



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado
Grado en Finanzas, banca y seguros**

Plan de Marketing: VWFS AG

Presentado por:

Alejandro Martín González

Tutelado por M^aJosé Garrido Samaniego

Valladolid, 30 de Abril de 2020

Índice	Página
1.RESUMEN.....	4
2.OBJETO DE ESTUDIO.....	5
3.INTRODUCCIÓN.....	5
4.METODOLOGÍA.....	6
5.PRINCIPIOS DEL MARKETING FINANCIERO.....	7
5.1.Concepto de marketing financiero.....	7
5.2.Características del marketing financieros.....	7
5.2.1.Existencia de barreras de entrada. Formales e informales..	7
5.2.2.Mantenimiento de relaciones permanentes.....	8
5.2.3.Intangibilidad de los productos financieros.....	9
5.2.4.Caducidad.....	10
5.2.5.Heterogeneidad de los productos.....	10
6.REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....	10
6.1.Nuestra empresa.....	11
6.2.Los clientes.....	12
6.3.Valor que podemos aportar a nuestros clientes.....	13
6.4.Diferencia frente a competidores.....	14
6.5.Negocio en el futuro.....	15
7.ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	16
7.1.Análisis externo.....	16
7.1.1.Análisis del macroentorno.....	16
7.1.1.1.Factores políticos.....	16
7.1.1.2.Factores económicos.....	17
7.1.1.3.Factores socioculturales.....	20
7.1.1.4.Factores tecnológicos.....	21
7.1.1.5.Factores ecológicos.....	23
7.1.1.6.Factores legales.....	24
7.1.2.Análisis del microentorno.....	25
7.1.2.1.Estudio del sector.....	26
7.1.2.2.Potenciales clientes.....	27
7.1.2.3.Competidores directos.....	28
7.1.2.4.Competidores indirectos.....	32
7.1.2.5.Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	32
7.2.1.Análisis interno.....	35

7.2.1.1.Cadena de valor de la entidad.....	36
7.2.1.2.Capacidades y competencias de la empresa.....	39
8.ANÁLISIS DAFO.....	43
9.DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	44
10.DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	45
11.DISEÑO DE ACTUACIONES OPERATIVAS: MARKETING MIX.....	48
11.1.Producto.....	48
11.2 Precio.....	49
11.3.Distribución.....	50
11.4.Comunicación.....	51
12.ANÁLISIS CUALITATIVO.....	55
13.CONCLUSIONES.....	56
14.BIBLIOGRAFÍA.....	57
15.ANEXO. EFECTOS DEL COVID19 EN VWFS.....	61
ÍNDICE DE FIGURAS	Página
Figura 1. Motivos de cambio de entidad.....	8
Figura 2. Peso de los valores intangibles en el valor total de las compañías.....	9
Figura 3. Historia de VWFS.....	11
Figura 4. Valores VWFS.....	12
Figura 5. Evolución del renting sobre el total de matriculaciones de vehículos.....	19
Figura 6. Evolución ventas coches eléctricos.....	23
Figura 7. Inversión nueva en financiación al consumo.....	28
Figura 8. Las 5 fuerzas de Porter.....	32
Figura 9. Cadena de valor de VWFS.....	36
Figura 10. Emisión de bonos VWFS.....	40
Figura 11. Fórmula de VWFS de utilizar los recursos humanos.....	42
Figura 12. Análisis DAFO.....	43
Figura 13. Matriz de Ansoff.....	46
Figura 14. Productos de VWFS.....	48
Figura 15. Deutschland art mobil. Acción cultural.....	51
Figura 16. Acción social en el hospital little prince.....	52
Figura 17. Klassik Im park, espectáculos musicales.....	52
Figura 18. Redes sociales de VWFS.....	53
Figura 19. Resumen marketing mix VWFS.....	54

1.RESUMEN

Resumen

VWFS cuenta con la ventaja de ser la entidad financiera del grupo Volkswagen esto le proporciona una buena imagen de marca además de unos importantes recursos a través de los cuáles desarrollar su actividad económica.

Observamos como para la consecución de los objetivos y la obtención de productos de calidad VWFS opta por una potente estrategia de recursos humanos, contando con capital humano altamente cualificado.

Estamos ante un nuevo sistema financiero basado en las nuevas tecnologías, para adaptarse a las nuevas tendencias es necesario que las entidades realicen una transformación digital de sus modelos de negocios.

A su vez existe una nueva sociedad de la tecnología que crea necesidades digitales en los consumidores, por ello VWFS tiene el objetivo de implantar un modelo de negocios basado en plataformas online y servicios de movilidad conectada.

Palabras clave: transformación digital, servicios de movilidad, VWFS, sistema financiero.

Summary

VWFS has the advantage of being the financial entity of the Volkswagen group, this provides a good brand image as well important resources through which to develop its economic activity.

We observe how to achieve the objectives and obtain quality products VWFS opts for a powerful human resources strategy, with highly qualified human capital.

We are facing a new financial sector based on new technologies, to adapt on new trends it is necessary for entities to carry out a digital transformation of their business models.

At the same time there is a new technology society that creates digital needs in consumers, therefore VWFS aims to implement a business model based on online platforms and connected mobility services.

Keywords: digital transformation, mobility services, VWFS, financial sector.

2.OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es la entidad financiera VWFS, este se debe a que se trata de un modelo de entidad financiera que adapta sus productos a las nuevas demandas de los consumidores.

Para ello, nos centraremos en realizar un estudio de todos los factores que afectan a la empresa dentro del sector en el que desarrolla su actividad económica.

Para la realización de dicho estudio es necesario hacer un análisis cualitativo, apoyándonos en datos empíricos, que nos muestren fielmente la realidad de la entidad.

Para la realización de un amplio análisis de VWFS nos centraremos en:

- Identificar las tendencias de la economía y como estas afectan a la entidad.
- Identificar las características del sector de los servicios financieros que afectan a las estrategias y a las acciones de marketing de la empresa.
- Identificar las características de la empresa que afectan positiva o negativamente a la acción de marketing de la empresa.
- Identificar las acciones de marketing y las estrategias que se pueden tomar para una mayor consecución de beneficios.

3.INTRODUCCIÓN.

Actualmente, sin desestimar las crisis financieras de los años anteriores, nos encontramos con grandes cambios y aspectos que modifican la visión de la economía como se conoce tradicionalmente.

Podemos poner nombre a lo que ha derivado de todos estos cambios con el concepto de Nueva Economía.

La expansión e innovación de la tecnología produce grandes cambios en la sociedad y en la economía, como señala Eitel (2000) existe “Un proceso de transición en virtud del cuál se está pasando de una sociedad cuyo funcionamiento se basa en la repetición de operaciones y la normalización de productos a otra de creación,diversa,flexible, y personalizada”.

Todo ello afecta a las empresas sin importar el sector o el ámbito económico en el que desarrollan sus actividades, llevando a buscar cada vez más especialización en todos los ámbitos de las entidades (personal, productos, servicios, procesos y gestiones más especializados).

Esto lleva a la exigencia que tienen las entidades de diferenciarse unas de otras, cosa que les resulta imposible si no se modernizan y adoptan las nuevas tecnologías en las cuáles se basa la realidad económica.

Con todo ello nace una necesidad de crear estrategias orientadas al cliente que hace que las empresas tengan que salir de su zona de confort para poder llevarlas a cabo. Esto lleva a estrategias de marketing profundas para que se pueda operar de una manera eficaz.

Debido a las nuevas necesidades y a las nuevas oportunidades de negocio surgen nuevas entidades que operan de manera distinta a lo habitual, por ello estudio el caso de VWFS, entidad financiera que se crea en torno al sector de la automoción especializando productos y servicios financieros a las demandas de los clientes actuales.

No solo se trata de una entidad que ofrece la financiación de los vehículos vendidos por el grupo VAG, si no que cuenta con un banco propio, además de una amplia gama de productos y servicios financieros que se adaptan a la demanda actual de los mercados.

Nos encontramos ante una empresa del sector de la automoción la cual se diversifica hacia el sector financiero a través de una importante imagen de marca, para después especializar los productos y servicios ofertados.

Por todo ello, el estudio de VWFS, es un caso representativo de las nuevas tendencias económicas, las cuáles han sido aprovechadas por una entidad dedicada al sector de la automoción y que ha visto una oportunidad de ampliar su negocio.

4.METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo he realizado un análisis de la entidad recabando información de fuentes secundarias, principalmente de la información propia de la entidad, la cuál podemos obtener de sus reportes anuales y en menor medida en su página web.

Además de la información interna que proporciona la entidad me he apoyado en noticias relacionadas con VWFS que encontramos en la red, las cuáles son publicadas por expertos en la materia.

Todo el trabajo realizado se encuentra sustentado por conocimientos teóricos obtenidos tanto de manuales de marketing, como de los adquiridos a los largo del grado en finanzas, banca y seguros.

5.PRINCIPIOS DEL MARKETING FINANCIERO

5.1.Concepto de marketing financiero

El marketing financiero es la rama del marketing encargada del estudio del posicionamiento de las entidades financieras así como de su imagen, determinación de precios, comunicación, promoción y de las campañas de publicidad.

El marketing financiero puede identificarse como un marketing de servicios el cual ha evolucionado desde el marketing bancario tradicional , basado en el product-out (Basado en lanzar productos al mercado) , hacia otro basado en escuchar al cliente y con ello orientar el lanzamiento de sus productos y servicios.

5.2.Características del marketing financiero

5.2.1.Existencia de barreras de entrada. Formales e informales

En primer lugar, decir que las barreras de entrada son obstáculos de diversa índole que dificultan la entrada de las empresas a un mercado, marcas o productos nuevos.

Dentro del sector financiero podemos observar como existen diferentes tipos de barreras de entrada no solo en su diferenciación entre formales o informales, si no que también existen distintas barreras dependiendo de la fase en la que se encuentren las entidades.

En primer lugar, en lo referente a las barreras de entrada formales, estas son las referidas a las leyes o políticas gubernamentales que afectan a la formación o desarrollo de la actividad económica dentro del sector financiero, mientras que las informales son las referidas a la propia empresa (por ejemplo financiación, geográficas...) o las que pueden surgir debido a las otras entidades del sector (por ejemplo desventaja en costes).

En el sector financiero es fácil observar la existencia de barreras de entrada dependiendo de la fase en la que se encuentra la entidad, si se encuentra en proceso de creación la barrera es la gran inversión en capital requerida, una vez las entidades ya están formadas nos encontramos la existencia de escasas barreras de entrada ya que la introducción de productos financieros dentro del mercado es sencilla debido a que son productos heterogéneos, fáciles de copiar y que no cuentan con periodos de fabricación para ser comercializados.

5.2.2. Mantenimiento de relaciones permanentes.

Se trata de mantener relaciones entre la entidad y los clientes, de forma de que estas se produzcan de forma duradera durante el tiempo para con ello conseguir una cartera de clientes a partir de la cuál poder desarrollar su actividad económica comercializando sus productos y servicios financieros.

Actualmente existe dificultad para encontrar clientes que mantengan relaciones de forma duradera, esto se debe a que los clientes cambian de entidad sin ningún tipo de problema.

Figura 1. Principales motivos de cambio de entidad.

Motivos de cambio de entidad

Pregunta: ¿Cuál sería el motivo por el cual cambiarías de entidad financiera? Puedes seleccionar tantas opciones como necesites.



Fuente:  Bankimia

Fuente: Bankimia (2013).

Esta tabla ilustra cuáles son los principales motivos por los que los clientes deciden cambiar de entidad financiera, todos estos aspectos afectan al mantenimiento de la relación entre cliente y entidad, por lo tanto las entidades financieras tienen que hacer hincapié en todos ellos para mantener su cartera de clientes de una manera prolongada.

5.2.3. Intangibilidad de los servicios financieros

Al igual que ocurre con los demás servicios la característica más importante es su intangibilidad, ya que no se trata de algo físico o material que pueda ser apreciado por los sentidos.

De la teoría de Kotler (2008), podemos extraer una conclusión sobre la intangibilidad de los servicios financieros “con el fin de reducir la incertidumbre los consumidores hacen incidencia en la calidad del servicio”.

VWFS trata de contrarrestar la incertidumbre provocada por la intangibilidad de los servicios financieros, con la imagen que los consumidores tienen acerca del grupo Volkswagen (adquirida en el sector de la automoción).

Podemos expresarlo como “si sus vehículos son de calidad y nos proporcionan un alto nivel de satisfacción ¿por qué sus servicios financieros no?”.

No obstante, los activos intangibles cada vez suponen un mayor peso en el valor total de las compañías, el 52% según un estudio de brand finance.

Figura 2. Peso de los valores intangibles en el valor total de las compañías.



Fuente: Cincodías, el País (2018).

En la tabla se muestra como los activos no cuantificables, que en el ámbito empresarial es lo mismo que decir los activos intangibles, son los de mayor valor dentro de las compañías. De esto podemos deducir dos cosas:

- Aún con la incertidumbre que producen existen otras características que hacen que sean llamativos y facilitan su comercialización.
- Existe una gran carencia en cuanto a métodos y contabilización de los activos intangibles.

5.2.4.Caducidad

Esta característica está influenciada en gran parte por la de intangibilidad, debido a que los productos o servicios financieros no son algo material que pueda ser inventariado, esto puede derivar en problemas como la ociosidad de recursos o de saturación de los servicios financieros ofertados.

Los productos y servicios de este tipo no cuentan con una fecha de caducidad, por ejemplo, podemos encontrarnos ante un fondo de inversión el cuál no caduca si no que el producto sigue con vida hasta la decisión del propio cliente. Otros productos pueden ser pensados para que sean consumidos en el futuro pero aún así tampoco disponen de una fecha de caducidad ya que no se conoce con certeza el momento en el que se extinguirán como puede ser el caso de los seguros de vida.

Esta característica es muy importante a la hora de elegir políticas de marketing, especialmente de precios.

5.2.5.Heterogeneidad

En cuanto a los productos financieros esta característica no goza de tanta importancia, ya que nos encontramos con que los productos financieros son relativamente fáciles de copiar o de replicar ofreciendo una utilidad y un nivel de satisfacción a los clientes similares independientemente de la entidad que los oferta.

En lo referente a los servicios financieros, en contrapunto al nivel de satisfacción y otras características que pueden ser homogéneas, dependen del personal y del equipo humano que los prestan.

Es debido a la dificultad de encontrar un buen personal que realice una adecuada prestación de servicios, además de saber relacionarse adecuadamente con los clientes, lo que hace que los servicios financieros sean muy heterogéneos dependiendo de unas entidades u otras.

