794.00	\$107,914,671.90	\$151,080,540.66
(-) Costos variables.	\$23,778.00	\$32,100.30	\$43,335.41	\$60,669.57
Contribución Marginal.	\$59,188,662.00	\$79,904,693.70	\$107,871,336.50	\$151,019,871.09
(-)Costos Fijos.	\$59,284,184.04	\$59,284,184.04	\$59,284,184.04	\$59,284,184.04
Utilidad Operativa.	\$95,522.04	\$20,620,509.66	\$48,587,152.46	\$91,735,687.05

Grado de Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero se define como la capacidad de la empresa para poder contraer una deuda, regularmente para capital de trabajo, y tener un pago fijo por la misma y que esta permita seguir operando. El apalancamiento financiero relaciona con el pago del crédito y su efecto en la utilidad.

Cuadro 35.
Grado de Apalancamiento Financiero.

Grado de Apalancamiento Financiero.				
Prestamo Solicitado.	\$5,000,000.00			
Períodos				
Período/Incremento %	1	2 /35%	3/35%	4/40%
Cantidades				
	360	486	656	919
Utilidad Operativa.	\$95,522.04	\$20,620,509.66	\$48,587,152.46	\$91,735,687.05
(-) Costos de Financiamiento	\$1,250,000.00	\$1,250,000.00	\$1,250,000.00	\$1,250,000.00
Utilidad Gravable	\$1,345,522.04	\$19,370,509.66	\$47,337,152.46	\$90,485,687.05
(-) ISR y PTU.	-\$470,932.71	\$6,779,678.38	\$16,568,003.36	\$31,669,990.47
Utilidad Neta.	\$874,589.33	\$12,590,831.28	\$30,769,149.10	\$58,815,696.58

Grado de Apalancamiento Total

El Apalancamiento total tiene la finalidad de buscar la mejor utilización de los costos fijos de la administración y del adecuado manejo del capital ajeno, proporcionando un crecimiento razonable a través de las ventas.

Cuadro 36.
Grado de Apalancamiento Total.

Grado de Apalancamiento Total.				
Prestamo Solicitado.	\$5,000,000.00			
Períodos				
Período/Incremento %	1	2 /35%	3/35%	4/40%
Cantidades				
	360	486	656	919
Precio de Venta.	\$164,479.00	\$164,479.00	\$164,479.00	\$164,479.00
Ventas.	\$59,212,440.00	\$79,936,794.00	\$107,914,671.90	\$151,080,540.66
(-) Costos variables.	\$23,778.00	\$32,100.30	\$43,335.41	\$60,669.57
Contribución Marginal.	\$59,188,662.00	\$79,904,693.70	\$107,871,336.50	\$151,019,871.09
(-)Costos Fijos.	\$59,284,184.04	\$59,284,184.04	\$59,284,184.04	\$59,284,184.04
Utilidad Operativa.	\$95,522.04	\$20,620,509.66	\$48,587,152.46	\$91,735,687.05
(-) Costos de Financiamiento	\$1,250,000.00	\$1,250,000.00	\$1,250,000.00	\$1,250,000.00
Utilidad Gravable	\$1,345,522.04	\$19,370,509.66	\$47,337,152.46	\$90,485,687.05
(-) ISR y PTU.	-\$470,932.71	\$6,779,678.38	\$16,568,003.36	\$31,669,990.47
Utilidad Neta.	\$874,589.33	\$12,590,831.28	\$30,769,149.10	\$58,815,696.58

Análisis de los Estados Financieros

La importancia de los estados financieros y la contabilidad radica en la necesidad de comprobar y justificar las inversiones y movimientos de la empresa debidamente, ya sean inversiones propias o de terceros, para que de esta manera se conozca a la perfección su manejo y sea posible cumplir con los compromisos adquiridos.

Balance General

El balance general o estado de posición financiera, es el principal estado financiero de una unidad económica, ya que nos muestra en un momento determinado la situación de la empresa, lo que tiene, y si esto ha sido aportado por los socios o ha sido prestado por terceros.

Las cuentas que lo forman son, activo, que está compuesto por bienes y derechos que son propiedad de la unidad económica y a su vez se clasifica en circulante, fijo y diferido, el pasivo, que son las deudas que con el paso del tiempo se convierten en valor y que se han pagado por anticipado, por ellos se espera recibir un servicio aprovechable posteriormente como gastos de instalación, papelería y útiles, propaganda y publicidad, primas de seguros, patentes, rentas pagadas por anticipado e intereses pagados por anticipado, al igual que el activo se compone por circulante, fijo y diferido y el capital que está compuesto por el capital contable, que es la diferencia aritmética entre el activo y el pasivo (neto) de una unidad económica, representa la inversión de sus accionistas o socios y consiste normalmente en sus aportaciones acumuladas; puede incluir algún otro tipo de superávit, como revaluaciones o donaciones.

Estado de Resultados

El estado de resultados también conocido como de pérdidas y ganancias, muestra el resultado de las operaciones de una unidad económica, a través del análisis del total de sus operaciones durante un periodo determinado, generalmente un año, y como se obtuvo uno u otro resultado, mientras que el balance general únicamente expone entre sus cuentas la utilidad, más no la forma en la que se ha obtenido, razón por la cual el estado de resultados se considera como un estado complementario del mismo.

En el estado de resultados podemos observar los incrementos o decrementos en los recursos de la empresa, ya que muestra un resumen de los hechos significativos que originaron el aumento o disminución en el patrimonio de la unidad económica, durante el período al que se refiere.

Razones Financieras

El análisis e interpretación de los estados financieros consiste en el examen y combinación de las diversas partidas del balance general y el estado de resultados de pérdidas y ganancias para sacar conclusiones de interés, referentes a la marcha del negocio.

La importancia del análisis de los estados financieros, radica en que proporciona los elementos necesarios para evaluar la situación financiera y económica de una empresa o unidad económica, esta evaluación nos permite dirigir la toma de decisiones hacia el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, que permitan enfrentar situaciones difíciles, o aumentar su eficiencia, productividad u organización.

El análisis financiero tiene un importante papel en la toma de decisiones, ya que de sus resultados dependerán las acciones a seguir acerca de la administración, la producción, entre otros. Este tipo de decisiones buscan a través de la mejor utilización de los recursos maximizar las utilidades, y debe basarse en un análisis financiero correcto.

Con el análisis de los estados financieros, se obtiene información precisa acerca de la situación de la unidad económica, con la cual es posible corregir oportunamente cualquier manejo equivoco que pudiese ocasionar situaciones desfavorables tanto a nivel financiero como administrativo.

