



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**  
INCORPORACIÓN No. 8727-08  
A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
**ESCUELA DE CONTADURÍA**

**Propuesta de un plan de  
mercadotecnia financiera para una  
empresa comercializadora de  
automóviles seminuevos establecida  
en la Ciudad de Uruapan, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

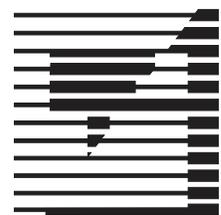
**Licenciado en Contaduría**

Presenta:

**LUIS REYNALDO RODRÍGUEZ NÚÑEZ**

**ASESOR:**

**L.A. MARÍA TERESA RODRÍGUEZ CORONA**



**Uruapan, Michoacán. 12 de mayo de 2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS:**

*“Que Dios me conceda la Serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las cosas que si puedo y la Sabiduría para distinguirlas...”*

*(Reinhold Niebuhr)*

*La Presente Tesis; como trabajo de Investigación, no solo es el resultado de un análisis de diversos factores y de la aplicación de conocimientos afines a este tema; es la representación de una larga preparación académica que permite realizar un trabajo de esta índole con carácter profesional; es por ello que antes de comenzar con el desarrollo de la misma es necesario dar crédito a todas aquellas personas que de una manera u otra aportaron una parte de sí mismos para la elaboración de la misma, mediante un sencillo agradecimiento que no por ser breve, deja de ser la expresión misma de mi dicha y mi gratitud hacia ustedes...*

### **A MIS PADRES:**

*Porque a lo largo de toda mi vida han estado a mi lado, siendo el apoyo más grande con el que he contado y porque gracias a ustedes, aprendí que el futuro es Incierto, pero lo importante es vivir el presente ya que es tan claro que lo dejamos pasar de lado y podemos perder los detalles que le dan sentido a todo. Han sido la palabra de consuelo cuando lo he necesitado, el aliento de esperanza que me mantiene siempre adelante, y hoy junto a ustedes puedo celebrar que he logrado uno de los más grandes objetivos en mi vida... Titularme... Solo ustedes al igual que yo saben realmente el esfuerzo que me costo el llegar a este momento de mi vida, les agradezco su apoyo y confianza... Gracias por darme fuerzas.....Los quiero....*

### **A MIS PROFESORES:**

*Hay personas en la vida que nacen para enseñar, afortunadamente tuve la dicha de encontrar profesionales que enseñaron para aprender conmigo.*

**A MI ESCUELA:**

*Agradezco a la Universidad que me acogió en sus aulas, y que me permitió desarrollarme profesionalmente, a su plan de Becas que fue parte fundamental de mi permanencia en ella, a los directivos y personal administrativo que pasa inadvertido pero hace posible su buen funcionamiento.*

**A MIS COMPAÑEROS:**

*Siempre llevare el recuerdo fiel de los días de universidad que se viven solo una vez, de la etapa de la vida en que dejamos realmente de ser niños para empezar a ser adultos.... Me llevo la dicha de haber conocido a tantas personas y de haber convivido por largo tiempo con tan excelentes personas, llevándome solo lo mejor de ustedes, sus consejos, sus detalles, su amistad. Y en especial el recuerdo de ustedes que dejaron de ser compañeros para convertirse en amigos de toda la vida, **G7**, Lo Hicimos.....*

**A MIS HERMANAS:**

*Corazones... No podría dejar de agradecerles su apoyo... Yesi, tu ejemplo me permitió darme cuenta de que los sueños se pueden lograr si uno se los propone... Gabi: Gracias por enseñarme a que antes de cumplir los sueños, es necesario idealizarlos y nunca dejar de creer en que se podrán lograr....*

**A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES.... GRACIAS....**

Propuesta de un plan de mercadotecnia financiera para una  
empresa comercializadora de autom3viles seminuevos  
establecida en la Ciudad de Uruapan, Michoac3n.

*“El que ha encontrado un tema adecuado a sus facultades no dejar3 nunca de encontrar palabras  
elocuentes y una expresi3n lucida” (HORACIO)*

# ÍNDICE GENERAL:

	Número de página
INTRODUCCIÓN	001
CAPÍTULO I.-Generalidades de la empresa	003
1.1 Definición de empresa	004
1.1.1 Características generales de la empresa	007
1.1.2 Recursos y componentes necesarios de las empresas	008
1.1.3 Funciones básicas de las empresas	011
1.2 Clasificación de las empresas	015
1.2.1 En atención a su finalidad	016
1.2.2 Por su actividad o giro	017
1.2.3 Por su constitución patrimonial	018
1.2.4 Por la magnitud de la empresa	019
1.3 La empresa automotriz en México, sus características y tendencias generales.	020
1.3.1 Características de las empresas automotrices	022
1.3.2 Tendencias de las empresas automotrices	023
CAPÍTULO II.- Mercadotecnia financiera	025
2.1 La administración	026
2.1.1 La administración por objetivos	028
2.1.2 Objetivos estratégicos	032
2.2 El proceso administrativo	034

2.3 Definición de mercadotecnia financiera	038
2.3.1 Las necesidades básicas y la mercadotecnia	039
2.3.2 La mezcla de mercadotecnia	043
2.3.3 La administración de mercadotecnia	047
2.3.4 La dirección de ventas	053
2.3.5 La publicidad como herramienta de mercadotecnia	054
2.4 La planeación estratégica	056
2.4.1 Algunos enfoques respecto de las estrategias	062
2.4.2 Etapas de la formulación de objetivos	067
2.5 Concepto de finanzas	072
2.6 La administración financiera	075
2.7 Análisis financiero en la empresa	080
2.8 La planeación financiera estratégica	085
CAPÍTULO III.- Análisis del sector automotriz	101
3.1 Definición y componentes del sector automotriz	102
3.2 De la evolución del mercado a nivel nacional	107
3.3 Problemas financieros generales e influencia en el mercado local	112
3.4 De la importación y legalización de vehículos extranjeros	112
3.5. De los oferentes de automóviles seminuevos en la región	113
CAPÍTULO IV.- Propuesta de un plan de mercadotecnia financiera para una empresa comercializadora de autos seminuevos en la ciudad de Uruapan, Michoacán.	
Introducción	116
De la delimitación de las bases y las cifras tomadas como referencia	121

4.1 Metodología de la investigación	123
4.1.1 Objetivos	125
4.1.2 Hipótesis	127
4.1.3 Técnicas de investigación	129
4.2 Análisis del entorno local y de las necesidades del mercado	130
4.2.1 De las empresas publicitadas en medios accesibles en la región	134
4.3 Análisis de la información obtenida	135
4.4 Propuesta y determinación de un punto de equilibrio financiero para una empresa de automóviles seminuevos	139
4.4.1 De la determinación de factores y aplicación de la misma	139
4.5 Propuesta de un plan de negocios	144
4.5.1 Análisis de las oportunidades de crecimiento y mantenimiento de fortalezas	145
4.5.2 Planteamiento de los objetivos estratégicos a desarrollar	146
4.6 Estimación de resultados de la propuesta	153
CONCLUSIONES	155
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo continuo y el crecimiento del Entorno Económico han evolucionado el Concepto del *Sedentarismo Social*, en el cual el hombre busca la permanencia en un lugar de residencia satisfaciendo sus necesidades primordiales o básicas, obligándolo cada vez a desplazarse a distancias mas considerables de su hogar, razón que acrecentó la necesidad de contar con medios de transporte eficientes, disponibles y con resultados de ahorro de tiempo significativo al desplazarse de un lugar a otro; los medios de transporte colectivos o denominados públicos de acceso popular son una solución a este problema, no así la característica de obedecer a ciertos destinos ya trazados o recorridos predeterminados obligan a contar con un medio de transporte propio que permita desplazarse de un punto a otro a conveniencia del usuario y en horarios y tiempos planeados por este mismo.

De aquí partió el hecho de la necesidad implícita de contar con un medio de transporte propio que aunado al poder adquisitivo del individuo le permite adquirir un vehículo que además de cumplir con la satisfacción de sus necesidades de transporte provea características adicionales complementarias a este como la marca, la estética, su nivel de equipamiento y otros que resalten status; dando una oportunidad de negocio para el oferente de los vehículos; y una opción para las personas que no pueden adquirir un automóvil nuevo de agencia la opción de compra más factible es la adquisición de un vehículo seminuevo que posee las características de un vehículo nuevo en buenas condiciones pero a un precio más accesible.

Como todas las buenas oportunidades de negocio, las empresas comercializadoras de vehículos se ven mermadas en la colocación de sus unidades por el amplio número de oferentes no establecidos de manera legal que al no cubrir el pago de contribuciones y derechos derivados de la comercialización misma ponen en condiciones de ofrecer precios más bajos y más atractivos a los oferentes de oficio.

El presente trabajo de investigación y Análisis tiene la finalidad de Proponer un Plan de Mercadotecnia que a través de un modelo del Análisis financiero de la Empresa y del Entorno de la misma le permita a una empresa Comercializadora de Automóviles Seminuevos Legalmente establecida en la Región de Uruapan, Michoacán; contar con elementos de decisión y de manejo de sus objetivos que le proporcionen de cierto modo, bases para tomar decisiones de venta, desarrollo de posibles oportunidades de crecimiento comercial, viabilidad del cumplimiento de resultados propuestos o simplemente proveer un elemento comparativo al adecuar el sistema de análisis contenido en el mismo que de un punto de referencia en cuanto a periodos de resultados en la colocación de unidades que se han tenido con los resultados que periodo a periodo se tengan para dar una imagen de los resultados de las decisiones tomadas.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA:**

En el primer capítulo es importante conceptualizar a la empresa para poder establecer propuestas que le beneficien, destacar su importancia en la sociedad y mencionar algunas características que den un panorama más amplio de este tipo de organizaciones, a su vez mencionar la clasificación de las mismas para contribuir a una adecuada referencia de las empresas citadas como caso para el modelo de propuesta en capítulos posteriores; de igual manera abordaremos los antecedentes generales del sector comercial al que se centra el presente trabajo, comentando sus tendencias actuales y las condiciones que presenta tanto el mercado como el entorno nacional.

## 1.1 Definición de Empresa:

Roland Caude definió a la empresa como el *“conjunto de actividades humanas colectivas organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”*; notemos como los rasgos de su definición reconocen de cierto modo el trabajo en equipo dentro de ellas, con el fin de generar mejoras que de manera individual y sin un orden o un programa de trabajo adecuado no sería sencillo lograr.

Ortega Castro por su parte se refirió a la empresa como *“Una entidad que realiza actividades encaminadas a un fin socioeconómico. Por lo tanto, aquellas que logren una mayor armonía y coordinación de los factores y recursos productivos disfrutaran de una mejor posición económica financiera”* .

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de las Normas de Información Financiera (NIF) conocidas anteriormente como Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en su NIF A-1 Párrafo 22 cita:

*“El postulado que identifica y delimita la empresa comprendida como ente, es el de **entidad económica** y el que asume su continuidad o desarrollo en el entorno económico-social es el de **negocio en marcha.**”*

En la definición anterior el Instituto hace alusión a que la empresa puede ser vista como un ente y reconoce su desenvolvimiento en un entorno económico por su finalidad de intercambio comercial o transacciones financieras que se dan en el mercado; y se combina con el aspecto social al ser un resultado de la satisfacción de necesidades de los individuos que forman parte de él, interactuando en el desarrollo de la negociación.

“La entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos, humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores” (NIF A-2 Párrafo 13).

De acuerdo al Diccionario en Administración y Finanzas (Rosemberg, Ed. Océano) la empresa se puede entender como:

- º Una Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.
- º Una empresa es cualquier iniciativa comercial que implique riesgos.

Podemos concluir las definiciones anteriores, con la conceptualización de que la empresa es la unión organizada de recursos materiales, financieros y humanos, encaminados hacia el cumplimiento de un mismo fin, sea este económico o de beneficio social.

El desarrollo de una buena empresa requiere de la participación de individuos que tengan en claro la búsqueda y seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma; ya que de un adecuado compromiso se logra la armonización de los recursos necesarios para el desarrollo de esta; la justificación de su existencia la denominaremos beneficio, es decir algo que nos retribuya el esfuerzo y premie la entrega del compromiso, siendo este el

resultado que se busque en la propuesta del Plan Mercadológico Financiero en capítulos posteriores.

Complementando a lo anterior la empresa es una entidad, con valores propios en cuanto a guía de desempeño en la sociedad; de acuerdo a las definiciones del Diccionario antes anotadas la empresa no posee una personalidad jurídica, se formaliza la creación de la misma mediante el resultado de la unión de los elementos por la vía jurídica a través de la constitución de una sociedad.

Tenemos ahora un concepto más claro de lo que es una empresa, por lo que pasaremos a mencionar algunas características generales y clasificaciones de la misma, que fortalezcan nuestro concepto de las empresas a las cuales aplicara esta propuesta.

Como lo expresamos en conclusiones anteriores la empresa es una organización de recursos tanto materiales, tecnológicos y humanos que de existir de manera suficiente y con uso racional de los mismos recursos nos lleva a alcanzar los objetivos que nos proponamos. La organización es un factor importante para la efectividad de las acciones emprendidas por los directores de las mismas, ya que de no existir una coordinación entre los departamentos cualquier decisión que tomasen no rendiría los resultados esperados y desencadenaría un grado de conformismo en algunos de los integrantes y a su vez decaería el compromiso de estos al ver que su trabajo no cumple de manera apropiada las metas.

### **1.1.1.- Características generales de las Empresas:**

Las empresas poseen al igual que los individuos rasgos que las diferencian de manera específica; ya que se consideran como entidades, sus características se ven modificadas de acuerdo al entorno, a su mercado y al fin propio que persiguen, mas sin embargo de manera general se pueden destacar ciertos aspectos importantes a observar:

- a) La empresa vista como sociedad jurídica: es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley
- b) Ejercen una acción mercantil: Compra para producir y produce para vender.
- c) Asumen la total responsabilidad del riesgo de pérdida: Los propietarios son los únicos responsables de la marcha del organismo, La empresa asume resultados
- d) Son la base de las economías
- e) Generan y Desarrollan proyectos
- f) Satisfacen Necesidades Sociales y Personales
- g) La dirección de las mismas puede estar en manos de los propietarios o de terceros de confianza en los accionistas
- h) Su administración puede ser empírica o científica de acuerdo a la preparación de los directores o propietarios
- i) Los resultados ofrecidos son para todos los integrantes de la organización no solo para los altos mandos
- j) Son una fuente generadora de empleos y medios de subsistencia
- k) Producen bienes, mercancías o servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores

- l) Generan riqueza para las naciones y para el desarrollo económico de una nación
- m) Generan ingresos para un individuo o un grupo de ellos
- n) Son unidades centrales importantes en los ciclos de Negocios dentro de los mercados en los que se desenvuelven
- o) Las entidades económicas pueden ser un sujeto jurídicamente independiente o un conjunto de ellos, siempre y cuando estos se encuentren controlados bajo un único centro de decisiones
- p) Entre otras

#### **1.1.2.- Recursos y componentes necesarios de las empresas:**

Fernández refirió en su obra que las empresas requieren de una serie de recursos para poder llevar a cabo todas sus actividades comerciales, los cuales se presentan a continuación de acuerdo a la información encontrada durante la investigación teórica en el manual para elaborar un plan de mercadotecnia:

- Recursos Humanos: Se requiere de personas que participen en las actividades de la empresa y en específico en la labor de venta, los cuales deberán de conocer la importancia de su participación dentro de la organización para la realización del logro de los objetivos propuestos por las empresas.
- Recursos Materiales: Se requieren para el correcto funcionamiento de las estrategias de Mercadotecnia, los cuales deberán de estar disponibles en cuanto lo soliciten los integrantes para no retrasar el cumplimiento eficiente de sus actividades asignadas.

- Recursos Financieros: Se deberá de contar con las fuentes de financiamiento necesarias para el desarrollo de las actividades de la empresa ya que garantizan el capital de trabajo conforme a las exigencias de efectivo.
- Recursos tecnológicos: Es una herramienta auxiliar que mantiene a las empresas a la vanguardia, las hace más competitivas al colocarlas por delante de los otros oferentes al permitirles con el uso adecuado de esta contar con mayor calidad y un menor tiempo de respuesta.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su definición de empresa menciona que esta es una unidad identificable, la que de acuerdo a nuestro análisis podemos entender como las características únicas que la diferencien de las otras empresas similares de su sector; no obstante el Instituto amplía su concepto en su Norma de Información Financiera A-2, Párrafos 14 y 15:

“Una entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades es una unidad identificable cuando:

- a) Existe un conjunto de recursos disponibles, con estructura y operación propios encaminados al cumplimiento de fines específicos; y
- b) Se asocia con único centro de control de toma de decisiones con respecto al logro de fines específicos.

La entidad económica no coincide necesariamente con la entidad jurídica. Esta última es aquella con personalidad jurídica propia, sujeta de derechos y obligaciones de

conformidad con lo establecido en las leyes, pudiendo ser una persona física o moral”.

De la definición anterior resaltamos tres características esenciales de la empresa; que obedece a un solo tomador de decisiones sea un grupo de personas en su conjunto o apersonado en un solo representante; la razón de ser un conjunto de recursos considerados como necesarios para estar en condiciones de cumplir con sus fines propuestos y por último se diferencia a la empresa como de la entidad jurídica, empresa como el “emprender acciones de negocios para realizar objetivos” y a una entidad jurídica como la que recurre a la formalización de la unión de estos recursos.

Hablando de la unión de los recursos con los que debe de contar una empresa el Instituto reconoce que la combinación de los recursos determina el valor económico de la empresa, independientemente del valor individual de dichos elementos.

Comentamos la necesidad de que los recursos con los que debe de contar una empresa se encuentren relacionados y encaminados hacia la búsqueda del beneficio de acuerdo al cumplimiento del mismo fin, lo que se lograra solo si se tiene en claro que el control es un factor importante para garantizar que se sigan los lineamientos establecidos, evaluarlos y proponer correcciones a los mismos para perfeccionar la calidad de los resultados; y para lograr lo antes mencionado se debe contar con un plan general que cumpla con las expectativas de la organización, con estrategias necesarias para reaccionar a las diversas situaciones que se nos presenten, es decir un

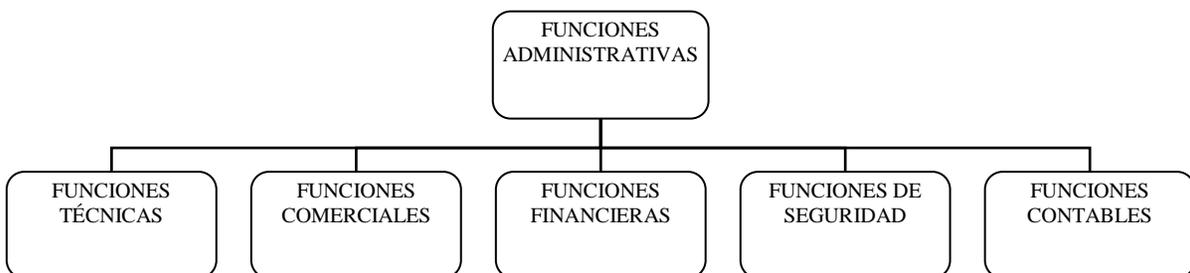
plan estratégico, un plan de negocios completo que de la garantía de que lo planeado sucederá acorde a las expectativas.

“El conjunto integrado puede estar conformado por los activos tangibles e intangibles el capital de trabajo, el capital intelectual y la fuerza de trabajo, el conocimiento del negocio, los contratos que aseguren la obtención de recursos y la generación de beneficios económicos, y los procesos gerenciales estratégicos, operacionales y de administración de recursos entre otros” (NIF A-2 Párrafo 18).

### 1.1.3.-Funciones Básicas de la Empresa:

En las definiciones de empresa antes mencionadas encontramos en común que son la unión de recursos y que estos deben de trabajar de manera armónica dentro de la organización, para lo que consideramos importante el señalar las funciones básicas que se dan dentro de la empresa facilitadoras del desarrollo de las actividades asignadas por cada uno de los integrantes de la misma.

Henry Fayol destaco en su obra que toda empresa cumple con seis funciones básicas de acuerdo a la ilustración siguiente:



\*\*LAS SEIS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA, SEGÚN FAYOL/ FUENTE: INTROD. A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMÓN.

Las funciones técnicas son aquellas que se relacionan de manera directa con la producción de los bienes o servicios, requieren mayor esfuerzo físico dentro de la organización y se apegan a las políticas establecidas e impuestas previamente por otros departamentos.

Las funciones comerciales son las que se realizan dentro de la organización y su relación estrecha se da con la compra-venta y con el intercambio.

La American Marketing Association, define la venta como “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (el vendedor y el comprador).

Intercambio es el acto de obtener de alguien un producto que desea ofreciendo algo a cambio.

Parte importante de las funciones básicas de las empresas están las que derivan de la satisfacción de las necesidades tanto de los consumidores como de los vendedores, recordando que la necesidad de los integrantes de la empresa a la cual se propondrá la estrategia motivo del presente trabajo es el rendimiento que pudieran recibir a cambio de su esfuerzo y compromiso con la organización.

Las funciones financieras de la empresa se orientan a buscar la captación de capitales que garanticen a la empresa el tener y preservar fuentes de financiamiento seguras y económicas que le permitan desarrollarse de manera sana dentro del mercado, para poder ofrecer a los clientes maneras económicas y cómodas para adquirir un vehículo seminuevo; así como de las acciones necesarias para conservar las existentes, ya que no basta de buenas ideas y de propósitos de compromiso, se requiere de una de las partes más importantes: los recursos.

Todas las funciones anteriores necesitan a lo largo de su desarrollo de las de seguridad que preservan y protegen los recursos de la empresa y las contables que por medio de la implementación de registros y manejos adecuados de las operaciones de la empresa, permiten el tomar decisiones acertadas encausadas al mejoramiento continuo de la misma.

Para que exista la relación descrita en el párrafo anterior es necesario que se involucre un proceso administrativo que permita el entendimiento de las diversas áreas, a través de una organización que permita la interacción de los involucrados y el desarrollo de las estrategias necesarias para cumplir las metas propuestas.

Las funciones de la empresa descritas por Fayol se denominan en la actualidad áreas de administración, ya que todas son sujetas a la vigilancia y coordinación del órgano supremo de la empresa encargado de la administración general; dichas áreas o funciones son las de:

- Producción
- Operaciones
- Recursos humanos y de gestión del personal
- Ventas o Marketing
- Finanzas (incluye contabilidad).

Las nuevas clasificaciones de las funciones de la empresa o separación de las áreas de la misma modifican el aspecto contable por el termino financiero al trascender a las necesidades actuales de la empresa cada vez más exigente, ya que no solo es controlar los recursos y conocer cuál es la situación económica en cuanto a evaluación de resultados, sino

explorar las acciones financieras con la que se desarrolla y buscar el conservar las más apropiadas y desechar las que solo son parte de labores innecesarias, conocer si las fuentes de financiamiento están bien distribuidas y cómo podemos reducir el costo de estas en conjunto de un ofrecimiento de mejores rendimientos y mayores beneficios a los integrantes de la organización.

Otra área que es importante resaltar es la de recursos humanos, ya que la mejor tecnología y el capital más extenso no son nada para la empresa si no cuenta con el personal adecuado, aquel que valore la confianza depositada en él y lo reconozca con el compromiso en el desarrollo de sus actividades; las empresas no requieren personal que solo cumplan sus actividades, sino de aquel que por su preparación y optimismo propongan y dirijan mejoras a la misma, que trabajen no por obligación sino por convencimiento de que al hacerlo obtienen un beneficio propio, que no solo hagan crecer a la empresa, que aseguren siga en pie su fuente de trabajo.

Las funciones antes mencionadas se presentan en todas las empresas no importando el tamaño o giro de la misma, es por ello que se les denomina como básicas; la razón de que no se perciba dentro de la empresa de manera independiente es debido a que no se encuentran de manera aislada sino de manera conjunta al ser un proceso y participar cada individuo en cada una de las funciones de acuerdo a sus actividades asignadas; no obstante consideramos necesario el presentar las clasificaciones de la empresas para ubicar el caso propuesto en un contexto más entendible para la asimilación de la propuesta.

Todas las funciones de la empresa deben estar encaminadas al cumplimiento de los objetivos generales establecidos por la misma, de manera tal que de acuerdo a la obra introducción a las finanzas se menciona que los objetivos que debe conseguir la empresa se pueden considerar de manera general como: Supervivencia, Aceptación Social, Obtención de Utilidades, Satisfacción de necesidades colectivas e Imagen y Prestigio.

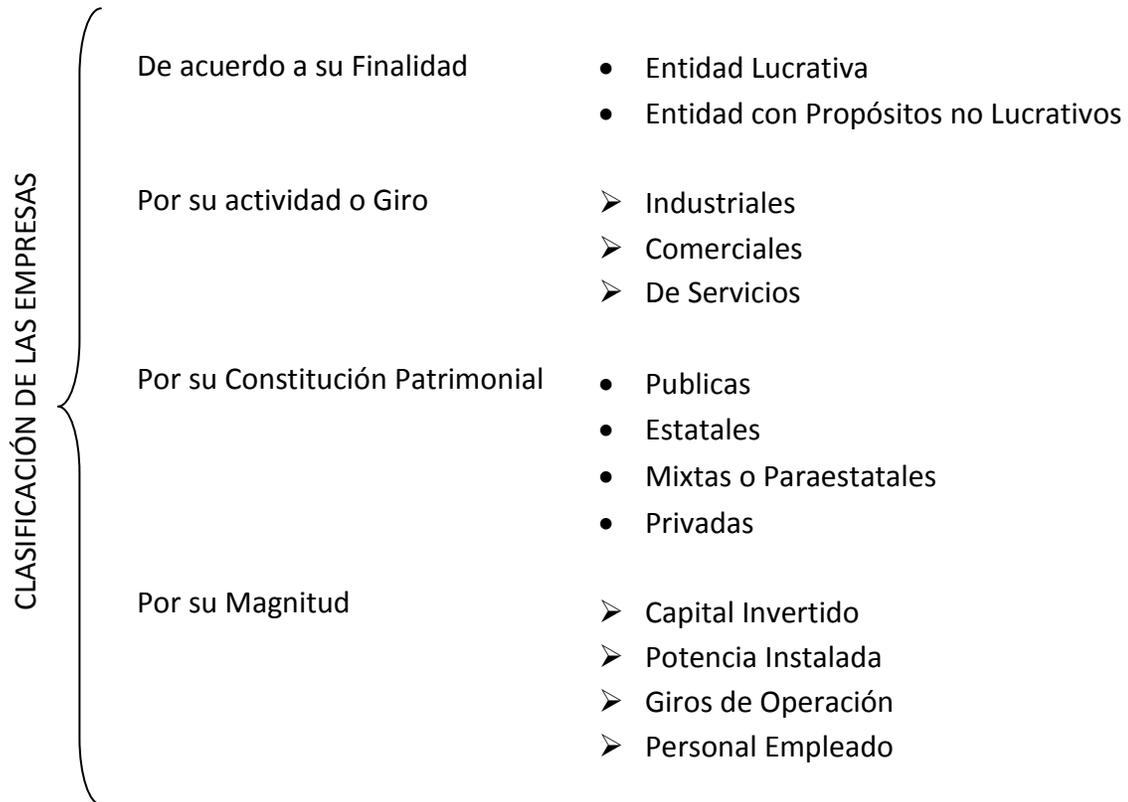
La obtención de utilidades es uno de los objetivos de las finanzas, que enfocado a la empresa se da con la maximización del patrimonio de los accionistas, los que deberán elegir sea de manera directa o a través de sus empleados de confianza entre las decisiones de inversión y de manejo de los recursos con que se cuenta.

La misión de una empresa se configura por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea. La historia de la empresa delimita una cultura, un modo específico que condiciona las actuaciones presentes. Las preferencias actuales evidencian los valores y deseos de quienes dirigen la empresa; Los factores del entorno pueden favorecer o impedir determinados fines. Los recursos de la organización pueden hacer posibles unas misiones y otras no. Finalmente, las ventajas competitivas deben servir de guía para la fijación de objetivos.

## **1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS:**

Una clasificación es la agrupación de cierto grupo de conceptos, ideas u objetos de acuerdo a criterios, aspectos o rasgos que los distinguen, diferencien o agrupen según sea el caso de

acuerdo a la perspectiva que el autor persiga o del fin que conlleve dicha clasificación, es por ello que las clasificaciones que se presentan a continuación se enfocan a la distinción y desarrollo de las empresas dedicadas a la comercialización de automóviles.



### 1.2.1 En atención a su finalidad:

Las Normas de Información Financiera distinguen dos tipos de empresas o Entidades Económicas en atención a su finalidad, de acuerdo a la Norma de Información Financiera A-2 Párrafo 20, las Entidades o empresas Lucrativas y las entidades con Propósitos no Lucrativos.

- a) Entidad Lucrativa- Cuando su principal propósito es resarcir y retribuir a los inversionistas su inversión, a través de reembolsos o rendimientos.

- b) Entidad Con Propósitos no Lucrativos: cuando su objetivo es la consecución de los fines para los cuales fue creada, principalmente de beneficio social, sin que se busque resarcir económicamente las contribuciones a sus patrocinadores

### **1.2.2 Por su actividad o giro:**

#### **INDUSTRIALES:**

Su actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, las empresas industriales a su vez se clasifican en Extractivas que obtienen minerales u otros metales de manera natural de la corteza terrestre, Manufactureras o de Maquila, transformadoras de materia prima en artículos semielaborados o productos terminados y Agropecuarias o del campo y ganaderos, que toman los productos del campo preservándolos mediante conservadores para su venta.

#### **COMERCIALES:**

Aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o de productos, con el objeto de venderlos de manera posterior en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición con un porcentaje extra denominado “ margen de utilidad”; Subclasificadas dentro de estas de acuerdo sus volúmenes de venta en Mayoristas y Minoristas o Detallistas, además de los Comisionistas que por medio de una participación del margen antes citado complementan la labor de venta o colocación del producto.

## DE SERVICIOS:

Con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, el producto objeto del servicio se cataloga como un bien intangible al ser una prestación ya que una vez proporcionado no puede reintegrarse porque se disfruta al momento de que este nace u ocurre; tal es el caso de las empresas que brindan servicios de asesoría administrativa o financiera, las de servicios complementarios como el transporte y hospedaje o de placer como clubes o centros de recreación; y en cuanto a la licencia de la prestación del mismo las municipales o las concesionadas por el estado como las de transportes, suministro de agua y de combustibles.

### **1.2.3 Por su constitución patrimonial:**

Si al individuo sus orígenes lo marcan y lo definen en su personalidad; a la empresa su constitución y orígenes del Capital que le dieron vida jurídica le marcan los lineamientos que deba de seguir, para ello el origen de las aportaciones es muy importante, dentro de las cuales destacan:

## PUBLICAS:

Son empresas que pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Constituidas por capital público perteneciente a la nación, su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos; destacan las Desconcentradas que poseen determinadas facultades de decisión limitadas, y las

Descentralizadas que desarrollan actividades que competen al estado y de interés general dotadas de personalidad y patrimonio.