6.REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Apartado de gran importancia dentro del plan de marketing, debido a que antes de tomar decisiones hay que pensar en que entidad tenemos y en que entidad queremos que se convierta en el futuro.

Es clave para ello tener un clara la visión y la misión de la entidad.

6.1.VWFS

6.1.1.Historia

Vamos a resumir la evolución e historia de VWFS a través de un esquema gráfico.

Figura 4. Historia de VWFS.

1950	Fundación Volkswagen Finanzierungsgesellschaft mbH, con el objetivo de la promoción de ventas del Volkswagen Beetle a través de la concesión de préstamos. Fundación SEAT.
1966	Volkswagen AG crea la primera entidad de alquiler de vehículos de Alemania, Volkswagen Leasing GmbH.
1967	Se constituye FISEAT, financiera de SEAT S.A.
1977	Constitución de LISEAT.
1982	Creación de producto financiero Volkswagen credit.
1991	Creación de Servilease.
1994	Se crea Volkswagen Financial Services AG.
1995	Se renombra FISEAT por Volkswagen Finance SA.
2001	Primera sucursal del banco del grupo en España.
2009	Creación de oficinas en Barcelona.
2011	Se lanza la plataforma ServiceFactory.
2012	Integración de Volkswagen Insurance Services.
2014	Integración de las marcas corporativas y comerciales en Volkswagen Financial Services.
2015	Volkswagen Finance SA, EFC. Adquiere MAN Financial Services España integrando los servicios financieros de autobuses y camiones a su negocio.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la página web de VWFS.

En la actualidad se trata de una entidad financiera con 50 años de experiencia, la cuál basa sus productos y servicios en la calidad y fiabilidad, contando con una amplia gama de estos que van desde simples seguros a su propio banco.

6.1.2. Visión y valores

VWFS tiene como lema autodenominarse como la llave para la movilidad, por lo que su visión, misión es ser el proveedor de soluciones a medida de sus clientes. Atendiendo las necesidades de los clientes a partir de unas marcas de gran reconocimiento y de gran calidad, además de asumiendo sus propias responsabilidades en lo referente al medio ambiente, a la seguridad y a los asuntos sociales.

La misión de la entidad es trabajar con integridad, calidad y pasión para convertirse en el proveedor líder a nivel global en lo que se refiere a movilidad sostenible.

En cuanto a los valores de la entidad son utilizados como base para la orientación de sus acciones y para la creación de productos y de servicios que se ofrecen. Estos valores son:

Figura 4. Valores VWFS.

C	R	E	C	E
Confianza Basada en servicios de calidad y respaldados por el grupo Volkswagen	Responsabilidad cumpliendo sus promesas	Entusiasmo	Compromiso con los clientes	Esfuerzo y valentía

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la página web de VWFS.

6.2. Los clientes

VWFS oferta productos y realiza prestación de servicios financieros a todo tipo de clientes privados, corporativos y de flotilla.

Esto implica que sus clientes objetivo varían desde una persona que quiere comprar un coche y quiere financiación, hasta empresas que demandan servicios y productos financieros.

Como podemos observar en el reporte anual de VWFS, se esperaba obtener un gran número de clientes procedentes del mercado de los países emergentes.

Como el caso de China (disminuyendo en el ejercicio de 2018 un 12% la venta de vehículos con respecto a 2017), aún así las expectativas en estos mercados son optimistas.

Los mercados con más clientes son Europa y Sudamérica, en ambos los clientes aumentan con el paso de los años de manera significativa (por ejemplo en el 2018 aumentaron un 12% y un 6.5%, respectivamente).

La entidad no se cierra a ningún tipo de clientes pues aumenta su gama de productos y de servicios adaptándolos a las necesidades específicas con lo que busca obtener una mayor cuota de mercado dirigiendo sus servicios al mercado global.

VWFS persigue significativamente una penetración en los mercados de Asia-Pacífico y Sudáfrica, debido a que se trata de mercados no explotados en el ámbito financiero-automotriz.

En lo referente a las expectativas de nuestros clientes acerca de VWFS, son calidad y fiabilidad. Debido a la pretensión ganada por el grupo Volkswagen, a raíz de su fiabilidad dentro del sector de la automoción, que repercute dando una gran imagen de marca a VWFS.

6.3. Valor que se puede proporcionar a los clientes.

Como ya se ha expuesto anteriormente el principal valor que se busca ofrecer a los clientes es una serie de productos y de servicios financieros basados en la fiabilidad y la calidad.

Por ello podemos distinguir entre el valor proporcionable a través de los productos financieros y el valor proporcionable a través de los servicios ofertados por la entidad.

En lo referente a productos financieros como puede ser el caso de la concesión de préstamos, fondos de inversión... Lo que más valor aporta a los clientes, independientemente de las características inherentes a los productos financieros como puede ser la rentabilidad y riesgo de este tipo de productos, es la **confianza** que pueden tener en ellos.

Como es claro en los mercados financieros la incertidumbre es un factor clave, pues provoca desconfianza en los consumidores. Con esto podemos observar como un término cualitativo afecta finalmente a lo cuantitativo, por ello realzar la importancia de la confianza de los consumidores en la entidad.

El punto fuerte de VWFS, no es otra cosa que la confianza de los clientes en la marca del sector de automoción como es el grupo Volkswagen. Esto lo aprovecha VWFS enfocando sus políticas y sus productos en conexión a la marca automotriz.

Todo esto provoca que los clientes trasladen su confianza en la marca aunque se trate de productos de diferente índole. Además de esto ofrece una serie de garantías, como el respaldo de la propia empresa automotriz y el respaldo del fondo de garantía de depósitos alemán, puntos clave para eliminar incertidumbre acerca de los productos en VWFS.

En lo referente a los servicios financieros, el valor que se busca ofrecer a los clientes es la calidad de los mismos, es decir lo que se aporta a los clientes es una atención de calidad, información adecuada de los procesos, además de un trato agradable.

A través de un grupo humano de calidad se busca la satisfacción de los clientes en el trabajo que realiza VWFS en la prestación de sus servicios, con el fin de crear relaciones duraderas en el tiempo.

Otro valor que se aporta a los clientes es todo lo inherente a que VWFS sea una **sociedad socialmente responsable**, cuidando el medioambiente, respetando los derechos humanos, combatiendo la corrupción entre otras muchas acciones que llevan a cabo este tipo de entidades.

Este valor no es visible de igual manera para todo tipo de clientes, pero es algo que cada vez goza de mayor importancia en la economía actual.

Los productos de VWFS también aportan cierto valor cuantitativo al ser socialmente responsable, ya que existen evidencias de que este tipo de entidades tienen mejor aceptación en cuanto a rendimientos e inversiones.

6.4.Diferencia frente a competidores

Se habla de los competidores, ya sean directos o indirectos, de manera detallada en los epígrafes 7.1.2.3 y 7.1.2.4.

6.5. Negocio en el futuro

VWFS cuenta con dos pasos para su futuro crecimiento, los cuáles forman parte de la visión de la entidad. Estos son:

1º. Adquisición del 60% de la participación en Fleetlogistics, se trata de la mayor entidad de gestión de flotas europea, con ella fusionar su servicio de gestión de flotas con el de VWFS. Además de la creación de una plataforma internacional combinando la gestión de flotas y la de viajes, con el fin de crear una amplia gama de productos y servicios.

Se realizará una alianza estratégica, manteniendo su independencia jurídica en las compañías de leasing pero bajo la misma dirección y normas (joint venture). No obstante se conservará la neutralidad de la marca en cuanto a la cartera de vehículos.

2º. Programa de eficiencia operativa con el fin de conseguir un ahorro de 850 millones de euros al año a partir de 2025.

A esto se le suma la digitalización del modelo de negocios, todo ello sienta las bases para poder conseguir los objetivos de la entidad.

La base para la consecución no es otra que ir adaptando las innovaciones tecnológicas dentro del modelo de negocios.

La consecución del programa de eficiencia operativa, está basado en la optimización de la estructura de costos de la entidad.

Se intentará alcanzar una relación costo-ingreso del 40% en el año 2025, basando los resultados principalmente en el portafolio de contratos con el que cuenta la entidad y el cuál se pretende ampliar de 20'3 millones a 30 millones de contratos en el año 2025.

No obstante y después de poner todo esto en contexto habrá que tener en cuenta, que nos encontramos en una actualidad en la que es necesario hacer todo tipo de cambios a nivel de innovación y de digitalización , ya que la nuevas tecnologías no dejan de avanzar.

VWFS tiene que ser capaz de adaptarse pero no quedarse atrasada y perder cuota de mercado, a lo que se le suma la previsiones de una posible inestabilidad económica a la que la entidad tendrá que contrarrestar.

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

7.1. Análisis externo

Se realiza con el objetivo de identificar las oportunidades y las amenazas que provienen del entorno de la empresa, los cuales no pueden ser controlados por la entidad y los podremos clasificar en dos grupos: el microentorno y el macroentorno.

7.1.1. Análisis del macroentorno.

7.1.1.1. Factores políticos.

-En lo que respecta a la VWFS en el territorio español, nos encontramos con dos factores clave:

1. La instauración del nuevo gobierno

Formado en un clima de inestabilidad política, además de formarse en coalición y de su decisión de cambiar muchos aspectos que afectan a la economía.

Los principales riesgos provienen de la derogación urgente de ciertos aspectos de la reforma laboral de 2012 y de la subida del salario mínimo interprofesional que afecta a la masa salarial (principal partida presupuestaria de las entidades).

A esto se le suma la nueva regulación fiscal para el año 2020, modificando el impuesto de sociedades, con una tributación mínima del 15% para la entidades con cifra de negocios igual o superior a 20 millones de euros. A lo que se suma la creación de impuestos como el de servicios digitales (que afecta a actividades económicas de servicios de intermediación online) o el impuesto de las transacciones financieras.

2. Conflicto secesionista de Cataluña

Al ser una de las comunidades que contaba con mayor crecimiento y aporte al PIB español, su desestabilización repercute a la economía nacional.

Esto provoca que existan empresas que abandonen el territorio catalán y en ocasiones el nacional reduciendo el crecimiento económico, además de aumentar la incertidumbre de los consumidores y los inversores.

-En el ámbito de la UE existe otro conflicto de independencia, el brexit. Una potencia económica como es Reino Unido se torna importante dentro de una unión económica, esto produce inestabilidad económica que repercute con un encarecimiento de la deuda o con la variación de los tipos de interés.

-Por otro lado, nos encontramos con los aranceles impuestos por el presidente de los EEUU Donald Trump a las importaciones, esto baja la cifra de ventas de la Unión Europea produciendo unos menores ingresos y un excedente de productos, abaratando los mismos.

Esto analizándolo desde un punto de vista macroeconómico; significa la reducción de las exportaciones disminuyendo la demanda final, lo que provoca una disminución de los tipos de interés y finalmente una menor entrada de capitales a la economía de la zona euro.

Esta imposición también afecta a otras economías como por ejemplo la China, todo esto puede desencaminar en una guerra comercial entre países a nivel global. Esto desembocaría en una reducción de importaciones entre las economías disminuyendo, los movimientos de los capitales entre las economías y desacelerando el crecimiento económico.

7.1.1.2. Factores económicos

El principal factor económico no es otro que el crecimiento anual de las economías, en el ejercicio de 2019 nos encontramos con un crecimiento del PIB mundial de un 2.9%, se estima que el crecimiento se elevará hasta situarse en un 3.4% para en 2020.

El año 2019 está marcado por acontecimientos políticosociales de diversa índole como brexit, huelgas en Francia, enfrentamientos comerciales y distintas protestas en las calles de Hong Kong, Chile... Todo ello provoca una desaceleración de la economía a nivel global.

Nos encontramos ante un escenario hostil debido a las tensiones comerciales que provoca pérdidas significativas, en el que los bancos centrales se tornan como salvadores manteniendo los tipos de interés en torno al 0% y poniendo en marcha programas de compra de deuda.

Vamos a analizar el crecimiento económico de los principales mercados que afectan a la entidad y posteriormente las tendencias del mercado de servicios financieros.

Europa:

El PIB de la zona euro se espera que aumente dos décimas en 2020 situándose en torno al 1.4%

Las principales como Alemania, Reino Unido y Francia crecerán levemente durante 2020 en torno al 0.6%, 1.3% y 1.4% respectivamente.

La economía española seguirá liderando los registros de la zona euro con un 2% en 2019 y con una previsión del 1.8% en 2020.

En cuanto al desempleo, la tasa de desempleo de la eurozona disminuye hasta situarse alrededor del 7.4%, sin tener en cuenta España y Grecia que siguen con unas altas tasas de desempleo.

No obstante, los nichos de mercado que debe aprovechar VWFS son las economías desarrolladas con mayores previsiones de crecimiento para el 2020. Nos encontramos con Malta (4.5%), Irlanda (3.5%), Eslovenia (2.9%) y Chipre (2.9%) entre otras.

Norteamérica :

El crecimiento económico de EEUU disminuyó con respecto al ejercicio anterior situándose en un 2.1% y disminuyendo su tasa de desempleo en el 3.6%.

En cuanto a sus expectativas, nos encontramos con que la guerra arancelaria, el agotamiento de estímulos fiscales y la subida del precio por primera vez desde 2008 pasarán factura a EEUU.

Asia-Pacífico:

Se trata en su mayoría de países emergentes, su principal potencia económica es China que ha tenido su particular recesión situando su crecimiento en el 5.8% (peor dato de crecimiento desde 1981).