Este tipo de análisis pretende distinguir el origen de los elementos que los integran y prever las posibles modificaciones que en un futuro pudieran suceder con la finalidad de conocer la situación crediticia de la unidad económica, su capacidad de pago a corto plazo, sus niveles de productividad, la capacidad de su capital de trabajo, niveles de ventas, tiempo de recuperación del importe de las ventas en que se otorgo crédito, niveles de endeudamiento, niveles de gasto, la adecuación de las políticas de dividendos de reparto de utilidades aplicadas hasta el momento y la suficiencia o no de las utilidades entre otras.

Para el análisis de los estados financieros, existen varios métodos que son complementarios entre sí para la realización de un buen estudio, esto puede ser a través del método de razones simples o razones financieras.

Este método consiste en establecer las relaciones de las partidas y de los grupos de partidas entre si, por medio de los resultados de diversos cálculos matemáticos. El objeto fundamental del análisis por medio de razones, se basa en las relaciones que existen entre los varios elementos que figuran en los estados, estos son los factores más importantes y no los valores absolutos de los mismos.

Las razones financieras, establecen una relación numérica entre dos cantidades que generalmente indica cuantas veces contienen la primera a la segunda. Se utilizan para hacer más comprensibles los estados financieros, ya que estos miden la variaciones en sus datos numéricos, en este caso son utilizados como datos porcentuales que van a medir la

relación existente entre ellos, y que facilitan su comparación con los datos obtenidos en años anteriores dentro de la misma unidad económica o con los obtenidos por otras similares en el mismo período.

Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para contraer obligaciones de corto plazo, obteniendo con este análisis un parámetro general de su solvencia en ese momento.

Razones de Endeudamiento o Tasas de Apalancamiento

Nos indican el nivel de deuda contraída por una empresa. Este tipo de pruebas son muy importantes, ya que mientras mayor sea el endeudamiento de una empresa mayor es la probabilidad de que esta caiga en una situación de incumplimiento de sus obligaciones.

Razones de Operación

Expresan la manera en que se reflejan los resultados de la empresa en las cuentas de capital y su relación con otras cuentas del balance; nos indican de manera general la productividad de la inversión.

Razones Mixtas

Expresan una relación entre partidas o grupos de partidas del estado de resultados y partidas o grupos del balance general. Estas razones, en lo general nos indican la productividad del capital empleado en relación con las utilidades obtenidas; se les conoce también como tasas de rentabilidad o productividad e indican el resultado de las políticas y decisiones aplicadas en la unidad económica, este tipo de razones nos revelan que tan eficazmente se lleva a cabo la administración de la empresa.

Valor Actual Neto (VAN)

El valor Actual Neto o Valor Presente Neto, son términos que proceden de la expresión inglesa Net Present Value. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Este procedimiento permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros.

El método además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera y las finanzas corporativas. El VAN esta dado por el Valor Actual de los Beneficios (VAB) Y Valor Actual de la Inversión (VAP).

$$\text{VAN} = \text{VAB} - \text{VAP}$$

Relación Beneficio Costo (B/C)

Este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos de los resultados. La interpretación de estos resultados es en pesos o centavos de los beneficios que se obtienen de la inversión. La relación Beneficio/Costo de un proyecto de inversión esta dado por:

$$\mathbf{B/C = VAN/VAP}$$

De igual manera que el VAN la fórmula de la Relación Beneficio/Costo genera los siguientes dos criterios, que guían las decisiones de aceptación o de rechazo de las inversiones:

1. Si la Relación B/C es 0 positivo, se acepta.
2. Si la Relación B/C es 0 negativo, se rechaza.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el Valor Actual Neto es igual a cero. Este es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de los proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos.

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

Conclusiones

Oportunidad

Bajo la idea de que existirá un ligero aumento en las expectativas de crecimiento económico e inflación para 2012 en México y que paradójicamente este año, los distribuidores de autos tienen claro que el financiamiento es la salida para mantener y acelerar el mercado, Finanzia Auto Bancomer, como la financiera automotriz más grande del país y líder en el mercado, tiene que aprovechar la oportunidad que le da tener la Red de Ventas especializada más grande y de mayor alcance del país, esto es una ventaja competitiva sobre cualquiera de los competidores bancarios, ya que para ellos el crédito automotriz es solo un producto más del portafolio de su Banca Comercial, se tramita en una sucursal bancaria, mientras que Finanzia es especialista en crédito automotriz con asesores financieros ubicados en los diferentes pisos de las agencias de autos, lo anterior pone a la par a Finanzia incluso de las financieras de casa ya que se opera desde sus pisos de venta.

Riesgos

Siempre existirán los riesgos, pero estos deben de ser controlados, como se analizó, el presupuesto de ventas para este año es muy agresivo, esto se suma al poco aumento en el crecimiento económico que se espera seguramente de la mano con el hecho de que este será un año electoral, sin embargo el plan propuesto cuenta con la planeación adecuada, la correcta organización, las sociedades comerciales necesarias lo anterior sumado a toda la experiencia para cumplir las expectativas y objetivos marcados. Con base en esto los planes comerciales aquí propuestos lograrán posicionarse como los más solicitados dentro del mercado. Las acciones planeadas a corto, mediano y largo plazo darán los resultados esperados si se cuenta con la instalación adecuada de los modelos de trabajo y el posterior seguimiento.

Puntos Fuertes

Como el estudio lo ha hecho notar, son muchos los puntos fuertes que se proponen para alcanzar los objetivos, sin embargo es conveniente resaltar los 5 Quithit's:

- a) Tener la Red de Ventas especializada más grande y de mayor alcance del país y la reorganización a la que se sujetará permitirá tramos de control más pequeños mejor controlables y gestionables.
- b) Los incrementos a los incentivos económicos hacia esta Red de Ventas siempre reeditúan en incrementos a la actividad.
- c) La instalación de productos que permitan el posicionamiento en nuevos mercados, como el de los autos seminuevos o por que no, el de la economía informal.
- d) La experiencia de más de 11 años en el mercado de las financieras automotrices.
- e) Las alianzas comerciales ya mencionadas con FORD, HONDA, SUZUKI, permiten mantenernos una % de participación de mercado mayor al de cualquier competidor y da impulso al área de MMarca, de la mano de estos 4 segmentos se

asegurará el volumen en colocación requerido para alcanzar los diferentes objetivos trazados.