#### ESTATALES:

Pertenecen totalmente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica que busca el desarrollo de sus fines, siendo su trasfondo el desarrollo de servicios y cumplimiento de políticas sociales.

#### MIXTAS O PARAESTATALES:

Existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

#### PRIVADAS:

Están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o bien no lucrativa.

### **1.2.4 Por la magnitud de la empresa**

De acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; existen varios criterios para evaluar la magnitud de la empresa, los más usuales son:

- ° Capital Invertido
- ° Giros de Operaciones (Ventas)
- ° Potencia instalada (Industrias)
- ° Personal Empleado

Existe un grado de confusión al ubicar a una empresa dentro de una categoría debido a la interpretación de los límites, ya que depende del giro del negocio y del criterio de la

administración ; Rodríguez Valencia propone en su obra una tabla en la que se presenta dicha información distinguiéndola en cuanto número de empleados de acuerdo al Giro:

**CUADRO I**  
**Criterios de Clasificación de las Empresas:**

<b>Tamaño/Giro</b>	<b>Industrial</b>	<b>Comercial</b>	<b>De Servicios</b>
Microempresa	1-30 empleados	1-5 empleados	1-20 empleados
Pequeña Empresa	31-100 empleados	6-20 empleados	21-50 empleados
Mediana Empresa	101-500 empleados	21-100 empleados	51-100 empleados
Macro Empresa	501 o más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

FUENTE: *Organización Contable y Administrativa de las Empresas/ Joaquín Rodríguez Valencia*

Las empresas a las cuales nos centraremos en la propuesta serán las consideradas como Microempresas y medianas empresas; ya que poseen fines comerciales y el número de empleados o de personal utilizado es mínimo, en su mayoría los servicios especializados y de apoyo a la administración, se pactan a través de contratos de prestación de servicios vía honorarios, así como de su fuerza de ventas que propiamente son comisionistas externos.

### **1.3 La empresa Automotriz en México, sus Características y Tendencias Generales:**

Hemos repasado de manera general la clasificación de las empresas, estando en condiciones de poder delimitar un marco de desenvolvimiento propio de las empresas automotrices; por lo que proponemos el siguiente concepto:

“La empresa automotriz es una organización de recursos materiales, financieros y humanos; orientados a la búsqueda de un beneficio o rendimiento a través de las estrategias necesarias para lograr colocar el mayor número de vehículos dentro del mercado con márgenes de ganancias considerables que permitan obtener los resultados acordados”

Concluimos que las empresas automotrices son aquellas cuyas actividades comerciales de compra-venta se encaminan a obtener el beneficio; su organización puede ser variada de acuerdo al tamaño de la empresa y las necesidades de las mismas; con la aplicación del trabajo propuesto en el caso práctico se pretende la que las empresas afines a este sector de mercado se coloquen dentro de los parámetros que se consideran para la delimitación de la misma; aunque de manera general la propuesta se enfocara en aquellas empresas comerciales cuyos medios de venta sean los comisionistas o promotores de las unidades con la que se pueda llegar a contar para ofrecer al mercado.

La empresa automotriz en México se ha desarrollado en gran medida en el área industrial o de transformación debido a que por razones de conveniencia financiera de las empresas y marcas de nivel internacional, en el país se manufacturan y se producen unidades o complementos de los mismos enviados al exterior.

La industria automotriz en México es un sector que produce grandes rendimientos a la nación en la recaudación tributaria, siendo una gran generadora de empleos en las regiones donde se asientan las plantas ensambladoras no solo para los trabajadores de las mismas

sino a los mercados alternos en los cuales se desenvuelven; Al igual que otras empresas la empresa automotriz en México se ve obligada al mejoramiento continuo en sus procesos debido a los altos costos operativos, y al excesivo capital necesario para llevar a cabo los proyectos de inversión.

### **1.3.1 Características de las empresas automotrices:**

Las empresas automotrices tienen características específicas de las cuales se mencionan las que consideramos más importantes a evaluar para la formulación de un marco que sea acorde con la propuesta mercadológica:

- a) Ejercen una acción mercantil al llevar a cabo la compra venta de automóviles nuevos y seminuevos así como de refacciones y servicios
- b) Pertenecen a los sectores económicos que más contribuyen a las economías
- c) Generan y Desarrollan proyectos
- d) Satisfacen una de las Necesidades Sociales y Personales que en la actualidad es factor importante para el desarrollo de las economías, la necesidad de transporte
- e) Su administración puede ser empírica o científica de acuerdo a la preparación de los directores o propietarios
- f) Las decisiones de fijación de precios se toman al instante en el momento de la negociación por lo que es importante tener en claro los límites de la misma
- g) Generadora de empleos y medios de subsistencia
- h) Contribuyen en gran medida a la carga tributaria de los gobernados

- i) Genera ingresos para un individuo o un grupo de ellos
- j) Son el indicador de bienestar económico ya que sus precios son acordes a la disponibilidad que tenga el comprador para invertir en ello
- k) Búsqueda continua de tecnologías ambientales que contribuyan a no incrementar el deterioro ambiental
- l) Ofrecen medios de Transporte con características adicionales que permitan un traslado más placentero

### **1.3.2 Tendencias de las empresas automotrices:**

De manera general las empresas automotrices en la actualidad se centran en la comercialización de vehículos que por un lado ahorren en el consumo de energéticos y reduzcan los grados de contaminación que producen, ya que son generadores de gran porcentaje de los contaminantes del aire; así que la tendencia es comercializar vehículos con los ahora llamados motores híbridos que utilizan una tecnología que permite aprovechar la fuerza perdida anteriormente al frenado de un motor de combustión interna y desviarla a un motor eléctrico auto cargable, así como de motores impulsados por alcoholes con bases orgánicas de fácil asimilación al medio ambiente.

En la actualidad México es solo desarrollador de proyectos elaborados por empresas internacionales como resultado de varios trabajos de investigación de lo antes mencionado, no restando la importancia que tiene el llevarlo a cabo.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas automotrices en México es por un lado la contraparte de la afectación general a las empresas nacionales; la carga tributaria tan excesiva, las bajas facilidades que propone el gobierno para el desarrollo de infraestructura y de proyectos económicos, la competencia desleal de las mismas marcas con las que compite y en particular en México el fenómeno de la entrada y Legalización de automóviles seminuevos traídos del país vecino del norte Estados Unidos de América; que en su gran mayoría son comercializados a precios por debajo de los modelos similares del mercado nacional, no contribuyen a la carga tributaria impuesta por el estado en igualdad a los vehículos nacionales colocándolo en desventaja con la comercialización de nacionales ; así como de contar con una calidad cuestionable al ser considerados originalmente como vehículos de desecho en su región de origen.

## **CAPÍTULO II**

### **MERCADOTECNIA FINANCIERA**

En el capítulo I se menciono el Concepto de empresa y se realizo la diferenciación e identificación pertinente de la empresa automotriz en particular comentado ciertas características que es importante tenerlas en cuenta, señalamos cual es la finalidad que persiguen las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos para tener presente que la propuesta mercadológica tendrá que aumentar las ventas y maximizar los resultados del negocio que a esta se acate; como continuación del marco conceptual tenemos que recordar que una empresa es la unión de recursos de manera organizada, motivo por el cual en el presente capitulo partimos de los aspectos administrativos que a través de procesos dados dentro de las organizaciones se resaltan los factores de desenvolvimiento y de relación de las partes de la misma así como del papel que juegan dentro del desarrollo de la empresa en el mercado.

## 2.1 LA ADMINISTRACIÓN

El termino de administración proviene del Latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), del cual emana la definición de: *“Aquel que realiza una función bajo el mando de otro.”*

Al estar un individuo bajo el mando de otro debe de existir un grado de control tal que permita delimitar las actividades que serán responsabilidad de este, lo cual se logra con una adecuada organización.

“La organización como función administrativa y parte del proceso administrativo, significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones”. (Chiavenato, 2006)

En la organización como entidad social, las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos; las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

En este capítulo se abordan los conceptos de administración, de Mercadotecnia y de finanzas concluyendo con la concepción del fundamento de una planeación financiera estratégica, que orienten a la propuesta del presente trabajo a desarrollar las áreas de Marketing (ventas) con un adecuado manejo administrativo y financiero de los recursos de la empresa.

La administración se ha presentado en cada una de las etapas de la evolución del ser humano a lo largo de la historia, es por ello que se tienen una vasta colección de terminología que

busca el presentar definiciones lógicas de este concepto, las que se han especializado u orientado a diversos aspectos dependiendo la aplicación que se le quiera dar, también denominadas escuelas administrativas; dentro de estas se tiene el abordaje a la administración como un proceso del cual participan cada uno de los integrantes de la empresa.

La Teoría General de la Administración (TGA) se refiere al estudio de la administración de organizaciones y empresas abordando las diversas variables que dieron pauta a las teorías las cuales son: tareas, estructuras, personas, tecnología, ambiente y competitividad.

Notemos la relación que guarda la organización con la empresa, pero vista no como el grupo de individuos con fines comunes, sino como la característica de tener planes de trabajo definidos de acuerdo a dichos fines.

Dentro de las funciones de la empresa la función administrativa y la función financiera serán los temas más destacables de esta propuesta al orientar los esfuerzos al cumplimiento de las ventas y de los objetivos de una empresa comercializadora de automóviles Seminuevos.

Harold Koonts en su obra elementos de la administración, citaba que:

“La administración es una actividad fundamental; asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para cumplir con metas de grupo”.

La administración puede entenderse como un proceso a considerar *para obtener el éxito al trazar un buen camino y contar con una guía que permita continuar en el.*

Retomando los principios de la TGA la empresa debe de aprender a administrarse; tener en claro que cada uno de sus integrantes cuenta con tareas asignadas y debe de cumplirlas; la empresa contara con una estructura establecida de acorde a sus facultades y necesidades especificas que faciliten la delimitación de responsabilidades de las personas involucradas en la organización, además de que los elementos materiales con los que cuente sean de calidad, ya que esto las acercara a ser las más competitivas.

En el primer capítulo se hizo mención del beneficio que busca la empresa, el cual se proponen los integrantes como objetivo, ya que con él se persigue entre otros la rentabilidad mediante el uso adecuado de los recursos de la empresa.

Tenemos con esto una nueva característica de la empresa, la de buscar cumplir sus objetivos propuestos; de acuerdo al Diccionario de Administración y Finanzas un Objetivo es cualquier meta o cualquier otra cosa especifica que se desee alcanzar.

### **2.1.1 La Administración por Objetivos:**

“Los objetivos son los resultados futuros que se esperan alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así los objetivos son pretensiones futuras que, a su vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.” (Chiavenato, 2006:143)

Varios autores diferencian dentro de los objetivos niveles considerados como básicos destacando como coincidentes los niveles Operacionales, Tácticos y los Estratégicos.

Los objetivos operacionales se refieren al detalle de cada actividad o tarea y son a corto plazo con la finalidad de cumplir ciertas asignaciones. Los tácticos se dan a mediano plazo e involucran de manera general a cada departamento de acuerdo a su participación en la organización de la empresa. Al nivel más alto se encuentran los objetivos estratégicos u organizacionales que abarcan a toda la organización y tienen miras a largo plazo, considerados como objetivos generales.

Derivado de los objetivos se encuentran las políticas que son parte clave en el control de la realización y cumplimiento de ellos. “Las políticas son afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización, funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en las que deberá desarrollarse la acción administrativa.” (Chiavenato, 2006: xxx).

Para administrar es necesario tener una guía de evaluación y una meta definida que oriente las acciones tomadas hacia el cumplimiento de los mismos, tal y como se define en la administración por objetivos la cual, “Es un sistema administrativo comprensible que integra muchas actividades administrativas esenciales en forma sistemática y que está enfocado, de modo consciente, el cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.” (Koonts, 1987: XXX).

Las guías a respetar son las directrices que sirven para establecer los medios necesarios y acuerdos para alcanzar y canalizar las decisiones, como principios formadores establecidos para el logro de los objetivos propuestos.

“La administración por objetivos es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonancia con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. El objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. Lo más posible en números. Son números que orientan al desempeño de los gerentes hacia un resultado que pueda medirse, difícil, importante y compatible con los resultados restantes.” (Chiavenato, 2006:198).

George Elton Mayo define la administración como el hacer a través de otros, y la forma en que estos actúen, sientan, reaccionen, determinara las características de administrar por lo que la motivación, jefatura, capacitación y comunicación son de gran importancia. (Administración I: 1996).

Podemos definir a la administración como el planteamiento de un objetivo y el desarrollo de este de manera ordenada y efectiva, haciendo uso de los medios posibles para su realización, dirigiendo de un modo correcto a los que se nos han subordinado para cumplir los fines propuestos.

La finalidad de invertir en una empresa comercializadora de automóviles es sin lugar a duda el de obtener rendimientos a cambio de la labor de venta de los mismos, razón por la cual sus objetivos de comercialización se centran en el desarrollo de planes estratégicos que permitan el desarrollo de aspectos que de manera general se sugiere el considerar:

- Obtener la mayor rentabilidad a bajos costos
- Reducir los días de inventarios
- Disminuir los montos invertidos en las unidades que han de comercializarse
- Satisfacer al cliente mediante el ofrecimiento de vehículos de calidad en buen estado
- Contribuir al desarrollo de la región mediante el ofrecimiento de medios de transporte propios eficientes
- Ser competitivos frente a los oferentes de la región
- Abatir la informalidad y la ilegalidad en la compra de unidades nacionales
- Contribuir a la preservación de las inversiones hechas por los consumidores
- Ser la mejor opción a considerar para la compra de un vehículo seminuevo en la región
- Contar con elementos de análisis de resultados que permita tomar un mejor manejo de las acciones tomadas y de los objetivos propuestos

Los objetivos antes mencionados constituyen solo una parte de todos los planes que tiene una empresa comercializadora de automóviles ya que estos se adecuan a las capacidades y las necesidades propias de los inversionistas conforme a su participación en el mercado al cual se enfrentan.

### **2.1.1 Objetivos Estratégicos:**

La importancia de los objetivos en la organización dicha como el esquema de trabajo de una empresa se manifiesta en el hecho de que son fijadores del curso de la misma y a su vez sirven como una base para la evaluación de resultados.

Los objetivos ayudan a la administración adecuada de los recursos con los que cuenta la empresa y le permiten usarlos de manera racional al grado de requerir menos recursos aprovechándolos al máximo y por el contrario como generadora de los mismos; enfocado al área financiera los objetivos de una empresa comercial suelen ser comúnmente el crecimiento del “beneficio” esperado por los inversionistas a razón de incrementar el valor de la empresa y ofrecer mejores resultados que retribuyan las inversiones hechas por los mismos, aunado a mejores condiciones de trabajo de la misma al contar con un mayor número de recursos financieros o instrumentos de los mismos que le permitan la flexibilidad en sus negocios y la diversificación de fuentes de financiamiento a los adquirientes en este caso de vehículos seminuevos.

Las estrategias del mercado que se desarrollan en la actualidad aluden a ciertas tácticas cuyos principios o bases son las utilizadas en el combate, ya que en la comercialización el mercado se considera como la zona de batalla en la cual hay que ganar a toda costa aunque el costo sea enorme, se consideran a los otros oferentes como los combatientes a los cuales hay superar, dando con ello una mejor aplicación de los objetivos estratégicos de mercado que permitan el desarrollo de propuestas de comercialización más accesibles y de mejores garantías.

“El objetivo estratégico para la mayoría de los retadores del mercado consiste en elevar sus participaciones, pensando que ello los llevará a una mayor rentabilidad. Al decidir este objetivo, ya sea que deba reducir la participación el competidor o no, interactúa con la pregunta de quién es el competidor.” (Kotler, 2000:394).

Dentro de las estrategias antes mencionadas las tácticas o la decisión de a quien se debe de combatir es un hecho muy claro para el caso propuesto, ya que se busca acabar con las ventas que se realizan de manera “clandestina” con vehículos adquiridos en lotes extranjeros a precios bajos, de calidad dudosa y/o los vehículos nacionales adquiridos en el territorio Mexicano cuya procedencia es cuestionable al no seguir un debido proceso de pagos y contribuciones por la transferencia de las unidades, así como la certeza jurídica de la acreditación legal del vendedor.

Presentamos las formas básicas que se tienen para elegir el ataque o enfrentamiento del mercado dentro del sector:

- Atacando al líder del Mercado: Se analizan los sectores del mercado descuidado y se aprovechan mediante la innovación o la propuesta de mejores condiciones, que como es de observarse en la región esta se ha visto superada por la informalidad a la cual se hace mención por el principal aspecto que los diferencia en gran distancia, el bajo precio.
- Atacar a empresas del mismo tamaño y que no trabajen bien y/o que no cuenten con financiamiento: Si los recursos de la otra compañía son limitados se debe de analizar la satisfacción y las necesidades de los consumidores para llamar su atención.

- Atacar a las empresas pequeñas y compañías locales y regionales que no hacen el trabajo y que no cuentan con financiamientos adecuados: Se busca hacerla desaparecer y si su calidad de servicios es buena y su nivel de mercado es adecuado se le propone formar parte de nuestro equipo de trabajo.

De lo anterior tenemos un ideal de objetivo estratégico el cual podrá ser el buscar la reducción significativa de las ventas informales y la incentivación del mercado formal para mantener mejores condiciones a la compra y a la venta de unidades seminuevas en la región.

## **2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO:**

Fayol definió el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

“Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador consideradas como básicas para la empresa.”

Los componentes del proceso administrativo o conocidos también como los elementos de la administración son muy variables de acuerdo al autor, más sin embargo poseen nombres análogos y/o de intenciones semejantes; para tener un mejor entendimiento del proceso administrativo se detallan a continuación de manera breve los puntos más importantes:

Las funciones básicas del administrador según Fayol son: (Administración I: 1996).

- \* Planeación: Evaluación del Futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquel, trazando los programas de acción. El proceso de planeación son las etapas

ordenadas, en forma lógica, para llevar a cabo los planes administrativos y comerciales que requiere la empresa; asegura una organización y una secuencia en la obtención de contenidos para los planes.

“La estrategia de la empresa es el Plan que integra las principales etapas del proceso de planeación estratégica de mercados, metas y políticas de una organización y, a la vez, establece las secuencias coherentes de las acciones a realizar.” (Koontz, 1987:54)

- \* Organización: Es el estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución. La organización se puede entender como todo un sistema que define las responsabilidades y campos de acción en los integrantes, de manera ordenada y sistemática para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
  
- \* Dirección: Poner en marcha a la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio. Es el proceso que realiza una persona o líder, influyendo en los demás para que estos realicen un trabajo unido y de manera eficaz; el proceso de dirección invade el ambiente organizacional afectando todos los aspectos críticos de la tarea administrativa, esto es, la integración de esfuerzos individuales hacia planes u objetivos que se hayan trazado, ya que se mantienen dentro de los límites impuestos por la organización.

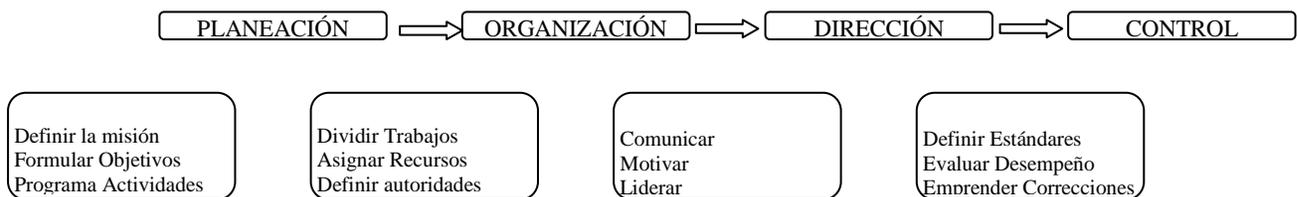
- \* **Coordinación:** Armonizar las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincronizando los recursos y las actividades en proporción adecuada a los medios de los fines y esfuerzos colectivos.
  
- \* **Control:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas, en base al plan trazado. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan; es comparar el desempeño real con el estándar deseado. Dentro de los tipos de control están tres clases atendiendo al periodo en el que se ejerce dicho control:
  - **PREVIO:** Se anticipa a los problemas.
  - **CONCURRENTE:** Corrigen los problemas en cuanto surgen.
  - **POSTERIOR:** Corrigen los problemas después de que ocurren.

“Control es el poder que tiene un órgano centralizado tomador de decisiones para gobernar las políticas de operación y financieras de los recursos y fuentes de una entidad económica, a fin de obtener un beneficio.” (NIF A-2 Párrafo 19)

La propuesta de mercadotecnia financiera que se presentara se sitúa en gran medida dentro de la primera etapa del proceso administrativo como una planeación de ciertos objetivos y la estimación del camino a seguir para lograr la realización de estos, a través de un debido control y de la evaluación de los resultados de los mismos.

Como se observa en el cuadro II, la Planeación es el primer paso del proceso administrativo junto con una formulación de objetivos y de actividades necesarias a realizar para establecer una adecuado cumplimiento de las tareas asignadas; bajo la dirección de un líder que motive a seguirlo, el cual a través del control evalúa el desempeño de todos los integrantes en su conjunto para solucionar los problemas que pueden variar lo esperado de los resultados y para establecer medios o estándares que sirvan como indicadores de un sano desempeño de las funciones, tal y como se ilustra a continuación:

**CUADRO II**  
**El Proceso Administrativo:**



FUENTE: *Elaboración propia con datos obtenidos de la obra Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato, 2006*

Los elementos de la administración o las partes del proceso administrativo propuestas por Henry Fayol contienen los conceptos que abarcan a la administración en su conjunto; no obstante cabe señalar que a lo largo de la historia varios autores han hecho propuestas acerca de estos elementos que no difieren en mucho de los principios de Fayol ya que solo incluyen etapas que se desprenden de las ya antes mencionadas; dentro de las cuales

encontramos la separación de los elementos propuesta por Luther Gulick, dentro de la que se tienen 7 elementos que considera como funciones administrativas principales que debe de tomar en cuenta el director de la empresa:

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| a) (Plannig) Planeación      | e) (Coordinating) Coordinación |
| b) (Organizing) Organización | f) (Reporting) Información     |
| c) (Staffing) Asesoría       | g) (Budgeting) Presupuestación |
| d) (Directing) Dirección     |                                |

A diferencia de la clasificación presentada con anterioridad no se reconoce la función del Control como parte del elemento pero se destaca adicional la Asesoría la Información y los Presupuestos, resaltando la importancia de este ultimo al ser una parte importante a considerara en la evaluación y desarrollo de cualquier proyecto por ser una base importante en la toma de decisiones de las empresas, el control como tal pasa a ser una de las funciones del director de la empresa al ser el responsable del buen funcionamiento de la misma a través de la delegación de funciones y aseguramiento de buen desempeño de las mismas.

### **2.3 DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA FINANCIERA:**

En páginas anteriores se definió al proceso administrativo y se resalto la importancia de tener en claro planes y objetivos firmes que permitan contar con una guía para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los resultados esperados.

Para cualquier empresa comercial es necesario que conozcan cual es su estrategia de mercadotecnia, ya que no solo se debe de tener en claro el que quiero lograr sino el que estamos haciendo para lograrlo y que nos falta para obtener los mejores beneficios.

No podemos proponer una definición de Mercadotecnia Financiera sin antes mencionar los aspectos importantes a considerar dentro de la Mercadotecnia por si sola para detallar en un aspecto financiero que facilite el desarrollo de planes estratégicos encausados en el crecimiento mercadológico de ofrecimientos financieros, por lo que se definirán los varios conceptos que se deben de tomar en cuenta cuando hablamos de Mercadotecnia.

### **2.3.1 Las Necesidades Básicas y la Mercadotecnia:**

Citando una frase anónima inspirada en los principios propuestos por Philip Kotler: “La función de la Mercadotecnia es convertir necesidades sociales en oportunidades rentables”.

Las necesidades son una característica del ser humano que deriva en la búsqueda y satisfacción de las definidas como básicas, son sociales cuando se busca la satisfacción de esta de manera generalizada cumpliendo las expectativas de un numeroso grupo de personas con necesidades similares.

Consideramos importante definir las necesidades sociales para poder plantear una definición solida de Mercadotecnia, para lo cual aludiremos a la llamada Pirámide de Maslow en la que se describe la Jerarquía de las necesidades humanas situando en primer nivel las necesidades Fisiológicas, pasando por los niveles de las necesidades de Seguridad, Afiliación, Reconocimiento y por último la autorrealización tal y como se muestra a continuación:



- “Necesidades Fisiológicas: Son las primeras necesidades que aparecen en el ser humano, como las de alimentación, vestido y vivienda. Hasta que no están satisfechas en cierta medida, no aparecen las necesidades restantes.
- Necesidades De Seguridad: Estas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores. En nuestra sociedad, estas necesidades se traducen en un trabajo estable, el deseo de una cuenta de ahorros o un patrimonio o de seguros de diversa índole (gastos médicos, accidentes, invalidez, desempleo, etc.).
- Necesidades De Afiliación: Una vez cubiertas en cierta medida las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen las de amor, afecto o posesión. Estos motivos llevan a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, a buscar su afecto y a asociarse o afiliarse con otros.
- Necesidades De Reconocimiento: Como afirma Maslow, todas las personas << tienen necesidad o deseo de una evaluación estable, firmemente basada, y alta, de su personalidad; necesitan de autorrespeto y autoaprecio, y del aprecio de los otros>>.

Estas necesidades llevan, por una parte, a un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad, y por otra, a un deseo de reputación, prestigio, dominación, reconocimiento, importancia o apreciación.

Maslow argumenta que la satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de autoconfianza, de ser útil y necesario. Pero la frustración de las mismas produce sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia, que, a su vez, dan lugar a reacciones desanimadoras e incluso compensatorias o neuróticas.

- Autorrealización: Suponen la realización integral del potencial propio. Es decir, llegar a ser, lo que se puede ser para estar en paz consigo mismo.” (Schiffman et. al.,1997:263-264)

De acuerdo a la Pirámide de Maslow consideramos como necesidades primordiales las necesidades fisiológicas que son únicamente aquellas que garanticen la subsistencia y desarrollo del ser humano; el deseo es la aspiración a satisfactores específicos de las necesidades y las demandas trascienden al hecho de no solo cumplir las necesidades con la adquisición de un bien o servicio, sino el de estar dispuesto a ofrecer a cambio un sobreprecio del valor real del bien a cambio de características adicionales que le brinden satisfactores extra a sus necesidades. Las demás necesidades son solo el resultado de la complicación de factores que reunidos dan un crecimiento mayor de la necesidad inicial teniendo consigo la búsqueda no solo del benefactor de esta sino además de aquellas que cumpla con características específicas; las relaciones sociales que se dan en la vida diaria son generadoras de necesidades impuestas o elaboradas por los otros dando consigo la

búsqueda de satisfactores adicionales, que juegan un papel muy importante el mercado de automóviles así como en la labor de venta y en las decisiones de compra de un vehículo.

Teniendo una idea de lo que es una necesidad y de su evolución a la demanda, podemos definir a la Mercadotecnia de la manera siguiente:

“La Mercadotecnia es una proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.” (Kotler, 1996:7)

La mercadotecnia se observa como todo un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de factores que modifican las reacciones de los participantes en este, mas sin embargo el conocimiento debido de ellos y el manejo adecuado de cada uno de los elementos permiten tener una mayor capacidad de manejar las condiciones de acuerdo a los objetivos propuestos.

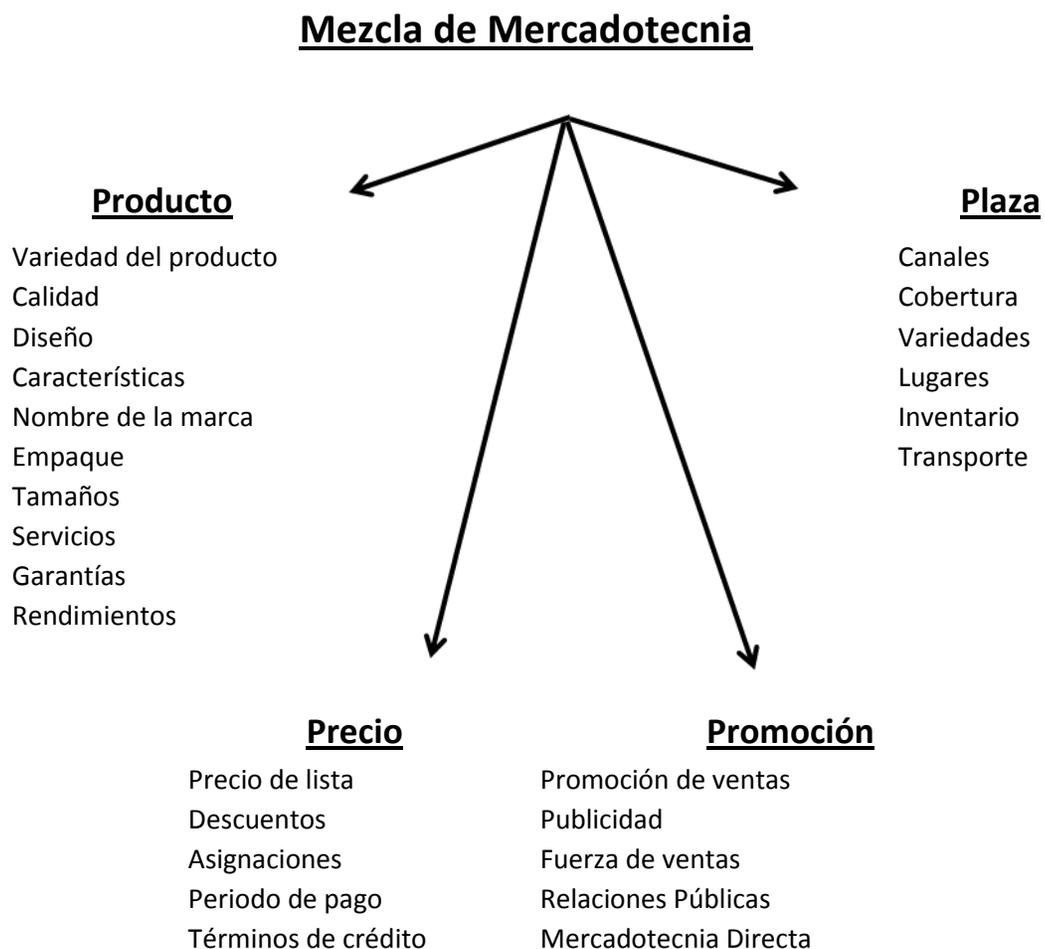
“La mercadotecnia es un sistema coherente que comprende tres ejes solidarios: la investigación, la estrategia y la acción, desde la estrategia de investigación de los proveedores (por lo tanto la función compra-abastecimiento) hasta e incluidas las actividades de la postventa (inclusive habiendo numerosos y delicados aspectos técnicos), porque se trata de detectar, adelantarse, unir y seguir a las clientelas, y dominar las transformaciones y los desarrollos de mercado.” (Serraf, 2000:147)

La estrategia de Mercadotecnia tiene que transformarse en programas de mercadotecnia. Ello se logra tomando decisiones de índole fundamental en cuanto a gastos de mercadotecnia, mezcla de mercadotecnia y asignación de comercialización. (Kotler, 2000:98)

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta. (Ibíd.: 98)

### 2.3.2 La Mezcla de Mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado de la meta. (Kotler, 2000:98)



El producto como tal lo habremos de definir para la propuesta como los vehículos seminuevos nacionales cuyos propietarios puedan comprobar su legítima propiedad y que estén en condiciones propias a la venta, que se pondrá a la oferta del mercado y/o en su caso de aquel a requerir para satisfacer las necesidades de transporte de nuestros clientes.

