

6
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PLANEACION ESTRATEGICA, SU IMPORTANCIA Y REPERCUSIONES EN EL DESARROLLO DE LA DISTRIBUCION Y VENTA DE AUTOMOVILES EN MEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: MARCOS EDGAR BERNAL TAPIA

ASESOR DEL SEMINARIO:
LA. CARLOS MANUEL VILLELA DE LARA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1999.

238713



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS TIOS: Por estar a mi lado para orientarme y querermme.

A MI ASESOR: Que tan paciente y hábilmente me acompaño hasta este momento.

*A MIS PROFESORES Y A TODO AQUEL QUE
CONTRIBUYO PARA EL LOGRO DE ESTA META.*

*A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION Y A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.*

A TODOS Y A DIOS, GRACIAS.

*Vive como para contestar "hoy"
si te preguntasen...*

- ¿ Cuándo puedes morir ? -

AGRADECIMIENTOS:

A MIS PADRES:

Porque supieron encaminarme por la senda del trabajo y el esfuerzo, que es la única manera de alcanzar el éxito.

A MIS HERMANOS:

Por apoyarme y comprenderme siempre que estuvo a su alcance.

GRACIAS TAMBIEN A:

MONICA VALDES: Por darme fuerza y compañía, comprensión y cariño.

NOEMI SOLORZANO: Por brindarme su ternura infinita, su amor incondicional y desinteresado.

FIDEL BARAJAS: Por ser amigo, siempre.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SU
IMPORTANCIA Y REPERCUSIONES EN EL
DESARROLLO DE LA DISTRIBUCIÓN Y VENTA
DE AUTOMÓVILES EN MÉXICO**

ÍNDICE

Pág.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

| | | |
|--------|------------------------------------|----|
| 1.1. | CONCEPTOS DE PLANEACIÓN | 1 |
| 1.1.1. | ETAPAS DE LA PLANEACIÓN | 4 |
| 1.1.2. | PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN | 6 |
| 1.2. | CONCEPTOS DE ESTRATEGIA | 8 |
| 1.2.1. | ETAPAS DE LA ESTRATEGIA | 10 |
| 1.2.2. | ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA | 10 |
| 1.2.3. | ESTRATEGIA IMPLICITA Vs. EXPLICITA | 13 |

CAPITULO II

BASE DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.1. | PLANEACIÓN CORPORATIVA Y SU IMPORTANCIA | 15 |
| 2.1.1. | DIFERENCIA ENTRE MERCA- DEO Y VENTAS | 19 |
| 2.1.2. | ESTRATEGIAS | 21 |
| 2.2. | ETAPAS EN LA PREPARACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO | 24 |
| 2.2.1. | FIJAR OBJETIVOS CORPORA- TIVOS | 24 |
| 2.2.2. | REALIZAR INVESTIGACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE MERCADEO | 26 |
| 2.2.3. | REALIZAR ANÁLISIS DOFA | 27 |
| 2.2.4. | FORMULAR HIPÓTESIS | 29 |
| 2.2.5. | FIJAR OBJETIVOS DE MERCA- DEO Y ESTIMAR RESULTADOS ESPERADOS | 29 |
| 2.2.6. | DEFINIR ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PLANES DE ACCIÓN | 30 |
| 2.2.7. | ESTABLECER PROGRAMAS | 31 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.2.8. | FIJAR PRESUPUESTOS | 31 |
| 2.2.9. | ESCRIBIR Y COMUNICAR EL PLAN | 32 |
| 2.2.10. | SISTEMA DE CONTROL, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN | 33 |
| 2.3. | DIFERENTES TIPOS DE PLANES Y SU ESTRUCTURA | 34 |
| 2.4. | TIPOS DE ESTRATEGIAS | 38 |
| 2.5. | CREACIÓN DE ESTRATEGIAS | 42 |

CAPITULO III

ANTECEDENTES

| | | |
|--------|---|----|
| 3.1. | EL MERCADO MUNDIAL | 51 |
| 3.1.1. | PRODUCCIÓN Y VENTAS | 54 |
| 3.1.2. | PROYECCIONES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS HASTA EL AÑO 2000 | 56 |
| 3.2. | EL MERCADO EN MÉXICO | 58 |
| 3.2.1. | VENTA DE AUTOMÓVILES EN MÉXICO | 60 |

| | |
|---|----|
| 3.2.2. PARTICULARIDADES DEL MERCADO MEXICANO | 64 |
|---|----|

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 4.1. APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL AMBIENTE AUTOMOTRIZ EN MÉXICO | 71 |
| 4.1.1. INTRODUCCIÓN | 73 |
| 4.1.2. GENERACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | 74 |
| CONCLUSIONES | 86 |

BIBLIOGRAFÍA

TITULO: Planeación estratégica, su importancia y repercusiones en el desarrollo de la distribución y venta de automóviles en México.

TEMA: La relevancia que tiene la Planeación Estratégica como elemento decisivo en la dirección eficaz de las empresas que actualmente operan en el país, es el factor de estudio en el presente trabajo, analizando la relación que guarda con una de las industrias más dinámicas en México y el mundo, la industria automotriz.

OBJETIVO GENERAL: Determinar la importancia que tiene la Planeación Estratégica en la toma de decisiones relacionadas con la industria automotriz.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- * Demostrar las ventajas de la Planeación Estratégica y su aplicación en la distribución y venta de automóviles en México.
- * Estimular la implantación de la Planeación Estratégica como función administrativa dentro de las empresas involucradas con la distribución y venta de automóviles en México.
- * Demostrar la necesidad de planear estratégicamente dentro de un ambiente tan dinámico como lo es la industria automotriz.

SITUACION ACTUAL DEL TEMA: Una de las industrias más activas y cambiantes de México y el mundo es la industria automotriz, para los fabricantes de todo el mundo nuestro país representa una atractiva alternativa de manufactura debido al bajo costo de mano de obra, este factor es importante para nuestro trabajo, porque si las unidades fabricadas dentro del país, se comercializan en otros, obviamente los métodos de distribución y venta se modifican grandemente por esta circunstancia.

Además de que también en México se ha experimentado, pese a la crisis económica, un crecimiento en la fabricación, distribución y venta de automóviles así como la introducción de marcas extranjeras que hasta hace poco tiempo no existían en el mercado nacional.

JUSTIFICACION DEL TEMA: Nuestro país aún adolece de una educación en cuanto al concepto de Planeación Estratégica, esta situación es consecuencia de varios factores, por ejemplo, el sistema de formación de los ejecutivos dentro de las empresas o la frágil estabilidad económica y política del país que permite planear como máximo un año o dos, cuando un plan estratégico, por su capital importancia, requiere de 4 ó 5 regularmente, obviamente con pequeñas modificaciones de ajuste, esto se convierte en un reto muy importante

APLICACIÓN DEL TRABAJO: Se pretende presentar una aplicación práctica de la Planeación Estratégica acorde a las circunstancias del país, y mostrar una alternativa en la toma de decisiones para la distribución y venta de automóviles.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: La industria automotriz en México representa aproximadamente el 11.9% del Producto Interno Bruto, por esto la importancia de mantener un control eficaz en cuanto a la distribución y venta de las unidades que respectivamente debe buscar cada empresa para poder encontrar equilibrio por ello, los fabricantes tendrán que manejar a su favor el mayor número de recursos, porque de esto dependerá su permanencia competitiva en el mercado.

HIPOTESIS: La Planeación Estratégica influye en la distribución y venta de automóviles en México, por lo anterior la empresa que mejor la aplique de acuerdo a las circunstancias del país, podrá obtener una ventaja competitiva de aquellos elementos que le permitan lograr los objetivos que se propone, fundamentalmente en el aspecto económico.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

PLANEACIÓN:

“Trazar el plan de una obra”; Es el concepto que comúnmente se tiene de planeación, pero dentro del contexto administrativo, cobra una importancia vital para el entendimiento claro de lo que representa la Administración para la vida cotidiana, y más aún su desarrollo y aplicación correcta dentro de cualquier organización.

La planeación, para nosotros, es ubicada como parte del Proceso Administrativo, del cual existen diferentes interpretaciones mismas que no consideraremos por no ser objeto de discusión en el presente trabajo.

Así entonces administrativamente hablando, la planeación, es la toma de decisiones para determinar anticipadamente las alternativas más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, determinando de antemano los resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras

que posiblemente se presenten, y la manera en que debemos afrontarlas.

Antes de generar una propuesta de planeación, se analizan a continuación algunas emitidas por los autores más reconocidos, para obtener los elementos comunes de cada definición.

- **AGUSTÍN REYES PONCE:** La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

- **BURT K. SCANLAN:** Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

- **JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA:** Es el primer paso del Proceso Administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

- **JORGE L. ORIA:** Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

- **LEONARD J. KAZMIER:** La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

- **ROBERT MURDICK Y JOEL ROSS:** Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

- **ROBERT N. ANTHONY:** Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Estudiando estos conceptos, se puede observar que existen elementos similares manejados de una u otra manera por los diferentes autores:

OBJETIVO: Los objetivos identifican las metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros en la consecución de dichas metas u objetivos.

CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN: Al planear es necesario contar con caminos alternativos de

acción, considerando que el futuro es un elemento abstracto e inestable.

ELECCIÓN: Cuando se han determinado varios caminos alternos, se tiene que elegir uno de ellos de manera preferente, con el que se trataran de alcanzar los objetivos en primera instancia.

FUTURO: La planeación trata de prever situaciones futuras, de anticipar hechos inciertos, prepararse para imprevistos y trazar actividades futuras.

De esta manera podemos generar una propuesta del concepto de planeación como:

“Proceso mental de toma de decisiones anticipadas que permiten diseñar alternativas de acción para lograr de manera efectiva los objetivos propuestos”.

1.1.1. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

* **PROPOSITOS:** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social.

* **PREMISAS:** Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o

condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

* **OBJETIVOS:** Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

* **ESTRATEGIA:** Son cursos de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr, los objetivos en las condiciones más ventajosas.

* **POLÍTICAS:** Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten varias veces dentro de una organización.

* **PROGRAMAS:** Se refiere a un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

* **PRESUPUESTO:** Es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones

de dicho plan, es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico.

* **PROCEDIMIENTOS:** Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

1.1.2. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

A través de la planeación se prevén las contingencias y cambios que puede presentar el futuro en cuanto a los objetivos que se han determinado, de esta manera se puede elaborar alternativas para afrontar las contingencias normales de un ambiente dinámico.

La planeación como parte del Proceso Administrativo, maneja ciertos principios que deben ser observados, esto con la finalidad de que la tarea de planear cuente con elementos constantes, para que el entorno pueda ser más manejable, es decir, tratar de que la variable controlable sea la planeación, mientras que las condiciones del exterior funcionan como variable independiente; los principios que aluden son los siguientes:

1.- FACTIBILIDAD: La planeación que se determine, debe ser realizable, es decir, que su ejecución se encuentre dentro de los límites y capacidades de la empresa.

2.- OBJETIVIDAD Y CUANTIFICACIÓN: Este punto se refiere a que la planeación debe ser lo más concreta posible y planteada de tal manera que se puedan cuantificar, comparar y corregir los avances que paulatinamente se vayan logrando.

3.- FLEXIBILIDAD: En el momento en que se elabora un plan, es necesario contar con una tolerancia razonable, un espacio que nos permitirá adaptar constantemente el plan principal a las condiciones prevalecientes en el medio circundante para que funcione de manera óptima frente a las contingencias que se vayan presentando.

4.- UNIDAD: Cuando cada área funcional determina su propio plan de acción, éste debe ser compatible con los planes de otras áreas, y al mismo tiempo todos los planes deberán formar parte de un plan maestro o corporativo que es determinado por la alta gerencia de la organización.

5.- CAMBIO DE ACCIONES: Existe un momento en la planeación, en el que la determinación del objetivo, tiene que actualizarse debido a que éste se ha alcanzado o bien debido a que, el hecho de

alcanzarlo resultaría menos productivo que reestructurar nuevos objetivos que a la larga beneficiarían a la organización.