La conclusión final es posible afrontar con seguridad los retos que el presupuesto de ventas de este año estará poniendo en el camino, ya que la planeación que el análisis muestra no esta alejada de la realidad, se cuenta aún con el tiempo para ejecutar los planes a corto, mediano y largo plazo, todos con una instalación y seguimiento correctos, el análisis de mercado nos muestra como los líderes, es decir, después de este trabajo sabemos la posición de la empresa en el mercado, hacia donde se debe dirigir en este año, los caminos que se tomarán para llegar ahí y las herramientas y palancas que se deberán de utilizar para facilitar el camino.

Recomendaciones

Es indispensable implementar un modelo de gestión uniforme a la RED de ventas, ya que no importa que tanto se planee al interior de la empresa si la implementación no es correcta y en tiempo y forma.

Con base en lo anterior, se recomienda adoptar un modelo de gestión organizado con objetivos concretos y medibles para asegurar la correcta implementación de las estrategias comerciales, nuevos productos y obtención de resultados.

Para esto se harán recomendaciones en 3 áreas de acción: Gestión de la Productividad, Gestión de la Actividad y Gestión de Agencias.

Cuadro 37.
Gestión de la Productividad.

GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	1.1	GARANTIZAR QUE LAS TAREAS BASICAS ESTEN CUBIERTAS EN SU TOTALIDAD Y FUNCIONANDO AL 100. TAREAS BASICAS: INSTALACION DEL ASESOR EN LA AGENCIA, QUE EL ASESOR DOMINE LAS OFERTAS COMERCIALES VIGENTES, QUE EL COTIZADOR DE FINANZIA ESTE DEBIDAMENTE INSTALADO EN TODAS LAS MAQUINAS DE LA AGENCIA, ASEGURAR LA PARTICIPACION DEL ASESOR EN LA JUNTA DE LOS VENDEDORES DE CADA AGENCIA.
	1.2	IDENTIFICAR AGENCIAS CON POTENCIAL Y QUE NO GENERAN NEGOCIO DENTRO DEL TRAMO DE CONTROL DEL DAM, ACUDIR CON EL DAM, VISITARLAS Y DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS DEL PORQUE SE TIENE BAJA O NULA ACTIVIDAD.
	1.3	ABRIR MERCADO PARA GARANTIZAR UNA POSICION FIJA AL ASESOR EN LA AGENCIA GENERANDO CONVENIOS "GANAR-GANAR" (COMISIONES)
	1.4	REFUERZO INTEGRAL DE LA CAPACITACION A LOS DAMS Y ASESORES MAS BAJOS

Cuadro 38.**Gestión de la Actividad.**

GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD	2.1	ACUDE Y REUNETE DE FORMA INMEDIATA COORDINADA CON EL DAM Y LOS ASESORES, IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES Y REORGANIZAR ESTRATEGIAS COMERCIALES.
	2.2	GARANTIZAR QUE POSTERIOR A TU REUNION LOS ASESORES DOMINAN EL PRODUCTO (SUS FORTALEZAS), Y LOS PLANES COMERCIALES, ADICIONAL A MOSTRARLE LA FORMA DE CÓMO ABRIR PUERTAS DE CARA AL NEGOCIO VISITANDO CONJUNTAMENTE LAS AGENCIAS CRITICAS.

Cuadro 39.**Gestión de la Productividad.**

GESTIÓN DE AGENCIAS	3.1	<p>Visita al 100% coordinada de las agencias prioritarias por el JPN</p> <p>Garantizar un servicio IMPECABLE, cero errores, Servicio de Primera.</p> <p style="text-align: center;">Instalar un asesor de Tiempo Completo</p> <p style="text-align: center;">Asegurar tiempos de respuesta, Pago oportuno.</p> <p style="text-align: center;">Garantia total en niveles de servicio</p> <p style="text-align: center;">Presencia gestion y seguimiento del DAM y Asesor</p>
	3.2	El JPN es responsable de negociar con el Gerente General o el Gerente de Ventas (NO VENDEDORES) acuerdo de colocación (mayor volumen de papel)
	3.3	<p>El JPN debe asegurar que el DAM mantenga la permanencia en la agencia</p> <p>El JPN debe garantizar que el DAM capacite en perfilamiento a la fuerza de ventas</p>
	3.4	Que el JPN supervise que el DAM de seguimiento al asesor de negociar mayor volumen de papel con el GERENTE de Ventas

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

Bibliografía

Bibliografía

- a)** Anthony Robert, “La contabilidad en las empresas”, Ed. Hispanoamericana 4ª. Edición, México, 1995, 721 pp.
- b)** Baca G., “Evaluación de Proyectos”, Ed. McGraw Hill, México, 1994, 373 pp.
- c)** Banco Interamericano de Desarrollo, “Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos”, Ed. Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación, 1997, 95 pp.
- d)** Buffa Elwood, “Administración y Dirección Técnica de Producción”, Ed. Limusa, México, 1975, 671 pp.
- e)** Conde López Alejandro, “Análisis económico de la empresa y reducción de costes”, Ed. Limusa, México, 1975, 389 pp.
- f)** Coss Bu Raúl, “Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión”, Ed. Limusa, ITESM, 375 pp.
- g)** Diaz Mondragón Manuel, “Planeación Financiera”, Ed. Gasca Sicco, México, 2005, 93 pp.
- h)** Diez de Castro Emilio, Galan Gonzalez Jose Luis, Martin Armario Enrique, “Introducción a la Economía de la Empresa, Ed. Piramide, Madrid, 1996, volúmenes.
- i)** Duran Alejandra, “Valuación de Empresas”, Ed. UNAM, Facultad de Economía, México, 1999, 79 pp.
- j)** Gallardo Cervantes Juan, “Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión: un enfoque de sistemas.”, Ed. McGraw Hill, México, 1998, 265 pp.
- k)** Garrido Yserte Rubén, “Análisis del entorno económico de la empresa.”, Ed. Pirámide, Madrid, 2003, 417 pp.
- l)** Nassir Sapag Chain, “Criterios de Evaluación de Proyectos: Como medir la rentabilidad de las inversiones.”, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1993, 216 pp.
- m)** Pearson Barrie, “Estrategia de negocios con sentido común: como mejorar sus utilidades y su flujo de fondos drásticamente.”, Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993.

