



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CONGLOMERADO DE EMPRESAS DE SERVICIO AUTOMOTRÍZ

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:
IGNACIO TONATIUH GARIBAY TOVAR

Director de tesis:
Ing. Carlos Sánchez Mejía Valenzuela



Ciudad Universitaria, México, D.F.

2011



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 toda la gente que ha hecho posible la realización de éste trabajo, gracias.

Al emprendedor y pequeño empresario de éste país

Mira hacia adelante

o te retrasarás

Benjamín Franklin

CONTENIDO

Índice de Tablas	8
Índice de Ilustraciones	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	13
1.1 Situación de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de servicio automotriz en México.	14
1.1.1 Las PyMEs en México	14
1.1.2 Estado de las PyMEs para el sector servicios automotrices en la ZMVM.....	16
1.2 Entorno del proyecto.	20
1.2.1 Entorno socio demográfico de la ZMVM	20
1.2.2 Estado del mercado de vehículos en la ZMVM	23
1.3 Justificación del plan de negocios.	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	30
2.1 Teoría y diseño de organizaciones	31
2.1.1 Definición de una organización	31
2.1.2 Fundamentos de la estructura organizacional.....	31
2.1.2.1 Diseño de los puestos de trabajo.	31
2.1.2.2 Definición de los departamentos de la organización.....	31
2.1.2.3 Definición de la delegación de actividades.	31
2.1.2.4 Escala de control gerencial.....	32
2.1.2.5 Línea de mando.	33
2.1.3 Definiendo la estructura de una organización	33
2.1.3.1 Centralización.	33
2.1.3.4 Nivel de formalidad.	33
2.1.3.5 Organización mecanicista vs orgánica.....	34
2.2 Tipos de estructuras organizacionales y nuevas tendencias	36
2.2.1 Estructura Simple	36
2.2.2 Estructura Funcional	36
2.2.3 Estructura por Divisiones.....	37
2.2.4 Estructura Matricial	38
2.2.5 Estructura organizacional en clúster	39
2.3 Estructura organizacional en red.....	41

2.3.1 Tipos de organización en red	42
2.3.1.1 Red interna.....	42
2.3.1.2 Red estable	43
2.3.1.3 Red dinámica.....	44
2.3.1.4 Red de mercado.....	44
2.3.1.5 Organización virtual.....	44
2.3.2 Condiciones que favorecen el uso de Organizaciones en red	45
2.3.2.1 Pago por resultados.....	47
2.3.2.2 Relaciones de largo plazo.....	47
2.3.2.3 Reputación	48
2.3.2.4 Macro cultura.....	48
2.4 Negocios electrónicos.....	49
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO: CONGLOMERADO PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIO AUTOMOTRÍZ.	52
3.1 Modelo del conglomerado.....	53
3.1.1 Mecanismo de interacción del núcleo con las empresas asociadas	54
3.2 Estructura del conglomerado virtual y empresas que lo componen.....	56
3.2.1 Núcleo del conglomerado:.....	56
3.2.2 Empresas asociadas al conglomerado:.....	56
3.3 Características de las empresas del conglomerado.....	57
3.3.1 Principales servicios ofrecidos por las empresas asociadas.....	57
3.3.2 Principales funciones de las empresas asociadas.....	58
3.4 Características del núcleo del conglomerado.	59
3.4.1 Principales funciones del núcleo	59
CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS DEL CONGLOMERADO.	61
4.1 Descripción del negocio.....	62
4.1.1 Estructura organizacional de Exclusivcar.....	62
4.1.2 <i>Descripción de la Delegación Tlalpan</i>	67
4.1.2.1 Número de vehículos en la Delegación Tlalpan	74
4.1.2.2 Niveles socio-económicos y de marginación en la Delegación Tlalpan	75
4.2 Organización.....	78
4.2.1 Misión.....	78

4.2.2 Visión.....	78
4.2.3 Valores y principios.....	78
4.2.4 Análisis FODA	79
4.3 Mercadotecnia.....	80
4.3.1 Objetivos del Estudio de Mercado.....	80
4.3.2 Análisis de la demanda	80
4.3.2.1 Tamaño de la muestra.....	81
4.3.2.2 Diseño de la encuesta realizada	82
4.3.2.3 Zona geográfica de interés de la encuesta.....	83
4.3.2.4 Resultados de la encuesta.....	84
4.3.2.5 Perfil de los clientes para autolavado y estética automotriz.....	88
4.3.3 Análisis de la oferta	89
4.3.3.1 Localización de negocios competidores.....	90
4.3.3.2 Análisis de precios y servicios de autolavado y estética automotriz.....	94
4.3.3.3 Análisis de los precios y productos para Audio & Video automotriz.....	94
4.3.3.4 Análisis de los precios y productos para auto-alarmas	95
4.3.3.5 Análisis de los precios y productos para rines y tapones.....	96
4.4 Producción y servicios.	97
4.4.1 Estudio de una estética automotriz.....	97
4.4.1.1 Resultados del análisis y medición de productos usados en una estética automotriz.....	100
4.4.1.2 Análisis de costos de una estética automotriz.....	101
4.4.1.3 Obtención del precio de venta de una estética automotriz.....	102
4.4.2 Localización y Layout del terreno propuesto para el proyecto	103
4.5 Finanzas.....	105
4.5.1 Inversión inicial del negocio.....	105
4.5.2 Estimación de ventas para el primer año de operaciones	106
4.5.3 Estimación de gastos fijos para el primer año de operaciones	107
4.5.4 Estimación de gastos variables de Esteticar para el primer año de operaciones ...	107
4.5.4 Estimación de gastos variables de Audio, Alarmas y Rines para el primer año de operaciones	108
4.5.5 Resumen de las finanzas del conglomerado para el primer año de operaciones....	108
4.5.6 Estado de resultados proforma.....	109
4.5.7 Balance general al finalizar el primer año de operaciones	109

4.5.8 Punto de equilibrio.....	110
4.5.9 Resultados de la Evaluación económica del proyecto	111
4.6 Marco legal.	112
CAPÍTULO V: CASO DE APLICACIÓN	115
5.1 Propuesta operativa de un modelo del conglomerado.....	116
5.1.1 Visión.....	116
5.1.2 Misión.....	116
5.1.3 Metas	116
5.1.4 Estrategias.....	116
5.1.5 Planes	117
5.2 Políticas corporativas.....	119
5.2.1 Para con los clientes.....	119
5.2.2 Para con los proveedores	119
Conclusiones.	120
Glosario.....	123
Bibliografía.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	15
TABLA 2 TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR PARA SERVICIOS AUTOMOTRICES EN EL D.F.	18
TABLA 3 POBLACIÓN POR DELEGACIÓN Y MUNICIPIO ZMVM.....	21
TABLA 4 NÚMERO DE VEHÍCULOS EN CIRCULACIÓN PARA LA ZMVM, 2006	23
TABLA 5 VENTA DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM (1994-2007)	24
TABLA 6 PRINCIPALES SERVICIOS DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS	57
TABLA 7 PRINCIPALES FUNCIONES Y SU NIVEL DE PRIORIDAD DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS	58
TABLA 8 PRINCIPALES FUNCIONES DEL NÚCLEO Y SU NIVEL DE PRIORIDAD.....	59
TABLA 9 INFRAESTRUCTURA EN TLALPAN	69
TABLA 10 EQUIPAMIENTO EN TLALPAN	70
TABLA 11 VEHÍCULOS EN LA DELEGACIÓN TLALPAN	75
TABLA 12 ANÁLISIS FODA	79
TABLA 13 PERFIL DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES TIPO PARA TUNING	80
TABLA 14 PERFIL DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES TIPO PARA AUTOLAVADO	88
TABLA 15 LISTA DE NEGOCIOS OFERENTES. CATEGORÍA AUTOLAVADO Y RELACIONADA	92
TABLA 16 LISTA DE NEGOCIOS OFERENTES. CATEGORÍA SERVICIOS AUTOMOTRICES VARIOS.....	93
TABLA 17 TABLA DE PRECIOS BÁSICOS DE SERVICIOS OFRECIDOS POR EL AUTOLAVADO	94
TABLA 18 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS CATEGORÍA AUDIO & VIDEO.....	94
TABLA 19 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS CATEGORÍA AUTOALARMAS.....	95
TABLA 20 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS CATEGORÍA RINES Y TAPONES.....	96
TABLA 21 RESULTADO DEL ANÁLISIS DE MANO DE OBRA E INSUMOS REQUERIDOS PARA UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ.....	100
TABLA 22 FORMATO COMERCIAL PARA PRODUCTOS UTILIZADOS PARA UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ.....	101
TABLA 23 COSTO DE LOS PRODUCTOS USADOS EN UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ.....	101
TABLA 24 COSTO DE LOS ARTÍCULOS USADOS EN UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ	101
TABLA 25 COSTO DE LA MANO DE OBRA REQUERIDA EN UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ	102
TABLA 26 DESGLOSE DEL PRECIO DE UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ	102
TABLA 27 INVERSIÓN INICIAL DEL NEGOCIO	105
TABLA 28 ESTIMACIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER EJERCICIO	106
TABLA 29 ESTIMACIONES DE GASTOS FIJOS DEL PROYECTO PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES	107
TABLA 30 ESTIMACIONES DE GASTOS VARIABLES DE ESTETICAR PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES	107
TABLA 31 ESTIMACIONES DE GASTOS VARIABLES DE AUDIO, ALARMAS Y RINES PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES	108
TABLA 32 TABLA RESUMEN DE LAS FINANZAS DEL CONGLOMERADO	108
TABLA 33 ESTADO DE RESULTADOS AÑO UNO	109
TABLA 34 BALANCE GENERAL AL 10 DE ENERO DEL AÑO CERO.....	109
TABLA 35 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO.....	110
TABLA 36 TABLA-RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	111
TABLA 37 LISTA DE LAS SECCIONES MÁS RELEVANTES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO PARA ÉSTE TRABAJO.	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO, POR TAMAÑO Y POR SECTOR, 1999	15
ILUSTRACIÓN 2 ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO	20
ILUSTRACIÓN 3 PIRÁMIDES DE POBLACIÓN DE LA ZMVM, 1970-2010	22
ILUSTRACIÓN 4 DE VEHÍCULOS EN CIRCULACIÓN PARA LA ZMVM, 2006.....	23
ILUSTRACIÓN 5 EVOLUCIÓN DE LA VENTA DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM (1992-2008).....	25
ILUSTRACIÓN 6 PORCENTAJE DEL TOTAL DE VENTAS DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM, AÑO 2007	26
ILUSTRACIÓN 7 VENTAS DE VEHÍCULOS POR TIPO EN LA ZMVM POR TIPO DE VEHÍCULO	26
ILUSTRACIÓN 8 COMPARACIÓN DE ESCALA DE CONTROL GERENCIAL.	32
ILUSTRACIÓN 9 IMPACTO DEL NIVEL DE FORMALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN.....	34
ILUSTRACIÓN 10 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN MECANICISTA	35
ILUSTRACIÓN 11 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR DEPARTAMENTO.	37
ILUSTRACIÓN 12 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR REGIÓN.....	38
ILUSTRACIÓN 13 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR CLIENTE	38
ILUSTRACIÓN 14 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA MATRICIAL.....	39
ILUSTRACIÓN 15 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN RED.....	42
ILUSTRACIÓN 16 MODELO DEL CONGLOMERADO DE EMPRESAS.....	53
ILUSTRACIÓN 17 RELACIÓN JERÁRQUICA ENTRE EXCLUSIVCAR Y ESTETICAR.....	54
ILUSTRACIÓN 18 LOCALIZACIÓN DELEGACIÓN TLALPAN.....	67
ILUSTRACIÓN 19 CRECIMIENTO POBLACIONAL DELEGACIÓN TLALPAN.....	72
ILUSTRACIÓN 20 POBLACIÓN SEGÚN GRUPOS DE EDAD, DELEGACIÓN TLALPAN	73
ILUSTRACIÓN 21 MAPA DE NIVELES DE MARGINACIÓN DELEGACIÓN TLALPAN.....	77
ILUSTRACIÓN 22 ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES POTENCIALES	82
ILUSTRACIÓN 23 ÁREA DE INTERÉS COMO MERCADO POTENCIAL	83
ILUSTRACIÓN 24 TIPO DE VEHÍCULO USADO POR LOS CLIENTES POTENCIALES	85
ILUSTRACIÓN 25 MEJORAS REALIZADAS POR LOS CLIENTES POTENCIALES AL VEHÍCULO QUE UTILIZAN.....	85
ILUSTRACIÓN 26 TIPOS DE MEJORAS REALIZADAS POR LOS PROPIETARIOS A SU VEHÍCULO	86
ILUSTRACIÓN 27 FRECUENCIA DE LAVADO DE LOS CLIENTES POTENCIALES A SUS VEHÍCULOS.....	86
ILUSTRACIÓN 28 RANGO DE PRECIOS QUE PAGARÍA UN CLIENTE POTENCIAL POR UN LAVADO ORDINARIO	87
ILUSTRACIÓN 29 RANGO DE PRECIOS QUE PAGARÍA UN CLIENTE POTENCIAL POR UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ.....	87
ILUSTRACIÓN 30 DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS.....	88
ILUSTRACIÓN 31 LOCALIZACIÓN DE NEGOCIOS OFERTANDO SERVICIOS RELATIVOS AL CONGLOMERADO DELEGACIÓN COYOACÁN.....	90
ILUSTRACIÓN 32 LOCALIZACIÓN DE NEGOCIOS QUE OFRECEN SERVICIOS RELACIONADOS AL CONGLOMERADO DELEGACIÓN TLALPAN	91
ILUSTRACIÓN 33 DIAGRAMA DE PROCESO DEL LAVADO DE UN VEHÍCULO	99
ILUSTRACIÓN 34 MAPA DE LOCALIZACIÓN DEL TERRENO PROPUESTO PARA EL PROYECTO	103
ILUSTRACIÓN 35 LAY OUT DEL NEGOCIO.....	104
ILUSTRACIÓN 36 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO	111

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La Ingeniería Industrial ha tenido desde sus orígenes el interés en desarrollar nuevas técnicas, métodos y herramientas para mejorar cada uno de los diferentes aspectos de los cuales dependen los sistemas productivos.

Así como empezaron los estudios sobre tiempos y movimientos, para mejorar la productividad de un obrero, al realizar una tarea deseada; hoy en día, tenemos a nuestra disposición herramientas muy avanzadas para poder mejorar los sistemas productivos, de los cuales, depende la sociedad moderna.

Por ejemplo, al día de hoy, contamos con programas de cómputo para realizar simulaciones sobre el comportamiento de un sistema, modelos matemáticos para determinar la forma más eficiente de asignar una serie de tareas, o modelos para determinar la cantidad óptima de inventario para un proceso específico. La mayoría de estas herramientas, ya son conocidas y utilizadas en proyectos en México.

Así mismo, hoy en día también contamos con otras herramientas, que han permitido a las empresas transnacionales, competir y sobrevivir exitosamente en el mundo globalizado que vivimos. La que he investigado en ésta tesis: La teoría y diseño de organizaciones.

De esta manera, el objetivo de ésta tesis ha sido ampliar la oferta de métodos y herramientas de las que dispone un Ingeniero Industrial para mejorar la competitividad de las PyMEs en México; y además, analizar y desarrollar la viabilidad de un proyecto que ofrezca servicios automotrices de una manera eficiente y exitosa. De éste modo he pretendido, primero, mostrar los elementos más importantes a considerar de la teoría y diseño organizacional. Después, mostrar cómo se puede aplicar ésta herramienta a un proyecto empresarial; y, en los dos últimos capítulos, desarrollar un plan de negocios en el que se puedan ver con más detalle las ventajas de diseñar una PyME con el modelo aquí presentado.

De modo que el objetivo principal, es crear una PyME con mayores ventajas competitivas desde su concepción y origen, para el entorno empresarial globalizado, cambiante y desafiante en el que vivimos hoy en día en México.

En el primer capítulo se hace una revisión de las pequeñas y medianas empresas en el sector de servicios automotrices en la zona metropolitana del valle de México, luego se analiza las características más importantes del entorno del proyecto, como el número y el tipo de vehículos que circulan en el Valle de México.

En el segundo capítulo se expone la teoría general y los aspectos más importantes a considerar al diseñar la estructura organizacional de una nueva empresa, como la centralización, el nivel de formalidad y para qué tipo de empresas es conveniente el uso de organizaciones mecanicistas o de tipo orgánico. De este modo se presentan las estructuras desarrolladas más recientemente, como las organizaciones en clúster, o la propuesta para esta tesis, la organización en red, la cual presenta una serie de ventajas que se consideran muy valiosas en la actualidad, como la rápida adaptación al medio, la facilidad para mejorar la calidad y disponibilidad de productos y servicios ofrecidos. En la última parte de éste capítulo se presentan los negocios electrónicos y las características que los han hecho tan populares en nuestros días, como la velocidad y facilidad de comunicación entre los clientes y las empresas.

En el tercer capítulo se presenta la aplicación de estas nuevas tendencias para el sector de servicios automotrices, donde se enfatiza la facilidad de ofrecer una amplia gama de productos y servicios, disminuyendo al máximo el riesgo y las inversiones en activos para cada empresa involucrada en un conglomerado de este tipo. A continuación, se presenta la lista completa de empresas que se pretende participen en este conglomerado y los productos y servicios que prestarán a los clientes. Después, se muestra la estructura y las funciones del núcleo del conglomerado.

En los capítulos cuarto y quinto se presenta el plan de negocios y su aplicación a la empresa ExclusivCar, la cual funcionará a partir del diseño y observaciones presentados en este texto.

Se espera que esta tesis sirva como base para el análisis de la viabilidad de la creación de una empresa de servicios automotrices, pero también se espera que le sirva al lector para enriquecer su acervo de conocimientos empresariales, y pueda servirle en un futuro próximo a cualquier persona interesada en crear una nueva empresa, que pueda ser competitiva y minimice los costos de operación e inversión de capital.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 SITUACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIO AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

1.1.1 LAS PYMES EN MÉXICO

Las PyMEs son un sector de gran importancia para la economía nacional. Como lo desarrollo más adelante, representan un sector fundamental en la economía y en la sociedad en nuestro país.

Entre los objetivos que me he planteado para ésta tesis, se encuentran la creación de un modelo y un plan de negocios para una PyME; específicamente, del sector de servicios automotrices. Consecuentemente, consideré que para poder cumplir adecuadamente con los objetivos planteados, es necesario hacer una revisión, aunque sea breve, de cómo se define una PyME en México, cuál es su importancia y cuál es la situación actual de éste sector para las empresas de servicios automotrices; así como las variables más importantes que afectan directamente en el comportamiento de éste sector.

A continuación, presento la última definición aprobada para una PyME, así como los criterios actuales sobre la manera de clasificarlas. Esto puede verse más adelante en la Tabla 1.

Las PyMEs en México y en el mundo son un sector de gran importancia por su número, su incidencia en el empleo y en la producción. Para el caso de México, puede verse en la Ilustración 1, cómo representan el 99.7% del número total de empresas en el país, así como para cada sector: comercio, servicios o manufactura (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003).

De acuerdo con la publicación (Diario Oficial de la Federación, 2009) se realizó la última modificación a la definición de las PyMEs en México¹, esta nueva clasificación define a las PyMEs de acuerdo con la tabla 1:

¹ De acuerdo con información de la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) las modificaciones a la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes), con el fin de ampliar el acceso a los programas y ayudas diseñados para éste sector en México.

TABLA 1 CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

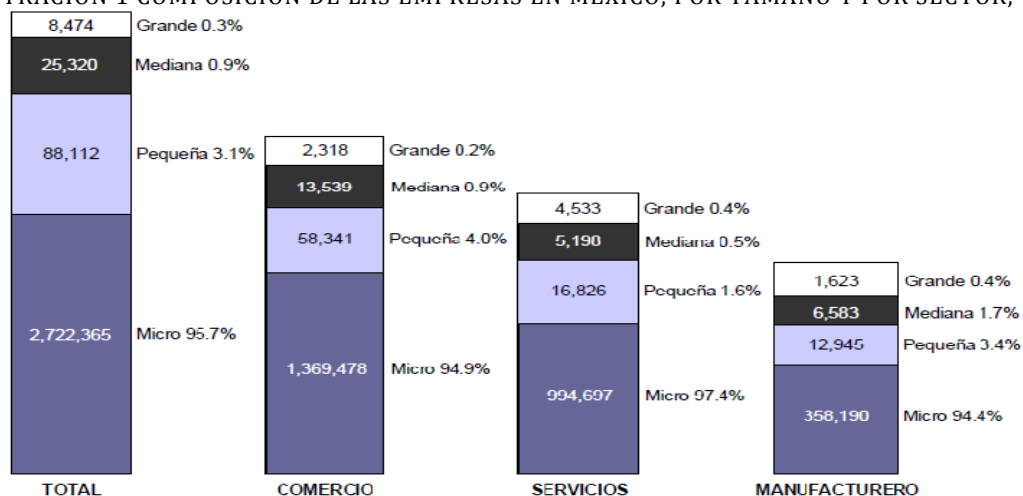
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 a 100		
	Industria	De 51 a 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%**

FUENTE: (Diario Oficial de la Federación, 2009)

A continuación puede verse, en la ilustración 1, el porcentaje de participación de las PyMEs en México y el tamaño de cada sector del total de empresas del país. Con lo cual puede verse como para cada sector de la economía, respecto al número de empresas, las PyMEs son el sector más importante del total de empresas productivas de México.

ILUSTRACIÓN 1 COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO, POR TAMAÑO Y POR SECTOR, 1999



FUENTE: (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003). Total de establecimientos y participación porcentual.

Además, las PyMEs generaron el 46.0% del empleo en el país para el año 1999 (Sánchez Barajas, 2007), y para el 2009 generaron más del 70 % de los empleos formales del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) (Moreno, 2009)).

Las empresas en México además se encuentran concentradas en un pequeño número de estados, el Distrito Federal, el Estado de México, Jalisco, Veracruz y Puebla concentran más del 40% del total de unidades económicas. Dentro de la zona del Valle de México, entre el D.F. y el Estado de México albergan el 24.2 % del número total de empresas. El D.F. ocupa el primer lugar a nivel nacional con el 12.4% de las empresas del país, seguido por el estado de México con el 11.8% del total nacional. En contraste los estados de Nayarit, Quintana Roo, Campeche, Colima y Baja California Sur agrupan apenas el 3.7% del número de empresas en México (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003).

Estos hechos también se reflejan en el porcentaje del PIB por estado, por ejemplo, el Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Jalisco y Chihuahua generan más del 50% de la producción nacional de bienes y servicios, mientras que los cinco estados con menor participación Zacatecas, Nayarit, Colima, Tlaxcala y Baja California Sur generan apenas el 3% del PIB nacional. (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003), así, el Distrito Federal es el estado que contribuye en mayor proporción con el PIB nacional, con el 22.5% del total nacional, seguido por el Estado de México y Nuevo León con el 10.6% y el 6.8% respectivamente.

En éste mismo reporte se menciona que estos factores también afectan la distribución relativa de las grandes y medianas empresas en relación con las pequeñas y micro. Así los estados de Nuevo León, Distrito Federal y otros, son los estados en los que prevalecen las grandes y medianas empresas, en cambio en los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca prevalecen las micro y pequeñas empresas en relación con las medianas y grandes.

1.1.2 ESTADO DE LAS PYMES PARA EL SECTOR SERVICIOS AUTOMOTRICES EN LA ZMVM

De acuerdo con el Censo Económico 2004 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2004), en México existen 1,493,590

empresas dedicadas al “comercio al por menor”, de las cuales, para el sector “comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes”, existen 6,924 empresas en el Distrito Federal, que producen un mercado de \$14,768 millones de pesos y generan 52,627 empleos. Para la clase 468211, que corresponde a un subconjunto del subsector anterior, en el Distrito Federal existen 3,989 empresas que se dedican al subsector “comercio al por menor de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones”, generando un mercado de \$3,194 millones de pesos para el año 2004 y empleando a 17,599 personas en forma directa.

De acuerdo con una investigación realizada por el periódico El Financiero (Durán, 2011), el mercado mexicano de accesorios automotrices, como tapetes, rines, películas anti asalto, y similares, demanda anualmente 10 mil millones de pesos, mercado que registra un incremento de casi 20 por ciento anual.

Además, de acuerdo a la investigación en dicho artículo se menciona que los accesorios automotrices se venden a través de las dos mil 300 boutiques ubicadas en todo el país, y en las más de mil 200 agencias de autos nuevos. Así, para General Motors en México, la comercialización de accesorios de su marca para el 2010, ascendió a cerca de diez millones de pesos mensuales, es decir, 120 millones de pesos al año. Para la marca Nissan en México, durante el 2010 se reportó un crecimiento de la venta de los accesorios de su marca del 0.3 por ciento y de su industria de refacciones de 2.5 por ciento, inclusive, a pesar de la crisis económica. Lo cual muestra que es un mercado enorme y el cual tiene una tendencia de crecimiento positiva.

De acuerdo al censo económico 2004 para el Distrito Federal para comercio al por menor para servicios automotrices, existe un número total de 7,025 empresas registradas que realizan actividades como hojalatería y pintura, reparaciones mecánicas, cambio de vestiduras de automóviles, camionetas o camiones, tal como puede verse en la Tabla 2.

TABLA 2 TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR PARA SERVICIOS AUTOMOTRICES EN EL D.F.

Sector:	Número de empresas
Hojalatería y pintura de automóviles y camiones	1665
Reparación menor de llantas	1567
Otras reparaciones mecánicas y eléctricas de automóviles y camiones	1468
Lavado y lubricado de automóviles y camiones	851
Otros servicios de reparación y mantenimiento de automóviles y camiones	715
Tapicería de automóviles y camiones	375
Alineación y balanceo de automóviles y camiones	197
Instalación de cristales y otras reparaciones a la carrocería de automóviles y camiones	187
Total	7,025

FUENTE: (INEGI, 2004)

El comportamiento de las ventas netas al por menor en el Distrito Federal ha tenido una tendencia descendente en los últimos 21 meses, donde desde el mes de abril del 2008 se tuvo un registro máximo y a partir de entonces las ventas han ido disminuyendo paulatinamente hasta regresar a niveles inferiores o iguales al 2006. Así, el índice de ventas al por menor para el Distrito Federal realizado por el INEGI, para mayo del 2009 fue de 117.1 puntos², inferior en 2 puntos al índice registrado para el mismo mes del 2007 con 119.0 puntos.

Este comportamiento de ventas al por menor del Distrito Federal es un reflejo del Comportamiento Nacional, en parte, como se ha dicho por su importancia económica y el gran peso que tiene en el resto del país. Es preocupante el comportamiento de las empresas a nivel nacional en los últimos 14 meses, en los cuales se han dado de baja 13,267 empresas del padrón (Periódico El Financiero, 2010), lo que ha generado que

² (2003 = base 100) para efectos del estudio mencionado aquí.

el número de empresas en México se ubique en su menor nivel desde mayo del 2007 y el más severo de la última década, así las empresas formales registradas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), forman un padrón de 824 mil 296 empresas al 22 de febrero del 2010, y tan sólo durante el mes de enero de 2010 cerraron 760 empresas formales en el país, lo cual obligaría a los emprendedores mexicanos a replantearse la forma de crear negocios en México, así como los modelos empresariales existentes para poder estar acorde a la actual realidad económica y al entorno competitivo del país.

También puede verse éste comportamiento en el sector automotriz de vehículos usados, tal como lo reportó la Asociación Nacional de Comerciantes de Autos y Camiones usados (ANCA), la cual declaró que de los más de mil negocios que conformaban la asociación, al cierre del 2009 sólo quedaron 920 comercios. (Periódico El Financiero, 2010). O también pueden verse este comportamiento negativo de la economía en el nivel de consumo interno el cual cayó 4.3% en el 2009, su primer resultado negativo anual desde hace 14 años, es decir, desde 1996 y el consumo interno al por menor en automóviles y camionetas en el 2009 tuvo una caída anual de -1.4% (INEGI, 2009).

señalada cada delegación y municipio de la Ilustración 2 y con el dígito correspondiente de la Tabla 3, de manera que pueda darse una idea de la distribución y densidad de población para cada demarcación de la ZMVM.

TABLA 3 POBLACIÓN POR DELEGACIÓN Y MUNICIPIO ZMVM.

Delegación		Población	Municipio		Población
1	Álvaro Obregón	706,567	1	Atizapán de Zaragoza	472,526
2	Azcapotzalco	425,298	2	Cuatitlán Izcalli	498,021
3	Benito Juárez	355,017	3	Coacalco	285,943
4	Coyoacán	628,063	4	Cuatitlán	110,345
5	Cuajimalpa de Morelos	173,625	5	Chalco	257,403
6	Cuauhtémoc	521,348	6	Chicoloapan	170,035
7	Gustavo A. Madero	1,193,161	7	Chimalhuacán	525,389
8	Iztacalco	395,025	8	Ecatepec	1,688,258
9	Iztapalapa	1,820,888	9	Huixquilucan	224,042
10	La Magdalena Contreras	228,927	10	Ixtapaluca	429,033
11	Miguel Hidalgo	353,534	11	La Paz	232,546
12	Milpa Alta	115,895	12	Nicolás Romero	306,516
13	Tláhuac	344,106	13	Naucalpan	821,442
14	Tlalpan	607,545	14	Nezahualcóyotl	1,140,528
15	Venustiano Carranza	447,459	15	Tecámac	270,574
16	Xochimilco	404,458	16	Tlalnepantla	683,808
	TOTAL D.F.	8,720,916	17	Tultitlán	472,867
			18	Valle de Chalco	332,279
				TOTAL Mun. Conurbados	8,921,555
Total D.F. y municipios del Edo. Mex.			17,642,471		

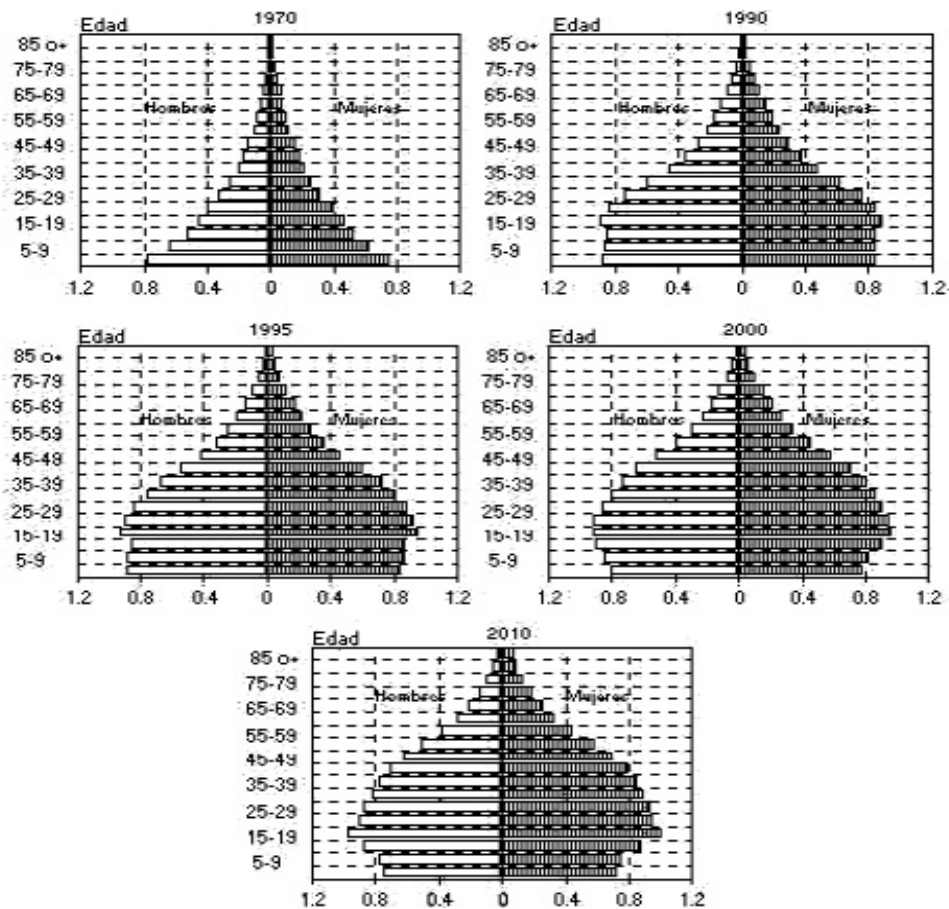
FUENTE: (CONAPO, 2009)

De acuerdo con los resultados del Censo de Población y Vivienda del INEGI 2010 (INEGI, 2010), el Valle de México es el hogar de 20.5 millones de personas, siendo la tercera ciudad más poblada del mundo, después de Tokio con 32.5 millones de personas y de Seúl con 20.1 millones de personas. En los últimos veinte años, el ritmo de crecimiento de la población ha disminuido significativamente en la zona metropolitana. En el Distrito Federal, según el INEGI, para el 2009, fue de 0.07% anual. En el año 2007 el PIB del Distrito Federal fue de \$1471,628 millones de pesos, lo que correspondió al 18.12% del PIB nacional, con un incremento del 2.71% respecto al año 2006. Además en la distribución porcentual del producto interno bruto por entidad federativa según la actividad económica al comercio en el Distrito Federal, le correspondió el 20% del total nacional para el año 2007.

En México, la tasa de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) fue 2.3%, para el período 1982–1999. El PIB per cápita de la ciudad es el más alto del país, estimado en US\$ 17,976 para el 2006 .Dicha cifra equivale a 2,5 veces el PIB per cápita nacional. (SEDECO, 2009). De esta manera, el D.F. representa la alternativa con el poder adquisitivo más alto del país. Ofreciendo el mercado más rentable en cuanto al número de pobladores y poder adquisitivo.

Además, como puede verse en la Ilustración 3, nos encontramos en el periodo histórico de las últimas décadas con el mayor número de jóvenes, ya que el grupo de personas cuyas edades oscilan entre los 15 y los 45 años de edad, representan el grupo más numeroso de la pirámide poblacional. Esto ofrece oportunidades enormes, tanto por el número de clientes potenciales, como por el número de trabajadores jóvenes disponibles.

Ilustración 3 Pirámides de población de la ZMVM, 1970-2010



Fuente: (CONAPO, 2009).

1.2.2 ESTADO DEL MERCADO DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM

A continuación presento la situación y el comportamiento de los vehículos y de las ventas de vehículos nuevos en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), de las cuales depende en gran medida, el número de clientes potenciales para la venta de productos y servicios automotrices en la ZMVM.