Cabe señalar que los planes en cuanto al tiempo requerido para su ejecución, se clasifican en:

a) Corto plazo: Este período se maneja regularmente de un año a menos.

b) Mediano plazo: Se determina por una duración de uno a tres años.

c) Largo plazo: Es determinado por un tiempo de tres años o más.

1.2. CONCEPTOS DE ESTRATEGIA

- **PETER DRUKER (1954):** El término estrategia en la administración, era para él, la respuesta a dos preguntas: ¿Qué debería ser?

- **ALFRED CHANDLER JR. (1962):** Define estrategia como "La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de cursos necesarios para lograr dichas metas.

- **KENNETH R. ANDREWS (1965):** Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las

políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan ¿En qué clase de negocio está la empresa o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser?

- **IGOR ANSOFF (1965)**: “La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo.

“Para los militares la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una Nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes”.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización como un todo al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, la estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

1.2.1. ETAPAS DE LA ESTRATEGIA

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1.- DETERMINACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN: Se refiere a la acumulación del mayor número de alternativas para contar con varias opciones viables para alcanzar los objetivos planeados.

2.- EVALUACIÓN: Toda vez que se han propuesto varias alternativas de acción, se procede a evaluar cuál o cuáles de ellas tienen potencial de aplicación dentro de la organización.

3.- SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS: Cuando se ha evaluado cada tentativa de acción, se selecciona aquella alternativa que presenta mayor número de ventajas, para ser aplicada de forma preferencial, sin olvidar que deben tenerse listas algunas alternativas adicionales, en caso de requerirse ajustes sobre la marcha de forma posterior.

1.2.2. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

El concepto de estrategia es muy difícil de definir. La forma más fácil de poder analizarlo es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo, dichos elementos son:

* **VISIÓN:** Se refiere a una amplia perspectiva que tiene el número uno en la jerarquía de la empresa, o sea qué visión tiene el futuro de la misma. ¿Qué quiere que la empresa sea en el futuro?. ¿En qué negocios nuevos entra, qué negocios elimina, cuáles mantiene?, etc. Toda esta visión se complementará con una visión profunda y clara del entorno nacional e internacional.

* **POSICIONAMIENTO:** La estrategia debe elegir el lugar en espacio/tiempo requerido para la empresa, así como sus productos en la mente del consumidor. Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente. Para lograr este posicionamiento debe elegirse "impulsores de posicionamiento" dichos impulsores deben ser 3, 4 o 5 elementos claves que la empresa habrá de manejar coherente y consistentemente a lo largo del tiempo. Así por ejemplo, McDonal's, toma impulsores en todo el mundo limpieza, rapidez, buena atención y hamburguesas estilo americano. Estos impulsores han sido constantes y consistentes en el tiempo, y han logrado que McDonal's se posicione en la mente de todos los consumidores del mundo, (posicionamiento global). Cuando McDonal's entró en la Argentina, sin necesidad de hacer publicidad, todos los consumidores argentinos sabían que era McDonal's, conocían y tenían grabados los impulsores de posicionamiento de la empresa. Los impulsores no deben ser modificados salvo plena justificación, una modificación en estos implica una

decisión muy importante de reposicionamiento, y debe requerir un estudio muy importante puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

* **PLAN:** La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos, se puede lograr un plan estratégico que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado, estableciendo las alternativas de acción para lograrlo.

* **PATRÓN INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO:** Por último decimos que la estrategia es mucho más que visión, posicionamiento y plan, es un patrón integrado de comportamiento esto quiere decir que todos los ingredientes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta. Todo esto nos lleva al plano de la acción, de compartir valores y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa. Para lograr un plan integrado de comportamiento es total y absolutamente necesario contar con una estrategia explícita.

* **AMBITO PRODUCTO-MERCADO:** Es la relación entre el producto que ofrece la empresa y la respuesta del público consumidor.

* **VECTOR DE CRECIMIENTO:** Se refiere a los cambios que de manera progresiva, realice la organización en el ámbito producto-mercado, cuando se requiere de un nuevo direccionamiento estratégico.

* **VENTAJAS COMPETITIVAS:** Son las principales características con las que cuenta el o los productos de la organización en cada posición productomercado, las cuales lo hacen más fuerte y competitivo.

* **SINERGIA:** Es la condición que se genera cuando se aplica de manera efectiva, cualquier estrategia dentro de la organización, multiplicando los resultados esperados.

1.2.3. ESTRATEGIA IMPLICITA Vs. EXPLICITA

Todas las empresas aunque no parezca, tienen una estrategia; esta puede ser explícita (conocida por todos los miembros de la organización) o implícita (sólo conocida por el empresario).

Para quienes creen no tener estrategia se daría la paradoja de que esa situación es, en sí, una estrategia "La estrategia de no tener estrategia", o de hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

Es interesante comentar que algunos directivos cuentan con los elementos mentales necesarios para generar un juicio o decisión, y que no necesitan apoyarse en los resultados que arroja el análisis detallado de la información que regularmente es útil, es decir que toman las decisiones estratégicas que se requieren por "feeling" (sentimientos), en ocasiones con sorprendente eficacia, pero es obvio que la mayoría de

los ejecutivos deben analizar profundamente todas sus alternativas, además de respaldarlas con información sólida y confiable.

La estrategia implícita no se elabora por un proceso abierto de análisis sino que en general, surge "por accidente", a lo largo del tiempo y se van adecuando a medida que transcurre el tiempo y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el equipo gerencial en conjunto. En este proceso explícito deben participar los directores y los gerentes, para lograr un acuerdo y poder transmitirlo al resto de la organización.

En la década de los 90's no se puede improvisar, debe administrarse en función de una estrategia explícita, pero a la vez muy flexible en cuya construcción hayan participado los gerentes.

CAPITULO II

BASES DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA

2.1. PLANEACIÓN CORPORATIVA Y SU IMPORTANCIA

La gerencia de una compañía tiene varias funciones importantes. Ella fija y desarrolla los planes, políticas, procedimientos, estrategias y tácticas. Organiza y coordina, dirige y controla, motiva y comunica. La planeación es solamente una de sus funciones, pero muy importante: el plan corporativo o comercial de una compañía hace marchar el negocio.

El plan de mercadeo es una parte fundamental de este plan, por tanto el proceso de planeación de mercado necesita llevarse a cabo como una parte del plan general de la compañía y del proceso presupuestario.

Hay varios métodos que pueden adoptar una compañía en la planeación para el futuro. En la planeación tradicional, los planes se pueden diferenciar de acuerdo con las escalas del tiempo que ellos cubran; es decir:

- Planes a corto plazo.
- Planes a mediano plazo.

- Planes a largo plazo.

No existe definición universal sobre el período de tiempo que cubren estos planes, los planes a mediano y largo plazo se definen a veces como planes estratégicos, porque tienen en cuenta las estrategias a largo plazo para el negocio; los planes a corto plazo se definen como planes corporativos o comerciales, porque son planes que hacen marchar el negocio diariamente. El empleo de estos planes depende del tipo de negocio en que esté la compañía, de los mercados que atiende y de la necesidad de futura planeación de productos y expansión.

La planeación a largo plazo estima las tendencias futuras económicas y comerciales con varios años de anticipación. Permite a una compañía determinar estrategias que mantengan el crecimiento y logren los objetivos corporativos a largo plazo. Es de especial importancia en campos tales como los productos de defensa, aeroespaciales y farmacéuticos, donde las épocas de desarrollo para nuevos productos puede tomar de cinco a diez años. La planeación en estos casos puede llegar a cubrir períodos de 10 a 20 años. Pero casi ninguna compañía gasta todo ese tiempo desarrollando un producto, sino que planifica para un plazo que no exceda de cinco o siete años.

La planeación a mediano plazo es más práctica y normalmente cubre períodos de dos a cinco años (tres

años es lo más corriente). Este es un ejercicio más práctico porque los planificadores están cerca y en el momento presente. Se necesitan menos hipótesis y el plan probablemente refleja lo que está sucediendo. El plan estratégico a mediano plazo refleja las estrategias desarrolladas en el plan a largo plazo, pero incluye las decisiones más importantes necesarias para el corto plazo. Estas decisiones consideran cosas tales como la introducción de nuevos productos, requerimientos e inversión de capital, el financiamiento, la disponibilidad y utilización de recursos humanos, materiales y técnicos.

La planeación a corto plazo (y el presupuesto) normalmente cubre un período de un año y presenta el plan comercial o corporativo de la compañía con sus presupuestos correspondientes. Este es un plan que cubre el futuro inmediato y detalles que la compañía pretende realizar en un período de doce meses (ligados al año fiscal de la propia compañía). Los planes a corto plazo se presentan con más detalle que cualquier otro plan. También se puede revisar dentro del año si es necesario.

Los directores y altos funcionarios de una compañía fijan sus objetivos corporativos. Estos normalmente se expresan en términos financieros y definen lo que la compañía pretende ser en algún momento en el futuro, los objetivos corporativos incluyen cosas tales como volumen de ventas, impuestos antes de utilidades, rentabilidad sobre

capital, etc. Para producir un plan corporativo factible, una compañía tiene que recopilar primero información acerca de sus operaciones actuales, a esto se le denomina auditoría. Cada dependencia de la compañía tiene que realizar su propia auditoría, las auditorías sugieren ciertos objetivos y ciertas estrategias. Esto dará como resultado un plan para cada área funcional, con miras a alcanzar su propio conjunto de objetivos y poner en marcha sus estrategias particulares. Los planes individuales incluyen cifras para los costos aproximados e ingresos y se calculan detalladamente para el primer año del plan.

El plan de mercadeo establece los objetivos de mercadeo de la compañía y sugiere estrategias para lograr dichos objetivos. No incluye todos los objetivos corporativos y estrategias de la compañía.

Habrán también objetivos de producción, objetivos financieros y objetivos del personal. Ninguno de estos objetivos se puede fijar aisladamente.

El plan completo corporativo o comercial para la compañía comprende varios subplanes que incluyen el plan general de mercadeo de la compañía. Todos los planes individuales necesitan convertirse y coordinarse en un solo plan corporativo.

Un plan de mercadeo es como un mapa: muestra hacia donde va una compañía y qué está haciendo para

llegar a su objetivo. Es un plan de acción y un documento escrito. Un plan de mercadeo debe identificar las oportunidades más prometedoras de negocios para la compañía y establecer como penetrar, capturar y mantener posiciones en determinados mercados. Es una herramienta de comunicación que incluye todos los elementos de la mezcla del mercadeo, es un plan de acción coordinado. Expresa claramente, quién hace qué, cuándo, cómo y dónde para lograr sus fines.

2.1.1. DIFERENCIA ENTRE MERCADEO Y VENTAS

Mercadeo exitoso quiere decir tener el producto correcto disponible en el sitio correcto en el momento correcto y asegurarse de que el cliente conoce el producto.

Vender es un concepto directo que implica persuadir a un cliente para que compre un producto. Pero este es solamente un aspecto del proceso de mercadeo.

Las funciones de ventas y mercadeo con frecuencia están hoy completamente separadas, a veces son diferentes gerentes tanto para ventas como para mercadeo. En algunas organizaciones ventas es una función local y mercadeo lo maneja aisladamente un jefe de oficina o un ejecutivo de mercadeo. Esto no

debe ser necesariamente así. Las funciones de ventas y mercadeo requieren combinarse o al menos orientarse con las mismas metas de la compañía. Tiene que haber un intercambio continuo de información entre la función de ventas y la de mercadeo, pues de otra manera tendrá un efecto adverso sobre la planeación de mercadeo.

La separación de las funciones de ventas y mercadeo puede crear dificultades para los vendedores cuando ellos necesitan participar en la planeación de mercadeo y en el propio mercadeo. Incluso ahora es posible encontrar gerentes de ventas especialmente en las compañías pequeñas sin entrenamiento formal sobre mercadeo. Solo aprendiendo los trucos del comercio personalmente. Ellos pueden hacer esto aprendiendo de otras personas que tengan experiencia, pero el entrenamiento formal también es necesario.

Se da por hecho que las grandes compañías, especialmente las multinacionales tienen los medios para capacitar personal específicamente en funciones de mercadeo o pueden contratar expertos si no los tienen ya dentro. Hace 10 años era difícil adquirir la capacitación de mercadeo; esto no ocurre hoy. Los mismos tipos de organizaciones que dictan cursos orientados a las ventas también implementan cursos de mercadeo a varios niveles.