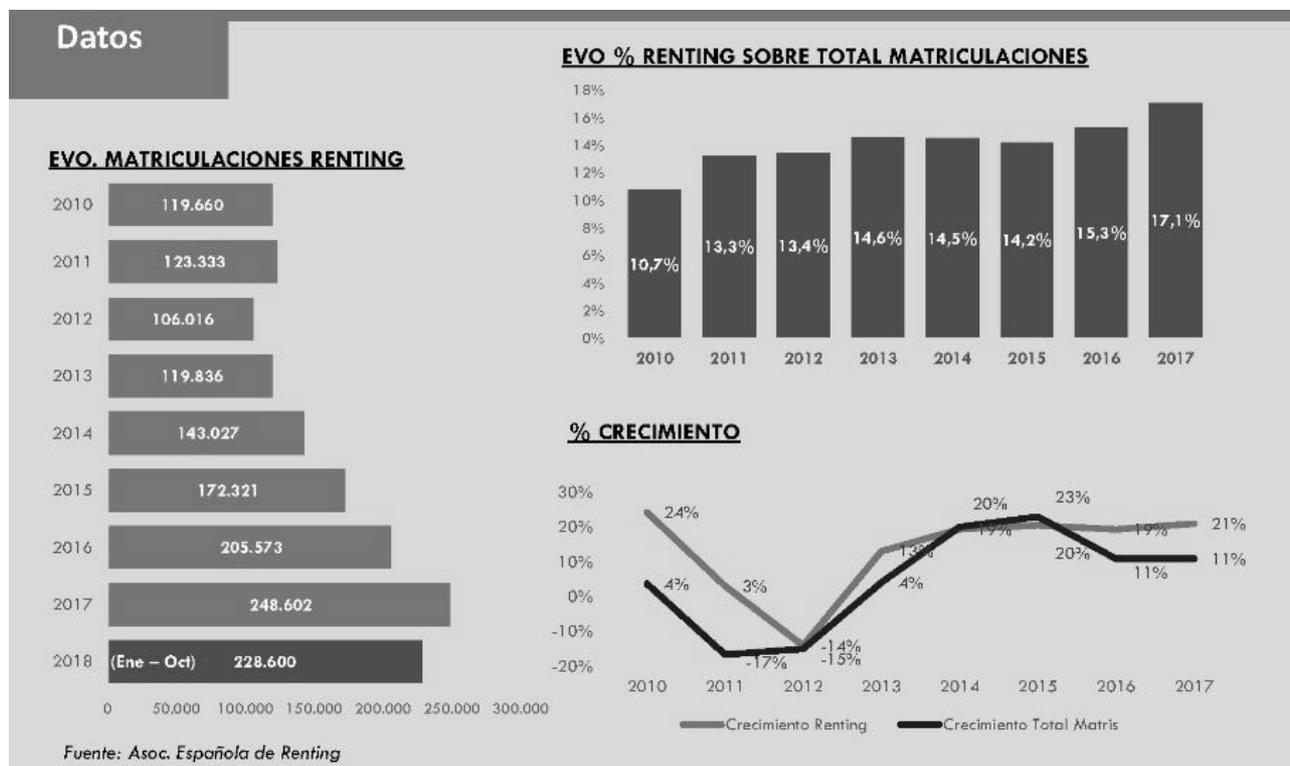
En estos mercados nos encontramos con países como India con un crecimiento del 7%, y con nuevas economías como Filipinas, Nepal o Vietnam que se sitúan por encima del 6%.

Una vez analizado el factor crecimiento económico de los distintos mercados relevantes para VWFS, tenemos que ver como estos afectan a la tendencia que sigue el mercado de los servicios financieros.

Existe una contracción del mercado en global, no obstante la demanda de productos y de servicios financieros continua a un nivel elevado durante el ejercicio de 2019.

Los productos de servicio fueron los más populares entre los consumidores, esto se debe a la en optimizar los gastos de operación en general, entre los más demandados nos encontramos con contratos de mantenimiento o de servicio, así como seguros.

Figura 7. Evolución del renting sobre el total de matriculaciones de vehículos.



Fuente: Asociación española de renting (2018).

Por otra parte, se ve como la coyuntura económica hace que cada vez más los clientes, ya sean corporativos o particulares, aumenten la demanda de los servicios de movilidad que se centran en el uso de los vehículos y en la compra de los mismos.

Como podemos observar en la tabla, cada vez más consumidores tienen una preferencia por la contratación de un servicio de movilidad en lugar de adquirir un vehículo propio. Esto provoca un aumento de las ventas de estos tipos de servicios mientras que se produce una disminución de los créditos para el financiamiento de vehículos.

El mercado automovilístico cae un 4.8% en el 2019, aún con su recuperación en los últimos meses del ejercicio, esto es un golpe para el grupo Volkswagen.

No obstante, para VWFS, el ejercicio cierra en positivo en cuanto al mercado de renting, cierra el año en positivo situando su crecimiento en un 0.2%.

7.1.1.3. Factores socioculturales

Actualmente nos encontramos con una sociedad muy distinta a la que nos encontrábamos en periodos anteriores, la nueva sociedad digital, los nuevos pensamientos culturales, la globalización y la sobreinformación son aspectos que modifican las conductas y los pensamientos de los consumidores a la hora de ver a las entidades y de su toma de decisiones.

Existe una serie de factores que principalmente afectan a las empresas, estos los vamos a explicar individualmente durante este apartado:

-Grado de formación: Tanto nivel de formación, como el de cultura financiera afectan a las empresas. Su progresivo aumento desemboca en mayor exigencias en conductas de consumo, mayores criterios de selección, mayor valoración del tiempo en general y del ocio en particular.

-Existencia de conflictividad: Provoca inseguridad de los ciudadanos, repercutiendo en las empresas. Esto disminuye los niveles de inversión y a una disminución del número de ventas.

-Conductas de consumo: Existen diversos factores, como el uso de nuevos canales comerciales, las grandes superficies o el acceso a las nuevas tecnologías.

-Defensa del consumidor: Debido a la existencia de estafas o de ocultaciones de información en la venta de productos o contratación de servicios, actualmente nos encontramos con la tendencia a defender al consumidor estando este cada vez más protegido e informado cuando realice su toma de decisión.

-Valores sociales: la evolución de estos dentro de la sociedad indican un aumento de una población cada vez más comprometida con el medioambiente, la solidaridad y la protección de la naturaleza.

-Distribución de la población: Ocurre a distintos niveles, a nivel geográfico en función del número de habitantes, a nivel poblacional en función de la distribución por edades (si se trata de países envejecidos, o no, se puede aplicar un enfoque distinto).

-Calidad de vida: Existe un cambio en la sociedad, el fenómeno “menos es más”, cada vez existe una tendencia al alza de cambiar un mayor consumo a otro menor pero de mayor calidad. A la vez que la existe una búsqueda de una mayor comodidad y de un menor esfuerzo en la vida cotidiana.

7.1.1.4-Factores tecnológicos.

Se trata de un factor de gran importancia actualmente, debido a que los avances tecnológicos y la instauración de las nuevas tecnologías en la vida de todas las personas ha provocado que hoy en día todo gire en torno a estas.

Las innovaciones y los avances tecnológicos, han cambiado el mundo en el que vivimos en todos los aspectos, esto no deja indiferente al sector financiero en el que se encuentra VWFS

Las entidades financieras, han cambiado desde su estructura hasta su forma de actuar de manera radical a la que se conocía tradicionalmente.

Vamos a hacer hincapié en las tendencias tecnológicas con más presencia dentro del sector financiero.

-Fintech

Son las llamadas empresas tecnológicas financieras, estas provocan que los clientes modifiquen su manera tanto de gastar como de gestionar su dinero.

Este tipo de entidades proporcionan a los consumidores la opción de participar en financiación colaborativa, el refinanciamiento de sus deudas y optar a créditos de una manera simple.

Al encontrarse sujetas a unas menores regulaciones financieras tienen la opción de ofrecer unos servicios y productos más baratos, además de ofrecer una mayor libertad, se postulan dentro del sector como una opción más atractiva para los consumidores.

Se trata de startups que utilizan las nuevas tecnologías y las innovaciones para aplicarlas a las finanzas, consiguiendo un abaratamiento de los costes y una simplificación de los procesos proporcionando. Con ello, consiguen un precio estandarizado muy competitivo a la vez que consiguen simplificar procesos ofreciendo un modo fácil de contratación.

Se han propagado rápida y eficazmente hasta el punto de la existencia de todo tipo de fintech que ofertan todo tipo de productos y de servicios, desde asesoría financiera hasta microcréditos.

-Transformación digital

Esta viene derivada por la evolución de los propios consumidores, que provoca que las entidades tengan que estar preparadas para atender de una manera eficiente estos nuevos canales de demanda.

Esta transformación viene determinada también por la necesidad de mejorar la eficiencia y la rentabilidad con la que cuentan las entidades financieras tradicionales.

Es cierto que las entidades financieras han transformado rápidamente su front office para ofrecer a los consumidores el acceso a los nuevos canales, pero la verdadera transformación deberá tener lugar en su back office es decir en la estructura opera de las entidades.

En el caso de VWFS nos encontramos ante una entidad que ha apostado fuertemente en transformación digital. Por ejemplo, la realización de una inversión de 167 millones de pesos en México con el fin de convertirse en una entidad 100% digital además de un DigitalHub con la Universidad Iberoamericana de Puebla consiguiendo una alianza para su estrategia de digitalización.

-Blockchain o cadena de bloques

Esta tecnología permite almacenar un gran número de datos de manera que no pueden ser eliminados, modificados y no se pueden perder.

Atractiva para las entidades, debido a que hace posible la creación de grandes bases de datos digitales. Esto hace factible un almacenamiento de los registros de transacciones financieras centralizándolos y sin la necesidad de autorización por parte de terceros.

Principalmente el blockchain ofrece una mejora en la eficiencia y en el ahorro de costes a las entidades.

Dentro de VWFS nos encontramos con que se utiliza esta tecnología a través de los contactos entre las distintas marcas del grupo Volkswagen con el fin de aumentar la eficiencia.

VWFS observa un gran potencial del blockchain en aplicaciones como mantenimiento, logística y aplicaciones digitales.

El propio Bartkowiak experto en blockchain del grupo expone que “Blockchain también es rico en oportunidades cuando se trata de vehículos autónomos. Puede ayudar a proteger los datos confidenciales de la manipulación y permitir que el automóvil pague de manera independiente al cargar las baterías”, con ello vemos como la entidad apuesta por la implantación de esta tecnología aportándole una gran importancia.

-Ciberseguridad

Se trata de una nueva tendencia obligada ante la presencia de ataques a entidades financieras, los cuáles las produjeron tanto pérdidas debido a los robos como el aprovechamiento de los datos de los clientes de las entidades financieras.

En este punto, entra la famosa norma general de protección de datos. Se trata de una serie de regulaciones, con el fin de proteger los datos de los clientes de las entidades.

En este apartado VWFS reduce el fraude y aumenta su seguridad en el territorio español utilizando el Sistema Nacional de Prevención de Fraude de Experian (NFPS).

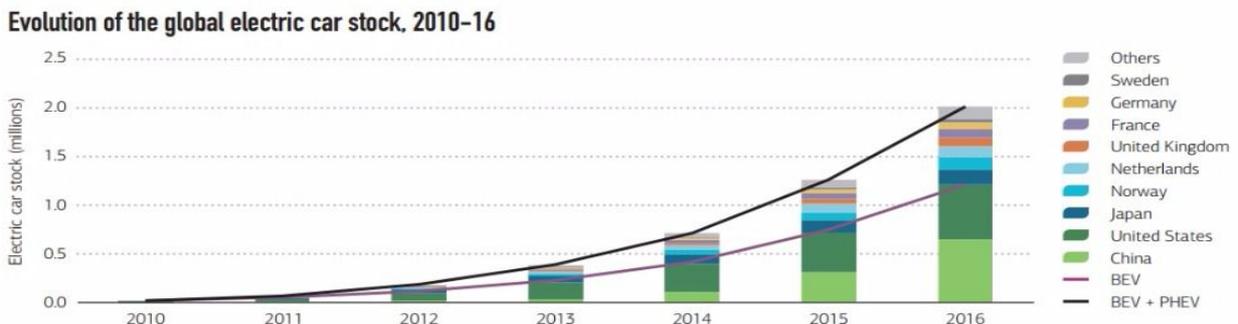
7.1.1.5. Factores ecológicos

El principal factor ecológico es la contaminación, este no afecta a entidades financieras ya que su producción no necesita procesos industriales o químicos. VWFS debido a su dependencia con el grupo Volkswagen se ve afectado indirectamente por la contaminación.

La búsqueda de reducción de la contaminación de los vehículos, por lo que se han tomado medidas como reducciones al tráfico en zonas de concentración excesiva de CO2.

A esto cabe sumarse que el cambio climático provoca una corriente de pensamiento eco de los consumidores, aumentando productos y servicios de movilidad sostenibles.

Figura 6. Evolución ventas coches eléctricos.



Fuente: AIE, agencia internacional de energía (2017).

En la tabla podemos observar una evolución de las ventas de coches eléctricos, de la mano la demanda de servicios de movilidad sostenibles.

Se observa un gran aumento de las ventas de coches eléctricos, lo que provoca que se reduzcan las ventas de otros tipos de vehículos con diferente combustión con el fin de reducir la contaminación

Todo esto provoca que si no se centran esfuerzos por producir cuidando el medioambiente el grupo Volkswagen verá reducidas sus ventas fuertemente y todo esto repercutirá en su entidad financiera ya que se basa mayoritariamente en el grupo automotriz.

7.1.1.6. Factores legales

Las entidades financieras se encuentra bajo el control legal de ciertos órganos, los cuales imponen una serie de leyes, además de imponer la supervisión por distintos organismos de las actividades económicas que realizan.

En este apartado nombraremos una serie de normas con incidencia en la actividad de la entidad financiera objeto de estudio:

-Ley 34/2002, de 11 de Julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, para los negocios digitales. Creada con el fin de ofrecer garantías para la contratación online, estableciendo obligaciones de información a la hora de realizar contrataciones online.

-Reglamento general de protección de datos.

-Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. (BOE de 27 de junio) (Corrección de errores BOE de 28 de junio).

-Ley 44/2002, de 22 de Noviembre, de medidas de Reforma del Sistema Financiero (BOE de 23 de Junio).(Corrección de errores, BOE de 7 de febrero de 2003) Art. 30.

-Ley 22/2007, de 11 de julio, sobre comercialización a distancia de servicios financieros destinados a los consumidores.

Y así podríamos nombrar una gran cantidad de importantes de leyes que afectan a las entidades financieras.

El objeto de estudio de este entorno legal son las nuevas normas y de obligada implantación en un corto medio plazo y que son las más influyentes para las entidades financieras actualmente.

Estas son:

-IFRS9 o Norma Internacional de Información Financiera 9, en vigor desde el 1 de enero de 2018 integra los capítulos de clasificación y valoración de los instrumentos financieros y el deterioro y contabilidad de coberturas.

-MIFIDII: Markets in Financial Instruments Directive II, se trata de una directiva de la Unión Europea, que busca actualizar el marco de protección de los inversores y de transparencia en los mercados de instrumentos financieros.

-PSD2 (Payment Services Directive) se trata de una Directiva Europea con la cual regular los servicios de pago que se realizan dentro de la UE con el fin de impulsar la transparencia y la innovación de estos servicios de las entidades financieras. Permitiendo a su vez la intervención de terceros en los pagos (OPENBAKING).