- n)** Pearson Barrie, "Como manejar y hacer dinero con su propia empresa.", Ed. Macchi: Tercer Mundo, Buenos Aires, Argentina, 1993, 200 pp.
- o)** Perdomo Moreno Abraham, "Estados Financieros.", Ed. Thomson, México, 2000, 240 pp.
- p)** Porter Michael, "Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia.", Ed. CECSA, 36ª Reimpresión, México, 2006, 407pp.
- q)** Rojas Soriano Raúl., "Guía para realizar investigaciones sociales", Plaza y Valdés Editores, México, Primera a trigésima tercera edición en plaza Valdés: 1998 -2006, 302 pp.
- r)** Ross Stephen, Randolph Westerfield, "Fundamentos de Finanzas Corporativas.", Ed. McGraw Hill, 5a edición, México, 2001, 844 pp.
- s)** Sapag Chain Nasir, "Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación.", Ed. Pearson Educación, México, 2007, 486 pp.
- t)** Valbuena Rubén, "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Ed. UNAM, Facultad de Economía, México, 2003, 605 pp.
- u)** Vincent David R., "La administración corporativa basada en la administración: La economía de los participantes de la empresa y la inversión.", Instituto mexicano de ejecutivos de finanzas, tr. Jaime Gomez Mont, México, 1991, 324 pp.

Financiamiento Automotriz en México

**Caso: Finanzia Auto Bancomer
2011-2012**

Anexos

Anexo 1 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Enero 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN MARCA

31-ene

DIVISIÓN	META ENERO	% LOGRO META	REZAGO MES (AL 31 ENERO)	META AL 31 DE ENERO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA AL 24 DE ENERO	INDICE DE PRODUC.
SURESTE	651	126%	-172	651	823	126%	56	15
SUR	813	124%	-194	813	1,007	124%	52	19
METRO NORTE	1,667	121%	-343	1,667	2,010	121%	83	24
METRO SUR	1,583	120%	-319	1,583	1,902	120%	106	18
OCCIDENTE	981	119%	-188	981	1,169	119%	58	20
BAJIO	783	110%	-78	783	861	110%	43	20
NORESTE	734	106%	-47	734	781	106%	57	14
NORTE	972	103%	-26	972	998	103%	65	15
TOTAL	8,184	117%	-1,367	8,184	9,551	117%	520	18

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,771)			SUZUKI (Meta 417)			MULTIMARCA (Meta 3,249)			FORD (Meta 2,747)		
	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO
SURESTE	119	93	78%	42	43	102%	242	283	117%	248	377	152%
SUR	149	122	82%	29	31	107%	312	316	101%	324	505	156%
METRO NORTE	336	314	93%	104	122	117%	784	789	101%	443	711	160%
METRO SUR	381	296	78%	105	97	92%	546	624	114%	551	885	161%
OCCIDENTE	221	158	71%	45	43	96%	340	319	94%	375	649	173%
BAJIO	175	181	103%	58	44	76%	323	278	86%	227	355	156%
NORESTE	215	151	70%	10	2	20%	218	196	90%	291	428	147%
NORTE	176	165	94%	24	22	92%	484	352	73%	288	459	159%
TOTAL	1,771	1,480	84%	417	404	97%	3,249	3,157	97%	2,747	4,369	159%

Anexo 2 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Febrero 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN UNIDADES

28-feb

DIVISIÓN	META FEBRERO	% LOGRO META	REZAGO MES (AL 28 FEBRERO)	META AL 28 DE FEBRERO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA AL 21 DE FEB	INDICE DE PRODUC.
SURESTE	573	118%	-102	573	675	118%	52	13
METRO NORTE	1,391	117%	-232	1,391	1,623	117%	86	19
METRO SUR	1,348	106%	-85	1,348	1,433	106%	104	14
SUR	675	105%	-33	675	708	105%	53	13
NORTE	755	101%	-9	755	764	101%	67	11
OCCIDENTE	848	100%	-3	848	851	100%	58	15
NORESTE	630	94%	38	630	592	94%	57	10
BAJIO	686	92%	57	686	629	92%	41	15
TOTAL	6,906	105%	-369	6,906	7,275	105%	518	14

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,219)			SUZUKI (Meta 364)			MULTIMARCA (Meta 2,566)			FORD (Meta 2,757)		
	META AL 28	LOGRO	% LOGRO	META AL 28	LOGRO	% LOGRO	META AL 28	LOGRO	% LOGRO	META AL 28	LOGRO	% LOGRO
SURESTE	82	97	118%	36	48	133%	207	235	114%	248	257	104%
METRO NORTE	231	296	128%	92	116	126%	623	727	117%	445	368	83%
METRO SUR	262	241	92%	92	106	115%	441	568	129%	553	518	94%
SUR	102	95	93%	25	21	84%	222	264	119%	326	290	86%
NORTE	121	128	106%	21	16	76%	324	347	107%	289	273	94%
OCCIDENTE	152	118	78%	39	49	126%	281	302	108%	376	382	102%
NORESTE	148	116	78%	9	4	44%	181	206	114%	292	261	89%
BAJIO	121	134	111%	50	55	110%	287	239	83%	228	199	87%
TOTAL	1,219	1,225	100%	364	415	114%	2,566	2,888	113%	2,757	2,538	92%

Anexo 3 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Marzo 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN UNIDADES

31-mar

DIVISIÓN	META MARZO	% LOGRO META	REZAGO MES (AL 31 MARZO)
METRO NORTE	1,518	120%	-311
SURESTE	644	115%	-98
METRO SUR	1,473	105%	-76
NORTE	866	104%	-35
BAJIO	737	101%	-7
SUR	764	100%	4
NORESTE	718	96%	28
OCCIDENTE	985	86%	142
TOTAL	7,705	105%	-353

META AL 31 DE MARZO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILL A AL 14 DE MZO	INDICE DE PRODUC.
1,518	1,829	120%	84	22
644	742	115%	53	14
1,473	1,549	105%	102	15
866	901	104%	66	14
737	744	101%	44	17
764	760	100%	54	14
718	690	96%	58	12
985	843	86%	56	15
7,705	8,058	105%	517	16

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,488)			SUZUKI (Meta 412)			MULTIMARCA (Meta 2,391)			FORD (Meta 2,814)		
	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO
METRO NORTE	281	348	124%	103	109	106%	680	822	121%	454	442	97%
SURESTE	100	119	119%	41	41	100%	249	263	103%	254	267	105%
METRO SUR	320	276	86%	103	93	90%	486	653	131%	564	527	93%
NORTE	148	152	103%	24	15	63%	399	433	103%	295	301	102%
BAJIO	147	170	116%	57	60	105%	300	278	93%	233	236	101%
SUR	125	121	97%	29	27	93%	278	300	103%	332	282	85%
NORESTE	181	123	68%	10	4	40%	229	242	103%	298	317	106%
OCCIDENTE	186	150	81%	45	29	64%	370	267	72%	384	397	103%
TOTAL	1,488	1,459	98%	412	378	92%	2,991	3,258	109%	2,814	2,769	98%

