



*UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN*

***Desarrollo e Implementación
de Estrategias de
Mercadotecnia para la
administración de ventas de
un distribuidor automotriz.***

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ESTEFANIA DURAN MAGALLANES

ASESOR

DR. CARLOS MATIAS ARMAS

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 2019



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.

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN.	
1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA	3
1.2 CONCEPTOS DADOS POR AUTORES.....	3
1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	4
1.4 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
1.5 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.....	10
1.5.1 Producción.....	10
1.5.2 Mercadotecnia.....	11
1.5.3 Finanzas.....	12
1.5.4 Recursos Humanos.....	12
1.6 ADMINISTRACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	13
CAPÍTULO 2 MERCADOTECNIA.	
2.1 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA	16
2.2 EVOLUCIÓN DE LA MERCADOTECNIA.....	16
2.3 APLICACIÓN DE MERCADOTECNIA.....	18
2.4 CONCEPTOS BÁSICOS EN MERCADOTECNIA.....	18
2.4.1 Productos, bienes, servicios e ideas.....	18
2.4.2 Necesidades, deseos y demandas.....	19
2.5 MERCADO.....	20
2.5.1 Segmentación de mercados.....	20
2.5.2 Clasificación de mercados.....	21
2.6 MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	22
2.6.1 Producto.....	23
2.6.2 Precio.....	23
2.6.3 Plaza.....	23
2.6.4 Promoción.....	23

2.7 CONCEPTOS SOBRE VENTAS.....	24
2.7.1 Pronósticos de ventas.....	24
2.7.2 Presupuesto de ventas.....	24
2.7.3 Cuota de ventas.....	24
2.7.4 Demanda del mercado.....	24
2.7.5 Variables de la demanda.....	24
2.7.6 La fuerza de ventas.....	25
2.8 FUNCIONES PRINCIPALES DE MERCADOTECNIA.....	26
2.8.1 Investigación de mercados.....	26
2.8.2 Publicidad.....	27
2.8.3 Promoción.....	27

CAPÍTULO 3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

3.1 ESTRATEGIAS.....	29
3.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	29
3.2.1 Estrategia No Diferenciada.....	29
3.2.2 Estrategia Diferenciada.....	30
3.2.3 Estrategia Concentrada.....	30
3.3 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.....	31
3.3.1 Estrategias para el producto.....	32
3.3.2 Estrategias para el precio.....	34
3.3.3 Estrategias para la plaza o distribución.....	39
3.3.4 Estrategias para la promoción o comunicación.....	40
3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
3.5 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	44

CAPÍTULO 4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN UN DISTRIBUIDOR AUTOMOTRIZ.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.....	63
4.1.1 Segmentación por línea de trabajo.....	63
4.1.2 Panorama global.....	64
4.1.3 Producción.....	65
4.1.4 Consumo.....	67
4.1.5 Distribución geográfica.....	69
4.1.6 Tendencias del sector.....	70
4.2 EMPRESAS LÍDERES EN EL MUNDO.....	76

4.3	LA INDUSTRIA EN MÉXICO.....	81
4.3.1	Producción.....	81
4.3.2	Consumo.....	85
4.4	COMERCIO INTERNACIONAL.....	88
4.4.1	Expectativas de crecimiento en México.....	89
4.4.2	El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la participación de la industria automotriz mexicana en el mercado de Estados Unidos.....	91
4.4.3	Posicionamiento de México como exportador de vehículos ligeros.....	92
4.5	EMPRESAS EN MÉXICO.....	93
4.6	DESARROLLO DE MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	95
4.6.1	Cuota de mercado.....	95
4.6.2	Matriz de crecimiento y participación de mercado de una distribuidora automotriz.....	98
	CONCLUSIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	100



AGRADECIMIENTOS



En especial agradezco a Dios y a María Santísima Madre de
de Dios por ayudarme a concluir este objetivo en mi vida, y
guiarme para superar todos los obstáculos que se
me pusieron enfrente.



Asesor Dr. Carlos Matías Armas



Hago un agradecimiento muy especial a mi asesor el Dr. Carlos Matías Armas por su disposición, confianza y guía que sin ellos no hubiera podido realizar esta tesis y presentarla ante ustedes.

Con admiración, respeto y ser un modelo a seguir de excelencia.

Estefania Duran Magallanes.