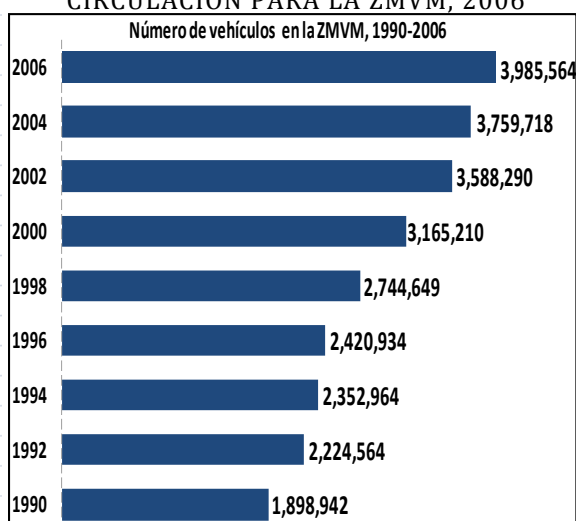
En la Tabla 4, puede verse como el número total de vehículos para la ZMVM fue de 4,227,274 vehículos, de los cuales el 80.3% de ellos correspondió a vehículos particulares, es decir, 3,395,800 vehículos. De éstos, el 63.1 % de los vehículos particulares pertenecen al D.F., es decir, 2,143,945 vehículos, y el 36.9% restante al Edo. de México.

TABLA 4 NÚMERO DE VEHÍCULOS EN CIRCULACIÓN PARA LA ZMVM, 2006

	D.F.	Edo. Mex.	Total
Autos particulares	2,143,945	1,251,855	3,395,800
Taxis	108,041	47,085	155,126
Combis	4,250	35,496	39,746
Microbuses	20,549	15,507	36,056
RTP	1,349		1,349
Escolar y personal	46	97	143
Discapacitados	51		51
Concesionados	5,348	8,053	13,401
Turismo	8,817	777	9,594
Pasaje	16,865	1,705	18,570
Pick Up	25,540	107,812	133,352
Vehículos < 3 ton	15,151	66,488	81,639
Tractocamiones	46,424	14,514	60,938
Vehículos > 3 ton	41,070	59,749	100,819
Motocicletas	163,353	17,348	180,701
Total	2,600,799	1,626,475	4,227,274

FUENTE: (INEGI en línea)

ILUSTRACIÓN 4 DE VEHÍCULOS EN CIRCULACIÓN PARA LA ZMVM, 2006



FUENTE: (SETRAVI, 2009)

En la ilustración 4, puede verse la evolución en el número de vehículos de la ZMVM, descontando las categorías de, Vehículos > 3 ton, y Motocicletas, de la tabla 4. En ésta es muy claro como desde 1990 al año 2006 el número de vehículos ha tenido un crecimiento acelerado, y se puede ver como en menos de 15 años, desde 1990, el número de vehículos en la ZMVM se duplicó, y la tendencia en el mercado vehículos presenta un crecimiento continuo. Así, a pesar de la disminución en la venta de vehículos por la crisis económica del 2008-2009, como puede verse claramente en la Ilustración 5, se espera que las ventas de vehículos se recuperen y continúen en crecimiento para los próximos años.

En la siguiente tabla, la Tabla 5, se muestran las ventas por tipo de vehículo desde 1994 y hasta 2007. Como puede apreciarse, en 1995 las ventas decrecen drásticamente respecto a 1994, producto de la crisis económica y recuperan su valor entre 1997 y 1998. Como puede verse también en la Ilustración 5, las ventas de vehículos, cayeron ligeramente en 1999 y alcanzaron el valor máximo en el año 2002, decreciendo en 2003, aumentando en 2004 y 2005 y volvieron a disminuir hasta 2007.

TABLA 5 VENTA DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM (1994-2007)

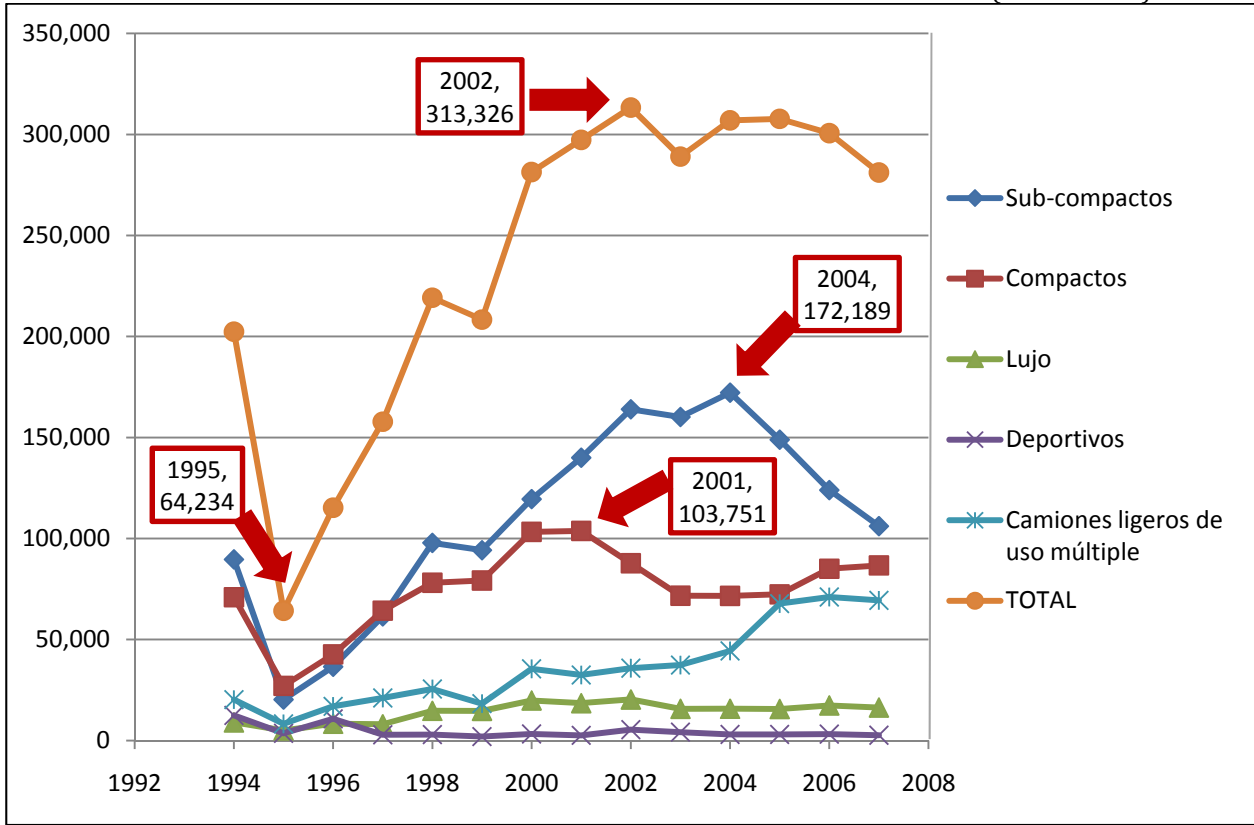
Año	Sub-compactos	Compactos	Lujo	Deportivos	Camiones ligeros de uso múltiple	TOTAL
1994	89,656	70,951	9,012	12,466	20,269	202,354
1995	20,314	27,064	5,014	3,579	8,263	64,234
1996	36,572	42,667	8,316	10,754	16,935	115,244
1997	61,501	64,291	8,061	2,854	21,113	157,820
1998	97,855	78,133	14,725	2,952	25,526	219,191
1999	94,224	79,198	14,691	1,968	18,267	208,348
2000	119,496	103,299	19,834	3,282	35,512	281,423
2001	139,991	103,751	18,523	2,589	32,462	297,316
2002	163,966	87,779	20,343	5,411	35,827	313,326
2003	160,126	71,674	15,714	4,168	37,363	289,045
2004	172,189	71,609	15,767	3,028	44,394	306,987
2005	148,919	72,378	15,647	3,006	67,773	307,723
2006	123,966	85,050	17,389	3,181	71,064	300,650
2007	106,116	86,691	16,352	2,626	69,395	281,180
prom.del total 2007	37.7%	30.8%	5.8%	0.9%	24.7%	100.0%
TCA 2006-2007	-14.4%	1.9%	-6.0%	-17.4%	-2.3%	-6.5%
TCA 1994-2007	11.4%	6.7%	9.3%	9.1%	18.3%	9.1%

FUENTE: (INEGI en línea). Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Estado. de México

Como puede verse la Tabla 5 e Ilustración 5, representan los mismos datos y sus valores se encuentran divididos por categoría: Subcompactos, Compactos, de Lujo, Deportivos y Camiones de uso ligero. Como puede verse además, las categorías de vehículos subcompactos y compactos en la ZMVM son las categorías que presentan el mayor número de vehículos; superando por mucho las categorías de autos de lujo y deportivos. Dichas categorías, de autos de menor tamaño representaron el 68.6% de las ventas de vehículos para el año 2007. Lo cual muestra que el mayor mercado para

servicios automotrices, en cuanto a número de vehículos se refiere, se encuentra en dichas categorías.

ILUSTRACIÓN 5 EVOLUCIÓN DE LA VENTA DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM (1992-2008)



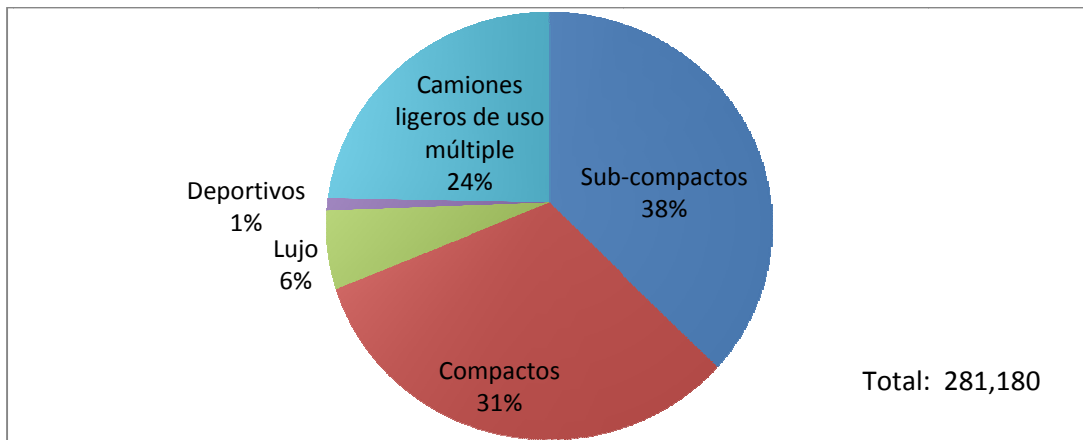
FUENTE: Elaboración propia con datos de (INEGI en línea). Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Edo. de México.

En las siguientes dos figuras, en la Ilustración 6 y en la Ilustración 7, presento un análisis más detallado de este comportamiento, de modo, que como se puede ver en la Ilustración 6, para el año 2007, los vehículos subcompactos fueron los más vendidos, representando el 38% de las ventas, seguidos por los vehículos compactos con el 31% de las ventas. Para ese mismo año en la ZMVM, la venta de camiones ligeros de uso múltiple, represento el 24% de las ventas. Los vehículos de lujo representaron el 6% de las ventas y los vehículos deportivos representaron tan sólo el 1% de las ventas de vehículos en la ZMVM.

En la Ilustración 7 puede verse éste mismo análisis, pero de forma gráfica y a lo largo del tiempo, entre los años 1994 y 2007. Es muy notorio ver durante 1995 las ventas de vehículos nuevos en la ZMVM cayeron drásticamente, y como para cada año del

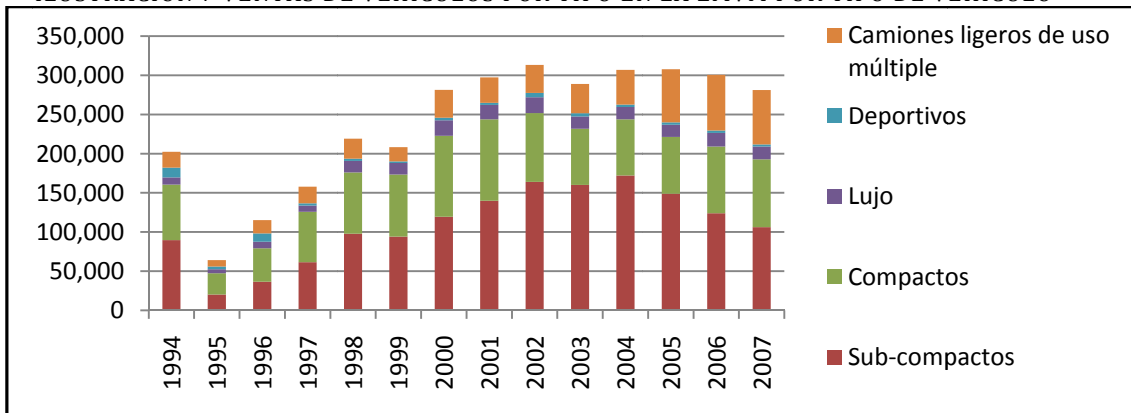
período comprendido entre los años 2001 y 2006 las ventas de vehículos representaron casi seis veces el número autos vendidos comparados con el año 1995. Así, se puede esperar que para el año 2008 las ventas de vehículos nuevos hayan caído drásticamente, debido a la crisis económica mundial, sin embargo, así como las ventas se recuperaron y aumentaron rápidamente después de 1995, es razonable esperar que las ventas de vehículos nuevos se recuperen y aumenten después de la crisis económica del 2008-2009.

ILUSTRACIÓN 6 PORCENTAJE DEL TOTAL DE VENTAS DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM, AÑO 2007



FUENTE: Elaboración propia con datos de (INEGI en línea) Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Estado. de México

ILUSTRACIÓN 7 VENTAS DE VEHÍCULOS POR TIPO EN LA ZMVM POR TIPO DE VEHÍCULO



FUENTE: Elaboración propia con datos de (INEGI en línea) Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Estado de México

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

1. Aplicar las nuevas herramientas de la teoría y diseño de organizaciones a las PyMEs de modo que les permita ser competitivas respecto a las grandes corporaciones internacionales que han entrado en México en los últimos años.
2. Proponer un nuevo modelo de negocio para las empresas que ofrecen servicios automotrices y sentar un precedente que mejore la competitividad de éstos negocios y que pueda ser replicado en otros sectores de las PyMEs.
3. Mostrar cómo se puede crear un diseño organizacional distinto basado en una relación ganar-ganar y que utilice las alianzas estratégicas como un mecanismo para disminuir el riesgo individual de cada miembro del conglomerado y crear una plataforma para incrementar los puntos de venta de otros servicios automotrices con menor demanda.
4. Maximizar el uso de las instalaciones de un predio y de manera consecuente maximizar la rentabilidad de un negocio con una superficie útil limitada.
5. Minimizar la inversión en un negocio pequeño y mediano ofreciendo la mayor cantidad posible de productos y servicios bajo un mismo techo.
6. Mejorar la capacidad de personalización de los productos, ya que al subcontratar especialistas para cada tipo de servicio ofrecido, se puede mejorar significativamente la capacidad y calidad del servicio ofrecido, debido a su probada experiencia y mano de obra calificada, a comparación con incluir dicho servicio como una parte de la empresa contratante o núcleo del conglomerado.
7. Flexibilidad a los cambios en los gustos de los clientes y en la demanda de los productos y servicios ofrecidos. Por ejemplo, si los costos de materias primas de un servicio subcontratado cambiaran drásticamente, se puede recurrir a un proveedor de otro servicio que no vea afectada su demanda de manera tan significativa por el incremento de precios.
8. Disminuir drásticamente el inventario de piezas para cada servicio ofrecido, ya que el proveedor será el encargado de manejar su propio inventario. Lo que a su vez permite disminuir significativamente el monto utilizado como capital de trabajo para el negocio central.
9. Mejorar significativamente la velocidad de adaptación a cambios en el mercado.

10. Promover la especialización de empresas y a la vez la creación de empresas de mayor tamaño, sin perder su rápida capacidad de adaptación a cambios en el mercado.
11. Proporcionar mecanismos que permitan a las PyMEs enfrentarse con mayor éxito a retos tales como: adaptación rápida a cambios del entorno, la globalización, atender grandes volúmenes de clientes y al mismo tiempo poder ofrecer productos y servicios personalizados y responder a cambios en las preferencias de los clientes, ser competitivos con la generalización en el uso de las tecnologías de la información e incrementar la diversidad de productos y servicios ofrecidos por una sola marca.
12. Una organización se puede definir como una entidad social en la que todos sus elementos trabajan para cumplir con un objetivo común, que se encuentra diseñada de manera deliberada para que sus elementos trabajen de una manera coordinada y que se encuentra ligada a un medio ambiente externo cambiante. Es importante hacer énfasis en éste punto, ya que en las últimas décadas, pudimos ver cómo México pasó de ser un país primordialmente aislado en sus rutas comerciales a ser parte del mercado globalizado, en el cual prácticamente no existen barreras en el comercio entre países, de modo que en la actualidad México ya cuenta con más de 40 tratados de libre comercio con otros países del resto del mundo y las tendencias actuales favorecen que éste número aumente todavía más. Lo que debido a la obsolescencia del modelo competitivo de las PyMEs hizo que sector industriales completos casi desaparecieran, como los juguetes, ropa, calzado y un sin número de productos que antes se fabricaban en México y que ahora se importan. Lo que se propone aquí es un modelo que está probado por empresas transnacionales que viven día a día en el mundo globalizado y que sobreviven a dicha competencia internacional, por lo que se decidió investigar cómo se podría crear un modelo de negocios con las ventajas de una empresa globalizada y aplicado a las PyMEs, y en éste caso particular a los servicios automotrices en el Valle de México.
13. La ZMVM (Zona Metropolitana del Valle de México), es el mayor mercado a nivel nacional para vehículos automotores, esto se ha producido en gran medida por ser

también la zona urbana con mayor población y densidad de población del territorio nacional. Este hecho junto con la disminución de las tasas de interés en la última década participó significativamente para que el número de vehículos en la ZMVM se quintuplicara en la última década, por lo que en la actualidad existen más de cuatro millones de vehículos en ésta área urbana. Es importante mencionar que el nicho de mercado de servicios automotrices, excluyendo los servicios de mantenimiento automotriz, se encuentra subexplotado y los negocios que ofrecen los servicios automotrices no han podido crecer a la misma velocidad que creció el número de vehículos en la ZMVM, del mismo modo como la infraestructura de transporte no pudo crecer a ésta misma velocidad. Además éste nicho de mercado se encuentra protegido de manera indirecta por poderosas asociaciones y cámaras nacionales de comercio, como la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), las cuales trabajan de manera permanente junto con los máximos órganos del estado mexicano para mantener y aumentar lo más posible la actualización de la flota vehicular en México. Como el caso de la reciente posibilidad de eliminar el impuesto a la tenencia vehicular en cada estado del país, y así favorecer la compra de vehículos nuevos. Esto beneficia al mercado de servicios automotrices independientes, ya que un sector amplio de éste mercado prefiere realizar las mejoras y modificaciones a su vehículo por medios distintos a las agencias distribuidoras de vehículos nuevos, lo cual presenta grandes oportunidades para los emprendedores que sepan aprovechar este mercado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL
MODELO DE NEGOCIOS.

2.1 TEORÍA Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES

2.1.1 DEFINICIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Una organización es un grupo de dos o más personas que trabajan en conjunto para conseguir un objetivo común. (Daft, 2009) La estructura de una organización se define como el patrón que permite la interacción entre los componentes y las diferentes partes de una organización. (McMillan, 2001). El objetivo de ésta estructura es servir para manejar el trabajo y las responsabilidades para dirigir las actividades y alcanzar las metas de la organización. La estructura organizacional es la que permite a los directivos planear, dirigir, organizar y controlar las actividades de la organización. En la actualidad es aceptado que objetivo básico de una organización empresarial debe ser la generación de riqueza para los accionistas, empleados, clientes y para la comunidad.

2.1.2 FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura organización de una empresa consta de cinco elementos básicos:

2.1.2.1 Diseño de los puestos de trabajo.

Un papel importante en el diseño de los puestos de trabajo consiste en la planificación de la especialización del trabajo, ésta básicamente es la separación de todas las actividades en una organización en componentes más pequeños y la asignación de cada uno de esos componentes a diferentes personas.

2.1.2.2 Definición de los departamentos de la organización.

La definición de los departamentos de la organización consiste en agrupar los puestos de trabajo en grupos que sean manejables. Los elementos básicos a considerar para separar en departamentos una organización son: La función, el producto, la localización o los clientes.

2.1.2.3 Definición de la delegación de actividades.

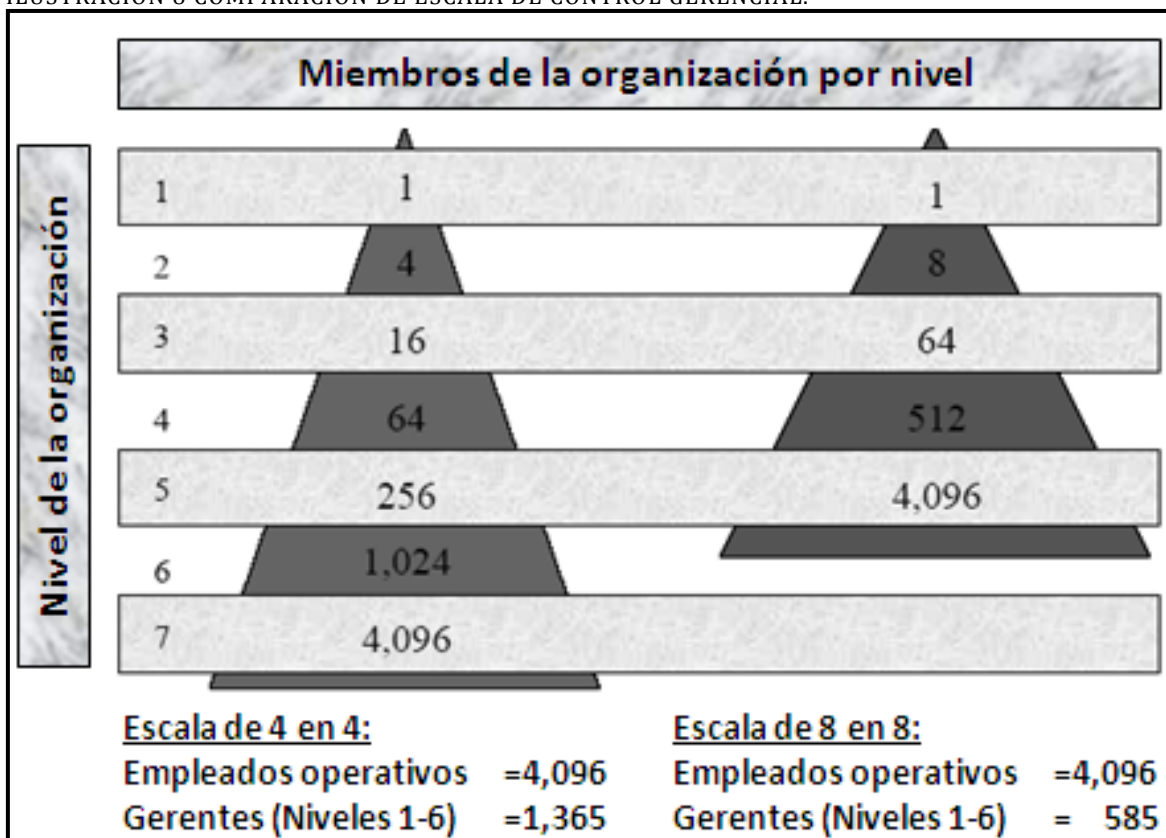
La actividad de delegar funciones consiste en asignar parte de las actividades de un gerente a otros empleados. En general requiere de las siguientes tres actividades: a)

Asignar responsabilidades, b) Otorgar autoridad y c) Crear elementos de supervisión y control.

2.1.2.4 Escala de control gerencial.

Es el número máximo de empleados que le reportan a un gerente en una organización. Se divide en dos niveles, escala amplia y escala reducida. La escala amplia consiste en la capacidad de un gerente de controlar y supervisar un número grande de empleados y la escala reducida en controlar y supervisar unos cuantos empleados. Esto puede verse en la Ilustración 8, en la cual se muestra la representación de la jerarquía administrativa de dos organizaciones. En la primera la escala de control gerencial es “de 4 en 4”, lo que significa que cada gerente tiene a su cargo otros 4 subgerentes. En la segunda organización la escala de control gerencial es “de 8 en 8”, es decir cada gerente tiene a su cargo 8 subgerentes. En la primera organización se requerirán 1,365 gerentes para supervisar 4,096 personas, en cambio en la segunda organización se requerirán tan solo 585 gerentes para controlar al mismo número de personas.

ILUSTRACIÓN 8 COMPARACIÓN DE ESCALA DE CONTROL GERENCIAL.



FUENTE: Adaptación de (Robbins, y otros, 2002)

2.1.2.5 Línea de mando.

Consiste en la capacidad de ejercer autoridad desde los niveles superiores a los niveles inferiores de la organización y define a qué persona se encuentra subordinada cada empleado de la organización. Consta de tres elementos básicos. Autoridad, responsabilidad, unicidad en el mando.

2.1.3 DEFINIENDO LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen varios modelos básicos sobre los que se construye la estructura de una organización, los más importantes son: (Robbins, y otros, 2002)

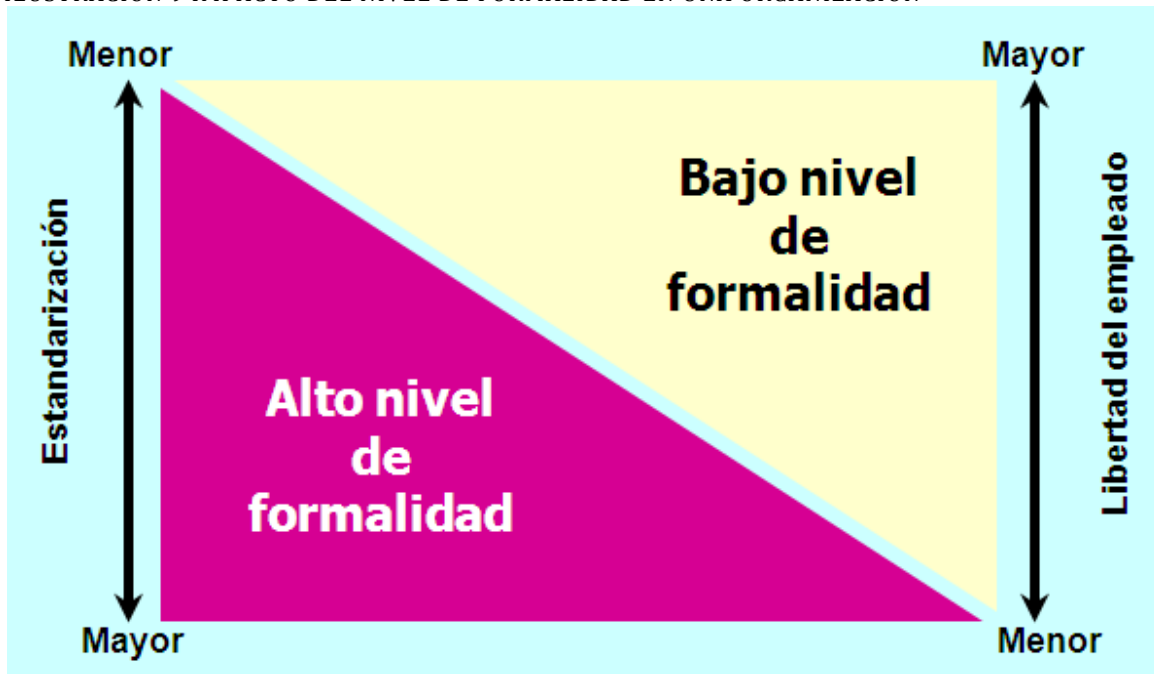
2.1.3.1 Centralización.

Existe un alto grado de concentración en la toma de decisiones por un pequeño grupo de personas en éste tipo de organizaciones. Generalmente, los niveles gerenciales de alto nivel toman decisiones con un nivel reducido de realimentación por parte de sus subordinados. En el caso opuesto: La Descentralización, consiste en delegar responsabilidades y la toma de decisiones en todos los empleados de la organización, incluyendo los empleados de bajo nivel. (Robbins, y otros, 2002)

2.1.3.4 Nivel de formalidad.

Consiste en qué tanto las funciones y actividades de los puestos de trabajo se encuentran estandarizadas. La estandarización de actividades elimina la posibilidad de que los empleados busquen alternativas de solución, además determina qué tanto el comportamiento de los empleados debe estar guiado por las reglas y procedimientos de la organización. En las organizaciones con un nivel alto de formalidad, a los empleados se les debe permitir al mínimo un comportamiento discrecional, en el que existe la descripción explícita de cada puesto de trabajo y en la cual se encuentran claramente definidos los procedimientos a seguir dentro de la organización. (Robbins, y otros, 2002). Esto puede verse de manera esquemática en la Ilustración 9, que aparece a continuación.

ILUSTRACIÓN 9 IMPACTO DEL NIVEL DE FORMALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN



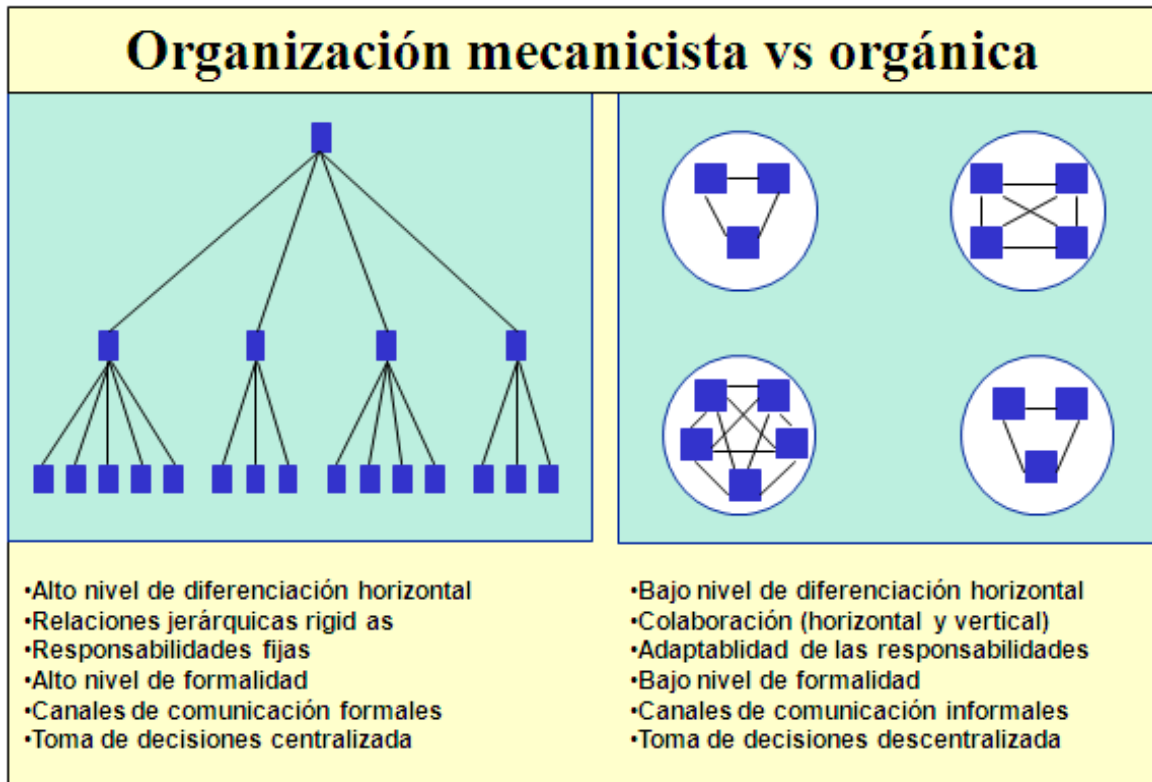
FUENTE: Elaboración propia con datos de (Robbins, y otros, 2002)

2.1.3.5 Organización mecanicista vs orgánica.

El tipo de organización mecanicista consiste en una estructura rígida y altamente controlada, que intenta minimizar el impacto de las diferencias de cada uno de los empleados de la organización. Éste tipo de organización es ampliamente utilizado por las grandes corporaciones a nivel mundial. Éste tipo de organizaciones es más eficiente cuando el entorno es sumamente estable. Las organizaciones de tipo orgánico por otro lado, cuentan con una estructura sumamente flexible y altamente adaptable a cambios rápidos del entorno, así a éste tipo de organizaciones les es mucho más fácil cambiar a medida que las condiciones cambian. Los empleados deben estar altamente capacitados y todos los empleados tendrán un nivel de responsabilidad alto con el objetivo de poder realizar varias actividades para su puesto de trabajo. En éste tipo de organizaciones existe muy poca supervisión directa y muy pocas reglas formales. Éste tipo de organizaciones es más eficiente cuando el entorno cambia rápidamente. (Robbins, y otros, 2002). A continuación aparece la

Ilustración 11, en la cual se puede ver la representación gráfica de estos dos tipos de organización y la comparación de sus elementos principales.

ILUSTRACIÓN 10 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN MECANICISTA Y DE UNA ORGÁNICA.



FUENTE: Adaptación de (Robbins, y otros, 2002)

Como puede observar el lector, las organizaciones pueden estar estructuradas de manera muy distinta. El conocimiento de la teoría aquí presentada puede ser utilizado por las personas responsables del funcionamiento y planeación de una organización para mejorar la eficiencia de la misma, dependiendo de las características y entornos en los que se encuentre dicha organización.

A continuación presento los tipos de estructuras organizacionales más importantes en existencia y uso.

2.2 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y NUEVAS TENDENCIAS

Existen cuatro formas básicas de estructura organizacional.