El precio es la cantidad que los clientes tienen que pagar por el producto. En el caso de los automóviles el mercado normalmente se apega a la Guía Autométrica, conocida popularmente como el libro negro libro, el cual empezó a venderse en 1995, dicha guía recaba precios en distintos lugares de compra y venta de autos, lotes ,agencias, tianguis y anuncios en los periódicos, se emite de manera mensual, a través del resultado de sus análisis se detalla el valor de mercado sugerido de la unidad sobre del cual habrá de partir la negociación, aumentando o disminuyendo de acuerdo a características propias del vehículo como el kilometraje, el estado actual de la pintura de la unidad, la condición de sus interiores incluyendo asientos, panel y otros accesorios interiores, el desgaste de los neumáticos, el estado del sistema eléctrico, así como del estado del motor y la fecha de que se le realizó su último servicio, entre otras, para cada modelo de vehículo en particular haciendo un juicio experto para determinar el precio final. Como era de esperarse la tecnología y el impacto del uso del internet, han facilitado el acceso a particulares a través de una fácil consulta a los usuarios en la página con dirección electrónica [www.mx.autocosmos.com](http://www.mx.autocosmos.com); en la que se actualizan cada mes de conformidad con dicha guía.

La Asociación Nacional de Comerciantes de Automoviles y Camiones Nuevos y Usados (ANCA) publica por su parte una serie de 12 publicaciones que sale en los primeros días del

mes, se requiere estar asociado para acceder a ello y cubrir la cuota exigida; el precio que publican es el de un auto en condiciones normales con 20,000 km. De uso anual, sin golpes o pequeños detalles físicos, restando o sumando de acuerdo al kilometraje, la parte novedosa de esta publicación es el reconocimiento de la entrada de autos usados a nuestro país según la Asociación Mexicana de Distribuidores Automotrices, el cual afecta el precio de algunas marcas nacionales.

La guía EBC es la tercera opción de publicación que presente el precio de intercambio de vehículos, de acuerdo con la información que aparece en su publicación, esta guía conocida como libro azul se dirige a comerciantes especializados en automóviles y camiones. Los resultados de esta guía son como la base de un estudio para utilizarse como orientación, y no como una lista de valores a fijar en la comercialización, fijan su precio de acuerdo al costo promedio de ellos según su marca, modelo y características propias, contando con una página de consulta cuya dirección electrónica es [www.guiabc.com](http://www.guiabc.com)

Plaza o mercado es el lugar en el cual se desarrollan dichas actividades de comercialización que citando el caso serán el entorno local específicamente dentro del municipio de Uruapan, Michoacán.

La Promoción comprende aquellas actividades necesarias para comunicar a los clientes de los vehículos ofrecidos, persuadiéndolos de la adquisición de los mismos al destacar las características positivas frente a los ofrecidos por la competencia. Parte de la promoción es la publicidad en la cual se da a conocer a través de diversos medios los automóviles o las

facilidades de compra que se les ofrecen a nuestros posibles clientes, cuya inversión cruza la delgada línea entre ser un gasto o un detonante del crecimiento, que se deberá de analizar a detalle si cumple con los fines propuestos para los que es implantada o solo absorbe los rendimientos con que contaba la empresa.

Hablamos de las necesidades básicas del ser humano y de que la mercadotecnia busca el desarrollo de estas, las empresas comercializadores de autos parten de la mezcla de necesidades de una manera impresionante al considerar los dichos aspectos que nos llevan a un razonamiento que permite retomar lo antes citado desde un enfoque más amplio:

En la actualidad las necesidades básicas se han visto complementadas ya que en medios tan desarrollados se han modificado las necesidades a partir de las existentes, como ejemplo de esto citare la necesidad básica del obtener el alimento pasando al no solo obtenerlo sino al estar en condiciones de adquirirlo; en épocas nómadas el hombre a través de la caza y de la recolección obtenía alimentos desplazándose a una zona en la que lo encontrara y al extinguirse pasaba a una nueva, en la actualidad la alta densidad y el sedentarismo social hacen que las ciudades sean sobre pobladas y que las distancias crezcan a razón de tener que desplazarse de un lugar a otro no solo para obtener el alimento, sino para obtener los recursos necesarios para conseguirlos, naciendo así una necesidad secundaria mas no así menos importante que a lo largo de los años exige la comodidad, la eficiencia, la rapidez y el bajo desembolso para satisfacerla, la necesidad de transporte.

Esta necesidad se explota al trascender el reconocimiento de una sociedad consumista que no solo busca satisfacer su necesidad de transporte, sino que busca cierta distinción al adquirir un vehículo que se distinga de los demás automóviles comerciales de bajo precio, ya que es una inversión que pasa de la necesidad al hecho de intentar demostrar que las condiciones económicas con las que se cuenta son estables o simplemente le permiten adquirir un mejor producto al estar en posibilidades de realizar mayores desembolsos de efectivo.

Conociendo los elementos de la mercadotecnia y los recursos necesarios para desenvolverse en el mercado, se debe de contar con un sistema de dirección bien planeado que permita administrar estos aspectos, como lo es la administración de la mercadotecnia. (Algunos datos de este último subtema fueron copiados de la página de la PROFECO de acuerdo a la publicación señalada en la bibliografía.

### **2.3.3. La Administración de Mercadotecnia:**

El propósito de la Mercadotecnia es lograr que las ventas resulten superfluas. El objetivo es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o el servicio encaje.... y se venda solo (Peter Drucker).

“La administración de la Mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.” (Kotler, 2007:13)

“La administración de la Mercadotecnia será entonces: el proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios

deseados con los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización.”

(Fischer, 1993:20)

“A la administración de la Mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos.” (Kotler, 2007:14)

La administración de la Mercadotecnia no es otra cosa que aplicar de manera adecuada el proceso administrativo a las labores propias de venta y colocación de los productos o servicios resultados del esfuerzo y trabajo de los integrantes, que serán la contraparte de la entrada de recursos y la obtención de beneficios económicos; desde luego el resultado de las acciones llevadas a cabo por los integrantes y la funcionalidad y claridad de los objetivos propuestos para un mejor desarrollo y cumplimiento en la búsqueda de ganancias debe de ser evaluada, por tanto el aspecto financiero da un tinte de importancia al hecho de conocer el arte de la labor de venta, no solo es manejarse con conocimiento del mercado, de las necesidades de los clientes que estamos en condiciones de cumplir, es el poder complementar una buena administración de la Mercadotecnia al satisfacer por otro lado las necesidades propias de la empresa como una buena situación financiera y excelentes condiciones de competir en el mercado con los otros oferentes.

Mercadotecnia Financiera no es un concepto que actualmente este completamente definido o avalado de manera convincente por algunos conocedores del tema, no así un análisis de este término nos da la idea de que es el resultado de la unión de las materias o ciencias que

facilitan el desarrollo de los negocios, cada uno aporta diversos componentes claves motivo de su estudio; la esencia más clara de este término podría ser a nuestro criterio una motivación originada por la búsqueda y obtención de instrumentos financieros que brinden a los demandantes de efectivo los medios necesarios para la captación de recursos que permitan el sano desarrollo de sus actividades comerciales; con la creciente competencia de ofrecimiento de fuentes de financiamiento y el incremento de los beneficios que ofrecen dichas instituciones, se da pie al inicio de la aplicación del proceso mercadológico que permita captar a la mayor parte del mercado logrando los objetivos de la organización.

La sola mercadotecnia es el proceso de planeación y desarrollo de los objetivos de la empresa mediante la persuasión que se pueda llegar a tener sobre los clientes, así pues proponemos una definición de mercadotecnia financiera que capte la esencia de lo que se pretende con la presente propuesta, derivando en una definición más orientada al ofrecimiento comercial de automóviles seminuevos.

**“Un plan de Mercadotecnia Financiera, es aquel plan de negocios que a través de un análisis del mercado y de las necesidades del mismo, procura el logro eficiente y económico de los objetivos de la empresa, buscando el ofrecer las mejores condiciones del mercado sin atentar a la estabilidad de la misma”**

Así es como conjugan varias temáticas de estudio; la administración presenta un esquema de orden y es la base del proyecto al ser una planeación de lo que podría ser y lo

que se debería de hacer, la estadística considera la probabilidad de que se pueda llevar a cabo y el efecto posible que tuviera un logro positivo de los objetivos es parte del aspecto financiero; el explotar la mercadotecnia para conocer el mercado, sobrevivir a él y superar a la competencia es el complemento ideal de un plan acorde a la búsqueda continua de mejoras para la empresa; las mejores condiciones financieras de la empresa son responsabilidad de los encargados de la administración de sus bienes, el efectivo y la disponibilidad del mismo del departamento financiero, pero sin duda la labor de venta es la que complementa el ciclo.

Una definición más orientada a la comercialización de vehículos comerciales se podría presentar de la siguiente manera: **“Un plan de Mercadotecnia Financiera para una empresa comercializadora de automóviles seminuevos, es aquel plan de negocios que a través de un análisis del mercado y de las necesidades del mismo, procura el logro eficiente y económico de los objetivos de la empresa, ofreciendo vehículos de calidad a precios accesibles que garanticen el cumplimiento de las necesidades de transporte con las facilidades financieras suficientes para la viabilidad de adquisición del mismo, sin atentar a la estabilidad de la misma”**

Creemos el importante resaltar los medios con los que se busca el cumplimiento de los objetivos y la medición de los resultados que conlleven a la demostración de que las acciones son adecuadas a las capacidades del mercado; es por ello que se deben de proponer estrategias optimas permisibles al desarrollo de estas y al desenvolvimiento en un mercado

tan afectado por los aspectos económicos internacionales que repercuten en gran medida al sector automotriz en la región.

El plan de Mercadotecnia tiene sus orígenes en el proceso administrativo, requiere de información previa que permita evaluar la situación actual de la empresa y del mercado y, sobre esa base, se realiza un proceso de planeación, organización, dirección y control.

(Fernández, 2000: 2)

Las funciones en la empresa del departamento de ventas son uno de sus pilares, ya que estos realizan la labor por si misma de las ventas; desde la prospección de nuevos clientes, la investigación acerca de las necesidades de los mismos, el desarrollo de propuestas de ofrecimientos de interés para los clientes, así como de la gestión de la recuperación de la misma en la mayoría de los casos al asegurarse de la debida contraprestación de las mercancías entregadas a los clientes. Es por ello que la organización de ventas y los canales de distribución de las mismas juegan un papel muy importante en la empresa.

“La organización de ventas comprende la estructura de la fuerza de ventas, incluyendo la responsabilidad y autoridad delegada, la compensación, etc. La selección de los canales de distribución incluye la forma en la que se va a surtir el mercado, existen varias posibilidades, ya sea a través de sucursales, tiendas propias, comisionistas, detallistas, etc. , o bien una combinación de varias, tomándose en consideración las distancias y en qué tiempo puede cubrirse el mercado de la fábrica, cual es el mejor sistema de distribución – si al nivel de

mayoristas o detallistas o la combinación de ambos- cual deberá ser la cobertura de distribución en el mercad, que implicaciones fiscales, administrativas o de control puede haber.” (Moreno, 1994:433)

La estrategia de Mercadotecnia es la definición de los principios de funcionamiento y la organización del sistema de decisiones que garantizan el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, ajustándolos sobre la marcha a las reacciones del mercado y la modificación de los parámetros que lo representan, a fin de continuar cumpliendo con los objetivos acordados ( en partes de mercado, saldo comercial, volúmenes de ventas, notoriedad, penetración mediante los canales de distribución, márgenes ,etc.). La estrategia se elabora por necesidad dentro del marco de los enunciados fundamentales formulados por la política. El plan de mercadotecnia es la expresión concreta de las decisiones y disposiciones acordadas por la estrategia de mercadotecnia. (Kotler, 2000: 95-96)

La mercadotecnia estratégica es la expresión que hace hincapié sobre la función estratégica que constituye el meollo del procedimiento de mercadotecnia. Gracias a ella, se articulan en forma solidaria la investigación y la acción. Puede distinguirse de la estrategia general de la empresa por el hecho de concentrarse en la toma en consideración de todas las dimensiones y fuerzas del mercado, con miras a actuar sobre él. La mercadotecnia estratégica tiene la responsabilidad de concebir y dirigir todas las operaciones necesarias para obtener resultados conforme a los objetivos. (Ibíd.:150)

#### **2.3.4. La Dirección de Ventas:**

La dirección de ventas es la actividad de mercadotecnia responsable de la planeación, organización, dirección y control del sistema y personal de ventas. Comprende dos funciones principales: el diseño e implantación de la estrategia de ventas y la dirección del equipo de ventas.

La estrategia de ventas incluye la formulación e implantación de un conjunto de decisiones básicas relativas a la configuración y funcionamiento efectivo del sistema de ventas. Estas decisiones comprenden los siguientes aspectos.

- Especificación de los objetivos de venta
- Elección del sistema y equipo de ventas
- Organización de la red de ventas
- Determinación del tamaño del equipo de ventas
- Asignación de los vendedores a los territorios de venta
- Planeación de las visitas (Schiffman et. al., 1997:637-638 )

Las ventas juegan uno de los pilares del negocio, ya que son las que promueven la entrada de recursos primordial de la empresas, es por ello que es importante tener en claro que la dirección de las mismas debe de ser muy cuidadosa, a razón de que sus objetivos deben de estar de acuerdo con el plan de mercadotecnia de la organización, los que deberán de ser:

- a) Precisos: Saber a dónde se quiere llegar conociendo con exactitud lo que se quiere conseguir.

- b) Cuantificables: Los objetivos deben de ser cuantificables para estar en condiciones de determinar cuándo se han alcanzado y en qué porcentaje se ha cumplido.
- c) Referirse a un periodo de tiempo determinado: Se deben de fijar límites temporales acordes a las capacidades de la empresa, así como las necesidades de cumplimiento de los mismos.
- d) Poseer Razonabilidad: Se deberá de vigilar que se pueda en un momento contar con los recursos disponibles para llevar a cabo dichos objetivos.

### **2.3.5. La Publicidad como Herramienta de la Mercadotecnia**

El hombre por naturaleza propia recurre a la comunicación con sus semejantes para facilitar las relaciones y el entendimiento con ellos; para persuadir a los consumidores a realizar la adquisición en este caso de un automóvil seminuevo se les hace de su conocimiento los beneficios que obtendrían a adquirir su unidad con nosotros.

Los medios de comunicación en la actualidad juegan un papel muy importante al acercar a la pequeña gran aldea global, con ellos podemos saber los eventos que suceden en ese mismo instante en otras regiones, tan apartadas que ni siquiera contamos con la capacidad de imaginarlas, la comunicación trajo consigo un desarrollo de las economías y convirtió de ellos una herramienta fundamental en los negocios, al contar de manera eficiente con la información que nos permita una mejor toma de decisiones; una parte de la comunicación se especializo en la publicidad, para promover los productos y servicios de los oferentes

disponibles en el mercado brindándoles ventajas competitivas, y aun de los mismos demandantes, acercando así a ambas partes de manera más eficiente.

Una publicidad bien estructurada y objetiva proporciona a la empresa ahorros en cuanto a desembolso de efectivo dándole su verdadera función promoviendo el crecimiento de las ventas y la colocación en el mercado y en la mente de los clientes.

“El presupuesto publicitario es la asignación que la empresa decide poner a disposición de la publicidad de una determinada campaña o para todas las iniciativas publicitarias de un determinado periodo, normalmente un año. Ya se concentren las campañas en unas pocas semanas, ya se prolonguen a lo largo de los doce meses.” (Mercado, XXXX: 360)

De los métodos existentes para determinar el presupuesto de publicidad a emplear para cualquier estrategia de comercialización se mencionan y comentan de manera general los siguientes:

- Porcentaje de ventas: este método se basa en un porcentaje fijo de las ventas del año anterior o el promedio de los anteriores.
- Paridad competitiva: se establecen presupuestos específicos de modo que sean iguales a los de la competencia.
- Por unidades de ventas: representa una variación del porcentaje de ventas, se multiplica una cantidad fija promedio por artículo y se multiplica por el número de unidades que se piensa comercializar.

- Por objetivos: también conocido como de tareas u, objetivos de la investigación, basado en un estudio detenido del mercado, para determinar la cantidad necesaria a desembolsar para cumplir con dichos objetivos.
- Matemático: formula que expresa las utilidades que dejaban las inversiones considerando variables como la relación de los productos con la declinación de ventas y los costos.
- Arbitrarios: aquellos métodos que se basaron en el capital disponible, considerando número de clientes potenciales, destinando márgenes de utilidades, tomando como base la competencia y con base en el pronóstico de ventas; etc.

#### **2.4 LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Perdomo Moreno señalo que la planeación empresarial es el conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

Para una empresa comercializadora es imperante el tener planes de acción que permitan conocer cuáles son las opciones que se tienen para decidir.

Las ventas de automóviles se desenvuelven en medios muy agresivos ya que el precio es un factor que se debe de conocer a la perfección así como el punto de equilibrio de la unidad que se ha de comercializar, debido a que las negociaciones juegan un factor importante en la elección de compra del adquiriente.

La estrategia competitiva de un comprador es con frecuencia un indicador importante de cómo se usa un producto y de la sensibilidad al precio, entre otras cosas. La estrategia conforma la cadena de valor del comprador y el papel que un producto juega con ella. (Ventaja Competitiva, 1997:258)

“La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas especiales surgieron en los años sesenta como resultado de una serie de ondas de choques sucesivas- la crisis de energéticos, el estancamiento económico, las victorias competitivas de los japoneses y la desregularización que tuvo lugar en las industrias clave- que golpearon a la industria estadounidense. Las compañías ya no podían confiar solo en proyecciones de crecimiento para planear en cuanto a producción, ventas y utilidades; se hizo necesario convertir la planeación a largo plazo en planeación estratégica.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que una compañía seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica. El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como una *cartera de inversiones*. El problema fue determinar cuáles negocios merecen ser, *reestructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases* (cosechados u “ordeñados”) o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto

en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la compañía deben orientarse de acuerdo con el potencial que ofrece cada negocio.

El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posibilidad de la compañía y su concordancia. Utilizar las ventas o utilidades actuales como parámetro no es suficiente.” (Kotler, 2000:62)

“El tercer punto inherente a la planeación estratégica es la de la estrategia. Para cada uno de sus negocios, la empresa debe de desarrollar un “plan de juego”, para lograr sus objetivos a largo plazo. Como no existe una estrategia que brinde resultados óptimos a todos los competidores en un mismo ramo, cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su *posición industrial* y de sus *objetivos, oportunidades y recursos*.” (Ibíd.:62)

La planeación estratégica no consiste en planear el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. No es una previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados en el entorno. Además la planeación estratégica es un medio para evaluar el riesgo. (Schiffman, 1997:750)

En términos empresariales, podemos definir la estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. (Chiavenato, 2006:202)

Ansoff citado en la obra de Introducción a la Teoría de la Administración propuso categorías de estrategia a las cuales cada empresa de acuerdo a sus características adopta una o varias tipologías como lo son:

- a) **Máximo Rendimiento Actual:** Es una estrategia que extrae lo máximo de su activo y eleva al máximo la liquidez de caja, con el objetivo de sobrevivir para producir rendimientos.
- b) **Ganancias de Capital:** Es una estrategia que busca utilidades a largo plazo. Es típica de empresas que quieren atraer capital.
- c) **Liquidez de Patrimonio:** Es una estrategia que busca atraer compradores, procurando demostrar flexibilidad patrimonial, incluso con baja rentabilidad. Es típica de empresas que quieren abrir su capital o fusionarse con otros grupos empresariales.
- d) **Responsabilidad Social:** Es una estrategia enfocada en cuestiones comunitarias o ecológicas, con las cuales su interés está identificado.
- e) **Filantropía:** Aplica recursos a objetivos no económicos o institucionales no lucrativas.
- f) **Actitud ante los riesgos:** Se enfoca en la reducción de los riesgos del negocio, aunque esto reduzca las utilidades.

El enfoque que se propone en las empresas automotrices a sus estrategias de mercadeo o de negocios es que busquen las ganancias de capital al buscar utilidades a largo plazo, combinadas con la maximización de capitales para ofrecer mejores beneficios a los inversionistas o interesados en el desarrollo de este sector comercial; respondiendo a la

fuerte modificación del mercado que se ve dominado por el ofrecimiento de unidades extranjeras a bajos costos y de gran interés al público local al ser una fuente accesible para satisfacer sus necesidades de transporte.

La planeación de la mercadotecnia viene a ser un proceso sistemático que comprende el estudio de posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y poder controlarlo. El plan de mercadotecnia en el documento o programa que incluye una estructura y una serie de actividades que deberán de realizarse. Se puede considerar este plan como un proceso continuo debido a que deberá de modificarse según cambien las fuerzas de la empresa y el escenario en que se desenvuelve. (Fischer, 2000:56)

La planeación estratégica de mercadotecnia es un proceso que sirve para desarrollar y mantener estrategias entre los objetivos generales de la organización y los cambios de oportunidades del mercado. Ayuda a estructurar el plan de Mercadotecnia. ( Eyssautier, 2008:124)

**CUADRO III**  
**Contenido de un Plan de Mercadotecnia:**

SECCIÓN		PROPÓSITO
I.	Resumen Ejecutivo	Presenta un panorama general de la propuesta de plan para una rápida revisión administrativa.
II.	Situación de Mercadotecnia actual	Presenta los datos más relevantes del mercado, productos, competencia, distribución y macroentorno.

---

III.	Análisis de oportunidades y aspectos peculiares	Identifica las principales oportunidades/ amenazas, cualidades, defectos y características que afronta el producto.
IV.	Objetivos	Define los objetivos a los que quiere llegar el plan en lo que se refiere al volumen de ventas, porción de mercado y ganancias.
V.	Estrategia de Mercadotecnia	Presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizara para lograr los objetivos del plan.
VI.	Programas de Acción	Responde las preguntas siguientes: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Cuánto costara?
VII.	Estado proyectado de Perdidas y utilidades	Pronostica los resultados financieros que se esperan obtener del plan.
VIII.	Controles	Indica cómo se dará seguimiento al plan.

---

*Fuente:* Dirección de Mercadotecnia/Philip Kotler pág. 104

La planeación es la encargada de fijar el curso a seguir en el proceso administrativo, determinando el tiempo, dinero y esfuerzo o actividades que se tienen que realizar, evitando caer en improvisaciones.

La planeación estratégica empezó a tomar fuerza cuando las empresas trasnacionales reconocieron la importancia de contar con planes flexibles y acordes a los propósitos de sus empresas que tuvieran aplicación en cada sector en que se desarrollaban, ya que los mercados globales exigían características muy variadas derivadas de las mismas necesidades, es por ello que se empezaron a contratar a despachos de consultoría estrategia que les ayudaran a redefinir su camino, debido a que los grandes de los negocios no habían planeado de cierta manera un crecimiento tan amplio en sus mercados.

#### **2.4.1 Algunos enfoques respecto de las estrategias:**

En la década de los 70's y derivado del crecimiento Industrial de una economía globalizada cuyo mercado en masa exigía de mejor calidad en los productos, precios accesibles y disponibilidades inmediatas; la competencia entre las grandes corporaciones las llevo a cada una a desarrollar de mejor manera sus estrategias de negocios que brindaran ventajas competitivas, garantizando un mejor lugar dentro del sector en el que se desarrollaban las empresas.

Como lo menciono Michael Porter en algunas de sus aportaciones a los negocios se debía de buscar una " Ventaja Competitiva", trascendió del pensamiento económico clásico proponiendo una combinación de los conceptos ya existentes al unir las corrientes de dos grandes economistas.

Adam Smith (padre de la Economía) señalo que las naciones al igual que las organizaciones debían de buscar "Ventajas Absolutas" al mejorar las condiciones de producción, con las reducciones de costos y ahorro de todos los elementos directos o indirectos de la producción; Más tarde David Ricardo menciono en sus aportes que se debería de buscar producir logrando la mejor "Ventaja Comparativa" en la cual se buscaba el producir lo que mejor conviniera al mercado local y que en comparación con el mercado exterior el primero goza de mejores costos que se traducen en mejores posibilidades de ofertar mercancías y de alguna manera *jugar* con los precios.

Así es como Porter combina estas dos perspectivas anteriores para ofrecer mayores resultados a las organizaciones que las apliquen de manera estudiada de acuerdo a planeaciones bien diseñadas.

Harold Bierman, en su obra Planeación Financiera Estratégica, maneja cuatro enfoques de estrategias: El primero descansa en brillantez; en tanto que el segundo, utiliza la simplificación extraordinaria y amplias generalizaciones. El tercer enfoque, descansa en información o datos estadísticos y, el cuarto, consiste en un enfoque teórico que es correcto, pero que puede no ser siempre práctico, los cuales mencionaremos de manera general basándonos en la información presentada por este y por otras fuentes que complementan dicha información.

**BRILLANTEZ:** Cada una de las situaciones es particular o especial y la persona encargada de resolver problemas amplía sus conocimientos para poder llegar a una estrategia. Se trata de un análisis no estructurado. Se podrá aprender un enfoque sistemático para razonar o pensar acerca de estrategias. El enfoque antes propuesto lo presentan a manera de cinco elementos de planeación estratégica como son:

- ° Identificar los problemas y las oportunidades que existen
- ° Fijación de metas (objetivos), la meta es fijada por la alta gerencia, pero el método específico para alcanzar dicha meta no se precisa.
- ° Diseño de un procedimiento para encontrar posibles soluciones o caminos que la empresa puede seguir para encontrar la solución

° Escoger la mejor solución, suponiendo que existan posibles soluciones y que se conozcan los objetivos de la empresa

° Contar con procedimientos de control para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución.

**GENERALIZACIONES AMPLIAS:** El Grupo de Consultores de Boston (BCG) desarrollo de la mano de Bruce Henderson la Matriz de Crecimiento-Participación, el cual es un método de análisis gráfico, que proporciona a manera de cuadro comparativo las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

#### CUADRO IV

**Matriz BCG Crecimiento Vs Participación de las Empresas en el Mercado**

		<u>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</u>	
		ELEVADA	BAJA
<u>CRECIMIENTO DEL MERCADO</u>	ELEVADO	ESTRELLA	????
	BAJO	VACA DE DINERO	PERRO

FUENTE: *Planeación Financiera Estratégica /Harold Bierman, Jr.*

La parte señalada como del mercado es la relación que se da entre este y una división de la industria en particular y la parte del mercado que está ocupando la competencia; su participación en el mercado marca el impacto de los productos y/o de los servicios que ofrecen, así como del volumen de sus ventas.

Las empresas conocidas como **Estrellas** representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Lo máximo que podría uno esperar es que su producto pueda tener una alta participación en el mercado que se caracteriza por su elevado desarrollo (ser estrella). Esto implica que la recomendación sea que una empresa deba de mantener una posición dominadora del mercado creciente o en desarrollo (el segmento del mercado podrá ser muy limitado) o de lo contrario la empresa deberá de abandonar la actividad. (Bierman, 1987:15)

Cuando se tenga una participación elevada en el mercado, pero un crecimiento lento del mercado, usted tiene una **vaca** que le da dinero. No invierta en el mercado, pero disponga del efectivo; Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia, son ordeñadas.

Si tanto la participación en el mercado como el crecimiento del mercado son lentos, usted tiene un **perro**, y el consejo que se le da es que trate de encontrar a alguna persona poco inteligente que trate de quitárselo de sus manos. (Bierman, 1987:16)

Tienen escasa parte relativa del mercado y compiten en ambientes escasos o de nulo crecimiento, se ha solucionado su problema reduciendo sus activos y costos.

Si el crecimiento del mercado es elevado, pero la participación en el mercado es baja, hemos dejado en tal apartado un signo de interrogación. La estrategia habrá de depender de la expectativa de poder trasladarse de una participación baja en el mercado a una participación elevada de mercado. La empresa deberá de hacer todo su esfuerzo para alcanzar el estrellato o de lo contrario deberá de salir del mercado.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización; para ejemplificar de manera más clara el tipo de empresas y sus características presentamos el siguiente cuadro comparativo de características en cuanto a desenvolvimiento en el mercado.

#### CUADRO V

#### Matriz BCG Crecimiento Vs Participación de las Empresas en el Mercado (Características)

CARACTERISTICA	ESTRELLA	VACAS DE DINERO	PERRO	INTERROGANTE
<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>	Rápida Expansión	Débiles	En decadencia	Rápida Expansión
<b>PARTICIPACIÓN DEL MERCADO</b>	Alta	Elevada	Débil	Débil
<b>CARACTERISTICA DEL PRODUCTO</b>	Inversiones Considerables	Rentables	Consume Recursos Inyectados	Demanda en exceso de inversión
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Candidatas a ser Vacas	Cosechar	Retirarse o Sobrevivir	Desarrollarse o retirarse

FUENTE: *Planeación Financiera Estratégica /Harold Bierman, Jr.*

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO:** Analizando la información podrá llegarse a conclusiones respecto a la estrategia perfectamente definida y teóricamente correcta. (Bierman, 1987:16)

**ENFOQUE TEORICO:** Dicho enfoque es consistente con la teoría económica y financiera por lo general aceptada. No se conforma con las generalizaciones amplias sino que se concentra en los detalles de las decisiones. La estrategia básica es la de insistir en datos e información detallada y en la evaluación de alternativas, utilizando medidas convencionales o tradicionales de rentabilidad. (Ibíd., 17)

#### **2.4.2 Etapas de la Formulación de Objetivos:**

La Planeación Estratégica al derivar de la primera etapa del proceso administrativo puede ser comprendida así misma como un subproceso de etapas que permiten el desarrollo de la misma, que son las bases a analizar para una planeación estratégica que ofrezca oportunidades de aplicación y sobre todo de beneficios; dichas etapas de acuerdo a la Administración por Objetivos conocida como (APO) son:

- a) Etapa de la formulación de Objetivos Organizacionales: La organización selecciona los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad en una jerarquía de objetivos. Esta primera etapa sirve para identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, en qué dirección estratégica debe dirigirse la organización como un todo.

**b)** Etapa de la Auditoría Externa: Trata del análisis del ambiente externo: las condiciones externas que imponen retos y oportunidades de la organización; involucrando:

- Mercados que la empresa abarca, características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- Competencia, es decir, empresas que actúan en el mercado, disputándose los mismos clientes, consumidores o recursos.
- Factores Externos, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc. Que afecten a la sociedad, a la empresa y a las demás empresas.