-CRD IV: Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de Junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión.

Después de este análisis global, podríamos analizar como dependiendo del mercado ante el cual nos encontremos.

Cada territorio tendrá unas diferentes normas fiscales aplicables a este tipo de entidades, como por ejemplo fuera de la UE existen diferentes requisitos legales aplicables a este tipo de entidades.

No obstante para el estudio del entorno legal desde una visión global estas son los principales factores legales que afectan a VWFS.

7.1.2. Análisis del microentorno

El análisis del entorno competitivo o microentorno consiste en el análisis del sector el que actúan las entidades, es decir es un estudio de todas las entidades que se encuentran en el sector y que ofrecen los mismo productos y servicios que VWFS.

El entorno competitivo determina el funcionamiento interno de las entidades, por lo que es de gran importancia analizar el sector y la estructura del mismo. Con el fin de detectar las fuerzas que lo componen y su relación con el funcionamiento de la entidad.

7.1.2.1. Estudio del sector

El sector global dentro de VWFS es el sector financiero, este se conforma por todo el conjunto de entidades dedicadas a la intermediación financiera y que tienen 3 funciones fundamentalmente: canalización, asignación de recursos y creación de liquidez.

Comenzaremos analizando la tendencia del sector financiero de manera global, en la actualidad en el cuál podemos observar varios rasgos destacables.

Una vez transcurridos más de una década desde el inicio de la última crisis financiera internacional, el sector financiero finalmente se ha mostrado como un sector más fuerte y resistente a través de la obtención de una mayor solvencia. Esto lo consigue a cambio de un gran coste como es la de disminuir notablemente sus ingresos y con ello la rentabilidad del sector.

El nivel de capital del sector financiero global ha pasado (Ratio Capital Tier 1) del 9'8% en 2007 al 13'2% en 2017 mientras que sus ingresos pasaron de crecer en un 2% mientras que históricamente crecían en torno a un 6%.

Globalización y transformación digital afectan a la sociedad y a economía, esto repercute en el sector financiero.

La existencia de factores como la existencia de nuevos clientes más exigentes y mayor informados, cada vez una extensión enorme de la innovación y de las nuevas tecnologías, y la incertidumbre ante la situación económica provoca en gran parte la disminución de la rentabilidad de las entidades financieras.

Por ello, las entidades van a buscar contrarrestar esta bajada de la rentabilidad reduciendo costes.

En VWFS nos encontramos con una peculiaridad que no tienen todas las entidades de sector financiero, su actividad está interconectada con el sector de la automoción, depende de las ventas de vehículos que se producen en el grupo Volkswagen.

Para finalizar este breve análisis del sector destacaremos que para la mejora de VWFS, es necesario una rápida adaptación a las nuevas tecnologías y se encontraría favorecida (al igual que todas las entidades financieras) por un aumento de los tipos de interés con el fin de aumentar sus ratios de rentabilidad.

7.1.2.2.Potenciales clientes

Para determinar los potenciales clientes lo primero es analizar el modelo de negocios de VWFS, la dinámica de la entidad la lleva a querer convertirse en proveedor de servicios integrales de movilidad.

VWFS busca prestar servicios financieros a diferentes grupos de colectivos, estos son: clientes privados, empresas y flotas. Busca satisfacer las necesidades de estos colectivos a través de financiamiento minorista, arrendamientos y otros servicios y seguros.

Los principales potenciales clientes de VWFS serán particulares, empresas o propietarios de flotas que buscan una financiación para la adquisición de vehículos.

En un segundo plano se encuentran todos los demandantes de otros servicios de movilidad, financieros o postventa.

La naturaleza de la VWFS hace que cobre gran importancia el cross selling (venta cruzada), consistente en la venta de productos complementarios a los que consumen los clientes con el fin de aumentar los ingresos, poniendo en juego esta táctica a través de la venta de vehículos del grupo Volkswagen.

Hay que realizar un análisis de la frecuencia y la toma de decisiones de compras.

En la frecuencia de las compras nos encontramos ante un abanico de periodos de tiempo distintos, en financiación de vehículos para su adquisición nos encontramos con periodos amplios de tiempo por lo cuál su contratación provoca una relación duradera con la entidad.

Existen servicios en los que los clientes tienen una frecuencia de contratación más baja como son los seguros u otros servicios de movilidad.

La frecuencia es importante ya que los productos o servicios adquiridos con gran frecuencia hace que sea posible una mayor captación de clientes ajenos a la entidad si ven en ella un aumento de su satisfacción.

La toma de decisiones de compra en productos cuenta con una gran reflexión, debido a que los clientes en primer lugar tienen que decidir sobre su situación financiera y en segundo lugar comparar con productos o servicios de otras entidades.

VWFS intenta cubrir las necesidades de cualquier cliente que busque servicios financieros de movilidad con un gran nivel de flexibilidad.

7.1.2.3. Competidores directos

En este análisis, el objeto es el de identificar a los competidores que ofrecen una serie de productos o de servicios que cuentan con las mismas características que los que ofrece VWFS con el fin de satisfacer una similar necesidad de nuestro mercado objetivo.

En este punto analizaremos las principales entidades financieras de naturaleza en el sector automotriz y que ofrecen un gama de productos y de servicios financieros similares en una mayor o menor medida.

Figura 7. Inversión nueva en financiación al consumo.

Inversión nueva en financiación al consumo					
En miles de euros		Marzo 2017	Marzo 2016	Variación (%)	
1.		Volkswagen Finance	1.976.280	1.710.574	 15,53
2.		Santander Consumer Finance	1.936.420	1.820.467	 6,37
3.		Renault Servicios y Finan., Esp.	1.567.139	1.457.335	 7,53
4.		Financiera El Corte Inglés	1.428.082	1.404.368	 1,69
5.		PSA Financial Services, España	1.112.526	1.020.194	 9,05
6.		Grupo Cetelem	1.001.985	801.007	 25,09
7.		Grupo BBVA Consumer Finance	805.506	672.040	 19,86
8.		Toyota Kreditbank, España	656.428	456.426	 43,82
9.		Ford Credit Europe Bank, España	642.890	580.956	 10,66
10.		Bankinter Consumer Finance	501.564	285.684	 75,57
11.		CaixaBank Consumer Finance	431.469	362.288	 19,10
12.		BMW Bank	403.579	326.170	 23,73

Fuente: cincodías el País (2017).

En esta tabla podemos observar las principales competidores de VWFS, dentro de una de las líneas de negocio de la financiación al consumo. Se trata de una herramienta a través de la cual los clientes puedan pagar de manera aplazada.

Si excluimos entidades que aparecen en esta tabla pero las cuales son competidores pero de manera indirecta como la financiera el corte inglés, grupo cetelem, BBVA, Bankinter y CaixaBank podemos distinguir a los competidores directos tanto en esta línea de negocio como en otras gamas de productos y servicios.

En el sector financiero, existe una gran variedad de productos y servicios estandarizados y fáciles de copiar, por ello es imprescindible identificar a estos competidores directos con el fin de adaptar las diferentes estrategias y los distintos objetivos que quiere conseguir la entidad.

Nos encontramos con distintas entidades financieras que giran en torno al sector de la automoción, en algunos casos como es el de Ford Credit básicamente solo ofrecen financiación y servicios online de control de las financiaciones contratadas, existen otros como BMW Financial Services que ofrece productos similares a VWFS y así podemos encontrarnos con varias entidades competidoras directas.

1.RCI Bank and Services (Renault-Nissan alliance)

Entidad presentada como marca de servicios de movilidad en 2016. Creada hace 50 años como una sociedad del grupo Renault, con el fin de dar facilidades a sus clientes en la adquisición o uso de vehículos de la marca.



Se trata de una entidad que se presenta como una marca de servicios de movilidad en 2016 con el fin de cubrir las necesidades de movilidad de sus clientes.

Con el paso del tiempo va aumentando su oferta de productos y servicios financieros, como leasing (1979) o renting (1995).

En el año 2000, surge una alianza estratégica Renault-Nissan fusionando todas las filiales del grupo en RCI. Posteriormente en 2016 adapta la denominación social actual, RCI Bank and Services.

RCI se convierte en la primera financiera en introducir la firma digital en la formalización de contratos.

RCI individualiza su oferta en función de las distintas marcas automovilísticas que forman parte de la alianza, como son, Nissan Financiación, Renault Financiación o Infinity Financial Services.

La oferta y gama de productos en parte es similar a la de VWFS, ofreciendo Leasing, Renting, seguros y servicios de movilidad, tarjeta Visa Renault Nissan Dacia entre otros.

Existen dos productos principalmente peligrosos competidores como son:

-Créditos: Renault Box, Dacia Box.... ofertados a través unas nuevas formas de financiación, ofreciendo a los clientes condiciones favorables, en cuanto a flexibilidad en los pagos, duración y cobertura de imprevistos.

-GLIDE: Referente al negocio de flotas. Consiste en una solución para la movilidad compartida de las empresas, Proporcionando menores costes optimizando el uso de la flota de vehículos y ahorrando en el transporte de los empleados.

Se trata de una entidad potente que trabaja en ocasiones colaborando con otras grandes entidades financieras como Caser, Mutua Madrileña, Mapfre, Zurich, BNP, Bankinter o AXA.

La última innovación nace de la creación en colaboración con Caser seguros, se trata de un seguro de dependencia que incluye el servicio "Easy Family" (contiene teleasistencia y orientación médica entre otras cosas).

Se trata de una estrategia de marketing de diferenciación, además de una medida de responsabilidad social corporativa con la intención de permitir una facilidad en la vida de los clientes.

2.PSA Financial Services (PSA Groupe)

Nacida en la época de los 60, con EFISA y COFIC, financieras de Citroen y de Peugeot. Más adelante ocurren diversas fusiones en el año 2000 Banque PSA Finance pasa a convertirse en la financiera más importante de PSA groupe.



Más adelante, en el año 2015 pasa a ser una entidad participada en parte iguales por Banque PSA Finance y Santander Consumer.

El punto fuerte de este competidor es la oferta de innovadores tipos de seguro, estos son:

-Protección auto: Nace como una garantía para cubrir la inversión de los clientes cuando compran un vehículo del grupo. En caso de siniestro del vehículo, facilita su renovación completando la indemnización de la aseguradora. Además cancela el crédito en caso de robo, siniestro o incendio con pérdida total.

-Gestión de multas Plus: Consiste en un asesoramiento, defensa administrativa y protección en materia económica ante los desacuerdos entre los clientes en materias de tráfico y de seguridad vial. Entre las ventajas incluye que el servicio protege a la matrícula del vehículo y no al conductor,.

Se espera que la entidad se fusione con Fiat Chrysler Automobiles, formando una gran entidad financiera en cuanto a servicios de movilidad y financiación. Tomando así mayores recursos para aumentar su cuota de mercado, lo que afecta a VWFS.

3. Toyota financial Services (Toyota Kreditbank)

Nace en Sidney en 1982, bajo el nombre de Toyota Finance Australia Limited. Aunque pronto fue seguida por operaciones en EEUU, Asia y Europa. Actualmente se encuentra en más de 30 países y todas sus operaciones y filiales se coordinan por Toyota Financial Services Corporation.



Toyota Financial services ha creado una red comercial de manera global, la cuál abarca el 90% de los mercados donde comercializa sus vehículos.

Se centra principalmente en la financiación de vehículos llegando a tener actualmente 5.4 millones de clientes.

Además, es propietaria de su propia entidad bancaria llamada Toyota Financial Savings Bank, en posesión a través de su filial Toyota Motor Credit Corporation. Su producto más destacable es el key to key, ofrece a los clientes la posibilidad de cambiar su vehículo sujeto a financiación por otro nuevo. Con ello, ofrecen la adquisición de un vehículo nuevo con una menor cuota, favoreciendo la venta de vehículos nuevos.

No obstante, su mayor peligro proviene de las expectativas de futuro generadas desde su formación. Debido a que Toyota es una de la marcas pioneras en innovación y mayor adaptación de nuevas tecnologías.

Sus principales productos y servicios están relacionados con la financiación de vehículos (principalmente giran en torno a sus vehículos híbridos). Con ello, aumenta su cuota de mercado a través de la oferta de productos socialmente responsables.

7.1.2.4. Competidores indirectos

Aquellos que tratan de satisfacer las necesidades de un mismo público objetivo, ofertando productos sustitutivos perfectos. Son los competidores más difíciles de identificar y de analizar, sobre todo en las entidades financieras de los grupos de automoción.

Al colaborar en ocasiones con bancos y con entidades aseguradoras. Las financieras además de encontrar un apoyo, son a su vez competidoras indirectas ya que ofertan productos y servicios sustitutivos en ellas.

Por lo tanto podemos entender que las financieras de los grupos automovilísticos tienen en todas las entidades bancarias y aseguradoras un competidor indirecto.

Podemos añadir que estos van a cambiar dependiendo del mercado que sea objeto de análisis, ya que dependiendo de los países nos podemos encontrar diferentes entidades bancarias o aseguradoras exceptuando las grandes multinacionales.

A estos competidores se le añade las nuevas entidades de crowdfunding (Betternow, Crowdence, Apontoque...), las cuales son entidades basadas en la financiación colectiva y a través de internet con el fin de proporcionar recursos a personas o empresas que pretenden realizar ciertos proyectos.

7.1.2.5. Las 5 fuerzas competitivas de Porter

Figura 8. Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1979).

1. Poder de negociación de los clientes (Media)

Nos encontramos ante un nuevo tipos de clientes, más exigentes, a esto se le suma la existencia de gran variedad de entidades que ofertan servicios que puedan cubrir la misma necesidad.

En el caso del arrendamiento financiero, los clientes no ejercen un fuerte poder ya que las multas o costes para cancelar el contrato son altos. Por ello, no tienen gran facilidad para moverse entre las distintas entidades.

No obstante, los clientes tienen cierto poder para forzar una reducción de los precios. Esto se debe a que los productos de las entidades financieras de los grupos de automoción, son poco diferenciados y deben de tener una gran transparencia de información.

Para evitar que aumente esta situación VWFS ofrece productos más específicos que otras entidades financieras, con el fin de realizar una estrategia de diferenciación.

2. Rivalidad entre empresas (Alta)

En el mercado que abarcan las financieras de los grupos de automoción, el grado de rivalidad entre los competidores es muy elevado. Debido a la existencia de un gran número de competidores muy equilibrados en cuanto a tamaño corporativo.

La existencia de una mayor oferta de productos y servicios de movilidad, se torna contraproducente con la disminución de las ventas de vehículos. La evolución dispar entre la oferta y demanda de los productos y servicios de movilidad produce mayor rivalidad entre las entidades.