2.2.1 Estructura Simple

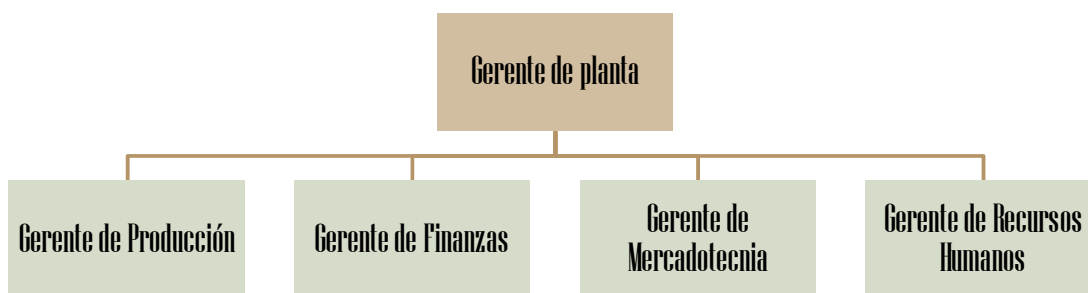
Es la primera de las formas básicas de estructura organizacional y su diseño es el más elemental, corresponde al diseño utilizado más comúnmente por empresas de menor tamaño. Consiste en una muy baja o nula división en departamentos, la escala de control gerencial es muy alta, es decir, el dueño de la organización debe controlar un número grande de empleados y actividades. El modelo que utiliza ésta organización es centralizado en una sola persona, generalmente el dueño, y el nivel de formalidad, en general, es muy bajo o inexistente. A medida que el tamaño de una empresa crece, la estructura de la organización tiende a ser más especializada y formal, pudiendo convertirse en una estructura funcional. La Estructura Simple tiene como ventajas un comportamiento rápido, flexible a las condiciones del entorno, es barata de mantener y la supervisión es rápida y transparente. Entre las desventajas que tiene esta el riesgo elevado de depender de una sola persona. (Robbins Stephen P, 2006)

2.2.2 Estructura Funcional

En la Estructura Funcional los empleados y las actividades son asignados a un departamento que agrupa actividades similares o empleados con especialidades específicas. Por ejemplo, el departamento de Ingeniería estaría formado por Ingenieros de diseño, Ingenieros mecánicos, Ing. mecatrónicos, etc. Así esta estructura permite incrementar la eficiencia operacional de una empresa de una organización con una estructura simple que haya incrementado su tamaño. La Estructura Funcional tiene un mejor desempeño cuando se utiliza para fabricar productos y servicios estandarizados en gran volumen y a bajo costo, tomando ventaja de las economías de escala. La coordinación de actividades y la especialización en departamentos se encuentran centralizados, lo que permite la fabricación de cantidades abundantes de productos y servicios de manera eficiente y predecible, de modo que al tener una integración de la línea de mando de forma vertical con un nivel mínimo de estandarización en sus procesos permite también vender y distribuir

productos de manera rápida y a bajo costo. Entre las desventajas que puede llegar a tener ésta estructura se encuentra la falta de una óptima comunicación entre departamentos debido a la especialización de cada uno de los mismos departamentos y de sus integrantes, lo que puede llevar a la organización a reaccionar de una manera lenta y poco flexible ante cambios súbitos del entorno. También puede ocasionar que los gerentes de cada departamento trabajen sólo para el beneficio su departamento en detrimento del lo que sea mejor para la organización en conjunto. (Robbins Sthepen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 11 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR DEPARTAMENTO.



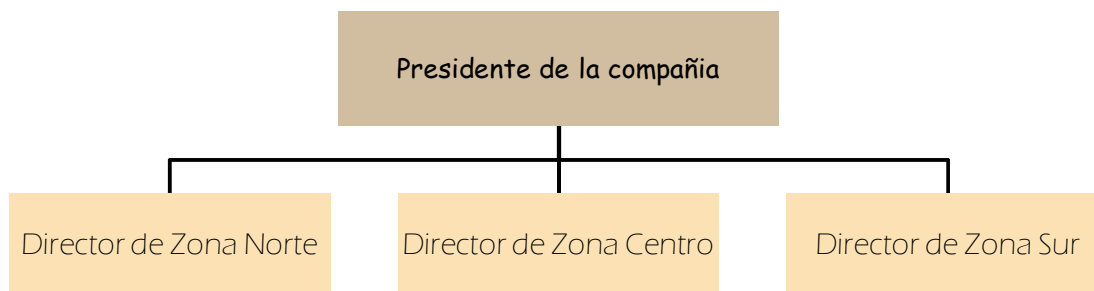
FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Sthepen P, 2006)

2.2.3 Estructura por Divisiones

La Estructura por Divisiones consiste en separar en divisiones a la organización, cada una de las cuales cuenta con todos los departamentos y recursos necesarios para funcionar de una manera relativamente autónoma, relacionándose con los niveles superiores de la organización para coordinar, controlar y para asignarle recursos a la división dependiendo del desempeño conseguido. Las divisiones se pueden crear dependiendo de diversos criterios, pueden crearse por la zona geográfica que controlan (Europa, Asia, Latinoamérica), o por el producto o servicio que ofrecen (Autos subcompactos, sedanes, de lujo, camionetas). Cada división puede contar con todos los departamentos necesarios para su funcionamiento, como Ingeniería, Ventas y mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, etc. Entre las ventajas que ofrece la Estructura por Divisiones se encuentra el enfoque en resultados, la responsabilidad directa de los gerentes de cada división de los productos y servicios que ofrece, que puede darle un seguimiento óptimo a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles una garantía más amplia y un mayor respaldo a los servicios ofrecidos por la división,

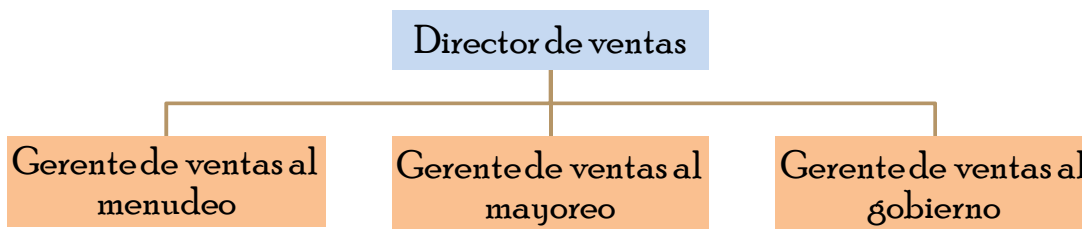
mejorando la calidad de los productos y servicios que ofrece. Entre las desventajas de éste tipo de organización se encuentra la duplicidad de funciones, la disminución de la eficiencia de la organización y el aumento en los costos de los productos y servicios que ofrece. (Robbins Stephen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 12 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR REGIÓN



FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Stephen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 13 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR CLIENTE



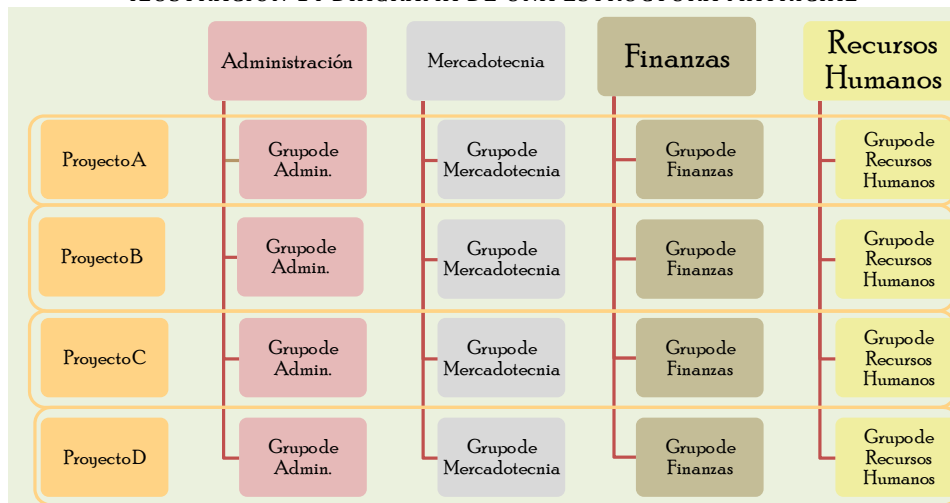
FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Stephen P, 2006)

2.2.4 Estructura Matricial

La Estructura Matricial agrupa los empleados de una organización por función y por división de manera simultánea. Esta estructura permite combinar lo mejor de ésta dos estructuras. Una organización matricial consiste en equipos formados por empleados dedicados a cumplir con una meta en particular dirigidos por dos gerentes con autoridad limitada. Uno de los gerentes coordina y controla los equipos de trabajo de un solo producto y el otro gerente administra las actividades relacionadas con un solo departamento, por ejemplo Mercadotecnia. Este tipo de estructura funcional y descentralizada añade una dimensión vertical a la estructura típica por departamentos. La relación de poder entre los dos gerentes puede ser variable dependiendo de las necesidades de la organización, pero en general los gerentes por departamento retienen una mayor proporción de poder, asignando la capacidad de

promover a miembros de los equipos de trabajo o reubicarlos de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas organizacionales. (Robbins Stephen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 14 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA MATRICIAL



FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Stephen P, 2006)

2.2.5 Estructura organizacional en clúster

La estructura organizacional en clúster forma una empresa que consiste de muy pocos equipos de trabajo o departamentos que constituyan la empresa, o en su defecto ningún departamento como tal. Este tipo de estructura se conoce también como “Estructura colaborativa”. En éste tipo de organización, los miembros de un equipo de trabajo, deben trabajar en conjunto en un proyecto en particular hasta el momento que concluyen exitosamente con dicho proyecto. En ése momento, el equipo de trabajo deberá permanecer intacto para luego ser reubicado y comenzar a trabajar en un nuevo proyecto que se le asigne. También puede darse el caso de que los miembros del equipo al concluir con un proyecto sean reasignados de manera diferenciada a otros equipos de trabajo diferentes, dependiendo en las habilidades de cada individuo y de las necesidades de la organización. La unidad mínima operacional en una organización en clúster consiste en un equipo de trabajo, y cada equipo permanece de un tamaño relativamente pequeño. En el caso de que un equipo de trabajo crezca demasiado, puede ser dividido en varios equipos de trabajo o los miembros de ése equipo pueden ser reasignados a otros equipos existentes. (Pride, y otros, 2010)

Existen fortalezas y debilidades para éste tipo de estructura organizacional. Mantener de tamaño relativamente pequeño los equipos de trabajo permite que la organización tenga la flexibilidad requerida para realizar cambios de dirección rápidos, intentar nuevas técnicas y explorar nuevas ideas. Para éste tipo de organizaciones puede resultar un nivel de estrés alto para algunos empleados debido a inquietudes relacionadas con la seguridad en el puesto de trabajo y en el hecho de que ocurran cambios tan rápidos en la organización. (Pride, y otros, 2010)

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN RED

En una estructura organizacional en red se presupone una unidad de propósito y un sentido de identidad que permite crear vínculos y administrar los recursos disponibles de modo que los elementos y acciones presentes funcionan para cumplir con las estrategias y metas enfocadas a propósito común. Así las organizaciones en red se distinguen de las organizaciones centralizadas, con jerarquías inflexibles y mercados de consumo masivo. En cambio en la estructura organizacional en red la administración es menos jerárquica otorgando más la autoridad a la capacidad que al rango. La información y la comunicación se manejan de manera directa y horizontal en lugar de ser a través de “canales de comunicación”. Las actividades se realizan enfocadas más hacia un producto o servicio, a cumplir con resultados, que a cumplir con una función en particular. Los recursos son especializados y personalizables de acuerdo a las necesidades. (Van Alstyne, 1997)

La estructura organizacional en red, tiene como función primordial la administración. Los demás departamentos o áreas de la organización son subcontratados a otras empresas, áreas como Ingeniería, Producción, Mercadotecnia y Finanzas. De manera general una organización en red no produce por ella misma los productos que vende. Este tipo de organización consta de muy pocos empleados permanentes que se desempeñan en funciones gerenciales de alto nivel para la organización y el resto consiste en empleados u obreros contratados por hora. Las instalaciones y el equipo son rentados y los trabajadores son contratados de manera temporal y su número puede aumentar o disminuir de acuerdo a como vayan cambiando las necesidades de la organización. De esta manera la estructura formal o tradicional en una organización en red es sumamente pequeña o prácticamente inexistente. (Pride, y otros, 2010)

La fortaleza obvia de éste tipo de organizaciones es la flexibilidad que permite a la organización ajustarse rápidamente a cambios bruscos. Algunos de los retos que deben enfrentar los gerentes de éste tipo de organizaciones incluyen controlar la calidad del trabajo desarrollado por otras empresas, la baja moral de los empleados, la alta rotación de personal para los empleados que son contratados por hora y la

vulnerabilidad asociada con depender de empresas subcontratadas para realizar actividades de la organización en red. (Pride, y otros, 2010)

ILUSTRACIÓN 15 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN RED



FUENTE: Elaboración propia con información de (Pride, y otros, 2010)

2.3.1 Tipos de organización en red

Una organización en red consiste en un conjunto de empresas autónomas que funcionan de manera coordinada y se comportan como si fueran una sola empresa de mucho mayor tamaño, usando mecanismos de interacción social para la coordinación y control. La organización en red se encuentra normalmente conformada por unidades legalmente independientes unas de las otras, pero puede que ese no siempre sea el caso. También puede darse el caso de que cada una de las empresas subcontratadas sean empresas subsidiarias o tan sólo divisiones que pertenezcan a una sola empresa, pero que sean consideradas por la administración de la empresa como empresas o unidades independientes que venden sus productos de forma individual a los consumidores.

Existen cuatro tipos básicos de organizaciones en red, que van de menor a mayor grado de descentralización: Red interna, Red estable, Red dinámica y Red de mercado. (Borgatti, 2001)

2.3.1.1 Red interna

Se encuentra formada por una sola empresa de gran tamaño que está organizada de manera que cada una de la divisiones internas de la empresa son manejadas como centros de ingresos independientes, y cada división corresponde a una organización similar a una estructura organizacional funcional en divisiones por producto, con la

diferencia que cada división se maneja a sí misma como si fuera una empresa independiente. Esto permite que cada división venda sus productos afuera de la empresa de manera autónoma. Parecido a la forma como Hewlett Packard (HP), se encuentra estructurada en México.

Una de las razones para que las empresas se encuentren organizadas de este modo es que si cada división debe vender sus productos directamente a los consumidores, las reglas de mercado, servirán para incrementar la productividad de la división y para reducir los precios de los productos que ofrece. En este tipo de organizaciones las oficinas centrales funcionan como un administrador de recursos, en el que cada división compite por los recursos disponibles, generalmente dinero para que sea invertido en su división, pero puede incluir otros recursos, como recursos humanos, tecnología, etc. (Borgatti, 2001)

2.3.1.2 Red estable

La organización en Red estable se encuentra formada por una estructura central que subcontrata una gran parte de sus operaciones, pero no todas, a otras empresas. Por ejemplo es conocido el caso en la industria manufacturera automotriz en México donde Volkswagen (VW) tiene una línea de proveedores de autopartes y puede llegar a subcontratar una gran parte del costo total de la producción de un vehículo.

La estructura central frecuentemente lleva relaciones de largo plazo con sus proveedores, formando alianzas, contratos de largo plazo con diferentes compañías, pudiendo llegar a influenciar decisivamente en la estructura organizacional y en el funcionamiento de estos, por ejemplo el caso de Walmart de México, que puede obligar a sus proveedores a ajustarse a ciertas certificaciones o estándares, y puede llegar a compartir sus sistemas informáticos con sus proveedores o inclusive incluirlos en reuniones privadas de la empresa. En estos casos, la estructura central puede ejercer tanto poder sobre sus proveedores porque representa una gran oportunidad de acceso a los consumidores, pero puede darse el caso que los proveedores se organicen y sean ellos los que obliguen a la estructura central a adaptarse a ciertos lineamientos, aunque sea un caso poco común. (Borgatti, 2001)

2.3.1.3 Red dinámica

Las empresas con este tipo de organización utilizan la subcontratación de manera intensiva. Básicamente un núcleo que funge de integrador, identifica y asigna las actividades que deben realizar otras empresas. Típicamente el núcleo tiene como actividad esencial entender a la perfección el funcionamiento del mercado y de las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, la empresa Nike en Estados Unidos es una Red dinámica en la cual su trabajo consiste únicamente en Investigación y desarrollo y en Mercadotecnia. Las organizaciones en red han tenido una aplicación amplia en sectores de Estados Unidos como la moda, juguetes, publicidad, el cine y empresas de biotecnología. (Borgatti, 2001)

2.3.1.4 Red de mercado

Existe un cuarto tipo de organización en red, llamada Red de mercado, esta consiste en la agrupación natural de empresas para las cuales no existe ninguna empresa o departamento que se dedique a organizar a las demás, simplemente se crea una colección de organizaciones que comercian entre sí y que caen en un patrón de relacionamiento que con el tiempo se vuelve sólido, de manera análoga a cómo se crean los clústeres económicos en los países. De manera inicial, los miembros de esta red no se percatan de que se encuentran funcionando en este patrón organizacional. Se puede considerar a esta estructura organizacional como un auto ensamblaje autónomo y natural de un sistema económico. (Borgatti, 2001)

2.3.1.5 Organización virtual

La Organización virtual consiste en un subtipo de empresa de organización en red que subcontrata prácticamente todas las funciones, la diferencia fundamental consiste en que se da un gran énfasis en que el manejo con sus proveedores y clientes se dé manera primordial a través de medios electrónicos de comunicación, pero no de manera exclusiva. La única función que permanece dentro de la empresa es la coordinación entre las empresas subcontratadas y el nombre mismo de la empresa. Puede inclusive no tener una ubicación específica para sus oficinas.

Este diseño organizacional es especialmente usado en la industria de la moda en países como Estados Unidos, en donde las empresas textiles en realidad sólo constan de la marca en sí misma, de modo que pueden no pertenecer a la empresa ni las fábricas donde se manufactura la ropa y puede que ni siquiera los diseñadores mismos sean parte de la empresa, de modo que empresas de éste tipo pueden estar formadas por tan sólo un puñado de personas que se dedican a subcontratar todas las demás actividades. La empresa en sí misma consiste en una red de empresas que trabajan subcontratadas para fabricar y vender el producto de la temporada. (Borgatti, 2001)

2.3.2 Condiciones que favorecen el uso de Organizaciones en red

Para esto, la primer pregunta que habría que hacernos sería: ¿Cuáles son las alternativas directas que compiten con el uso de la Organizaciones en red?. Existen dos alternativas básicas, las estructuras integradas verticalmente, como las organizaciones burocráticas, y el mercado abierto. ¿Cómo decidir qué actividades debe realizar la empresa por sí misma y cuáles subcontratar?. Existe un conjunto de elementos que permite servir de guía para tomar estas decisiones.

Como una respuesta en ambientes sumamente cambiantes, las Organizaciones en red realizan ajustes para encontrar un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad, entre especialización y generalización, entre centralización y descentralización. Además de esto de manera gradual intentan hacer uso de las tecnologías de la información. (Van Alstyne, 1997)

Por ejemplo pongamos el caso de una empresa de alta tecnología, que utiliza microprocesadores de última generación para la fabricación de sus productos. Para el caso de ésta empresa, los precios de los microprocesadores sería elevado, la calidad de los productos no estaría completamente garantizada por la velocidad con la que el mercado demanda nuevas capacidades en éste tipo de productos y la disponibilidad sería variable de acuerdo a la gran demanda que habría en el mercado por éste tipo de productos, de modo que la empresa debería realizar compras grandes de microprocesadores para probarlos y garantizar que todos sus productos fueran funcionales y para garantizar el abasto en la producción de sus propios productos,

pero como los microprocesadores son dispositivos que aumentan sus capacidades y velocidades de manera continua, el inventario almacenado por la empresa y que no pudiera ser vendido conllevaría pérdidas por la obsolescencia de los productos y el precio al que podrían ser vendidos.

Así puede verse que para el caso de esta empresa de alta tecnología, en el que realiza compras de manera continua, en el que los precios y la oferta de los microprocesadores no está garantizada pudiera ser más conveniente encontrar la manera de fabricar éstos productos por él mismo, integrando ésta actividad a la empresa, debido a los altos costos que representaría para ésta organización continuar con éste modelo. Representa un gran costo, mantener inventarios grandes, el revisar la calidad de cada una de las piezas compradas, el costos de buscar distribuidores de los productos por ser productos de altísima demanda, el costo legal de los contratos de cada transacción, etc. (Borgatti, 2001)

En el caso contrario, para empresas que no requieren cambiar los productos de los proveedores de manera continua, en las que no existe incertidumbre en la oferta de los proveedores, en la que la calidad de las materias primas está garantizada, podría resultar ser más conveniente subcontratar, debido principalmente a que sería mucho más barato hacerlo. Lo que permitiría que los costos de realizar transacciones y monitorearlas fuera económicamente accesible, lo que permitiría a la empresa utilizar otras empresas especializadas para realizar las actividades que necesitara. Los especialistas pueden entregar mejor calidad en sus productos y servicios, y pueden hacerlo de manera más económica debido a que pueden hacerlo para grandes volúmenes, aprovechando las economías de escala. Así de acuerdo a la teoría económica, en un mercado perfecto, siempre será mejor subcontratar a alguien para realizar la actividad que uno necesita, a menos que los costos relacionados con la transacción sean demasiado elevados. (Borgatti, 2001)

Las Organizaciones en red, se encuentran en un punto medio entre el uso absoluto de la burocracia y el uso absoluto de la economía de mercado, por lo que se puede decir que son una mezcla de estos dos extremos.

En forma general, las condiciones que favorecen el uso de Organizaciones en red son transacciones frecuentes, ya que las transacciones aisladas se manejan mejor directamente en el mercado. Las condiciones de demanda incierta, la personalización de los productos o servicios, la complejidad de las tareas, la cercanía con las empresas proveedoras y la variabilidad del mercado. (Borgatti, 2001)

Una de las razones más importantes para utilizar una Estructura organizacional en red consiste en la velocidad a la que cambian los mercados y la tecnología, ya que si estos cambian demasiado rápido, no tendría sentido para una empresa invertir en una división completa, ya que al cambiar tan rápidamente las condiciones la inversión en infraestructura se volvería obsoleta. Por esto es más fácil que bajo estas condiciones, una empresa decida separarse de las divisiones o departamentos más volátiles o problemáticas y subcontratar estas funciones con otra empresa.

Una Organización en red es como una empresa burocrática vertical típica que no tiene un sistema de supervisión directo, ni reglas estandarizadas ni políticas y procedimientos que se aplican de manera generalizada a toda la organización, por lo que deben coordinarse y controlarse de otro modo. (Borgatti, 2001)

Algunas de las maneras en las que se puede tener cierto control de las Organizaciones en red son:

2.3.2.1 Pago por resultados

Las Organizaciones en red, funcionan alrededor de ciertos productos, servicios o proyectos. El pago del trabajo se realiza basado en el producto final, de manera que si el producto final no es el deseado, nadie recibe su dinero, de este modo se generan incentivos para que cada parte haga su mejor esfuerzo. (Borgatti, 2001)

2.3.2.2 Relaciones de largo plazo

Por definición, las Organizaciones en red, no contratan a cualquiera, sino que restringen sus alianzas con unas cuantas empresas asociadas como compañeros de largo plazo. Esto hace que las empresas involucradas puedan depender y confiar de una mejor manera, así, si una empresa subcontratada toma ventaja de una situación a

su favor, perjudicando a la empresa que la subcontrató, perderá las ganancias esperadas por todo el tiempo que pudiera haber durado la relación. (Borgatti, 2001)

2.3.2.3 Reputación

Este punto es aplicable en mayor o menor medida dependiendo del tipo de industria que se trate. Consiste en que los clientes hablan entre sí sobre las empresas que contratan de modo que si una empresa crea condiciones difíciles para trabajar o no da los resultados que promete, entonces, todo mundo se entera y afecta su capacidad de conseguir nuevos clientes. (Borgatti, 2001)

2.3.2.4 Macro cultura

La existencia de una cultura de un sector industrial en particular, facilita la coordinación en ese sector específico. El que todos en un sector empresarial, utilicen la misma terminología, tengan las mismas expectativas y entiendan las actividades que realizan del mismo modo, permite que los proyectos a realizar se entiendan de manera implícita en lugar de tenerse que explicar y entender de manera explícita. (Borgatti, 2001)

2.4 NEGOCIOS ELECTRÓNICOS.

El término Negocios electrónicos (e-Business en inglés) fue acuñado por primera vez por IBM a principios de la década de 1990 en una campaña de publicidad que promovía el uso de nuevas tecnologías, como el uso de Internet en las empresas. IBM definía un negocio electrónico como “La transformación de los procesos clave del negocio a través del uso de tecnologías relacionadas con el Internet”. Hoy en día el comercio electrónico se define como “El conjunto de todas las transacciones electrónicas realizadas por las partes de una empresa, las cuales pueden ser al mismo tiempo personas y organizaciones.” y un Negocio electrónico se define de una manera mucho más amplia como “Todas las actividades que se realicen de manera electrónica relacionadas con la compra, venta, servicio al cliente, actividades de colaboración con socios y proveedores de la empresa y todas las transacciones que se realicen de manera interna dentro de la organización.” (Feng, 2007).

De este modo los Negocios electrónicos o e-Business no significan simplemente comprar y vender productos vía Internet. La práctica de los Negocios electrónicos no se limita a Internet, ni tampoco implica únicamente el comercio “en línea”.

Por el contrario, los negocios electrónicos incorporan el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (incluyendo, pero no limitándose, a Internet) para interactuar con clientes, proyectos, y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución. Con la capacidad de capturar, así como de utilizar la información procedente de canales múltiples, los Negocios electrónicos ayudan a las empresas a maximizar cada interacción y a mejorar continuamente la calidad de trato con el cliente. (Siebel, 2001)

Las razones principales para crear una empresa como un Negocio electrónico son muy claras: para mejorar la productividad de los empleados y de la organización, y de esta forma incrementar los ingresos y maximizar la satisfacción del cliente, también aumentar así la lealtad y retención del cliente. (Siebel, 2001)

Uno de los objetivos primordiales del un Negocio electrónico se centra en la habilidad de conseguir una experiencia satisfactoria de manera continua para el cliente y esto se

busca a través del liderazgo en la competitividad. Antiguamente las empresas competían entre ellas básicamente diferenciándose entre ellas por las características del producto, su funcionalidad, precio o disponibilidad geográfica. Sin embargo hoy, la habilidad de las empresas para diferenciarse entre ellas en función de estos factores ha perdido fuerza. La competencia imita rápidamente las innovaciones en las características de los productos y competir en precio es, para la mayoría de los vendedores, una de las opciones residuales en la búsqueda de la competitividad. Pero las empresas que han seguido en la búsqueda de la competitividad de una manera seria están descubriendo que la mejor estrategia de competitividad debe centrarse en el cliente, y la clave de la diferencia en el éxito es la facilidad de llevar a cabo negocios y de reconocer al proveedor que garantiza mayor satisfacción al cliente. (Siebel, 2001)

Entre los factores que llevan a una empresa a perseguir la aproximación centrada en el cliente a través de un Negocio electrónico se encuentran:

Una creciente presión sobre los productores para competir en precios, que pone de relieve la diferenciación basada en el servicio.

La disponibilidad y disminución de precios de tecnologías de la información que facilitan a las empresas la interacción con los clientes a través de todos los canales: tecnologías que incluyen Internet, bases de datos remotas, telefonía computarizada, teléfonos móviles con acceso a páginas de Internet, etc. (Siebel, 2001)

Así, en el nuevo contexto globalizado, el sistema económico mundial ha asimilado a los negocios electrónicos como un componente indispensable en la estrategia de negocios actual. Como puede verse día con día aumenta el número de empresas que ofrecen sus servicios a través de internet o crean su propia página de internet para comunicarse con sus clientes y ofrecer sus productos y servicios. La integración de las tecnologías de información (TI) en las empresas ha revolucionado la organización de las empresas, de forma interna y en su relación con los demás entes económicos, incluyendo sus clientes. Específicamente las tecnologías de la información han incrementado la productividad, fomentado la participación de los clientes permitido la creación de productos y servicios adaptados a las necesidades específicas de los

clientes de forma masiva, todo esto con la reducción de los costos de organización de las empresas. (Andam Zorayda, 2003)

Con el desarrollo de Internet, de las tecnologías de la información y de las tecnologías basadas en Internet, las diferencias entre los mercados tradicionales y los mercados electrónicos, como las ventas por internet, entre otros se han ido reduciendo progresivamente. El objetivo es el posicionamiento estratégico, la capacidad de una empresa para determinar las nuevas oportunidades y utilizar el talento del capital humano para aprovechar al máximo estas oportunidades a través del uso de las herramientas que dan los negocios electrónicos de una manera simple, práctica y productiva que este acorde al nuevo contexto globalizado con uso generalizado de las tecnologías de la información. Con el uso de las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información, el uso de los negocios electrónicos de manera adecuada y en conjunto con las estrategias y políticas de una empresa implementadas de manera apropiada se puede mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de modo que les permita competir de una manera más justa con las grandes empresas transnacionales las cuales cuentan regularmente con mucha mayor disponibilidad de capital. (Andam Zorayda, 2003)

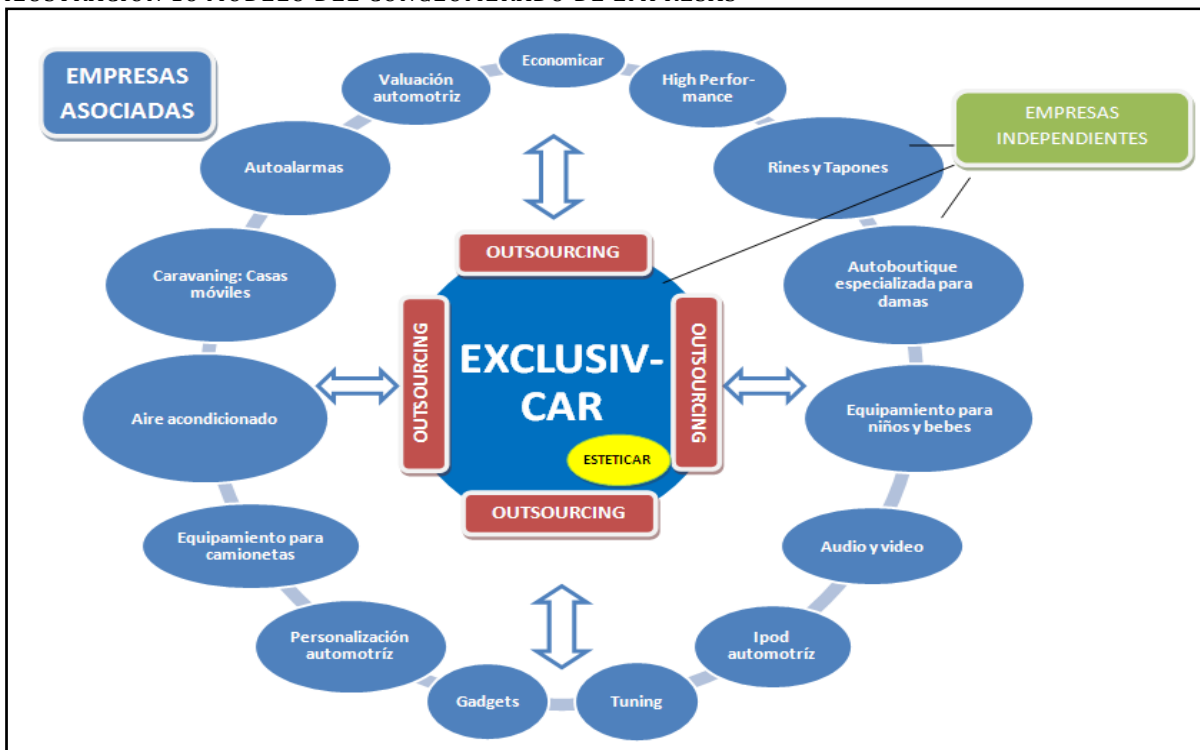
**CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO:
CONGLOMERADO PARA EMPRESAS
DEL SECTOR DE SERVICIO
AUTOMOTRÍZ.**

3.1 MODELO DEL CONGLOMERADO.

El conglomerado de empresas operado a través de ExclusivCar pretende utilizar como modelo de funcionamiento una “Estructura organizacional en red dinámica”, en la cual, se utiliza el Outsourcing (subcontratación) de manera intensiva. La organización de la empresa se encontrará conformada por unidades legalmente independientes, en las cuales se podrán distinguir dos elementos básicos: El núcleo del conglomerado y Las empresas Asociadas al conglomerado.

El núcleo del conglomerado consistirá de una empresa legalmente independiente, con denominación legal de ExclusivCar S. de R. L., que contará con una subdivisión propia llamada Esteticar, la cual servirá como empresa eje. Además el núcleo subcontratará los servicios de las otras 15 empresas asociadas, las cuales cada una servirá como proveedor de productos y servicios al núcleo del conglomerado. Se le dará un tratamiento especial a las tres empresas con mayor demanda potencial, las cuales son en orden de importancia por su demanda: Audio y video, Autoalarmas y en tercer lugar Rines y tapones.

ILUSTRACIÓN 16 MODELO DEL CONGLOMERADO DE EMPRESAS

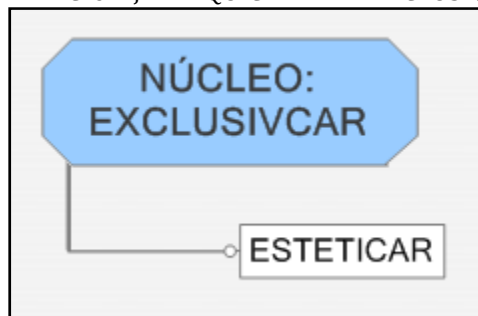


FUENTE: Elaboración propia

La estructura organizacional en de la empresa ExclusivCar, también llamado, núcleo del conglomerado tendrá como función primordial la Administración, las Ventas y Mercadotecnia y la Planeación.

La subdivisión llamada Esteticar se dedicará exclusivamente al lavado y estética automotriz, y servirá como mercado para atraer y retener a las demás empresas asociadas. Dicha subdivisión del núcleo operará de manera independiente desde el punto de vista administrativo, por lo que contará con un trabajador que supervise las actividades de dicha subdivisión. De este modo el gerente del núcleo podrá dedicarse exclusivamente a las actividades como la administración y las demás tareas mencionadas anteriormente.

ILUSTRACIÓN 17 RELACIÓN JERÁRQUICA ENTRE EXCLUSIVCAR Y ESTETICAR



FUENTE: Elaboración propia

3.1.1 Mecanismo de interacción del núcleo con las empresas asociadas

Las empresas Asociadas, cada una consistirá de un ente legal independiente, el cual tendrá una relación contractual con el núcleo del conglomerado. La relación comercial entre el núcleo y las empresas asociadas se pretende que sea a largo plazo, sin embargo los contratos se renovarán periódicamente y serán sujetos de la aprobación por parte del núcleo del conglomerado para su aprobación, lo que dependerá del desempeño y comportamiento de cada empresa asociada.

Se espera que la relación entre el núcleo del conglomerado y cada una de las empresas asociadas sea óptima, ya que una gran parte del desempeño de la estructura organizacional que se pretende usar depende de la calidad de la relación con las empresas subcontratadas. La relación entre ambas partes será formal en el sentido legal, ya que se utilizarán sus servicios a través de la firma de un contrato por un

tiempo específico, sin embargo la relación cotidiana para el manejo de la prestación de servicios debe llevarse de una manera más informal, de modo que la información y realimentación se lleve a cabo de una manera rápida y ágil, para que pueda existir un ajuste mutuo que sea lo suficientemente eficiente para proveer servicios de calidad y a un costo reducido. Para esto se espera utilizar canales de comunicación en persona en el local de ExclusivCar, o a través de canales electrónicos de comunicación como mensajes de texto vía celular, correos electrónicos o servicios de mensajería electrónica instantánea (por ejemplo el servicio Messenger de Microsoft), etc., lo que espera sirva para tener comunicación instantánea y a bajo costo con los proveedores.