2.1.2. ESTRATEGIAS

Una vez fijados los objetivos iniciales del plan de mercadeo, es necesario pensar en ¿Cómo se van a lograr?. El camino por seguir para lograr los objetivos de mercadeo es naturalmente a través de las estrategias de mercadeo. Por todo ello, es importante entender ¿Qué es estrategia y cómo se diferencia de la táctica?. Estrategias son los métodos generales escogidos para alcanzar objetivos específicos. Ellas explican los medios que se utilizaran para lograr los objetivos en el tiempo requerido. No incluyen los detalles de los procedimientos individuales que se seguirán diaria o mensualmente, ya que esto último corresponde a las tácticas. Estrategias es la definición general de la forma como se debe alcanzar el objetivo, los pasos de la acción son la táctica y los planes de acción contienen los detalles de las acciones individuales, su tiempo y quién lo pondrá en marcha.

Por ejemplo, la decisión de fijar precio de mercado a un producto es entonces una estrategia, pero las decisiones para disminuir los precios en cierto porcentaje en un mercado y aumentarlos en cierta cantidad en otros, son una táctica.

Las estrategias de mercadeo son los medios por los cuales se van a lograr los objetivos de mercadeo. Ellos tienen relación con productos, precios, publicidad, promoción y distribución. Naturalmente también se

relaciona con la venta, pero la venta generalmente queda incluida bajo el título de promoción.

Las estrategias de mercadeo tienen relación con las políticas generales para los siguientes aspectos:

PRODUCTOS

Cambiar combinación/portafolio de productos, discontinuar, agregar o modificar productos, cambiar diseño, calidad o desempeño, consolidar/estandarizar.

PRECIO

Cambiar precio, términos o condiciones para grupos particulares en productos y/o en segmentos particulares del mercadeo; políticas de desnate*; políticas de penetración; políticas de descuento.

PROMOCIÓN

Cambiar organización de ventas/vendedores; cambiar publicidad o promoción de ventas; cambiar política de relaciones públicas; aumentar/disminuir cobertura de exhibición.

* Desnate: Recurso de las empresas, al introducir productos nuevos, donde se comienza con un precio y este se ajusta paulatinamente.

DISTRIBUCIÓN

Cambiar canales; mejor servicio.

Indudablemente habrá muchas estrategias que se podrían utilizar, pero incluidas todas en el plan no resultaría práctico. Sin embargo, es posible reducir las alternativas teniendo en cuenta solamente aquellas estrategias que ofrezcan la mayor posibilidad de éxito. Todas las estrategias deben ser compatibles entre sí y con los objetivos que se esperan.

Las estrategias del plan de mercadeo también deberán estar de acuerdo con las del plan corporativo y/o comercial. Por ejemplo, si un objetivo en el plan corporativo consiste en cambiar el foco central o dirección de la compañía, despojar, especializar, reducir, mantener/expandir el negocio existente, diversificar, etc., esto se debe reflejar en el plan de mercadeo.

2.2. ETAPAS EN LA PREPARACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO

Antes de preparar un plan de mercadeo es necesario entender los principios de la planeación de mercadeo. Es importante detallar este proceso de planeación, al igual que determinar su presentación escrita, la cual debe ser entendible por el personal de la organización, para que no existan confusiones en cuanto a los objetivos que se persiguen y la manera en que se piensa alcanzarlos.

2.2.1. FIJAR OBJETIVOS CORPORATIVOS

La determinación de los objetivos corporativos corre a cargo de los directivos de más alto rango dentro de la organización, regularmente estos objetivos son tan globales que no están al alcance del personal medio y operativo de la empresa. Los objetivos corporativos se relacionan con volumen de negocios, utilidades antes de impuestos, rendimiento sobre capital, intereses sobre inversión, y se determinan de acuerdo al tiempo en que esperan alcanzarse.

Un objetivo corporativo puede ser, "Se busca lograr un crecimiento del 8% en las ventas totales de nuestros productos, y conseguir un 2% de participación en el mercado extranjero durante el próximo año, suponiendo que el crecimiento de la industria artesanal se mantenga estable".

Este ejemplo de objetivo corporativo, es planteado por una empresa dedicada a la comercialización de piezas artesanales mexicanas, podemos notar que persigue un volumen de ventas mayor en una cantidad muy concreta, además busca también la expansión de su mercado, estos dos puntos pueden ser confundidos porque conquistar nuevos mercados implica el aumento de ventas, lo que colocaría al objetivo de participación como una meta redundante y vaga, pero la distribución de los puntos de venta, puede no estar en relación paralela con los niveles mismos de la venta, es decir, aquel 2% de participación en el mercado extranjero, puede representar el 5% de las ventas totales de la empresa; además de que los porcentajes se basan en tópicos distintos.

2.2.2. REALIZAR INVESTIGACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE MERCADEO

La recopilación de toda la información posible referente a las actividades de la organización juega un papel importante para la estructuración del plan de mercadeo, por medio de su análisis se toman las decisiones pertinentes para atacar las condiciones desfavorables e incrementar las oportunidades que se presenten.

La investigación interna se refiere a la información que se obtiene dentro de la empresa, ventas históricas, margen de utilidad de ejercicios anteriores, registros de clientes y sus pedidos, políticas actuales de distribución/venta, y cuales han sido sus modificaciones, registro de resultados de promociones, etc.

En la investigación externa se generan datos como: preferencias del cliente, ventas de los competidores, dinámica del mercado, disposiciones gubernamentales, tasas de inflación, y todos los aspectos que no están bajo control, pero sin embargo, afectan a la organización.

De esta manera los responsables de la organización están en posibilidad de conocer cuales son los posibles problemas a los que se enfrentarán, y así determinar alternativas de solución mucho antes de que éstos presente.

2.2.3. REALIZAR ANÁLISIS DOFA

La información previamente recolectada, se utiliza en primera instancia para realizar un examen de la empresa frente a los elementos que pudieran afectarla, el análisis DOFA, nos permite conocer los puntos de claves de la empresa (buenos y malos, internos y externos), de una manera concentrada y práctica para enfocar los esfuerzos de la organización a cada uno de estos puntos que así lo requieran.

El estudio DOFA maneja cuatro aspectos importantes:

- Debilidades.
- Oportunidades.
- Fortalezas.
- Amenazas.

Siendo las debilidades y las fortalezas aspectos relacionados directamente con la empresa y su funcionamiento interno, así las oportunidades y amenazas forman parte de los elementos externos que tienen influencia en la organización.

Al poder contar con esta información, los directivos están en posición de determinar cuales son las ventajas y desventajas de la organización, y como manejarlas para lograr la supervivencia de la misma.

Un esquema DOFA, regularmente se representa en forma de cuadrantes en donde cada uno de ellos explica los atributos antes mencionados.

| | ELEMENTOS POSITIVOS | ELEMENTOS NEGATIVOS |
|--------------------------|---|--|
| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | Tiene una imagen de calidad | La administración de ventas no es eficiente |
| | Es una empresa pequeña y flexible | Tiene entregas demoradas no confiables |
| FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | Entra al país un cliente potencial | La competencia a sido adquirida por un cliente |
| | Se contempla la fusión con poderoso corporativo | Las recientes disposiciones fiscales |

2.2.4. FORMULAR HIPÓTESIS

El plan debe basarse en un conjunto de hipótesis claras, que se relacionan con factores económicos externos y con factores tecnológicos y competitivos, con las tasas de crecimiento del mercado o tasas de cambio extranjero, con efectos de la competencia sobre el mercado o alternativas de la organización para modificarlo. Deben ser poco numerosas y enfocarse sólo a problemas clave, ya que si el plan puede funcionar sin tomar en cuenta alguna hipótesis, esta debe desecharse del plan, porque no representa un punto importante en la ejecución del plan de mercadeo.

2.2.5. FIJAR OBJETIVOS DE MERCADEO Y ESTIMAR RESULTADOS ESPERADOS

Los objetivos, son lo que uno quiere lograr, la razón de ser del plan de mercadeo, tienen relación con el producto que se desea vender, en que mercado y su equilibrio. No debe confundirse objetivo con estrategia; un objetivo es lo que se desea alcanzar, una estrategia es la manera de conseguirlo, de tal forma los objetivos incluyen la llegada de los pedidos, volumen total de ventas, nivel de utilidad y participación en el mercado; la cantidad y calidad con que se presenten estos factores determinan qué tanto se cumplieron los resultados esperados, éstos estimativos son necesarios para contar con un parámetro cuantificable, de esta manera se puede conocer el nivel de eficiencia con que se

lograron los objetivos propuestos, los cuales serán alcanzados por medio de la aplicación de planes estratégicos.

2.2.6. DEFINIR ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PLANES DE ACCIÓN

Luego de contar con los objetivos de mercadeo, y de contemplar de manera tentativa en que proporción serán cumplidos, se busca la manera de alcanzarlos, para ello se requieren las estrategias de mercadeo que se refieren a los métodos que nos permiten lograrlo, las estrategias tienen relación con los elementos de la mezcla del mercadeo: producto, precio, promoción y plaza. Para cada objetivo se necesitan estrategias que tengan relación con estos elementos individuales, luego se revisa la factibilidad del objetivo y sus estrategias en función del volumen de ventas, participación en el mercadeo y margen de utilidad.

Las estrategias que se hayan determinado deberán cumplirse lo más detallada y exactamente posible porque de ellas depende el logro de los objetivos, además de que su registro de aplicación y resultados puede representar un apoyo en la proyección de estrategias futuras, ya sean con similares condiciones o con factores totalmente nuevos.

2.2.7. ESTABLECER PROGRAMAS

El establecimiento de programas es un paso muy importante dentro de la organización de los recursos de la empresa, especialmente los Recursos Humanos, ya que el programa determina quién hace, qué hace, cuándo hace, dónde hace y cómo hace, con respecto a las estrategias definidas, los departamentos involucrados son por lo general, personal, producción, publicidad, promoción y fuerza de ventas, aunque no existe una relación inflexible, debido a que cada empresa cuenta con necesidades muy específicas que deben ser cubiertas de acuerdo a sus características particulares.

El hecho de establecer programas, para la aplicación de medidas estratégicas, representa una gran ventaja en cuanto al control de las mismas y en cuanto al registro de su desarrollo, además de fincar responsabilidades, puede funcionar también como parámetro en lo relativo a la productividad de los individuos.

2.2.8. FIJAR PRESUPUESTOS

Es básico determinar el costo de llevar a cabo las estrategias, y respetarlo sin excepción, si este costo es superior al beneficio que representa para las utilidades de la empresa, es mejor no seguir adelante.

Los presupuestos no deben presentar el costo de la aplicación de las estrategias únicamente, sino que además deben contemplar el riesgo financiero inherente, por esta razón, los resultados de aplicar las estrategias deben tener un rango de utilidad considerable, para que además de cubrir el costo económico, pueda cubrirse también el costo de oportunidad.

2.2.9. ESCRIBIR Y COMUNICAR EL PLAN

Una vez que se cuenta con objetivos claros y alcanzables, con las alternativas estratégicas más ventajosas, que se ha determinado el presupuesto para ponerlas en marcha, debe prepararse todo esto, por escrito. El plan escrito debe contener sólo la información clave, debe ser claro en su redacción y evitar cualquier detalle excesivo que confunda al personal.

No basta con repartir el plan a cada uno de los ejecutivos que pondrán en marcha las estrategias; es necesario concertar entrevistas o en su defecto una junta general donde se explique el plan a detalle y se disipe cualquier duda, ya que resultaría mejor no contar con un plan de mercadeo que contar con él y aplicarlo de manera incorrecta.

2.2.10. SISTEMAS DE CONTROL, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Es necesario contar con sistemas de control, lo suficientemente efectivos para evitar que el plan se vea afectado por desviaciones que puedan modificar los resultados esperados, estos sistemas, deben ser sencillos de entender y fáciles de aplicar. Resulta obvio que en toda la vida productiva del plan deben efectuarse controles periódicos para eliminar cualquier posibilidad grave de percance.