Coasesor Dra. Sandra Luz González
López



Agradezco mucho a mi coasesora por su gran apoyo en la realización de esta tesis, por su guía en la presentación de la misma y por el tiempo que me permitió y compartió sus conocimientos de excelencia.

Con admiración, respeto y ser un modelo a seguir de excelencia.

Estefania Duran Magallanes.



RECONOCIMIENTOS



La realización de esta investigación de tesis fue posible, en primer lugar, a la Universidad Nacional Autónoma de México, de la cual estoy infinitamente agradecida por permitirme ser parte de tan admirable institución.



Especialmente agradezco a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por darme la oportunidad y las herramientas para el desarrollo de mi carrera profesional, brindándome a los mejores profesores y las mejores experiencias académicas.



Agradezco a los integrantes del jurado:

Dr. Carlos Matías Armas,

Dra. Sandra Luz González López,

M.A. Dolores Gutiérrez Flores,

L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno,

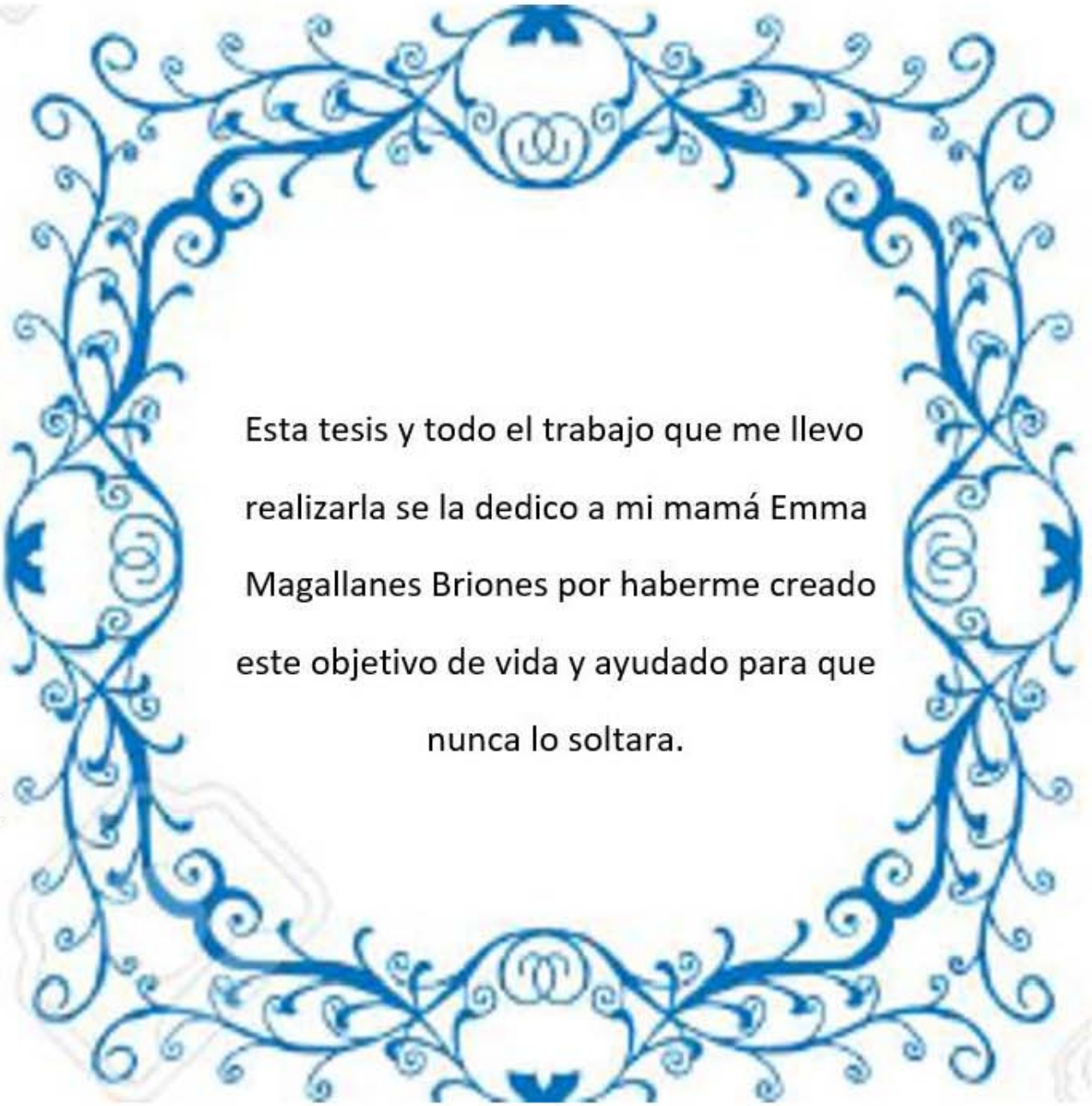
M.A. María Esther Monroy Baldi,

por sus consejos y su apoyo en la

realización de esta tesis.