3.2 ESTRUCTURA DEL CONGLOMERADO VIRTUAL Y EMPRESAS QUE LO COMPONENTEN.

El conglomerado virtual constará de 16 empresas legalmente independiente, de las cuales una será el núcleo del conglomerado (ExclusivCar) y las otras 15 serán empresas subcontratadas por dicho núcleo.

3.2.1 Núcleo del conglomerado:

ExclusivCar S. de R. L.

Esteticar

3.2.2 Empresas asociadas al conglomerado:

1. Economicar
2. High Performance
3. Rines y tapones
4. Autoboutique especializada para damas
5. Audio y video
6. Equipamiento para niños y bebes
7. Equipamiento para camionetas
8. Tuning
9. Personalización automotriz
10. Gadgets
11. Ipod automotriz
12. Aire acondicionado
13. Caravaning: Casas móviles
14. Autoalarmas
15. Valuación automotriz

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL CONGLOMERADO.

Las empresas asociadas al núcleo del conglomerado ofrecerán todos los servicios automotrices, que podrán variar dependiendo de la demanda y calidad esperada. Como puede verse en la tabla que aparece a continuación se espera establecer alianzas con empresas que ofrezcan los siguientes productos y servicios, de modo que la oferta hacia el cliente por parte de ExclusivCar sea lo más amplia posible.

3.3.1 Principales servicios ofrecidos por las empresas asociadas

TABLA 6 PRINCIPALES SERVICIOS DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

	EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE
1	Aire acondicionado	Instalación, mantenimiento, reparación
2	Rines y tapones	Rines y tapones en muchos modelos y diámetros.
3	Autoboutique especializada para damas	Vestiduras, accesorios, tapetes, espejos, cristales
4	Caravaning: Casas móviles	Soluciones para casas móviles y remolques, vídeo para marcha atrás
5	Economicar	Equipos de ahorro de combustible y energía
6	Equipamiento para camionetas	Parrillas, sobredefensas, canastillas
7	Equipamiento para niños y bebés	Asientos, anclajes, sistemas de seguridad
8	Valuación automotriz	Precios de compra y venta
9	Gadgets	Porta celulares, biceras, neveras portátiles, climatizadores, electrónica móvil
10	High Performance	Equipamiento para incremento de potencia
11	Ipod automotriz	Dispositivos móviles y multimedia, sonido y video, localizadores GPS
12	Personalización automotriz	Franjas, accesorios
13	Autoalarmas	Alarmas y equipo de protección para el automóvil
14	Audio y video	Venta e instalación de estéreos, bocinas, pantallas.
15	Tuning	Facias, parrillas, spoilers

FUENTE: Elaboración propia

3.3.2 Principales funciones de las empresas asociadas

A continuación se muestra una tabla con las principales funciones que se espera realice cada empresa asociada, su nivel de importancia o prioridad y si dicha función deberá realizarse en estrecha colaboración con el núcleo del conglomerado.

TABLA 7 PRINCIPALES FUNCIONES Y SU NIVEL DE PRIORIDAD DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

EMPRESA	FUNCIONES	Nivel de prioridad	Actividad compartida con E. Asociadas
EMPRESAS ASOCIADAS	Actividades sustantivas del producto o servicio que ofrece	1	NO
	Estudio del trabajo, simplificación y medición	1	NO
	Control y planificación de la producción, innovación en la producción y en la incorporación de valor agregado	1	SÍ
	Innovación en los sistemas legales de permisos, trámites, entorno y medio ambiente	2	SÍ
	Sistemas de comunicación y realimentación	2	SÍ
	Desarrollo de recursos humanos y organizaciones, salarios, reconocimientos e incentivos	2	SÍ
	Mantenimiento y conservación	2	NO
	Sistemas de mejoramiento ambiental y ahorro de energía	2	SÍ
	Seguridad y control de riesgos	3	NO
	Innovación en los sistemas para procesos asistidos por computadora	3	SÍ

FUENTE: Elaboración propia La escala de la columna “Nivel de prioridad” en esta tabla tiene el siguiente significado: Nivel de prioridad = 1, prioridad más alta. Nivel de prioridad 2, prioridad media. Nivel de prioridad 3, prioridad más baja.

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL NÚCLEO DEL CONGLOMERADO.

El núcleo del conglomerado consistirá de una empresa legalmente independiente, con denominación legal de ExclusivCar S. de R. L. La estructura organizacional del núcleo del conglomerado tendrá como función primordial la Administración, las Ventas y la Planeación.

3.4.1 Principales funciones del núcleo

TABLA 8 PRINCIPALES FUNCIONES DEL NÚCLEO Y SU NIVEL DE PRIORIDAD

EMPRESA	FUNCIONES	Nivel de prioridad*	Actividad compartida con E. Asociadas
NÚCLEO	Mercadotecnia, publicidad y ventas	1	NO
	Innovación en el valor del producto o servicio	1	NO
	Finanzas, costos, presupuestos, contabilidad e impuestos	1	NO
	Control y planificación de la producción, innovación en la producción y en la incorporación de valor agregado	1	SÍ
	Sistemas de productividad-calidad y competitividad	1	NO
	Servicio, satisfacción del cliente, calidez y rapidez	1	NO
	Logística y planeación de sistemas	1	NO
	Sistemas de abastecimiento, adquisiciones y compras	1	NO
	Localización y distribución de planta	1	NO
	Innovación en los sistemas para procesos asistidos por computadora	1	SÍ
	Desarrollo de recursos humanos y organizaciones, salarios, reconocimientos e incentivos	2	SÍ
	Sistemas de comunicación y realimentación	2	SÍ
	Dirección, liderazgo y desarrollo emprendedor empresarial	2	NO
	Diseño, creatividad e innovación tecnológica e Ingeniería del producto	2	NO
	Sistemas de obtención de conocimientos, investigación e información	2	NO
	Mantenimiento y conservación	3	NO
	Seguridad y control de riesgos	3	NO
	Sistemas de mejoramiento ambiental y ahorro de energía	3	SÍ
Innovación en los sistemas legales de permisos, trámites, entorno y medio ambiente	3	SÍ	

*Nivel de prioridad = 1, prioridad más alta. Nivel de prioridad 2, prioridad media. Nivel de prioridad 3, prioridad más baja. **FUENTE:** Elaboración propia.

El objetivo primordial de la empresa será conocer a profundidad el comportamiento del mercado de los productos y servicios que ofrece, por lo que deberá estar en estrecha comunicación con sus clientes para conocer sus gustos y necesidades. Además será importante que se realicen evaluaciones periódicas para determinar la competitividad de los precios y calidad de los servicios ofrecidos por la empresa.

Uno de los mecanismos que se proponen para tener un contacto cercano y realimentación por parte de los clientes consiste en el uso de los medios electrónicos de información, como por ejemplo el uso de redes sociales en internet, utilizar una Base de datos electrónica de los clientes y enviarles ofertas y promociones periódicamente, etc.

Una vez que la empresa conozca y mantenga un contacto estrecho con el mercado, la segunda función en importancia para ExclusivCar será la Administración de la empresa que consistirá principalmente en la subcontratación de las empresas asociadas, en el control y supervisión de la calidad de los trabajos realizados a los clientes y en el manejo de las Finanzas de la empresa. Área en la cual se deberá hacer un énfasis en particular por vigilar estrechamente los márgenes de utilidad de la empresa y realizar los cobros y pagos de manera pronta y expedita a todos los colaboradores del núcleo del conglomerado.

La tercera área de importancia en la empresa consistirá en la planeación. Esta área considera la evaluación permanente de nuevos productos y servicios para ser ofrecidos a los clientes de ExclusivCar, por lo que se dedicará a investigar desde productos hasta proveedores potenciales. Una vez que encuentre nuevas oportunidades, tendrá la responsabilidad de avisar al área administrativa para que en conjunto se realicen las alianzas estratégicas y firma de acuerdos correspondientes para incrementar la oferta de la empresa hacia sus clientes.

CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA DEL
PLAN DE NEGOCIOS DEL
CONGLOMERADO.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

ExclusivCar consistirá en una empresa que ofrecerá un amplio catálogo de productos y servicios automotrices bajo un mismo techo, como Servicios de lavado y estética automotriz, Venta e instalación de equipos de audio y video, modificación de interiores y exteriores, ajuste de potencia del vehículo, equipamiento automotriz y para camionetas, entre otros.

4.1.1 Estructura organizacional de Exclusivcar

La empresa tiene como función principal la administración de otras empresas de servicios y productos automotrices mediante alguno de los siguientes esquemas: a) Ser una parte del núcleo, b) Tener presencia permanente en las instalaciones del núcleo. c) Presentarse en las instalaciones del núcleo por proyecto. El cual consistirá en suscribir un convenio de colaboración en el que el proveedor deberá presentarse a laborar en las instalaciones del núcleo sólo bajo previa cita de un cliente que solicite sus servicios.

Los esquemas de colaboración fueron asignados de acuerdo al nivel de demanda esperada de sus servicios. Los servicios más demandados de acuerdo a la investigación de mercado realizada en éste trabajo de investigación son los siguientes:

1. Servicios de lavado automotriz
2. Audio y video
3. Equipo de seguridad
4. Rines y tapones

En el centro de servicios de lavado automotriz se ofrecerán la limpieza de la carrocería de los vehículos, servicios de estética automotriz tales como tratamientos para cuidar la pintura, repeler el polvo y la suciedad, así como lavado de vestiduras, pulido de cristales, engrasado de suspensión y motor.

Los servicios de lavado automotriz fueron incluidos como una parte del núcleo debido a que es el negocio cuya demanda supera por mucho la de los demás productos y servicios automotrices analizados en éste trabajo y debido a que es el servicio con la menor complejidad técnica y facilidad de realización.

Entre las ventajas de operar de éste modo se puede esperar que la pertenencia de los servicios de lavado automotriz al núcleo del conglomerado generen una mayor rentabilidad al núcleo que si lo realizara otra empresa. Además el nivel de complejidad de los servicios de lavado automotriz es mínimo, por lo que no amerita que se asignen éstas labores con algún especialista en éste ramo particular.

El mantener el servicio con mayor demanda como parte del núcleo, servirá también, como el mayor atractivo e incentivo en la participación del núcleo del conglomerado para todos los proveedores, pudiendo ser inclusive indispensable para la creación del conglomerado automotriz, ya que fungirá como el mercado de servicios automotrices en el cual podrán encontrarse tanto los clientes como los proveedores.

Al incluir dentro del núcleo los servicios de autolavado, los cuales ofrecen las mayores ganancias y el mayor volumen de ventas, se tiene asegurado el control del negocio individual más rentable de servicios automotrices analizados, ya que si no fuera parte del núcleo, sería un grave riesgo para la empresa que el proveedor de éste servicio decidiera separarse del núcleo, lo que generaría que la rentabilidad del núcleo fuera gravemente dañada y la existencia misma del núcleo podría verse en peligro. Esto se debe principalmente a que la participación de los demás proveedores dependerá del volumen de clientes esperados que acudan a las instalaciones del núcleo del conglomerado.

El uso generalizado del automóvil en el Distrito Federal y la falta de tiempo de los automovilistas de lavar sus vehículos proveen un mercado sumamente amplio en la demanda de servicios de autolavado, por lo cual decidí que ese mercado esté ligado de manera definitiva al núcleo del conglomerado.

Entre las posibles desventajas de la pertenencia del negocio de servicios automotrices al núcleo del conglomerado se encuentra que el monto mínimo de inversiones para operar, en capital, equipo y recursos humanos no sea tan pequeño como se deseaba en la idea original de éste proyecto.

Después de la investigación realizada en éste trabajo, se desprende que el núcleo no podrá fungir única y exclusivamente como un administrador financiero, sino que

deberá tener una empresa subsidiaria que administre los servicios de lavado automotriz. Cabe señalar que si no se lleva a cabo de esta manera la relación entre éstas entidades se ve muy difícil la puesta en marcha del conglomerado de servicios automotrices.

Las siguientes tres categorías de mayor demanda: Audio y video, Equipo de seguridad y Rines y tapones, funcionarán bajo el esquema “Tener presencia permanente en las instalaciones del núcleo”, ya que debido al nivel de demanda que presentan se espera que en cada rubro se tenga demanda diaria de sus servicios. Para el esquema propuesto para éstos servicios automotrices se suscribirá un convenio de colaboración con un proveedor de cada uno de éstos servicios y tendrán presencia permanente, así como un lugar fijo asignado en las instalaciones del núcleo.

Entre las ventajas de operar como se menciona en el párrafo anterior, se podrán disminuir al mínimo los traslados y los costos de las empresas cuyos servicios serán requeridos de manera constante. Sería poco práctico y muy costoso que los servicios más demandados tuvieran que ir y venir bajo cita, como se tenía planeado al comenzar a escribir esta tesis.

Otra de las ventajas sería incentivar la participación de las empresas proveedoras con la capacidad de capturar clientes de una manera rápida y accesible, al ofrecer sus servicios a los clientes del autolavado.

Además dentro de las ventajas de éste esquema se encuentra dar estabilidad y certeza tanto a los clientes como a las empresas proveedoras de éstos servicios. Al visitar los clientes el autolavado conocerán la oferta de productos y servicios de los proveedores instalados permanentemente y tendrán la seguridad de poder visitarlos para pedir sus servicios en el momento que el cliente así lo decida.

Entre las posibles desventajas de asignar un lugar permanente en las instalaciones a algún negocio de alta demanda, se puede ver que el lugar asignado a cada proveedor sería un espacio que no sería aprovechado para los servicios de autolavado, los cuales son los más rentables, sin embargo, la diversidad de los productos y servicios

automotrices tiene el potencial de aumentar de manera significativa el flujo de clientes a las instalaciones del núcleo del conglomerado.

Las demás categorías de servicios automotrices, las cuales no se encuentran dentro de las cuatro categorías de mayor demanda identificadas en ésta tesis, funcionarán bajo el esquema “Presentarse en las instalaciones del núcleo por proyecto”, debido a que la demanda de éstos productos y servicios no amerita su presencia permanente, sin embargo para poder cumplir con los requerimientos de los clientes, se reservará un espacio dentro de las instalaciones del núcleo para que su uso sea compartido por varios proveedores a lo largo de cada día de trabajo, repartiéndose el tiempo de uso de éste local de acuerdo al tiempo requerido por cada proveedor para realizar la instalación del producto que le requirió el cliente que solicitó sus servicios.

Dentro de las ventajas de compartir un local entre los servicios automotrices de menor demanda, se encuentra que se tiene el potencial de beneficiar tanto a los proveedores como al núcleo del conglomerado. A los proveedores al incrementar sus posibilidades de venta y al núcleo del conglomerado al incrementar la diversidad de productos y servicios disponibles para los clientes.

Además la utilización de un área específica para proveedores que laboren con cita y bajo solicitud del cliente aumenta la eficiencia en el uso de las instalaciones del núcleo del conglomerado, evitando que se utilicen espacios que pueden ser asignados a actividades más rentables.

Se espera que al aumentar la diversidad en la oferta de productos y servicios automotrices en un sólo lugar, aumente la cantidad neta de clientes que visiten las instalaciones del núcleo del conglomerado.

Dentro de las posibles desventajas de utilizar el esquema bajo cita, podrían llegar a existir posibles retrasos y falta de puntualidad del proveedor para iniciar los trabajos solicitados por el cliente y posibles retrasos en la entrega de los trabajos, lo cual podría retrasar la ejecución de otros proveedores. Sin embargo, para evitar esto se espera tener un tiempo pre programado que sirva para amortiguar los retrasos de cada proveedor.

De esta manera Exclusivcar funcionará como una administradora de la subcontratación de otras empresas, las cuales serán las responsables de proveer e instalar los productos y servicios ofrecidos por el núcleo de la empresa, la cual será ExclusivCar en conjunto con Esteticar.

Entre las funciones principales de ExclusivCar se encontrará el conocimiento de los clientes y el mercado, las estrategias de mercadotecnia y publicidad, el control de la calidad de las empresas subcontratadas y el manejo óptimo de las finanzas.

En cambio Esteticar se centrará exclusivamente en ofrecer productos y servicios para el lavado y estética automotriz, fungiendo como mercado controlado para atraer y retener a las demás empresas asociadas al conglomerado.

4.1.2 Descripción de la Delegación Tlalpan

La delegación Tlalpan está situada al sur del Distrito Federal, colinda al norte con las delegaciones Magdalena Contreras, Álvaro Obregón y Coyoacán; al este con las delegaciones Xochimilco y Milpa Alta; al sur con el estado de Morelos; al oeste con el Estado de México y la delegación Magdalena Contreras.

ILUSTRACIÓN 18 LOCALIZACIÓN DELEGACIÓN TLALPAN



FUENTE: (GDF, 2003)

Esta delegación se caracteriza por ser una zona de gran riqueza histórica y cultural al sur de la ciudad. Tlalpan, palabra compuesta de los vocablos de origen náhuatl que se traducen como "lugar sobre la tierra" o "lugar de tierra firme", otrora capital del Estado de México, y asentamiento de importantes fábricas como La Fama Montañesa, Loreto y Peña Pobre, y la fábrica de hilados y tejidos de San Fernando, presenta una estructura urbana y una dinámica socio demográfica muy diferente a la delineada en épocas que le dieran gran esplendor.

Por lo que respecta a su estructura urbana, en la actualidad la delegación puede dividirse en seis distintas zonas: la sierra del Ajusco, el centro, las zonas paralelas a las

grandes vialidades incluidas el tramo carretero a Cuernavaca y la parte del asentamiento de Villa Coapa. De hecho, desde la década de los noventas, las autoridades delegacionales instalaron cinco coordinaciones de zona. Se pueden identificar las siguientes zonas: i) zona centro, que presenta una traza reticular e incluye áreas habitacionales, comerciales y de servicios; ii) zona Miguel Hidalgo, ubicada en la parte posterior del parque Bosques del Pedregal, con traza reticular y de uso habitacional con concentraciones de comercio a lo largo de las calles que conforman la vialidad principal; iii) zona de Padierna, localizada al noroeste, con traza reticular en su mayor parte e irregular en su parte alta, y eminentemente habitacional, aunque en los últimos años han proliferado los establecimientos comerciales y de servicios, sobre todo a lo largo de la carretera Picacho-Ajusco y de sus calles principales; iv) zona de Pedregales, situada al sur de la zona Miguel Hidalgo, en terrenos con pendiente que hacen difícil una configuración ortogonal y con uso del suelo habitacional con pequeños comercios entremezclados; v) zona de Coapa, ubicada en el extremo noreste y caracterizada por ser la más consolidada en términos de servicio, comercio y habitación, y vi) poblados semirurales, que colindan con los suelos de conservación y que en orden de cercanía con el centro de Tlalpan son: San Andrés Totoltepec, que prácticamente ya forma parte de la contigüidad urbana; San Miguel Xicalco; Magdalena Petlascalco; San Miguel y Santo Tomás Ajusco; San Miguel Topilejo; y Parres o El Guarda, el último asentamiento al sur del Distrito Federal. La traza, por razones de topografía, en todos ellos es irregular. 1

La superficie delegacional es de 30,499 hectáreas, la que representa el 20.70% del total del territorio del Distrito Federal, y que la convierte en la delegación más extensa de la entidad; en el año 2010 contó con un total de 651,839 habitantes, los que representaban el 7.3% de la población del Distrito Federal. Así mismo, del total de hectáreas que integran la delegación, 4,880 (16%) corresponden a suelo urbano y las 25,619 (84%) restantes a suelo de conservación. De las primeras, el 65.9% se destinan a uso habitacional.

Respecto a la infraestructura de servicios de la que dispone la delegación para el año 2000, se tiene que, en cuanto a cobertura de los mismos, existía un aumento

importante en los rubros de viviendas que cuentan con agua entubada, drenaje y energía eléctrica. Por lo que toca a las que disponían de agua entubada, de 1980 a 2000, el servicio se amplió en un 15.11%, al representar en ese último año el 89% del total de las viviendas de la demarcación.

TABLA 9 INFRAESTRUCTURA EN TLALPAN

Infraestructura en Tlalpan				
	Total de viviendas	Cobertura de agua entubada*	Cobertura de drenaje	Cobertura de energía eléctrica
1980	69,747	51,541	44,485	66,222
		73.90%	63.78%	94.95%
1990	103,137	88,279	86,853	101,783
		85.59%	84.21%	98.69%
2000	140,148	124,733	135,914	139,313
		89.00%	96.98%	99.40%

*Para 2000 se refiere a la disponibilidad de agua entubada en el ámbito de la vivienda.

FUENTE: INEGI, Tlalpan, Distrito Federal, Cuaderno Estadístico Delegacional, 2001.

En el aspecto de disponibilidad de drenaje, para el año 2000, como puede verse en la Tabla 9, este servicio se incrementó en un 33.20%, al registrarse en el 2000 una cobertura total del 96.98%. En tanto que la energía eléctrica en este último año se elevó al 99.40%, un 4.45% con respecto a 1980. No obstante lo anterior, la delegación se ubica en los lugares más bajos en dotación de estos servicios con respecto a la entidad.

Por lo que hace a los problemas de cobertura y distribución del agua entubada, estos se explican en parte por la orografía y el crecimiento desordenado de la mancha urbana. Las zonas que más padecen la carencia de este servicio se localizan sobre todo en las áreas más altas como el Ajusco medio y las colonias de reciente asentamiento alrededor del pueblo San Andrés Totoltepec. Sin embargo, los problemas del agua potable no sólo son de cobertura sino de cantidad, en las zonas altas ésta escasea y en ocasiones cubren sus necesidades a través de pipas. En cuanto al drenaje, la no cobertura ha convertido las barrancas en zonas de riesgo sanitario por descargas residuales contaminadas.

En lo que toca al equipamiento para la dotación de otros servicios, como educación, salud, recreación, cultura y deportes, en la delegación Tlalpan en el año 2000, se observó una amplia red física para la educación. En la Tabla 10 se puede ver como existen más de 200 escuelas de educación primaria en la Delegación, 90 secundarias y

30 Bachilleratos, así como la presencia de destacados centros de investigación y educación superior como El Colegio de México, la Escuela Nacional de Antropología e Historia, la unidad Ajusco de la Universidad Pedagógica Nacional, la sede México de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), la Universidad Intercontinental, el Instituto Tecnológico de Monterrey, la Universidad del Valle de México, la Universidad Pontificia de México, el Instituto Superior de Estudios Eclesiásticos, la Rectoría General de la Universidad Autónoma Metropolitana, la Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia de la UNAM y la Escuela de Medicina de la Universidad La Salle.

TABLA 10 EQUIPAMIENTO EN TLALPAN

Equipamiento en Tlalpan							
Educación (escuelas)*		Salud		Cultura		Deporte y recreación	
Preescolar	183	Unidades médicas en servicio del ISSSTE	10	Casas de cultura	2	Deportivos	22
Primaria	219			Salas de concierto	1	Módulos deportivos	68
Secundaria	90	Unidades médicas en servicio del Gobierno del Distrito Federal	26	Bibliotecas	17	Jardines y parques	38
Profesional Medio	7			Cines	5		
Bachillerato	30						
Normal	2	Unidades médicas en servicio del IMSS	4				

FUENTE: INEGI, Tlalpan, GDF, Cuaderno Estadístico Delegacional, <http://www.ssa.gob.mx>

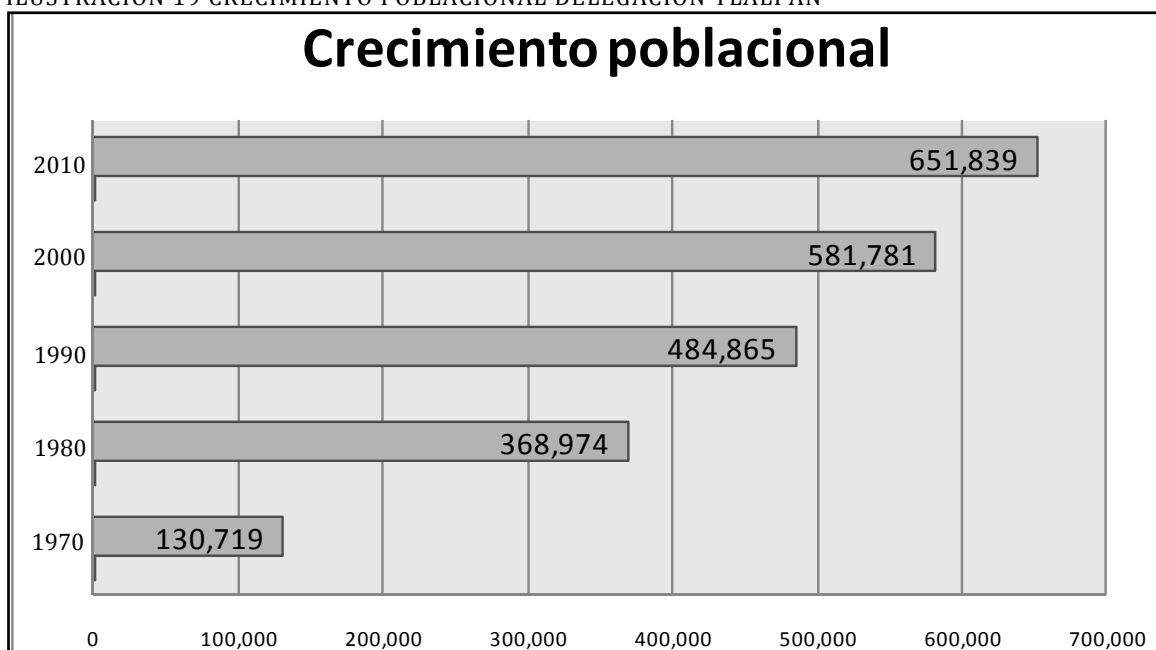
En cuanto al equipamiento para la salud, es importante hacer notar que los hospitales de especialidades están concentrados en cuatro delegaciones: Tlalpan, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero y Azcapotzalco. En la Tabla 10 pueden verse como en Tlalpan se ubican 40 unidades médicas, creando el conjunto hospitalario público más importante del país, con clínicas dependientes del ISSSTE, Gobierno del Distrito Federal y el IMSS. En esta Delegación se encuentran establecimientos especializados como los Institutos Nacionales de Cancerología, de Cardiología Ignacio Chávez D., de Enfermedades Respiratorias, de la Nutrición Doctor Salvador Zubirán, de Neurología y Neurocirugía, de Pediatría y de Psiquiatría Ramón de la Fuente; el Hospital General Dr. Manuel Gea González, el Hospital Psiquiátrico Fray Bernardino Álvarez, el Hospital de PEMEX y el Centro Nacional de Rehabilitación. Dentro de este amplio conjunto hospitalario, destaca también el hospital privado Médica Sur.

Para el desarrollo de actividades recreativas y culturales se contaba con centros sociales y culturales --entre los que destacan la Sala Ollin Yoliztli, la Casa Chata, los diversos centros de enseñanza y educación superior mencionados, el Museo del Parque Ecológico de Cuicuilco, bibliotecas, cines y salas de conciertos, entre otros--; así como parques y jardines como el Bosque de Tlalpan, el parque de diversiones Six Flags y la zona recreativa del Ajusco. De igual forma, la cercanía con Ciudad Universitaria y la delegación Coyoacán contribuye a solventar la demanda de sus habitantes en este ámbito. Así mismo, para la práctica de actividades deportivas, la delegación contaba con 22 deportivos y 68 módulos, como puede verse en la Tabla 10. En cuanto a la infraestructura de transporte, la delegación cuenta con vialidades importantes como Periférico, Viaducto Tlalpan que se convierte en la autopista México-Cuernavaca, Insurgentes, San Fernando, Calzada de Tlalpan, Canal de Miramontes, División del Norte, Acoxta y Calzada del Hueso. Así mismo, se encuentra la carretera Picacho-Ajusco, calificada como eje central del crecimiento urbano de la zona hacia el parque nacional Ajusco.

El servicio de transporte público está integrado por autobuses urbanos, colectivos, la línea A del Metrobús, taxis y bicitaxis; así como la línea A del Tren Ligero, que forma parte del Sistema de Transporte Eléctrico de la ciudad, con las estaciones Huipulco, Xomalli y Periférico.

En lo relativo a la dinámica socio demográfica, es importante hacer notar el crecimiento poblacional. En la década que va de 1970 a 1980 se registró una explosión poblacional que derivó en un aumento cercano al 200%. En la Ilustración 19 se puede observar, como a partir de 1980, y como consecuencia de la progresiva saturación del suelo urbanizable, la población continuó en ascenso, hasta llegar en el 2000 a 581,781 habitantes y en el año 2010 a 651,839 personas, mostrando un incremento del 12.0% respecto del año 2000. En ese último año, en Tlalpan se registró una tasa de crecimiento del 1.85%, por encima de la media del Distrito Federal que era del 0.44%. Así mismo, la población de esta delegación, en el periodo comprendido de 1970 a 2010, pasó de representar el 1.90% al 7.3% con respecto al total de habitantes en el Distrito Federal.

ILUSTRACIÓN 19 CRECIMIENTO POBLACIONAL DELEGACIÓN TLALPAN



FUENTE: INEGI 2010

De acuerdo con información del Censo General de Población y Vivienda 2010, Tlalpan es la cuarta delegación más poblada del Distrito Federal, además la población de la entidad se encuentra repartida de una manera poco uniforme a lo largo y ancho de la Delegación, debido principalmente a que la mayor parte de la superficie de la Delegación corresponde a Reserva Ecológica, de éste modo el área más densamente poblada se encuentra en la zona Norte y Nororiente de la Delegación. En Tlalpan residen 651,839 personas, de las cuales 312,873 son hombres y 338,966 mujeres. Es decir, el 47.9% corresponde a hombres y el 52.1% a mujeres.

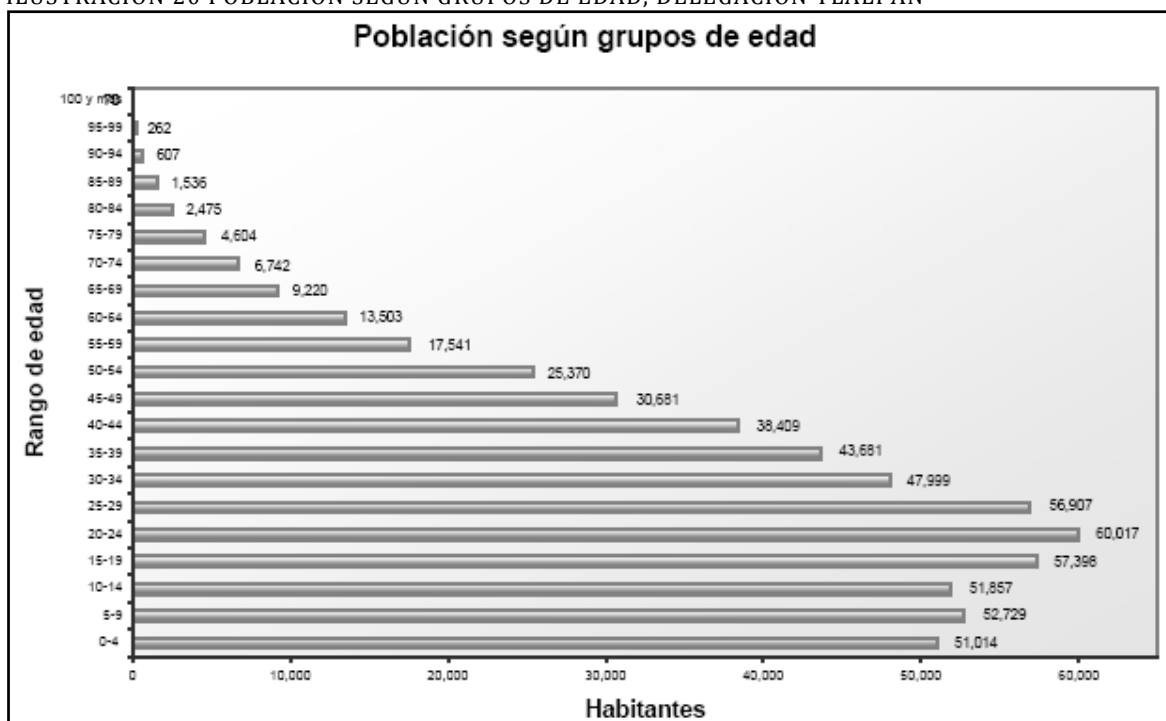
Conforme al censo de población referido, la composición por grupos de edad muestra un paulatino envejecimiento de la población. Si bien en 1995 la población de 0 a 14 años representaba el 28.6%, para 2000 ésta disminuyó a 27.2%. En consecuencia, el aumento se reflejó en la población de 15 a 64 años, que pasó de 67.6% en 1995 a 68.4% en 2000, y en la de 65 y más años que para 1995 era de 3.8%, en el 2000 aumentó a 4.4%.

En la Ilustración 20, se puede ver la estructura de la población según grupos de edad para el año 2000, con incrementos de edad de 5 años. En ésta Ilustración se puede ver

como el grupo de personas cuyas edades oscilan entre los 20 y 24 años fue el grupo de edad más numeroso.

Así, en el año 2000 la población de Tlalpan era mayoritariamente joven. La población de entre 0 y 19 años representó el 36.61% del total de la población delegacional; en tanto el rango de jóvenes de entre 20 y 34 años era el 28.34% y el de los adultos de entre 35 y 59 años de edad correspondía al 26.75% del total de los habitantes de Tlalpan, así mismo, el grupo de adultos mayores representó el 6.69%.

ILUSTRACIÓN 20 POBLACIÓN SEGÚN GRUPOS DE EDAD, DELEGACIÓN TLALPAN



FUENTE: INEGI 2000

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la delegación Tlalpan ocupaba un lugar intermedio con respecto a la entidad en condición de alfabetismo. Del total de su población mayor de 15 años, el 96.86% era alfabeta, es decir 403,889 habitantes, en tanto que el 3.09% restante eran analfabetas (12,905), de los cuales, el 8.47% tenían primaria completa, el 14.04% incompleta, el 25.31% contaba con educación media básica, el 24.04% con media superior, el 23.76% con educación superior y el 3.59% no tenía instrucción. En el año 2000 la delegación tenía una población económicamente activa de 248,599

habitantes, de los cuales 244,509, el 98.35% estaban ocupados y 4,090, el 1.65% desocupados. Por sector de actividad, y al comparar los datos de 2000 con los de una década anterior, se observa la disminución de población ocupada en los sectores primario y secundario y el aumento de los ocupados en actividades relacionadas con el sector terciario.

La delegación ha ido perdiendo paulatinamente su vocación de producción agraria y pecuaria, no obstante, al lado de Milpa Alta y Xochimilco es una de las delegaciones del Distrito Federal que aún destina parte de su superficie a estas actividades.