**c)** Etapa de la Auditoría Interna: Permite la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización. Los puntos fuertes constituyen las fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los débiles constituyen las limitaciones y restricciones que dificultan o impiden si alcance. El análisis interno involucra:

- Análisis de los que la empresa dispone para sus operaciones actuales o futuras
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, división de trabajos entre departamentos y unidades.
- Evaluación del desempeño de la empresa, en términos de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

Dentro de la planeación estratégica de la propuesta de mercadotecnia que se ha de desarrollar y como método de evaluación de resultados de propone la Matriz de análisis interno vs. Análisis externo (conocido también como el análisis de fuerzas y debilidades; “Matriz FODA”) en la que se contraponen las debilidades y fortalezas de la empresa en el entorno donde se desenvuelve a través de las variables y condiciones del mercado mismo; en caso de automóviles el sector comercial local se abordara mediante este enfoque, ya que permitirá una mayor comprensión del estado actual de la situación para la elaboración de una propuesta de mercadotecnia financiera estratégica.

**CUADRO VI**  
**Matriz del Análisis Interno Vs. Análisis Externo**

		<b>Análisis Externo</b>	
		Amenazas	Oportunidades
<b>Análisis Interno</b>	<b>Puntos Débiles</b>	Desactivación: área de riesgo acentuado	Mejoría.  área de aprovechamiento potencial
	<b>Puntos Fuertes</b>	Enfrentamiento: área de riesgo afrontable	Aprovechamiento: área de dominio de empresa

FUENTE: *Comportamiento del Consumidor/León G. Schiffman- Leslie Lazar Kanuk*

Una **amenaza** es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implantación o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Puede consistir en la aparición de un nuevo producto de un competidor, en un avance tecnológico, una reducción

de materias primas o un aumento de su costo, una modificación del sistema impositivo, una elevación de los tipos de interés, una nueva legislación, una reducción de la tasa de natalidad, un conflicto armado etc.

Una **oportunidad** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios.

Un avance tecnológico, una reducción de costos, la utilización de nuevos canales de distribución, la expansión del mercado, la identificación de necesidades no satisfechas, etc.

Son ejemplos de oportunidades. (Schiffman, 1997:758)

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. (Kotler, 2000:79)

Es evidente que al examinar su patrón de atributos o puntos fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante los demás de sus fuerzas. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas, o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde quizá tendría que adquirir o desarrollar determinados atributos. (ibíd. pág. 81).

- d) Etapa de la formulación de la estrategia: De una forma general, la planeación estratégica se refiere al producto (bienes que la organización produce o servicios que

presta) o al mercado (en donde la organización coloca sus productos o bienes, o en donde presta sus servicios).

Para la evaluación de las estrategias competitivas se pueden utilizar varios métodos de los cuales el más importante es el análisis relacionado con el significado de valor para el accionista el cual trataremos dentro del apartado del análisis financiero.

- e) Etapa de desarrollo de planes tácticos y operacionalización de estrategias: La planeación estratégica o planes estratégicos con fijación de plazos generalmente a 5 años, se dividen en planes tácticos que se necesitan integrar y coordinar, que se refieren a las principales áreas de actuación departamental; los planes tácticos se subdividen en operacionales que son detallados y a corto plazo.

La planeación estratégica orientada mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. (Kotler, 2000:62)

Muy pocos negocios persiguen un solo objetivo. La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla de objetivos que comprenden *rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre*

y demás. La unidad de negocios fija estos objetivos y *administra por objetivos*. Para que este sistema funcione, los diversos objetivos de la unidad de negocios deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consientes. (Ibíd.: 83)

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas, en pesos o unidades físicas, para un periodo específico, con un plan de mercadotecnia propuesto y bajo una supuesta serie de fuerzas económicas internas y externas de la empresa. (Fischer, 1993:27)

## **2.5 CONCEPTO DE FINANZAS**

Ya hemos hablado acerca de los aspectos que debe de cumplir un plan de mercadotecnia para lograr los resultados esperados; así como propuesto una definición de mercadotecnia financiera; por motivos de conveniencia en páginas anteriores dejamos el aspecto financiero como complemento de las definiciones para no abundar en conceptos y perder el avance en la comprensión de esta propuesta.

La Planeación Estratégica nos da la pauta a seguir para la mejora y la estabilidad continúa, a través de una adecuada administración que nos diga cómo hacerlo, una contabilidad funcional y efectiva que nos señale hasta donde podemos realizarlo; las finanzas por su parte nos responden acerca de la viabilidad de llevarlo a cabo.

Hacer finanzas se refiere a una función que se realiza en entes socioeconómicos, derivada de la constante necesidad de estos de contar con los recursos necesarios para dar continuidad a sus operaciones. (Ortega,: 6)

Es la disciplina que, mediante el auxilio de otras tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad. (Ibid.:5)

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo del tiempo y generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más. (Merton, 2003:2).

Al llevar a la práctica sus decisiones, la gente se apoya en el sistema financiero que se define como el conjunto de mercados y otras instituciones mediante el cual se realizan las transacciones financieras y el intercambio de activos y riesgos. (Ibíd. pág. 2)

La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como de un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas. (Ibíd. pág. 2.)

La rama de las finanzas que se ocupa de las decisiones financieras de las empresas se llama corporativa o empresarial.

La primera decisión que debe de tomar una empresa es a que negocios se dedicara. Esto se denominara planeación estratégica. Debido a que la planeación estratégica incluye la evaluación de la distribución de costos y beneficios a través del tiempo, es en su mayor parte un proceso de toma de decisiones financieras. (Ibíd. Pág. 6)

La finalidad que persigue la actividad financiera, llámense la aplicación de las finanzas para el adecuado desarrollo de la empresa, para Ortega se pueden puntualizar como los aspectos siguientes:

- Optimizar el patrimonio de la empresa
- Coordinar el capital de trabajo
- Coordinar inversiones.
- Coordinar resultados.
- Captar fondos y recursos financieros por aportaciones de capital y prestamos
- Alcanzar las metas y objetivos financieros propuestos
- Prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios
- Realizar análisis financieros
- Aplicar la planeación financiera.
- Aplicar controles financieros
- Tomar decisiones acertadas

La planificación financiera es una labor muy importante para el adecuado desarrollo de las empresas al contar con garantías de mejores manejos de los recursos de las mismas, maximizar los resultados de las mismas y coordinar cada una de las partes para que los objetivos generales se lleven a cabo.

La planeación financiera tiene sus bases en el primer paso del proceso administrativo antes descrito, el cual se puede señalar como un conjunto de pasos a seguir, dentro de los cuales podemos destacar:

- Identificar cuáles serán los fines que se perseguirán para encaminar a estos todas las acciones
- Determinar la cantidad de los recursos que se habrán de requerir
- Analizar la existencia de los recursos con los que se cuenta y estudiar maximizarlos, así como generar una idea de los que se tendrán que conseguir en fuentes externas
- Identificar las fuentes externas de las que se obtendrán los recursos faltantes, siendo las más económicas y beneficiosas para la empresa
- Establecer métodos para aplicarlos de manera adecuada
- Vigilar la aplicación de los mismos, y cumplir con las obligaciones generadas por su obtención

## **2.6 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Una buena administración financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

(Ortega, 2da. Edición:5)

La administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones; las funciones financieras clave sobre la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de

financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de los administradores financieros son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. (Ibíd., pág. 6)

De acuerdo a Ortega Castro La administración financiera en una fase de la administración general que tiene como objetivos:

1. Optimizar el patrimonio. La administración financiera trata de racionalizar los recursos de una empresa para obtener un máximo rendimiento de ellos, lo cual implica optimizar la prestación de servicios, los resultados, la productividad, la rentabilidad, las utilidades, etc. Para ello es necesario captar fondos y recursos por aportaciones y/o por préstamos.
2. Coordinar el capital de trabajo, las inversiones y los resultados.
3. Recopilar, estudiar e interpretar información del pasado mediante el análisis financiero, para pronosticar y evaluar tanto el desempeño como el futuro financiero de la empresa.

Toda empresa debe de determinar con precisión sus objetivos, así como definir los medios para alcanzarlos, tales como políticas, sistemas y procedimientos.

Para alcanzar los objetivos de la empresa se deben de fijar claramente las metas que pretende la administración financiera, entre las cuales se pueden mencionar:

- \* Planear el crecimiento de la empresa (detectando por anticipado sus requerimientos) tanto táctica como estratégicamente.
- \* Captar los recursos necesarios para que la empresa opera en forma eficiente.
- \* Asignar dichos recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- \* Lograr el optimo aprovechamiento de los recursos financieros
- \* Minimizar la incertidumbre de la inversión.

El administrador financiero como vigía de las buenas finanzas de la empresa debe de interactuar con los encargados responsables de las actividades de planeación de la empresa; ya que las decisiones de inversión de la empresa se encuentran a la propuesta de mejoras y manejos de este, pero a juicio de ellos.

Algunas áreas fundamentales de estrategias de decisión de la empresa se pueden señalar de acuerdo a ciertos autores como:

- \* Elección de productos a producir o comercializar, y los mercados en los cuales se habrá de desarrollar la empresa.
- \* Estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas.
- \* Selección, capacitación, organización y motivación de los ejecutivos y de los demás empleados de la empresa.
- \* Obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente.

\* Ajustes y cambios a las políticas y estrategias propuestas por la administración y la corrección de las ya aplicadas para mejorar o corregir errores o desviaciones.

Como hemos mencionado a lo largo del trabajo de investigación teórica la planeación como primer parte del proceso administrativo juega un papel fundamental en el éxito de los negocios; el control solo busca que se cumplan estos fines y de manera conjunta cierran el ciclo administrativo al partir de un punto en el que el plan se diseña a las necesidades que se busca lograr aprovechando al máximo los recursos de la empresa a su vez que el control asegura el seguimiento, retomando una y otra vez este complemento se llega a un proceso de mejora continua.

Weston señalo en una de sus obras que La planificación financiera total, comprende la programación anticipada de todos los planes de administración financiera y la integración y coordinación de estos planes con los planes de operación de las demás funciones de la empresa.

Señala además los pasos por los que este proceso evoluciona, que comprenden:

- Se realiza un cálculo de los recursos que se requerirán para llevar a cabo los planes de operación del negocio.
- Se determina la parte o cuantía de los recursos antes señalados se generan por parte del negocio y cuantos se deben de conseguir por otros medios de financiamiento para cubrir con la demanda interna de estos.

- Se identifican los mejores medios y fuentes de obtención de recursos adicionales cuando se necesiten.
- Se establece el mejor método de aplicación de todos los recursos generados u obtenidos por otras fuentes para la ejecución de los planes de operación.

La administración financiera debe de buscar la maximización de la empresa, esto es ofrecer un mayor valor al capital invertido por los accionistas al darles no solo el beneficio de los rendimientos que en cierto modo pudieran retirar sino del valor por sí mismo, del prestigio de esta, de su valor de mercado y de la distinción misma que llegue a tener en cuanto a ventajas competitivas con las empresas de la región.

## CUADRO VII

---

### **Identificación de las Funciones Financieras:**

---

#### *A. Zonas Específicas de las Finanzas:*

##### **1.** Administración de las corrientes de fondos

- i.* Adquisición efectiva de fondos
- ii.* Utilización eficiente de fondos
- iii.* Análisis de las decisiones y acciones que afectan a los valores
- iv.* Especificación e ilustración de los objetivos o de las restricciones a la liquidez

##### **2.** Administración del capital

- i.* Administración de la composición financiera
- ii.* Utilización de los conceptos de presupuestación del capital
- iii.* Análisis de las corrientes de fondos
- iv.* Aumento al máximo de los valores de capital

#### *B. Funciones generales de la Administración*

##### **1.** Administración de las corrientes de información

- i. Formulación de un sistema de cuentas para guiar la aplicación de recursos
  - ii. Análisis de las decisiones de cartera
2. Administración del proceso de planificación y control
- i. Análisis para establecer normas
  - ii. Formulación de alternativas, planes y políticas
  - iii. Revisión periódica de la realización en comparación con los planes
  - iv. Acciones y modificaciones correctivas de los planes
  - v. Sistemas de incentivos para recompensar y para castigar a la actuación a fin de realizar las plenas potencialidades de la empresa
- 

FUENTE: *Introducción a las Finanzas / Alfonso Ortega Castro*

## **2.7 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA**

Cuando se definió a la empresa se creó un marco de referencia de las organizaciones a las que aplica la presente propuesta y se menciona que se busca el beneficio o rentabilidad de la misma. De igual manera el último paso del proceso administrativo denominado control juega un papel muy importante en la aplicación de la administración financiera ya que es en este paso donde se analiza y se comprueba si los objetivos planteados por los directores de la organización se han cumplido, si los resultados son los que se esperaban y más aún si estos cumplen con las expectativas de beneficio que se habían propuesto.

El análisis financiero “consiste en la aplicación de técnicas y métodos que tienen como objetivo proporcionar elementos de juicio suficientes para interpretar la situación financiera de la empresa. (Ortega, 2da.Edición:22)

La información financiera es cualquier tipo de declaración que exprese la posición y desempeño financiero de una entidad, siendo su objetivo esencial ser de utilidad al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. (NIF A-3, Necesidades de los Usuarios y Objetivos de los Estados Financieros, I.M.C.P., Párrafo 17).

Necesariamente una buena planeación es la base de un buen resultado, si partimos de objetivos firmes y bien establecidos que favorezcan a la organización, se rijan en bases claras, en panoramas reales apegados al desenvolvimiento y capacidades de la misma, acompañado de una concordancia a sus recursos se incrementara el beneficio que deberá de cumplir la organización.

La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos. (NIF A-1 Párrafo 4).

Si bien la información financiera es el reflejo de la entidad y de ahí la importancia de evaluar el desempeño de esta se reconoce que se deberán de considerar 5 aspectos importantes que

servirán como referencia para el análisis completo de la empresa de acuerdo a la NIF A-3 en su apéndice C que se mencionan a continuación:

**SOLVENCIA (Estabilidad Financiera).**- se refiere al exceso de activos sobre pasivos y, por tanto, a la suficiencia del capital contable de las entidades. Sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión. (Párrafo C1).

**LIQUIDEZ.**- Se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad, independientemente si es factible disponerlo en el mercado. Sirve al usuario para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo. (Párrafo C2).

**EFICIENCIA OPERATIVA.**-Se refiere al grado de actividad con que la entidad mantiene niveles de operación adecuados. Sirve al usuario general para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos empleados por la entidad. (Párrafo C3).

**RENTABILIDAD.**-Se refiere a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos. Sirve al usuario general para medir la utilidad neta o cambios en los activos netos de la entidad, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos. (Párrafo c4).

El análisis financiero sirve para identificar los factores que afectan al beneficio de la organización y la rentabilidad de la misma; la medición de los resultados se da a través de la aplicación de las denominadas razones financieras, que como su nombre lo indica son razonamientos de las finanzas de la empresa, del manejo y la administración de los recursos. (Weston, 1997)

El valor de este enfoque radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa.

El análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. (Weston, 1997)

Como en todas las propuestas de negocios es necesario el comprobar que los resultados obtenidos sean de provecho para la empresa y que de alguna manera cumplan con el esfuerzo del seguimiento de los planes propuestos, es necesario realizar análisis tanto de mercado que comprueben la viabilidad de los proyectos como de los resultados obtenidos o que se espera tener por medio de los que se denominaran indicadores financieros, que serán razones financieras aplicadas a aspectos específicos acordes a la propuesta de mercadotecnia financiera que se proponga.

El objetivo de los métodos analíticos es simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos. (Moreno.1994:285)

Los métodos de análisis usados en los estados financieros comprenden los métodos de razones simples, razones estándar, método de reducción a porcentajes integrales y números índices, método de aumentos o disminuciones, métodos de tendencias y métodos gráficos.

El método de porcentajes integrales consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero.

En la obra Finanzas en Administración de J. Fred Weston y Thomas E. Copeland se distinguen tres tipos de medidas del desempeño de la organización:

- A) Las razones de **rentabilidad** miden la eficiencia de la administración según los rendimientos generados sobre las ventas y las inversiones.
- B) Las razones de **crecimiento** miden la capacidad de la empresa para mantener su posición con respecto al crecimiento de la economía y de las industrias o a los productos-mercados en los cuales opera
- C) Las medidas de **valuación** miden la capacidad de la administración para lograr valores de mercado superiores a los desembolsos de los costos.

Otro aspecto a considerar dentro del análisis de la empresa para este caso será la evaluación del negocio en general, ya que la finalidad de una adecuada estrategia de mercado financiera es el crecimiento y desarrollo del mismo.

Una vez que la dirección desarrolla el concepto del producto y la estrategia de comercialización, podrá evaluar el atractivo de la propuesta de negocio. La dirección deberá preparar proyecciones de ventas, costos y utilidades, para determinar si se satisfacen o no los objetivos de la empresa. De ser así, el concepto de producto pasa a la etapa de desarrollo del producto. Al recibirse nueva información. El análisis del negocio se someterá a revisiones posteriores. (Kotler, 1996:334)

Solvencia significa contar con el potencial de generar los recursos necesarios o suficientes para cubrir las deudas. Mediante el estudio de la solvencia se mide la capacidad de pago que tiene el negocio para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Además la solvencia indica la situación del crédito presente. (Ortega, 2da. Edición: 2)

Rentabilidad es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados. Con el estudio de la rentabilidad se mide principalmente la eficiencia de los directores y administradores de la empresa, ya que en ellos descansa la dirección de esta. (Ibid.:3)

## **2.8 LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATEGICA**

Las finanzas como mencionamos anteriormente constan de un grupo de conceptos que nos ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo; y la manera en la que se organizan estos recursos es a través de una adecuada administración y planificación del uso

de los mismos, por lo que si partimos del hecho que la propuesta tiene una finalidad financiera, los objetivos financieros deberán de convertirse en objetivos de mercadotecnia.

Tenemos ahora un complemento más de la definición de la Mercadotecnia Financiera, la cual En la obra Dirección de Mercadotecnia se mencionan tres puntos de vista de estrategias de mercado:

- a) Mercadotecnia Masiva: En este caso, el vendedor se compromete a la distribución y promoción masiva de un producto. El argumento tradicional para la mercadotecnia masiva es que conducirá a costos y precios más bajos y generara el mercado potencial más grande.
- b) Mercadotecnia con base en la variedad del producto: Están diseñados para ofrecer variedad a los compradores más que para atraer a distintos sectores del mercado.
- c) Mercadotecnia de la Meta: Se fijan como meta uno o dos sectores más del mercado y desarrollan productos y programas de mercadotecnia a la medida de cada segmento seleccionado.

Como podremos notar la mercadotecnia meta es la más acorde a la propuesta de comercialización ya que esta se basa en el establecimiento de metas, que a través de los objetivos propuestos se busca el cumplimiento de las mismas. Hablando de medios financieros para la comercialización más económica de unidades seminuevas en la región tomaremos como base la fijación de metas y la especificación de sectores para lograr crecer en el mercado y no ceder áreas de vulnerabilidad ante la comercialización informal.

La mercadotecnia meta requiere de tres pasos principales. El primero es la segmentación del mercado, que es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos. El segundo paso es la fijación de metas de mercado a las cuales incursionar. El tercer paso es el posicionamiento en el mercado, que es el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece un producto en el mercado. (Kotler, 2000: 265)

Una adecuada planeación trae consigo el mejor cumplimiento de los planes propuestos por la empresa. Un plan es un curso predeterminado de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo pretendido. (Idalberto, 2006:146)

La planeación estratégica incluye la evaluación de la distribución de costos y beneficios a través del tiempo, es en su mayor parte un proceso de toma de decisiones financieras.

La planeación financiera consiste en:

- Analizar las alternativas de inversión y de financiación de que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones actuales.
- Decidir qué alternativas hay que elegir.
- Medir el rendimiento posterior según los objetivos que impone el plan financiero.

La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento.

El ciclo de planeación financiera puede dividirse en varias etapas:

1. Los administradores pronostican los factores externos clave que determinan la demanda de los productos de la empresa y sus costos de producción, estos factores incluyen el nivel de actividad económica en los mercados en los cuales la empresa vende sus productos, la inflación, tipos de cambio, tasas de interés y la producción y los precios de los competidores de la empresa.
2. Con base en estos factores externos y sus propias decisiones tentativas referentes a los gastos de inversión, niveles de producción, gastos de investigación y marketing y pagos de dividendos, los gerentes pronostican los ingresos de la empresa, gastos y flujos de efectivo y estiman las necesidades implícitas de financiamiento externo. Comprueban que los resultados financieros futuros probables de la empresa sean congruentes con su plan estratégico para crear valor para los accionistas y que esté disponible el financiamiento para implicar el plan. Si existen contradicciones o incongruencias, entonces los administradores revisan sus decisiones hasta que alcanzan un plan factible, que se convierte en un diseño para las decisiones de

operación de la empresa durante el año. Es una buena práctica preparar planes de contingencia en caso de que alguno de los pronósticos resulte erróneo.

3. Con base en el plan los administradores de más alto nivel establecen metas específicas de desempeño para ellos mismos y sus subordinados.
4. El desempeño real se mide a intervalos regulares (ya sea mensual o trimestralmente), se compara con las metas fijadas en el plan y se toman las acciones correctivas necesarias. La administración puede ajustar las metas durante el año para tomar en cuenta desviaciones grandes respecto de los valores pronosticados.
5. Al final de cada año se distribuyen recompensas (por ejemplo, bonos o aumentos de sueldo) y se inicia de nuevo el ciclo de planeación.

La planificación financiera no se propone minimizar el riesgo, sino que se trata de un proceso por el que se decide que riesgos afrontar y cuales resultan innecesarios o no merece la pena aceptar. (Bierman, 1997:385)

Para decidir los medios de financiamiento que se han de ofrecer y los medios con los que se debe de contar para hacernos llegar de recursos, así como de la cantidad de los mismos, debemos de apoyarnos en la mercadotecnia como estrategia para saber cuáles son los

instrumentos más acordes a la satisfacción de las necesidades de los mismos basándonos en un método común que las empresas dedicadas a la investigación de mercados utilizan:

1. Etapa de Estudio: El investigador realiza entrevistas informales y forma grupos de debate con los consumidores para obtener una visión de sus motivaciones, actitudes y conductas. Con estos descubrimientos, el investigador elabora un cuestionario formal que se administra a una muestra de consumidores para recabar información sobre.
  - Atributos y su índice de importancia
  - Conciencia y clasificaciones de marca
  - Patrones de uso del producto
  - Actitudes hacia la categoría del producto
  - Características demográficas, psicográficas y mediográficas de los encuestados
  
2. Etapa de Análisis: El investigador aplica el análisis de factor a la información a fin de eliminar las variables correlacionadas. Después aplica el análisis de grupo para generar un número específico de diferentes segmentos como máximo.
  
3. Etapa del Perfil: Ahora se hace el perfil de cada grupo de acuerdo con las aptitudes que los distinguen: conducta, hábitos demográficos, psicográficas y medios de consumo. A cada segmento puede dársele un nombre con base en las características distintivas que predominan.( Kotler,2000: 269)

Una vez que tenemos un concepto claro de las etapas de la investigación de mercado que nos servirá de base para conocer las verdaderas necesidades de financiamiento de los clientes que adquirirán las unidades, es necesario que los planes de mercadotecnia que se propongan busquen la explotación de estas necesidades para acercarnos más al éxito del proyecto; no obstante una vez implementado el plan financiero y durante la presentación del mismo es necesario recordar que el proceso administrativo tiene como etapa el control, el cual es una parte importante de las actividades de los directores de la empresa al garantizar que los planes se realicen de acuerdo a lo propuesto y en su caso que se propongan mejoras o planes de acción previsores de contingencias no previstas dentro de la propuesta, para lo cual se debe de seguir un control en la mercadotecnia financiera; razón por la cual analizaremos los tres tipos de control de mercadotecnia que algunos autores proponen:

“Pueden distinguirse tres tipos de control de la mercadotecnia: control del plan anual, control de la rentabilidad y control estratégico.

- Control del plan anual es la función que se lleva a cabo a fin de asegurar que la empresa está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron. Primero, la administración debe establecer en su plan anual metas bien definidas por mes, trimestre u otro periodo. Segundo, debe medir su desempeño actual en el mercado. Tercero, tiene que determinar las causas fundamentales de cualquier brecha de gravedad en su desempeño. Cuarto, debe de decidir la mejor medida correctiva para cerrar las brechas existentes entre sus metas y su desempeño.

- Control de la rentabilidad es la actividad que consiste en medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos. No es una actividad sencilla. El sistema contable de una compañía suele estar diseñado para reportar la rentabilidad real de diversas entidades y actividades de mercadotecnia. El análisis de rentabilidad de la mercadotecnia es la herramienta que se emplea para medir la rentabilidad de distintas actividades de mercadotecnia. También se requiere de estudios de eficiencia de la mercadotecnia para estudiar cómo se pueden emprender diferentes actividades de mercadotecnia con mayor eficiencia.
- Control Estratégico es aquella actividad consistente en evaluar si la estrategia de mercadotecnia de la compañía aún es adecuada para las condiciones del mercado. Debido a los cambios rápidos en el ambiente de mercadotecnia, cada empresa necesita evaluar de nuevo en forma periódica la eficacia de su mercadotecnia mediante un instrumento de control que se conoce como auditoria de mercadotecnia” ( kotler,2000:101 )

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de

recursos, así como el flujo de efectivo y la *rentabilidad* de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: *liquidez y rentabilidad*.(Moreno,1994: 467)

El presupuesto a largo plazo es un plan comprensivo de operaciones y acciones, que se expresa en términos monetarios.

La reorganización, en sentido financiero, comprende una revisión general de la estructura financiera de una entidad. Para esto es necesario revisar los recursos con los que cuenta la entidad, tanto propios como externos, efectuando los cambios que se requieran, así como sus inversiones y resultados operativos, para que puedan lograrse los objetivos que la entidad persigue. *Ibíd.* pág. 552

Otra manera de conocer si la planeación es adecuada, es a través de técnicas de análisis que sirvan de instrumento de planificación de utilidades las cuales son el fin último de los accionistas; una de ellas es el denominado Punto de Equilibrio, que sirve como auxiliar en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

La técnica del Punto de equilibrio expresa la cantidad mínima a comercializar para estar en un nivel medio en el que no se tienen utilidades y tampoco se generan pérdidas.

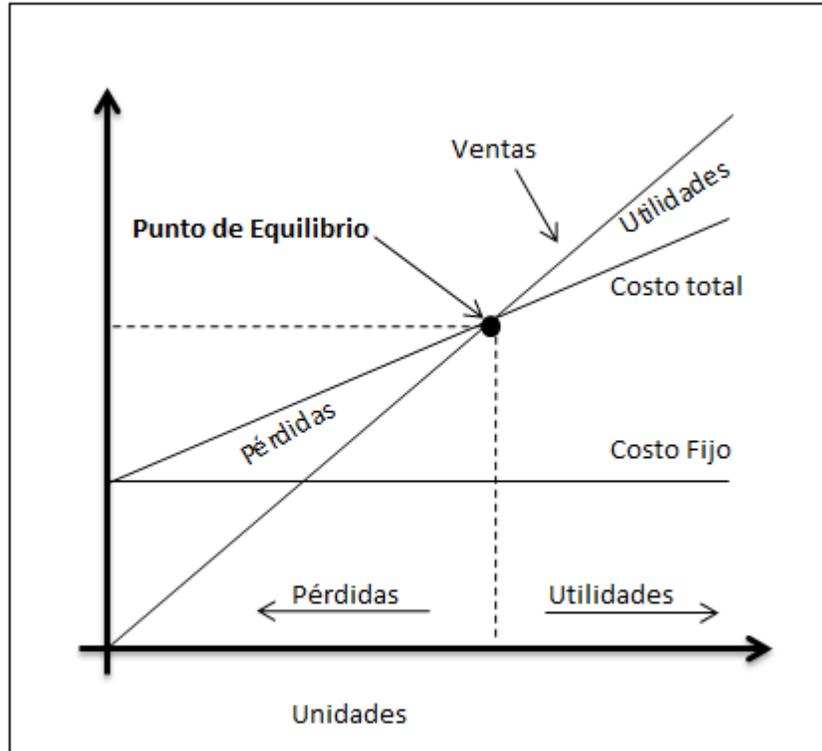
El método del punto de equilibrio es una herramienta de planeación que permite conocer con antelación el nivel de ingresos que la empresa requiere alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos y gastos.

Sirve también para determinar el nivel de ventas que resulta indispensable obtener para lograr la utilidad que se desea antes de impuestos.

Dos de los puntos de equilibrio que más interesan a los empresarios son por un lado el que responde a la incógnita de los límites mínimos de venta requeridos para subsistir en el mercado y mantener la empresa a flote, denominado operativo, así como el financiero que abarca no solo la necesidad de mantenerse en el mercado, sino de no complicar su posición en cuanto a niveles de endeudamiento y buenas condiciones de desarrollo.

El punto de equilibrio económica u operativo se representa por un análisis de la utilidad máxima de una empresa con un procedimiento gráfico; en el que el citado punto los ingresos que se generan producidos por las ventas son iguales al costo total de estas, por lo tanto, la empresa no obtiene rendimiento alguno. Se logran las ganancias a medida que las ventas sean mayores a la cantidad señalada como punto de equilibrio, y se tendrán pérdidas mientras las ventas sean menores a este punto, ya que el importe de estas no alcanza a cubrir el costo de las mismas en conjunto de los gastos necesarios para realizarlas; como se señala a continuación:

CUADRO VIII  
Análisis del Punto de Equilibrio



FUENTE: *Elaboración propia*

Podemos observar como el Punto de Equilibrio se encuentra en la intersección de la línea de ventas con la línea de costos totales. Con ello se muestra como un volumen de ventas que se encuentre por debajo del punto de intersección representa una falla operativa que arroja pérdidas para la empresa, y si se sitúa por arriba de este se tendrán ganancias, cuyas utilidades a partir de este punto serán mayores en relación al aumento de las ventas.

Este sistema de análisis ofrece de manera sencilla una herramienta para estudiar los efectos que traen las decisiones en las utilidades de la empresa, con cualquier cambio en las políticas que se represente cuantitativamente, como mayores inversión en publicidad,

porcentajes de incrementos en las ventas, políticas de descuentos, cambio en los costos y gastos, entre otros.

El inconveniente que trae la aplicación del método gráfico es la poca practicidad con la que cuenta en su aplicación al tener que recurrir al trazo de la misma para su análisis haciéndola más compleja de lo que en realidad parece, es por ello que para la propuesta del presente recurriremos a la determinación no gráfica, basada formulas previamente estudiadas, teniendo que adecuar algunos aspectos que se toman en cuenta para la determinación de la misma.

El punto de equilibrio operativo que sirve para determinar el mínimo de ventas a concertar para lograr una estabilidad económica se obtiene de acuerdo a la formula:

$$PEO = CF / (1 - CV/V)$$

Donde:

PEO= Punto de Equilibrio Operativo

CF= Costos Fijos del periodo sin incluir gastos financieros

CV= Costo de venta sin incluir depreciaciones

V= Ventas Netas

Los costos fijos de la empresa son aquellos que independientemente de las acciones realizadas por la empresa, tenga o no operaciones en los periodos de análisis la erogación está comprometida a realizarse, como mencionar las rentas, salarios y sueldos fijos entre otros.