También nos encontramos ante una disminución de la rentabilidad de los productos y servicios financieros, que lleva a no cambiar los niveles de precios ya que si son muy bajos no habrá beneficios y si son demasiado altos no comercializan sus productos y servicios.

No obstante, el mayor factor para que exista una gran rivalidad es la gran fragmentación de entidades financieras que ofertan productos similares hacia un mismo mercado de destino. A lo que se suma que cuando una entidad es pionera en el mercado, los competidores pronto ofertan productos y servicios similares para ejercer de nuevo presión entre competidores.

3.Amenaza de nuevos competidores (Media)

En este apartado entran en juego las barreras de entrada existentes en el sector, haremos un breve análisis de las que afectan al sector en el que opera VWFS:

-Requerimientos de capital: En este sector es imprescindible una importante inversión inicial no tanto en lo que se refiere a infraestructuras sino en lo referido a que es necesario una gran cantidad de fondos con la que poder hacer frente a sus posibles obligaciones en el futuro,

-Política gubernamental: Puede variar dependiendo del territorio, pero lo más normal es que exista una serie de requisitos previos, permisos y regulaciones para poder crear una entidad financiera.

-Acceso a los canales de distribución: En la actualidad se busca cada vez más la distribución de productos y servicios financieros de manera virtual sin visitar oficinas físicas, esto hace que el acceso a los canales de distribución no sea tan costoso como era tradicionalmente en lo que se refiere a productos y servicios. El acceso a internet es global y la creación de servidores, páginas...no es elevadamente costosa, esto hace que no exista una gran dificultad de acceso a los canales de distribución.

4.Poder de negociación de los proveedores (Baja)

En cuanto al leasing y al renting el proveedor es el mismo grupo Volkswagen por lo que no es necesario ejercer un poder de negociación para elevar los precios.

En cuanto al tema de los seguros, nos encontramos con una serie de proveedores como son ciertas aseguradoras con las que trabaja VWFS como es el ejemplo de Caser, estas pueden ejercer cierta presión a la entidad pero no en gran medida debido al gran número de aseguradoras existentes.

Por último destacar que VWFS, tiene su propia red de distribuidores lo que conlleva a no pagar a terceros por la realización de dicha tarea y estos no pueden ejercer presión sobre la entidad. No obstante, externalizar su red de distribuidores supone un aumento de los costes fijos.

5.Amenaza de productos sustitutivos (Muy alta)

Al tratarse de un sector con productos con poca diferenciación y estandarizados, las entidades innovan constantemente en la creación de sustitutos que satisfagan las mismas necesidades que los de sus competidores.

En el sector financiero los productos y servicios, son percibidos por los clientes con la diferencia de sus características y condiciones económicas.

La táctica de VWFS es ofrecer productos que ya existen en el mercado y añadirle unos servicios adicionales, con el fin de conseguir una mayor satisfacción de los clientes.

En el negocio de flotas de vehículos, el principal sustituto es el producto financiero de RCI Bank and services denominado GLIDE.

En el negocio de los seguros, nos encontramos con mayor número de sustitutos que afectan directamente a VWFS. Como es el plan de protección y protección auto de PSA groupe o el seguro de dependencia de RCI Bank and Services.

En cuanto a la financiación al consumo de vehículos, existen muchas entidades que ofrecen Leasing y Renting diferenciando sus productos en las características económicas. Destacar en este ámbito el “key to key” que ofrece Toyota Kreditbank, debido a que es un sustituto muy fuerte ya que ofrece la renovación de un vehículo añadiendo valor a sus métodos de financiación.

7.2.1.Análisis interno

En este apartado realizaremos el análisis interno de VWFS, con el fin de identificar la estrategia actual y la posición de la entidad en lo que respecta a sus competidores.

Para ello hay que evaluar los recursos y capacidades de la entidad, haciendo hincapié a detectar y eliminar las debilidades y buscando potenciar los puntos fuertes, a su vez identificar la resistencia de la entidad que es lo mismo que la fuerza de la entidad ante un posible fallo de la estrategia formulada.

Para ello dividiremos el análisis en dos partes por un lado nos encontraremos con la cadena de valor de la entidad y por otro analizaremos sus recursos y capacidades.

7.2.1.1.Cadena de valor de la entidad

Figura 9. Cadena de valor de VWFS

Infraestructura				
-Digital -Finanzas -Pagos -Organización -Informática y procesos				
Recursos humanos				
-Personal cualificado -Personal innovador				
Desarrollo tecnológico				
-Desarrollo de productos -Investigación de mercados -Aplicación tecnológica a la operativa de VWFS				
Abastecimiento	Logística	Operaciones	Servicios	Marketing y ventas
-Ventas en relación al grupo VAG	-Recepción de datos -Acceso a clientes	-Contratación -Prestación de servicios -Operaciones mercantiles	-Servicios postventa	-RSC -Publicidad -Promociones

Fuente. Elaboración propia.

A)Infraestructura de la entidad

Conjunto de elementos y servicios esenciales para lograr un buen funcionamiento de la empresa.

Departamentos necesarios para desarrollar la actividad económica de VWFS:

-Digital: Lo forman el community manager (encargado de la comunidad de clientes), el diseñador multimedia (crea el contenido gráfico y visual), y el analista de datos (recopila los datos y crea indicadores).

-Finanzas: Diseña las características económicas de productos y servicios financieros que formarán parte del catálogo de VWFS. Además de encargarse de la propias tareas del área financiera como control de los estados financieros, la conciliación de fondos y de la elaboración de presupuestos.

-Recursos humanos y organización: Encargado de la organización y planificación del personal, relaciones laborales, formación y cualquier ámbito que afecte al capital humano de la entidad.

-Tecnología, informática y procesos: Su objetivo primordial es el de incorporar tecnologías innovadoras a raíz de una serie de modelos de gestión con los que conseguir desarrollar procesos operativos y de apoyo de la entidad.

-Pagos: Verificación, revisión y seguimiento de los pagos. Reporta información.

B) Administración de los recursos humanos

VWFS promueve el talento de sus empleados, realizando contrataciones de personal preparado y con espíritu innovador. Busca estabilidad ofreciendo buenas condiciones laborales, desarrollo profesional y estabilidad laboral.

VWFS se identifica, con la situación de alto-empleador con alto-trabajador. Trata de ser un buen empleador para captar los mejores trabajadores, hasta el punto de que se postula por ejemplo en España por una de las mejores entidades financieras para trabajar según europapress y otros medios de prestigio.

C) Desarrollo tecnológico

Como actividad de soporte aporta valor a la entidad a través del desarrollo de productos, investigación de mercados, aplicando las nuevas tecnologías a la operativa de la empresa...

En VWFS podemos identificar el desarrollo tecnológico de productos en la implantación de una plataforma tecnológica en la nube para flotillas, y en la creación de su banca totalmente online.

No obstante, el punto de desarrollo clave es la creación del autodiagnóstico a través del análisis big data, lo cuál permite autoevaluar los daños en los vehículos recibidos tras su arrendamiento a la vez que puede ofrecer a los clientes un servicio a través del cual predecir la disponibilidad de aparcamientos gratuitos de los parques residentes.

D) Abastecimiento

Al tratarse de una entidad financiera, este punto no goza de gran relevancia ya que no necesita abastecerse de materiales para desarrollar su actividad económica. Podríamos identificar este punto básicamente como una relación entre la ventas de vehículos del grupo Volkswagen lo cuál abastece de clientes a la entidad financiera en parte.

E) Logística

Podemos distinguir entre logística interna y logística externa. La interna abarca aspectos como almacenamiento de materiales, la recepción de datos o el acceso de clientes, mientras que la externa comprende aspectos como el procesamiento de pedidos, el manejo de los fondos recibidos o la preparación de informes.

En una entidad financiera cuya actividad económica es la prestación de servicios financieros y la comercialización de productos financieros, vamos a destacar la recepción de datos y el acceso de clientes, ambos los aspectos más relevantes dentro de este punto.

El acceso de clientes podemos encontrarlo en las sucursales, puntos de venta de VWFS o principalmente en área de atención al cliente. Esta última consta de una plataforma online y de otra telefónica a través de las cuáles se intentan solucionar las posibles incidencias que le ocurran a los clientes de manera telemática con lo cuál se abaratan costes a la vez que aporta un valor añadido a la entidad.

F) Operaciones

Identificar este punto con las transacciones u operaciones que se realizan dentro de la entidad financiera.

Es decir, operaciones desempeñadas con el fin de contratar la prestación de un servicio financiero o la venta de productos financieros.

Aquí nos encontramos con el arrendamiento financiero en lo que respecta al alquiler de los vehículos y no en la financiación, con la contratación de los seguros, de las cuentas del banco y con cualquier operación mercantil que sea requerida en el desarrollo de la actividad económica de la entidad.

G) Servicios

En este apartado se deben identificar los servicios postventa que aportan valor a la entidad financiera.

En el caso de VWFS, podríamos entender los seguros como un servicio postventa ya sea bien dentro del grupo Volkswagen o como un servicio postventa de los arrendamientos financieros.

No obstante los seguros no los trataremos como un servicio postventa si no que forma parte del catálogo de servicios financieros de VWFS.

Actualmente podríamos determinar la resolución de incidencias a través de su plataforma de atención al cliente como un servicio postventa que aporta valor a la entidad, pero el más relevante dentro de este ámbito es el servicio Longdrive Service.

El servicio Longdrive ofertado, se trata de una serie de planes de mantenimiento y de desgaste de los vehículos hasta que tienen un máximo de 10 años o de 150.000km con el fin de mantener el vehículo como el primer día.

A priori estos servicios puede parecer ser relevantes en la cadena de valor de la entidad no obstante tienen diferentes incentivos como que posibilitan la diferenciación, aumentan los ingresos o el aumento de relaciones más estrechas con los clientes.

H) Marketing y ventas

Es importante un buen control de los gastos de marketing y promoción de ventas, pero a su vez estos son de gran importancia debido por ser esenciales para aumentar la comercialización de los productos y servicios de las entidades.

En VWFS, han aumentado progresivamente ya que de los gastos generales presentados en sus informes presentan gastos en marketing 2 millones de euros superiores a periodos anteriores.

En este punto entran en juego todas las promociones, campañas publicitarias, promociones de ventas o estrategias de marketing como por ejemplo la responsabilidad social corporativa utilizada desde el punto de vista de estrategia de marketing, los anuncios televisivos o de radio u otros la promoción del grupo Volkswagen en eventos deportivos...

7.2.1.2. Capacidades y competencias de la empresa

El análisis de los recursos y capacidades se realiza con el fin de identificar el potencial de las entidades para desarrollar ventajas competitivas. Completa el análisis interno de la empresa y su importancia se debe a que el éxito de las entidades radica en gran medida en sus características internas.

A) Recursos

Podemos encontrarnos con dos tipos de recursos:

-Tangibles:

En una entidad financiera del tipo de VWFS, los más destacables son los recursos financieros como el dinero o los derechos de cobro. Dentro de los recursos financieros distinguiremos entre propios y ajenos.

I. Propios

Las reservas disminuyeron en 36 millones de €, debido a los costes de implantación de nuevas tecnologías, situándose en 2600 millones de €.

Las disponibilidades de la entidad, con las cuáles realizar inversiones tienen un valor de 40 millones de euros.

Los créditos y cuentas a cobrar a los clientes (conforman el 89% de los activos de VWFS), son los recursos financieros más importantes, tienen un valor total de 49.804 millones de euros.

En cuanto a inversiones como recurso financiero, nos encontramos con las inversiones de aumento de capital con el fin de fortalecer ciertos aspectos de la entidad. Los más destacables son las realizadas en el Volkswagen Group Finanz (Moscú) por un valor de 28 millones de euros y los de Volkswagen New Mobility Services Investment (Pekín) por un valor de 19 millones de euros.

Las utilidades retenidas, que son ingresos netos una vez descontadas las ganancias de los socios y accionistas, se sitúan en 5.264 millones de euros.

II. Ajenos

Aquellos no provenientes del capital propio de la entidad, se trata de obligaciones de pago para entidad.

En primer lugar, nos encontramos con obligaciones de pago en cuanto a préstamos con entidades bancarias por valor de 10.982 millones de euros.

En cuanto a pasivos con clientes, son aquellos que tienen predominio en los contratos sobre la entidad, tienen un valor de 9.673 millones de euros.

En la emisión de pagarés, destaca la emisión de créditos sobre pagarés por la entidad en Alemania, tienen un valor de 382 millones de euros.

Existen gran variedad de emisión de bonos, pero las emisiones más significativas fueron realizadas en el mercado de capitales, véase la tabla.

Figura 10. Emisión de bonos VWFS.

Emisor	Mes	País	Volumen y moneda	Vencimiento
Volkswagen Financial Services N.V. (Ámsterdam)	Abril	Reino Unido	GBP 850 millones	4 y 8 años
Volkswagen Financial Services N.V. (Ámsterdam)	Abril	Suecia	SEK 1,500 millones	2 años
Volkswagen Financial Services N.V. (Ámsterdam)	Abril	Noruega	NOK 1,500 millones	3 años
Volkswagen Finance (China) Co., Ltd. (Pekín)	Mayo	China	RMB 4,000 millones	3 años
Banco Volkswagen S.A. (Sao Paulo)	Mayo	Brasil	BRL 500 millones	2 años
Volkswagen Financial Services Australia Pty. Ltd. (Chullora)	Junio	Australia	AUD 500 millones	3 años
Volkswagen Finance Pvt. Ltd. (Mumbai)	Junio	India	INR 1,500 millones	2 y 3 años
Volkswagen Leasing, S.A. de C.V. (Puebla)	Junio	México	MXN 2,000 millones	3 años
Volkswagen Leasing GmbH (Braunschweig)	Julio	Alemania	EUR 3,500 millones	2, 4 y 7.5 años
Volkswagen Finance Pvt. Ltd. (Mumbai)	Julio	India	INR 3,000 millones	3 años
Volkswagen Financial Services N.V. (Ámsterdam)	Julio	Reino Unido	GBP 300 millones	5.2 años
Volkswagen Financial Services Australia Pty. Ltd. (Chullora)	Septiembre	Australia	AUD 325 millones	5 años
Volkswagen Finance Pvt. Ltd. (Mumbai)	Septiembre	India	INR 2,500 millones	3 años
Volkswagen Leasing GmbH (Braunschweig)	Octubre	Alemania	EUR 2,250 millones	3 y 6.5 años
Volkswagen Leasing, S.A. de C.V. (Puebla)	Octubre	México	MXN 2,500 millones	3 años
Volkswagen Doğuş Finansman A.Ş. (Estambul)	Noviembre	Turquía	TRL 130 millones	0.5 años
Volkswagen Finance Pvt. Ltd. (Mumbai)	Diciembre	India	INR 3,000 millones	2.8 y 3 años

Fuente: Reporte anual VWFS (2018).