La revisión, como ya se dijo, debe realizarse de manera periódica, por lo menos una vez al año, ésta medida asegurará que el plan estratégico se desarrolla de manera fluida durante el promedio de cinco años (tiempo promedio de la mayoría de los planes estratégicos).

La actualización es un estado obligatorio de cualquier plan estratégico, ya que el entorno está cambiando constantemente, por éste motivo las estrategias aplicadas estarán sujetas a eventuales modificaciones; incluso de acuerdo a las condiciones que presente el ambiente pudiera cambiar hasta los objetivos corporativos, pero esta posibilidad está sujeta a la relación que guarde la organización con el medio y el cómo se administre.

Deben ser incluidos en el plan escrito; los sistemas de control, la frecuencia de las revisiones y las alternativas de actualización si fuese necesario aplicarlas.

2.3. DIFERENTES TIPOS DE PLANES Y SU ESTRUCTURA

1.- PLAN INTEGRAL

Este tipo de plan se encuentra estructurado de una manera muy completa, ya que describe muchas veces, la manera en que se dirige la empresa en su totalidad, es decir, se toman en cuenta factores medulares de la organización como: su misión, sus valores, sus objetivos generales, etc. su estructura es la siguiente:

- a) Tabla de contenido.
- b) Introducción.
- c) Resumen.
- d) Análisis de la situación:
 - Hipótesis
 - Ventas (historia y presupuesto)
 - Revisión de mercados estratégicos.
 - Revisión de productos clave.
 - Revisión de áreas clave de ventas.
- e) Objetivos de mercadeo.
- f) Estrategias de mercadeo.
- g) Programas.

- h) Promoción de ventas.
- i) Presupuestos.
- j) Cuenta de pérdidas y ganancias.
- k) Controles.
- l) Procedimientos de actualización.

2.- PLAN BÁSICO

Este plan es más específico, describe elementos importantes como el anterior, pero está dirigido a la planeación de productos únicos o mercados con las mismas características, por esta razón no se incluye información presupuestal ni cuenta de pérdidas y ganancias; se estructura de esta manera:

- a) Tabla de contenido.
- b) Introducción.
- c) Resumen.
- d) Análisis de la situación:
 - Hipótesis.
 - Ventas (historia y presupuesto).
 - Revisión de mercados estratégicos.
 - Revisión de productos clave.
 - Revisión de áreas clave de ventas.
- e) Objetivos de mercadeo.
- f) Estrategias de mercadeo.
- g) Programas.
- h) Promoción de ventas.
- i) Controles.
- j) Procedimientos de actualización.

3.- PLAN HISTÓRICO

Siempre es necesaria una evaluación de la posición actual de la organización, basándose en los productos que se han manejado hasta ese momento y cómo se aplicaron las estrategias para llegar a donde están. Es el punto de partida regularmente, para modificar o actualizar las estrategias que se han aplicado hasta ese momento, se configura de la siguiente manera:

- a) Tabla de contenido.
- b) Introducción.
- c) Resumen.
- d) Análisis de la situación:
 - Hipótesis.
 - Ventas (historia y presupuesto).
 - Revisión de mercados estratégicos.
 - Revisión de productos clave.
 - Revisión de áreas clave de ventas.

4.- PLAN PARA PRODUCTO NUEVO

Iniciar un nuevo negocio siempre representa un riesgo, el cual puede ser reducido al mínimo cuando la información es utilizada de una manera correcta; la introducción de un nuevo producto al mercado, siempre ha sido un reto para cualquier empresa, ya que se incurren en gastos más elevados que cuando se trabaja con productos ya existentes y probados, es el motivo

por el cual, éste tipo de plan debe prepararse con excepcional cuidado, y apoyarlo en la información más completa y confiable, su estructura es la siguiente:

- a) Tabla de contenido.
- b) Introducción.
- c) Resumen (incluye breve justificación).
- d) Análisis de la situación:
 - Hipótesis.
 - Presupuesto de ventas.
 - Revisión de mercados estratégicos.
 - Revisión de: productos anteriores.
 productos de competidores.
 nuevo producto.
 - Revisión de áreas clave de ventas.
- e) Objetivos de mercadeo.
- f) Estrategias de mercadeo.
- g) Programas.
- h) Promoción de ventas.
- i) Presupuestos (incluye justificación financiera).
- j) Cuenta de pérdidas y ganancias.
- k) Controles.
- l) Procedimientos de actualización.

2.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Una forma de estudiar las estrategias es considerar si ellas son defensivas, de desarrollo o de ataque. Todas las estrategias constituyen uno de estos tipos o una combinación de más de uno.

1.- ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: Tienen por objetivo evitar pérdida de clientes existentes. En nuestro análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) habremos enumerado varias debilidades. Estas podrían relacionarse con la compañía, su organización, los productos o servicios ofrecidos. Varias estrategias tendrían por objeto superar estas debilidades y consolidar la posición de la compañía en el mercado.

Si una debilidad era, por ejemplo, que la compañía tenía una mala reputación por la calidad, la estrategia lógica será mejorar la calidad, así mismo, si se consideraba que el producto era anticuado, la estrategia necesaria podrá ser reempacar (para un producto de consumo) o reconstruir (para un producto industrial).

Las estrategias normales defensivas serían:

- mejorar la imagen de la compañía;
- mejorar la calidad/confiabilidad el producto/servicio;

- mejorar la confiabilidad de promesas de entrega;
- mejorar estilo/empaque del producto/servicio;
- mejorar rendimiento del producto;
- mejorar durabilidad del producto;
- superar fallas del producto.
- pero sobre todo llevar a cabo todo esto con efectividad.

2.- ESTRATEGIAS DE DESARROLLO: Tienen por objeto ofrecer a los clientes existentes una línea más amplia de productos o servicios. Estas estrategias se basan en modificación de productos o introducción de productos nuevos para nuestros clientes existentes en nuestros mercados actuales. Con base al análisis DOFA, habremos identificado varias oportunidades que se pueden aprovechar. Algunas de éstas tendrán relación con los requerimientos del mercado para un tamaño más grande que nuestra unidad más grande o más pequeña que nuestra unidad más pequeña. Ejemplos de esto son la introducción de bolsas de minibarras por parte de las compañías de chocolate y pintura en recipientes de gran volumen en los grandes almacenes.

La introducción de estos productos a veces puede consistir en la estrategia más simple y menos arriesgada para aumentar el volumen de negocios.

Estrategias normales de desarrollo:

- aumentar serie de tamaños/colores/materiales ofrecidos;
- aumentar línea de servicios ofrecidos;
- aumentar línea de características/opciones;
- buscar nuevos usos para el producto;
- desarrollar nuevos productos;
- hacer el producto más amable ambientalmente.

3.- ESTRATEGIAS DE ATAQUE: Tienen por objeto generar negocios a través de clientes nuevos.

Este tipo de estrategia implica buscar nuevos clientes para nuestro producto en los mercados existentes o nuevos clientes en nuevos mercados. Ninguna compañía tiene cobertura del 100% de su mercado existente y es posible buscar o atraer nuevos clientes entre los competidores, ofreciendo mejor calidad, precio o servicio.

También se pueden encontrar nuevos clientes en nuevos segmentos geográficos o del mercado industrial.

Estrategias normales de ataque serían:

- cambiar políticas de precios;
- usar nuevos canales de ventas;

- encontrar nuevas agencias de distribución;
- entrar en nuevos mercados geográficos;
- entrar en nuevos sectores industriales.

Una forma práctica de estudiar los tipos de estrategia de los cuales puede disponer una compañía es utilizando una matriz que ideó Ansoff. En esta matriz se aprecia que la forma menos arriesgada de entrar o tratar de expandir nuestro negocio es en las áreas que conocemos mejor, es decir con nuestros productos existentes en nuestros mercados existentes.

| PRODUCTO | ACTUAL | NUEVO |
|-----------------|------------------------|---------------------------|
| MERCADO | | |
| ACTUAL | Expansión de productos | Penetración en el mercado |
| NUEVO | Diversificación. | Expansión de mercados |

Una estrategia de alto riesgo es vender productos existentes en mercados nuevos, lo cual implica el desarrollo de estrategias para entrar al mercado. Al menos con este tipo de estrategia, hay sólo una incógnita —el mercado nuevo- y estamos vendiendo algo que sabemos se ha vendido con éxito en nuestros mercados existentes.

Desarrollar nuevos productos para mercados existentes es una estrategia aún más arriesgada pero que casi todas las compañías ensayan en algún momento. Si un producto existente está llegando a su ciclo final, no habrá más salida que utilizar una estrategia de este tipo. Muchas compañías tienen una estrategia continuada de introducir un producto nuevo cada cierto período de años para dispersar los riesgos.

Desarrollar o adquirir nuevos productos para vender en mercados nuevos es la estrategia más arriesgada de todas y no se recomienda esto si existen otras opciones.

2.5. CREACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias pueden originarse en muchas fuentes diferentes y es prudente que una compañía estimule a sus ejecutivos de mercadeo para que consideren todas las formas posibles de presentar estrategias variables.

Algunas estrategias aparentemente pueden surgir lógicamente y obviamente de los objetivos, pero otras pueden salir en un momento de inspiración. En muchas compañías se acostumbra a hacer sesiones de tempestad de ideas para inventar estrategias. Se puede utilizar el mismo método para pensar en posibles tácticas. Las estrategias se deben establecer mediante los títulos de los 4 elementos principales de la mezcla del mercadeo: productos, precios, promoción y distribución.

PRODUCTOS

Estrategia: Cambiar el portafolio/la combinación de productos.

Tácticas:

- Ofrecer sólo una línea de productos.
- Ampliar la línea de productos para diferentes mercados.
- Desarrollar productos separados para mercados diferentes.
- Hacer diferentes versiones del producto con distintos nombres para diferentes mercados.

- Adquirir nuevos productos que complementen productos existentes mediante la adquisición de nuevas compañías.

Estrategia: Descontinuar, agregar o modificar productos.

Tácticas:

- Descontinuar productos marginales.
- Desarrollar nuevos productos para reemplazar los antiguos.
- Lanzar producto modificado.

Estrategia: Cambiar diseño, calidad o desempeño.

Tácticas:

- Establecer una imagen de calidad mediante el desarrollo de productos de calidad.
- Distinguir nuestro producto del de los competidores ante nuestros clientes.

- Establecer una reputación por la innovación.
- Crear nuevos usos de nuestro producto existente mejorando el rendimiento o agregando características exclusivas.

Estrategias: Considerar/estandarizar el producto.

Tácticas:

- Racionalizar nuestra línea de productos.
- Descontinuar extras/especialidades costosas.

PRECIOS

Estrategias: Cambiar precios, términos o condiciones para grupos particulares de productos en segmentos particulares del mercado.

Tácticas:

- Fijar precio bajo del producto y obtener máxima utilidad en los repuestos.
- Fijar precio alto y utilizar alzas moderadas en repuestos.

- Utilizar precios diferentes y distintas listas de precios para mercados diferentes.
- Idear estrategia para hacer frente a políticas específicas de precios de competidores.
- Fijar precios un 10% por debajo del líder del mercado.
- Bajar precio del producto para elevar ventas (permitir mayor producción y reducir costo unitario de producción).

Estrategia: Política de desnate.

Tácticas:

- Fijar precio de nuevo producto a nivel del 30% por encima de los productos anteriores.
- Vender nuevas características revolucionarias de diseño y beneficios.
- Estar preparados para reducir el precio cuando aumente el volumen si los competidores entran al mercado.

Estrategia: Políticas de descuentos.

Tácticas:

- Ofrecer descuentos de cantidades para estimular compras unitarias más grandes.
- Ofrecer descuento retrospectivo con base en el nivel de compras este año.
- Ofrecer nivel de descuento para el próximo año con base en nivel de compras este año.

PUBLICIDAD/PROMOCIÓN

Estrategia: Cambiar organización de ventas/vendedores.

Tácticas:

- Fortalecer la organización de ventas.
- Reorganizar el personal de ventas para un área determinada.
- Hacer un programa de modificaciones relacionado con el desempeño para el

personal de ventas, considerando las condiciones prevalecientes en el mercado.

- Aumentar el programa de ventas para los productos más lucrativos.
- Aumentar el programa de ventas para incrementar ventas para los clientes principales clave.