Mientras en 1990 el sector primario absorbía el 2.0% de la población económicamente activa ocupada, para el 2000 disminuyó a 1.2%; en el sector secundario estas cifras pasaron del 24.8% en 1990 a 19.7% en 2000; en tanto que el sector terciario absorbía en 1990 el 68.8% de la población ocupada y para el 2000 lo hacía en 76.3%. El comercio ha aumentado su presencia en la delegación, sin embargo el mayor crecimiento se ha dado en el rubro de restaurantes y hoteles. Además en los últimos años se ha visto un crecimiento considerable de centros de atención automotriz y mecánica en general, principalmente en el tramo de la Av. Insurgentes sur que corresponde a la demarcación.

Con base en una clasificación por estratos y características o variables comunes de las divisiones político administrativas del país como población, alfabetización, escolaridad, fecundidad, población económicamente activa, salud, ocupación, tipo de vivienda, servicios y acceso a bienes duraderos, entre otras, el INEGI identifica siete estratos que obedecen a una jerarquización por niveles de desarrollo o bienestar de las entidades federativas y municipios del país, donde el estrato 1 es el menor nivel y el 7 el mayor. Acorde con esta clasificación, la población de Tlalpan se ubica en el estrato número 4.

4.1.2.1 Número de vehículos en la Delegación Tlalpan

Respecto del número de vehículos en la Delegación Tlalpan para el año 2003, la Delegación Tlalpan estaba conformada por 218,103 vehículos, de los cuales el 96.8% eran de servicio particular y solamente el 3.2% eran de transporte público. En la Tabla

11 se muestra el número de vehículos en la Delegación Tlalpan en el 2003, y su comparación con el número total de vehículos en el D.F. De esa misma tabla, al analizarla con detalle, se desprende que para ese mismo año, la participación de Tlalpan del total de vehículos automotores del Distrito Federal fue del 6.0%, teniendo para los automóviles particulares prácticamente la misma proporción con 6.1%, mientras que para las motocicletas la proporción fue de sólo 4.3%, disminuyendo aún más para los camiones de carga con 4.1% y el rubro con el menor porcentaje corresponde a los camiones de pasajeros con apenas el 2.1% del total del Distrito Federal.

TABLA 11 VEHÍCULOS EN LA DELEGACIÓN TLALPAN

TIPO Y SERVICIO	DISTRITO FEDERAL [No. vehículos]	TLALPAN	
		[No. vehículos]	PARTICIPACIÓN [%]
TOTAL	3,657,630	218,103	6.0%
Públicos	150,331	7,084	4.7%
Particulares	3,507,299	211,019	6.0%
Automóviles	3,342,145	205,395	6.1%
Públicos	134,289	6,901	5.1%
Particulares	3,207,856	198,494	6.2%
Camiones de Pasajeros	15,317	328	2.1%
Públicos	9,652	5	0.1%
Particulares	5,665	323	5.7%
Camiones de Carga	217,818	8,878	4.1%
Públicos	6,390	178	2.8%
Particulares	211,428	8,700	4.1%
Motocicletas	82,350	3,502	4.3%

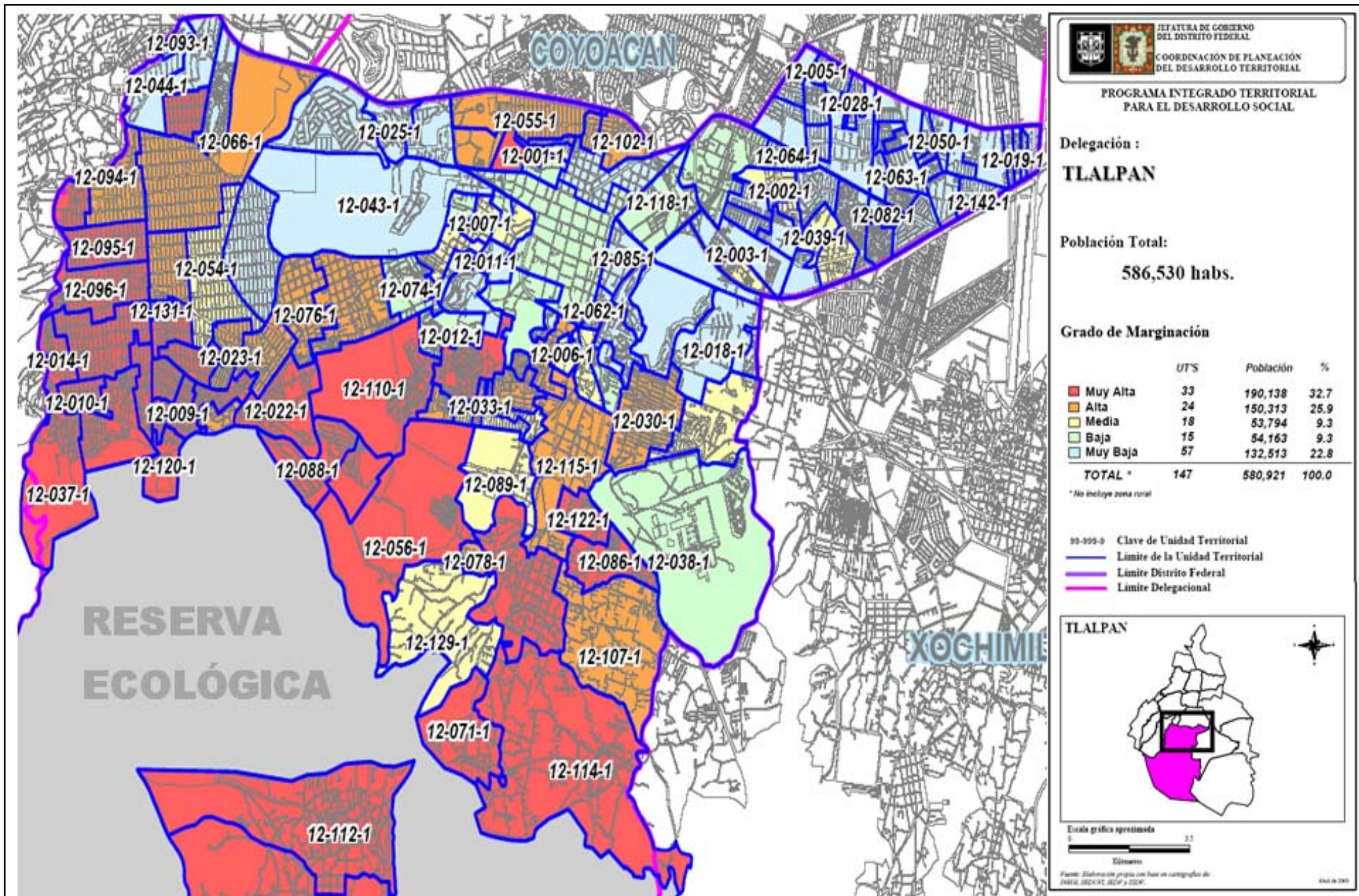
FUENTE: INEGI

4.1.2.2 Niveles socio-económicos y de marginación en la Delegación Tlalpan

En la Ilustración 21, se muestra un mapa que indica los niveles de marginación de la Delegación Tlalpan, el cual consta de 5 escalas indicando el grado de marginación, “Muy alta”, “Alta”, “Media”, “Baja” y “Muy baja”. Como puede verse en la delegación existe un abanico amplio de cada escala, lo cual muestra la amplia diversidad de sectores presentes. Dicho mapa se presenta como un indicador que puede asociarse con el nivel socioeconómico de las colonias existentes en la demarcación, ya que fácilmente puede deducirse el nivel socioeconómico y la capacidad de compra

aproximado de las Unidades Territoriales correspondientes (UTS) invirtiendo la relación a que hace referencia la escala de dicho mapa, en el cual se indica el grado de marginación, de este modo podría esperarse que las secciones correspondientes a un grado de marginación en la delegación “Muy baja”, “Baja” y “Media”, que corresponden al 41.5% de la superficie territorial contarían con solvencia económica suficiente para sufragar la adquisición regular de bienes y servicios diversos ofrecidos en esta administración territorial.

ILUSTRACIÓN 21 MAPA DE NIVELES DE MARGINACIÓN DELEGACIÓN TLALPAN



FUENTE: (GDF, 2003)

4.2 ORGANIZACIÓN.

4.2.1 Misión

Ofrecer un conjunto amplio de servicios automotrices personalizados bajo una sola marca, con un modelo de negocios innovador y adaptado a las necesidades del cliente, de manera eficiente, con gran calidad, en el menor tiempo posible y en armonía con el medio ambiente.

4.2.2 Visión

Convertir a ExclusivCar en una opción que busque permanentemente la innovación en la oferta de servicios automotrices en el Distrito Federal, manteniendo una alta rentabilidad, eficiencia y compromiso con el cliente, con un servicio de calidad, rápido y serio, al alcance de cualquier persona.. Buscando mejorar continuamente nuestros procesos para brindar la más alta relación calidad/precio para el cliente, satisfaciendo todas las necesidades de limpieza, y mejora de su vehículo.

4.2.3 Valores y principios

1. Liderazgo
2. Innovación
3. Calidad
4. Honestidad
5. Responsabilidad
6. Rentabilidad
7. Eficiencia
8. Atención centrada en el cliente
9. Mejora continua
10. Cuidado del medio ambiente
11. Responsabilidad social

4.2.4 Análisis FODA

TABLA 12 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Conocimiento del mercado	1	Eliminación del pago de la tenencia en el D.F.
2	Estructura innovadora y rentable	2	Recuperación del mercado interno
3	Diversificación de ingresos	3	Mayor inversión en calles y avenidas del D.F.
4	Inversión menor al promedio	4	Recuperación de las tasas de creación de empleo
5	Se tiene un plan de negocios a diferencia de la mayoría	5	Apoyos por parte del gobierno para la creación de PYMES nuevas
6	Flexibilidad ante variaciones del mercado	6	Incremento en las ventas de vehículos nuevos
7	Flexibilidad ante la demanda y preferencia de los consumidores	7	Incremento del mercado con vehículos eléctricos
8	Siempre se necesitan los servicios	8	Que el modelo del negocio le atraiga a algún corporativo grande
9	Riesgo diversificado	9	Creación de franquicias
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Falta de experiencia	1	El formato de negocio puede que no guste
2	Poco trato con los proveedores	2	Competencia existente
3	Marca no conocida	3	Aumento de precios en materias primas
4	Mayor número de interéses en un solo local	4	Que el mercado interno no se recupere durante el horizonte del proyecto
5	No contar con un terreno propio en una avenida importante	5	Aumento de la renta del terreno
		6	Incremento de la calidad y número de sistemas de transporte público de calidad
		7	Recaída de la crisis económica internacional
		8	Incremento y propagación de la violencia y el crimen organizado en el D.F.
		9	Incremento en la contaminación atmosférica del Valle de México
		10	Incremento en los precios del petróleo
		11	Incremento de los impuestos generales, ISR, IETU, IVA
		12	Incremento de los impuestos al uso del automóvil
		13	Intromisión de líderes sindicales malintencionados
		14	Robos, extorsiones y secuestros

FUENTE: Elaboración propia

4.3 MERCADOTECNIA.

4.3.1 Objetivos del Estudio de Mercado

Los objetivos del estudio de mercado son realizar un análisis de la demanda, de la oferta; ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha o la posibilidad de brindar un mejor servicio; determinar la cantidad aproximada de bienes o servicios ofrecidos por el conglomerado que los consumidores estarían dispuestos a adquirir a determinados precios para la zona sur-suroeste del Distrito Federal.

Con el fin de cumplir con los objetivos establecidos se realizó una encuesta dirigida a los consumidores de la zona sur-suroeste del Distrito Federal, tratando de enfocarse en los consumidores que tuvieran vehículo y que se acercaran lo más posible al perfil de las revistas especializadas en el sector automotriz de interés del conglomerado, el cual publica la casa editorial MINAEDITORES S.A. de C.V. en su página de internet y los cuales aparecen en la tabla siguiente:

4.3.2 Análisis de la demanda

TABLA 13 PERFIL DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES TIPO PARA TUNING

SEGMENTO DE MERCADO	PERFIL DEL CLIENTE	BUSCAN ESCENCIALMENTE
TUNING EN GENERAL	Personas que gustan estar a la vanguardia de la tecnología automotriz, buscan lo último en equipamiento y novedades para darle una mejor apariencia a su auto.	LO ÚLTIMO EN EQUIPAMIENTO Y NOVEDADES
10% MUJER 90% HOMBRE		
18 a 40 años		
C+ C		
AUDIO	Se inclinan por llevar sus autos a centros especializados de audio para instalar equipos de alta calidad en sonido. Les gusta la música, ir al cine y bares.	MÁXIMA CALIDAD Y POTENCIA
10% MUJER 90% HOMBRE		
18 a 45 años		
C+ C D		
CEHVV	Utilizan tarjetas de crédito, acuden a restaurantes y cines, compran celulares, radiolocalizadores equipos de sonido y computo, practican deporte gustan de ir a centros de diversión.	LOS AUTOS MÁS EQUIPADOS
15% MUJER 85% HOMBRE		
18 a 40 años		
C+ C		
MODELOS VOLKSWAGEN	(Volkswagen, Seat, Audi, Porsche) Son personas amantes de la marca, gustan de las modificaciones y actualizaciones. Son prácticos, administradores y calculadores.	LOS AUTOS MÁS Y MEJORES EQUIPADOS / ÚLTIMAS NOVEDADES
10% MUJER 90% HOMBRE		
18 a 45 años		
C+ C		
PICKUPS	Hombres que por su trabajo o por gusto, conducen camionetas tipo Pick up, y necesitan tips de accesorios, mejoras, precios, entre otros.	BOUTIQUE / CAMIONETAS MODIFICADAS
100% HOMBRE		
25 en adelante		
C+ C		

FUENTE: Elaboración propia con información de (MINAEDITORES, 2010)

Como se puede apreciar en dicha tabla, la mayor parte de los clientes potenciales se encuentran en los segmentos de mercado cuyo nivel socioeconómico es D, C y C+, cuya mayoría son hombres entre los 18 y 45 años de edad.

4.3.2.1 Tamaño de la muestra

La muestra es un subconjunto del conjunto universo que debe ser representativo y suficiente, es decir, todos los elementos de la muestra deben tener las características del universo y la cantidad de elementos de la muestra debe ser suficiente y estar libre de errores. Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq}{\varepsilon^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza

p = probabilidad de aceptación

q = probabilidad de rechazo

ε = error de estimación

Para determinar el valor de z se deben consultar las tablas de la distribución de probabilidad normal, para lo cual considero un nivel de confianza del 90%, al cual le corresponde un valor de z de 1.645.

Dado que los valores de p y q corresponden a las probabilidad de aceptación o rechazo, pero no se posee información preliminar para determinar alguna tendencia en particular, considero un valor de p = 0.5 y de q = 0.5.

El valor del error de estimación puede tener varios valores, pero dadas las limitaciones económicas y de tiempo que implica un estudio realizado por una sola persona, considero el error máximo de estimación aceptable, el cual corresponde al 8.5%.

De esta manera el tamaño de la muestra será:

$$n = \frac{(1.645)^2(0.5)(0.5)}{(0.085)^2}$$

$$n = 94 \text{ encuestas}$$

Éste valor corresponde al número mínimo de encuestas a realizar para que la muestra pueda ser considerada representativa del conjunto universo, dados los parámetros considerados aquí. De esta manera para el estudio de mercado realizaré como mínimo 100 encuestas, de modo que los resultados puedan ser aceptables.

4.3.2.2 Diseño de la encuesta realizada

La encuesta realizada se muestra a continuación:

ILUSTRACIÓN 22 ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES POTENCIALES

MARCAR CON UNA "X" O ESCRIBE LA RESPUESTA QUE CONSIDERES CONVENIENTE:

1. - ¿Qué medio de transporte usas más? (Enumera los tres primeros que uses más frecuentemente)

- Metro
- Transporte público (Microbuses, Metrobús y similares)
- Camioneta propia/familiar
- Auto propio/familiar
- Motocicleta
- Bicicleta
- Otro: _____

2. - ¿Dispones de automóvil para transportarte?

- Sí
- No (Pasa a la pregunta 9.-)

3. - ¿De qué tipo es tu auto?

- Compacto o subcompacto
- Sedán (Mediano o gde.)
- Minivan / SUV
- Camioneta / Pickup
- Deportivo ó de lujo

4. - ¿Le has realizado alguna mejora a tu automóvil desde que lo adquiriste?

- Sí
- No (Pasa a la pregunta 6.-)

5. - ¿Qué tipo de mejora(s) le has hecho a tu automóvil? (Marca todas las mejoras que correspondan)

- Radio o estéreo
- Bocinas
- Ponerle una pantalla de video
- Tapones de las llantas
- Rines
- Cambiar o modificar la pintura o apariencia exterior del auto
- Mejorar los interiores del automóvil (vestiduras)
- Mejorar los accesorios de tu automóvil (tapetes, palanca de velocidades, volante, y similares)
- Mejorar la potencia del motor (Recortar pistones, añadir compresor de aire y similares)
- Instalarle un mejor equipo de seguridad al automóvil (Alarmas, bastones, y similares)
- Otro: _____

6. - ¿Cada cuando acostumbras lavar tu auto? (Tu o que otra persona lo haga)

- 2 ó más veces a la semana
- 1 vez a la semana
- 1 vez cada dos semanas
- 1 vez cada tres semanas
- 1 vez al mes
- Menos de 1 vez al mes
- Nunca

7. - ¿Cuánto pagarías para que alguien más lavara tu automóvil?

- Máximo \$20
- Entre \$21 y \$50
- Entre \$51 y \$100
- Más de \$100
- No dejaría que nadie más lave mi automóvil

8. - ¿Cuánto pagarías por una Estética automotriz: Que después de lavarlo y encerarlo estuviera tan limpio y brillara como cuando era nuevo, por dentro y por fuera?

- Máximo \$200
- Entre \$201 y \$500
- Entre \$501 y \$1000
- Más de \$1000

9. - ¿De qué sexo eres?

- Hombre
- Mujer

FIN DEL CUESTIONARIO. MUCHAS GRACIAS

FUENTE: Elaboración propia

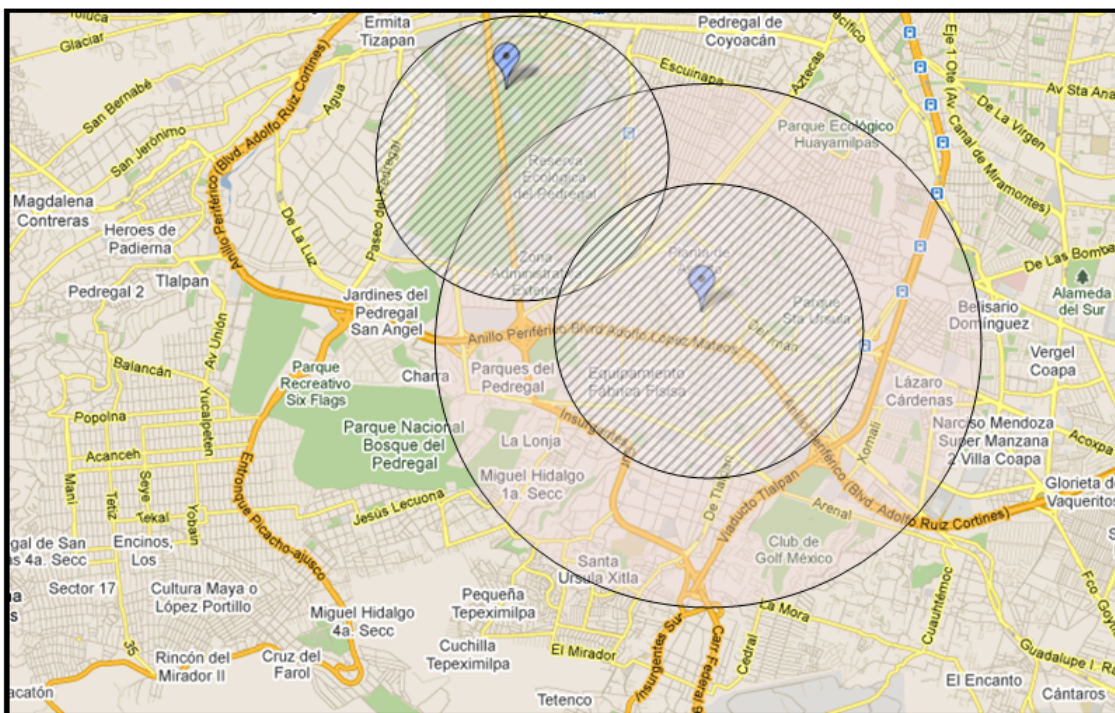
4.3.2.3 Zona geográfica de interés de la encuesta

Para poder realizar la encuesta al segmento de mercado que más se aproximase a éste perfil y que los lugares de aplicación de la encuesta se acercaran lo más posible a los requisitos de la zona de interés de la ciudad y a la vez cumplieran con facilidad de aplicación y practicidad, se realizó un análisis a la zona sur-suroeste del Distrito Federal y se encontró que los lugares idóneos en los cuales existen aglomeraciones significativas de personas que se acercaran lo más posible al perfil deseado se encontraron los lugares siguientes:

El centro comercial “Gransur”, ubicado en la Av. Blvr. Gransur, entre Av. del imán y el periférico, en la colonia U.H. Olímpica y en la UNAM, en la “Ciudad Universitaria” ubicado en Av. Insurgentes Sur entre el eje 10 sur y la Av. Antonio Delfín Madrigal.

A continuación, en la Ilustración 23 se muestra un mapa en donde se indican los lugares de aplicación y la zona de interés como mercado potencial:

ILUSTRACIÓN 23 ÁREA DE INTERÉS COMO MERCADO POTENCIAL



FUENTE: Elaboración propia

Simbología:	
	Área esperada de información.
	Área de interés del estudio

En total se aplicaron más de 110 encuestas en diferentes proporciones, de las cuales 110 pudieron ser incluidas en el estudio, ya que fueron contestadas en su totalidad o

casi en su totalidad y cumplieron que los entrevistados eran dueños o utilizaban para su uso personal algún vehículo, ya fuera compacto, sedán o camioneta

El objetivo era que se tuvieran por lo menos 100 encuestas de personas con un perfil lo más cercano posible al mostrado en la tabla “Perfil de mercado y clientes tipo” y que contaran con un vehículo propio para su transporte regular. Por lo que se fueron aplicando las encuestas hasta que el total de encuestas de personas con auto cuyas respuestas cumplieran con un mínimo de coherencia fuera superior a las 100 encuestas.

De esta manera se incluyeron los resultados de estas 110 encuestas, ya que fueron eliminadas las encuestas cuyas respuestas fueran incongruentes y fuera notorio que las respuestas dadas no pudieran ser plausibles, como el hecho de que contestaran que sí tenían automóvil pero que no lo utilizaran nunca y lo lavaran más de 1 vez a la semana, entre otras posibles combinaciones poco creíbles, o que para efectos de éste estudio la información proporcionada en dichas encuestas fuera irrelevante.

4.3.2.4 Resultados de la encuesta

A continuación se muestran los resultados de dichas encuestas:

1. - ¿Qué medio de transporte usas más? (Enumera los tres primeros que uses más frecuentemente)

El propósito de esta pregunta era corroborar junto con la pregunta número dos, que la persona encuestada efectivamente disponía de un vehículo para su transporte regular.

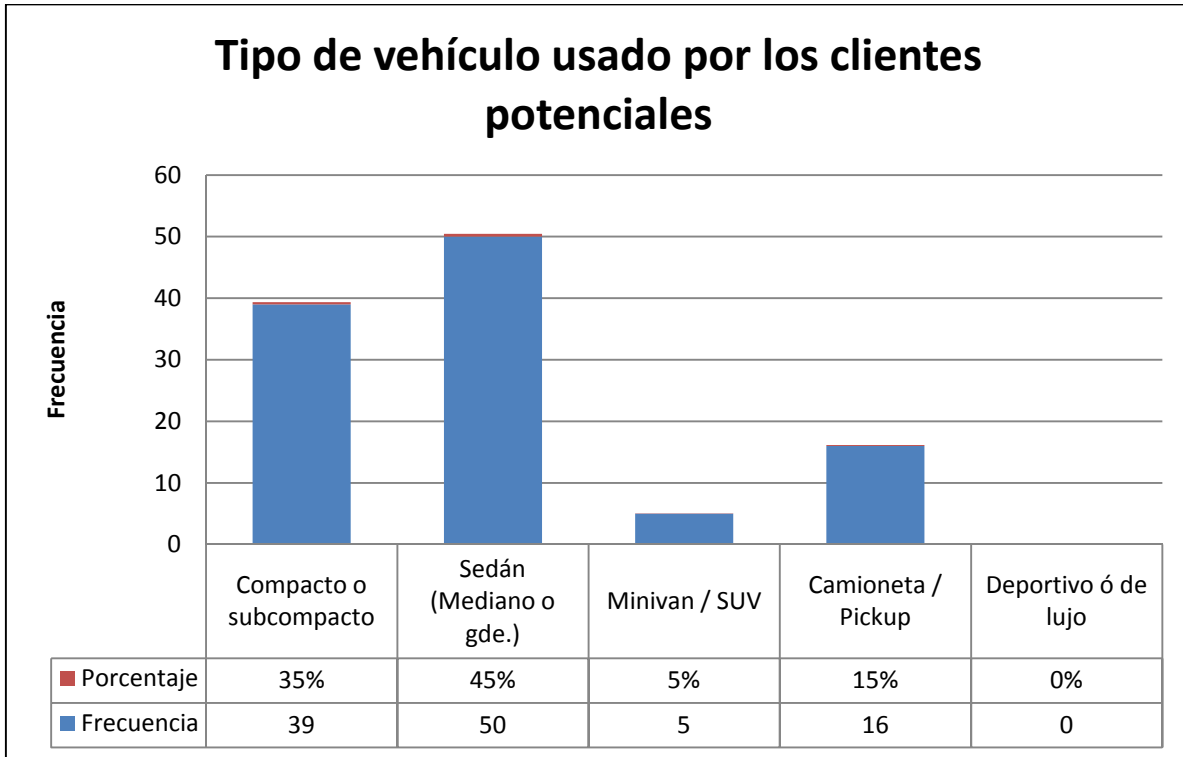
2. -¿Dispones de automóvil para transportarte?

El objetivo de ésta pregunta era investigar si la persona encuestada disponía de un vehículo para su transportación regular, se incluyeron en el estudio todas las personas que contestaron sí a esta pregunta, en total quedaron 110 encuestas al utilizar la información de ésta pregunta y corroborarla con la información de las preguntas 1 y 3.

3. -¿De qué tipo es tu auto?

Esta pregunta tiene como propósito determinar el porcentaje de vehículo utilizados por los clientes potenciales del conglomerado.

ILUSTRACIÓN 24 TIPO DE VEHÍCULO USADO POR LOS CLIENTES POTENCIALES

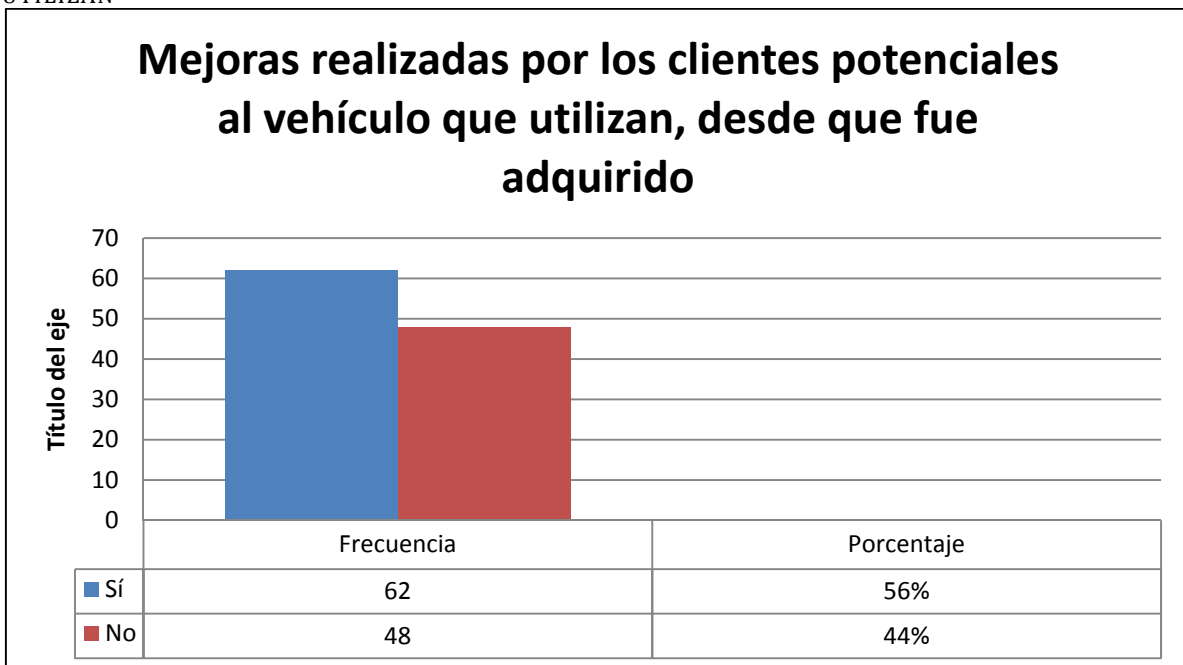


FUENTE: Elaboración propia

4. -¿Le has realizado alguna mejora a tu automóvil desde que lo adquiriste?

Esta pregunta tuvo como propósito determinar cuál será el mercado potencial de los negocios del conglomerado que incluyan modificaciones o mejoras al vehículo del cliente.

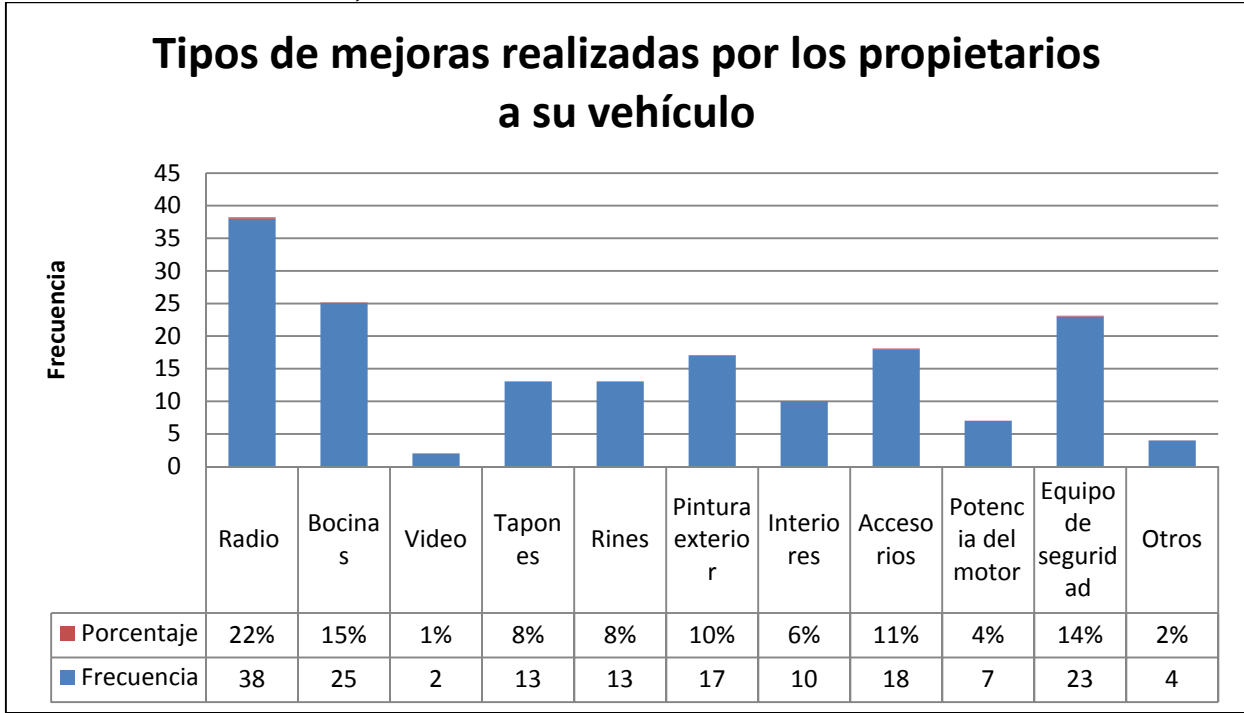
ILUSTRACIÓN 25 MEJORAS REALIZADAS POR LOS CLIENTES POTENCIALES AL VEHÍCULO QUE UTILIZAN



FUENTE: Elaboración propia

5.- ¿Qué tipo de mejora(s) le has hecho a tu automóvil? (Marca todas las mejoras que correspondan). El propósito de ésta pregunta fue determinar las modificaciones más comunes que realizan los clientes potenciales a los vehículos que utilizan regularmente y su frecuencia.

ILUSTRACIÓN 26 TIPOS DE MEJORAS REALIZADAS POR LOS PROPIETARIOS A SU VEHÍCULO

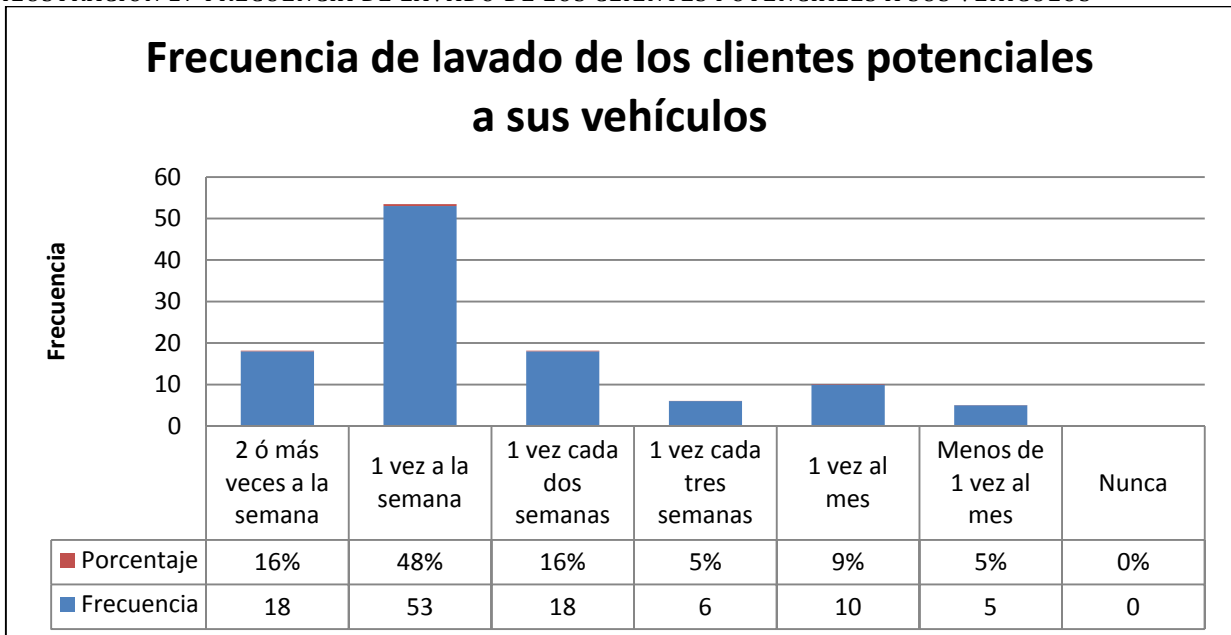


FUENTE: Elaboración propia

6.- ¿Cada cuando acostumbras lavar tu auto?