DEDICATORIAS



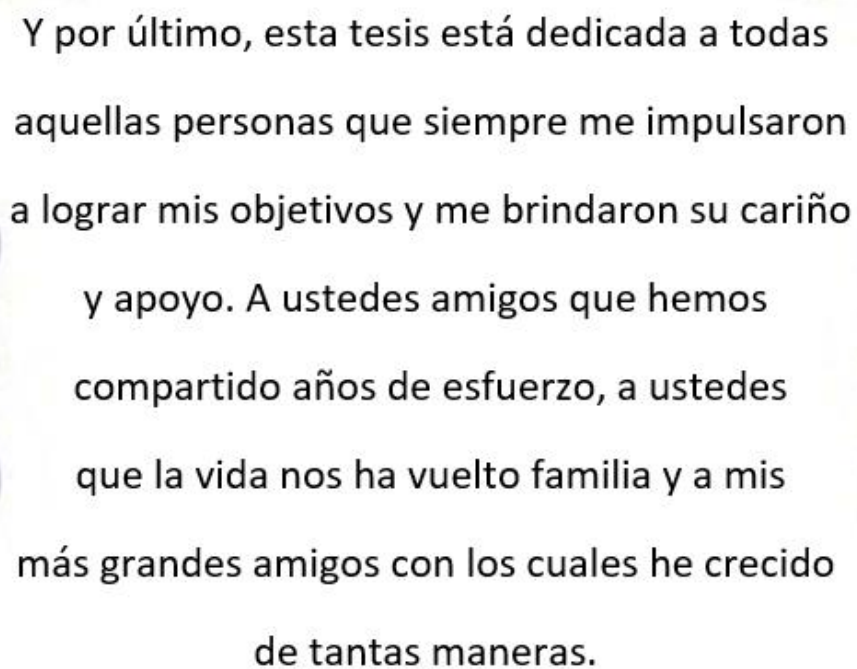
Esta tesis y todo el trabajo que me llevo
realizarla se la dedico a mi mamá Emma
Magallanes Briones por haberme creado
este objetivo de vida y ayudado para que
nunca lo soltara.



Agradezco de una manera muy
especial a mi hermana Nadia
Morales Magallanes por siempre
haberme apoyado en todos los
aspectos de mi vida y nunca soltar
mi mano.



Se lo dedico a mi familia por todo el apoyo
que siempre me han brindado en todo
momento y siempre estar ahí para mí,
especialmente a mis sobrinas Paulina y Natalia
que cada día están más cerca de
cumplir sus sueños.



Y por último, esta tesis está dedicada a todas aquellas personas que siempre me impulsaron a lograr mis objetivos y me brindaron su cariño y apoyo. A ustedes amigos que hemos compartido años de esfuerzo, a ustedes que la vida nos ha vuelto familia y a mis más grandes amigos con los cuales he crecido de tantas maneras.

Gracias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Carecer de estrategia de Mercadotecnia que limita el crecimiento de ventas en una Distribuidora Automotriz.

OBJETIVO

Desarrollar e implementar Estrategias de Mercadotecnia para la administración de ventas de un distribuidor automotriz.

HIPÓTESIS

Al implementar alguna de las estrategias de Mercadotecnia propuestas en esta tesis dará como resultado un incremento de ventas en una distribuidora automotriz.



INTRODUCCIÓN

En este trabajo de tesis se desarrollará una estrategia de Mercadotecnia para incrementar las ventas en una distribuidora automotriz, comenzando por estudiar las bases de la Administración, su definición y origen; continuando por el análisis de su área funcional Mercadotecnia, la evolución de la misma, sus conceptos básicos y su relación en el área de ventas; así como la Planeación Estratégica, donde estudiaremos los tipos de estrategias de Mercadotecnia y los modelos de planeación estratégica, que es la parte fundamental para probar la hipótesis establecida.

Por último repasaremos los datos estadísticos de la industria automotriz mundial y en México para concluir en cual estrategia es la óptima para obtener un incremento de ventas en una distribuidora automotriz.



CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN





1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA.

La palabra “Administración” se forma con el prefijo ad. hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*. Vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es diametralmente opuesto a la de *magister*, de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Si “magister” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad- el que ordena o dirige a otros en una función- “minister” expresa precisamente lo contrario; subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de Administración da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos.

1.2 CONCEPTOS DADOS POR AUTORES.

- E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un proceso dado.”
- H. Fayol: “Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.”
- J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”
- W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”



- Koontz y O'Donnell: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."
- Peterson y Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."
- F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."

1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

"La Administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos."¹

La Administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad en los resultados de cualquier organización.

Esta disciplina posee ciertas características que la diferencian de otras: Universalidad, debido a que existe en cualquier grupo social, valor instrumental, dado que su finalidad es eminentemente práctica, por lo cual, la Administración resulta ser un medio para lograr un fin, y no es un fin en sí misma; unidad temporal, ya que es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente; amplitud de ejercicio, pues se aplica en todos los niveles o subsistemas de la organización.

¹ ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Lourdes Munch, Pág. 3.



1.4 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN.

Desde que el ser humano apreció en la Tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible: Para ello ha utilizado en cierto grado la Administración.

En la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo surgió de manera incipiente la Administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

El crecimiento demográfico obligó a la humanidad acoordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y, en consecuencia, a mejorar la aplicación administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de la época agrícola, la sociedad se dividió en clases sociales.

El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la Administración. En la antigüedad grecolatina surgió el esclavismo, durante la cual la Administración se orientaba hacia una estricta supervisión de trabajo mediante el castigo físico.

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen servidumbre. La Administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Durante la Revolución Industrial aparecieron diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, que propiciaron el desarrollo industrial, y consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Por otra parte la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas,



incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

El siglo XX se distingue por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación de la Administración. A principios de este siglo surge la Administración científica, cuyo iniciador Frederick W. Taylor; de ahí en adelante, multitud de autores se han dedicado al estudio de esta disciplina que en todas las organizaciones es indispensable para lograr una mayor competitividad.

Para el estudio de la Administración, resultan particularmente significativos dos acontecimientos previos al siglo XX.

Primero, en 1776, Adam Smith publicó “La riqueza de las naciones”, libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como, la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas. Smith usó como ejemplo la fabricación de alfileres. Diez individuos, haciendo cada uno una tarea especializada, producirían juntos 48,000 alfileres diarios. En cambio, si cada uno trabajara por su cuenta y realizara todas las tareas, sería todo un logro que terminaran 10 alfileres al día. Smith concluyó que la división de trabajo aumenta la productividad porque se perfecciona la habilidad y la destreza de los trabajadores, se ahorra el tiempo perdido al cambiar de una tarea a otra, y con la invención de técnicas y máquinas se ahorra mano de obra. La popularidad de la especialización del trabajo, (por ejemplo, las tareas específicas realizadas por los integrantes de un equipo de cirugía, las actividades culinarias de los trabajadores en la cocina de los restaurantes o las posiciones de los jugadores de un equipo de fútbol) obedece sin lugar a dudas a las ventajas económicas descubiertas por Adam Smith.

La segunda influencia importante previa al siglo XX, en la Administración fue la Revolución Industrial, que se inició en Inglaterra y cruzó el Atlántico a finales de la Guerra Civil estadounidense. La Revolución Industrial sustituyó la fuerza humana con la potencia de las máquinas, lo que abarató la manufacturación



de bienes en las fábricas, y que a su vez hizo más económico manufacturar los productos en las fábricas en vez de los hogares. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas. Los gerentes tenían de pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para confeccionar los productos, asignar tareas a los trabajadores, dirigir las actividades diarias, etc. Así, surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir estas grandes organizaciones. Sin embargo hasta la llegada del siglo XX no se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría.

La primera teoría importante es la Administración Científica, nacida en 1911 con la publicación de “Los principios de la Administración Científica” de Fedrerick Taylor. En su obra, Taylor expuso la aplicación del método científico para determinar “la mejor manera” de hacer un trabajo.