-Intangibles:

Se trata de los recursos no materiales como pueden ser las patentes, imagen de marca, experiencia, tecnología o el equipo humano.

En primer lugar, el grupo Volkswagen cuenta con una gran imagen de marca. Esto podemos observarlo en páginas especializadas en análisis de marcas como www.interbrand.com, en las que la entidad ocupa altos puestos en sus rankings. Esta gran valoración de la marca se debe principalmente a tres factores como la sensibilidad, la consistencia y la presencia.

En cuanto a experiencia, VWFS cuenta con 50 años de experiencia en creación y comercialización de servicios y de productos financieros.

En cuanto a tecnología, destacar de nuevo la implantación del análisis de datos a través del Big Data y su plataforma digital en cuanto al negocio de flotillas.

VWFS cuenta con una fuerza laboral de 8.555 empleados, de los cuáles el 61% se encuentran en Alemania y el resto en las filiales en el resto del mundo.

Destacar la existencia de 350 empleados con responsabilidades directivas y la búsqueda de la igualdad entre hombres y mujeres en los puestos directivos buscando llegar a un 20% en el consejo de administración, un 12% en el primer nivel directivo, 22.8% en el segundo nivel directivo y un 25% en el comité de vigilancia.

B)Capacidades

Aptitudes de una entidad para el desarrollo de la actividad económica, se encuentran ligadas al capital humano, deben entenderse como una capacidad para desarrollar la actividad mejor que sus competidores. Existen distintos tipos de capacidades por ello explicare desde mi punto de vista las más relevantes dentro de la entidad objeto de estudio:

I. Recursos humanos: VWFS apuesta por el talento y la contratación de empleados con gran preparación con el fin de conseguir una mejora constate de la entidad además de la innovación.

El objetivo de la entidad, es la consecución del mejor capital humano para ello se cuenta con ciertos instrumentos y procesos de selección consolidados en cualquier nivel del grupo Volkswagen para promocionar el desarrollo y el crecimiento de los empleados. En la siguiente figura observamos como VWFS intenta aprovechar esta capacidad.

Figura 11. Fórmula de VWFS de utilizar los recursos humanos.



Fuente: Página web oficial VWFS.

II. Cultura de la empresa:

El compliance de la entidad, basado principalmente en un código de conducta para el equipo humano.

En este código se reafirma, los compromisos y principios éticos son parte esencial de la cultura de la entidad a través de los cuáles se proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones.

La entidad está convencida de que un sostenido éxito económico tiene que estar basado en el establecimiento de una serie de normas internas y por ello se trabaja diariamente en que se cumplan adecuadamente.

III. Capacidades organizativas.

Pueden ser comerciales, técnicas, de innovación... siempre y cuando se sostengan en los recursos humanos o en la organización.

La más destacable es la capacidad de innovación, en cuanto a procesos tecnológicos, a través de la cooperación con ciertas universidades como por ejemplo es la universidad de Hidelsheim, con las cuáles adoptan el análisis de datos utilizando el Big Data.

8. Análisis DAFO

Vamos a realizar una tabla con el análisis DAFO de VWFS.

Figura 12. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Red de oficinas físicas limitada -Elevada reinversión en el grupo Volkswagen y no en la entidad financiera -La distribución de sus servicios y productos principalmente online hace de ella una entidad menos visible para clientes no especializados -Red comercial basada principalmente en concesionarios -Escasa oferta de productos financieros de inversión -Dependencia del grupo automovilístico 	<ul style="list-style-type: none"> -Personal altamente cualificado -Alta motivación del equipo humano -Valores de la empresa basados en la confianza, la responsabilidad, el entusiasmo, el compromiso con los clientes y el esfuerzo -Gran imagen de marca -Fiabilidad y confianza otorgada por el grupo Volkswagen -Entidad interesada en el desarrollo de su responsabilidad social corporativa -Elevados recursos financieros -Rápida adaptación de la entidad ante la llegada de las nuevas tecnologías
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Productos estandarizados -Existencia de muchos productos sustitutivos -Nuevas entidades fintech -Menor rentabilidad del sector financiero que en periodos anteriores -Nueva previsión de crisis financiera -Guerra comercial entre potencias económicas -Disminución de la venta de vehículos de diésel por cuestiones medioambientales -Aumento de normativas y regulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento sostenible del sector de la automoción -Mercados objetivos en países en vías de desarrollo -Aumento de la demanda de servicios de movilidad -Aumento de la demanda de productos y servicios financieros digitales -Reducción de los costes tanto estructurales como de operaciones ante la implantación de nuevas tecnologías -Tendencia alcista en contratación de seguros para obtener protección

Fuente: Elaboración propia.

9.DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos pueden ser cualitativos o cuantitativos, estos pueden ser llegar a un nivel de venta, lograr una determinada cifra de beneficios...

Los objetivos pueden variar dependiendo del ejercicio económico en el que se encuentren, dependen de distintos factores como puede ser la coyuntura económica y se trata de información interna en la entidad.

Los objetivos tienen que ir encaminados a la potenciación de los puntos fuertes y aprovechamiento de las oportunidades, a su vez que buscar reducir sus puntos débiles y de reducir los efectos de las amenazas.

VWFS tiene una serie de objetivos integrados en su modelo de negocio los cuáles vamos a poner en contexto de una manera cualitativa:

-Gestión del capital: Apoyar la calificación crediticia de VWFS garantizando cierto respaldo de capital, además de la obtención de capital con el que conseguir el crecimiento económico.

-Otro objetivo consiste en la promoción de ventas de los productos de las marcas de las entidades del grupo Volkswagen, además de la promoción de las ventas de los socios distribuidores de los productos y servicios de movilidad designados por la entidad.

-Fidelización de clientes: Fortalecimiento de la lealtad de los clientes de VWFS y de las marcas pertenecientes al grupo Volkswagen. Se busca su consecución a través de un uso específico de ciertos productos digitales, además de ofertar soluciones de movilidad a los clientes entre otros medios.

-Creación de sinergias: Obtención de trabajo conjunto de marcas y entidades que forman parte del grupo Volkswagen, integrando recursos comunes y requisitos de la marca relacionados con los servicios de movilidad y los financieros.

-Política de riesgos: Reducción de la concentración de contraparte (Pocos número de contratos representan gran volumen de créditos), concentración regional, concentración de valor residual (Valores residuales sujetos a riesgo limitados a ciertos modelos de vehículos), concentración de ingresos y concentración de colateral.

-Recursos humanos: Búsqueda de disminuir la disparidad de mujeres y hombres entre sus empleados, desarrollo de sus empleados y obtención de equipo humano altamente preparado y comprometido con la entidad.

10.DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez las entidades tienen unos objetivos claros es necesario determinar cómo será posible alcanzarlos, por ello las estrategias establecen unas líneas de actuación a seguir para la obtención de los objetivos.

Podemos diferenciar entre dos tipos de estrategias en función de su condicionamiento a los objetivos que se quieren conseguir. Estrategias corporativas que son aquellas que afectan a todo el conjunto de la entidad y que exceden el ámbito de marketing o estrategias que son competencia del área comercial como puede ser la segmentación, posicionamiento...

VWFS cuenta con un programa definido, ROUTE2025, el cuál establece las visiones principales en asuntos clave en relación con la política de negocio a la vez que incluye los objetivos para cada nivel de negocios y las áreas estratégicas que deben intervenir.

El programa, se encuentra dentro de la estrategia conocida como TRANSFORM2025+, a la que se destinarán 3.500 millones de euros. Esta estrategia consiste en convertirse en la primera entidad proveedora de servicios de transporte y de movilidad con una flota conectada.

El plan de desarrollo de la estrategia exige una conversión digital, acorde a la conversión digital del automóvil, preparando el salto no solo al coche eléctrico si no al coche conectado, al coche autónomo y a la movilidad compartida.

Por todo ello, Volkswagen va a dedicar 3.500 millones de euros para la creación de un sistema operativo, para favorecer el diseño y desarrollo de nuevos vehículos, una plataforma en la nube para la conexión de los vehículos, clientes y servicios, un servicio de carsharing, además de una flota conectada al 100%.

I.Estrategia desde el punto de vista corporativo

Para ello podemos utilizar o bien el modelo de estrategias genéricas de Porter o la matriz de Ansoff.

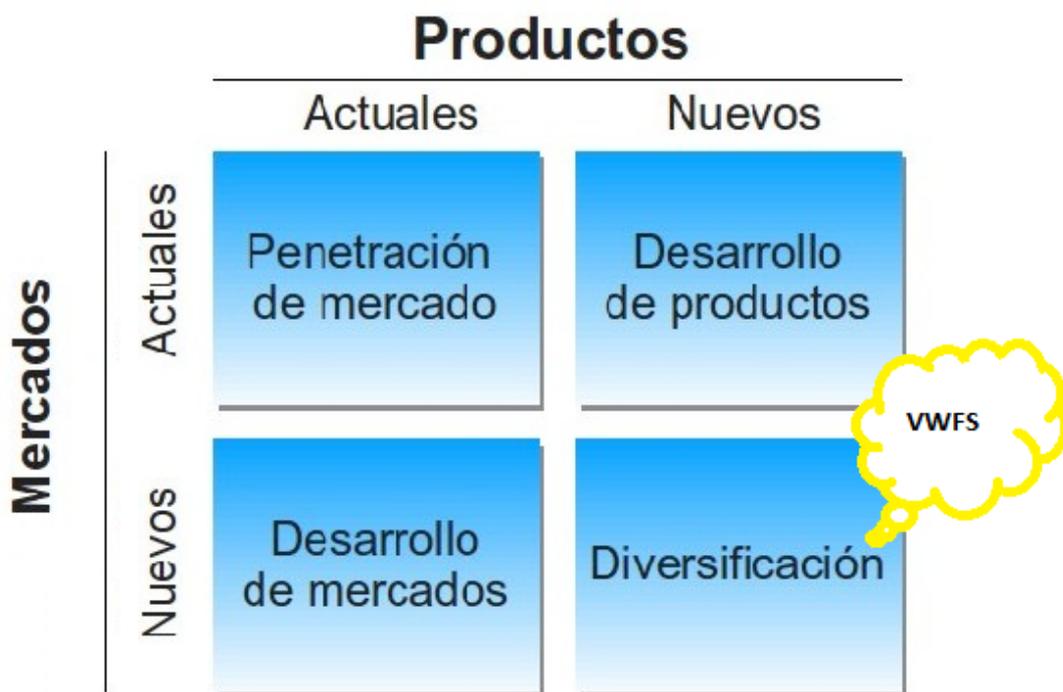
Desde el punto de vista de las estrategias genéricas de Porter, TRANSFORM2025+ se encuentra basada en la diferenciación. A través de la innovación y creación nuevos productos, buscan una ventaja competitiva reforzando aspectos como la conectividad de los servicios de movilidad además de la de los vehículos.

Esta diferenciación, se pretende conseguir a través de la tecnología con el sistema operativo vw.OS y con su estrategia de recursos humanos atrayendo personal altamente preparado.

Volkswagen aspira en un futuro a ser el líder mundial de los servicios de movilidad, con nuevas soluciones y servicios digitales de estacionamiento, paquetería o movilidad compartida. De esta manera quiere posicionarse como la entidad dominante del sector y con ello obtener una valoración frente a los clientes superior a la de sus rivales lo cuál lleva a que el precio no sea lo más importante en las decisiones de compra.

La matriz de Ansoff, sirve para realizar el análisis de las opciones de expansión de la entidad teniendo en cuenta la oferta de productos y los mercados a los que se dirige.

Figura 13. Matriz de Ansoff.



Fuente: Ansoff (1957).

Desde el punto de vista de Ansoff podemos identificar la estrategia TRANSFORM2025+ con la de diversificación.

Por un lado nos encontramos con una serie de servicios y productos nuevos que van desde vehículos del grupo Volkswagen hasta servicios de movilidad, financieros... basados en el nuevo modelo de negocio impuesto a través de la conversión digital.

Por otro lado, no sólo existe un lanzamiento de productos a los clientes que ya forman parte de la entidad, si no que busca imponerse como líder del sector automovilístico del futuro y con ello dirigirse hacia los nuevos mercados de las economías emergentes (especialmente en la zona Asia-Pacífico o países como Sudáfrica).

II. Estrategias propias del área del marketing

Desde este punto de vista podemos identificar un claro posicionamiento estratégico hacia ser la entidad líder mundial en movilidad eléctrica.

VWFS busca ser el líder aprovechando su propia marca y su transformación tecnológica, a través de la creación de su propio sistema operativo y una plataforma digital basada en la nube que le permite crear productos innovadores distintos a los de sus competidores.

Frente a los estilos de vida, existe un posicionamiento centrado en las necesidades de la nueva sociedad de la tecnología y en los nuevos intereses de los consumidores en cuanto a productos y servicios digitales.

Esto podría entenderse como un posicionamiento al usuario, basado en clientes digitales. No obstante, la evolución de la sociedad ante las nuevas tecnologías, los productos y servicios digitales no son dirigidos para usuarios concretos si no que se demandan de manera global.

Por último, se observa un posicionamiento de VWFS en cuanto a la calidad de sus productos y servicios, basado en su capital humano buscando conseguir una oferta de productos y servicios de mayor calidad que la de sus competidores.

11.DISEÑO DE ACTUACIONES OPERATIVAS: MARKETING MIX

Se trata de una estrategia centrada en los aspectos internos de la entidad y su funcionalidad no es otra que el análisis de aspectos básicos de la actividad económica.