Estrategia: Cambiar publicidad/promoción de ventas.

Tácticas:

- Aumentar publicidad para el producto en mercados específicos.
- Iniciar nueva campaña publicitaria.
- Iniciar programa de pólizas.
- Ofrecer programas de incentivos para distribuidores.
- Realizar envíos por correo.

- Incrementar publicidad de la imagen de la compañía.
- Realizar lanzamientos de producto clave.

Estrategia: Aumentar cobertura de exhibición.

Tácticas:

- Incrementar la asistencia y el tamaño del stand en las principales exposiciones industriales.
- Asistir a exposiciones extranjeras.
- Estimular a distribuidores extranjeros a exhibir más y suministrar equipos y personal de apoyo.

DISTRIBUCIÓN

Estrategia: Cambiar canales.

Tácticas:

- Establecer distribución propia directa a los almacenes.

- Cambiar distribuidor para el área.
- Aumentar número de depósitos para el producto.
- Utilizar solamente un gran depósito.

Estrategia: Mejorar el servicio.

Tácticas:

- Establecer red nacional de servicio.
- Organizar servicio a través de una campaña importante con centros de servicio en toda el área.

CAPITULO III

ANTECEDENTES

3.1. EL MERCADO MUNDIAL

Dentro del continente asiático, Japón ha visto reducida su producción de coches, así como de vehículos en general, aunque la cifra negativa no ha sido demasiado importante. Lo mismo ha ocurrido con E.U. que ha pasado de fabricar 11.9 millones de vehículos en 1996 a 11.7 millones en 1997. Ambos países son fiel reflejo de la importancia que adquieren las plantas de producción situadas en el exterior.

En Europa Occidental, la fabricación ha subido un 3.2 por ciento, destacando el papel de Austria y Portugal como países dónde más se ha incrementado porcentualmente la producción, un 35.4 y un 33.7 por ciento, respectivamente.

Además de estas tres zonas, el lugar que adquiere Corea ha vuelto a ser muy relevante, cuya producción crece sistemáticamente. Un 10.1 por ciento de incremento en su fabricación, con lo que ha superado en casi 400,000 unidades a la cifra española (Este país es el tercer productor de la Unión Europa).

Por lo que respecta al área de América Central y del Sur, Brasil juega un papel importante. Amén de haber incrementado su fabricación nada menos que un 10.3 por ciento, éste año está previsto que produzca dos millones de vehículos, el doble de lo que fabricó en 1992, y tiene la intención de convertirse en el cuarto mayor productor mundial en 1999, con 3.2 millones. Según lo publicado en el diario "O Estado de Sao Paulo", el 80 y 85 por ciento de la producción se comercializará en el propio país, aunque este porcentaje se reducirá en el futuro, ya que otras empresas internacionales piensan instalar en Brasil unidades de producción con miras a la exportación. Los principales mercados de los vehículos fabricados en Brasil, además de los países del MERCOSUR (Argentina, Paraguay y Uruguay), van a ser los de Asia, Europa Oriental, Africa y E.U.

En el apartado de ventas, Norteamérica ha copado el 32.1 por ciento del total mundial, con 16.6 millones de unidades comercializadas. No obstante, el principal mercado de turismos ha continuado en Europa Occidental, con un total de 12.8 millones de coches vendidos, frente a los 9.3 de América del norte (en E.U. y Canadá se ha presentado un decremento en la compra de coches).

Dentro de Europa, los principales países en ventas (Alemania, Francia, Reino Unido e Italia) han subido su número de vehículos vendidos. España, el

quinto país donde más vehículos se compran de la UE, también ha visto crecer su cifra de ventas.

Daimler – Benz y Chrysler Corporation se han unido. La nueva sociedad es la mayor fusión automovilística jamás realizada y tiene un valor de 92,000 millones de dólares.

Daimler Chrysler AG es el nuevo nombre de la empresa. Durante un período de tres años estará codirigida por el presidente de Daimler, J. Schrempp, y por el máximo responsable de Chrysler, Robert Eaton. Las sedes se ubicarán en Stuttgart (Alemania) y en Auburn Hills, Michigan (E.U.A.). Tras estos tres años, la presidencia será para J. Schrempp y la sede se situará en Alemania. Con la fusión de estas dos empresas, el orden en la lista de los mayores fabricantes de automóviles del mundo permanece inalterada. Chrysler el quinto puesto a cierta distancia de Volkswagen, el cuarto de la lista. Ahora la distancia entre Daimler Chrysler y VX se reduce a menos de 300,000 unidades, pero se incrementa demasiado la diferencia con su más cercano perseguidor, Fiat ahora se encuentra a más de 1,000,000 de unidades de distancia cuando la diferencia era menos de 100,000.

3.1.1. PRODUCCIÓN Y VENTAS

* 1998 *

| PRODUCCION | | VENTAS | |
|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Asia-Pacífico | 19,262,900 | Norteamérica | 17,553,955 |
| Europa Occidental | 17,014,200 | Europa Occidental | 15,787,800 |
| Norteamérica | 16,323,756 | Asia-Pacífico | 13,767,100 |
| Centro y Sudamérica | 3,181,500 | Centro y Sudamérica | 3,568,900 |
| Europa Oriental | 2,656,400 | Europa Oriental | 3,005,100 |
| Africa | 605,900 | Oriente Medio | 1,520,100 |
| Oriente Medio | 511,200 | Africa | 862,300 |
| TOTAL | 59,555,856 | TOTAL | 59,065,255 |

CIFRAS MUNDIALES POR FABRICANTE 1998.

| <i>PRODUCCION</i> | <i>VENTAS</i> | <i>FABRICANTE</i> |
|-------------------|---------------|----------------------|
| 8,198,000 | 8,776,031 | General Motors. |
| 7,047,000 | 6,953,000 | Ford Motor Co. |
| 4,889,123 | 4,841,276 | Toyota Motor Corp. |
| 4,290,896 | 4,260,000 | Volkswagen AG. |
| 2,818,805 | 2,864,329 | Chrysler Corp. |
| 2,878,000 | 2,832,000 | Nissan Motor Co. |
| 2,886,000 | 2,864,800 | Fiat Auto S.p.A. |
| 2,316,000 | 2,037,000 | Honda Motor Corp. |
| 2,051,000 | 2,106,400 | PSA Peugeot Citroën |
| 2,032,000 | 1,911,800 | Mitsubishi Motor Co. |
| 1,939,733 | 1,909,204 | Renault SA. |
| 1,874,974 | 1,834,000 | Suzuki Motor Corp. |
| 1,525,644 | 780.319 | Daihatsu Motor Co. |
| 1,194,558 | 1,196,096 | Grupo BMW. |
| 1,149,100 | 1,132,900 | Mercedes-Benz. |
| 1,123,237 | 1,242,895 | Hyundai Motro Co. |
| 1,033,552 | 749.758 | Daewoo Motor Co. |
| 1,009,100 | 933,856 | Mazda Motor Corp. |
| 740,000 | 738,000 | Auto Vaz. |
| 705.386 | 710.418 | Isuzu Motors Ltd. |
| 657,920 | 741.364 | Kia Motor Co. |
| 457,450 | 427,000 | Volvo. |
| 79.907 | 78,300 | Ssang Yong Motor Co. |
| 32,390 | 32.382 | Porsche. |

Fuente: Marketing Sistem GmbH.

3.1.2. PROYECCIONES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS HASTA EL 2000

La industria automotriz es dinámica, existirán factores afectándola en el futuro, de los cuales sólo tenemos indicios el día de hoy, con base en pronósticos económicos-globales se pueden determinar los niveles de producción y venta en los próximos años, dichos pronósticos aparecen en las siguientes tablas, que toman en cuenta las tres zonas geográficas más importantes y las empresas que allí se encuentran.

PRODUCCIÓN

EUROPA OCCIDENTAL.

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| GRUPO BMW | 1,027,241 | 1,077,000 | 1,115,000 | 1,095,000 | 1,122,000 |
| GRUPO FIAT | 1,341,837 | 1,452,500 | 1,495,680 | 1,480,600 | 1,515,300 |
| FORD | 1,621,626 | 1,580,700 | 1,613,445 | 1,568,650 | 1,582,675 |
| GENERAL MOTORS | 1,866,636 | 1,853,000 | 1,888,000 | 1,793,000 | 1,865,000 |
| HONDA | 105,810 | 109,000 | 113,000 | 120,000 | 121,000 |
| PEUGEOT-CITROEN | 1,702,087 | 1,664,000 | 1,782,000 | 1,869,000 | 1,856,000 |
| GRUPO VW | 2,401,174 | 2,461,000 | 2,574,000 | 2,510,000 | 2,527,000 |
| MERCEDES-BENZ | 642,993 | 665,000 | 722,000 | 744,000 | 760,000 |
| NISSAN | 231,627 | 248,000 | 251,000 | 240,000 | 252,000 |
| PORSCHE | 23,079 | 25,000 | 24,700 | 24,000 | 24,500 |
| RENAULT | 1,420,089 | 1,323,000 | 1,403,000 | 1,414,000 | 1,436,000 |
| ROLLS-ROYCE | 549 | 550 | 475 | 450 | 490 |
| TOYOTA | 116,973 | 113,000 | 142,000 | 176,000 | 203,000 |
| VOLVO | 272,392 | 380,000 | 391,000 | 391,000 | 403,000 |
| OTROS | 117,308 | 185,000 | 198,000 | 209,000 | 241,000 |
| TOTAL | 12,891,421 | 13,136,750 | 13,713,300 | 13,641,700 | 13,908,965 |

NOTA: NO ESTA INCLUIDA LA PRODUCCION DE VEHICULOS COMERCIALES.

NORTEAMERICA.

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CHYSLER | 2,768,935 | 2,753,200 | 2,872,700 | 2,988,100 | 3,043,500 |
| FORD | 4,289,479 | 4,142,300 | 4,010,000 | 4,147,300 | 4,298,300 |
| GENERAL MOTORS | 4,956,004 | 5,331,400 | 5,286,900 | 5,449,600 | 5,547,600 |
| CAMI | 128.308 | 118,200 | 145,400 | 144,000 | 141,700 |
| MITSUBISHI | 192.961 | 194,400 | 186,500 | 186,000 | 220,300 |
| BMW | 50.765 | 65,300 | 71,000 | 73,500 | 74,100 |
| HONDA | 780,050 | 564,700 | 605,100 | 762,100 | 851,400 |
| AUTOALLIANCE | 129.441 | 447,500 | 203,000 | 220,000 | 219,800 |
| MERCEDES-BENZ | 1.043 | 38,200 | 81,500 | 81,300 | 84,500 |
| NISSAN | 549.668 | 578,000 | 631,700 | 728,000 | 872,000 |
| NUMMI | 365,469 | 378,100 | 384,800 | 375,100 | 678,600 |
| SUBARU-ISUZU | 194.871 | 174,900 | 174,000 | 184,000 | 186,000 |
| TOYOTA | 483.001 | 510,000 | 673,400 | 807,000 | 838,900 |
| VOLKSWAGEN | 231,078 | 309,600 | 338,700 | 372,500 | 380,100 |
| VOLVO | 7,283 | 7,800 | 8,700 | 9,000 | 25,000 |
| * CAMIONES MEDIOS Y PESADOS | 195,400 | 200,000 | 203,000 | 204,500 | 205,000 |
| TOTAL | 15,323,756 | 15,483,600 | 15,876,400 | 16,732,000 | 17,366,800 |

*ESTIMADO.

JAPON.

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DAIHATSU | 535.673 | 473,000 | 473,000 | 455,000 | 460,000 |
| HONDA | 1,092,148 | 1,143,000 | 1,151,000 | 1,155,000 | 1,171,000 |
| MAZDA | 773.567 | 806,000 | 790,000 | 790,000 | 790,000 |
| MITSUBISHI | 1,200,007 | 1,187,000 | 1,182,000 | 1,195,000 | 1,205,000 |
| NISSAN | 1,659,773 | 1,638,000 | 1,692,000 | 1,702,000 | 1,722,000 |
| SUZUKI | 847.702 | 857,000 | 852,000 | 853,000 | 815,000 |
| TOYOTA | 3,410,060 | 3,653,000 | 3,672,000 | 3,769,000 | 3,883,000 |
| TOTAL | 10,345,786 | 10,571,400 | 10,601,450 | 10,654,425 | 10,796,430 |

NOTA: ESTAN INCLUIDOS LOS AUTOBUSES.