Su trabajo fue realizado en su mayoría en las siderúrgicas Midvale y Bethlehem Steel en Pennsylvania, donde trabajaba como ingeniero mecánico y notó la ineficiencia de los trabajadores. Taylor pensaba que la producción era apenas de un tercio de lo que era posible. Los trabajadores eran colocados en los puestos sin que hubiera preocupación porque sus capacidades y aptitudes correspondieran a las tareas que les asignaban. Taylor se dispuso a corregir la situación aplicando el método científico a los puestos fabriles, y dedico más de 20 años a buscar intensamente “la mejor manera” de hacer cada trabajo.

Las experiencias de Taylor en Midvale lo llevaron a definir pautas claras para mejorar la eficiencia en la producción. Estas pautas son llamadas:



Cuatro principios de Administración de Taylor

1. Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que remplace el antiguo método de "hacerlo al ojo".	2. Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.	3. Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrollo.	4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.
---	---	--	---

En la actualidad, los gerentes, analizan las tareas básicas del trabajo que debe realizarse, hacen estudios de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a trabajadores más calificados para un puesto y diseñan un sistema de incentivos basados en la producción, usando los principios de la Administración Científica.

Otros escritores estudiaron la Administración desde un enfoque organizacional. Estos investigadores son los teóricos de la Administración General, los más destacados son Henri Fayol y Max Weber.

Henri Fayol describió la Administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Su creencia era que la Administración es una actividad común de todo emprendimiento humano, en las empresas, los gobiernos y aún en los hogares. Esa creencia lo llevó a concebir la idea que existen 14 principios de Administración, reglas administrativas básicas que podían aplicarse a todas las situaciones de las organizaciones.



14 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.

División de trabajo	Unidad de autoridad y responsabilidad	Disciplina	Unidad de mando
Unidad de dirección	Subordinación de los intereses particulares a los generales	Remuneración del personal	Centralización
Jerarquía	Orden	Equidad	Estabilidad del personal
	Iniciativa	Unidad del personal	

El sociólogo alemán Max Weber estudió la actividad organizacional. En sus textos de comienzos de siglo XX postuló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad. Weber describió un tipo de organización ideal que llamó *burocracia*, una forma de organización caracterizada por la división de trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas, y relaciones impersonales. Weber aceptaba que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, sino que la postulaba como la base para teorizar sobre la manera de hacer el trabajo en grupos grandes.

La burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal para las organizaciones. Su teoría se convirtió en el diseño estructural para muchas organizaciones grandes.



1.5 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Independientemente de su tamaño, para lograr sus objetivos toda empresa lleva a cabo cuatro funciones básicas: Elaborar el producto, venderlo, manejar el dinero para producirlo y las ganancias que obtiene y coordinar el personal para que desempeñe sus labores. Estas cuatro funciones son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa, se les conoce comúnmente como Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos respectivamente. La magnitud de estas áreas y sus nombres, así como el número de personas que la integra varían de acuerdo con la complejidad y las características específicas de cada empresa. Pero es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que al darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la Administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

1.5.1 Producción.

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: Mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.



Tiene como funciones:

- Ingeniería del producto: Diseño de producto, pruebas de ingeniería, asistencia a Mercadotecnia.
- Ingeniería de la planta: Diseño de instalaciones y sus especificaciones, mantenimiento y control del equipo.
- Ingeniería industrial: Estudio de métodos, medida del trabajo, distribución de la planta.
- Planeación y control de la producción: Programación, informes de avances de la producción, estándares.
- Abastecimiento: Tráfico, embarque, compras locales e internacionales, control de inventarios, almacén.
- Fabricación: Manufacturas, servicios.
- Control de calidad: Normas y especificaciones, inspección de prueba, registro de inspecciones, métodos de recuperación.

1.5.2 Mercadotecnia.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

- Investigación de mercados.
- Planeación y desarrollo de producto: Empaque, marca.
- Precio.
- Distribución y logística.
- Administración de ventas.
- Comunicación: Promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas.
- Estrategias de mercado.



1.5.3 Finanzas.

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Tiene como funciones:

- **Financiamiento:** Planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos, inversiones.
- **Contraloría:** Contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, estadística, crédito y cobranza, impuestos.

1.5.4 Recursos Humanos.

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Tiene como funciones:

- **Contratación y empleo:** Reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción, transferencias, ascensos.
- **Capacitación y desarrollo:** Entrenamiento, capacitación, desarrollo.
- **Sueldos y salarios:** Análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, remuneración, vacaciones.
- **Relaciones laborales:** Comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal, relaciones de trabajo.
- **Servicios y prestaciones:** Actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones.