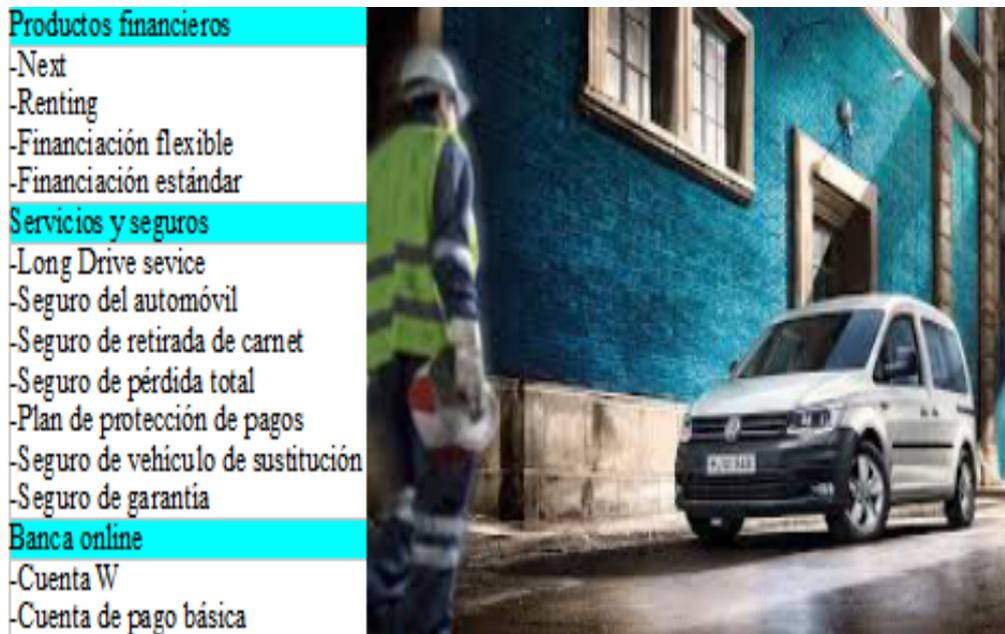
Consiste en el análisis de cuatro variables precio, producto, distribución y comunicación que son aquellas con las que cuentan las entidades para conseguir sus objetivos comerciales.

Vamos a definir cada una de las variable y con ello realizaremos una tabla en concordancia de cada una con la entidad que estamos estudiando.

11.1.Producto

Se trata de los bienes y servicios que oferta la entidad, que es el medio a través del que se satisfacen las necesidades de los clientes. Dentro de estos nos encontramos con aspectos que las entidades deben de trabajar como la imagen, la marca o los servicios postventa. Se trata de la variable más importante del marketing mix.

Figura 14. Productos de VWFS.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este epígrafe cabe explicar brevemente las características con más importancia de diferentes productos:

-Financiación: NEXT, financiación flexible y financiación estándar. En NEXT, los clientes deciden la cuota a pagar. A su vez acumulan puntos, una vez llegado un periodo mínimo tienen la opción de renovar el producto, cambiar por otro vehículo, quedarse el vehículo pagando cierto importe o devolverlo y salir de NEXT. En la financiación flexible la cuota la impone VWFS con un tiempo máximo de duración de 4 años, no se acumulan puntos durante los periodos de financiación. La estándar se trata de financiar el vehículo que deseado hasta llegar al 100% su valor.

-Renting: Arrendamiento financiero sin opción a compra al finalizar el mismo, VWFS ofrece una serie de servicios postventa para hacerlo más atractivo como son la gestión y pagos de impuestos, mantenimiento y averías, vehículo de sustitución, seguro de accidentes, asistencia en viaje y tarjeta de combustible y de peaje.

-Servicio postventa, Long Drive Service: Se trata de un plan de servicio de mantenimiento y desgaste de los vehículos adquiridos en el grupo. Tiene un máximo de 10 años o 150.000km y se trata del pago de cuotas mensuales a cambio de la realización de servicios de mantenimiento y desgaste.

-Seguros: VWFS tiene a disposición en su catálogo, seguros de automóvil, seguro de retirada de carnet, seguro de vehículo de sustitución, seguro de pérdida total y seguro de garantía. No obstante, dentro de este apartado el producto más interesante es el plan de protección de pagos. Este exige a los clientes y a sus herederos del pago de las cuotas del préstamo pendientes en caso de invalidez, fallecimiento, incapacidad o desempleo.

-Banca: Oferta servicio de banca online. Dentro de los productos bancarios ofrece la cuenta de pago básica (cuenta corriente, no remunerada ,para personas físicas que la contraten por motivo ajeno a su profesión o actividad comercial) y la cuenta W (cuenta de ahorro con atractivas remuneraciones).

11.2.Precio

Esta variable ayuda a las entidades a posicionar sus productos y servicios por lo cuál si ofertamos productos de alta calidad poner un precio alto refuerza la imagen de la marca.

Establecer una buena política de precios no es fácil y de ella dependen directamente los ingresos de las entidades. Antes de fijar los precios, las entidades deben estudiar determinados aspectos de los clientes, el mercado y la competencia.

En cuanto a los productos de financiación, la estándar financia a un 8.50% TIN (9.89% TAE) con una comisión de apertura del 3%. En lo referente a la financiación flexible, los precios dependen de la cuota elegida por el cliente.

En cuanto al renting, puede variar desde los 265€ al mes durante 60 meses en el caso del Volkswagen Polo que es el más asequible hasta 1.697€ al mes en 24 meses para el Volkswagen Toureg premium.

En el caso del Long Drive Services, varía desde 14.90€ al mes el más asequible hasta 33.40€ al mes.

En cuanto a los seguros y el plan de protección de pagos, nos encontramos una difícil estimación de los precios ya que las situaciones de cada individuo a la vez que la dependencia del tipo de vehículo y condiciones del mismo.

Cuenta w ofertada al mercado español, no tiene ni gastos ni comisiones de apertura, ofrece transferencias gratuitas y permite domiciliar recibos. Funciona como un depósito bancario y ofrece una rentabilidad del 0,1% TIN. Cobra comisiones no SEPA de 10€ nacional y 12€ al extranjero, así como un 7.25% TIN en el caso de descubierto tácito.

La cuenta de pago básica, no cuenta con gastos ni comisiones de apertura y podemos destacar la comisión única y conjunta por servicios asociados de 3€ mensuales.

11.3.Distribución

Actividades que las entidades necesitan para llevar los productos y servicios hasta los puntos de venta, es necesario un esfuerzo en la distribución con el fin de hacer llegar en tiempo y lugar los productos y servicios a los consumidores finales.

Siguiendo las innovaciones, la digitalización y las nuevas tendencias la distribución, VWFS lo realiza de manera online. Esto se debe a que la contratación los productos, la firma y formalización de los contratos pueden realizarse a través de su página web. Puede realizarse, desde puntos de venta como los concesionarios, entidades filiales o por cualquier particular.

11.4. Comunicación

A través de esta variable las entidades se dan a conocer, dan a conocer sus productos y como estos pueden satisfacer ciertas necesidades de su público objetivo.

Esta variable supone dar a ver la marca entre los potenciales consumidores, con el fin de atraerlos y que demanden productos y servicios de la entidad.

Aquí entra en juego su relación con el grupo Volkswagen ya que todas sus tareas en el área de la comunicación afecta a VWFS, no obstante la entidad financiera también tiene sus propias actividades en relación con la comunicación.

A) Patrocinio

Patrocinio de acciones culturales, en el caso de teatros por ejemplo la casa de Bernarda Alba, el musical de Ayrton Senna, otros tipos de exposiciones y espectáculos o un autobús con el cuál hacer llegar el arte a todos los ciudadanos.

Patrocinio de actividades deportivas a través de determinados proyectos como bola fresca, barrio juvenil, karate inclusión a través del deporte...

Patrocinio de actividades sociales contribuyendo en varias instituciones como pueden ser por ejemplo el hospital little prince, el hospital de cáncer de Barretos o el instituto Baccarelli entre otros.

Figura 15. Deutschland art mobil. Acción cultural.



Fuente. Página web oficial VWFS.

Figura 16. Acción social en el hospital little prince.



Fuente. Página web oficial VWFS.

Figura 17. Klassik Im park, espectáculos musicales.



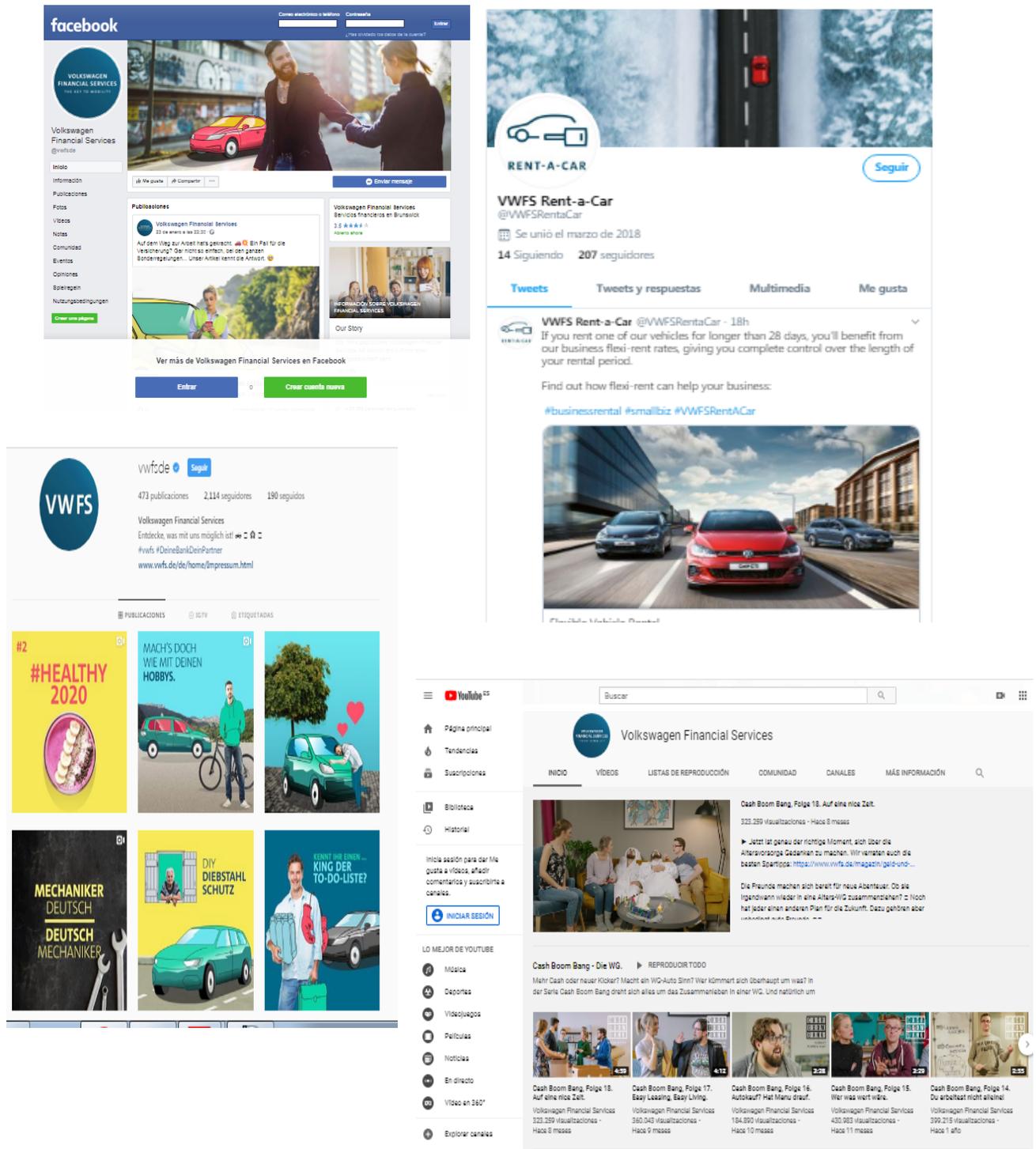
Fuente. Página web oficial VWFS.

B) Publicidad

I. Redes sociales:

Acorde al proceso de digitalización y adaptándose a las nuevas tendencias sociológicas Volkswagen Financial Services cuenta con presencia en las redes sociales, en twitter, instagram o facebook la entidad cuenta con distintos perfiles los cuáles se dividen en una página principal del grupo y páginas secundarias de las regiones en las que cuenta con filiales. Por otra parte cuenta con la misma distribución a través de canales en la plataforma de YouTube ofreciendo vídeos en los que explica aspectos acerca de la entidad y las características de sus productos.

Figura 18. Redes sociales VWFS.



Fuente: Facebook, instagram, twitter y canal de YouTube de VWFS.

II. Radio:

Emite anuncios de sus financiaciones y productos financieros en relación con los anuncios de vehículos en emisoras de radio. En el caso de España se pueden encontrar en emisoras como los 40 principales y Cadena Dial.

Figura 19. Resumen marketing mix VWFS.

Producto	Precio
-Financiación: NEXT Financiación flexible Financiación estándar -Renting -Postventa Long Drive Services -Seguros -Plan de protección de pagos -Banca Banca online Cuenta w Cuenta de pago básico	-Financiación: NEXT: En función de los consumidores Financiación flexible: En función del cliente Financiación estándar: 8,50% TIN (9,89 % TAE) 3% comisión apertura -Renting: 265-1.967€/mes en función de los meses y tipo de vehículo -Postventa Long Drive Services: 14,90-33,40€/mes en función de las coberturas y tipo de vehículo -Banca Cuenta w: Comisión 10€ nacional, 12€ extranjero, 7,25% TIN descubierto, rentabilidad 0,10% TIN Cuenta de pago básico: Comisión única 3€/mes
Distribución	Comunicación
-Online	-Patrocinio Acciones sociales Acciones deportivas Acciones culturales -Publicidad Twitter Instagram Facebook YouTube

Fuente: Elaboración propia

12. ANÁLISIS CUALITATIVO

Para finalizar el trabajo, realizaremos el análisis de las opiniones de los clientes acerca de VWFS. Con ello, buscamos conseguir una visión desde un punto de vista externo de VWFS.

1º- Podemos observar la falta de cultura financiera de algunos clientes al realizar la financiación. Crean un abuso, por parte de VWFS, el cobro de gastos de formalización del contrato. Estos gastos, ya sean de corretaje, notaria... Se encuentran en todas las entidades financieras sean del tipo que sean.

2º- El principal descontento proviene de la red comercial. Debido a la obligación de contratación, en primera instancia, de un gran número de servicios adicionales. Esto lo utilizan como requisitos para llevar a cabo la financiación (Aunque los clientes puedan cancelarlos posteriormente).

3º- Los intereses de la financiación, en cuanto al capital solicitado, se observan muy competitivos. No obstante la contratación de servicios financieros, unidos a la financiación, provoca un aumento de la TAE. Con ello, clientes desinformados pueden observar un tipo de financiación abusiva.

4º- La contratación de servicios adicionales. Sin contar la red comercial, nos encontramos con que, VWFS no obliga a su contratación para conceder la financiación.