3.2. EL MERCADO EN MÉXICO

En nuestro país existe un buen número de empresas automotrices, entre ellas podemos encontrar: Volkswagen, Ford, Chrysler, General Motors, Nissan, y más recientemente Honda, Mercedes-Benz, BMW y Porsche, estas son las empresas más importantes dentro de México debido a su gran nivel de producción y venta.

Precisamente hablando de producción, se presentó un incremento del 37.2% al cierre de julio de 1998 (incluyendo la destinada al mercado de exportación) totalizando en 785 mil 910 unidades, comparado con los 572 mil 820 vehículos desplazados durante el mismo período pero de 1997, las cifras por fabricantes se presentaron de la siguiente manera:

| | |
|----------------|----------------|
| Chrysler | 224,887 |
| General Motors | 188,780 |
| Ford | 152,411 |
| Volkswagen | 142,762 |
| Nissan | 75,205 |
| Mercedes-Benz | 754 |
| Honda | 681 |
| BMW | 296 |
| Porsche | 134 |
| TOTAL | 785,910 |

Es importante resaltar que en México encontramos automóviles con una gran calidad, a continuación presentamos una clasificación que toma en cuenta diferentes aspectos relevantes para la evaluación de los mejores 10 vehículos en nuestro país, presentada por una prestigiosa revista automotriz.

| AUTOMOVIL | CATEGORIA | DISEÑO | CONFORT | ACABADOS | EQUIPAMIENTO | PRECIO | PROMEDIO |
|---------------|---------------|--------|---------|----------|--------------|--------|----------|
| Chevrolet C15 | Pick-up | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6.40 |
| Derby | Subcompacto | 7 | 7 | 5 | 6 | 8 | 6.60 |
| Cavalier | Compacto | 7 | 8 | 6 | 8 | 5 | 7.20 |
| Golf GTI | Compacto Dep | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 7.40 |
| Intrepid | Sedán | 9 | 8 | 7 | 8 | 5 | 7.40 |
| Cherokee | Familiar | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7.60 |
| BMW Z3 | Convertibles | 10 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7.60 |
| Porsche 911 | Deportivos | 10 | 9 | 10 | 8 | 2 | 7.80 |
| BMW 328i | Sedán lujo | 9 | 9 | 9 | 9 | 4 | 8.00 |
| M-B E320 | Sedán S. lujo | 10 | 9 | 10 | 9 | 4 | 8.40 |

En México existen 13 marcas y poco más de 700 modelos, por lo que se entiende la importancia de la tabla anterior y la calidad de los automóviles que en ella aparecen.

Tal es la variedad de modelos como de sus precios, así encontramos al simpático Sedan City de la VW con valor de \$59,194.00, el agresivo Corvette convertible '99 que cuesta.

3.2.1. VENTA DE AUTOMÓVILES EN MÉXICO

VENTAS AL MAYOREO DE AUTOMOVILES SEGUN EMPRESA Y CATEGORIA. 1995 - 1998. (Unidades).

| EMPRESA Y CATEGORIA | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOTAL | 117393 | 200102 | 270003 | 324835 |
| SUBCOMPACTOS | 47788 | 80212 | 110859 | 123681 |
| COMPACTOS | 52785 | 92869 | 121621 | 149064 |
| DE LUJO | 10437 | 17720 | 26231 | 37689 |
| DEPORTIVOS | 8386 | 9301 | 11392 | 14401 |
| NACIONALES | 100424 | 168599 | 224570 | 260103 |
| SUBCOMPACTOS | 45824 | 79978 | 110578 | 123373 |
| COMPACTOS | 48004 | 80374 | 102742 | 121074 |
| DE LUJO | 3777 | 3653 | 6149 | 9104 |
| DEPORTIVOS | 2819 | 4694 | 5101 | 6562 |
| CHYSLER DE MEXICO, S.A. DE C.V. | 15789 | 19649 | 23587 | 27773 |
| COMPACTOS | 15644 | 19379 | 22847 | 26358 |
| DE LUJO | 0 | 0 | 425 | 847 |
| DEPORTIVOS | 145 | 270 | 315 | 568 |
| FORD MOTOR COMPANY, S.A. | 10658 | 14780 | 21778 | 28187 |
| COMPACTOS | 8856 | 14780 | 21589 | 27743 |
| DE LUJO | 1802 | 0 | 126 | 348 |
| DEPORTIVOS | 0 | 0 | 63 | 96 |

| EMPRESA Y CATEGORIA | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V. | 16189 | 41780 | 69512 | 78295 |
| SUBCOMPACTOS | 1046 | 23582 | 46235 | 52378 |
| COMPACTOS | 12417 | 16201 | 21503 | 23621 |
| DE LUJO | 896 | 786 | 935 | 942 |
| DEPORTIVOS | 1830 | 995 | 839 | 1354 |
| NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V. | 26245 | 38986 | 44309 | 48928 |
| SUBCOMPACTOS | 22775 | 20318 | 22775 | 24874 |
| COMPACTOS | 2970 | 15983 | 18547 | 20865 |
| DEPORTIVOS | 500 | 2685 | 2987 | 3189 |
| VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A. DE C.V. | 30464 | 50753 | 60721 | 69953 |
| SUBCOMPACTOS | 22003 | 36078 | 41568 | 46121 |
| COMPACTOS | 8117 | 14031 | 18256 | 22487 |
| DEPORTIVOS | 344 | 644 | 897 | 1345 |
| MERCEDES-BENZ DE MEXICO, S.A. | 813 | 1116 | 2347 | 3426 |
| DE LUJO | 813 | 1116 | 2347 | 3426 |
| BMW DE MEXICO, S.A. | 266 | 459 | 753 | 1136 |
| DE LUJO | 266 | 459 | 753 | 1136 |
| HONDA DE MEXICO. | 0 | 1292 | 1563 | 2405 |
| DE LUJO | 0 | 1292 | 1563 | 2405 |

| EMPRESA Y CATEGORIA | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| IMPORTADOS | 16969 | 31503 | 45433 | 64732 |
| SUBCOMPACTOS | 1962 | 234 | 281 | 308 |
| COMPACTOS | 4781 | 12495 | 18779 | 27990 |
| DE LUJO | 6660 | 14067 | 20082 | 28585 |
| DEPORTIVOS | 3566 | 4707 | 6291 | 7849 |
| CHYSLER DE MEXICO, S.A. DE C.V. | 2116 | 2977 | 2279 | 2894 |
| COMPACTOS | 3 | 619 | 648 | 1348 |
| DE LUJO | 878 | 1311 | 567 | 462 |
| DEPORTIVOS | 1235 | 1047 | 1064 | 1084 |
| FORD MOTOR COMPANY, S.A. | 9569 | 18844 | 27575 | 39022 |
| COMPACTOS | 4778 | 10754 | 16423 | 23587 |
| DE LUJO | 3351 | 6447 | 9358 | 13524 |
| DEPORTIVOS | 1440 | 1643 | 1794 | 1911 |
| GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V. | 2322 | 6370 | 9856 | 13600 |
| SUBCOMPACTOS | 358 | 234 | 281 | 308 |
| COMPACTO | 0 | 775 | 956 | 1206 |
| DE LUJO | 1073 | 3394 | 5321 | 7459 |
| DEPORTIVOS | 891 | 1967 | 3298 | 4627 |
| NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V. | 758 | 1489 | 2392 | 3388 |
| SUBCOMPACTOS | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DE LUJO | 758 | 1471 | 2324 | 3264 |
| DEPORTIVOS | 0 | 18 | 68 | 124 |

| EMPRESA Y CATEGORIA | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A. DE C.V. | 1065 | 427 | 783 | 1156 |
| SUBCOMPACTOS | 1604 | 0 | 0 | 0 |
| DE LUJO | 1 | 427 | 783 | 1156 |
| MERCEDES-BENZ DE MEXICO, S.A. | 47 | 97 | 184 | 357 |
| DE LUJO | 47 | 97 | 184 | 357 |
| BMW DE MEXICO, S.A. | 132 | 561 | 1148 | 1896 |
| DE LUJO | 132 | 561 | 1148 | 1896 |
| HONDA DE MEXICO | 420 | 706 | 1149 | 2316 |
| COMPACTO | 0 | 347 | 752 | 1849 |
| DE LUJO | 420 | 359 | 397 | 467 |
| PORSCHE S.A. DE C.V. | 0 | 32 | 67 | 103 |
| DEPORTIVO | 0 | 32 | 67 | 103 |

3.2.2. PARTICULARIDADES DEL MERCADO MEXICANO

La dinámica del mercado mexicano es proyectada en primera instancia por el Plan Nacional de Desarrollo, por este motivo, me remitiré textualmente al documento expedido por el Ejecutivo Federal, con el fin de dar a conocer el enfoque, que el gobierno tiene de las necesidades de la industria automotriz mexicana, y cómo pretende solucionarlas.

1.- DE LOS DESAFÍOS DEL PRESENTE

La globalización de la producción, finanzas y el comercio puede ofrecer las oportunidades de crecimiento que necesita nuestro país; pero también puede desbordar a las instituciones internacionales y generar fenómenos frente a los cuales un Estado Nacional tiene pocos instrumentos efectivos de respuesta.

2.- DE LA AMPLIACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL PAPEL DE MÉXICO EN LA DINÁMICA MUNDIAL

* Incrementar sustancialmente la capacidad de respuesta de nuestras representaciones en el exterior para la defensa y promoción de los intereses políticos y económicos del país, y para la difusión de la cultura nacional en el exterior.

* Establecer alianzas estratégicas sobre temas en común con las grandes naciones emergentes de desarrollo comparable al de México. Con este grupo de potencias medias, México puede generar respuestas internacionales a los desafíos de la globalización y a los grandes temas de nuestro tiempo.

3.- DE LOS NUEVOS VÍNCULOS DE LA POLÍTICA INTERIOR Y EXTERIOR

Las naciones de América del Norte son nuestros principales socios económicos y con ellos se producen las principales interacciones de nuestro país con el exterior. México tiene un interés estratégico en esta región. Es indispensable asegurar una fluida y respetuosa cooperación en todos los ámbitos de las relaciones y disminuir los riesgos que conlleva la intensidad de los intercambios.

Al igual que sucede en las relaciones con las naciones de América del Norte, la seguridad nacional y las capacidades económicas y culturales de México dependen de la ampliación de las alianzas estratégicas con las naciones de Centroamérica y el Caribe. Es de interés nacional consolidar el marco de libre comercio con la región, intensificar las consultas políticas y asegurar que la cooperación promueva objetivos de beneficio mutuo.

4.- DE LAS LÍNEAS DE ESTRATEGIA

El Plan Nacional de Desarrollo plantea las siguientes cinco grandes líneas de estrategia para impulsar el crecimiento económico sostenido y sustentable:

- * Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, y asignar un papel complementario al ahorro externo.

- * Establecer condiciones que propicien la estabilidad y la certidumbre para la actividad económica.

- * Promover el uso eficiente de los recursos para el crecimiento.

- * Desplegar una política ambiental que haga sustentable el crecimiento económico.

- * Aplicar políticas sectoriales pertinentes.

5.- DE LA DISCIPLINA FISCAL, ESTABILIDAD Y CERTIDUMBRE ECONÓMICA Y FINANCIERA

La experiencia de México y de otros países muestra que el crecimiento económico sostenido sólo es posible cuando se procuran, alcanzar y preservar los equilibrios macroeconómicos fundamentales. Además,

es esencial que las políticas que procuran esos equilibrios sean transparentes y estables para que tengan credibilidad y ofrezcan certidumbre a la población.

Para que la situación macroeconómica permita una expansión sostenida de la actividad económica y del empleo, se requiere contar con finanzas públicas sanas, con una política cambiaria que coadyuve a la competitividad de la economía y al equilibrio de la balanza de pagos, y con una política monetaria conducente a la estabilidad de precios.