La formula maneja el uso del reconocimiento del margen que representa el costo de las unidades comercializadas, mas sin embargo, dicho margen debería de ser similar para obtener resultados más creíbles, así la variación en los márgenes de diversos vehículos comercializados da la necesidad de mostrar una fórmula que reconozca diferentes márgenes y de un porcentaje estándar que reconozca dicho efecto.

En el caso antes señalado los autores presentan el manejo de una ponderación de tasas de rendimiento cuando se tienen diversos márgenes de contribución, por lo que proponemos adaptar esta medida para el mismo efecto del reconocimiento de la representación del costo respecto de las ventas.

En este modelo se debe de determinar una contribución marginal compuesta, la que se obtiene por medio de una ponderación de los márgenes de cada uno de los diferentes productos como seria:

Producto	Contribución Marginal	Ventas \$	%	Contribución Ponderada
A	0.3333	12,000.00	22.9	0.0763
B	0.2555	18,000.00	34.3	0.0876
C	0.1625	22,000.00	42.9	0.0697
	<b>TOTALES</b>	<b>52,400.00</b>	<b>100.0</b>	<b>0.2336</b>

Como se observa en el ejemplo anterior se pondera la tasa de rendimiento de cada producto por el porcentaje que representa del total de las ventas para así obtener una nueva tasa de

rendimiento ponderada, la que se promediara entre el total de productos considerados para el mismo cálculo. Basados en el esquema antes propuesto se sugiere cambiar el porcentaje de contribución a las utilidades por el porcentaje que representa el costo de las ventas.

En la fórmula para conocer el Punto de Equilibrio Operativo se excluyeron los gastos financieros, mas sin embargo, el panorama actual de los negocios y la economía tan variada nos lleva a tomar decisiones de financiamiento, que en alguna de las ocasiones la tasa a la que se obtienen son considerables, no por el hecho de tomar malas decisiones de financiamiento, sino por la alza generalizada en las tasas; razón por la que algunos autores reconocieron la importancia de este gasto; surgiendo así el análisis del Punto de Equilibrio Financiero.

El Punto de Equilibrio Financiero como lo señalan algunos autores es una herramienta de análisis que permite determinar el nivel de operación en que la empresa genera ingresos suficientes para cubrir, además de los egresos de operación, los intereses derivados de los préstamos obtenidos, que arrojaran al accionista el Punto de Equilibrio mas real para empezar a considerar una utilidad, ya que el Operativo solo muestra la utilidad bruta obtenida del negocio y el financiero trasciende a un punto más cercano, no así cabe señalar la importancia de trabajar muy por encima del Punto de Equilibrio Financiero, ya que a su vez este no reconoce las cargas tributarias, que en cierta manera son muy excesivas y merman la mayoría de las utilidades de las empresas en aras de contribuir al gasto publico.

Para la determinación del punto de equilibrio financiero que habrá de ser una de las bases del presente trabajo se deberá de vigilar y de tomar en cuenta, proponemos la aplicación de la formula anterior con adecuaciones tales como, reconocer los gastos financieros generados de la obtención de financiamientos para la obtención de mercancías, llámese capital de trabajo o la simple contrapartida de la cartera por cobrar de las ventas que se financian a los clientes como resultado de políticas de crédito.

Cada unidad comercializada posee características especiales, como marca, modelo, año, tipo de automóvil, kilometraje recorrido, accesorios, nivel de vida del motor, entre otras; no es preciso utilizar una razón simple de la proporcionalidad del precio de compra sobre el monto de las ventas y se propone cambiarlo por el porcentaje de costo ponderado que se determinara como se señalo anteriormente, dando así una razón más aproximada al ser un estándar en las negociaciones; quedando la propuesta de la formula como sigue:

<p>Punto de Equilibrio Financiero</p> $\text{PEF} = \frac{\text{CF incluyendo Gastos Financieros}}{(1 - \% \text{ costo ponderado})}$
---

El punto de equilibrio determinara el monto o volumen de las ventas necesarias para lograr los objetivos propuestos y obtener rendimientos, dicha planeación se deberá de anticipar mediante un presupuesto financiero completo que abarque los aspectos necesarios para

lograr cumplir con los planes y proponga adecuaciones para controlar desviaciones que tengan las estrategias que se habían diseñado para estos fines, es así como parte del proceso de dirección de la empresa hace notoria la necesidad de conocer el presupuesto.

La formula antes propuesta será una de las herramientas que ha de aplicarse en la propuesta del plan de mercadotecnia para guiar la planeación de la misma, al ser el resultado de la aplicación de la formula general para la determinación del punto de equilibrio financiero que permita conocer si el nivel de ventas cuando menos alcanza a cubrir los gastos que ya se cuenta con el compromiso de pago por el simple transcurso del tiempo no importando las unidades comercializadas, adecuada desde para ser aplicable específicamente al sector de automóviles seminuevos que poseen márgenes y precios de venta muy dispares inclusive dentro de los mismos periodos.

### **CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

Para poder establecer una idea más clara de los lineamientos que se deberán de seguir en la propuesta, tenemos que analizar como parte fundamental y lógica del presente trabajo, el sector automotriz, el cual involucra aspectos tales como el desarrollo de este mercado a nivel nacional, su importancia, sus características y todos los elementos generales que en cierto modo nos ayudan a visualizar las estrategias a seguir para aspirar a lograr resultados positivos de acuerdo al proceso de establecimiento de objetivos y control de recursos señalado en el capítulo anterior.

El análisis que se propone se abordara de manera sencilla al ser un tema muy vasto y de inmensas proporciones debido al gran número de participantes en este sector, de intereses variados y de perspectivas mercadológicas de cierto modo complejas al poseer características muy diversas; no obstante consideramos resaltar los problemas clave, motivo de la propuesta.

### **3.1 DEFINICIÓN Y COMPONENTES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

Cuando hablamos del sector automotriz nos referimos de manera general a todas las unidades de negocios que se relacionan con el diseño, producción, comercialización y mantenimiento de los vehículos; aunque cada aspecto antes señalado tiene consigo un proceso distinto de desarrollo con fines variados y complementarios entre sí.

Delimitaremos el marco de análisis del citado sector automotriz descartando en primer paso el aspecto del diseño, el cual es el resultado de la investigación de los grandes imperios automotrices, marcas líderes en el mercado que cada día innovan en sus modelos, buscando aspectos vanguardistas que promuevan su fácil comercialización, razón por la cual el diseño de los vehículos es una labor internacional por referirnos a la estandarización de un modelo a producir de características análogas o incluso idénticas para diversas regiones, cuyas mejoras buscadas son la economía en la producción lograda con la reducción de los costos de los mismos, la utilización de materiales resistentes y de gran duración a un precio bajo, que garantice la seguridad al adquiriente de sus unidades, un corte fino y elegante que a la vista de los compradores motive a la adquisición del mismo, una estructura que reduzca el desperdicio de energía y el ahorro de la misma a través de la utilización de nuevas tecnologías en combustible, como lo son los vehículos eléctricos o de combustibles menos nocivos al medio ambiente.

La producción otro aspecto del sector automotriz se conlleva el desarrollo de los diseños antes señalados, la que se procura como en todas las industrias de la transformación que cada unidad producida sea en menor tiempo que la anterior, con mejores aspectos de calidad y con menores costos que esta; es decir la mejor en la producción continúa.

En México la producción de automóviles se ha convertido en un gran participante de los ingresos que percibe el estado como lo demuestran datos mencionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual señala que cerca del 40 % del Producto Interno Bruto lo conforman grupos de La Industria Automotriz, La industria Química, la Industria siderúrgica, la Industria Textil y del Vestido, la minería, el sector alimentario y el Ingreso y el Gasto Público; con lo anterior resaltamos la importancia de este sector a nivel nacional por proveer ingresos importantes y por ser proveedores de empleos en las regiones donde han establecido sus fabricas mejorando las expectativas de vida de sus empleados, al ser empresas bien establecidas que proporcionan todos los beneficios que por ley los empleados deben de percibir.

La comercialización como su nombre lo indica es la labor de venta de los vehículos producidos dentro del país o importados de otros lugares; con la intención de satisfacer las necesidades de transporte de los adquirientes a precios accesibles bajo las condiciones mas cómodas de venta para que estén en posibilidades de adquirirlos.

Algunos medios de venta más comunes que en realidad son opciones de compra para los adquirentes son el crédito directo, la participación de financieras que otorguen facilidades de pago, y el arrendamiento de los mismos.

El mantenimiento se orienta al ofrecimiento de servicios que permitan a los vehículos mantenerse en funcionamiento, como lo son servicios mecánicos de prevención o de arreglo de averías en estos, teniendo un respaldo de garantizar que en caso de presentaran fallas se harán responsables si fue ocasionado por una mala calidad o un mal proceso en su elaboración; así también el ofrecimiento de refacciones o componentes que por el uso normal de las unidades sufren desgastes y que deberán de estar disponibles para su adquisición toda vez que el modelo entre al mercado; estas garantías antes mencionadas, solo son exigibles en la venta de unidades nuevas cuando el contrato de compra-venta lo señale, ya que en los vehículos seminuevos el intercambio comercial, se da ***bajo las condiciones en las que se encuentra***, con ello se deslinda el vendedor del vehículo del desgaste del mismo, así como de los detalles o averías que por razones de uso, la unidad empiece a presentar; esto último es una de las grandes debilidades del sector de vehículos seminuevos al no poder estar en condiciones de dar garantías de mantenimiento y buen funcionamiento de las unidades, mas a partir de esto retomamos una nueva ventaja sobre los que no son nacionales, el respaldo fiel de su estancia legal dentro del territorio nacional, la ventaja de poder comprobar si los servicios que señalan se le han dado realmente se han cumplido de acuerdo al plan de mantenimiento diseñado por los productores del vehículo.

Delimitamos la importancia del Sector automotriz en la economía nacional de acuerdo a Estadísticas proporcionadas por ciertos organismos, que destacan como punto más importante la producción de los mismos, así como de refacciones para el mercado nacional e internacional; la importancia de la comercialización de automóviles en números de acuerdo a su contribución no es muy alta, pero es significativa al ser uno de los sectores clave para conocer la estabilidad de la economía nacional.

Si hemos de orientar la propuesta tema del presente trabajo a la presentación coherente de un plan de mercadotecnia financiera y a través de las unidades anteriores llegamos a definirla, delimitemos ahora a que se le conoce como automóvil, ya que por sencillo que parezca se pueden dar varias interpretaciones; para lo cual nos basamos en el precepto legal siguiente:

Automóviles son los de transporte hasta de quince pasajeros, los camiones con capacidad de carga hasta de 4,250 Kilogramos incluyendo los de tipo panel, así como los remolques y semirremolques tipo vivienda (Art. 5º Inciso a) Ley Federal del Impuesto Sobre Automóviles Nuevos ).

Notamos que un automóvil puede ser cualquier vehículo que cumpla con las características antes descritas y pueda colocarse bajo este supuesto, el mercado como tal de acuerdo a especificaciones de ingeniería y de uso común dividió los automóviles en varios tipos que sería difícil encontrar todo el sustento que los clasifique; como resultado de consultas firmes

y de la experiencia misma detallamos de manera sencilla que tipos de automóviles se consideraran en la propuesta de comercialización:

- Los de tipo familiar: considerados como mayores a 6 plazas, mercado definido como amas de casa y padres de familia que continuamente viajan con sus hijos, o realizan de manera casi diaria el transporte escolar de estos, brindando espacio y economía en el uso de combustible al utilizar el mismo medio para transportarse de acuerdo a rutas asignadas por conveniencia de los mismos. Dentro de estas están las tipo Vagón, de puertas corredizas a uno o ambos lados, puerta trasera con amplio espacio para equipaje, y tercera y/o cuarta fila de asientos replegable para reducir o aumentar el espacio y número de plazas disponibles para los ocupantes; y las de tipo mini SUV's con características no solamente de carretera sino de doble tracción, de mas resistencia en el chasis y de condiciones de manejo para caminos más dóciles, como brechas, caminos, empedrados, o de campo con la misma facilidad de desplazamiento.
- Los sedanes: Vehículos de cuatro o cinco puertas para cinco o seis pasajeros, de tamaño mediano a pequeño, cómodos, con mayor ahorro de combustible al ser de motores más pequeños, existiendo sus variaciones con motores de mayor fuerza; distancia corta entre sus ejes, haciéndolos aptos para estacionarse en espacios reducidos, su altura de los ejes al piso no es mucha, lo que los hace poco convencionales para su utilización en caminos accidentados y de condiciones no muy buenas.

- Las SUV's: estas se pueden definir como las de cinco puertas, con tres o más filas de asientos, de gran capacidad de carga, tracción en ambos ejes, con aditamentos y accesorios de viaje que hacen más cómodo el transporte, motores de gran caballaje que desarrolla velocidades excelentes no importando la carga con la que se desplacen, aptas para todo tipo de camino y terrenos accidentados, que a pesar de su alto consumo son una excelente opción de transporte cuando el número de ocupantes es regularmente grande, o el terreno así lo requiera.
- Pick-UPS : dentro de este tipo de automóviles se colocan las camionetas, sean de caseta sencilla con una banca corrida o 3 plazas, cabina y media o doble cabina, con caja de variados tamaños, las llantas traseras en algunos modelos pueden ser de doble eje, son utilizadas para carga por sus características en cuanto a resistencia y reforzamiento del chasis, su mercado específico se centra en personas cuyo trabajo los obliga a cargar con herramientas o a transportar mercancías o artículos pesados o de grandes proporciones que en otro vehículo no se pueden transportar.

### **3.2 LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO A NIVEL NACIONAL**

Para reducir el campo de análisis en el sector automotriz, de manera breve se señalará la evolución que ha tenido el mercado a nivel nacional, ya que las influencias generales tienen influencias similares en cada región del país.

Las investigaciones y el desarrollo del mercado en la actualidad se centra en la producción de automóviles y refacciones tanto para el mercado local como el mercado internacional, la comercialización se ha dejado en manos de particulares; las empresas comercializadoras de automóviles entregan las licencias de venta a las distribuidoras para que estas empleen las políticas de comercialización que consideren pertinentes, claro está con el debido cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio exigido por las marcas así como de contar con otros aspectos como el seguir estándares en algunos procesos, contar con instalaciones de acuerdo a las exigencias de estos, capacitaciones impartidas por ellos sobre todo en las aéreas de postventa, entre otros aspectos.

Como señalamos anteriormente la industria automotriz en el aspecto de producción proporciona un fuerte ingreso al estado en materia de contribuciones, así como de una fuente de empleo que promueve el desarrollo económico de la regiones donde se establece, el área de venta y comercialización no es tan elevado derivado a ser el último paso en el proceso, no restándole importancia en cuanto a característica del ciclo de venta, pero si remarcando que al moverse en volúmenes pequeños pero monetariamente elevado.

El desarrollo de las industrias en México demuestra la apertura del mercado al resto del mundo al ser productor de vehículos para ser usados por otros mercados, aunque la tecnología y el trabajo de diseño empleado en su elaboración no sean producto del trabajo de los profesionistas locales, se demuestra la especialización de la mano de obra y de los directores del departamento de producción en México para seguir las indicaciones del proceso de producción.

En los años ochenta el gobierno permite la entrada de autopartes de procedencia extranjera, dejando así a las empresas establecidas en el país en seria desventaja con el producto de otros países; como resultado de la apertura de las fronteras comerciales con el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) la reducción de las tasas provoco una entrada excesiva no solo de refacciones, sino de vehículos seminuevos al país.

El mercado empezó a contar con nuevos aspectos poco favorables como la competencia de las mercancías traídas del país que principalmente les proporcionaba los conocimientos y la tecnología necesaria para hacerlo además sus costos estaban por arriba de los estándares de los otros mercados, aun sumando los gastos de los aranceles y de transportación al colocarlos en su plaza.

La industria automotriz en México se coloco en una búsqueda de la mejora continua obligada, no para mejorar su sistema de trabajo, sino para buscar igualarlo al de los otros países, las condiciones del mercado a nivel nacional permitieron que grandes empresas multinacionales cambiaran su plan de trabajo y de desarrollo colocando sus nuevos proyectos de inversión en regiones más económicas para ellos. Diversas fuentes de trabajo no se captaron como en un inicio se esperaba, en el aspecto comercial los propietarios de refaccionarias y de tiendas de accesorios automotrices, empezaron a adquirir mercancías importadas con mayor preferencia que las nacionales con la ideología que serian de mejor calidad, o algunos por los precios al mayoreo mas benéficos.

La relación tan estrecha con el vecino país y los efectos de la migración de trabajadores nacionales a este; provocó un fenómeno más notorio en las regiones de donde salieron los paisanos; un campesino que adquiría mejores posibilidades económicas, compraba un vehículo seminuevo en dicho país y después en una visita, a su regreso o simplemente por negocios lo enviaba a México y lo dejaba en su hogar para que se beneficiara su familia que se quedaba; poco a poco se hizo más común este fenómeno, y las zonas rurales se empezaron a llenar de vehículos importados que a su vez exigieron refacciones importadas, ya que los modelos originalmente no estuvieron disponibles en el mercado nacional, por tanto no se contaba con un plan de producción local de refacciones y componentes que por el uso sufrieran desgastes normales.

El rezago económico de México en aquel entonces y el continuo desarrollo del país vecino, hacía que hubiera un desfase tecnológico que provocaba que los modelos comercializados en un año determinado en dicho país, en México no se vendieran sino en promedio hasta dos o cinco años después, esto porque los empresarios no contaban con la calidad de desarrollo con la que cuentan hoy en día; el tiempo de recuperación de las inversiones hechas en sus plantas productivas y la perfección de los modelos les llevaba un considerable tiempo e incluso la realización de correcciones de ciertos aspectos a solicitud del mercado en el que ya tenía algún tiempo disponible el vehículo; sus investigaciones de mercado comenzaban a tomar fuerza, el desarrollo en los laboratorios de ingeniería de los modelos se convirtió en un gran detonante del desarrollo de la industria automotriz no solo en el país, sino en el mundo completo, ya que permitía conocer los materiales económicamente más favorables y de

mejor calidad para ellos; el desarrollo de investigación de los mercados permitía conocer mejor las exigencias y necesidades del mismo, todos estos aspectos de cierto modo cambiarían la manera de vender sus productos.

Las capacidades de compra tan distintas de los mercados provocó como en todos los negocios una nueva oportunidad dentro del sector automotriz, el financiamiento.

Para darse una idea más exacta del tan lastimoso efecto de las importaciones de vehículos para el mercado nacional presentamos el siguiente análisis:

El mercado automotriz en México ha retrocedido de una manera significativa, y nos atrevemos a sugerir dicho efecto a razón de que en los inicios de este sector en el país, se buscó instalar plantas productivas en el territorio que permitieran reducir los costos de producción, los costos de transporte, los gastos de impuestos y aranceles, brindar empleos y promover un detonante en la economía que más tarde retribuiría su ingreso en las expectativas de adquirir un automóvil o facilitar que los beneficiados indirectos lo logaran.

El mercado de refacciones y componentes automotrices nacional creció, el mercado se abastecía cada vez más de vehículos nacionales, las refacciones adquiridas eran de procedencia nacional y las empresas nacionales se desarrollaron de manera significativa; con el paso del tiempo, los cambios en las condiciones políticas y económicas la entrada de vehículos seminuevos al país provocó de cierto modo que las personas prefirieran adquirir estos vehículos más accesibles, en apariencia económicos, de ventajas tecnológicas superiores en comparación a los modelos nacionales y de precios más bajos.

### **3.3 PROBLEMAS FINANCIEROS GENERALES E INFLUENCIA EN EL MERCADO LOCAL**

Adquirir un automóvil nuevo, es trascender el hecho de satisfacer las necesidades de transporte, pasando a darse un verdadero lujo, sobre todo cuando se adquiere cierto tipo de vehículos que poseen características específicas y sobre la competencia, que los hace más demandados y dan una plusvalía al ser el símbolo del estatus económico y de la gran capacidad de compra del adquirente.

### **3.4 DE LA IMPORTACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE VEHICULOS EXTRANJEROS**

Las políticas comerciales permitidas por el gobierno como resultado de los diversos tratados comerciales con otros países, ha facilitado la entrada de automóviles seminuevos al país, en aras de un desarrollo y de mejoras del nivel de vida de los habitantes mexicanos, que no pueden adquirir vehículos nuevos; la principal entrada de vehículos se da del vecino país del norte, es por ello que algunos economistas han llamado a México como el patio trasero de Estados Unidos; los vehículos que entran al país regularmente son modelos que por su nivel de calidad llegan a ser una carga para sus propietarios, los vehículos que se comercian no son debidamente controlados, y en ocasiones son de procedencia dudosa, al cuestionarse por un lado su plena adquisición, así como la debida entrada al territorio nacional.

Los inicios de esta situación se podrían comprender como lo señala una parte del trabajo del Sr. Arturo Vicencio Miranda publicado a través de la Escuela de Contaduría y Administración: *Convencido de que para consolidar los logros alcanzados con anterioridad ante las circunstancias internacionales y buscando adecuarse a los nuevos objetivos de la política industrial y de comercio exterior de ese entonces, el gobierno del presidente Salinas emitió un*

*nuevo decreto en diciembre de 1989. En este se entendía claramente que para poder competir dentro del esquema de globalización de la industria, era necesario modernizar el sector para lo cual un proceso de regularización económica, así como una aceleración en el ritmo de las inversiones se hacían inminentes. Buscando como punto final elevar los niveles de eficiencia, productividad y tecnología en los niveles internacionales.*

*La nueva reglamentación conocida como decreto para la modernización y promoción de la industria automotriz autorizaba La importación de vehículos nuevos por primera vez desde 1962, siempre y cuando la industria terminal mantuviera un saldo positivo en la balanza comercial.*

Del párrafo anterior a pesar de hablar de unidades nuevas con entrada legal al país, debemos tomar en cuenta que seguramente, muchos pasaran a ser propiedad de una persona distinta al primer adquiriente, lo que trae consecuencias diversas al tener que reducir su precio para estar al nivel de un automóvil segunda mano que entro en calidad de seminuevo al país.

De acuerdo a cifras proporcionadas por la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores la entrada masiva de autos usados a nuestro país a Junio de 2006 ascendió a 470,000 unidades.

FUENTE: ([http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2006/bol26\\_pautos.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2006/bol26_pautos.asp))

### **1.5 DE LOS OFERENTES DE AUTOMOVILES SEMINUEVOS EN LA REGIÓN:**

Uno de los pilares del éxito que espera pueda tener la propuesta además de una adecuado manejo del punto de equilibrio financiero es la publicidad y la difusión de las

ventajas de adquirir un vehículo seminuevo, al ser un mayor número de interesados los que participen al poner la unidad a ofrecimiento del mercado, estando en posibilidades de cerrar el trato con el que mejores rendimientos permitan se den en la compra-venta, así como de la persona que garantice estar en condiciones de realizarla.

Las técnicas de publicidad con las que se cuentan son muy poco concurridas, ya que la mayoría de los oferentes no se interesan en darse a conocer de manera masiva, sino a través de recomendaciones y de personas que acuden a su establecimiento a informarse acerca de las unidades que ofertan, no obstante, para contar con una mayor evidencia de ello, al revisar uno de los medios más concurridos para localizar un establecimiento, fue recurriendo a las bases de datos de la conocida “Sección Amarilla” encontrando que:

Únicamente se encuentran publicitados los negocios de automóviles seminuevos pertenecientes como departamento de seminuevos de las agencias y distribuidoras de automóviles nuevos en la región.

La finalidad de darse a conocer es muy importante al ser el principio de una relación sobresaliente que nos diferencie de la competencia; otro medio poco común en la región es con el uso de la tecnología a través de páginas de consulta en internet como:

[www.Autocosmos.com.mx](http://www.Autocosmos.com.mx)

[www.DeMotores.com.mx](http://www.DeMotores.com.mx)

[www.PlazaAmarilla.com](http://www.PlazaAmarilla.com)

Las páginas antes señaladas son de acceso gratuito y tomando las medidas necesarias para no correr el riesgo de ser defraudado puede ser una herramienta muy eficiente para la colocación de unidades y para ampliar el mercado que se busca alcanzar.

**CAPÍTULO IV.-PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA FINANCIERA  
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AUTOS SEMINUEVOS EN LA  
CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN.**

## INTRODUCCIÓN:

El crecimiento continuo de las ciudades ha modificado el sedentarismo del ser humano obligándolo a desplazarse cada vez más a distancias considerables, ya sea para trasladarse a su lugar de trabajo, para adquirir bienes de consumo y de primera necesidad, para recrearse, conocer nuevos lugares o simplemente por elección de optar por bienes y servicios que cumplan las expectativas demandas por estos para ser adquiridas. Un cambio en el modo de vida tan acelerado con la complicación de distancias antes mencionadas creó una necesidad inherente a las consideradas como básicas, la **necesidad de transporte**, en donde el ser humano ha buscado el contar con un medio de transporte propio que le permita desplazarse de manera rápida, cómoda y segura.

Teniendo en cuenta dicha necesidad la industria automotriz se ha desarrollado en los últimos años de manera significativa respecto de otros sectores, al ser un mercado creciente y muy demandante guiado cada vez más bajo las acciones de la competencia, la investigación continua y de las mejoras a los bienes ofrecidos; cada año las empresas diseñadoras, productoras, ensambladoras y comercializadoras, mejoran su modelo de negocios para garantizar su permanencia en el mercado como marcas líderes atendiendo a las necesidades de la población y de los cambios tecnológicos, ecológicos y nuevas tendencias, ofreciendo modelo a modelo un grado superior de desarrollo, motivo por el cual la necesidad de transporte trasciende a ser satisfactor cuyo indicador de cumplimiento es el status y el nivel adquisitivo que demuestre ser superior al de los demás compradores.

El adquirir un vehículo de modelo reciente demuestra de cierto modo que se ha tenido éxito, la sociedad reconoce que la adquisición de estos es símbolo de triunfo; el precio de un automóvil es de cuantía significativa por el trabajo que lleva implícito su fabricación; por tanto los compradores que están en los parámetros de adquirirlos y buscan contar con “cierto nivel de vida” al poseer un vehículo con las mejores características del mercado, fuerzan su nivel de compra al recurrir a instrumentos como el financiamiento para diferir el desembolso de efectivo y tener un vehículo de mejores características. Así una variante de esta necesidad es la adquisición de vehículos seminuevos cuyo precio es muy por debajo de un vehículo adquirido por primera vez, con niveles de calidad semejantes y de acuerdo al modelo o al tipo de automóvil las diferencias son mínimas, distinguiéndose únicamente el uso o las condiciones en las que se encuentra al momento de ser negociado.

La propuesta de estrategia de mercadotecnia financiera que se propone se basara en explotar la necesidad de transporte de las personas que opten por adquirir un vehículo seminuevo ya sea de contado o por medio del otorgamiento de un crédito, limitado a los compradores que busquen como beneficio adicional las garantías de una empresa confiable, del respaldo de un oferente cuyos productos se autentifique la legal propiedad, expidan una factura por el vehículo que adquieran que consigne de manera más fiable la propiedad del mismo, cuyo respaldo financiero provea de respaldo moral a la transacción que realicen y no recaiga en fraudes ni en delitos, así como se menciona en un principio la posibilidad del otorgamiento de un crédito si están en condiciones de aspirar a este, además de otros servicios adicionales como el financiamiento o intermediación del contrato de un seguro.

El objetivo principal de este trabajo es el proveer de herramientas suficientes a las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos en la región para que estas puedan reconocer y aplicar esta clase de análisis y de estrategias de mercadotecnia, que se cree logran resultados más positivos para las empresas citadas como caso; todo ello visto desde aspectos financieros, con la maximización del punto de equilibrio y el uso de mejores medios de financiamiento que permitan de cierta manera competir con las condiciones generales del mercado.

Cabe señalar que solo será una propuesta pretendida de manera general que conjugara los aspectos considerados más importantes de la administración que en unión adecuada con el proceso de mercadotecnia, buscara ser un plan de acción a opcional para contribuir a mejoras el nivel de las empresas que ha este se acojan, si bien parte de bases sencillas, se piensa ofrecer con ello retomen los aspectos más simples de la labor de venta, analizado bajo los efectos financieros que representan en el rendimiento de la misma.

Para poder plantear una propuesta de Mercadotecnia Financiera es necesario tener en cuenta los aspectos que permitan contar con una definición clara de los factores que caracterizan a la empresa Automotriz en México partiendo de la diferenciación de las otras organizaciones, diferenciar sus características generales y los aspectos más destacables de esta, las funciones básicas que se deben de llevar a cabo dentro de la misma para lograr un mejor cumplimiento de sus objetivos, el adecuado manejo y conocimiento de los recursos con los que debe de contar, los fines generales que se propone perseguir, cerrando con las tendencias de la misma ocasionadas por las influencias del mercado actual.

El concepto de Mercadotecnia Financiera propuesto, surge de la unión de varias materias o ciencias al no encontrarse completamente definida por autores reconocidos; iniciamos analizando el aspecto administrativo como base de la propuesta al guiarse por objetivos planeados de acuerdo a la búsqueda del cumplimiento de los fines propuestos por la misma; siguiendo por el proceso administrativo como facilitador del desarrollo de los objetivos.

Una vez sentadas las bases creamos un marco referente a las necesidades básicas de los consumidores que se habrán de explotar a través de un uso adecuado de la Mercadotecnia.

Se empatan los aspectos administrativo y comercial con la planeación estrategia de Mercadotecnia, debemos de mencionar la importancia de algunos métodos para la elaboración de un plan a través del reconocimiento de las características del entorno de la misma, de sus capacidades e influencias internas, que dictan la manera en la que se deberán de conducir las acciones para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Como la propuesta de mercadotecnia se centra en aspectos financieros fue necesario reconocer la importancia de la administración financiera y el análisis de las cifras y de su situación financiera a través del uso del punto de equilibrio y de razones financieras, todo ello para saber cuáles son las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa que en el aspecto financiero le permiten proponer al cliente una mejor propuesta de negocios.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo centramos el análisis en el Sector Automotriz detallando brevemente las características del mismo y los rasgos más importantes de la mezcla de mercadotecnia que se involucra en el desarrollo de la comercialización de

vehículos seminuevos; las divisiones que se dan en cuanto al tipo de bienes que abarca o productos que comercializa, la evolución de su mercado a nivel nacional y los aspectos económicos que influyen en un cambio de conducta del mercado, los oferentes en la región y la promoción que emplean para darse a conocer dentro de la misma.

El desenvolvimiento de la propuesta será a través del establecimiento de objetivos estratégicos que permitan dar un panorama general de lo que se ha de buscar, a través de la determinación y análisis de un punto de equilibrio propuesto para las empresas comercializadoras debido a la variación de sus negociaciones, así como del análisis de las necesidades y preferencias del mercado con la aplicación de un cuestionario aleatorio que nos ayudara a crear una imagen de las mismas.

El plan de negocios se basara en las cualidades que deberá de cumplir la empresa como base para el establecimiento de objetivos estratégicos, y de escenario posible que será la finalidad de la implantación y cumplimiento de los mismos, a través de brindar y resaltar las cualidades de garantías, seguridad, confianza, precios, medios de financiamiento, seguros financiados y respaldos que den legalidad a las transacciones, incentivando un mejor trato no solo para los compradores de dichos vehículos, sino en doble beneficio a los propietarios que lo ponen en oferta, al evitar traten con las personas que lo habrán de adquirir, tener mejores asesorías en la compra-venta y saber que no solo se adquirió un vehículo seminuevo, se adquirió un satisfactor real de nuestras necesidades de transporte.