5º- Podemos observar, una falta de información en cuanto al importe de la cancelación de la financiación. Esto en lo referido, a la obligación de devolución del descuento inicial.

6º- En el producto NEXT, observamos también, desinformación de precio en las revisiones del vehículo.

7º- La posibilidad de pago de la comisión de apertura al contado, hasta un máximo del 20%, hace atractiva la financiación disminuyendo la TAE.

8º- Los diferentes clientes, encuentran en VWFS combinaciones de productos y servicios acordes a sus necesidades personales.

Concluir este análisis, decir que encontramos opiniones buenas y malas acerca de VWFS.

Destacar que los clientes informados y que tienen claro lo que quieren contratar, ven a VWFS como una gran entidad financiera. Además la red comercial de VWFS se presenta con un único objetivo, vender el mayor número de productos y servicios a cualquier precio, maximizar beneficios.

13.CONCLUSIONES

Es posible extraer varias conclusiones acerca del trabajo realizado, en primer lugar podemos observar como las nuevas tendencias tecnológicas afectan al sector financiero a través de la transformación digital lo cuál hace cambiar el modelo de negocio de las entidades financieras.

La nueva sociedad de la tecnología crea nuevas necesidades en los consumidores que la entidades deben cubrir para no quedarse obsoletas.

Existe cada vez una mayor demanda de financiamiento de vehículos y de renting debido al cambio de mentalidad de los clientes. Por el lado de los seguros y de los productos postventa existe cada vez una mayor búsqueda de protección y de garantías con el fin de cubrir su posición ante posibles pérdidas económicas. Todo ello lo aprovecha VWFS creando un amplio catálogo de productos adaptado a dichas necesidades.

VWFS es una financiera del grupo Volkswagen, por lo tanto coopera con el grupo automovilístico a través de la venta cruzada de sus productos y servicios financieros a la vez que aprovecha la imagen de marca del grupo automovilístico.

La entidad aprovecha las sinergias del grupo Volkswagen, y a través de ello ofrece productos o servicios de diferentes marcas de prestigio reconocido con lo que consigue una mejor imagen de marca además de un aumento de sus ventas.

Dentro de la entidad existe una clara orientación a la calidad de los productos y hacia el cliente con el fin de cubrir las necesidades demandadas actualmente, esto en gran parte se busca a través de su estrategia de recursos humanos con la que se obtiene un equipo humano altamente preparado para la consecución de los objetivos de la entidad.

VWFS aprovecha la globalización ofertando sus productos y servicios en mercados de todos los continentes y con intenciones de seguir expandiéndose hacia nuevos mercados.

El grupo Volkswagen y por tanto VWFS son conscientes de los avances tecnológicos por lo que invertirá 3.500 millones de euros para realizar la conversión digital de su negocio. Con esta inversión se crean sistemas operativos, nuevas plataformas digitales y una serie de nuevos servicios digitales.

Con esto VWFS busca postularse como líder mundial del sector automovilístico en cuanto a los nuevos servicios conectados que son cada vez más demandados por los clientes.

Para finalizar podemos decir que su plan de marketing se basa en la innovación de sus productos y servicios, la conversión digital y crecimiento aprovechando los beneficios de las nuevas tecnologías.

Desde mi punto de vista, nos encontramos con una entidad financiera que no se diferencia mucho de sus principales competidores. Todas las entidades se mueven similarmente a VWFS, innovando y adaptándose a las nuevas tecnologías. Lo que hace especial a VWFS, es la imagen que le aportan los vehículos del grupo Volkswagen.

Por otra parte, debería revisar su red comercial. Ya que introducen productos y servicios obligatorios que no se corresponden con la política de la entidad, con el fin de obtener un beneficio personal.

14.BIBLIOGRAFÍA

Libros y revistas

- 1) Rivera, J; Mas, C (2015): "Marketing financiero".
- 2) "Estrategias y planes de acción para mercados complejos". Libros profesionales.
- 3) Kotler, Ph. ; Gary, A (2008): "Fundamentos de marketing". 8ª edición. España, editorial Pearson educación.
- 4) Kotler, Ph. (2002): "Dirección de Marketing conceptos esenciales". 1ª edición. Editorial Prentice Hall.
- 5) San José, C. R; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (2018): "el análisis interno y externo". 2018.
- 6) Esteban ,A; García de Madariaga, J; Narros, M; Olarte, C; Reinares, E. M y Saco, M. (2006): "Principios de marketing". 2ª edición. Esic editorial, Madrid.
- 7) Ferrel, O. C; D.Hartline, M (2012): "Estrategia de marketing". 5ª edición. Cengage Learning Editores, S.A.

Informes y memorias:

- 1) Reporte anual VWFS AG 2016
- 2) Reporte anual VWFS AG 2017
- 3) Reporte anual VWFS AG 2018

Webgrafía:

- 1) Aldana, A(2016): "Evolución continua en el sector financiero". Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/920117-345/evoluci%C3%B3n-continua-en-el-sector-financiero>
- 2) Banco de España (2019): "Regulación de entidades de crédito". Disponible en: https://www.bde.es/bde/es/secciones/normativas/Regulacion_de_En/Estatal/Tra_nsparencia__1f9672d6c1fd821.html
- 3) Deloitte (2018): "NIIF 9 instrumentos financieros". Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/audit/articles/niif-9.html>
- 4) El blog Ceupe (2019): "Recursos y capacidades en la empresa". Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-en-la-empresa.html>
- 5) Empresas y negocios (2020): "Impacto del COVID-19 en el sector automotor". Disponible en: <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/impacto-de-covid-19-en-el-sector-automotor/>
- 6) Expansión (2020): "Las implicaciones del COVID-19 en los contratos de financiación". Disponible en: <https://www.expansion.com/juridico/opinion/2020/03/13/5e6b6d6d468aeb6b638b45ac.html>
- 7) Forbes (2020) "Frenazo económico: ¿Está preparado el sector del renting?". Disponible en: <https://forbes.es/renting/65346/frenazo-economico-esta-preparado-el-sector-del-renting/>
- 8) Foro de opinión club seat (2016): "Extras de la financiera que podemos quitar para reducir la cuota". Disponible en: <https://www.clubseatateca.com/threads/extras-de-la-financiera-que-podemos-quitar-para-reducir-la-cuota.239/>
- 9) Foro de opinión club VW Tiguan (2016): "¿Financiación VW Finance?". Disponible en: <https://www.clubvwtiguan.com/threads/financiacion-vw-finance.417/page-3>

- 10) Foro de opinión club VW T-roc (2018): “Financiación para el T-roc”.
Disponible en:
<https://www.clubvwtroc.es/threads/financiacion-para-el-t-roc.18/page-2>
- 11) Klostermeier, J (2018): “VWFS coopera con Data Analytics”. Disponible en:
<https://www.cio.de/a/vw-financial-services-kooperiert-bei-data-analytics.3577107>
- 12) KPMG (2018): “El sector financiero español ante el reto de la transformación digital”. Disponible en: www.tendencias.kpmg.es/2018/08/el-sector-financiero-espanol-ante-el-reto-de-la-transformacion-digital/
- 13) La vanguardia (2020): “¿Cómo afecta el coronavirus a la economía?”.
Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html>
- 14) López Cabia, D (2019): “Marketing financiero”. Disponible en:
<https://economipedia.com/definiciones/marketing-financiero.html>
- 15) Página web PSA. Disponible en: <http://www.psafinancialservices.es/psa-financial-services/compromiso-y-filosofia.html#sticky>
- 16) Página web RCI. Disponible en: <https://rcibankandservices.es/oferta>
- 17) Página web Toyota financial services. Disponible en:
<https://www.toyota.es/finance-insurance/toyota-financial-services>
- 18) Página web VWFS. Disponible en: <https://www.vwfs.es/>
- 19) Roix, S (2018): “Transform2025+: Así será el Volkswagen del futuro”.
Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/transform-2025-asi-ser-volkswagen-del-futuro-3500-millones-de-euros/>
- 20) Sala de comunicación VWFS (2020): “adquisición del 60% de fleetlogistics”.
Disponible en: http://comunicacion.volkswagengroupdistribucion.es/notas-de-prensa/volkswagen-financial-services-adquiere-una-participacion-del-60-en-fleetlogistics-la-mayor-compania-de-gestion-de-flotas-de-europa__1758-c-54477___.html?gvw=true
- 21) Sykes, N (2018): “Seis tendencias tecnológicas en la industria financiera en 2018”. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/economia/economia-global/seis-tendencias-tecnologicas-en-la-industria-financiera-en-2018/>
- 22) Triodos bank (2020): “¿Qué es la PSD2?”. Disponible en:
<https://www.triodos.es/es/que-es-psd2>

23) Van Vliet, V (2019): “La cadena de valor de Michael Porter”. Disponible en:

<https://www.toolshero.es/administracion/analisis-de-la-cadena-de-valor/>

24) Vilorio Vera, E (2019): “¿Qué es la nueva economía”. Disponible en:

<https://www.monografias.com/trabajos67/nueva-economia/nueva-economia.shtml>

25) Volkswagen (2019): “Poniendo blockchains en el camino”. Disponible en:

<https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2018/08/putting-blockchains-on-the-road.html#>

ANEXO 1. EFECTOS DEL COVID19 EN VWFS.

En este apartado, trataremos de exponer un tema de gran importancia que repercute en la entidad objeto de análisis de nuestro trabajo.

El análisis, se centrará en la exposición de los efectos que se observan actualmente y están relacionados con VWFS. Para finalmente poner un punto de vista propio acerca de la posible evolución de VWFS en un futuro.

– Efectos en la industria automotriz

En la actualidad, al menos el 80% de la cadena de suministros de la industria automotriz se encuentra conectada a China (primer país afectado por el COVID19). Esto ha provocado en primera instancia un desabastecimiento de las industrias automotrices, disminuyendo la producción de vehículos durante el primer trimestre de 2020.

El efecto más importante en la industria automotriz, es a su vez el más importante para la población mundial. Este no es otra cosa que, la cantidad de enfermos, la gran rapidez de propagación y las medidas excepcionales impuestas a nivel global.

El sector automotriz, se encuentra ante, una falta de capital humano en su cadena de producción. Esto lleva a un déficit de producción que afecta al nivel de ventas de vehículos a nivel mundial.

– Efectos en la economía

Los principales organismos internacionales, como la organización para la cooperación y el desarrollo (OCDE) y el fondo monetario internacional (FMI), advierten una reducción del crecimiento económico a nivel mundial durante 2020.

En primer lugar, nos encontramos con gran cantidad de países que se han visto obligados a inyectar cantidades ingentes de dinero en sus economías, con el fin de que sus sistemas no se colapsen y se mantengan en funcionamiento.

Las caídas de las bolsas de valores tendrán consecuencias negativas en la situación de los mercados globales. Estas caídas se deben principalmente a déficits de producción, descenso del consumo y la incertidumbre económica actual.

Por otra parte, nos encontramos ante una “guerra comercial” por el petróleo entre Rusia, EEUU y Arabia Saudí. El descenso de la actividad humana y de la producción, llevan a un descenso de la demanda del petróleo. Rusia ha roto su acuerdo con EEUU e ir por libre, esto provoca que Arabia Saudi reduzca el precio de su petróleo para vender más. Esto lleva a una gran bajada del precio del recurso más influyente en la economía mundial.

En relación con VWFS, lo expuesto, puede provocar:

1. Una disminución del consumo de vehículos ante una posible recesión.
2. Disminución del valor de la propia entidad.
3. Disminución de demanda de sus productos de financiación, ante una situación global de bajos tipos de interés.
4. La estrechez en los márgenes de beneficios, unido a los nuevos modelos de negocios en torno a la transformación digital, puede llevar a una disminución de la cifra de negocios de VWFS.

– **Efectos en la financiación y renting de vehículos.**

En cuanto a la financiación, la consecuencia más importante es la moratoria de los créditos al consumo (dentro de los que se encuentra la financiación de vehículos). Este aplazamiento de las cuotas provoca una reducción de la disponibilidad de liquidez de las entidades, que puede llevar a un aplazamiento de inversiones, o la reestructuración o refinanciamiento de ciertas operaciones.

En cuanto al renting, la caída de la demanda producida, no podrá ser compensada a través de diversificación internacional o sectorial como en otras ocasiones.

VWFS tendrá que combatir con una cuestión clave; ¿Qué hacer con los vehículos destinados al renting?. Si se trata de vehículos nuevos y son sacados a la venta, repercutirá en precio y ventas de otros modelos del grupo Volkswagen. Si mantienen los vehículos en la reserva incurrirán en gastos de almacenaje y de depreciación de su precio.

Desde el punto de vista opuesto puede darse otra cuestión; ¿Las empresas optarán ahora más por el renting?. Es factible un aumento de la demanda del renting por parte de las empresas, debido a que se trata de un servicio flexible, sin compromiso de plazo y que permite cambiar de vehículo (mientras el contrato esté en vigor) en función de las necesidades.

– **Efectos en los clientes.**

La reducción del tráfico en las grandes ciudades, favorece a la reducción de la contaminación. Esto, proporciona a la sociedad una conciencia medioambiental, que provoca una reducción de la demanda de vehículos personales. Por lo tanto una opción para VWFS es la evolución del “carsharing”, apoyando la distribución del coche eléctrico para satisfacer a los clientes más concienciados.

Por otra parte, la situación económica, la incertidumbre, los despidos entre otros asuntos provocan una disminución del consumo de los clientes. Este descenso del consumo se traducirá en mayor medida una disminución de las adquisiciones de bienes que no son de primera necesidad, lo que se reflejará en una disminución de venta de vehículos.

– **Reflexión.**

Actualmente no pueden medirse las repercusiones del COVID-19 a nivel económico ni social, lo que lleva a una serie de opiniones dispares de los efectos y posibles soluciones existentes.

En este punto VWFS, tiene que adoptar una serie de medidas en función de los acontecimientos. La política de actuación de la entidad, además de su capacidad de adaptación al nuevo entorno, serán claves para desarrollar adecuadamente su actividad económica.

Desde un punto de vista personal, VWFS debería hacerse muchas preguntas, entre otras:

1. Al finalizar la pandemia, ¿Tan grande es la disminución de la demanda de vehículos?
2. ¿El renting como clave de negocio?
3. Después de una época de inseguridad, ¿Aumento de la demanda de seguros?
4. ¿Deberíamos valorar más el capital humano?
5. Ante la nueva situación económica, ¿Reajuste de los precios de los vehículos?, ¿Nuevos modelos de financiación?, ¿Cómo mantener los márgenes de beneficio ante la bajada de los tipos de interés?