6.- DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

Es esencial que en los próximos años se mantenga una estricta disciplina fiscal que permita que las finanzas públicas no sean un factor de desequilibrio, y que contribuyan a impulsar el crecimiento económico en condiciones de creciente estabilidad de precios. Ello requerirá finanzas públicas esencialmente equilibradas durante la vigencia del Plan. Significa que el nivel de gasto público deberá guardar correspondencia con el total de ingresos tributarios y no tributarios que recibe el sector público.

Toda vez que los ingresos son limitados y pueden aumentar sólo gradualmente, y que existen objetivos de desarrollo nacional que requerirán un mayor gasto público —el gasto social y de infraestructura, por

ejemplo- será preciso aplicar una política permanente de austeridad y racionalización de los componentes no prioritarios del gasto público. Por convicción y por absoluta necesidad nacional, el presente gobierno deberá ser especialmente austero y eficiente en la aplicación de los recursos públicos.

7.- DEL EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD

La mejoría de las condiciones de vida de los mexicanos solamente será posible con un crecimiento económico generador de empleos productivos y promotor de la recuperación de los salarios reales. Para alcanzar dicho crecimiento hay que vencer un doble reto. Primero, promover las condiciones que alienten la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo. Segundo, coadyuvar a la elevación sostenida de la productividad laboral. Afrontar exitosamente el primer reto supone revisar diversos aspectos de orden institucional que hoy provocan rigideces en el funcionamiento de los mercados laborales e impiden una mayor absorción de mano de obra y mejores oportunidades de ingreso para los trabajadores. El segundo reto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor trabajo.

8.- DE LA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

El cambio tecnológico ocurre con gran rapidez, lo que tiene implicaciones importantes para el uso eficiente de los recursos y para la competitividad internacional. La acumulación y uso del conocimiento es más importante que las dotaciones de recursos naturales para determinar las ventajas comparativas y la acumulación de la riqueza de las naciones. Esta circunstancia está dividiendo a las economías entre las que pueden responder rápidamente para aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas, y las que se rezagan aún más por dejar crecer la brecha tecnológica entre ellas y el resto del mundo.

La conciencia acerca de las tendencias, el impulso a la educación y la capacitación, y el desarrollo de una infraestructura tecnológica adecuada son factores esenciales para que nuestro país aproveche -en términos de crecimiento económico y bienestar- el acervo creciente de conocimientos en el mundo.

Es imprescindible que el Gobierno funcione como catalizador en áreas donde el mercado no existe o funciona insatisfactoriamente, como en el caso del acopio y diseminación de información, la introducción inicial de nuevas tecnologías, el financiamiento en investigación y desarrollo. También es fundamental que se reconozca que la mejora tecnológica y el crecimiento en productividad corresponden principalmente al sector

privado y sólo habrá resultados importantes si este sector lleva a cabo su parte en la tarea. De ahí que sea necesario inducir al sector privado a realizar un mayor esfuerzo tecnológico, que incluya la investigación y el desarrollo.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PROBLEMA

4.1. APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Debido a la estructura de comercialización y distribución de nuestro producto, El plan de mercadeo debe estructurarse en base a un distribuidor o agencia.

Es decir, los concesionarios no tienen influencia directa sobre las disposiciones que el fabricante genera; en todo caso podrán tener la posibilidad de armar su plan de mercadeo partiendo de las variables independientes que representan los productos a nivel nacional y tomar en cuenta las variables dependientes que son representadas por sus clientes y otros factores particulares de la zona geográfica en la que estén establecidos, pero no pueden sugerir al fabricante cambiar los diseños y características de los automóviles por el sólo hecho de que resulte difícil venderlos como le son entregados.

Además existe otro factor importante, el fabricante que opera a nivel internacional, cuenta con su propio plan estratégico que toma en cuenta las condiciones de varios países, factores como competidores instalados, características geográficas, nivel socioeconómico de la

población, etc. quizá a estas razones responda la determinación de VW de comercializar únicamente en México el antiguo sedan así como la fabricación del New Beetle, también en territorio nacional pero obviamente sin la intención de venderlo como un automóvil compacto y económico porque no es apto para el mercado mexicano, al menos con esa imagen, y porque el auto no fue concebido expresamente para el consumidor nacional.

Así es que en este trabajo no intentaremos revisar como se estructura un Plan de Mercadeo por parte del fabricante, pero si podemos proponer la estructura que origine y aplique el plan estratégico de una agencia automotriz, por lo cual se buscará la cohesión de los elementos que encajen de manera lógica de conformidad con lo que señalan la ciencia y la técnica administrativa.

Ahora bien, por razones de índole ética, confidencialidad y respeto profesional a los directivos responsables de la toma de decisiones no se mencionará el nombre de la empresa que se emplea como ejemplo, no obstante debe subrayarse que el presente trabajo tiene fundamentos sólidos que lo sustentan y permiten hacer propuestas cuya aplicación es absolutamente viable con los beneficios consecuentes que esto representa.

4.1.1. INTRODUCCIÓN

Como ya se dijo, el plan que se presenta a continuación fue desarrollado sobre bases manejadas lo más objetivamente posible de manera que para efectos prácticos se plantea la situación a evaluar dentro de un entorno de negocios tangible y real, aunque el desarrollo de dicho plan está fundamentado en datos confiables, los resultados pueden no coincidir totalmente con la realidad, es decir, que solamente se proyecta un punto de vista sobre la misma problemática y que por ende las alternativas y soluciones que en este trabajo se generan, seguramente difieren de las propuestas por los verdaderos encargados en la toma de decisiones, es por esa razón también, que, el enfoque manejado en este trabajo representa un valor extra, porque plantea alternativos puntos de vista que muy bien podrían compartir el nivel de eficiencia que presentan las acciones y estrategias tomadas por altos directivos de quienes depende el destino de la organización.

De esta manera se evalúan las circunstancias, se adoptan estrategias y se contemplan resultados, suponiendo que la responsabilidad y eficaz funcionamiento del plan de mercadeo recayera sobre nosotros.

4.1.2. GENERACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.- OBJETIVO CORPORATIVO

Incrementar las utilidades netas en los próximos dos años en un 7% aprox. anualmente, esto debe lograrse contemplando el crecimiento que la inflación presente en éste período.

2.- INTRODUCCIÓN DEL PLAN

Debido a los cambios económicos de apertura que ha presentado el mercado mexicano, nuestra empresa tiene la necesidad de actuar de manera más agresiva frente las circunstancias que se presentan en la actualidad.

Este plan tiene la finalidad de presentar las acciones que deben tomarse para afrontar de manera eficaz los retos que se presentan a futuro, tomando en cuenta nuestra posición actual en el mercado y el lugar que esperamos ocupar dentro de dos años.

3.- RESUMEN DEL PLAN

Creemos que la recuperación económica del país presenta un lento pero estable crecimiento, esta condición pretende ser aprovechada para elevar el nivel de negocios que realice la empresa teniendo como

resultado el incremento de las utilidades de la agencia durante los próximos dos años.

4.- ANÁLISIS SITUACIONAL

A) HIPÓTESIS

* La industria automotriz en México repuntará en los siguientes cinco años, si es así, nuestra agencia tiene la oportunidad de incrementar las ventas en todos los modelos.

* Con un programa de capacitación técnica, la fuerza de ventas aumentará su productividad actual.

* El fin de siglo representará un aumento en las ventas de los modelos 1999 y 2000.

B) VENTAS ANUALES (HISTÓRICAS Y PRESUPUESTALES)

| 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 81.989.383 | 140.621.382 | 196.370.494 | 251.354.206 |

NOTA: La inflación de 1998 fue de 16.02% y se busca incrementar las utilidades antes de impuestos un 7% anual, entonces se pretende alcanzar un incremento del 28% real suponiendo que la inflación se aproxime al 18% al final del año. El 3% sobrante es el excedente

esperado por el "boom" de ventas de los modelos 1999 y 2000.

C) MERCADOS ESTRATÉGICOS

| | |
|-------------------------|-----|
| Industria y empresa | 27% |
| Particulares familiares | 39% |
| Particulares de lujo | 19% |
| Particulares juvenil | 15% |

D) PRODUCTOS CLAVE

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Ram. Camiones y camionetas | 26% |
| Cirrus, Stratus, Minivan y Cherokee | 33% |
| Concord, Sebring e Intrepid | 22% |
| Neon y Jeep | 19% |

E) AREAS CLAVE DE VENTA

Ecatepec y Estado de México
Prospectación (todo el D.F.)

F) DOFA

a) Fortalezas

- Somos una de las dos únicas empresas en México que cuentan con modelos de caja de velocidades mixta, (Auto-stick).

- En el centro de desarrollo de los vehículos de la marca se invirtió 1 billón de dólares.

- Nuestros automóviles son los más seguros del mercado mexicano.

- La agencia esta ubicada en una zona muy ventajosa comercialmente hablando.

- La marca tiene el 2° lugar de ventas en México.

- Vendemos el mejor auto familiar-deportivo.

- Nuestras Minivan son las de mejor venta y las más completas del mercado.

- Estamos apoyados por un excelente y agresivo plan de promoción de ventas.

- Contamos con una línea muy completa de camionetas y camiones.

- Nuestra red de distribución es la más eficiente en México.

- La marca se fusiona a nivel corporativo con Daimler-Benz.

b) Debilidades

- La marca no cuenta con un automóvil subcompacto popular en México.
- En tiempos de lluvia la agencia tiene problemas de inundación parcial.
- En el mercado mexicano no se comercializan los modelos de gran poder y lujo de la marca.
- Bajo las condiciones del mercado, nuestros modelos resultan un tanto elitistas, por lo que los segmentos de venta se estrechan.
- No contamos con unidades de super lujo personal, por ejemplo con blindaje.

c) Oportunidades

- Las marcas en México no tienen en el mercado un auto familiar con "imagen".
- VW no cuenta con un auto de lujo ejecutivo.
- VW sólo tiene una Pick-up en su línea del mercado mexicano.
- La línea Chevrolet es demasiado extensa y el consumidor se confunde sin una buena orientación.

- Sólo dos marcas en México contando la nuestra, están creciendo con proyección.

- Al saturar el mercado con subcompactos de tantas marcas, se abren para nosotros dos oportunidades:

* Fortalecimiento en otros segmentos.

* Conocer lo que busca el público exactamente en un subcompacto, prácticamente sin inversión de nuestra parte.

- El fin de siglo representa una oportunidad de venta, por un lado el último modelo del milenio (modelo 1999) y por otro lado el primer modelo del siglo XXI.

d) Amenazas

- El New Beetle compite directamente con nuestro auto juvenil compacto.

- las marcas de nuevo ingreso al mercado mexicano, atacan el segmento de automóviles de lujo en el que tenemos buena participación.

- El mercado puede reaccionar favorablemente a la tendencia de subcompactos beneficiando a las empresas que distribuyen estos autos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- El mercado puede reaccionar favorablemente a la tendencia de subcompactos beneficiando a las empresas que distribuyen estos autos.

- Aún con las características específicas y exclusivas de nuestros modelos, las otras marcas tienen al menos un competidor directo, a pesar del dominio que establecemos en el mercado en los distintos segmentos.

- El Impuesto Sobre Automóviles Nuevos (ISAN), es demasiado alto y puede representar un obstáculo para la venta de unidades nuevas.

G) OBJETIVOS DE MERCADEO

a) Aumentar los pedidos a la fábrica por encima de un 20% anual, para los próximos 3 años.

b) Aumentar las ventas mensuales al menos en un 2%, para todos los autos en este año.

c) Incrementar la participación en el mercado industrial de camiones en un 3% anual y mantenerlo durante los siguientes tres años.

H) ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Por la importancia central de este apartado, las estrategias y tácticas del presente trabajo, se estudian con profundidad en el siguiente apartado.