Esta pregunta tuvo por objetivo determinar cuál sería la regularidad con la que podría esperarse que los clientes acudieran al servicio de Autolavado.

ILUSTRACIÓN 27 FRECUENCIA DE LAVADO DE LOS CLIENTES POTENCIALES A SUS VEHÍCULOS

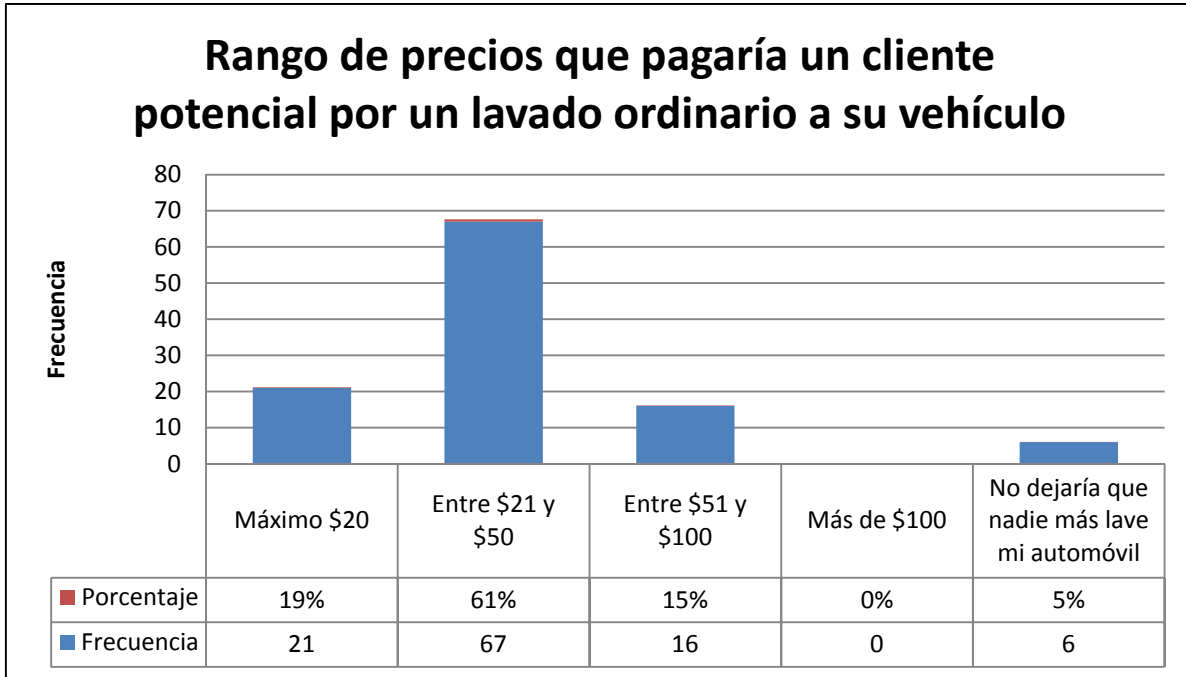


FUENTE: Elaboración propia

7. -¿Cuánto pagarías para que alguien más lavara tu automóvil?

El objetivo de esta pregunta fue determinar el precio aproximado al que podría ofertarse un servicio de lavado típico a cualquier cliente potencial.

ILUSTRACIÓN 28 RANGO DE PRECIOS QUE PAGARÍA UN CLIENTE POTENCIAL POR UN LAVADO ORDINARIO

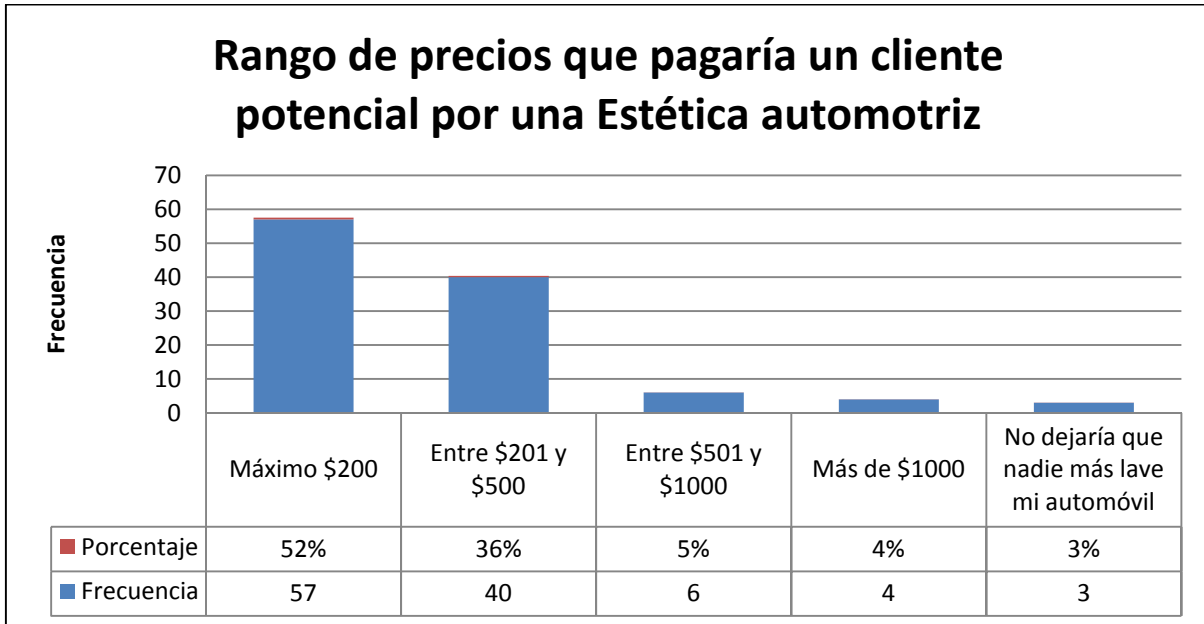


FUENTE: Elaboración propia

8. -¿Cuánto pagarías por una Estética automotriz?

El propósito de ésta pregunta fue determinar el precio aproximado que estaría dispuesto a pagar un cliente potencial por el servicio de estética automotriz.

ILUSTRACIÓN 29 RANGO DE PRECIOS QUE PAGARÍA UN CLIENTE POTENCIAL POR UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ

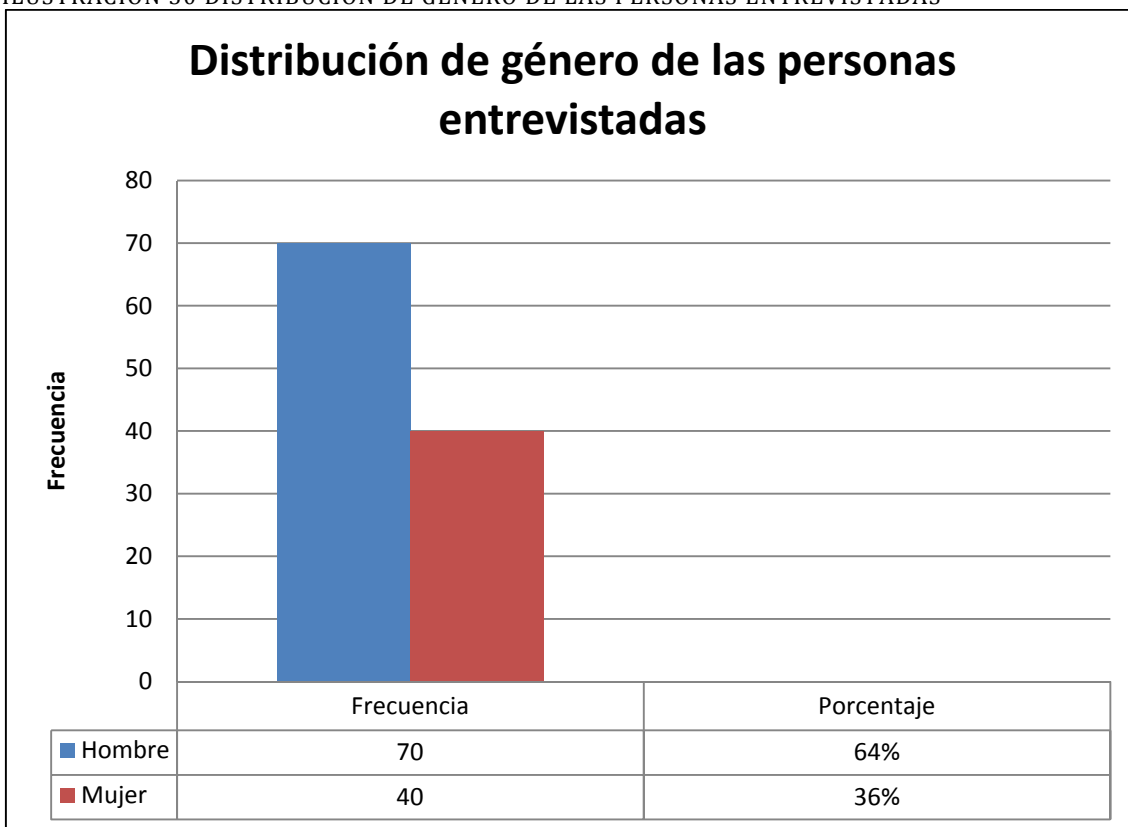


FUENTE: Elaboración propia

9. -¿De qué sexo eres?

Esta pregunta tuvo como propósito determinar la distribución de género de los clientes potenciales.

ILUSTRACIÓN 30 DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS



FUENTE: Elaboración propia

4.3.2.5 Perfil de los clientes para autolavado y estética automotriz

TABLA 14 PERFIL DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES TIPO PARA AUTOLAVADO

	SEGMENTO DE MERCADO	PERFIL DEL CLIENTE	BUSCAN ESCENCIALMENTE
CLIENTE	LAVADO Y ASPIRADO		
Sexo	60% HOMBRE 40% MUJER	Acuden a restaurantes y centros comerciales, usan celulares prepagados y generalmente conducen sedanes y subcompactos.	MANTENIMIENTO EN LIMPIEZA AUTOMOTRIZ. AHORRO DE TIEMPO Y COMODIDAD.
Edad	18 en adelante		
NSE	B C+ C		
CLIENTE	ESTÉTICA AUTOMOTRÍZ		
Sexo	90% HOMBRE 10% MUJER	Se preocupan mucho por su imagen, usan los productos y servicios más caros y de mejor calidad disponibles; conducen sedanes, camionetas y autos de lujo o deportivos.	IMAGEN IMPECABLE DE SU AUTOMÓVIL
Edad	18 en adelante		
NSE	A B C+		

FUENTE: Elaboración propia

4.3.3 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta tiene como propósito determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio (Baca Urbina, 2006)

Para realizar éste análisis utilicé tanto fuentes primarias (investigación en campo), como secundarias. Después de haber realizado dicha investigación, concluí que para el sector de mercado relacionado a los servicios automotrices, la calidad, el precio y el servicio son los principales factores que rigen éste mercado, por lo cual cae en la categoría de un mercado regido por la oferta competitiva, es decir, no puede considerarse un mercado ni oligopólico, ni monopolístico. Con lo cual se muestra que es un buen mercado para entrar a competir en él.

Los principales factores que analicé en esta etapa fueron: El número de competidores, su localización, la calidad y precio de los productos y servicios ofrecidos.

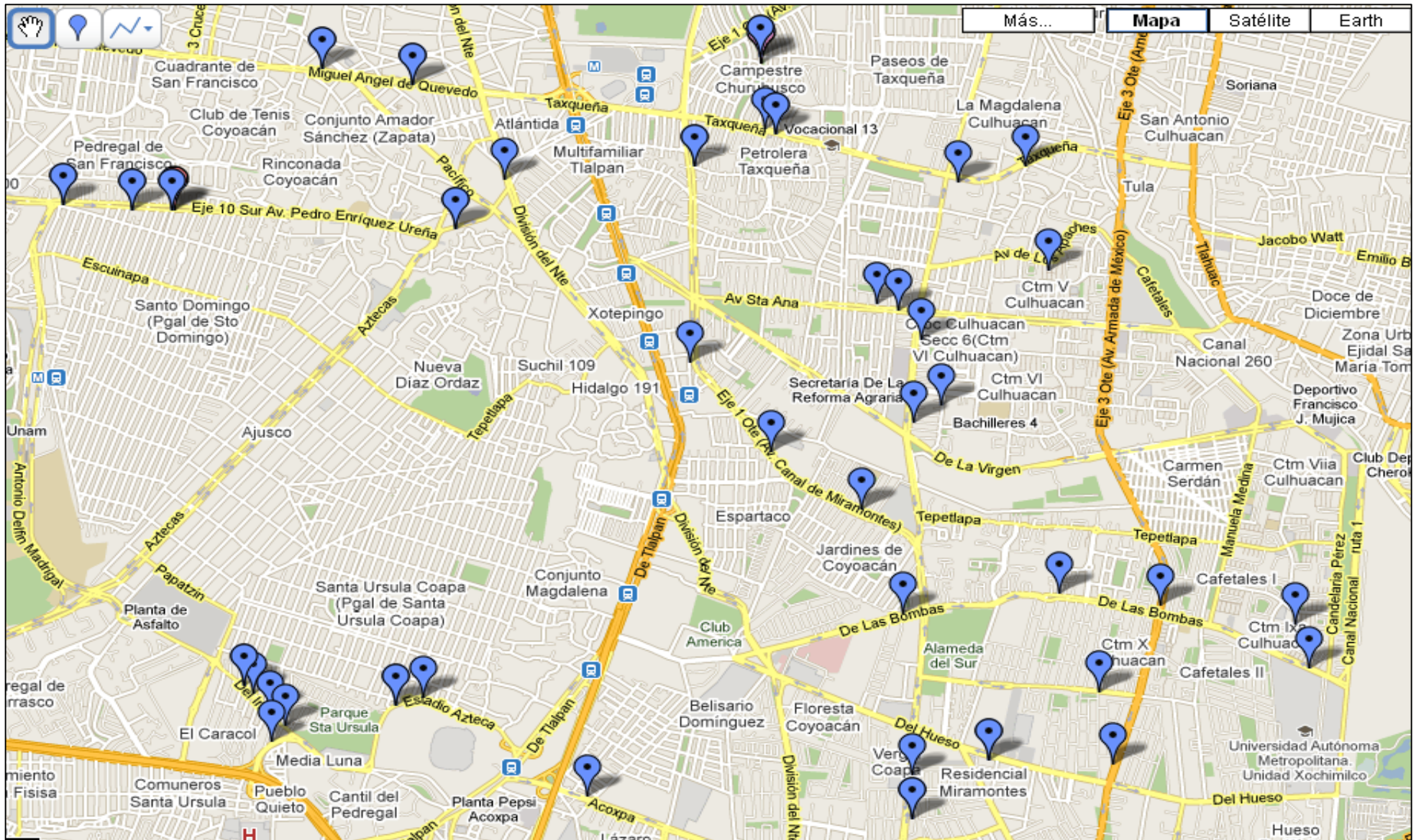
En la Ilustración 31 y 32, y en las tablas 15 y 16 muestro la localización de los negocios competidores a los que se pretende ofrecer al público a través de Exclusivcar. En la Ilustración 31 muestro la localización de los negocios competidores para la Delegación Coyoacán. En la Ilustración 32 muestro la localización de negocios competidores para la Delegación Tlalpan. En la Tabla 15 muestro los negocios competidores para autolavados y estéticas automotrices. En la Tabla 16 muestro los negocios competidores para los demás servicios analizados en éste plan de negocios.

Como puede verse el número de negocios relacionados al lavado automotriz es mucho mayor que el de los demás negocios encontrados.

Incluí la Delegación Coyoacán debido a que en ésta demarcación existe un número grande de locales dedicados a estos servicios, en cambio en la Delegación Tlalpan el número de negocios de éste tipo. De éste modo se puede muestra que es preferible analizar la competencia en la Delegación Coyoacán, y es preferible crear un nuevo negocio de éste sector en la Delegación Tlalpan, ya que habría menos competencia en ésta última demarcación.

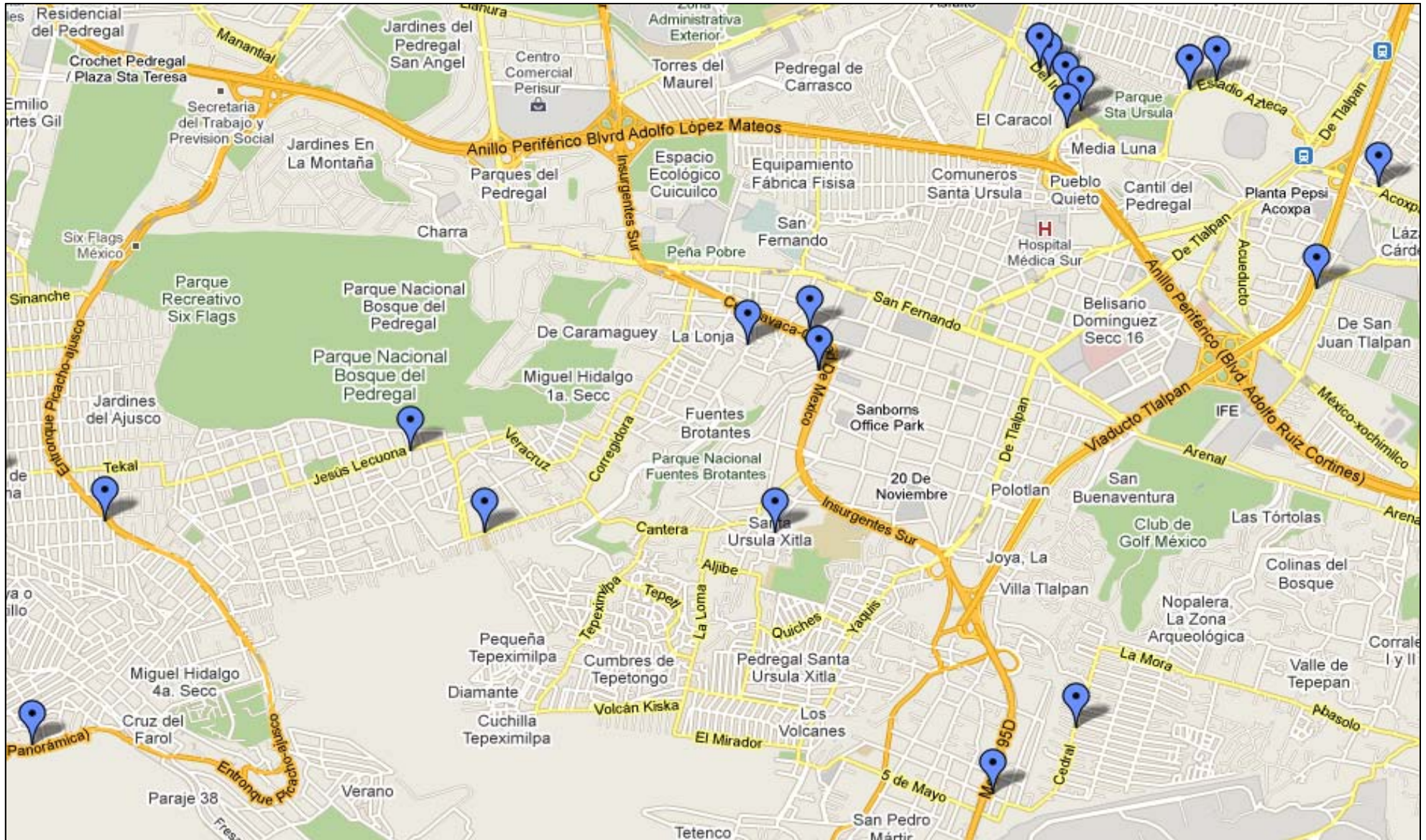
4.3.3.1 Localización de negocios competidores

ILUSTRACIÓN 31 LOCALIZACIÓN DE NEGOCIOS OFERTANDO SERVICIOS RELATIVOS AL CONGLOMERADO DELEGACIÓN COYOACÁN



FUENTE: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 32 LOCALIZACIÓN DE NEGOCIOS QUE OFRECEN SERVICIOS RELACIONADOS AL CONGLOMERADO DELEGACIÓN TLALPAN



FUENTE: Elaboración propia

TABLA 15 LISTA DE NEGOCIOS OFERENTES. CATEGORÍA AUTOLAVADO Y RELACIONADA

CATEGORÍA: AUTOLAVADO & ESTÉTICA AUTOMOTRÍZ			
NOMBRE	CALLE	COLONIA	DELEGACIÓN
C.b. Autolavado	Avenida Taxqueña 1523	Petrolera Taxqueña	Coyoacan
Splash & Go	Avenida Division del Norte 2775 B	Parque San Andres	Coyoacan
La Pera	Calzada Taxqueña 1938	San Francisco Culhuacan Barrio Sa	Coyoacan
300 Km/h	Calzada de las Bombas 839	Cafetales	Coyoacan
Auto Car Wash	Avenida Retorno 51	Avante	Coyoacan
Hidro Wash	Calle Armada de Mexico S/n	Cafetales	Coyoacan
Cordero	Calle Miramontes 2133	El Centinela	Coyoacan
High Quality	Avenida Canal de Miramontes 2677	Prados de Coyoacan	Coyoacan
Auto Servicio Lopez Hermanos	Avenida Canal de Miramontes 2040	Educación	Coyoacan
Lavado de Autos Santa Ana	Calle Sta Ana 297	Presidentes Ejidales 2a Seccion	Coyoacan
Auto-lavado2000	Calle Francisco Islas 75	Presidentes Ejidales 2a Seccion	Coyoacan
Left Automotriz , S de R.r	Calle 28 de Diciembre 21	Emiliano Zapata	Coyoacan
Autolavado	Calle Rancho Piedras Negras 169	Santa Cecilia	Coyoacan
Autolavado	Calle Luis de la Rosa 31	Presidentes Ejidales 2a Seccion	Coyoacan
Autolavado	Avenida Estadio Azteca 30	El Caracol	Coyoacan
Autolavado	Avenida Taxqueña 1801	Ex-ejido San Francisco Culhuacan	Coyoacan
Autolavado	Calle Cafetales 1803 Loc. a	Haciendas de Coyoacán	Coyoacan
Autolavado	Calle Santa Ana 212	Quetzalcoatl	Coyoacan
Lavado de Autos	Calzada de las Bombas 579	Campestre Coyoacán	Coyoacan
Auto Lavado	Calle Escuncla 1471	Cafetales	Coyoacan
Autolavado Excelencia	Carretera Picacho Ajusco 925	Heroes de Padierna	Tlalpan
Autolavado de Autos Parres	Avenida Morelos 2	Parres El Guarda	Tlalpan
Mao	Calle Panteon 3 Bis	Cumbres de Tepetongo	Tlalpan
Clear Car Sur	Calle Tenorios 318	Granjas Coapa	Tlalpan
Medicars	Calle Galeana 353	Miguel Hidalgo 2a Seccion	Tlalpan
Servicio Maya	Calle Corregidora 62	Miguel Hidalgo	Tlalpan
Shine Cab Mexico	Calle Honun 191	Heroes de Padierna	Tlalpan
Autolavado	Calle Izamal Mz. 103 Lt. 10	Heroes de Padierna	Tlalpan
Autolavado	Calzada Mexico-xochimilco 5159	Guadalupe	Tlalpan
Autolavado	Avenida Viaducto Tlalpan 128 Xx	Chimali Residencial	Tlalpan
Autolavado	Avenida Viaducto Tlalpan 128	Chimali Residencial	Tlalpan
Autolavado	Calle Ayuntamiento 107	La Lonja	Tlalpan
Autolavado	Calzada Seye 285	Heroes de Padierna	Tlalpan
Autolavado	Calle Cedral 148	San Pedro Martir	Tlalpan
Servicio Maya	Calle Corregidora 62	Miguel Hidalgo	Tlalpan
Autolavado	Calzada Mexico-xochimilco 5159	Guadalupe	Tlalpan
Autolavado	Calle Cedral 148	San Pedro Martir	Tlalpan

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 16 LISTA DE NEGOCIOS OFERENTES. CATEGORÍA SERVICIOS AUTOMOTRICES VARIOS

CATEGORÍA: SERVICIOS AUTOMOTRICES VARIOS				
	NOMBRE	CALLE	COLONIA	DELEGACIÓN
1	AUTO DYNAMICA	Av. San Jerónimo 804	Puente Sierra	Álvaro Obregón
2	Autoalarmas	Av. del Imán s/n entre 2a y 3a cerrada del Imán	Pedregal de la zorra	Coyoacán
3	Tuning & Accesorios Automotrices	Av. del Imán s/n entre 5a y 6a cerrada del Imán	Pedregal de la zorra	Coyoacán
4	Autolavado Fuentes Brotantes	Fuentes Brotantes s/n entre Av. Insurgentes sur y La turbina	Fuentes Brotantes	Tlalpan
5	Autolavado	Av. Taxqueña s/n entre Petroleos Mexicanos y Refinería Minatitlán	Petrolera Taxqueña	Coyoacán
6	Autoalarmas y estéreos	Miguel Angel de Quevedo 932	Barrio San Lucas	Coyoacán
7	Africa Automotriz & Autolavado	Miguel Angel de Quevedo s/n entre Africa y Asia	Villa San Francisco	Coyoacán
8	Autotuning, incluyendo ESTÉTICA	Cerro de la estrella s/n esq. Cerro del mercado	Petrolera Taxqueña	Coyoacán
9	Tuning	Av. Estadio Azteca s/n	Joyas del pedregal	Coyoacán
10	Mecánica con serv. lavado	Av. Universidad s/n esq. Eje 10 sur	Copilco Universidad	Coyoacán
11	Vestiduras automotrices	Av. Canal de miramontes s/n esq. Ricardo Monges López	Petrolera Taxqueña	Coyoacán
12	Pintura automotriz y modificación autos	Eje 10 sur s/n entre Jumil y Tenejac	Pedregal de Santo Domingo	Coyoacán
13	Autolavado	Candelaria s/n entre Montserrat y Pacífico	Unidad Montserrat	Coyoacán
14	Eléctrico automotriz	Eje 10 sur s/n esq. Coyamel	Pedregal de Santo Domingo	Coyoacán
15	Venta y reparación de rines	Eje 10 sur s/n entre Ilima y Copal		Coyoacán
16	Autoboutique Estética automotriz Autolavado	Canal de Miramontes esq. Av Acoxta	Villa Royale	Coyoacán
17	Hojalatería y pintura automotriz	Av. Canal de miramontes s/n entre Las Brujas y Av del hueso	Real del sur	Coyoacán
18	Mecánica & Autolavado	Calz. del hueso s/n entre Av. de los Tenorios y Algodonales	Gabriel Ramos Millán	Coyoacán

FUENTE: Elaboración propia

4.3.3.2 Análisis de precios y servicios de autolavado y estética automotriz

En ésta sección muestro los resultados de los análisis que realicé para determinar los 4 tipos y productos de servicios automotrices con mayor demanda: Autolavado y Estética automotriz, Audio & Video, Autoalarmas y Rines y tapones. La investigación realizada para los servicios de autolavado fue principalmente a través de fuentes primarias, es decir, a través de visitas en campo, aunque también utilicé fuentes secundarias. En cambio los datos obtenidos para los demás negocios fueron obtenidos principalmente a través de fuentes secundarias.

A continuación, en la Tabla 17 muestro los precios y tipos de servicio más representativo que encontré para el sector auto lavados y estéticas automotrices:

TABLA 17 TABLA DE PRECIOS BÁSICOS DE SERVICIOS OFRECIDOS POR EL AUTOLAVADO

PRECIOS BÁSICOS DEL AUTOLAVADO		
SERVICIO	TIPO DE VEHÍCULO	PRECIO
A + L	Autos compactos	\$ 55.00
A + L	Autos medianos	\$ 65.00
A + L	Camionetas Suv, Van o Pick-up	\$ 85.00
EST	Cualquiera de los anteriores	\$ 400.00

Significado de las letras en la columna "SERVICIO" : A - Aspirado, L - Lavado, EST- Estética automotriz.

FUENTE: (Alto nivel, 2010) y datos recolectados en campo.

4.3.3.3 Análisis de los precios y productos para Audio & Video automotriz

TABLA 18 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS CATEGORÍA AUDIO & VIDEO

CATEGORÍA: AUDIO & VIDEO				
	ARTICULO	% VENTAS	ARTICULOS COMPRADOS	PRECIO
1	Autoestereo Digital Usb-Sd-Desmontable	16.0%	466	\$ 595
2	Antena Para Tv Para Autoestereo Eonon	11.7%	341	\$ 399
3	Autoestereo Usb Sd Am Fm 550w Pmpo	10.7%	312	\$ 588
4	Cubierta De Seguridad Anti Robo Para Estereos 2 Din Eonon	9.5%	276	\$ 400
5	Autoestereo Mp3 Pantalla Digital, Usb Y Sd/Mmc	5.7%	167	\$ 570
6	Autoestereo Mp3 Lector Usb Y Sd Radio Fm + Cromado Lujo	5.3%	155	\$ 639
7	Eonon 821 Estereo Dvd Usb Sd Bluetooth Ipod Camara Reversa	4.9%	142	\$ 3,149
8	Estereo Eonon 1091 Dvd Mp3 Ipod Lcd 7 Autoestereo Stereo	4.8%	139	\$ 3,549
9	Autoestereo Mp3 Radio Fm Lector Usb Y Sd - Alta Potencia	3.7%	109	\$ 749
10	2011 Eonon D1303 Alta Definicion Hd Dvd Bluetooth Tv Ipod	3.7%	107	\$ 4,599
11	Autoestereo Alpine Ida-X303 Mp3 Usb Y Ipod 2009	3.2%	92	\$ 2,269
12	Autoestereo D Usb Ipod Mp3 Kenwood	3.0%	87	\$ 2,199
13	Eonon D1302 Pantalla 7' Dvd Tv Touch Bluetooth Usb Sd	2.9%	86	\$ 3,399
14	Autoestereo Pioneer 2200ub 2010 Mp3 D Usb Y Ipod Iphone	2.8%	81	\$ 1,679
15	Autoestereo Con Dvd Pantalla 7 Pulgadas Jensen Uv9 Usb Ipod	2.3%	68	\$ 3,199
16	Transmisor Fm Control Remoto Y Cable, Funciona Con Usb O Sd	2.2%	63	\$ 249
17	Autoestereo Kenwood D Mp3 Y Usb Ipod Iphone Mod. 2010 Mp345u	2.1%	62	\$ 1,579
18	Estereo Eonon D1202 Pantalla 7 Dvd Tv Usb Sd Touch Bluetooth	1.9%	55	\$ 3,099
19	Autoesteres Sony 2010 Mp3 Usb Ipod Cd Auxiliar Cdx-Gt640ui	1.9%	55	\$ 1,899
20	Subwoofer Pioneer 12 Ts-W308d4 Modelo 2010 1400 Watts	1.8%	53	\$ 1,109
	TOTAL	100%	2916	-
	PRECIO PROMEDIO	-	-	\$ 1,795.85

FUENTE: Elaboración propia con datos de (Mercado libre.com)

En las tablas 18, 19 y 20, muestro los resultados del análisis que realicé a la sección automotriz de la página electrónica mercadolibre.com. Para esto analicé los resultados de ventas realizadas durante la totalidad del año 2010 a través de éste medio. Decidí realizar el análisis de estos negocios a través de fuentes secundarias debido a que es una manera mucho más eficiente de conseguir la información simultánea de varios negocios del sector automotriz, que a través de visitas en campo.

En la Tabla 18 se puede ver como durante el año 2010 se realizaron ventas de 2,916 artículos a través de su sistema electrónico; de los cuales el artículo más vendido fue un autoestéreo con entrada USB y carátula desmontable, con 466 ventas, representando el 16% de las ventas de los 20 artículos más vendidos. El precio del artículo más vendido fue de \$595 pesos y el precio promedio de venta de los 20 artículos más vendidos fue de \$1,795 pesos.

4.3.3.4 Análisis de los precios y productos para auto-alarmas

En la Tabla 19, se puede ver como el precio promedio de los 20 artículos más vendidos fue de \$688 pesos, y el artículo más vendido correspondió a la Alarma marca Viper, con 47 ventas durante el 2010, lo que representó el 12.6% de las ventas de estos artículos. A continuación muestro la tabla completa, donde se puede ver con detalle los 20 artículos más vendidos para la categoría auto alarmas.

TABLA 19 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS CATEGORÍA AUTOALARMAS

CATEGORÍA: AUTOALARMAS			
ARTICULO	% VENTAS	ARTICULOS COMPRADOS	PRECIO
1 Alarma Viper 350 Plus Modelo 2010	12.6%	47	\$ 1,299
2 Auto Alarma Dub Metalick Antiasalto 2 Canales	9.4%	35	\$ 499
3 Sirena De Pato Altavoz Y 3 Tonos	9.1%	34	\$ 510
4 Seguros Para Rin Garantia De Por Vida	7.2%	27	\$ 499
5 Alarma Viper 350plus 2009 2 Controles Seguridad Garantizada	6.7%	25	\$ 1,249
6 Sensores De Reversa 4 Puntos Varios Colores Con Display Lcd	6.1%	23	\$ 770
7 Birlos Y Tuercas De Seguridad Para Auto.	5.1%	19	\$ 300
8 Pelicula Antiasalto	4.8%	18	\$ 800
9 Inmovilizador Bloqueo Motor Cortacorriente De Tacto As-2b	4.5%	17	\$ 399
10 Auto Alarma Audiobahn Metalick Antiasalto 2 Ch	4.5%	17	\$ 499
11 Auto Alarma Dub Slim	3.5%	13	\$ 475
12 Carcaza Peugeot Platina Clio Yaris Corsa Astra Jetta Seat	3.5%	13	\$ 470
13 Control Remoto Ford Chevrolet Chrysler Nissan Vw Toyoya Etc	3.2%	12	\$ 580
14 Sensor De Reversa Para Cualquier Coche calidad De Agencia	3.2%	12	\$ 795
15 Corta Corriente Automotriz De Tacto	2.9%	11	\$ 310
16 Alarma Para Automovil Dub Slim Control Extra Delgado	2.9%	11	\$ 529
17 Carcasa Llave Carcasa Contro Toyota Camry Yaris Corolla Rav4	2.7%	10	\$ 450
18 Birlos Y Tuercas Para Rines , Especiales , Candado Seguridad	2.7%	10	\$ 500
19 Tuercas Y Birlos De Seguridad 12x1.5 14x 1.5 1/2-20 9/16-18	2.7%	10	\$ 300
20 Alarma Viper 5002 modelo 2007 Control Pantalla - Sensor Pa7	2.7%	10	\$ 2,530
TOTAL	100%	374	-
PRECIO PROMEDIO	-	-	\$ 688.15

FUENTE: Elaboración propia con datos de (Mercado libre.com)

4.3.3.5 Análisis de los precios y productos para rines y tapones

La categoría de rines y tapones, es la que presentó el precio promedio más alto de las categorías analizadas anteriormente; presentando un precio promedio de venta de \$5,067 pesos. Sin embargo, el número de artículos vendidos de ésta categoría es menor que el número de artículos vendidos en otras categorías. En la Tabla 20 pueden verse los resultados completos del análisis realizado a los 20 artículos más vendidos para ésta categoría en la tienda virtual de mercadolibre.com. Una de las ventajas de vender estos artículos, es que se pueden vender 4 piezas en cada venta, ya que un vehículo particular típico tiene 4 ruedas, de este modo las ventas de rines puede generar tickets promedio muy altos.