Anexo 4 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Abril 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN UNIDADES

29-abr

DIVISIÓN	META ABRIL	% LOGRO META	REZAGO MES (AL 29 ABRIL)
SURESTE	601	107%	-43
METRO NORTE	1,540	98%	13
METRO SUR	1,395	94%	80
NORTE	831	90%	81
NORESTE	625	89%	69
OCCIDENTE	887	88%	103
SUR	744	86%	107
BAJIO	696	78%	151
TOTAL	7,320	92%	562

META AL 29 DE ABRIL	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILL A AL 25 DE ABR	INDICE DE PRODUC.
601	644	107%	64	10
1,540	1,527	99%	88	17
1,395	1,315	94%	108	12
831	750	90%	64	12
625	556	89%	59	9
887	784	88%	60	13
744	637	86%	56	11
696	545	78%	43	13
7,320	6,758	92%	542	12

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,138)			SUZUKI (Meta 312)			MULTIMARCA (Meta 3,248)			FORD (Meta 2,622)		
	META AL 29	LOGRO	% LOGRO	META AL 29	LOGRO	% LOGRO	META AL 29	LOGRO	% LOGRO	META AL 29	LOGRO	% LOGRO
SURESTE	76	85	112%	31	33	106%	258	271	105%	236	213	90%
METRO NORTE	216	281	130%	77	93	121%	824	713	87%	423	330	78%
METRO SUR	245	270	110%	78	80	103%	546	550	101%	526	415	79%
NORTE	113	130	115%	19	9	47%	424	347	82%	275	264	96%
NORESTE	138	133	96%	8	8	100%	201	194	96%	278	220	79%
OCCIDENTE	142	149	104%	34	26	76%	353	303	86%	358	307	86%
SUR	96	116	121%	21	19	90%	318	259	81%	309	231	75%
BAJIO	112	137	122%	44	37	84%	323	205	63%	217	164	76%
TOTAL	1,138	1,300	114%	312	305	98%	3,248	2,842	87%	2,622	2,144	82%

Anexo 5 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Mayo 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN UNIDADES

31-may

DIVISIÓN	META MAYO	% LOGRO META	REZAGO TRIMESTRAL (AL 31 MAYO)
SURESTE	744	104%	-74
METRO NORTE	1,793	95%	101
BAJIO	823	84%	281
NORTE	991	84%	242
NORESTE	794	84%	200
SUR	918	82%	269
METRO SUR	1,712	79%	432
OCCIDENTE	1,090	77%	358
TOTAL	8,866	86%	1,809

META AL 31 DE MAYO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA A AL 3 DE MAY	INDICE DE PRODUC.
744	775	104%	62	13
1,793	1,704	95%	88	19
823	694	84%	43	16
991	830	84%	65	13
794	664	84%	64	10
918	756	82%	58	13
1,712	1,360	79%	110	12
1,090	836	77%	66	13
8,866	7,619	86%	556	14

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,228)			SUZUKI (Meta 337)			MULTIMARCA (Meta 3,248)			FORD (Meta 4,053)		
	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO
SURESTE	83	89	107%	37	35	95%	258	309	120%	366	308	84%
METRO NORTE	232	264	114%	83	78	94%	824	711	86%	654	535	82%
BAJIO	122	143	117%	43	47	109%	323	247	76%	335	257	77%
NORTE	121	107	88%	20	16	80%	424	372	88%	426	335	79%
NORESTE	149	120	81%	15	7	47%	201	219	109%	429	317	74%
SUR	104	94	90%	18	26	144%	318	276	87%	478	336	70%
METRO SUR	264	227	86%	90	81	90%	546	507	93%	812	545	67%
OCCIDENTE	153	123	80%	31	40	129%	353	290	82%	553	382	69%
TOTAL	1,228	1,167	95%	337	330	98%	3,248	2,931	90%	4,053	3,015	74%
PERSONAS	264	48	18%	35	5	14%	54	54	100%	785	405	52%

Anexo 6 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Junio 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN UNIDADES

30-jun

DIVISIÓN	META JUNIO	% LOGRO META	REZAGO TRIMESTRAL (AL 30 JUNIO)
SURESTE	651	108%	-126
METRO NORTE	1,604	108%	-24
METRO SUR	1,413	106%	343
OCCIDENTE	955	95%	405
SUR	766	94%	317
NORTE	911	90%	329
NORESTE	710	84%	313
BAJIO	809	83%	422
TOTAL	7,819	98%	1,979

META AL 30 DE JUNIO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA A AL 14 DE JUN	INDICE DE PRODUC.
651	703	108%	57	12
1,604	1,729	108%	91	19
1,413	1,502	106%	101	15
955	908	95%	62	15
766	718	94%	57	13
911	824	90%	61	14
710	597	84%	64	9
809	668	83%	41	16
7,819	7,649	98%	534	14

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,326)			SUZUKI (Meta 400)			MULTIMARCA (Meta 3,457)			FORD (Meta 2,636)		
	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO
SURESTE	88	88	100%	40	48	120%	285	271	95%	238	260	109%
METRO NORTE	248	230	93%	99	113	114%	832	708	85%	425	554	130%
METRO SUR	281	267	95%	100	82	82%	504	531	105%	528	622	118%
OCCIDENTE	163	138	85%	44	54	123%	388	307	79%	360	408	113%
SUR	110	102	93%	28	37	132%	317	257	81%	311	293	94%
NORTE	130	137	105%	23	20	87%	481	363	75%	277	304	110%
NORESTE	159	111	70%	10	6	60%	262	183	70%	279	294	105%
BAJIO	147	136	93%	56	61	109%	388	250	64%	218	221	101%
TOTAL	1,326	1,209	91%	400	421	105%	3,457	2,870	83%	2,636	2,956	112%
PERSONAS	292	63	22%	39	6	15%	56	56	100%	516	376	73%

Anexo 7 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Julio 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN UNIDADES

29-jul

DIVISIÓN	META JULIO	% LOGRO META	REZAGO TRIMESTRAL (AL 29 JULIO)
SURESTE	746	92%	61
SUR	749	86%	103
METRO NORTE	1,704	85%	252
BAJIO	778	80%	157
NORESTE	745	78%	162
METRO SUR	1,548	76%	364
NORTE	980	72%	272
OCCIDENTE	1,071	71%	307
TOTAL	8,321	80%	1,678