## DE LA DELIMITACIÓN DE LAS BASES Y LAS CIFRAS TOMADAS COMO REFERENCIA

Antes de comenzar con el desarrollo de la propuesta es necesario hacer las aclaraciones siguientes; Las cifras utilizadas como base en el presente caso se obtuvieron bajo el consentimiento confidencial de los responsables del manejo, conocimiento y difusión debida de la misma a los usuarios de dicha información financiera autorizados; es por ello que los antecedentes de la empresa, su identidad, así como los datos esenciales no se manejan a detalle ni se precisan con exactitud.

La propuesta buscara ser aplicable a todas las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos legalmente establecidas de la región que en condiciones de mercado semejantes, pudieran optar por considerarlas, algunas cifras no proporcionadas por la empresa se presentan a criterio de los responsables de la elaboración de la presente, de acuerdo a cifras análogas, comparables y razonables con las presentadas en el mercado a la fecha de la elaboración de la propuesta, de acuerdo a nuestro juicios personales.

Se busca explotar las necesidades de los compradores encontradas en la investigación, encaminarlas a las posibilidades de la empresa, y presentar una propuesta de un plan de negocios que busque acrecentar los beneficios obtenidos por las empresas del ramo.

Si bien las teorías administrativas y de negocios señalan y recomiendan debido a su importancia, trabajo y planeación que lleven implícitos; que los objetivos estratégicos o

generales se procuren sean a largo plazo, derivado de cifras comparables de periodos semejantes en su determinación.

Para la presente propuesta y por así convenir a la misma, la información que será la fuente para la determinación de un punto de equilibrio financiero se basara únicamente en el **primer semestre** del año proporcionado, y no en un periodo completo del anterior, sirviendo como justificación los puntos siguientes:

- El punto de equilibrio financiero permitirá conocer las unidades a comercializar para lograr una estabilidad punto cero, por lo que un semestre es periodo suficiente para establecerlo.
- La determinación semestral traerá consigo una actualización más notable de los factores involucrados.
- No se reconoce el impacto de las contribuciones que gravan a los ingresos al ser una propuesta de carácter comercial y no de fines fiscales que reduzcan las cargas tributarias de las empresas.
- Los meses venta son variados y por tanto un mayor involucramiento de periodos disfrazara la situación de permanencia a corto plazo.
- El plan a largo plazo es el manejo y determinación del punto de equilibrio continuo, no el seguimiento del mismo estándar por un largo tiempo.
- El punto de equilibrio será solo una referencia de crecimiento y prueba de efectividad en la colocación de ventas más positivas con mayores rendimientos.
- Los objetivos de venta serán en base a metas propuestas por incremento en base de unidades mensuales comercializadas.

#### 4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Santiago Zorrilla en su obra *Introducción a la Metodología de la Investigación* la investigación científica puede ser:

- Básica: (Pura o Fundamental), Busca acrecentar los conocimientos teóricos y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.
- Aplicada: Depende de los descubrimientos y avances tecnológicos, se interesa en la aplicación de los mismos.
- Documental: Consulta de documentos básicamente para conocer la opinión de terceros, o recabar evidencias de la misma.
- De Campo o Directa: Se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos del estudio.
- Mixta: Participa de la Naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

La investigación que se pretende llevar a cabo para la viabilidad de la elaboración de la propuesta tiene como fundamento la **Investigación Básica**, ya que su esencia es realizar un análisis sencillo de las necesidades del mercado, que de acuerdo a las teorías de la administración y de los procesos de mercadotecnia resultado del trabajo de varios años de estudio de la conducta del ser humano, nos permitirán proponer ciertos planes de acción que basados en estas teorías prometan ser una mejora a las condiciones actuales en las que se desenvuelven.

Los lineamientos sobre los cuales se habrá de abordar la investigación deberán de ser considerados desde un enfoque generalizado que permita por un lado analizar los aspectos cualitativos que demuestren las características más generosas a desarrollar, y que arrojen aspectos cuantitativos que puedan traducirse en resultados; dando así como mejor opción un enfoque **Mixto** que combine ambos criterios de interés, ampliando las ideas e interpretando cada detalle que nos ayude a proponer mejoras, así como de partir del análisis de las causas y efectos que den una generalización de resultados en el aspecto cuantitativo.

El mercado obedece a factores muy diversos y poco predecibles de cierto modo al verse influenciado en gran medida por aspectos muy independientes entre sí; de ahí el hecho de proponer partir de los aspectos cualitativos que nos ayudaran a evaluar las condiciones que deberán de permitir el desarrollo de los objetivos propuestos, así como de las medidas que se tendrán que tomar en la realización del plan. El aspecto cuantitativo generara un panorama más positivo al intentar pronosticar si los resultados de los objetivos fueron realmente de utilidad.

Al ser una planeación estratégica de mercadotecnia financiera, se deben de tener en claro los objetivos estratégicos generales que habrá de seguir la propuesta, de los que concluimos como objetivos del presente los mencionados como generales y específicos; claro está que estos objetivos son los que se buscan con la propuesta, pero la esta en sí misma, para cubrir dichos fines tiene implícitos objetivos estratégicos propios del desarrollo del mercado y de las capacidades de negocios, que no contradicen sino complementan a estos desde una perspectiva más técnica y elaborada.

#### **4.1.1 OBJETIVOS:**

El marco teórico resalta la importancia de contar con objetivos que serán un resultado futuro que se pretenda alcanzar; con la propuesta de mercadotecnia que habremos de concluir al término de la investigación se buscara de cierto modo el proponer posibles soluciones o situaciones más estables a las empresas que carecen de dicha planeación de mercadotecnia financiera, de ahí anticipar el establecimiento de los objetivos que esperamos cumplir o satisfacer de otro modo con la presentación de la propuesta.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

“Proponer un plan de mercadotecnia financiera, que presente a las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos en la región una opción de implementación de estrategias de mercadotecnia, que en base al conocimiento y uso adecuado de su punto de equilibrio financiero estén en condiciones de presentar mejores formas de colocar un mayor número de unidades en el mercado, y esperando aumentar en lo posible el margen de rendimiento de las mismas”

Resaltamos que el objetivo general del plan de mercadotecnia es proveer de herramientas de análisis y de estrategias en la toma de decisiones de la labor directa de la gerencia de ventas que con el conocimiento y manejo adecuado de su información financiera y de las capacidades de la empresa, está en condiciones no solo de ofrecer un mayor rendimiento sino un beneficio integral para la empresa.

### **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- Colocar a las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos con ventajas competitivas en el mercado respecto del mercado no establecido.
- Hacer pleno uso del Punto de Equilibrio Financiero como base y punto de partida en el precio al momento de la negociación.
- Brindar propuestas de financiamientos accesibles y adecuados a las necesidades del cliente.
- Incentivar a través de la difusión publicitaria de las ventajas de un vehículo seminuevo nacional, el crecimiento y conservación de la inversión en automóviles seminuevos.
- Procurar la permanencia en el mercado de las empresas dedicadas al sector comercial de vehículos seminuevos.
- Proponer condiciones de mercado más confiables para optar por adquirir un vehículo seminuevo.

#### **4.1.2 HIPÓTESIS:**

“Las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos en la región no cuentan con una planeación estratégica, comercial y financiera conjunta que les permita tener un manejo adecuado de sus recursos, garanticen la optimización de estos y los encaminen a tener mejores rendimientos”

#### **JUSTIFICACIÓN:**

En la actualidad el crecimiento de la localidad en cuanto a extensión se refiere a modificado las necesidades de transporte de los uruapenses, motivo por el cual se ven obligados a la adquisición de un medio de transporte propio; de ello surge la posibilidad de cubrir sus necesidades por medio de vehículos seminuevos que son de precios más accesibles y de buena calidad, teniendo como única competencia desleal al mercado informal el cual no está regulado y debido a la libertad en el manejo de sus negocios, se facilita la concusión de delitos y estafas a los consumidores.

De lo anterior se propone presentar alternativas de acción para procurar contar con una mejor administración de los recursos con los que cuentan las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos que las coloquen en mejores condiciones de mercado respecto de las ventas informales.

Las alternativas se centraran en el posible ofrecimiento a la población de soluciones integrales, no solo en el cumplimiento satisfactorio de sus necesidades de transporte, sino

complementado con propuestas de adquisición del mismo, dando un buen arreglo para el adquirente, así como para el propietario original.

El modelo de una planeación estratégica de mercadotecnia financiera buscara ser sustentable y de aplicación viable que derive en un crecimiento del sector formal, contribuya a la conservación de empleos, y permita a la población contar con un confiable oferente de medios de transporte a precios accesibles.

No se afirma la falta de una buena administración de los recursos ni de una falta en la planeación del uso adecuado de los mismos, se advierte que las planeaciones van encaminadas al cumplimiento de los fines de manera general y no se aprecian en su conjunto, se sugiere cambiar la perspectiva de negocios que se da en la actualidad y se empatan los conocimientos de varios aspectos administrativos especializados, que no solo busquen dar el resultado de un trabajo en equipo, sino de un resultado completo, que involucre a cada factor previamente determinado por cada encargado de departamento.

Si las planeaciones se realizan bajo esta perspectiva se estará en mejores condiciones de lograr cumplir con el objetivo primordial del negocio interés del inversionista, la maximización de resultados, representados en beneficios para este, sea en el crecimiento de su inversión, la permanencia de la misma, y en el mejor de los casos en el binomio optimo de un retiro de utilidades conjugado con la reinversión de capitales.

#### **4.1.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Dentro del análisis de las necesidades básicas y de la aplicación de la Mercadotecnia, señalamos que el individuo estratificaba sus necesidades, llegando a un punto en el que trascendía a ser un lujo o un mero acto de simbolismo social al demostrar cierto poder adquisitivo, no obstante la decisión de compra se ve influenciada en gran medida por las características de precio y de condiciones de la venta, con esto nos referimos que a pesar de contar con cierto status que aparenta el comprador estará dispuesto a adquirir su vehículo en el establecimiento que le permita continuar con su deseo de compra.

Para llegar a conocer un poco más de los determinantes de la compra de los posibles clientes, así como de la perspectiva que ellos tienen respecto de los oferentes de vehículos, optamos por realizar una encuesta de manera aleatoria en zonas y horarios diferentes elegidos a nuestro criterio que permitan acercarnos a crear un panorama de acción que marcara el rumbo de la propuesta.

Como complemento de la aplicación del cuestionario recurrimos a la observación al realizar un examen generalizado del comportamiento del consumidor y las condiciones que lo llevan a adquirir un vehículo seminuevo, estudiando los medios en los que generalmente se desenvuelve el mercado local; de una manera poco involucrada con dicho proceso, siendo únicamente un juzgador del ofrecimiento directo de los vehículos y las expectativas de los asistentes o participantes de las transacciones.

## 4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO LOCAL Y DE LAS NECESIDADES DEL MERCADO

La región Uruapense, la cual habremos de considerar para este caso como el municipio en su conjunto y todas aquellas tenencias cercanas a la misma, cuentan con un mercado informal no regulado que por tradición se realiza cada domingo en el estacionamiento de la *Plaza de Toros* de dicha ciudad.

Este lugar fue por años uno de los pocos en la ciudad de dimensiones tales que permitieran la realización de eventos públicos o masivos, cuenta con un estacionamiento poco amplio, localizada en la Calle Bugambilia esquina con Calzada la Fuente; en la actualidad en dicho estacionamiento y calles cercanas se reúnen un sinnúmero de vendedores de automóviles seminuevos y de personas que desean adquirirlos, es aquí donde el mercado logra reunir a oferentes y demandantes, que de manera directa realizan la venta y la compra de sus unidades de manera personal, acabando así con la labor de venta de las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos, reduciendo la intermediación de ellas.

Intentamos con la presente continuar siendo intermediarios de dicha labor de compra-venta, no con la finalidad de incrementar el costo de los mismos basados en la participación de una parte de la ganancia en la colocación de los vehículos, sino siendo una mejor opción de compra para los que tengan la necesidad de obtener un automóvil de estas condiciones, siempre y cuando estén en posibilidades de responder a la misma y de no poner en riesgo la liquidez, ni la rentabilidad de la empresa.

En este “mercado dominical” cualquiera puede ser participe, solo basta con llegar a una hora temprana para reservar de algún modo el mejor lugar para exhibir el vehículo a ofrecer para

contar con mayores posibilidades de que los interesados lo conozcan; no así como en todo lugar público no se hicieron esperar los grupos de personas que acaparan los mejores espacios, así como de los vendedores regulares que de manera no contributiva intercambian dichos vehículos por fuera de casi todos los sistemas de monitoreo fiscal o del estado; en la mayoría de las veces los vehículos son pagaderos de contado y en efectivo una vez cerrada la transacción en fechas y lugares acordadas por las partes, concluyendo por su parte con la entrega de la unidad y del documento que ampare la propiedad del mismo.

En la mayoría de las veces, el precio lo determina la competencia y la necesidad de colocar la unidad; el precio pactado en este tipo de transacciones no siempre es un precio justo, además de que se corre el riesgo de ser víctima de algún fraude, o de algún engaño al no contar con los elementos de respaldo y moralidad comercial de los participantes, ya que como se menciona al estar por fuera del monitoreo fiscal, las unidades pueden ser producto de un robo a un tercero, y/o que el vendedor no posea la propiedad del mismo, el vehículo puede ser manipulado o reparado para estar en condiciones de uso regular al momento de la venta pero a corto tiempo presentar las fallas que fueron ocultadas o no señaladas debidamente, se comercializan vehículos de otras regiones que difícilmente se puede rastrear el uso que se le dio al no contar con condiciones de terreno semejantes a las que se desea usar el vehículo, además de que se comercializan junto con vehículos importados los cuales son una amenaza para el sector automotriz nacional en su conjunto ya que su precio como de desecho en la región de origen lo colocan muy por debajo de los vehículos nacionales restando el valor de mercado en comparación con los nacionales y siendo un perjuicio a la inversión realizada de los nacionales.

Para tener un conocimiento aproximado de las necesidades del mercado y como se señalo en las técnicas de Investigación se procedió a elaborar un cuestionario que buscara como resultado tener un dato aproximado del interés de los encuestados en un vehículo seminuevo, así como de las características generales que se dieron en la negociación, relacionadas con los medios para llevarlo a cabo.

El cuestionario tiene como finalidad el conocer cual podrá ser el mercado potencial al indagar acerca de la pertenencia de un vehículo seminuevo y los medios por los cuales se adquirió o por razonamiento contrario en caso de haberse adquirido un vehículo seminuevo conocer las razones que fueron una ventaja para este.

Datos referentes a la marca de los vehículos sobre los cuales se responde dicho cuestionario así como del año modelo de los mismos, proporcionan características acerca de los vehículos que preferentemente se debe de buscar comercializar al ser de mayor interés para los compradores.

Los medios de los cuales se valió para cerrar la transacción sea de contado o financiada, servirán para crear una imagen de las posibles ventas a crédito que se podrán colocar en el mercado de obtener un resultado positivo con la aplicación de la propuesta.

Por último una de las preguntas que toma mayor interés y cuya respuesta trasciende al hecho de reflejar la realidad a la que se enfrenta el mercado no solo en la región sino en el país en general, es el grado de preferencia que se tiene respecto de las unidades Nacionales

en comparación con los vehículos extranjeros importados al territorio nacional, cuyas ventas dejan márgenes de utilidades muy generosos para el intermediario, dejando en desventaja a los nacionales, al ser en comparación de modelo con tecnologías menos novedosas de acuerdo a los años en los que el diseño se lanzó al mercado, como se trato de comentar en páginas anteriores.

Se diseñó un cuestionario para con su aplicación y resultados generar una idea de la imagen y situación actual del mercado en la región como se muestra en el ANEXO 9.

El cuestionario se aplicó de manera aleatoria, para el tamaño de la muestra se buscó obtener un dato que proporcionara el tamaño de la misma, y permitiera conocer el margen de error que implicara la consideración de los datos obtenidos, no obstante solo se contaba con el número de unidades nuevas comercializadas en el estado, la cifra óptima a obtener era el dato de los vehículos que habían sido objeto del trámite de cambio de propietario o primer emplacamiento, dato que no fue posible obtenerlo.

La encuesta se realizó a 100 personas escogidas al azar tanto en la zona, como en lugares alternos como gasolineras o talleres mecánicos, en horarios varios que nos permitieran obtener un aproximado de los datos necesarios a conocer, aunque carezcan de cierto modo de una validez por no tener implícitos los parámetros que debió de haber seguido y ser poco representativos sus resultados se presentan los datos obtenidos. ANEXO 10

#### **4.2.1 DE LAS EMPRESAS PUBLICITADAS EN MEDIOS ACCESIBLES EN LA REGIÓN**

Uno de los pilares del éxito que se espera pueda tener la propuesta es la publicidad y la difusión de las ventajas de adquirir un vehículo seminuevo, al ser un mayor número de interesados los que participen al poner su vehículo al ofrecimiento del mercado, estando en posibilidades de cerrar el trato con el que mejores rendimientos permitan se den en la compra-venta, así como de la persona que garantice estar en condiciones de realizarla.

Las técnicas de publicidad con las que se cuenta en el mercado actualmente son muy poco concurridas, ya que la mayoría de los oferentes no se interesan en darse a conocer de manera masiva, sino a través de recomendaciones y de personas que acuden a su establecimiento a informarse acerca de las unidades que ofertan, no obstante, para contar con una mayor evidencia de ello, al revisar uno de los medios más concurridos para localizar un establecimiento se corrobora que el Internet es poco explícito al igual que la sección amarilla al no contar con un amplio número de ofertantes.

La finalidad de darse a conocer es muy importante al ser el principio de una relación sobresaliente que nos diferencie de la competencia; otro medio poco común en la región es el uso de la tecnología y la difusión a través de páginas de internet que lejos de ganar mercado local buscan atraer un mercado foráneo que busque en la región una mejor oferta.

Pocas empresas en la región se publicitan en estaciones de radio locales para darse a conocer, aunque el precio de este servicio es elevado y si ellos recurren a este no es por el

margen tan amplio de utilidades a invertir en publicidad, sino es por los convenios y relaciones comerciales que pueden llegar a tener con dichos establecimientos de publicidad y que de esta manera obtienen medios económicos para publicitarse.

El volanteo es uno de los medio de publicidad económicos que se pudiera optar y que en realidad pocas veces lo recurren, motivo por el cual se propone se tome en cuenta en el diseño del plan.

#### **4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA**

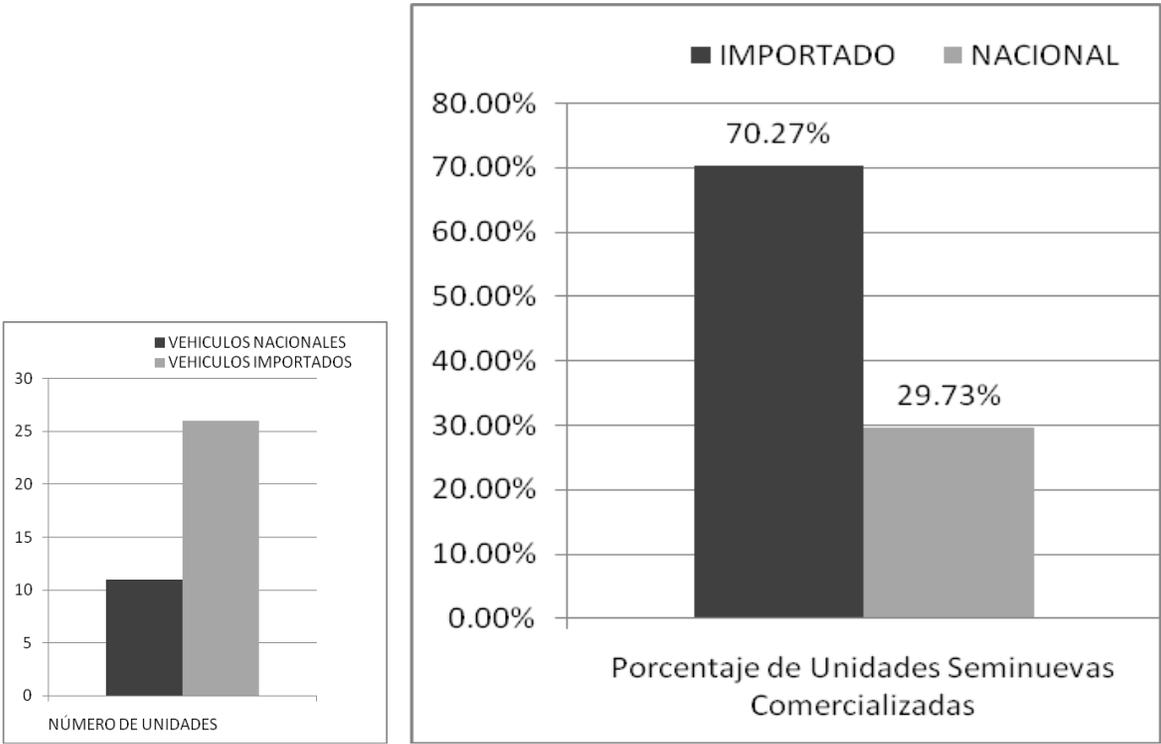
Como resultado de la encuesta realizada de manera aleatoria tenemos los siguientes datos:

Un gran número de personas no es propietaria de algún medio de transporte propio, pero hace notoria en sus respuestas la aspiración a adquirirlo.

Gran número de personas encuestadas que manifestaron adquirir un vehículo nuevo lo hicieron a crédito y aún continúan pagándolo, es por ello que son propietarios de un vehículo seminuevo que por el momento no están dispuestos a reemplazar, puesto que la deuda original del vehículo con el que cuentan no ha sido liquidado, acabando este factor con el deseo temporal de trascender y renovar el transporte con que se cuenta.

La mayoría de las compras fue realizada de contado, demostrando la viabilidad de la colocación de ventas de contado de unidades seminuevas en la región sin la necesidad de recurrir a financiamientos de las mismas que incurran en desfase de flujos de efectivo para la empresa comercializadora, o que por su parte el trámite de la obtención de financiamientos retrase la labor de venta.

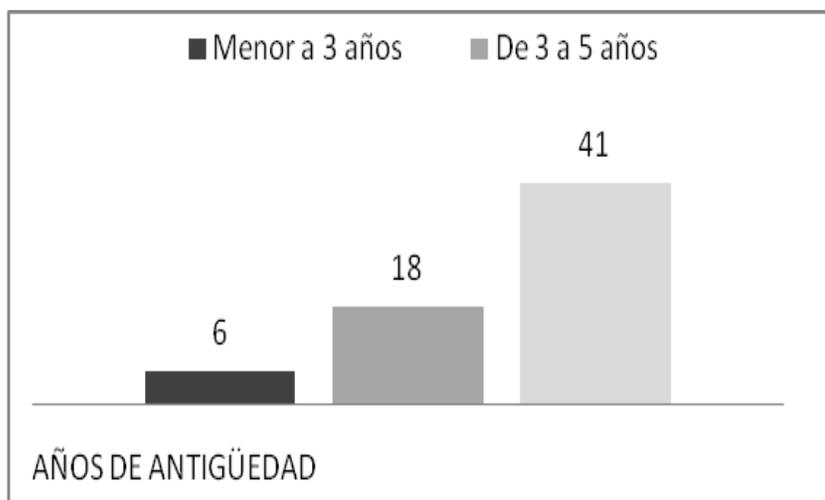
Notamos que el número de unidades seminuevas adquiridas son en su mayoría importadas, como lo muestra la gráfica siguiente, lo que dificulta de cierto modo la incentivación de preferencia de vehículos seminuevos de origen nacional que dan un mayor valor al intercambio o al precio de venta en la colocación de los mismos.



Grafica I: Porcentaje de Unidades Seminuevas Comercializadas

FUENTE: Encuesta Directa 2010

Los automóviles que se encuentran en circulación en su mayoría son de año modelo mayor a 5 años de antigüedad infiriendo a que esto se ocasiona por los modelos importados que para poder ser legalizados deberán de tener una antigüedad mayor a 10 años, y que por el avance tecnológico colocado en el mercado extranjero la diferencia de equipamiento no es muy significativa, como lo señala la gráfica siguiente.



Grafica II, Años de Antigüedad de unidades Seminuevas Comercializadas en la Región

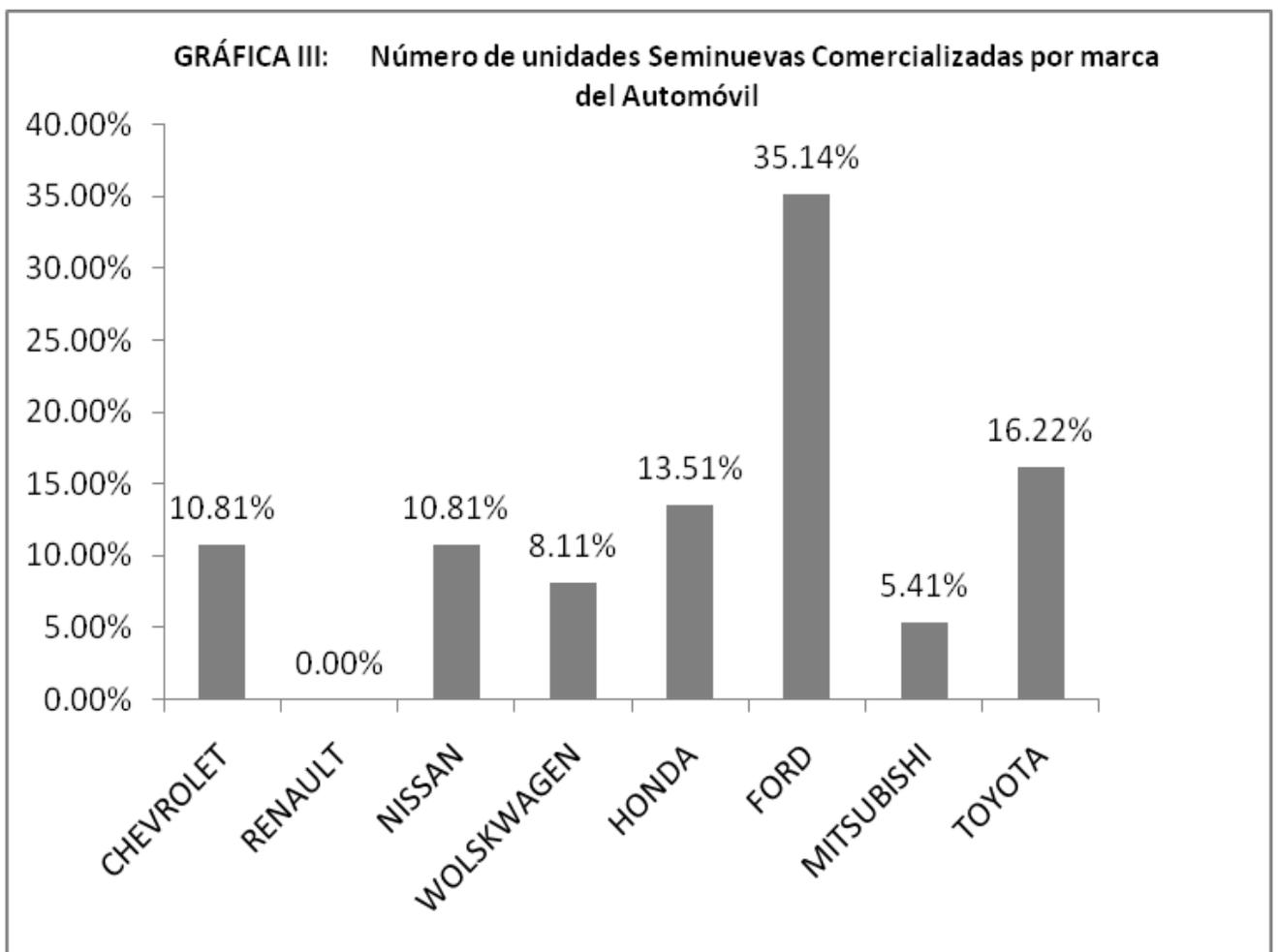
FUENTE: Encuesta Directa 2010

Los modelos nacionales adquiridos por preferencia del comprador son los de marca Chevrolet y Wolskwagen, mientras que las marcas dominantes de los vehículos importados son Ford, Toyota y Honda; desde luego la complejidad de este asunto se ve representada en que para el mercado nacional las ensambladoras pusieron en el mercado refacciones y accesorios para los modelos que fueron lanzados al mercado, y al introducir modelos que originalmente no fueron planeados lanzarse en la región obligan a las refaccionarias y las mismas marcas a mantener inventarios de refacciones y repuestos de modelos similares o de partes que son poco comerciales.

Una variante de ella es que en los últimos años es muy común encontrar refaccionarias que ofrezcan piezas de vehículos importados, que por cuestiones mismas del mercado extranjero, son en ocasiones también al igual que los vehículos de precio más accesible o cuentan con marcas genéricas de calidad media, que ponen en una nueva desventaja a los vehículos

nacionales, que en parte debería de ser un beneficio ya que en teoría las piezas debieran ser escasas.

Dato que corroboro la encuesta al arrojar resultados tales como que dentro de las razones que marcan la decisión de compra aparte del precio y del modelo del automóvil independientemente de las condiciones en que se encuentre y de las facilidades de pago, es en base a las refacciones y a lo popular del modelo.



FUENTE: Encuesta Directa 2010

Por último concluimos que el mercado busca pactar de manera directa con el oferente del automóvil para tener un mayor grado de confianza en la realización de la transacción, para evitar intermediarios, y aunque asista a mercados es solo para corroborar que la oferta que se le presenta esta bajo las condiciones generales y no recurren a un exceso en el precio, marcándolo como comparativa de un modelo similar.

#### **4.4 PROPUESTA Y DETERMINACIÓN DE UN PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA DE AUTOMOVILES SEMINUEVOS:**

El punto de Equilibrio como herramienta en la toma de decisiones nos ayudara a determinar el número de unidades necesarias a colocar en el mercado para estar en un punto en el que la empresa no obtiene recursos por la comercialización de las unidades pero tampoco genera pérdidas para la misma, como se señalo anteriormente el conocimiento y manejo adecuado del punto de equilibrio financiero nos permitirá ser más flexibles en las negociaciones sin la necesidad de poner en riesgo la estabilidad de las mismas, así como de proporcionar el número de unidades que serán el objetivo mínimo del departamento de ventas que se intentara alcanzar, con el que se permita lograr mantener el negocio en la permanencia del mercado, de aquí la importancia de su determinación y uso.