Es importante resaltar que los consumidores de estos productos tienden a ser muy exigentes con la calidad y características de estos productos, por lo que se debe tener un inventario grande para poder satisfacer las expectativas de estos clientes.

TABLA 20 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS CATEGORÍA RINES Y TAPONES

CATEGORÍA: RINES Y TAPONES				
ARTICULO	% VENTAS	ARTICULOS		PRECIO
		COMPRADO	S	
1 (USADO) Rines Original Honda Accord Civic Si Crv R17	9.9%	33	\$	5,565
2 Rines 17 Jetta Clásico Edición Limitada	9.3%	31	\$	6,000
3 Emblema Metalico Para Tapones Y Rines Vw,beetle,point.Class1	7.8%	26	\$	299
4 Rine Originales 18 19 20 Pulgadas Varios Modelos	7.5%	25	\$	14,000
5 Rines Originales De Agencia Todas Las Medidas Vw Seat Mazda	6.6%	22	\$	5,000
6 (USADOS) Rines R14 Chevy C3 Corsa G3 Aveo	6.6%	22	\$	3,480
7 Rines 17 Remate De Bodega	6.0%	20	\$	5,400
8 Rines R15 Seat Ibiza Cordoba Leon Altea Toledo	6.0%	20	\$	3,600
9 Rines Dodge Jeep Chrysler Journey Liberty Patriot Caliber	5.7%	19	\$	5,000
10 Rines Originales Nissan Sentra Y Tida 16 Pulg Mod 09 Y 010	5.4%	18	\$	4,800
11 Oferta Rines 16 ,tracker, Vectra , Jetta Tdi, Bmw, Cruze	4.5%	15	\$	3,600
12 Tapones,centros,logos Todas Las Marcas	3.9%	13	\$	600
13 Rines Originales Chevrolet Aveo Pontiac G3 Chevy Etc	3.6%	12	\$	4,200
14 (SEMINUEVOS)Rines Mazda Sport 2010 Rin 17 Mazda 3	3.6%	12	\$	6,000
15 Birlos Y Tuercas D Seguridad para Rines Y Llantas	3.6%	12	\$	796
16 Rines Y Llantas Dodge Journey Rt Rin 19 Kumho 225/45r19 Nvas	3.0%	10	\$	16,000
17 Rines Vw Jetta Crossfox Polo Lupo Beatle Jetta A 5 Bora	2.7%	9	\$	3,600
18 Rines Vintage Tipo Empi Foose Cragar Sin Llantas 15 Vocho Vw	2.1%	7	\$	5,000
19 Rines 14 Nuevos Diseños Negros Pulidos. Garantia	1.8%	6	\$	3,600
20 Rines para focus, en barrenación 4-108 med	0.3%	1	\$	4,800
TOTAL	100%	333		-
PRECIO PROMEDIO				\$ 5,067.00

FUENTE: Elaboración propia con datos de (Mercado libre.com)

4.4 PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.

En esta sección presento los resultados del estudio que realicé en campo para determinar el costo, los materiales, la mano de obra y los procedimientos requeridos para realizar una estética automotriz.

Los datos recabados para éste estudio fueron tomados durante un lapso de 2 semanas en un autolavado improvisado por mí mismo y otros conocidos y amigos. Además contratamos empleados con experiencia en ésta actividad, de modo que pude comparar las horas-hombre que requiere una persona que ya superó la fase inicial de la curva de aprendizaje de éste proceso con el de una persona sin experiencia previa.

Los productos y marcas mencionados aquí fueron utilizados en una situación real para realizar una actividad por la cual se cobró el servicio con clientes reales y exigentes. En éste periodo de tiempo se atendieron vehículos subcompactos, compactos, camionetas y vehículos de lujo, de modo que pude obtener un promedio de las cantidades de producto y horas-hombre necesarias para realizar ésta actividad.

4.4.1 Estudio de una estética automotriz

Número de personas por cuadrilla: 3 personas

Horas-hombre trabajadas: 3 hr-hombre

Proceso de limpieza

Pasos a grandes rasgos:

1. Recepción
2. Aspirado
3. Limpieza
4. Pulido
5. Entrega

Pasos desarrollados:

1. Recepción de vehículo
2. Llevar el vehículo al lugar de limpieza
3. Limpieza de tapetes
 - a. Secado de los tapetes al sol
4. Aspirado de interiores
5. Aspirado de la cajuela
6. Aspirado de exteriores
7. Limpieza de superficies de tela (no asientos)
8. Limpieza y pulido de superficies interiores: tablero, puertas, etc.

9. Limpieza de asientos (piel o tela)
10. Limpieza de superficies interiores cajuela
11. Limpieza y desengrasado del motor
12. Limpieza de carrocería
13. Limpieza y pulido de estribos
14. Pulido de carrocería (Las veces que sea necesario)
 - a. Esperar a que la pasta pulidora se seque
15. Limpieza del polvo de la pasta pulidora
16. Limpieza y pulido de rines
17. Limpieza y acabado de llantas
18. Limpieza de vidrios
 - a. Limpieza de espejos
19. Revisión de detalles (Se deben hacer varias revisiones durante todo el proceso)
20. Llevar el vehículo al lugar de espera y entrega
21. Avisar al cliente que su vehículo está listo para recogerse
22. Esperar a que regrese el cliente
23. Entregar el vehículo

El proceso debe hacerse en etapas y en un orden más o menos especificado.

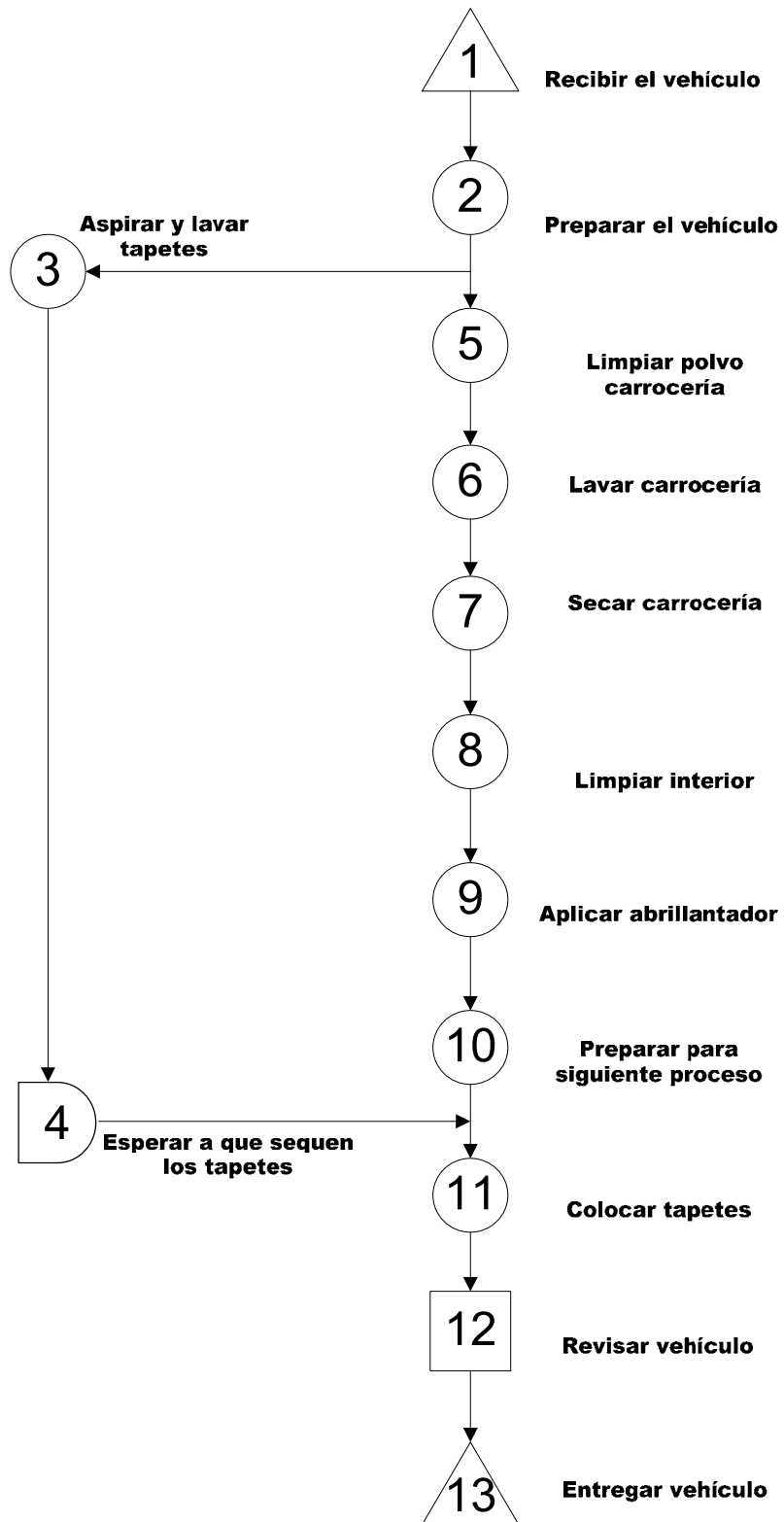
Es muy útil conocer las actividades que se van a realizar y en qué orden deben hacerse para no ensuciar una etapa anterior por no haberlo hecho en el orden adecuado.

Tener claro que actividades faltan, en qué orden debe hacerse y en cuánto tiempo.

En la Ilustración 33, que aparece en la página siguiente, muestro el diagrama de proceso necesario para realizar el lavado de un vehículo, tal como se realizó en campo durante la investigación de ésta etapa. Como puede verse hay etapas que pueden realizarse de manera simultánea, de modo que el uso del tiempo de proceso puede ser reducido.

En las tablas 21, 22, 23, 24, 25, y 26 muestro los resultados detallados del estudio en campo que realicé en ésta sección. En ellas puede verse las cantidades de artículos, productos, mano de obra y sus costos para realizar una Estética automotriz de manera comercial. En la Tabla 26 presento el resumen de los costos en los que se incurre al realizar una estética automotriz, así como el precio comercial que propongo para éste servicio para la empresa Exclusivcar, cuyo plan de negocios se desarrolla en ésta tesis.

ILUSTRACIÓN 33 DIAGRAMA DE PROCESO DEL LAVADO DE UN VEHÍCULO



Nomenclatura:

- ▽ Almacenamiento
- Operación
- Inspección
- ◐ Demora
- ⇨ Transporte

FUENTE: Elaboración propia

4.4.1.1 Resultados del análisis y medición de productos usados en una estética automotriz

TABLA 21 RESULTADO DEL ANÁLISIS DE MANO DE OBRA E INSUMOS REQUERIDOS PARA UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ.

PRODUCTOS USADOS	ml usados	Utilidad
Limpiador de alfombras y tapicería	100	Limpieza telas
Lubrivinil	400	Limpia y da brillo a superficies plásticas
Tratamiento para piel	80	Limpia y humecta piel
Lava y encera	850	Lavado general-pulido 1a fase
Cristalex	150	Limpieza vidrios
Desengrasante	70	Limpieza motor
Cera líquida	350	Abrillantador
ARTÍCULOS USADOS	% Art. de uso	Utilidad
Toalla micro fibra	10%	Lavado y pulido de las superficies
Esponja	25%	Aplicación de productos
Botella 1 L c/pistola atomizadora	1%	Aplicación de productos líquidos
MANO DE OBRA REQUERIDA	Horas-hombre	Utilidad
Horas-hombre/auto	6	Elaboración del proceso

FUENTE: Elaboración propia

La marca de los productos utilizados es “Ervic”. Las cantidades aquí registradas corresponden a un vehículo sedán de tamaño mediano, por lo que pueden existir diferencias respecto al tamaño de otros vehículos. Por ello se recomienda considerarlo como un promedio y no como un dato absoluto para cualquier vehículo.

Sólo se realizó la medición de un vehículo sedán por las limitaciones económicas y de tiempo que implican un estudio a profundidad de todos los diferentes tipos de vehículos que podrían acudir a una estética automotriz, además de considerarse que salía de los alcances del trabajo desarrollado en ésta tesis.

4.4.1.2 Análisis de costos de una estética automotriz

TABLA 22 FORMATO COMERCIAL PARA PRODUCTOS UTILIZADOS PARA UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ

	PRODUCTOS COMERCIALES	Precio [\$]	Cantidad	U.	Precio por litro [\$]	Precio por mililitro [\$]
1	Limpiador de alfombras y tapicería	\$ 170.00	5	L	\$ 34.000	\$ 0.034
2	Lubrivinil	\$ 200.00	5	L	\$ 40.000	\$ 0.040
3	Tratamiento para piel	\$ 345.00	5	L	\$ 69.000	\$ 0.069
4	Lava y encera	\$ 150.00	5	L	\$ 30.000	\$ 0.030
5	Cristalex	\$ 98.00	5	L	\$ 19.600	\$ 0.020
6	Desengrasante	\$ 69.00	5	L	\$ 13.800	\$ 0.014
7	Cera líquida	\$ 270.00	5	L	\$ 54.000	\$ 0.054
8	Cera carnauba	\$ 300.00	5	L	\$ 60.000	\$ 0.060
9	Germo-Vic	\$ 160.00	3.5	L	\$ 45.714	\$ 0.046
10	Shampoo seca-rapid	\$ 65.00	5	L	\$ 13.000	\$ 0.013
11	Greenpower	\$ 186.00	20	L	\$ 9.300	\$ 0.009
12	Crema limpiamanos	\$ 153.00	5	L	\$ 30.600	\$ 0.031
13	Líquido para lavadoras a presión	\$ 400.00	20	L	\$ 20.000	\$ 0.020

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 23 COSTO DE LOS PRODUCTOS USADOS EN UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ

PRODUCTOS USADOS	ml usados	Costo/auto
Limpiador de alfombras y tapicería	100	\$ 3.40
Lubrivinil	400	\$ 16.00
Tratamiento para piel	80	\$ 5.52
Lava y encera	850	\$ 25.50
Cristalex	150	\$ 2.94
Desengrasante	70	\$ 0.97
Cera líquida	350	\$ 18.90
TOTAL		\$ 73.23

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 24 COSTO DE LOS ARTÍCULOS USADOS EN UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ

ARTÍCULOS USADOS	Precio/Art.	Cant.	U.	# Reutilizadas	Costo/auto
Toalla micro fibra	\$ 20.00	1	pza	10	\$ 2.00
Esponja	\$ 10.00	1	pza	4	\$ 2.50
Botella 1 L c/ pistola atomizadora	\$ 18.00	1	pza	100	\$ 0.18
				TOTAL ART	\$ 4.68

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 25 COSTO DE LA MANO DE OBRA REQUERIDA EN UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ

MANO DE OBRA REQUERIDA	Costo
Pago/mes-empleado	\$ 4,200.00
Pago /dia-empleado (25 d/mes)	\$ 168.00
Costo hora-hombre [\$] (8hr/d)	\$ 21.00
Horas-hombre/auto	3
Costo hora-hombre/auto	\$ 63.00
TOTAL	\$ 63.00

FUENTE: Elaboración propia

4.4.1.3 Obtención del precio de venta de una estética automotriz

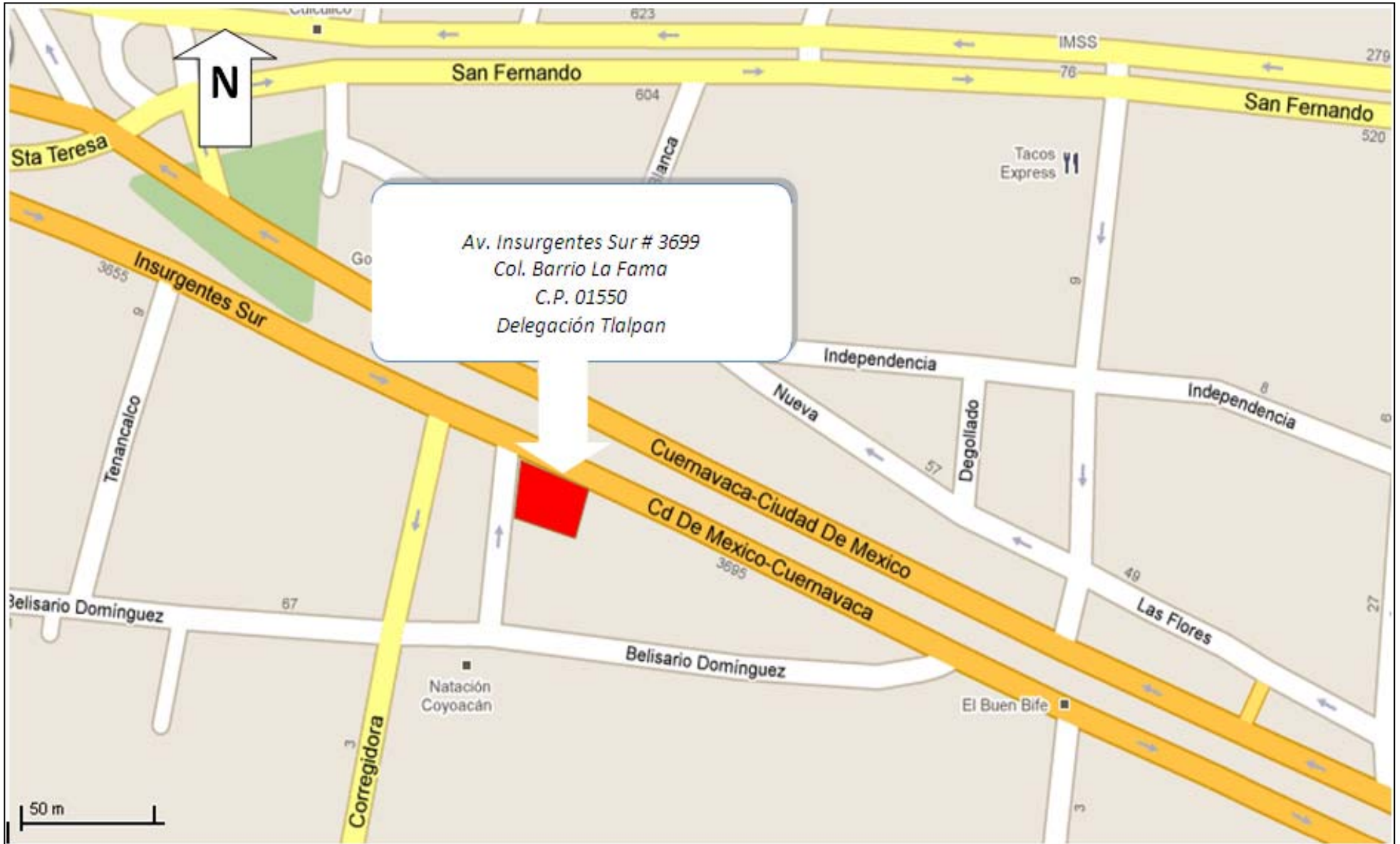
TABLA 26 DESGLOSE DEL PRECIO DE UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ

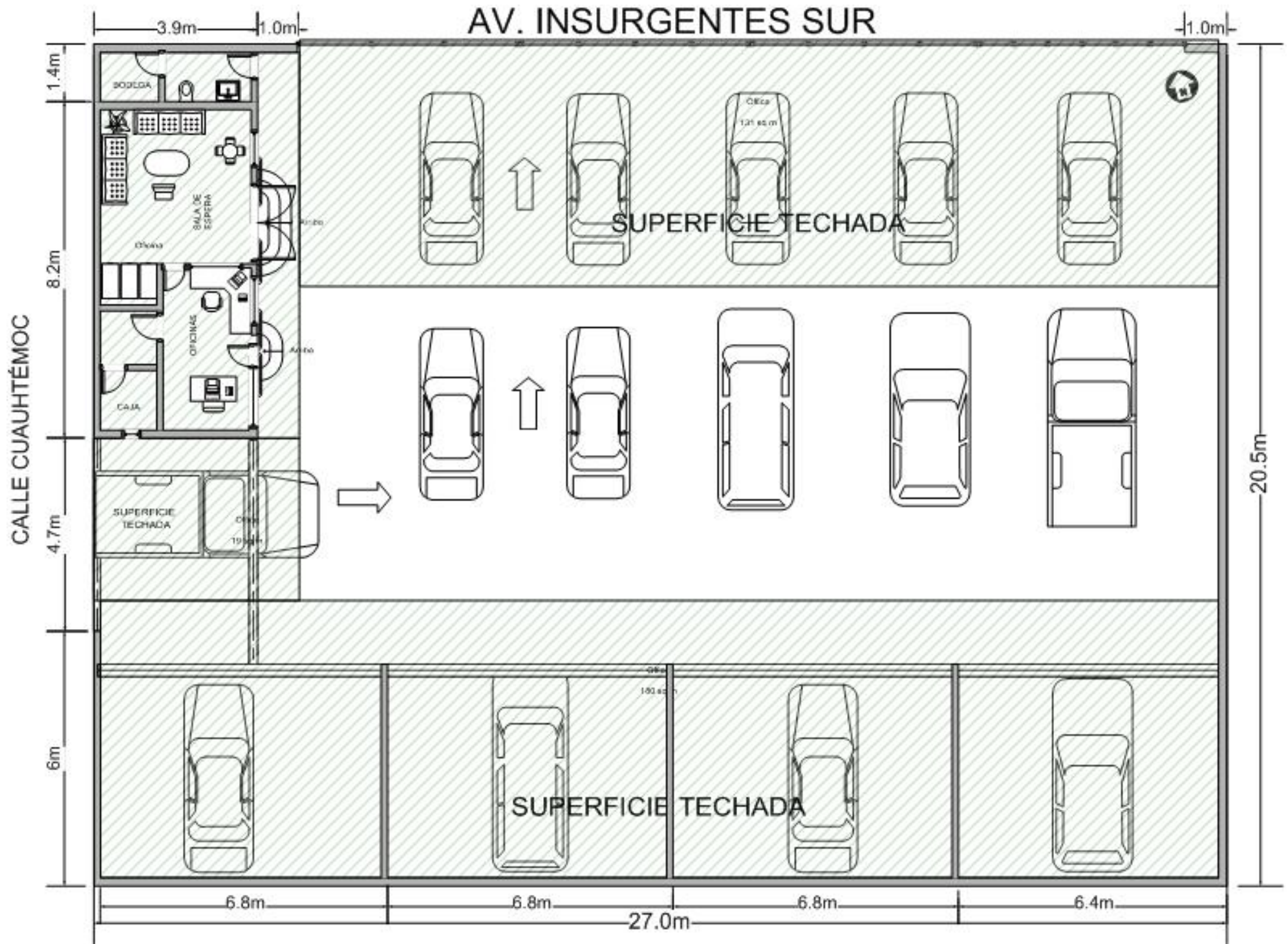
PRECIO DE UNA ESTÉTICA AUTOMOTRIZ	
Productos usados/auto	\$ 73.23
Artículos usados/auto	\$ 4.68
Mano de obra/auto	\$ 63.00
Gastos administrativos/auto	\$ 37.50
Ganancia	\$ 121.59
Precio	\$ 300.00

FUENTE: Elaboración propia

4.4.2 Localización y Layout del terreno propuesto para el proyecto

ILUSTRACIÓN 34 MAPA DE LOCALIZACIÓN DEL TERRENO PROPUESTO PARA EL PROYECTO





FUENTE: Elaboración propia

4.5 FINANZAS.

El estudio económico tiene como objetivo determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, así como otra serie de indicadores. (Baca Urbina, 2006)

4.5.1 Inversión inicial del negocio

A continuación se muestra la tabla de la inversión inicial esperada del negocio:

TABLA 27 INVERSIÓN INICIAL DEL NEGOCIO

Concepto	Cantidad	Costo
Depósito del terreno	1	\$ 25,000
Infraestructura y obra civil	n/a	\$ 150,000
Capital de trabajo	n/a	\$ 56,152
Abasto inicial de consumibles para lavado	n/a	\$ 25,000
Anuncio exterior	1	\$ 5,500
Aspiradoras industriales	5	\$ 26,000
Mobiliario y equipo de oficina (recepción, escritorios, archiveros, etc.)	n/a	\$ 30,000
Cubetas, franelas, microfibras y demás utensilios para el lavado de autos	n/a	\$ 2,000
Overoles, guantes y botas de hule para los trabajadores (con logo serigrafiado)	18	\$ 13,500
Enseres y productos de limpieza e higiene para las oficinas y sanitarios	n/a	\$ 1,400
Línea telefónica con servicio de Internet	1	\$ 1,300
Equipo de cómputo (incluye multifuncional)	2	\$ 10,000
Permisos y licencias	n/a	\$ 35,000
Botiquín de primeros auxilios , señalizaciones y extintor	2	\$ 1,500
Impresión de flyers para repartir y notas de venta	millar	\$ 800
Total de la inversión		\$ 383,152

FUENTE: Elaboración propia

4.5.2 Estimación de ventas para el primer año de operaciones

TABLA 28 ESTIMACIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER EJERCICIO

AUTOLAVADO												
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días al mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
CICLO ESTACIONAL DE VENTAS	1.3	1.3	1.3	1.3	0.7	0.7	0.7	1	1	1	1	1.3
Servicios al día	200	221	200	206	108	111	108	154	159	154	159	200
Servicios al mes	6,190	6,190	6,190	6,190	3,333	3,333	3,333	4,762	4,762	4,762	4,762	6,190
Precio prom. del lavado	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
Ventas	\$ 278,571	\$ 278,571	\$ 278,571	\$ 278,571	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 214,286	\$ 214,286	\$ 214,286	\$ 214,286	\$ 278,571
ESTÉTICA AUTOMOTRÍZ												
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días al mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
CICLO ESTACIONAL DE VENTAS	1.3	1.3	1.3	1.3	0.7	0.7	0.7	1	1	1	1	1.3
Servicios al día	10	11	10	10	5	6	5	8	8	8	8	10
Servicios al mes	310	310	310	310	167	167	167	238	238	238	238	310
Precio prom. de la Estética	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Ventas	\$ 92,857	\$ 92,857	\$ 92,857	\$ 92,857	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 71,429	\$ 71,429	\$ 71,429	\$ 71,429	\$ 92,857
AUDIO/VIDEO												
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días al mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Servicios al mes	33	30	33	32	33	32	33	33	32	33	32	33
Precio promedio por ticket	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Ventas	\$ 65,543	\$ 59,200	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543
ALARMAS												
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días al mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Servicios al mes	12	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Precio promedio por ticket	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400
Ventas	\$ 17,360	\$ 15,680	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360
RINES Y TAPONES												
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días al mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Servicios al mes	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Precio promedio por ticket	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300
Ventas	\$ 23,383	\$ 21,120	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383

FUENTE: Elaboración propia

4.5.3 Estimación de gastos fijos para el primer año de operaciones

TABLA 29 ESTIMACIONES DE GASTOS FIJOS DEL PROYECTO PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES

Gastos fijos													
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Renta del terreno	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 300,000
Renovación permisos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,000	\$ 7,000
Página de internet	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 1,152
Tienda virtual	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 232	\$ 2,784
Sistem. Punto de venta	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 9,600
Salario supervisor (1)	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 60,000
Salario cajera (1)	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 66,000
Salario vigilante (1)	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 54,000
Salario Gerente/Dueño (1)	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 120,000
Sudaderas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,705	\$ 4,705
Servicio de radiotelefonía (1)	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 8,700
Servicio telefónico con Inte	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 799	\$ 9,588
Gastos totales	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 64,357	\$ 643,529

FUENTE: Elaboración propia

4.5.4 Estimación de gastos variables de Esteticar para el primer año de operaciones

TABLA 30 ESTIMACIONES DE GASTOS VARIABLES DE ESTETICAR PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES

Gastos variables de ESTETICAR (Autolavado + Estética automotriz)													
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Articulos de limpieza	\$ -	\$ 2,000	\$ -	\$ 2,000	\$ -	\$ 1,040	\$ -	\$ 1,520	\$ -	\$ 1,520	\$ -	\$ 2,000	\$ 10,080
Consumibles autolavado	\$ 24,114	\$ 24,114	\$ 24,114	\$ 24,114	\$ 12,984	\$ 12,984	\$ 12,984	\$ 18,549	\$ 18,549	\$ 18,549	\$ 18,549	\$ 24,114	\$ 233,718
Agua	\$ 3,925	\$ 3,925	\$ 3,925	\$ 3,925	\$ 2,113	\$ 2,113	\$ 2,113	\$ 3,019	\$ 3,019	\$ 3,019	\$ 3,019	\$ 3,925	\$ 38,040
Luz	\$ 3,714	\$ 3,714	\$ 3,714	\$ 3,714	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,857	\$ 2,857	\$ 2,857	\$ 2,857	\$ 3,714	\$ 36,000
Salario lavacoches (11)	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 71,400	\$ 856,800
Gastos totales	\$ 103,153	\$ 105,153	\$ 103,153	\$ 105,153	\$ 88,498	\$ 89,538	\$ 88,498	\$ 97,345	\$ 95,825	\$ 97,345	\$ 95,825	\$ 105,153	\$ 1,174,638

FUENTE: Elaboración propia

4.5.4 Estimación de gastos variables de Audio, Alarmas y Rines para el primer año de operaciones

TABLA 31 ESTIMACIONES DE GASTOS VARIABLES DE AUDIO, ALARMAS Y RINES PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES

Gastos variables de AUDIO, ALARMAS y RINES													
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Gastos AUDIO	\$ 58,989	\$ 53,280	\$ 58,989	\$ 57,086	\$ 58,989	\$ 57,086	\$ 58,989	\$ 58,989	\$ 57,086	\$ 58,989	\$ 57,086	\$ 58,989	\$ 694,543
Gastos ALARMAS	\$ 15,624	\$ 14,112	\$ 15,624	\$ 15,120	\$ 15,624	\$ 15,120	\$ 15,624	\$ 15,624	\$ 15,120	\$ 15,624	\$ 15,120	\$ 15,624	\$ 183,960
Gastos RINES	\$ 21,045	\$ 19,008	\$ 21,045	\$ 20,366	\$ 21,045	\$ 20,366	\$ 21,045	\$ 21,045	\$ 20,366	\$ 21,045	\$ 20,366	\$ 21,045	\$ 247,783
Totales	\$ 95,657	\$ 86,400	\$ 95,657	\$ 92,571	\$ 95,657	\$ 92,571	\$ 95,657	\$ 95,657	\$ 92,571	\$ 95,657	\$ 92,571	\$ 95,657	\$ 1,126,286

FUENTE: Elaboración propia

4.5.5 Resumen de las finanzas del conglomerado para el primer año de operaciones

TABLA 32 TABLA RESUMEN DE LAS FINANZAS DEL CONGLOMERADO

TABLA RESÚMEN													
Concepto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Ventas AUTOLAVADO	\$ 278,571	\$ 278,571	\$ 278,571	\$ 278,571	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 214,286	\$ 214,286	\$ 214,286	\$ 214,286	\$ 278,571	\$ 2,700,000
Ventas ESTÉTICA	\$ 92,857	\$ 92,857	\$ 92,857	\$ 92,857	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 71,429	\$ 71,429	\$ 71,429	\$ 71,429	\$ 92,857	\$ 900,000
Ventas AUDIO	\$ 65,543	\$ 59,200	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543	\$ 63,429	\$ 65,543	\$ 771,714
Ventas ALARMAS	\$ 17,360	\$ 15,680	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360	\$ 16,800	\$ 17,360	\$ 204,400
Ventas RINES	\$ 23,383	\$ 21,120	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383	\$ 22,629	\$ 23,383	\$ 275,314
VENTAS TOTALES	\$ 477,714	\$ 467,429	\$ 477,714	\$ 474,286	\$ 306,286	\$ 302,857	\$ 306,286	\$ 392,000	\$ 388,571	\$ 392,000	\$ 388,571	\$ 477,714	\$ 4,851,429
Gastos Fijos Totales (-)	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 52,652	\$ 64,357	\$ 643,529
Gastos Variables Totales (-)	\$ 198,810	\$ 191,553	\$ 198,810	\$ 197,724	\$ 184,155	\$ 182,109	\$ 184,155	\$ 193,002	\$ 188,397	\$ 193,002	\$ 188,397	\$ 200,810	\$ 2,300,924
GASTOS TOTALES (-)	\$ 251,462	\$ 244,205	\$ 251,462	\$ 250,376	\$ 236,807	\$ 234,761	\$ 236,807	\$ 245,654	\$ 241,049	\$ 245,654	\$ 241,049	\$ 265,166	\$ 2,944,452
Utilidad antes de impuestos	\$ 226,252	\$ 223,224	\$ 226,252	\$ 223,909	\$ 69,479	\$ 68,096	\$ 69,479	\$ 146,346	\$ 147,523	\$ 146,346	\$ 147,523	\$ 212,548	\$ 1,906,976
Impuestos (-)	\$ 67,876	\$ 66,967	\$ 67,876	\$ 67,173	\$ 20,844	\$ 20,429	\$ 20,844	\$ 43,904	\$ 44,257	\$ 43,904	\$ 44,257	\$ 63,764	\$ 572,093
UTILIDAD	\$ 158,377	\$ 156,257	\$ 158,377	\$ 156,737	\$ 48,635	\$ 47,667	\$ 48,635	\$ 102,442	\$ 103,266	\$ 102,442	\$ 103,266	\$ 148,783	\$ 1,334,883

FUENTE: Elaboración propia

4.5.6 Estado de resultados proforma

TABLA 33 ESTADO DE RESULTADOS AÑO UNO

Estado de resultados año uno	
Ventas	\$ 4,851,429
Deducciones	\$ -
Ventas netas	\$ 4,851,429
Costo de lo vendido	\$ 2,300,924
Utilidad bruta	\$ 2,550,505
Gastos de Administración	\$ 246,000
Gastos Financieros	\$ -
Gastos de venta	\$ 3,936
Otros gastos y productos	\$ 393,593
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,906,976
IMPUESTOS (30%)	\$ 572,093
Utilidad	\$ 1,334,883

FUENTE: Elaboración propia

4.5.7 Balance general al finalizar el primer año de operaciones

TABLA 34 BALANCE GENERAL AL 10 DE ENERO DEL AÑO CERO

BALANCE GENERAL	
1o de Enero año cero	
Activo circulante	\$ 130,852
Caja y bancos	\$ 56,152
Inventario	\$ 49,700
Cuentas por cobrar	\$ 25,000
Activo Fijo	\$ 216,000
Terreno	\$ -
Construcción	\$ 150,000
Maquinaria y equipo	\$ 26,000
Mobiliario oficina	\$ 30,000
Equipo de cómputo	\$ 10,000
Equipo de transporte	\$ -
Activo diferido	\$ 36,300
Gastos jurídicos y de instalación	\$ 36,300
Total activos	\$ 383,152
Pasivos	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -
Pasivos bancarios	\$ -
Capital	\$ 383,152
Capital social	\$ 383,152

FUENTE: Elaboración propia

4.5.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. (Baca Urbina, 2006)

Para determinar el punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$Pe = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PxQ}}$$

Donde:

Pe = Punto de equilibrio

CF = Costos Fijos

CV = Costos Variables

P = Precio de los productos

Q = Número de productos vendidos

De esta manera, al sustituir los valores obtenidos en éste estudio económico, que se encuentran en la tabla 35, se obtiene que el punto de equilibrio corresponda al valor de \$92,277 pesos por mes.