META AL 29 DE JULIO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILL A AL 25 DE JUL	INDICE DE PRODUC.
746	685	92%	56	12
749	646	86%	58	11
1,704	1,452	85%	90	16
778	621	80%	46	14
745	583	78%	59	10
1,548	1,184	76%	104	11
980	708	72%	68	10
1,071	764	71%	61	13
8,321	6,643	80%	542	12

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,540)			SUZUKI (Meta 453)			MULTIMARCA (Meta 3,620)			FORD (Meta 2,708)		
	META AL 29	LOGRO	% LOGRO	META AL 29	LOGRO	% LOGRO	META AL 29	LOGRO	% LOGRO	META AL 29	LOGRO	% LOGRO
SURESTE	102	62	61%	45	47	104%	355	273	77%	244	253	104%
SUR	129	73	57%	32	28	88%	269	257	96%	319	276	87%
METRO NORTE	293	259	88%	113	122	108%	861	627	73%	437	348	80%
BAJIO	152	130	86%	62	63	102%	340	232	68%	224	195	87%
NORESTE	187	118	63%	11	7	64%	261	209	80%	286	247	86%
METRO SUR	331	202	61%	114	87	76%	560	517	92%	543	378	70%
NORTE	154	110	71%	27	20	74%	514	344	67%	285	234	82%
OCCIDENTE	192	150	78%	49	53	108%	460	268	58%	370	293	79%
TOTAL	1,540	1,104	72%	453	427	94%	3,620	2,727	75%	2,708	2,224	82%
PERSONAS	292	41	14%	39	15	38%	45	45	100%	516	328	64%

Anexo 8 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Agosto 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN UNIDADES

31-ago

DIVISIÓN	META AGOSTO	% LOGRO META	REZAGO TRIMESTRAL (AL 31 AGOSTO)
METRO NORTE	2,049	88%	500
SURESTE	931	83%	215
NORESTE	1,027	77%	396
METRO SUR	2,027	76%	858
NORTE	1,210	73%	601
OCCIDENTE	1,341	72%	679
BAJIO	995	72%	437
SUR	1,124	69%	455
TOTAL	10,704	77%	4,140

META AL 31 DE AGOSTO	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILL A AL 29 DE AGO	INDICE DE PRODUC.
2,049	1,801	88%	94	19
931	777	83%	54	14
1,027	793	77%	86	12
2,027	1,533	76%	109	14
1,210	881	73%	67	13
1,341	970	72%	63	15
995	715	72%	49	15
1,124	772	69%	59	13
10,704	8,242	77%	561	15

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,483)			SUZUKI (Meta 461)			MULTIMARCA (Meta 3,665)			FORD (Meta 5,095)		
	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO	META AL 31	LOGRO	% LOGRO
METRO NORTE	281	248	88%	115	133	116%	830	730	88%	823	583	71%
SURESTE	101	72	71%	46	45	98%	325	261	80%	459	362	79%
NORESTE	180	134	74%	11	11	100%	296	228	77%	540	415	77%
METRO SUR	319	229	72%	116	96	83%	570	579	102%	1022	629	62%
NORTE	147	126	86%	27	17	63%	502	345	69%	534	393	74%
OCCIDENTE	185	134	72%	50	46	92%	410	319	78%	696	471	68%
BAJIO	146	136	93%	64	58	91%	364	205	56%	421	316	75%
SUR	124	88	71%	32	23	72%	368	328	89%	600	318	53%
TOTAL	1,483	1,167	79%	461	429	93%	3,665	2,995	82%	5,095	3,487	68%

Anexo 9 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Septiembre 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN DE UNIDADES

31/09/2011

DIVISIÓN	META SEPTIEMBRE	% LOGRO META	REZAGO TRIMESTRAL (AL 30 SEPTIEMBRE)
METRO NORTE	1,761	88%	426
SURESTE	764	80%	608
METRO SUR	1,757	80%	752
NORESTE	880	78%	1,049
NORTE	1,060	78%	834
SUR	859	74%	659
BAJIO	931	70%	779
OCCIDENTE	1,198	63%	1,044
TOTAL	9,210	78%	6,151

META AL 30 DE SEPTIEMBRE	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA AL 30 DE SEPTIEMBRE	INDICE DE PRODUC.
1,761	1,550	88%	52	30
764	611	80%	49	12
1,757	1,401	80%	106	13
880	689	78%	69	10
1,060	827	78%	58	14
859	637	74%	68	9
931	652	70%	93	7
1,198	832	69%	67	12
9,210	7,199	78%	562	13

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,503)			SUZUKI (Meta 410)			MULTIMARCA (Meta 3,914)			FORD (Meta 3,383)		
	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO
METRO NORTE	285	246	86%	102	90	88%	828	579	70%	546	524	96%
SURESTE	102	58	57%	41	27	66%	316	173	55%	305	321	105%
METRO SUR	323	209	65%	104	75	72%	652	469	72%	678	648	96%
NORESTE	183	99	54%	10	6	60%	329	242	74%	358	336	94%
NORTE	149	105	70%	24	10	42%	532	322	61%	355	390	110%
SUR	126	71	56%	28	23	82%	306	216	71%	399	309	77%
BAJIO	148	124	84%	57	42	74%	446	234	52%	280	250	89%
OCCIDENTE	187	109	58%	44	30	68%	505	247	49%	462	445	96%
TOTAL	1,503	1,021	68%	410	303	74%	3,914	2,482	63%	3,383	3,223	95%
PERSONAS MORALES	149	41	28%	41	11	27%	50	50	100%	324	506	156%

Anexo 10 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Octubre 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN DE UNIDADES

31-oct

DIVISIÓN	META OCTUBRE	% LOGRO META	REZAGO TRIMESTRAL (AL 31 OCTUBRE)
METRO NORTE	1,744	89%	414
NORESTE	767	88%	952
SURESTE	680	82%	579
NORTE	977	78%	817
BAJIO	834	77%	692
METRO SUR	1,742	75%	829
SUR	823	71%	673
OCCIDENTE	1,076	71%	987
TOTAL	8,643	79%	5,943

META AL 31 DE OCTUBRE	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA AL 31 DE OCTUBRE	INDICE DE PRODUC.
1,744	1,545	89%	96	16
767	673	88%	67	10
680	556	82%	58	10
977	761	78%	68	11
834	642	77%	51	13
1,742	1,309	75%	100	13
823	587	71%	62	9
1,076	767	71%	71	11
8,643	6,840	79%	573	12