##### **4.4.1 DE LA DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES Y APLICACIÓN DE LA MISMA:**

Una vez que tenemos en cuenta que la fórmula para la obtención de un punto de equilibrio financiero operativo debe de adecuarse para poder tener aplicación en el sector comercial automotriz y en el manejo adecuado de las cifras presentadas para la determinación del

mismo, con el reconocimiento de márgenes de utilidades variadas que habrán de ponderarse para encontrar un rendimiento estándar que sea capaz de cubrir no solo los gastos operativos sino de los gastos financieros que al otorgar créditos automotrices aumentaran, así como de otros gastos necesarios para la comercialización de los vehículos que se habrán desembolsar como resultado de la inversión en publicidad de la propuesta; como se manejo en los capítulos teóricos en la parte de ultima parte del capítulo II de la presente, debemos de recordar brevemente el proceso para su aplicación en pasos sencillos señalados a continuación para permitir la aplicación de la misma.

**PASO 1: Determinación de un punto de equilibrio Ponderado.** Ya que el precio del costo de un vehículo seminuevo es muy variado al comercializarse en las condiciones que se encuentra, se opta por determinar un Costo de Ventas más significativo obtenido no solo de la división del costo entre el importe de las ventas de manera promediada, sino realizando esto por cada unidad para obtener así la participación de cada transacción en particular, posteriormente sacar la proporción de la significación de cada costo de las ventas del periodo entre el total del costo del mismo periodo, y una vez determinado por cada uno, multiplicar el resultado de estos 2 porcentajes de cada operación sumando al final todos los del periodo para obtener un costo ponderado que aspire a ser el estándar en las comercializaciones, como se determina en el ANEXO 1.

**PASO 2: Clasificación de los gastos Variables y Fijos.** Una vez conocidos los gastos operativos de la empresa así como de los gastos financieros que genera, y las depreciaciones de los activos que emplea para el desarrollo de sus actividades, se deberán de clasificar en Variables y Fijos atendiendo a las recomendaciones presentadas en el capítulo segundo, para aplicar la fórmula y buscar el por lo menos garantizar se cuente con recursos suficientes para cubrir los gastos fijos, véase el ejemplo de ello en el ANEXO 4 aplicado en las cifras presentadas para el caso.

**PASO 3: De la sustitución de los factores de la Fórmula.**

Recordando la fórmula propuesta en el capítulo II donde:

**Punto de Equilibrio Financiero (PEF)=**  
**CF incluyendo Gastos Financieros / (1- % Costo Ponderado)**

Se sustituyen los valores de los costos determinados como fijos en el ANEXO 4 (Clasificación de Gastos en Variables y fijos), y se coloca en el denominador el resultado de la ponderación de los costos de compra como se determino en el ANEXO 1; resultando así un punto de equilibrio por cada mes venta, y otro por el semestre base del análisis de la propuesta.

El punto de equilibrio obtenido de la aplicación de la fórmula propuesta (ANEXO 5), permite el conocer un estimado del monto en pesos de los vehículos que se han de comercializar en cada mes en promedio para garantizar cuando menos se recupere la inversión en el costo de adquisición de los vehículos y se cubran los gastos fijos que independientemente del impacto o realización de la ventas deben de cubrirse reconociendo entre ellos los intereses generados de préstamos de capitales.

Una vez determinado el punto de equilibrio mensualizado presentado en el anexo 5 es importante señalar los aspectos que se deben de tomar en cuenta para su análisis e interpretación, ya que el resultado por si solo crea un panorama de incertidumbre al ser una cifra que carece de sentido al referirse de importes por debajo de los reales y poco explícitos.

- RESPECTO DE LAS VENTAS: El importe determinado con el punto de equilibrio financiero nos permite conocer cuál será el monto mínimo de las ventas de unidades seminuevas, notando que en cada vez es muy variado por la diferencia en los precios de compra y de venta de cada unidad, razón por la cual si observamos que en general cada unidad a través de los meses venta dejan un margen de utilidad bruta del 4 al 6%, se debe de buscar alcanzar en pesos el monto de ventas determinado en el punto de equilibrio.

Como la finalidad es conocer el número de unidades necesarias a comercializar para estar por encima del punto de equilibrio se sugiere analizar el promedio del precio de las unidades vendidas en el primer semestre para determinar un precio que nos ayude de manera sencilla a conocer dicho número de unidades, obtenido del monto en ventas del semestre entre unidades comercializadas.

**Precio de Venta Promedio= Ventas del Semestre / Número de unidades**

Con la información que se cuenta se determina dicho importe sustituyendo la formula con los valores:

Ventas del Semestre= \$ 3, 458,450.00

Número de unidades comercializadas en el primer Semestre= 28

Quedando como sigue:

$$3,458,450.00 / 28 = 123,516.07$$

Así pues el monto en pesos del Punto de equilibrio obtenido por cada vez tendrá que ser dividido entre el importe antes determinado resultando el número de unidades que se debió haber requerido como mínimo para cubrir los gastos fijos de la empresa, por ejemplo el mes de ENERO se determinara:

Punto de equilibrio determinado:  $560,153.82 / 123,515.07 = 4.54$ , que será el mínimo de unidades a comercializar por el mes de enero, para alcanzar dicho punto.

Calculado así por cada mes venta se obtienen los siguientes resultados:

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL SEMESTRE
4.54	3.48	2.94	2.69	4.31	2.89	20.85

Realizando una comparativa de ventas tenemos que en todos los meses venta se logro alcanzar dicho punto de equilibrio, no obstante se tuvieron pérdidas en 3 de los meses del semestre, con esto reconocemos la complejidad del punto de equilibrio al arrojar datos que podrían ser considerados como erróneos al estar por debajo de lo realmente necesario para conseguir un punto cero, haciendo énfasis en que los resultados se orientan a esto por la adecuación de las cifras para ser empleadas en la sustitución de la fórmula del punto de equilibrio, los márgenes de utilidad tan bajos y los altos costos y gastos con que se cuenta.

- RESPECTO DE LOS GASTOS: Los gastos juegan un papel muy importante al participar de manera muy directa en la fórmula del punto de equilibrio, ya que al ser mayores los gastos fijos, el punto de equilibrio o el número de unidades que se deben de comercializar resulta ser más alto, por la necesidad de cubrirlos recayendo en buscar tener mejores expectativas de ventas.

Como lo demuestra la comparativa de ventas del ANEXO 6, las ventas que se realizan en la empresa se encuentran por encima del número de unidades mínimas requeridas y del monto en pesos calculado, por lo que concluimos que en cuanto al punto de equilibrio se refiera se deberá de elevar cuando menos en un 50% de lo calculado.

#### **4.5 PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Parte importante de la propuesta es el reconocimiento de la competencia no regulada y el impacto que tiene sobre las empresas establecidas de manera legal, trayendo consigo la necesidad de mejores planes de acción que le permitan mantenerse al margen de las situaciones del mercado.

Este análisis de mejoras se deberá procurar mediante el análisis de las opciones de desarrollo que tenga la empresa en el mercado de acuerdo a las expectativas que busque cumplir.

#### **4.5.1 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE FORTALEZAS**

El análisis de las oportunidades de crecimiento y desarrollo que puede explotar la propuesta para beneficio de la empresa se determinara de acuerdo a una matriz de análisis Interno contra el Externo o conocido como matriz FODA en la que se puntualicen los aspectos más destacables del mercado local y de las características de las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos, que busquen incrementar el beneficio obtenido por las mismas a través de una mayor colocación de unidades en el mercado con márgenes de rendimiento superiores a los que se manejan en la actualidad.

Lo anterior tendrá la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos generales propuestos con anterioridad apoyándose de estos para garantizar de cierto modo un sano desarrollo de las características que serán la fortaleza o beneficio a ofrecer a los posibles compradores.

Con la realización de la matriz del análisis interno Vs. Análisis externo como se presenta en el Anexo 7, encontramos que la empresa presenta oportunidades viables de crecimiento, por lo que a partir de esta creamos los objetivos estratégicos que se deberán de tomar en cuenta para incrementar el beneficio obtenido por la misma a través del desarrollo y adecuación de los mismos.

Los puntos favorables que explotan las cualidades y fortalezas de la empresa así como de las oportunidades de desarrollo con que cuenta la misma son de acuerdo al análisis:

- Solo adquirir unidades que sean de fácil realización y en buen estado
- Ofrecer mejores tratos/ seguros, financiamiento económico y pagos cómodos
- Trabajar con vehículos en consignación o en promesa de venta
- Establecer objetivos de incremento de venta y maximización de rendimientos
- El rendimiento obtenido de créditos amortizara el pago de financiamientos
- Trabajo conjunto / alianzas estratégicas de comercializadores establecidos

Una vez que hemos señalado los puntos a desarrollar a manera de estrategias finalidad de la propuesta de mercadotecnia financiera que se busque logre el objetivo del presente trabajo de investigación, es necesario mostremos los objetivos estratégicos a desarrollar y explotar por los que busquen obtener mejores resultados.

#### **4.5.2 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS A DESARROLLAR**

Relacionando los objetivos del trabajo de investigación presentados en la primera parte de este capítulo con los objetivos base de la propuesta tenemos el establecimiento del plan de mercadotecnia financiera para una empresa comercializadora de automóviles seminuevos en la región, que se centrara en el desarrollo de los siguientes objetivos.

##### **1.- INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 50%**

El mercado demuestra ser aún muy numeroso no importando la cantidad de oferentes con que se cuente y las ventajas aparentes con que cuentan los vehículos importados, tales como precios más accesibles, modelos de tecnologías no muy distantes de los vehículos nacionales,

y mercados no regulados que les permiten ampliar su rendimiento en la realización de la venta de un vehículo seminuevo en comparación al rendimiento que obtiene la empresa.

El objetivo de incrementar las ventas en un 50 % respecto de las ya alcanzadas es viable al valerse de los ofrecimientos que nos colocan en ventajas sobre la competencia, como facilidades de compra, garantías de respaldo moral y legalidad, entre otras. Las unidades que se habrán de comercializar deberán estar por encima del punto de equilibrio determinado, ya que es un poco sensible a la variación en los precios de venta y en los márgenes de contribución, demostrando ser no propiamente una herramienta de negociación sino un indicador de que los objetivos de venta están situados en un número de unidades que permita el sano desarrollo de la empresa.

## **2.- ELIMINAR LAS VENTAS POR DEBAJO DEL COSTO DE LOS VEHICULOS COMERCIALIZADOS**

Un adecuado análisis e inspección de las unidades que se adquieren para ser comercializadas garantizara que no mermen al margen de contribución generado por otras transacciones, ya que en algunas unidades comercializadas el costo fue mayor al precio de venta, pudiéndose originar por un mal control y resguardo de las mismas, una mala valuación de las condiciones en las que se encontraba o como resultado de varios días en el inventario de la empresa lo que representa una baja de su valor por el transcurso del tiempo; no obstante cualquiera que haya sido el motivo se debe de reconocer que bajo ninguna circunstancia se permita la venta de un vehículo por debajo de su valor de adquisición.

### **3.-AUMENTO DE LOS MARGENES DE RENDIMIENTO EN UN 4% POR UNIDAD**

Reconocemos los márgenes tan bajos de rendimiento viéndonos en la necesidad de Incrementarlos cuando menos en un 4% por cada transacción realizada, que remunere el esfuerzo de la labor de venta requerida para colocar un vehículo seminuevo en el mercado.

El porcentaje propuesto a elevar lo sugerimos de manera arbitraria partiendo del siguiente razonamiento: Los vehículos seminuevos importados son de precio más económico que los nacionales, los vehículos nacionales generalmente son comercializados de manera directa e informal para evitar su aumento de precio en las intermediaciones teniendo que desembolsar el porcentaje de ganancia que la comercializadora habrá de obtener, un incremento del 10% del valor de la compra para fijar el precio de venta tiene a complicar su fácil colocación en el mercado en comparación con uno ofrecido de manera directa en el mercado informal; como los márgenes de utilidad que se manejan oscilan entre el 6 y el 4 en promedio, un 4% de incremento en el margen de rendimiento se sugiere de momento como el porcentaje ideal para situarlo dentro del 10% antes mencionado.

### **4.-PROPONER ALIANZAS ESTRATEGICAS DE MERCADO CON OTROS OFERENTES**

#### **ESTABLECIDOS**

Este objetivo parece no contar con los elementos necesarios para ser considerado como tal, al no ser cuantificable y no especificar un indicador de logro, mas sin embargo, busca que a través de una adecuada comunicación continua se consiga tener un panorama amplio de las necesidades del cliente, así cuando uno prospecto de cliente requiera un vehículo de

características semejantes a las unidades ofrecidas por otro oferente, recurramos a la figura de la intermediación donde a través de una parte del margen de utilidad del vehículo ofrecido al cliente, se logre colocar la unidad en el mercado, aunque la facturación y el proceso de entrega la realice un tercero. Garantizando así que a pesar de no participar de toda la utilidad de la venta se genere una parte del ingreso, y a su vez una sana relación donde la figura de la intermediación traerá beneficios inherentes teóricamente reales como un mayor número de unidades a ofrecer, condiciones de venta superiores a las de la competencia informal, y realización de ventas que retribuya la participación en un momento podrían apoyarnos a darle salida a inventarios de difícil movimiento o que tengan tiempo en nuestro poder, aunado a que darán al cliente una perspectiva de organización, de mayor garantía y de un respaldo mayor basado en el prestigio de un grupo de empresas o personas dedicadas a la comercialización de vehículos legalmente adquiridos y de posibilidades de ofertas superiores.

#### **5.-INCENTIVAR LA REALIZACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO CON OFRECIMIENTOS DE FINANCIAMIENTOS ECONÓMICOS Y ACCESIBLES**

Ofrecer a los posibles clientes la posibilidad de adquirir un vehículo a crédito a una tasa de interés económica será un atractivo que no podrán rechazar, los clientes que estén dispuestos a desembolsar un importe mayor a cambio de garantías de legalidad, respaldo y certeza de saber que adquirirán un vehículo en buenas condiciones difiriendo su desembolso de efectivo, optarán por colocarnos como su primera opción para la compra de un vehículo seminuevo; el importe de la tasa de financiamiento que se manejara deberá de ser similar a

la de los préstamos obtenidos para cubrir dicha cartera para trasladar así solo la carga financiera y no incrementar el precio de venta que como se ha mencionado por si solo es en comparativa elevado.

En el otorgamiento del crédito se tendrán que evaluar desde luego la capacidad de pago de la persona que solicita el crédito, su responsabilidad moral, el respaldo e historial crediticio, entre otros; la venta deberá de estar condicionada al resguardo de la documentación que ampare la propiedad del vehículo, le pago de enganches que cubran cuando menos el 20% del valor del vehículo que en el escenario menos esperado servirá para cubrir los gastos de cobro y el vehículo por si solo será la garantía en caso de no pago, siendo susceptible de ser recuperado en caso de incumplimiento del contrato de compra-venta, previo acuerdo de las partes; además de contar durante todo el tiempo en que se pacte el crédito con un seguro amplio que respalde a ambas partes de que el vehículo se encuentra cubierto ante contingencias no previstas.

Las averías presentadas durante el periodo del crédito no serán causa de detenimiento de los pagos puesto que el pacto de compra-venta se da bajo la premisa de “en las condiciones en que se encuentra”; el vehículo se entrega en condiciones optimas y los mantenimientos correrán bajo la responsabilidad del nuevo propietario, reservando la empresa únicamente atender las reclamaciones por el posible cuestionamiento de la dudosa adquisición del bien, el cual deberá de autenticar la empresa al momento de la compra de este para su colocación en el mercado.

## **6.-INCENTIVAR EL RECONOCIMIENTO DE LAS VENTAJAS DE UN VEHICULO SEMINUEVO**

### **ADQUIRIDO EN UNA COMERCIALIZADORA LEGALMENTE ESTABLECIDA**

Al igual que el objetivo 5, su evaluación es cuestionable al centrarse únicamente en la labor continua de desarrollo que inferirá en tener como resultado un incremento inherente de las ventas no estando en condiciones de adjudicarle su merito de manera directa.

Se deberá de buscar a través de medios de difusión publicitaria las ventajas que posee un vehículo seminuevo, las facilidades de compra ofrecidas con el otorgamiento de créditos, el respaldo de autenticar que el vehículo no fue usado en actos ilícitos, y que se acredita la propiedad del mismo. La difusión puede partir desde el volanteo simple para darse a conocer en el mercado y poco a poco crear una imagen en la mente de la población como una opción, sea de venta o de compra de un vehículo seminuevo, que resalte las cualidades y ofrecimientos que nos coloquen por arriba de la competencia; como de recurrir a planes más complejos y de explotar las ventajas de alianzas estratégicas con el desarrollo de una revista mensual en la que se presenten las unidades disponibles para la venta, sus características, sus facilidades de compra, como la solicitud de unidades solicitadas a su vez por un prospecto de cliente para conseguir un vehículo a la medida de sus necesidades y exigencias; complementado con la publicación de servicios inherentes de establecimientos adyacentes al mercado, como talleres de servicio y mantenimiento, estaciones de distribución de combustibles y derivados, refaccionarias, estéticas automotrices, etc., en general todas aquellas empresas afines que les interese la propuesta de publicidad, dicho folleto deberá de ser distribuido de manera aleatoria en zonas específicas buscando abarcar un mercado más selecto e interesado en recurrir a la utilización de los servicios o adquisición de los bienes; así

el gasto de publicidad se compartirá entre los que aparezcan en este y rendirán beneficios mayores a los logrados bajo sus propios meritos, brindando reconocimiento del mercado y presencia en la mente de los consumidores.

El seguimiento de los seis objetivos estratégicos propuestos permitirá acercar a la empresa a una mejor condición dentro del mercado, traerá consigo la procuración de la permanencia de las empresas legalmente establecidas en la región; generara en la demanda el reconocimiento de que un vehículo adquirido bajo estas condiciones da un grado mayor de seguridad en la transacción, evita el tratar con terceros a la hora de la negociación en cuanto el grado de desconfianza que se genera en una transacción realizada solo con el compromiso de entrega. Así pues, el Plan de Mercadotecnia Financiera una vez elaborado todo el trabajo de análisis e investigación presentado, se centra en la propuesta del desarrollo de un plan de negocios resumido en el planteamiento de seguimiento y consideración de los seis objetivos estratégicos presentados.

#### 4.6 ESTIMACIÓN DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA

El desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos se espera sea una mejor expectativa del nivel de la empresa, al explotar el análisis de las necesidades de transporte de los compradores con la satisfacción de este por medio del ofrecimiento de vehículos seminuevos a precios accesibles y en condiciones de compra optimas como el crédito si así lo desea, las garantías antes señaladas y los beneficios que puedan destacarse prometen ser una herramienta que garantice un incremento en ventas y por ello una permanencia de las empresas comercializadoras que reactivara de cierto modo este sector de mercado, que cada vez mas ha dejado de ganar terreno.

Desde luego para respaldar la teoría de que proporcionara mejores condiciones optamos por sustituir de manera simple los datos totales del semestre proporcionados únicamente como referencia de un panorama más creíble y positivo que el mercado bien abordado aun ofrece expectativas de obtener rendimientos del mismo, de acuerdo a lo siguiente:

- Para el Incremento en ventas del 50% se multiplico el monto de las ventas por 1.5 reconociendo a su vez el incremento del 4% en el margen del periodo, restando por diferencia el costo de ventas.
- Se mantuvieron los importes de los gastos a excepción de las comisiones que se incrementaron en la misma proporción que se manejaban del 12% de la utilidad bruta generadas de las ventas.

- Se triplican los intereses derivados de la obtención de un nuevo préstamo para cubrir el faltante del flujo de efectivo disponible ocasionado por el aumento de la cartera por cobrar en la realización de ventas financiadas.

Las cifras arrojadas de los puntos antes mencionados se presentan a manera de comparativo con las cifras reales del mismo periodo ANEXO 8. Demostrando con ello de manera rotunda que las expectativas del mercado permitirán que de seguirse la propuesta adecuadamente traerá resultados tan positivos como los presentados.

Además de reforzar la opinión de la desviación tan significativa que tuvo la determinación del punto de equilibrio al ser un tanto sensible de las contribuciones tan variadas y de los márgenes de utilidad tan pequeños, aunado a un alto rango de gastos fijos, que como se muestra en el ANEXO 8, todo el incremento en ventas aumento de manera directa sobre las utilidades del negocio.

## CONCLUSIONES

La Procuraduría Federal del Consumidor a través de su página en Internet menciona que:

*“Cuando compras o vendes un automóvil debes tener la seguridad que lo haces con el establecimiento apropiado y además tener la confianza de pagar o recibir lo justo por esa transacción.” FUENTE: ([http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2006/bol26\\_pautos.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2006/bol26_pautos.asp))*

Con el presente Trabajo de Investigación y Análisis como se señalo en un principio; se busco el presentar una manera de analizar los resultados obtenidos y aspirar a ser una guía en la toma de decisiones que a través del establecimiento de determinados objetivos y el aseguramiento de la mejor adecuación y cumplimiento de los mismos se den mejores condiciones de crecimiento y desarrollo para la empresa.

La propuesta de mercadotecnia basada en el Punto de Equilibrio desarrollado en la misma nos da una imagen de las condiciones financieras presentadas en la negociación de las unidades seminuevas comercializadas, dicho punto de equilibrio permite conocer el monto mínimo de ventas a colocar en el mercado representado en unidades a comercializar que permitan cubrir los gastos más esenciales para permitir la permanencia de la empresa en el mercado.

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo del mercado en cuanto a los aspectos cualitativos de las condiciones del mismo no solo nos permiten conocer cuál es el ambiente en el que desarrolla la empresa sino cual ha de ser la tendencia a buscar para lograr

resultados positivos de acuerdo a las condiciones del mercado, a las capacidades de la empresa y a las oportunidades que tenga como posibles campos a explotar o a fortalecer.

El establecimiento de objetivos estratégicos permite a la dirección de la empresa el plantear un mejor panorama en que se ha de colocar la empresa en el futuro sea mediático o con resultados a largo plazo, desde luego con la firmeza en la toma de decisiones que dé a los formadores del equipo de trabajo un grado de conocimiento de a donde se pretende llegar y que de ser así se tendrán beneficios colectivos, creando un ambiente de compromiso y de entrega en el desarrollo de sus labores.

La idea de concebir una unión no implícita sino a conciencia de los aspectos administrativos y financieros se ven logrados al lograr integrar un análisis más completo al evaluar los principios del área de la Mercadotecnia al plantear una propuesta integral que parte de aspectos administrativos como la planeación y el control, entre otros con la representación financiera que demuestra la situación actual, presentando cual ha de ser el panorama más efectivo para un sano desarrollo de los objetivos planeados y propuestos.

El uso o la consideración de los principios de la propuesta permiten a los que a ella se acojan dar un mejor esquema de desarrollo de negocios en el aspecto comercial; desde luego el tema tratado en este trabajo es solo una compilación de diversas áreas y técnicas de análisis ya conocidas pero presentadas de una manera integral que permitan apoyarse a estas de una manera más funcional.

Concluiremos que el objetivo propuesto de un mejor manejo de los recursos de las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos en la región a través de una planeación estratégica, comercial y financiera que con un adecuado manejo mercadológico de las capacidades de la misma y de las oportunidades de crecimiento que optimice además el uso de los recursos con que se cuenta si cumple la visualización de una garantía de mejores rendimientos.

Las empresas comercializadoras de automóviles seminuevos que consideren este desarrollo de objetivos deben de adecuar desde luego los parámetros en los que se habrá de medir el rendimiento mismo en función de sus capacidades y de las cifras que manejen en cuanto a colocación de unidades y de monto de los gastos atendiendo a la propuesta de diseño del Punto de Equilibrio Comercial contenido en la misma.

Lo que respecta al aspecto teórico mercadológico representado de alguna manera en el establecimiento de objetivos estratégicos deberá de procurarse de acuerdo al rendimiento y al grado de exigibilidad y compromiso de la dirección o de los encargados del establecimiento, manejo, determinación, control y evaluación o corrección de los mismos.

Dando así un resultado positivo al evaluar que el objetivo general de presentar una propuesta que destaque los puntos importantes a desarrollar se ha cumplido con el trabajo presentado, de acuerdo al criterio de los responsables del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. ***Comportamiento del Consumidor*** / León G. Schiffman- Leslie Lazar Kanuk/ Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, 1997 (658.834.2 s333c)
2. **Diccionario de Administración y Finanzas** / J. M. Rosemberg / Ed. Océano/Centrum (c 658 r68 d)
3. ***Diccionario de Mercadotecnia*** / Guy Serraf / Editorial Trillas, Segunda Edición, Enero 2000 (658.8 S47d)
4. ***Dirección de Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control)*** / Philip Kotler
5. Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 2000 (658.81 k87d)
6. ***Dirección de Mercadotecnia*** / Philip Kotler/ Editorial Diana MEXICO, Tercera Edición, 2007 (658.81 k87d 1983)
7. ***El Proceso Administrativo*** / José Antonio Fernández Arena/ Editorial DIANA, 1977
8. ***Elementos de Administración*** / Harold Koontz-Cyril O` Donnel- Heinz Weihrich/ McGraw- Hill, Cuarta Edición, 1987 (658.k82e 1988)
9. **Elementos Básicos de Mercadotecnia** / Maurice Eyssautier de la Mora /Editorial Trillas / 5ª. Edición año 2008 (658.8 E98 e)
10. **Estadística para administradores** / Richard I. Levin, David S. Rubin / Person Educación / Sexta Edición 1996 ( 519.5 l665 e)

11. **Estrategias de Comercialización en una Industria Automotriz en México** / Seminario de Investigación Administrativa, José Antonio Blas García, Ricardo Gallardo Ramírez, Antonio Pulido Campos, Leonardo Santillán Soriano. (L-ADM-TE 1981 tesis FCA)
12. **Finanzas** / Zvi Bodie & Robert C. Merton /PEARSON Educación/Primera Edición 2003 (332 b667 f)
13. **Finanzas en Administración** / J. Fred Weston, Thomas E. Copeland / Ed. Mc Graw Hill/ 1997 / Novena Edición volumen 1 (658.15 w535fi)
14. **Introducción a la Metodología de la Investigación** / Zorrilla Arena Santiago,
15. **Introducción a la Teoría general de la Administración** / Idalberto Chiavenato/ Editorial Mc Graw Hill, Séptima Edición, 2006, (650.01 c532i 2006)
16. **Introducción a las Finanzas** / Alfonso Ortega Castro /Mc Graw Hill / Segunda Edición/ (658.15 0 77 i)
17. **Las Finanzas en la Empresa** / Joaquín A. Moreno Fernández /Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. /1994 (658.15 m843 f)
18. **Logrando una Ventaja Competitiva (Una guía hacia la calidad de clase mundial)** / Harry k. Jackson Jr., Normand L. Frigon / / 2000 (658.401 3 j 121)
19. **Manual Para elaborar un plan de Mercadotecnia/Un enfoque Latinoamericano** / Ricardo Fernandez Valiñas/ Editorial Thomsom Tercera Edición (658.802 f363 m)

- 20. *Mercadotecnia*** / Philip Kotler – Gary Armstrong/ Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1996, Traducido del Ingles de la Obra *Principles Of Marketing, Sixth Edition*, (658.8 k 87me)
- 21. *Mercadotecnia*** /Laura Fisher de La Vega/ Segunda Edición, 1993 (658.8 F 529 m)
- 22. *Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera*** / Abraham Perdomo Moreno / Thomsom / 2008 (658.15 p433m)
- 23. *Normas de Información Financiera/ 2010***/ emitidas por El Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera/ Quinta Edición
- 24. *Organización Contable y Administrativa de Las Empresas*** / Rodríguez Valencia Joaquín/ Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales SA de CV, Seg. Edición Reimpresión 1999 / (658.1.R696)
- 25. *Planeación Estratégica para la pequeña y mediana empresa***/ Craig S. Rice Editorial Promexa/ / 1993 (658.022 r495 p)
- 26. *Planeación Financiera Estratégica/ Guía del administrador para mejorar los resultados expresados en utilidades*** / Harold Bierman, Jr. / Editorial CECSA/ 1987 (658.15 b588p)
- 27. *Publicidad Estratégica*** / Salvador Mercado H. / Editorial Pac. S.A. de C.V. (659.1 m553 p)
- Diversas Páginas de Internet comentadas en el desarrollo del Presente y Anotaciones personales en Clase, *materias varias, Licenciatura en Contaduría, Universidad Don Vasco A.C.*

## **ANEXOS**

- ANEXO 1.- Cuadro de Ventas del Primer Semestre
- ANEXO2.- Estado de Resultados Mensualizado del 01 de Enero al 30 de Junio de 2010
- ANEXO3.- Estado de Posición Financiera al 30 de Junio de 2010
- ANEXO 4.- Clasificación de Gastos en Variables y Fijos
- ANEXO 5.- Determinación del Punto de Equilibrio Financiero
- ANEXO 6.- Totales del Semestre y Comparativa de Ventas Base vs Punto de Equilibrio determinado
- ANEXO 7.- Matriz de Análisis Interno Vs. Análisis Externo (Matriz FODA)
- ANEXO 8.- Estado de Resultados Comparativo (Real/ Propuesto) del 01 de Enero al 30 de Junio de 2010
- ANEXO 9.- Cuestionario General para la Determinación de las Necesidades y Preferencias del Mercado para Proponer una Estrategia de Mercadotecnia Financiera de Vehículos Seminuevos en la Región de Uruapan, Michoacán
- ANEXO 10.- Tabla de Resultados del Cuestionario Propuesto