I) PROGRAMA

| ACCIONES DEL PROGRAMA | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| CONTROL DE VENTAS MENSUALES | | | | | | | | | | | | |
| IMPULSAR LA VENTA DE LOS MODELOS MENOS VENDIDOS | | | | | | | | | | | | |
| CONTROL DE FLUJO DE INVENTARIO-VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| CAPACITACION TECNICA DE UNIDADES | | | | | | | | | | | | |
| VIGILANCIA, ANALISIS Y ADMON DE VENTAS Y PEDIDOS | | | | | | | | | | | | |
| CORRECCIONES Y MODIFICACIONES AL PLAN | | | | | | | | | | | | |

**J) PRESUPUESTO PARA LA
APLICACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO**

| | |
|---|--------------------|
| Reclutamiento | \$ 14,000 |
| Salarios | \$ 280,000 |
| Seguro de transportación | \$ 80,000 |
| Mantenimiento | \$ 48,000 |
| Costo de stand y exhibición | \$ 195,000 |
| Capacitación técnica | \$ 140,000 |
| Equipo de computo nuevo | \$ 100,000 |
| Incentivos y bonos para fuerza de ventas | \$ 600,000 |
| Gastos eventuales | \$ 45,000 |
| Total | \$1,502,000 |

El año pasado las ventas fueron de \$196,370,494 y para 1999 se pretende alcanzar \$251,354,206, la diferencia es de \$54,983,712, que es el incremento del 28% que se pretende lograr al invertir \$1,502,000 en el Plan de Mercadeo, aunque se debe tomar en cuenta la actualización del valor monetario, la inflación y las erogaciones normales de la agencia, (\$5,000,000), sigue siendo una utilidad más que aceptable, por lo que el plan se considera rentable.

**K) ESTADO DE PERDIDAS Y
GANANCIAS**

| | | |
|-----------------|---------------|----------------|
| Ventas | | \$ 251,354,206 |
| Costo de ventas | \$211,137,534 | |
| Utilidad bruta | | \$ 40,216,672 |

| | |
|------------------------|--------------|
| Gastos de operación | \$ 5,000,000 |
|------------------------|--------------|

**Gastos para el Plan de
Mercadeo por Depto.**

Recursos Humanos

| | |
|----------------------|------------|
| Salarios | \$ 280,000 |
| Mantenimiento | \$ 48,000 |
| Capacitación técnica | \$ 75,000 |
| Gtos. eventuales | \$ 10,000 |
| Reclutamiento | \$ 14,000 |

Ventas

| | |
|-------------------------------|------------|
| Incentivos y bonos | \$ 440,000 |
| Cto. de stand y exhibición | \$ 195,000 |
| Eq. Computo | \$ 33,000 |
| Gtos. eventuales | \$ 12,000 |

Compras

| | |
|----------------------|-----------|
| Seguro de transporte | \$ 80,000 |
| Eq. Computo | \$ 33,000 |
| Capacitación técnica | \$ 65,000 |
| Gtos. eventuales | \$ 12,000 |

Gerencia general

| | |
|------------------|------------|
| Bonos | \$ 160,000 |
| Eq. Computo | \$ 33,000 |
| Gtos. eventuales | \$ 11,000 |

Utilidad antes de impuestos \$ 33,714,672

L) CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO

El control de las ventas como se presenta en el programa, se realiza constantemente debido a que se debe incrementar el volumen de ventas 2.3% cada mes, en el momento que no sea logrado este aumento, debe detectarse la razón de manera inmediata y realizar las correcciones pertinentes al siguiente mes.

Para estos efectos se toma en cuenta un promedio de 75 autos vendidos mensualmente, con un valor cada uno de 200,000, obviamente el valor de los autos no es el mismo pero al menos representa un punto de referencia para el control de las ventas, si un

día se vende menos de \$ 500,000 se puede decir que fue un "mal día".

Así mismo se debe ubicar al vendedor más productivo y también al de menor número de operaciones, para generar un vínculo de retroalimentación en cuanto al conocimiento y dominio del producto y el cuanto a técnicas de venta.

En cuanto a la distribución, es necesario lograr una armonía progresiva entre el nivel de compras y el incremento de las ventas ya que las adquisiciones deben aumentar al mismo ritmo de las ventas, por otra parte, el espacio de almacenamiento requerido, no representa ningún problema.

M) ACTUALIZACIÓN

El Gerente General junto con sus Gerentes de Ventas y de Compras revisan y actualizan el Plan de Mercadeo de manera trimestral; cada uno tiene funciones específicas durante la práctica de éste, de esta forma en la junta trimestral discuten y controlan las posibles desviaciones e impulsan el funcionamiento continuo y eficiente del Plan de Mercadeo.

CONCLUSIONES

ESTRATEGIAS Y TACTICAS

Debido a que las estrategias son el corazón de este trabajo, se decidió insertarlas en el último apartado para poder manejarlas a detalle.

Las estrategias que se presentan a continuación, son el resultado de analizar la situación económica actual del país y como afectará la consecución de los objetivos que pretenden alcanzarse, es decir, este apartado presenta la manera de lograr nuestras pretensiones, tomando en cuenta el ambiente que nos rodea y los factores que puedan afectarnos, provechosa o desafortunadamente.

1.- Mejorar la puntualidad en la entrega de las unidades, así como la comunicación y formalidad con el fabricante.

Esta estrategia es de carácter defensivo y es responsabilidad del Gerente de Compras y del Gerente de Ventas está relacionada con el primer objetivo específico, la finalidad de ésta estrategia es comenzar la depuración del sistema de distribución o adquisición de la agencia en conjunto con las ventas de la misma; necesitamos ser más eficientes en cuanto a la entrega de las unidades pues una impuntualidad puede enfriar la venta, de esta manera si se cumple con la entrega de

los vehículos estaremos en posición de adquirir un mayor volumen al fabricante.

Tácticas:

- Sincronizar la lista de pedidos que generan los ejecutivos de venta, y respetar sus fechas.

- Llevar un control de las unidades que deben entregarse diariamente y así su adquisición al menos con tres días de anticipación.

- Supervisar la preparación de la unidad antes de ser entregada.

- Mantener una relación de comunicación y respeto mutuo con el fabricante, de esta manera se busca la confiabilidad en la distribución y entrega de las unidades.

- Mantener un mínimo de unidades en exhibición para minimizar costos y al mismo tiempo para tener una alternativa de entrega.

- Dar rotación a la exhibición.

2.- Aumentar la venta de todos los modelos gradualmente.

La estrategia es de ataque, esta a cargo del Gerente General de Ventas y esta relacionada con el segundo objetivo específico, persigue la meta de aumentar las ventas en un 2% mensualmente, para conseguir el incremento de 24% anual necesario para alcanzar el objetivo corporativo.

Tácticas:

- Atender al cliente de manera personal, y resolver todas sus dudas acerca de las unidades por las que se interesen, evitando que los ejecutivos de venta compitan por los clientes.
- Instituir un programa de comisiones marginales, para los ejecutivos de venta.
- Premiar al vendedor más productivo por medio de bonos adicionales.
- Organizar juntas mensuales con la fuerza de ventas para registrar avances y detectar errores.
- Llevar un control de los modelos más vendidos, y promover la venta de los modelos menos comerciales, con pequeños bonos por cada venta.

- Manejar estadísticas de tendencia, para vigilar continuamente el nivel de venta contemplado para cada mes.

3.- Penetrar con mayor fuerza en el mercado industrial y comercial de camiones en México.

Esta estrategia es de ataque porque busca el incremento de las ventas en un mercado donde no tenemos un dominio claro, su ejecución está a cargo del Gerente de Ventas y esta relacionada directamente con el objetivo específico número tres, además de estar basada en la tabla de producción de camiones.

Tácticas:

- Invitar al fabricante para que imparta cursos de capacitación, prioritariamente para la línea de camiones así como de vehículos en general.

- Proporcionar mayor conocimiento en cuanto las características de nuestros camiones a toda la fuerza de ventas, así podrán vender el camión que el cliente realmente necesita.

- Impulsar la venta de estas unidades por medio de comisiones y bonos adicionales.

- Realizar exámenes periódicos en cuanto al conocimiento y dominio de las unidades en general a toda la fuerza de ventas.

- Generar una cartera de clientes potenciales por medio de prospección y organizar visitas sistemáticas, asignando ejecutivos de venta a cada cliente, de esta manera se facilita el seguimiento.

- Brindar un servicio de posventa a todos los clientes, para promover una venta posterior o una venta por recomendación.

4.- Control de inventarios.

Esta estrategia es de desarrollo, el responsable es el Gerente de Compras, y su objetivo es mantener ordenado y completo nuestro stock, ya se mencionó que no se tienen problemas para el almacenaje adicional que pueda generarse pero es importante mantener controlados los costos, si deseamos aumentar el nivel de adquisición de unidades, forzosamente tendremos que vender más, así esta estrategia funcionará cuando las correspondientes a las ventas lo hagan.

Tácticas:

- Adquirir unidades del modelo y el color que más demanda presenta.

- Se procurará tener al menos una unidad de cada modelo, para muestra.
- Renovar el inventario inmediatamente después de una venta.
- Mantener en buen estado de presentación las unidades de muestra.
- Las unidades que no presentan tanto movimiento como camiones, pueden no estar físicamente en la agencia, pero deben ser disponibles en un tiempo razonable.

COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Referente a las hipótesis planteadas dentro del Plan Estratégico, se tiene una certeza satisfactoria de que la industria automotriz dentro del país, crecerá sólidamente, impulsando las ventas de la agencia, además el rango de utilidad manifestado en el Objetivo. Corporativo, es totalmente alcanzable, pues como ya se maneja, para lograrlo se necesita vender cuando menos un promedio diario de 3 automóviles con valor de \$200,000.00, nivel que es totalmente viable para nuestros fines.

En cuanto a la segunda hipótesis planteada, para todos es bien sabido que la seguridad en el manejo del producto basado en el total conocimiento de sus características (positivas y negativas), brinda una mayor oportunidad de cierre de venta a cualquier ejecutivo, de esta manera, capacitando a la fuerza de venta sobre las especificaciones técnicas de los automóviles, se les proporciona una herramienta en el manejo de objeciones y se facilita concretar la operación.

Hipótesis: "La Planeación Estratégica influye en la distribución y venta de automóviles en México, por lo anterior la empresa que mejor la aplique de acuerdo a las circunstancias del país, podrá obtener una ventaja competitiva de aquellos elementos que le permitan lograr los objetivos que se propone fundamentalmente en el aspecto económico".

La finalidad de este trabajo es presentar de manera práctica las bondades que representa la aplicación de una Planeación Estratégica, en el desarrollo del mismo se exponen problemáticas y se proponen soluciones que al confrontarlas con información existente se constituyen en soluciones viables, debemos recordar que las situaciones planteadas se generaron en base a elementos tangibles por lo cual este trabajo propone alternativas de solución a las mismas cuestiones, pero que deberán evaluarse con el mayor cuidado antes de proceder a su aplicación.

Partiendo de este razonamiento, podemos comprobar la hipótesis propuesta, debido a que la correcta aplicación de un Plan Estratégico deriva en resultados favorables para la empresa, sin embargo por la naturaleza proyectiva de la propia planeación, la manera de comprobar el efecto positivo de las decisiones tomadas es la comparación continua, periódica y permanente entre los resultados obtenidos y los esperados, con la oportunidad de corregir desviaciones si se presentan, así sabremos con certeza si nuestro Plan fue ejecutado correctamente durante su desarrollo y al término del plazo fijado hacerle los ajustes que se requieran.

BIBLIOGRAFIA

Ackoff, Russell Lincoln. 1919.
PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA
DEL FUTURO: PLANEAR O SER PLANEADO.
Tr. Esteban Torres Alexander.
Limusa, 1993.
México.

Auto Modelos.

Motorpress Luike – Televisa, S.A. de C.V.
Anual.
México.
Año 4, No. 4, 1997.

Auto Mundo Deportivo.

Mexapress, S.A. de C.V.
Mensual.
México.
Año 28, No. 313, 1996.

Baena, Guillermina.
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.
Editores Mexicanos Unidos, S.A.
20° Reimpresión. Septiembre 1996.
México.

Chrysler Club.

Alfa Epsilon, S.A. de C.V.

Trimestral.

México.

Año 5, No. 14, Julio-Septiembre 1992.

El Universal Secc. Finanzas.

Editor: Ignacio Catalán.

Diario.

México.

Sábado 27 de Diciembre de 1997.

Ermida, Jorge. Serra, Roberto. Kastika, Eduardo.

ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA.

Edición, Macchi, 1993.

México.