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,506)			SUZUKI (Meta 434)			MULTIMARCA (Meta 4,206)			FORD (Meta 2,497)		
	META AL 31 OCT	LOGRO	% LOGRO	META AL 31 OCT	LOGRO	% LOGRO	META AL 31 OCT	LOGRO	% LOGRO	META AL 31 OCT	LOGRO	% LOGRO
METRO NORTE	285	355	125%	108	109	101%	948	648	68%	403	357	89%
NORESTE	184	208	113%	10	19	190%	309	200	65%	264	243	92%
SURESTE	101	114	113%	43	37	86%	311	161	52%	225	207	92%
NORTE	149	176	118%	27	16	59%	539	325	60%	262	244	93%
BAJIO	149	205	138%	60	47	78%	418	227	54%	207	161	78%
METRO SUR	324	360	111%	109	81	74%	808	512	63%	501	396	71%
SUR	126	140	111%	30	21	70%	373	204	55%	294	203	69%
OCCIDENTE	188	212	113%	47	36	77%	500	243	50%	341	266	78%
TOTAL	1,506	1,770	118%	434	366	84%	4,206	2,526	60%	2,497	2,037	82%
PERSONAS MORALES	150	54	36%	47	8	17%	51	51	100%	250	451	180%

Anexo 11 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Noviembre 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN DE UNIDADES

30-nov

DIVISIÓN	META NOVIEMBRE	% LOGRO META	CREDITOS NECESARIOS PARA LLEGAR A 100,000 EN 2011	META AL 30 DE NOVIEMBRE	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA AL 31 DE OCT DE OCT ASESOR&	INDICE DE PRODUC.
SURESTE	870	88%	1,232	870	767	88%	58	13
SUR	918	84%	1,342	918	768	84%	62	12
OCCIDENTE	1,200	83%	1,766	1,200	992	83%	71	14
NORTE	1,191	82%	1,755	1,191	982	82%	68	14
NORESTE	1,053	80%	1,576	1,053	844	80%	67	13
METRO SUR	2,048	78%	3,106	2,048	1,600	78%	100	16
BAJIO	1,004	76%	1,546	1,004	761	76%	51	15
METRO NORTE	2,418	72%	3,826	2,418	1,731	72%	96	18
TOTAL	10,702	79%	16,149	10,702	8,445	79%	573	15

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 2,002)			SUZUKI (Meta 501)			MULTIMARCA (Meta 4,199)			FORD (Meta 4,000)		
	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO	META AL 30	LOGRO	% LOGRO
SURESTE	163	77	47%	41	41	100%	341	187	55%	325	432	133%
SUR	172	117	68%	43	33	77%	360	227	63%	343	375	109%
OCCIDENTE	224	188	84%	56	46	82%	471	308	65%	449	450	100%
NORTE	223	140	63%	56	15	27%	467	394	84%	445	433	97%
NORESTE	197	174	88%	49	31	63%	413	227	55%	394	410	104%
METRO SUR	383	323	84%	96	108	113%	804	508	63%	765	661	86%
BAJIO	188	160	85%	47	62	132%	394	243	62%	375	294	78%
METRO NORTE	452	298	66%	113	121	107%	949	658	69%	904	561	62%
TOTAL	2,002	1,477	74%	501	457	91%	4,199	2,752	66%	4,000	3,616	90%
PERSONAS MORALES	150	50	33%	47	12	26%	43	43	25%	250	355	142%

Anexo 12 – Colocación Comercial Finanzia Auto Bancomer Diciembre 2011.

Finanzia Auto

COLOCACIÓN DE UNIDADES

30-dic

DIVISIÓN	META DICIEMBRE	% LOGRO META	META AL 30 DE DICIEMBRE	COLOC. TOTAL UNIDADES	% LOGRO UNIDADES	PLANTILLA AL 13 DE DIC DE DIC ASESOR	INDICE DE PRODUC.
METRO NORTE	2,522	103%	2,522	2,596	103%	96	27
SUR	1,317	100%	1,317	1,320	100%	62	21
NORTE	1,499	98%	1,499	1,464	98%	68	22
SURESTE	1,285	97%	1,285	1,244	97%	58	21
METRO SUR	2,446	96%	2,446	2,338	96%	100	23
OCCIDENTE	1,513	95%	1,513	1,432	95%	71	20
NORESTE	1,398	93%	1,398	1,294	93%	67	19
BAJIO	1,269	87%	1,269	1,101	87%	51	22
TOTAL	13,249	97%	13,249	12,789	97%	573	22

COLOCACIÓN MARCA

DIVISIÓN	HONDA (Meta 1,641)			SUZUKI (Meta 820)			MMARCA (Meta 4102)			FORD (Meta 6563)		
	META AL 30 DIC	LOGRO	% LOGRO	META AL 30 DIC	LOGRO	% LOGRO	META AL 30 DIC	LOGRO	% LOGRO	META AL 30 DIC	LOGRO	% LOGRO
METRO NORTE	312	339	109%	156	170	109%	781	803	103%	1249	1174	94%
SUR	163	130	80%	82	38	47%	408	319	78%	652	806	124%
NORTE	186	157	85%	93	14	15%	464	469	101%	743	824	111%
SURESTE	159	97	61%	80	40	50%	398	234	59%	637	839	132%
METRO SUR	303	311	103%	151	108	71%	757	667	88%	1212	1252	103%
OCCIDENTE	187	223	119%	94	48	51%	468	336	72%	749	824	110%
NORESTE	173	189	109%	87	21	24%	433	336	78%	692	744	107%
BAJIO	157	193	123%	79	70	89%	393	320	81%	629	518	82%
TOTAL	1,641	1,639	100%	820	509	62%	4,102	3,484	85%	6,563	6,981	106%
PERSONAS MORALES	250	49	20%	75	9	12%	175	43	25%	1,000	543	54%

Anexo 13 – Reporte de Aprobadas No Compradas.



Dirección Comercial Finanzia Auto
Reporte Tasa de Compra

FinanziaAuto

POR EL MES

Socio	(Todas)
Distribuidor	(Todas)

Distribuidor	(Todas)
Divisional	(Todas)

Cuenta de Distribuidor	Mes Aprobación		Total general
	Rezagadas ENERO	Rezagadas Febrero	
BAJIO	111	165	276
METRO NORTE	225	357	582
METRO SUR	213	345	558
NORESTE	108	159	267
NORTE	141	212	353
OCCIDENTE	114	210	324
SUR	118	153	271
SURESTE	101	146	247
Total general	1,131	1,747	2,878

Cuenta de Distribuidor	Mes Aprobación		Total general
	ENERO	Febrero	
ACURA		12	12
FORD	255	381	636
HONDA	232	450	682
LINCOLN	4	14	18
MMARCA	589	811	1,400
SUZUKI	51	79	130
Total general	1,131	1,747	2,878

88% o superior
Entre 80 y 87.99%
Menor al 80%

Anexo 14 – Reporte Resumen de Aprobadas No Compradas.