**EMPRESA, S.A. DE C.V.**  
**CUADRO DE VENTAS DEL PRIMER SEMESTRE**

	VENTA	COMPRA	MTTO/P VENTA	UTILIDAD	MARGEN UTILIDAD	% DE LAS VENTAS TOTALES	CONTRIBUCION PONDERADA	COSTO VENTA /VENTAS % DE LAS COMPRAS TOTALES	COSTO PONDERADO
<b>ENERO</b>	120,000.00	112,000.00	2,500.00	5,500.00	4.58%	22.54%	1.03%	95%	21.43%
	52,000.00	53,000.00	500.00	1,500.00	-2.88%	9.77%	-0.28%	103%	10.79%
	89,000.00	84,720.00	-	4,280.00	4.81%	16.71%	0.80%	95%	15.82%
	219,000.00	205,000.00	4,397.00	9,603.00	4.38%	41.13%	1.80%	96%	39.26%
	52,500.00	47,000.00	800.00	4,700.00	8.95%	9.86%	0.88%	91%	8.53%
	<b>532,500.00</b>	<b>501,720.00</b>	<b>8,197.00</b>	<b>22,583.00</b>		<b>100.00%</b>	<b>4.24%</b>	<b>100.00%</b>	<b>95.83%</b>
<b>FEBRERO</b>	58,450.00	62,300.00	-	3,850.00	-6.59%	10.98%	-0.72%	107%	9.19%
	115,400.00	113,000.00	-	2,400.00	2.08%	21.67%	0.45%	98%	15.31%
	87,500.00	81,000.00	200.00	6,300.00	7.20%	16.43%	1.18%	93%	10.43%
	287,000.00	260,000.00	800.00	26,200.00	9.13%	53.90%	4.92%	91%	32.79%
	219,000.00	205,000.00	500.00	13,500.00	6.16%	41.13%	2.54%	94%	26.68%
	<b>767,350.00</b>	<b>721,300.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>44,550.00</b>		<b>133.13%</b>	<b>9.09%</b>	<b>100.00%</b>	<b>94.39%</b>
<b>MARZO</b>	120,000.00	112,000.00	950.00	7,050.00	5.88%	22.54%	1.32%	94%	19.18%
	59,000.00	53,000.00	-	6,000.00	10.17%	11.08%	1.13%	90%	8.59%
	57,000.00	53,000.00	2,400.00	1,600.00	2.81%	10.70%	0.30%	97%	9.71%
	89,300.00	85,000.00	-	4,300.00	4.82%	16.77%	0.81%	95%	14.59%
	219,000.00	197,500.00	3,500.00	18,000.00	8.22%	41.13%	3.38%	92%	33.28%
	<b>600,600.00</b>	<b>547,500.00</b>	<b>6,850.00</b>	<b>46,250.00</b>		<b>79.17%</b>	<b>6.23%</b>	<b>100.00%</b>	<b>92.43%</b>
<b>ABRIL</b>	167,500.00	152,800.00	1,200.00	13,500.00	8.06%	31.46%	2.54%	92%	30.49%
	52,000.00	46,750.00	-	5,250.00	10.10%	9.77%	0.99%	90%	9.05%
	280,000.00	263,000.00	700.00	16,300.00	5.82%	52.58%	3.06%	94%	53.47%
	<b>499,500.00</b>	<b>462,550.00</b>	<b>1,900.00</b>	<b>35,050.00</b>		<b>93.80%</b>	<b>6.58%</b>	<b>100.00%</b>	<b>93.01%</b>
<b>MAYO</b>	85,000.00	83,000.00	800.00	1,200.00	1.41%	15.96%	0.23%	99%	13.20%
	120,500.00	113,000.00	500.00	7,000.00	5.81%	22.63%	1.31%	94%	17.08%
	87,500.00	81,000.00	-	6,500.00	7.43%	16.43%	1.22%	93%	11.98%
	310,000.00	295,000.00	1,500.00	13,500.00	4.35%	58.22%	2.54%	96%	45.32%
	52,500.00	50,500.00	450.00	1,550.00	2.95%	9.86%	0.29%	97%	7.90%
	<b>655,500.00</b>	<b>622,500.00</b>	<b>3,250.00</b>	<b>29,750.00</b>		<b>84.51%</b>	<b>4.05%</b>	<b>100.00%</b>	<b>95.49%</b>
<b>JUNIO</b>	50,000.00	45,800.00	2,500.00	1,700.00	3.40%	9.39%	0.32%	97%	12.41%
	78,000.00	73,900.00	-	4,100.00	5.26%	14.65%	0.77%	95%	18.63%
	118,000.00	102,640.00	1,500.00	13,860.00	11.75%	22.16%	2.60%	88%	24.45%
	157,000.00	149,000.00	500.00	7,500.00	4.78%	29.48%	1.41%	95%	37.88%
	<b>403,000.00</b>	<b>371,340.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>27,160.00</b>		<b>75.68%</b>	<b>5.10%</b>	<b>100.00%</b>	<b>93.37%</b>

**UTILIDAD= VENTA menos COMPRA menos MANTENIMIENTO PREVIA ENTREGA**

**MARGEN DE UTILIDAD= UTILIDAD entre PRECIO DE VENTA**

**% DE LAS VENTAS TOTALES= PRECIO DE VENTA entre TOTAL VENTAS DEL MES**

**CONTRIBUCIÓN PONDERADA= MARGEN DE UTILIDAD multiplicado por % DE LAS VENTAS TOTALES**

**COSTO VENTA / VENTAS= COMPRA mas MANTENIMIENTO PREVIA ENTREGA entre VENTAS TOTALES**

**% DE LAS COMPRAS TOTALES= PRECIO DE COMPRA mas MTTO PREVIA ENTREGA entre TOTAL COMPRAS DEL MES**

**COSTO PONDERADO= COSTO VENTA/ VENTAS multiplicado por % DE LAS COMPRAS TOTALES**

**EMPRESA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS MENSUALIZADO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2010**

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ACUMULADO 1er. SEMESTRE	
	VENTAS	532,500.00	767,350.00	600,600.00	499,500.00	655,500.00	403,000.00	3,458,450.00	
menos	COSTO DE VENTAS	-509,917.00	-722,800.00	-554,350.00	-464,450.00	-625,750.00	-375,840.00	-3,253,111.71	
igual	UTILIDAD BRUTA	<u>22,583.00</u>	<u>44,550.00</u>	<u>46,250.00</u>	<u>35,050.00</u>	<u>29,750.00</u>	<u>27,160.00</u>	<u>205,338.29</u>	
menos	GASTOS DE OPERACIÓN								
	COMISIONES	2,709.96	5,346.00	5,550.00	4,206.00	3,570.00	3,259.20	24,641.20	
	SUELDOS	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	18,000.03	
	HONORARIOS	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	46,800.07	
	CARGAS SOCIALES	744.70	744.70	744.70	744.70	744.70	744.70	4,468.21	
	ENERGIA ELECTRICA	332.00	349.00	243.00	360.00	283.00	343.00	1,910.00	
	TELEFONO	1,047.00	959.00	1,574.00	993.00	1,611.00	1,043.00	7,227.01	
	COMBUSTIBLES	814.00	1,343.00	967.00	1,353.00	1,072.00	961.00	6,510.01	
	GASTOS DE VIAJE	825.00	763.00	568.00	512.00	800.00	661.00	4,129.01	
	PAPELERIA	-	983.00	54.00	-	160.00	780.00	1,977.00	
	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	-	-	1,500.00	-	-	-	1,500.00	
	MANTENIMIENTO EPO. DE TRANSPORTE	-	-	2,900.00	-	560.00	-	3,460.01	
	DEPREC. EPO. DE TRANSPORTE	2,729.83	2,729.83	2,729.83	2,729.83	2,729.83	2,729.83	16,379.00	
	DEPREC. EQUIPO DE COMPUTO	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	2,460.00	
	DEPREC. MOBILIARIO Y EQUIPO	291.00	291.00	291.00	291.00	291.00	291.00	1,746.00	
	DEPREC. EDIFICIO	3,390.00	3,390.00	3,390.00	3,390.00	3,390.00	3,390.00	20,340.03	
	DIVERSOS	849.00	691.00	608.00	706.00	853.00	516.00	4,223.01	
	GASTOS SIN IVA	286.00	224.00	347.00	305.00	295.00	120.00	1,577.00	
	GASTOS DE OPERACIÓN	<u>25,228.49</u>	<u>29,023.53</u>	<u>32,676.53</u>	<u>26,800.53</u>	<u>27,569.53</u>	<u>26,048.73</u>	<u>167,347.58</u>	
igual	UTILIDAD O PÉRDIDA DE OPERACIÓN	<u>- 2,645.49</u>	<u>15,526.47</u>	<u>13,573.47</u>	<u>8,249.47</u>	<u>2,180.47</u>	<u>1,111.27</u>	<u>37,990.72</u>	
mas/menos	RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO								
	PRODUCTOS BANCARIOS	-	140.00	-	100.00	-	-	240.00	
	INTERESES	- 3,500.00	- 3,500.00	- 3,500.00	- 3,500.00	- 3,500.00	- 3,500.00	- 21,000.03	
	COMISIONES BANCARIAS	- 359.00	- 350.00	- 300.00	- 200.00	- 300.00	- 390.00	- 1,899.00	
		<u>- 3,859.00</u>	<u>- 3,710.00</u>	<u>- 3,800.00</u>	<u>- 3,600.00</u>	<u>- 3,800.00</u>	<u>- 3,890.00</u>	<u>- 22,659.03</u>	
igual	UTILIDAD O PÉRDIDA DESPUES DEL R.I.F.	<u>- 6,504.49</u>	<u>11,816.47</u>	<u>9,773.47</u>	<u>4,649.47</u>	<u>1,619.53</u>	<u>2,778.73</u>	<u>15,331.69</u>	
mas/menos	PARTIDAS EXTRAORDINARIAS								
	OTROS INGRESOS	-	-	-	2,000.00	-	-	2,000.00	
	OTROS GASTOS	-	-	-	-	-	-	-	
		<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2,000.00</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2,000.00</u>	
igual	UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUEST	<u>- 6,504.49</u>	<u>11,816.47</u>	<u>9,773.47</u>	<u>6,649.47</u>	<u>1,619.53</u>	<u>2,778.73</u>	<u>17,331.69</u>	

## EMPRESA, S.A. DE C.V.

## ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 30 DE JUNIO DEL 2010

ACTIVO			PASIVO		
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CORTO PLAZO</b>		
FONDO FIJO	0.28%	8,000.00	PROVEEDORES	12.41%	350,000.00
BANCOS	19.50%	549,863.34	IMPUESTOS POR PAGAR		3,267.39
CLIENTES	3.08%	87,000.00	IVA POR PAGAR 16 %	0.02%	433.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	1.06%	30,000.00	ISR RETENCIONES	0.03%	917.00
INVENTARIO DE UNIDADES SEMINUEVAS	44.33%	1,250,400.00	CUOTAS IMSS	0.07%	1,917.39
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>68.26%</b>	<b>1,925,263.34</b>	ACREEDORES DIVERSOS	0.85%	23,896.92
			PRESTAMOS TERCEROS	1.77%	50,000.00
			<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>15.15%</b>	<b>427,164.31</b>
<b>NO CIRCULANTE</b>			<b>LARGO PLAZO</b>		
EDIFICIO	31.91%	900,000.00	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	21.27%	600,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIO	-5.53%	155,940.00	<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>21.27%</b>	<b>600,000.00</b>
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	1.29%	36,500.00			
DEPREC. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFIC.	-0.09%	2,610.00			
EQUIPO DE TRANSPORTE	5.14%	145,000.00			
DEPREC. ACUM. EQUIPO DE TRANSPORTE	-1.45%	40,948.00			
EQUIPO DE COMPUTO	0.59%	16,500.00			
DEPREC. ACUM. EQUIPO DE COMPUTO	-0.12%	3,296.00			
<b>TOTAL NO CIRCULANTE</b>	<b>31.74%</b>	<b>895,206.00</b>			
			<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1,027,164.31</b>
			<b>CAPITAL</b>		
			CAPITAL CONTABLE	58.50%	1,650,000.00
			RESULTADO EJ. ANTERIORES	4.47%	125,973.34
			RESULTADO DEL EJERCICIO	0.61%	17,331.69
				63.58%	<b>1,793,305.03</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,820,469.34</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,820,469.34</b>
					- 0.00

## EMPRESA, S.A. DE C.V.

## CLASIFICACIÓN DE GASTOS VARIABLES Y FIJOS PARA LA DETERMINACIÓN DE UN PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ACUMULADO 1er. SEMESTRE
<b>CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS OPERATIVOS</b>							
VARIABLE COMISIONES	2,709.96	5,346.00	5,550.00	4,206.00	3,570.00	3,259.20	24,641.16
FIJO SUELDOS	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	18,000.00
FIJO HONORARIOS	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	46,800.00
FIJO CARGAS SOCIALES	744.70	744.70	744.70	744.70	744.70	744.70	4,468.20
FIJO ENERGIA ELECTRICA	332.00	349.00	243.00	360.00	283.00	343.00	1,910.00
SEMIVARIABLES TELEFONO	1,047.00	959.00	1,574.00	993.00	1,611.00	1,043.00	7,227.00
VARIABLE COMBUSTIBLES	814.00	1,343.00	967.00	1,353.00	1,072.00	961.00	6,510.00
VARIABLE GASTOS DE VIAJE	825.00	763.00	568.00	512.00	800.00	661.00	4,129.00
FIJO PAPELERIA	-	983.00	54.00	-	160.00	780.00	1,977.00
FIJO PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	-	-	1,500.00	-	-	-	1,500.00
SEMIFIJO MANTENIMIENTO EPO. DE TRANSPORTE	-	-	2,900.00	-	560.00	-	3,460.00
FIJO DEPREC. EPO. DE TRANSPORTE	2,729.83	2,729.83	2,729.83	2,729.83	2,729.83	2,729.83	16,378.98
FIJO DEPREC. EQUIPO DE COMPUTO	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	2,460.00
FIJO DEPREC. MOBILIARIO Y EQUIPO	291.00	291.00	291.00	291.00	291.00	291.00	1,746.00
FIJO DEPREC. EDIFICIO	3,390.00	3,390.00	3,390.00	3,390.00	3,390.00	3,390.00	20,340.00
FIJO DIVERSOS	849.00	691.00	608.00	706.00	853.00	516.00	4,223.00
FIJO GASTOS SIN IVA	286.00	224.00	347.00	305.00	295.00	120.00	1,577.00
GASTOS DE OPERACIÓN	25,228.49	29,023.53	32,676.53	26,800.53	27,569.53	26,048.73	167,347.34
<b>TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS VARIABLES</b>	5,395.96	8,411.00	8,659.00	7,064.00	7,053.00	5,924.20	42,507.16
<b>TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS FIJOS</b>	19,832.53	20,612.53	24,017.53	19,736.53	20,516.53	20,124.53	124,840.18
SUMA DE GASTOS OPERATIVOS	25,228.49	29,023.53	32,676.53	26,800.53	27,569.53	26,048.73	167,347.34
<b>CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS FINANCIEROS Y NO OPERATIVOS</b>							
FIJO INTERESES	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	21,000.00
VARIABLE COMISIONES BANCARIAS	359.00	350.00	300.00	200.00	300.00	390.00	1,899.00
VARIABLE OTROS GASTOS	-	-	-	-	-	-	-
	3,859.00	3,850.00	3,800.00	3,700.00	3,800.00	3,890.00	22,899.00
<b>TOTAL DE OTROS ELEMENTOS VARIABLES</b>	359.00	350.00	300.00	200.00	300.00	390.00	1,899.00
<b>TOTAL DE OTROS ELEMENTOS FIJOS</b>	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	21,000.00
	3,859.00	3,850.00	3,800.00	3,700.00	3,800.00	3,890.00	22,899.00
<b>TOTAL VARIABLES</b>	5,754.96	8,761.00	8,959.00	7,264.00	7,353.00	6,314.20	44,406.16
<b>TOTAL FIJOS</b>	23,332.53	24,112.53	27,517.53	23,236.53	24,016.53	23,624.53	145,840.18
	29,087.49	32,873.53	36,476.53	30,500.53	31,369.53	29,938.73	190,246.34

**EMPRESA, S.A. DE C.V.**  
**DETERMINACIÓN DE UN PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ACUMULADO 1er. SEMESTRE
TOTAL DE GASTOS VARIABLES	5,754.96	8,761.00	8,959.00	7,264.00	7,353.00	6,314.20	44,406.16
TOTAL DE GASTOS FIJOS	23,332.53	24,112.53	27,517.53	23,236.53	24,016.53	23,624.53	145,840.18
	29,087.49	32,873.53	36,476.53	30,500.53	31,369.53	29,938.73	190,246.34
% DE COMPRA PONDERADO	95.83%	94.39%	92.43%	93.01%	95.49%	93.37%	564.53%

La determinación de % de compra realizados en el anexo 1, nos presentan un panorama en el cual el estándar de la proporción del precio del costo de adquisición y adecuación para su venta se encuentra en rangos similares, que para la determinación semestral se dara con un promedio simple entre el total de la suma de los porcentajes mensuales dividido entre los mismos.

MARGEN MENSUAL PROMEDIO DE COSTO PONDERADO 94.09%

VEASE LA DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL SEMESTRE:

$$= ( 145,840.18 / (1 - .9409) ) = \$ 2'466,690.03$$

SUSTITUYENDO EN LA FORMULA POR CADA MES PROPORCIONADO:

**PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO=**

COSTOS FIJOS INCLUYENDO GASTOS FINANCIEROS Y DEPRECIACIONES **entre** LA UNIDAD **menos** EL % DE COMPRA PONDERADO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRAL
VENTAS REQUERIDAS DEL MES	560,153.82	429,603.12	363,562.29	332,241.68	532,733.01	356,581.73	2,466,690.03

Notamos en la aplicación de la formula la gran diferencia en la cuantía del importe de ventas mensuales necesarias para alcanzar un punto de equilibrio que permita cubrir sus gastos fijos en la mayoría, sin incluir cargas tributarias que impactan a todos los ingresos, motivo por el cual en la justificación se limito el análisis a un solo semestre y al reconocimiento de su determinación mensual para permitir un mejor manejo de la información.

**EMPRESA, S.A. DE C.V.**  
**TOTALES DEL PRIMER SEMESTRE**

<b>3,458,450.00</b>	SUMA TOTAL DE LAS VENTAS DE UNIDADES SEMINUEVAS DEL PRIMER SEMESTRE
<b>- 3,253,107.00</b>	SUMA TOTAL DEL COSTO DE VENTA DE LAS VENTAS DEL PRIMER SEMESTRE
	COMPRA 3,226,910.00
	PREVIA ENTREGA 26,197.00
<b>205,343.00</b>	MARGEN BRUTO DE LAS VENTAS DEL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO

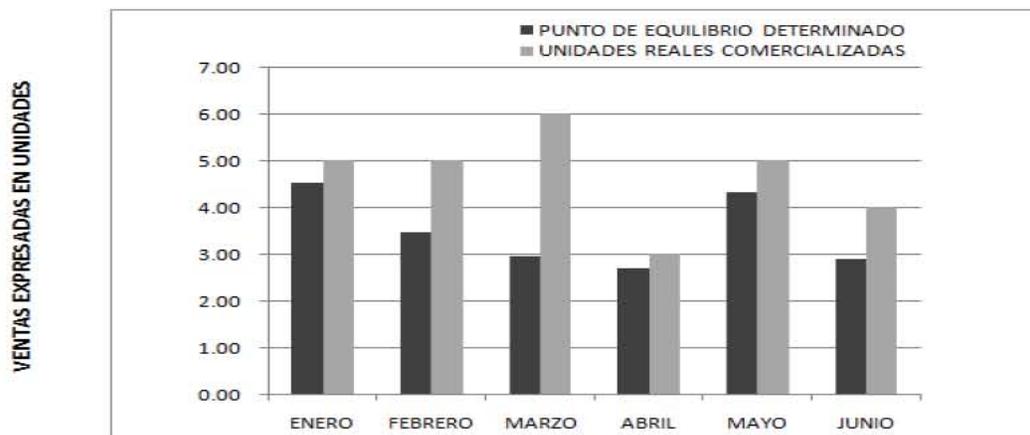
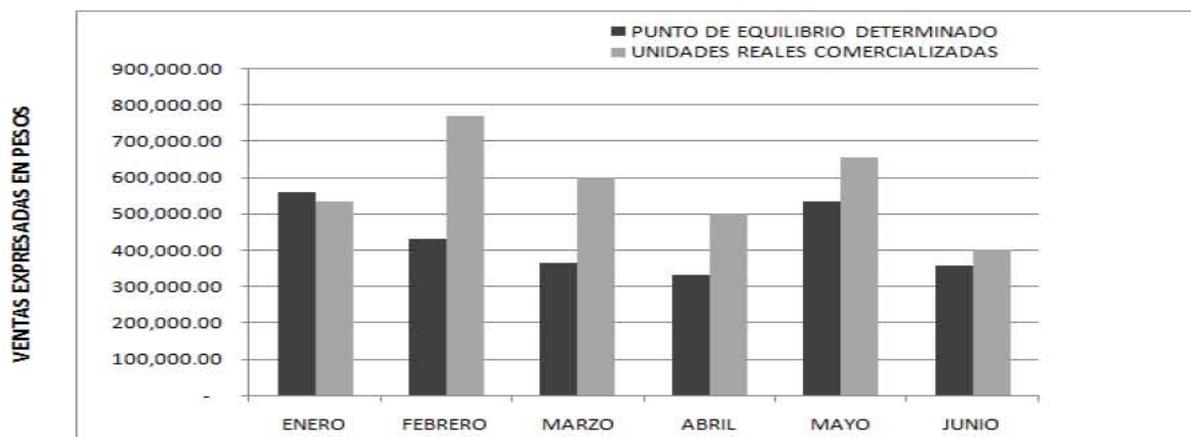
VENTAS PROMEDIO COMERCIALIZADAS							TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
# UNIDADES	5	5	6	3	5	4	28
UTILIDAD X UNIDAD	4,516.60	8,910.00	7,708.33	11,683.33	5,950.00	6,790.00	45,558.27

PROMEDIO MENSUAL DE UNIDADES SEMINUEVAS COMERCIALIZADAS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO **4.67**

PROMEDIO MENSUAL DEL MARGEN DE UTILIDAD VEHICULOS COMERCIALIZADOS EN EL PRIMER SEM. DEL AÑO **7,593.04**

PRECIO DE VENTA PROMEDIO SEMESTRAL POR UNIDAD COMERCIALIZADA ( VENTAS SEM. / # UNIDADES ) **123,516.07**

COMPARATIVA DE VENTAS						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PUNTO DE EQUILIBRIO DETERMINADO	560,153.82	429,603.12	363,562.29	332,241.68	532,733.01	356,581.73
UNIDADES REALES COMERCIALIZADAS	532,500.00	767,350.00	600,600.00	499,500.00	655,500.00	403,000.00
NÚMERO DE UNIDADES QUE SE DEBIERON COMERCIALIZAR DE ACUERDO AL PUNTO DE EQUILIBRIO	4.54	3.48	2.94	2.69	4.31	2.89
						<b>20.85</b>



\*\*\*\* MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO VS. ANÁLISIS EXTERNO\*\*\*\* ( MATRIZ F O D A )

EMPRESA, S.A. DE C.V.

		Amenazas	Oportunidades
		<b>SECTOR EXTERNO</b>	
<b>SECTOR INTERNO</b>		Se recurre a financiamientos para capital de trabajo, el propio invertido en activo	Disminuir las pérdidas brutas en la comercialización de unidades
		Costos fijos de cuantía significativa respecto de los ingresos	Incrementar el mercado a través de la publicidad y difusión
		Los precios de los vehículos nacionales son más elevados que los importados	Ampliar el número de clientes a través de mejores ofertas
		Si no se cuenta con unidades en buen estado se complica la labor de venta	Elevar el número de unidades a ofrecer
		Aumento de vehículos importados y de vendedores en la región	Otorgamiento de créditos automotrices
		Creencias de que el precio se eleva significativamente para cubrir gastos	Unión con otras comercializadoras establecidas
<b>Puntos Débiles</b>	Falta de recursos suficientes para solventar financiamientos a largo plazo	Endeudamiento creciente para cubrir necesidades de efectivo	Mayores rendimientos solventaran cargas financieras altas
	Objetivos comerciales de venta propuestos no cumplidos	Pérdidas continuas del capital invertido e inversiones poco favorables	Captación mayor del mercado que requiere un crédito
	Falta de conciencia social de desarrollo y beneficio nacional	Preferencias de compra de vehículos importados	Motivar adquisición de vehículos nacionales en mejores condiciones de compra
	De no mejorar el nivel de ventas y rendimientos la empresa caera en quiebra	Cierre de empresas comercializadoras legalmente establecidas	Colocar más unidades en el mercado a través del crédito
	De incrementarse la oferta de vehículos importados, recaería el mercado nacional	Competencia excesiva y pérdida de influencia en el mercado	Ganar mercado cautivo con necesidades de compra
	Medidas fiscales y legales deficientes o nulas para controlar la venta informal	Cargas tributarias excesivas y desinterés de inversiones	Combatir a la venta informal ampliando las unidades a ofrecer
<b>Puntos Fuertes</b>	Se cuenta con experiencia en el mercado	Manejo adecuado de préstamos y financiamientos obtenidos	Solo adquirir unidades que sean de fácil realización y en buen estado
	Mercado amplio de demandantes que están dispuestos a negociar	Incrementar el número de ventas para cubrir gastos fijos	Ofrecer mejores tratos/ seguros, financiamiento económico y pagos cómodos
	Se cuenta con las instalaciones adecuadas para ofrecer los vehículos	Destacar el beneficio de compra de automóviles nacionales	Trabajar con vehículos en consignación o en promesa de venta
	Existe un reconocimiento de la necesidad de mejores planteamientos de objetivos	Adquisición de unidades en buen estado que permitan cumplir los objetivos de venta	Establecer objetivos de incremento de venta y maximización de rendimientos
	La asignación del precio de venta es en función al precio de compra	Ofrecer precios similares al mercado a la compra, para asimilar la venta	El rendimiento obtenido de créditos amortizará pago de financiamientos
	Facilidad para acoplamiento de planes de trabajo estratégicos	Buscar Políticas de Reducción de gastos fijos y disminución gradual de variables	Trabajo conjunto/ alianzas estratégicas de comercializadores establecidos

## EMPRESA, S.A. DE C.V.

## ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO (REAL/PROPUESTO) DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2010

		CIFRAS BASE		CIFRAS PROPUESTAS	
		1er. SEMESTRE		1er. SEMESTRE	
	VENTAS	3,458,450.00		5,187,675.00	
menos	COSTO DE VENTAS	-3,253,111.71	-94.06%	- 4,672,160.56	-90.06%
igual	UTILIDAD BRUTA	<u>205,338.29</u>		<u>515,514.44</u>	
menos	GASTOS DE OPERACIÓN				
	COMISIONES	24,641.20	0.71%	61,861.73	1.19%
	SUELDOS	18,000.03	0.52%	18,000.03	0.35%
	HONORARIOS	46,800.07	1.35%	46,800.07	0.90%
	CARGAS SOCIALES	4,468.21	0.13%	4,468.21	0.09%
	ENERGIA ELECTRICA	1,910.00	0.06%	1,910.00	0.04%
	TELEFONO	7,227.01	0.21%	7,227.01	0.14%
	COMBUSTIBLES	6,510.01	0.19%	6,510.01	0.13%
	GASTOS DE VIAJE	4,129.01	0.12%	4,129.01	0.08%
	PAPELERIA	1,977.00	0.06%	1,977.00	0.04%
	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1,500.00	0.04%	1,500.00	0.03%
	MANTENIMIENTO EPO. DE TRANSPORTE	3,460.01	0.10%	3,460.01	0.07%
	DEPREC. EPO. DE TRANSPORTE	16,379.00	0.47%	16,379.00	0.32%
	DEPREC. EQUIPO DE COMPUTO	2,460.00	0.07%	2,460.00	0.05%
	DEPREC. MOBILIARIO Y EQUIPO	1,746.00	0.05%	1,746.00	0.03%
	DEPREC. EDIFICIO	20,340.03	0.59%	20,340.03	0.39%
	DIVERSOS	4,223.01	0.12%	4,223.01	0.08%
	GASTOS SIN IVA	<u>1,577.00</u>	0.05%	<u>1,577.00</u>	0.03%
	GASTOS DE OPERACIÓN	<u>167,347.58</u>	<u>4.84%</u>	<u>204,568.11</u>	<u>3.94%</u>
igual	UTILIDAD O PÉRDIDA DE OPERACIÓN	<u>37,990.72</u>	<u>1.10%</u>	<u>310,946.33</u>	<u>5.99%</u>
mas/menos	RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO				
	PRODUCTOS BANCARIOS	240.00	0.01%	240.00	0.00%
	INTERESES	- 21,000.03	-0.61%	- 63,000.09	-1.21%
	COMISIONES BANCARIAS	- 1,899.00	-0.05%	- 1,899.00	-0.04%
		- 22,659.03	-0.66%	- 64,659.09	-1.25%
igual	UTILIDAD O PÉRDIDA DESPUES DEL R.I.F.	<u>15,331.69</u>	<u>0.44%</u>	<u>246,287.24</u>	<u>4.75%</u>
mas/menos	PARTIDAS EXTRAORDINARIAS				
	OTROS INGRESOS	2,000.00	0.06%	2,000.00	0.04%
	OTROS GASTOS	-	0.00%	-	0.00%
		<u>2,000.00</u>	<u>0.06%</u>	<u>2,000.00</u>	<u>0.04%</u>
igual	UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	<u><u>17,331.69</u></u>	<u>0.50%</u>	<u><u>248,287.24</u></u>	<u>4.79%</u>

**CUESTIONARIO GENERAL PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DEL MERCADO PARA PROPONER UNA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA FINANCIERA DE VEHICULOS SEMINUEVOS EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN.**

- 1.- ¿ Usted es propietario de algún vehiculo ?  
 SI NO Si respondio no pase a la pregunta 9
- 2.- En caso de haber respondido que si, ¿ Lo adquirio Nuevo o Usado?  
 NUEVO USADO Si respondio nuevo pase a la pregunta 4
- 3.- En caso de haber respondido Usado ¿ Su auto es nacional o importado ?  
 NACIONAL IMPORTADO
- 4.- ¿Cuál fue el medio por el que se entero de dicha oferta, señale ?
- 5.- ¿ Su compra fue de contado o financiada?  
 FINANCIADA CONTADO
- 6.- En caso de haber sido financiada, ¿Cuál fue el medio por el que lo financio?  
 AGENCIA INSTITUCIÓN BANCARIA PAGARÉS OTRO
- 7.- ¿Cuál es el año modelo de su automovil ?
- 8.- ¿Cuál es la marca y tipo de su automovil ?
- 9.- ¿ Si estuviera en condiciones de adquirir un vehiculo seminuevo, lo prefiere nacional o importado? Razones  
 NACIONAL IMPORTADO  
 Razones:
- 10.- ¿ En donde considera seria el mejor lugar para adquirir un vehiculo seminuevo ?  
 COMERCIALIZADORA MERCADOS PUBLICOS TRATO DIRECTO

### TABLA DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PROPUESTO

1.- ¿ Usted es propietario de algún vehículo ?	SI 65	NO 35		
2.- En caso de haber respondido que si, ¿ Lo adquirio Nuevo o Usado?	NUEVO 28	USADO 37		
3.- En caso de haber respondido Usado ¿ Su auto es nacional o importado ?	NACIONAL 11	IMPORTADO 26		
4.- ¿Cuál fue el medio por el que se entero de dicha oferta, señale ?	EN COMERCIALES 18	CONOCIDOS 47		
5.- ¿ Su compra fue de contado o financiada?	FINANCIADA 19	CONTADO 46		
6.- En caso de haber sido financiada, ¿Cuál fue el medio por el que lo financio?	AGENCIA 2	INSTITUCIÓN BANCARIA 15	PAGARÉS 1	OTRO 1
7.- ¿Cuál es el año modelo de su automovil ?	MENOR A 3 AÑOS 6	MAYOR 3- MENOR A 5 18	MAYOR DE 5 41	
8.- ¿Cuál es la marca y tipo de su automovil ?	<b>NUEVOS</b>		<b>USADOS</b>	
	CHEVROLET 9	CHEVROLET 4		
	RENAULT 2	RENAULT 0		
	NISSAN 3	NISSAN 4		
	WOLSKWAGEN 5	WOLSKWAGEN 3		
	HONDA 1	HONDA 5		
	FORD 5	FORD 13		
	MITSUBISHI 1	MITSUBISHI 2		
	TOYOTA 2	TOYOTA 6		
9.- ¿ Si estuviera en condiciones de adquirir un vehiculo seminuevo, lo prefiere nacional o importado? Razones	NACIONAL 16	IMPORTADO 19	PRECIO 16	
			CALIDAD 2	
			MODELO 6	
			REFACCIONES 11	
10.- ¿ En donde considera seria el mejor lugar para adquirir un vehiculo seminuevo ?	COMERCIALIZADORA 20	MERCADOS PUBLICOS 45	TRATO DIRECTO 35	