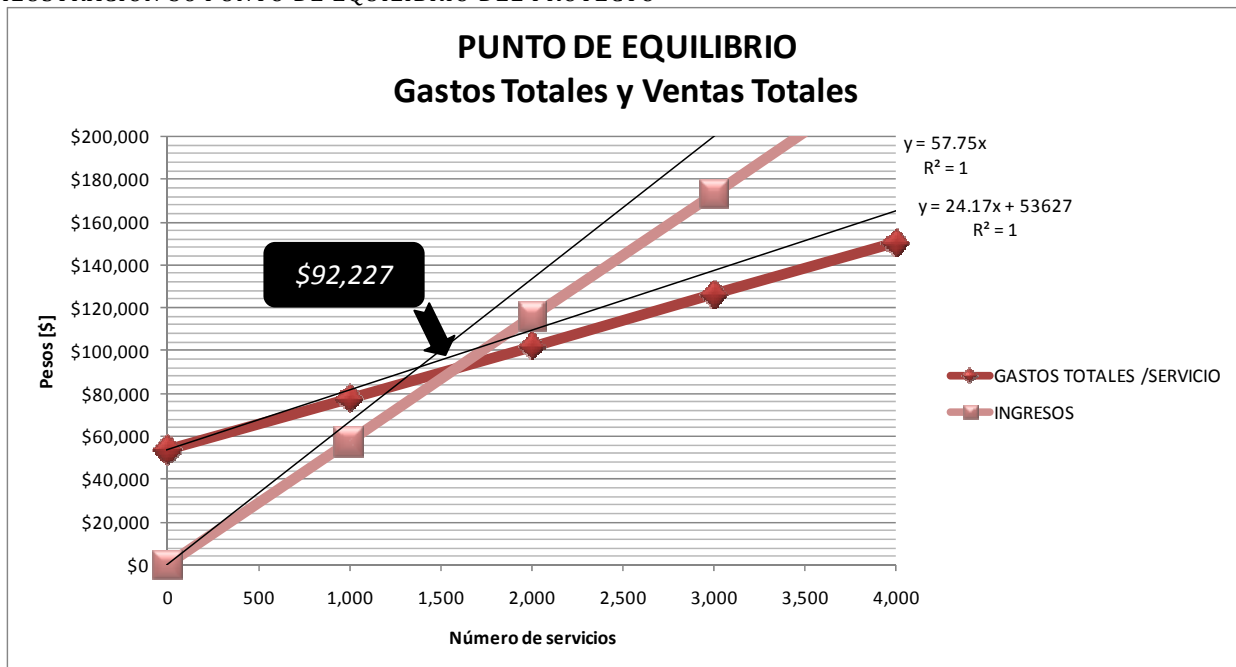
TABLA 35 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
CF:	\$ 53,627
CV:	\$966,798
PXQ:	\$ 2,310,000
PUNTO EQUIL=	\$ 92,227

FUENTE: Elaboración propia

A continuación se muestra la gráfica correspondiente al método gráfico para determinar dicho cálculo, que confirma el valor obtenido para el punto de equilibrio, de manera analítica.

ILUSTRACIÓN 36 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO



FUENTE: Elaboración propia

4.5.9 Resultados de la Evaluación económica del proyecto

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. En éste momento surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto.

Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo (Baca Urbina, 2006).

De éste modo, utilicé una tasa de inflación aproximada a la tasa de pago de CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación), la cual es actualizada frecuentemente por el Banco de México, la cual a Febrero de 2010 se encuentra en 4.5%.

A continuación presento una tabla con los resultados de dicha evaluación:

TABLA 36 TABLA-RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Inversión inicial	\$ 383,152	pesos
Punto de equilibrio	\$ 92,227	pesos
Tiempo en que se recupera la inversión	3	meses
Utilidad por periodo	\$ 1,334,883	anual
(VPN) VALOR PRESENTE NETO (60 meses)	\$ 5,476,955	pesos

FUENTE: Elaboración propia

4.6 MARCO LEGAL.

La relación obrero-patronal se encuentra prevista en la Ley Federal de Trabajo y de las leyes secundarias que de ella emanan, pero debido a la incapacidad de las autoridades de fincar responsabilidades a los patrones que provocaron que los trabajadores resultaran afectados en sus prestaciones laborales por el uso inadecuado de la figura de Outsourcing en los últimos años, los legisladores de la cámara de diputados de la LX legislatura decidieron realizar reformas en la Ley del Seguro Social (IMSS).

Se hicieron estas modificaciones para regular el uso de Outsourcing dentro de la República Mexicana, dar certidumbre jurídica a las relaciones obrero-patronales bajo este esquema y transferir las labores de control institucional al IMSS para verificar y controlar dicha figura legal en nuestro país.

En las reformas realizadas a la ley del IMSS del 9 de julio del 2009 se creó la figura de “beneficiario o patrón beneficiario”, la cual considera ésta figura como “la primera que contrata a otra, que a su vez contrata al trabajador para que ofrezca sus servicios en la primera y bajo la dirección del mismo”.

Esta modificación se realizó al artículo 5-A, el cual es la parte sustantiva de esta reforma, pues le transfiere al patrón beneficiario la obligación del cumplimiento de todo lo dispuesto en la Ley si el patrón original no lo hiciera.

De esta manera el artículo 15-A establece que: “Cuando en la contratación de trabajadores para un patrón, a fin de que ejecuten trabajos o presten servicios para él, participe un intermediario laboral, cualquiera que sea la denominación que patrón e intermediarios asuman, ambos serán responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador, respecto del cumplimiento de las obligaciones contenidas en esta Ley.”

“No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que presten servicios a otras, para ejecutarlos con elementos propios y suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, en los términos de los artículos 12, 13, 14 y 15 de la Ley Federal del Trabajo.”

“Sin perjuicio de lo dispuesto en los párrafos anteriores, cuando un patrón o sujeto obligado, cualquiera que sea su personalidad jurídica o su naturaleza económica, en virtud de un contrato, cualquiera que sea su forma o denominación, como parte de las obligaciones contraídas, ponga a disposición trabajadores u otros sujetos de aseguramiento para que ejecuten los servicios o trabajos acordados bajo la dirección del beneficiario de los mismos, en las instalaciones que éste determine, el beneficiario de los trabajos o servicios asumirá las obligaciones establecidas en esta Ley en relación con dichos trabajadores, en el supuesto de que el patrón omita su cumplimiento, siempre y cuando el Instituto hubiese notificado previamente al patrón el requerimiento correspondiente y éste no lo hubiera atendido.”

Debido a ésta modificación, de acuerdo con el artículo 15-A a partir de la puesta en marcha de dicha reforma, los contratantes deben comunicar trimestralmente ante la Subdelegación del IMSS correspondiente “al domicilio del patrón o sujeto obligado, y del beneficiario respectivamente, dentro de los primeros quince días de los meses de enero, abril, julio y octubre, en relación con los contratos celebrados en el trimestre de que se trate la información siguiente:”

“I. De las partes en el contrato: Nombre, denominación o razón social; clase de persona moral de que se trate, en su caso; objeto social; domicilio social, fiscal y, en su caso, convencional para efectos del contrato; número del Registro Federal de Contribuyentes y de Registro Patronal ante el IMSS; datos de su acta constitutiva, tales como número de escritura pública, fecha, nombre del notario público que da fe de la misma, número de la notaría y ciudad a la que corresponde, sección, partida, volumen, foja o folio mercantil, en su caso, y fecha de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio; nombre de los representantes legales de las partes que suscribieron el contrato.”

“II. Del contrato: Objeto; periodo de vigencia; perfiles, puestos o categorías indicando en este caso si se trata de personal operativo, administrativo o profesional y el número estimado mensual de trabajadores u otros sujetos de aseguramiento que se pondrán a disposición del beneficiario de los servicios o trabajos contratados.”

Así, a partir de éste artículo 15-A, el patrón del trabajador y el beneficiario deberán informar al IMSS de manera trimestral la información de los contratos de Outsourcing que tengan realizados. Deberán informar todo lo relativo a las partes que se contratan y todo lo relativo al contenido del contrato de trabajo.

Además en el artículo segundo de la sección TRANSITORIOS de la página 123 de dicha reforma se establece que:

“Para efectos de lo dispuesto en el sexto párrafo del artículo 15-A de la Ley del Seguro Social, el Instituto dentro del plazo de 250 días, autorizará el sistema de cómputo que deberá utilizar el patrón para cumplir con las obligaciones correspondientes.”

“Durante el plazo señalado, el patrón dentro de la información detallada en el quinto párrafo del artículo 15-A de la Ley del Seguro Social, proporcionará adicionalmente el monto estimado mensual de la nómina de los trabajadores puestos a disposición del beneficiario de los servicios o trabajos contratados y los domicilios de los lugares dónde se prestarán los servicios o se ejecutarán los trabajos contratados; asimismo, deberá señalar si el beneficiario de los servicios es responsable en cuanto a la dirección, supervisión y capacitación de los trabajadores.”

La información detallada en el párrafo anterior, deberá ser presentada por una sola vez respecto de cada contrato celebrado.” (Cámara de Diputados, 2009)

Después de analizar la Ley del Seguro Social, se corrobora que en México existen los preceptos legales suficientes para implementar la estructura organizacional propuesta en ésta tesis.

Para ello durante la implementación del negocio aquí propuesto se deberán realizar los contratos con un abogado que tome en cuenta los lineamientos establecidos principalmente en la Ley Federal del Trabajo, el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley del IMSS.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo y para efectos de profundización o consulta posterior, las secciones más relevantes en relación a ésta tesis se enlistan en la tabla siguiente:

TABLA 37 LISTA DE LAS SECCIONES MÁS RELEVANTES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO PARA ÉSTE TRABAJO.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO		
SECCIÓN	TÍTULO	PÁGINA
TÍTULO PRIMERO	Principios generales	1
TÍTULO SEGUNDO	Relaciones individuales de trabajo	9
TÍTULO TERCERO	Condiciones de trabajo	29
TÍTULO CUARTO	Derecho y obligaciones de los trabajadores y de los patrones	55
TÍTULO SÉPTIMO	Relaciones colectivas de trabajo	167

FUENTE: Elaboración propia con datos de (Cámara de diputados, 2006)

En el caso de requerirse un abogado que lleve a cabo la formulación de dichos contratos así lo considere, durante la etapa de implementación, deberán tomarse en cuenta, además, todos los reglamentos y leyes que pudieran tener su área de influencia en el negocio presentado en éste trabajo.

CAPÍTULO V: CASO DE APLICACIÓN

5.1 PROPUESTA OPERATIVA DE UN MODELO DEL CONGLOMERADO

EXCLUSIVCAR S.A. DE C.V.

Servicios innovadores de limpieza y mejora automotriz

5.1.1 Visión

(¿Cómo visualizar la empresa en el futuro?)

Convertir a ExclusivCar en una opción que busque permanentemente la innovación en la oferta de servicios automotrices en el Distrito Federal, manteniendo una alta rentabilidad, eficiencia y compromiso con el cliente, con un servicio de calidad, rápido y serio, al alcance de cualquier persona. Buscando mejorar continuamente nuestros procesos para brindar la más alta relación calidad/precio para el cliente, satisfaciendo todas las necesidades de limpieza, y mejora de su vehículo.

5.1.2 Misión

(¿Por qué existe éste negocio?)

Ofrecer un conjunto amplio de servicios automotrices personalizados bajo una sola marca, con un modelo de negocios innovador y adaptado a las necesidades del cliente, de manera eficiente, con gran calidad, en el menor tiempo posible y en armonía con el medio ambiente.

5.1.3 Metas

(¿Qué logros debe conseguir éste negocio dentro del 1er año de operaciones?)

- Conseguir ventas para el autolavado de \$2'500,000.00 pesos para el primer año de operaciones con utilidades mínimas de 1'000,000.00 pesos.
- Conseguir ventas anuales de \$2'700,000.00 pesos para el negocio de audio y video, para los primeros 12 meses de operación.
- Conseguir ventas anuales de \$700,000.00 pesos para el negocio de autoalarmas, para los primeros 12 meses de operación.
- Conseguir ventas anuales de \$950,000.00 pesos para el negocio de rines y tapones, para los primeros 12 meses de operación.
- Contar con un sistema de apartado por cita para el resto de los servicios automotrices con ventas conjuntas de por lo menos \$600,000.00 pesos anuales.
- Realizar una encuesta de un fin de semana en los 3 centros comerciales más cercanos y ser conocidos por lo menos por el 1% de los encuestados, dentro de los primeros 6 meses de operación.

5.1.4 Estrategias

(¿Con qué ideas se va a construir y administrar el negocio?)

- Desarrollar una flotilla de carritos de lavado y un equipo de trabajo que realice visitas a los clientes institucionales de forma regular.
- Promocionar la marca y el negocio por medios electrónicos, como redes sociales, buscadores, anuncios insertados, etc.

- Promocionar la marca y el negocio por medios impresos, como repartir volantes con promociones, imprimir lonas, contratar anuncios en los centros comerciales cercanos, etc.
- Realizar campañas periódicas de promociones y descuentos especiales.
- Dar un trato personalizado y garantía de calidad en todos nuestros productos y servicios, de modo que los clientes nos recomienden “de boca en boca”.
- Mantener un estricto control de insumos y costos.
- Contar con un sistema de mejora continua de nuestros procesos y atención al cliente.
- Diseñar un sistema de relaciones públicas, que permita una relación óptima con los proveedores, clientes institucionales.

5.1.5 Planes

(¿Qué proyectos y actos específicos se realizarán para alcanzar los objetivos?)

- Contar con un equipo de 10 lavacoches dentro de los primeros 15 días de arranque de operaciones.
- Conseguir como mínimo acuerdos firmados con 3 proveedores, dentro del 1er mes de operaciones para los servicios automotrices por cita.
- Elaborar durante el primer mes de operaciones, un pizarrón con capacidad para llevar un registro semanal de ventas y satisfacción del cliente para cada uno de los negocios.
- Implementar un sistema de ventas que permita llevar un registro de los inventarios del autolavado dentro de los 3 primeros meses de operaciones.
- Presentar una propuesta de colaboración dentro del 1er mes de operaciones a por lo menos los 4 centros comerciales más cercanos (Gran Sur, Plaza Galerías, Cuicuilco y Perisur) y a por lo menos a 10 hospitales de la zona, ofreciendo paquetes y descuentos institucionales y a cualquier empleado o cliente que venga de estas instalaciones, además de acuerdos de colaboración para que la flotilla del autolavado trabaje en los estacionamientos de dichas instituciones.
- Implementar un sistema contable por computadora, durante la 1er semana de operaciones, que permita llevar un registro al día y que permita realizar los pagos a nuestros proveedores de una manera ágil y eficiente, como ASPEL, COI, NOI, SAE o cualquiera similar.
- Contar con un buzón de quejas y sugerencias desde el 1er día de arranque de las operaciones del negocio. Uno para los empleados y otro para los clientes.
- Crear un sistema de incentivos y apoyos a los empleados más eficientes y que aporten las mejores ideas de mejora del negocio.
- Realizar una evaluación al final de cada mes por el gerente y el supervisor sobre el comportamiento general del sistema, a través de encuestas a los empleados, proveedores y clientes, que permita estructurar un plan mensual de mejora del negocio, a partir del 3er mes de operaciones.

- Dentro de los 3 primeros meses de operaciones, diseñar un plan de trabajo en conjunto con cada uno de los proveedores que permita buscar y seleccionar las mejores estrategias de colaboración conjunta, que permitan que la mayor cantidad posible de clientes del autolavado conozcan las propuestas de los proveedores y utilicen sus productos y servicios; además de los clientes externos.
 - Implementar el sistema “CRM” (Customer Relationship Management) más barato que exista o del tipo “software libre”, como “SugarCRM”, que permita crear una base de datos para administrar la relación con los clientes, dentro de los primeros 6 meses de operaciones.
-

5.2 POLÍTICAS CORPORATIVAS

5.2.1 Para con los clientes

Calidad.- Consiste en desempeñar un servicio, solicitado, con el esmero y cuidado que se especifica para cada servicio, utilizando los materiales de mayor calidad posible. Hay que tomar en cuenta que la calidad también dependerá de:

- a) Condiciones del vehículo,
- b) Que el servicio solicitado no sea el idóneo y requiera otro de mayor precio.

Rapidez.- Por que reconocemos que el tiempo "vale oro" para nuestros clientes, nuestra premisa consiste en realizar el trabajo solicitado en el menor tiempo posible, utilizando el personal y mejores productos para la realización de los servicios, desarrollando procedimientos que optimicen los resultados.

Garantía.- Si no está de acuerdo con el servicio prestado y/o la atención recibida, sufrió, por responsabilidad nuestra, algún daño a su vehículo, tiene derecho a las siguientes opciones:

- a) Le rectifiquen, en ese momento o en otro posterior, el servicio prestado a fin de que sea realizado de acuerdo a lo solicitado (Que se tome en cuenta las condiciones de su vehículo y el costo del servicio prestado).
- b) Le devuelvan su dinero, en caso de no estar satisfecho con el servicio, cuando: No se esté repitiendo una situación similar y la inconformidad se deba a causas imputables exclusivamente a la empresa prestadora del servicio.

Servicio.- Consiste en que todos nuestros clientes merecen ser atendidos de manera atenta, cordial y profesional buscando siempre que tengan una experiencia positiva, que los motive a regresar por otros servicios.

5.2.2 Para con los proveedores

Rapidez de pago.- Todos los proveedores recibirán el pago de sus servicios de manera diaria vía transferencia bancaria, en la primera hora del día hábil bancario siguiente por Exclusivcar excepto cuando:

- a) Exista una situación no atribuible a Exclusivcar que impida o retrase el pago a sus proveedores. En este caso el pago se realizará al día hábil bancario siguiente o al más próximo que sea posible.
- b) Se realice cualquier reclamo por parte de un cliente que no esté satisfecho con las características del servicio recibido, que dependan exclusivamente con el trabajo/productos del proveedor y ameriten la aplicación de las políticas de garantía de Exclusivcar hacia sus clientes.

CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES

A pesar de que la competitividad se mide y se verifica cada año para México, en realidad poco se ha hecho en la última década para tratar de innovar y mejorar la capacidad de competencia de las PyMEs en el mercado mexicano, que cada día parece cambiar más rápidamente y abrirse más y más, a la globalización internacional.

Cada año se reúnen grupos de empresarios y cámaras empresariales en los que se analizan a profundidad las causas de la disminución en la capacidad competitiva de las empresas en el país, pero los análisis y diagnósticos por sí mismos, son de poca utilidad para mejorar el empleo, los salarios y la generación de riqueza en México.

En esta tesis se ha investigado sobre los avances más recientes en las formas de diseñar una organización y en las herramientas disponibles más avanzadas, como el uso de las tecnologías de la información, para crear proyectos productivos más complejos, y, paradójicamente, más eficientes y rentables. Además se ha pretendido no solo realizar un aporte teórico para que el lector de este texto pueda obtener información adicional que le permita mejorar la competitividad de su organización, si no que se ha ido más lejos, y se ha desarrollado el plan de negocios de una empresa de servicios automotrices para probar la viabilidad de las propuestas generadas en esta investigación; y para crear un proyecto productivo que cree un aporte a la sociedad, generando empleo, y ofreciendo una gama de productos y servicios a los usuarios de automóviles y camionetas en el valle de México, de modo que en la zona sur de la ciudad, puedan tener acceso a una amplia gama de servicios automotrices de calidad; desde servicios de estética automotriz hasta servicios para campers, camionetas o vagonetas.

Así, después de haber realizado el trabajo necesario, se han obtenido los siguientes resultados, los cuales se pueden corroborar en la tabla 33 “Tabla-Resumen de los resultados de la evaluación económica del proyecto”, los cuales, indican que el proyecto sería viable y rentable, el cual requerirían una inversión inicial de \$383,152 pesos; a través de la cual podrían conseguirse anualmente utilidades después de impuestos por \$1,334,883 pesos. Dicha inversión inicial podría recuperarse en un tiempo sumamente corto de tres meses. De esta manera pueden ratificarse las bondades de utilizar la teoría y diseño de organizaciones al crear una empresa con una inversión y riesgo reducidos, siendo comparado con un proyecto PyME tradicional.

Al realizar el análisis sobre el momento en el que las ventas comenzarían a generar utilidades, obtuve el punto de equilibrio del proyecto; el cual, se alcanzará al obtener ventas mensuales por \$92,227 pesos.

El valor total del proyecto para un periodo de 60 meses, es decir 5 años, desde su etapa inicial, lo obtuve por el método de evaluación del valor presente neto (VPN). De esta manera, se contempla que al traer a valor presente éste proyecto, para dicho periodo de 60 meses, se obtendría un valor total de \$5,476,955 pesos. Con lo cual se puede ver que si se realiza la inversión inicial y se trabaja arduamente durante los siguientes 60 meses se podrían obtener utilidades después de impuestos que para el día de hoy corresponden a cinco millones cuatrocientos setenta y seis mil novecientos cincuenta y cinco pesos.

El proyecto presentado en esta tesis es un proyecto amigable, el cual, al estar funcionando tendría entre sus cualidades principales: Ofrecer un amplio abanico de productos y servicios. Más amplio y con una inversión menor, que un negocio similar estructurado de manera tradicional. Además, podría adaptarse con mucha mayor facilidad a los cambios bruscos del mercado. De este modo, sería deseable que, en caso de resultar muy exitoso éste modelo de negocios, se pudiera ampliar todavía más el proyecto creando un plan de franquicias nacional.

Por consiguiente, se puede ver como durante la búsqueda de la competitividad y la innovación empresarial aparece un conjunto de herramientas con un potencial enorme. Las cuales al ser canalizadas adecuadamente pueden ayudar a la PyMEs a recuperar su capacidad de competir con empresas de mayor tamaño y con recursos económicos mayores.

Así, he pretendido que este trabajo no solo sirva como parte de la formación académica del autor de este texto, sino que haya servido para mostrar lo valioso para nuestro país en invertir en el desarrollo de capital humano a través de universidades de calidad, como es el caso de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, lo cual se puede comprobar, al ver que la utilización adecuada de los conocimientos y experiencias en la carrera han permitido la creación de una nueva empresa con propuestas innovadoras que sigan impulsando el desarrollo de nuestro país y de nuestros connacionales.

GLOSARIO.

GLOSARIO

De acuerdo con la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA):

VENTA AL PÚBLICO DE VEHÍCULOS.- Es la venta realizada al consumidor final, incluyendo unidades importadas.

VENTA A DISTRIBUIDORES DE VEHÍCULOS.- Es la venta realizada por la empresa fabricante de vehículos a su red de distribuidores.

EXPORTACIÓN DE VEHICULOS.- Es el envío de vehículos fabricados en México que las empresas establecidas hacen a los mercados externos.

AUTOS SUBCOMPACTOS.- Son unidades con una distancia entre ejes hasta 2,490 mm; con un motor de 4 cilindros, regularmente de 1.4, 1.6 o 1.8 litros de desplazamiento y potencia hasta de 110 caballos de fuerza.

AUTOS COMPACTOS.- Son unidades con una distancia entre ejes de 2,491 a 2,740 mm; con motores de 4 o 6 cilindros desde 1.9 a 3.1 litros de desplazamiento y potencia de 110 a 170 caballos de fuerza (HP).

AUTOS DE LUJO.- Son unidades con una distancia entre ejes de 2,741 a 3,100 mm; con motor de 4, 6, 8, o 12 cilindros, de 3.2 a 6.0 litros de desplazamiento y potencia de 136 a 190 caballos de fuerza (HP).

AUTOS DEPORTIVOS.- Son unidades con un distancia entre ejes de 2,601 a 3,100 mm; con motores de 4, 6 u 8 cilindros de 2.0 a 4.6 litros de desplazamiento y potencia de 160 a 300 caballos de fuerza (HP), estas unidades también poseen dispositivos especiales en su motor como; turbo cargadores o mayor número de válvulas en cada cilindro.

Vehículos de uso múltiple.- Son unidades que parten de una plataforma de camión ligero, por su peso pueden ser para pasajeros (SUV, MINIVAN) o transporte de mercancías (VAN).

Camiones ligeros clase 1.- Camiones con peso bruto vehicular inferior a 2,721 kg.

Camiones ligeros clase 2.- Camiones con peso bruto vehicular entre 2,722 y 4,563 kg.

Camiones ligeros clase 3.- Camiones con peso bruto vehicular entre 4,564 y 6,350 kg.

Camiones ligeros clase 7.- Camiones con peso bruto vehicular entre 11,794 y 14,698 kg.

CRM.- Software para la administración de la relación con los clientes. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.

SugarCRM.- Software para la administración de la relación con los clientes CRM basado en código abierto (Linux-Apache-MySQL-PHP).

ABREVIATURAS / SIGLAS DE INSTITUCIONES

AMIPCI: Asociación Mexicana de Internet

AMITI: Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información

ANCA: Asociación Nacional de Comerciantes de Autos y Camiones usados

CEPAL: Comisión económica para América Latina y el Caribe

CONAPO: Consejo Nacional de Población

INEGI: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

SE: Secretaría de Economía

SEDECO: Secretaría de Desarrollo Económico del D.F.

SMA: Secretaría de Medio Ambiente del D.F.

UNDP: United Nations Development Programme

UNDP-APDIP: Asia-Pacific Development Information Programme

ZMVM: Zona Metropolitana del Valle de México

CRM: Customer Relationship Management (Administración de la Relación con el cliente)

BIBLIOGRAFÍA.

Bibliografía

[Libro].

[Artículo] / aut. Diario Oficial de la Federación. - 30 de Junio de 2009.

[En línea] / aut. www.bnamericas.com. - 24 de Junio de 2005. - 25 de Marzo de 2010. - http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Cisco_e_ICA:_Estudio_muestra_beneficios_de_invertir_en_TI.

[En línea] / aut. www.clusternavigators.com. - 11 de Marzo de 2010. - <http://www.clusternavigators.com/content/category/6/32/75/>.

[Artículo] / aut. Periódico El Financiero // El Financiero. - 22 de Febrero de 2010.

/ aut. SETRAVI. - [s.l.] : Secretaria de Transportes y Vialidad del D.F., 2009.

[En línea] / aut. www.wisegeek.com. - 25 de Marzo de 2010. - <http://www.wisegeek.com/>.

[Artículo] / aut. Periódico El Financiero // El Financiero. - 24 de Febrero de 2010.

[Informe] / aut. SEDECO. - [s.l.] : Secretaría de Desarrollo Económico, D.F., 2009.

[En línea] / aut. Alto nivel. - 14 de 09 de 2010. - <http://www.altonivel.com.mx/abra-su-autolavado.html>.

Agenda estadística de los Estados Unidos Mexicanos [Libro] / aut. INEGI. - 2009. - Edición 2009.

Asociación mexicana de internet [En línea] / aut. www.amipci.org.mx. - 23 de Marzo de 2010. - <http://www.amipci.org.mx/>.

Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información [En línea] / aut. AMITI en línea. - 24 de Marzo de 2010. - <http://www.amiti.org.mx>.

Business [Libro] / aut. Pride William M. y Hughes Robert J.; Kapoor, Jack R.. - [s.l.] : South-Western Cengage Learning, 2010. - 10th ed..

Censo de Población y Vivienda 2010 [Informe] / aut. INEGI. - 2010.

Censo económico 2004 [Libro] / aut. INEGI. - 2004.

Claroscuros; Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México [Libro] / aut. Dussel Peters Enrique. - [s.l.] : Comisión económica para América Latina y el Caribe, CEPAL & Editorial Jus, 2001.

Clusters, Innovation and Entrepreneurship [Libro] / aut. Potter Jonathan y Miranda Gabriela. - [s.l.] : Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2009.

Clusters, networks and innovation [Libro] / aut. Breschi Stefano y Malerba Franco. - [s.l.] : Oxford University Press, 2005.

cnnextension.com [En línea] / aut. Moreno Tania M.. - 01 de Julio de 2009. - 20 de Febrero de 2010. - <http://www.cnnextension.com/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes>.

Crece mercado de accesorios de autos [Artículo] / aut. Durán José Antonio // El Financiero. - 22 de febrero de 2011.

Cuaderno de Información Oportuna Regional / aut. INEGI. - Diciembre de 2009. - Edición 2009.

Designing virtual organizations? Themes and trends in political and organizational discourses [Libro] / aut. Thorne Kym. - [s.l.] : University of South Australia, Adelaide, 2005.

E-Commerce and E-Business [Libro] / aut. Andam Zorayda Ruth. - [s.l.] : UNDP Asia-Pacific Development Information Programme (UNDP-APDIP), 2003.

EDITORIAL MINA [En línea] / aut. MINAEDITORES. - 14 de 09 de 2010. - <http://www.minaeditores.com/>.

El Universal.com [En línea] / aut. de Paz Dalia. - 16 de Mayo de 2008. - 5 de Junio de 2010. - <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/64288.html>.

Escenarios de consume de energía y emisiones de gases de efecto invernadero del transporte de pasajeros en la zona metropolitana del valle de México [Informe] / aut. Sheinbaum Pardo Claudia. - México D.F. : Secretaria del Medio Ambiente, 2009.

Essential Business Tactics for the Net [Libro] / aut. Chase Larry y Eileen Shulock. - [s.l.] : Wiley, 2001. - 2nd ed..

Estudio de Comercio Electrónico en México [Libro] / aut. Menéndez Pedro: et al. - [s.l.] : Asociación Mexicana de Internet, AMIPCI, 2009.

Evaluación de Proyectos [Libro] / aut. Baca Urbina Gabriel. - [s.l.] : Mc-Graw Hill Interamericana, 2006. - 5a .

Evidencias del valor de TI para las organizaciones mexicanas / aut. Zermeño González Ricardo y Espinosa Cruz Susana. - [s.l.] : Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información, A.C., Octubre de 2005.

Gobierno del Distrito Federal [En línea] = Atlas de niveles de marginación de la Delegación / aut. GDF.. - 2003. - 09 de 11 de 2010. - <http://www.siege.df.gob.mx/>.

Gobierno del Distrito Federal [En línea] = Atlas de niveles de marginación de la Delegación Tlalpan / aut. GDF. - 2003. - 09 de 11 de 2010. - <http://www.siege.df.gob.mx/>.

Handbook of Research on Cluster Theory [Libro] / aut. Karlsson Charlie. - [s.l.] : Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

Introduction to Organizational Behavior [Libro] / aut. Borgatti Steve. - [s.l.] : Boston College notes, 2001.

La Industria Automotriz en México [Libro] / aut. INEGI. - 2008. - Edición 2008.

Ley del Seguro Social [En línea] / aut. Cámara de Diputados. - 09 de 07 de 2009. - 14 de 01 de 2011. - <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>.

Ley Federal del Trabajo [Libro] / aut. Cámara de diputados. - [s.l.] : Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, 2006.

Management [Libro] / aut. Robbins Sthepen P y Coulter Mary. - [s.l.] : Prentice Hall, 2002. - 4th ed..

Management [Libro] / aut. Robbins Sthepen P Coulter Mary. - [s.l.] : Prentice Hall, 2006. - 7th ed..

México en el mundo [Libro] / aut. INEGI. - 2008. - Edición 2008.

México hoy [Libro] / aut. INEGI. - 2009. - Edición 2009.

Net Impact Latin America: From Connectivity to Productivity [Informe] / aut. Group Momentum Research. - 2005.

Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002 [Informe] / aut. Comisión Intersecretarial de Política Industrial. - [s.l.] : Secretaría de Economía, 2003.

OECD Reviews of Regional Innovation 15 Mexican states [Libro] / aut. McKinley Robert M. y Dussel Peters Enrique, et al.. - 2009.

Organisation Structure and Design from a Complexity Paradigm Perspective [Libro] / aut. McMillan Elizabeth. - [s.l.] : Walton Hall University, 2001.

Organization Theory and Design [Libro] / aut. Daft Richard L.. - [s.l.] : South-Western Cengage Learning, 2009. - 10th ed..

Perspectiva de las micro y pequeña empresas como factores del desarrollo económico de México / aut. Sánchez Barajas Genaro. - [s.l.] : Centro de Estudios para el Desarrollo Nacional, 2007.

Principios del e-Business [Libro] / aut. Siebel Thomas M.. - [s.l.] : Ediciones Grannica S.A., 2001.

Programa para mejorar la calidad del aire de la zona metropolitana del valle de México 2002-2010 [Libro] / aut. Aguilar Gómez Andrés, Alfonso Soler Alfredo y Calva Cruz Gloria Julissa. - [s.l.] : Comisión ambiental metropolitana, 2002.

Proyecciones de la población de México 2005-2050 [Libro] / aut. CONAPO. - 2009.

Small Business Clustering Technologies [Libro] / aut. MacGregor Robert C. y Hodgkinson Ann T.. - [s.l.] : Idea Group Publishing, 2007.

The state of network organization [Libro] / aut. Van Alstyne Marshall. - [s.l.] : Journal of Organizational Computing, 1997.

Uncovering the Network-Centric Organization [Libro] / aut. Steven Abrams Robert. - [s.l.] : University of California, Irvine, 2009.

What is e-Business? [Libro] / aut. Feng Li. - [s.l.] : Blackwell publishing, 2007.

www.inegi.org.mx [En línea] / aut. INEGI en línea. - 17 de Febrero de 2010. -
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=eme02&s=est&c=9969&e=09>.

www.mercadolibre.com [En línea] / aut. Mercado libre.com. - 8 de 12 de 2010.