Resumen de Aprobadas No Compradas al 16 de Febrero 2012

Total Aprobadas	1059	
Estatus	Totales	%
Cancelado	370	34.94%
Cliete Indeciso	48	4.53%
De Contado	9	0.85%
Enganche	165	15.58%
Formalizado	130	12.28%
Inventario	180	17.00%
Otra Financiera	4	0.38%
Otra Marca	14	1.32%
Otro	35	3.31%
Plan Vencido - Super Comb	40	3.78%
Proceso de Compra	15	1.42%
Proceso de Firma	49	4.63%
Total general	1059	100.00%

Divisional	DAM / Gerente	Cancelado	Cliete Indeciso	De Contado	Enganche	Formalizado	Inventario	Otra Financiera	Otra Marca	Plan Vencido - Super Combos	Proceso de Compra	Proceso de Firma	Total general
BAJIO	Rodolfo Avalos	20			34	9	15					3	82
METRO NORTE	Javier Martínez	27	7	3	6	13	25		3		2	10	102
METRO NORTE	Jose Eduardo Salazar Varela	22	1		3	2	7		1	1		6	47
METRO SUR	Abraham Rodríguez	40			22	17	24						103
METRO SUR	Mauricio Carreño	37	1	3	10	13	12					7	86
NORESTE	Jorge Antonio Colín Lora	42	11			8						4	66
NORESTE	Karina Vicencio	16	2		2	4	24				1	4	54
NORTE	Ever Peña	31	3		8	11							53
NORTE	Jesús Manuel Martínez	3	5		1	3	13			16		5	56
NORTE	Sara Salas	8	1		7	5	14	1	1		1	1	40
OCCIDENTE	José Manuel Lopez	14	7	3	28	8	1		4			5	72
OCCIDENTE	Luis Noe Zúñiga Breton	15	3		3	11	6	1			9		50
SUR	Irma Macrina Aveldaño	29	1		8	11	10	2	3				65
SUR	Raúl Bernabe	38			19	5	7					2	71
SURESTE	Joaquín Aguayo Barrera	26	5		4	4	15				2		59
SURESTE	Omar Cruz Espejel	2	1		10	6	7		2	23		2	53
Total general		370	48	9	165	130	180	4	14	40	15	49	1059

Anexo 15 – Reporte de Riesgos.



INICIO

Agencias Bloqueadas 5 de Marzo del 2012

N.	ZONA	DAM / GERENTE	AGENCIA	N. DE CREDITO	NOMBRE DEL CLIENTE	ALIANZA
1	BAJIO	Rodolfo Ávalos	DISTRIBUIDORA REGIONAL SA DE CV	9825219620	J FLORENTINO LUNA GUERRERO	FORD CREDIT
2	METRO NORTE	Jose Eduardo Salazar Varela	ECATEPEC VALLEJO AUTOMOTRIZ SA DE CV	9854392086	LUIS RUBIÑOS ZARAGOZA	FORD CREDIT
3	NORTE	Jesús Manuel Martínez	AUTOS Y TRACT DE CULIA SA DE CV (SUC 3 RIOS)	9826686419	MA DEL ROSARIO JACOBO MEDINA	FORD CREDIT

Anexo 16 – Reporte de Seguimiento Diario por D.A.M.



SEGUIMIENTO DIARIO POR DAM

REPORTE DEL 1 AL 29 DE FEBRERO DEL 2012

Selecciona Segmento

Selecciona Fecha

DAM	ZONA	ANALISIS DE RIESGOS									FORMALIZADAS	
		Ingresadas	Incompletas	Total Ingresos sin incompletas	Aprobadas	% Aprobadas	Condicio nadas	% Cond	Rechazo	% Rechazo	Compras	Objetivo
SARA SALAS	NORTE	120	14	106	60	57%	10	9%	36	34%	65	101
JORGE ANTONIO COLIN LORA	NORESTE	126	18	108	63	58%	13	12%	32	30%	99	157
EVER PEÑA GARAY	NORTE	105	12	93	58	62%	7	8%	28	30%	70	128
JOSÉ MANUEL LOPEZ VELARDE	OCCIDENTE	173	24	149	105	70%	14	9%	30	20%	125	243
RODOLFO ÁVALOS CORTES	BAJIO	103	14	89	56	63%	7	8%	26	29%	82	160
OMAR CRUZ ESPEJEL	SURESTE	128	12	116	71	61%	9	8%	36	31%	98	192
JAVIER MARTÍNEZ ZAVALA	METRO NORTE	236	17	219	132	60%	22	10%	65	30%	193	392
ANA KARINA VICENCIO LAGOS	NORESTE	156	9	146	81	55%	8	5%	48	33%	105	219
LUIS NOE ZUÑIGA BRETON	OCCIDENTE	136	14	122	76	62%	8	7%	38	31%	107	224
JOAQUIN AGUAYO BARRERA	SURESTE	139	16	123	67	54%	20	16%	36	29%	77	169
JUAN TOVAR HURTADO	BAJIO	107	5	102	48	47%	18	18%	36	35%	53	120
ABRAHAM RODRÍGUEZ CASTELLA	METRO SUR	208	29	179	104	58%	13	7%	62	35%	146	334
MAURICIO E CARREÑO PRADO	METRO SUR	176	14	162	97	60%	17	10%	48	30%	135	309
JESÚS MANUEL MARTÍNEZ SANÉZ	NORTE	95	13	82	49	60%	8	10%	25	30%	70	162
RAÚL BERNABE LORANCA	SUR	122	14	108	59	55%	17	16%	32	30%	85	197
EDUARDO SALAZAR VARELA	METRO NORTE	121	20	101	55	54%	12	12%	34	34%	80	188
IRMA MACRINA AVENDAÑO MOYA	SUR	125	18	107	49	46%	21	20%	37	35%	64	175
TOTAL FORDCREDIT	TOTAL FORDCREDIT	2,376	263	2,112	1,230	58%	224	11%	649	31%	1,654	3,470

... Ahora Sí... Cuál es mi siguiente aventura???