- Higiene y seguridad industrial: Servicio médico, campañas de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes.
- Planeación de recursos humanos: Inventario de recursos humanos, rotación, auditoría de personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

1.6 ADMINISTRACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.

“Cuando se hace referencia a la administración de un área funcional específica, debemos entender como tal la aplicación del Proceso Administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) al área funcional que se trate.”²

Administración de la Producción: Es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes o servicios.

Administración Financiera: Es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades que se realizan para lograr el óptimo manejo de los recursos financieros de un organismo social.

Administración de Mercadotecnia: Es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades destinadas a la realización de la venta de bienes y/o servicios a determinadas personas u organizaciones.

Administración de Recursos Humanos: Es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y la realización personal del elemento humano que pertenece a un organismo social.

²FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN, Lourdes Münch Galindo, José García Martínez, Pág.215.



Para efectos de este trabajo nos enfocaremos en el área funcional de Mercadotecnia.



CAPÍTULO 2

MERCADOTECNIA





2.1 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

1. Según la American Marketing Association (AMA), la Mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

2. El Dr. Philip Kotler conceptúa a la Mercadotecnia como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La Mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados.

En el idioma inglés, la palabra Marketing se utiliza para describir la serie de actividades destinadas a producir intercambios de bienes y/o servicios, con el fin de obtener utilidades; dicha palabra ha sido traducida al español en diferentes formas: Mercado, Mercadología, Mercadeo, Mercadotecnia y Comercialización. En 1959, la Asociación de Ejecutivos de Ventas de Latinoamérica propuso que se utilizara el término Mercadotecnia.

2.2 EVOLUCIÓN DE LA MERCADOTECNIA.

El concepto actual de Mercadotecnia parte de las necesidades del consumidor o usuario, y son estas las que orientan la producción. Esta concepción del proceso de intercambio no es, en realidad, tan nueva. Ya los economistas clásicos consideraban que la actividad económica debía estar centrada en el consumo.³

³ Fundamentos de mercadotecnia, Miguel Santesmases Mestre, Pág. 28.



La forma de concebir la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones distintas en su evolución, hasta llegar al concepto actual, en el que se contemplan no sólo las necesidades de los individuos en particular, sino también, las de la sociedad en general. Esta evolución ha estado determinada, en buena parte por el nivel de competencia presente en el mercado, por lo que puede afirmarse lo siguiente: Cuanto mayor es el grado de competencia existente, mayor es la posibilidad de aplicación de la Mercadotecnia.

Los principales cambios experimentales en la evolución de la Mercadotecnia, según el grado de competencia existente son:

- Nula o mínima (demanda mayor que la oferta). El intercambio tiene una orientación hacia la producción. Lo importante es disponer de suficiente producto, porque, al ser mayor la demanda que la oferta, todo lo que se produce se vende.
- Incremento (mayor equilibrio entre demanda y oferta). Cuando se incrementa la competencia y hay un mayor equilibrio entre oferta y demanda, suele darse una orientación al producto y aparece la preocupación por la calidad. Se supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo. Pero la calidad, si bien es necesaria, sobre todo para retener a los clientes, por sí sola no es suficiente para atraer compradores y conseguir que un producto sea demandado. El mercado debe conocer su existencia y saber las ventajas que reporta, y para ello, cuando hay otros muchos productos similares que compiten con él, hay que promocionar de algún modo el producto ofertado.
- Fuerte (oferta mayor que la demanda). Si la oferta supera la demanda, en un mercado libre, se produce una situación competitiva intensa. En ese caso, son posibles dos formas básicas de concebir la relación de intercambio: La primera implica una orientación de ventas, cuya finalidad es vender lo que se produce, con la ayuda de una fuerte promoción. Se supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aun cuando no satisfaga una necesidad. La segunda, la orientación de Mercadotecnia, al contrario de la



anterior, tiene como fin producir lo que el mercado demanda y para ello trata de identificar previamente cuales son las necesidades de los consumidores.

2.3 APLICACIÓN DE MERCADOTECNIA.

Para una eficaz aplicación del concepto de Mercadotecnia a una organización se requiere, en primer lugar, disponer de un adecuado sistema de información, que identifique las necesidades de los clientes potenciales, y en segundo lugar, que exista un departamento de Mercadotecnia con suficiente autoridad para dirigir y coordinar todas las actividades destinadas a desarrollar la demanda y servir al cliente. Aunque la filosofía de Mercadotecnia tiene que ser compartida por toda la organización, la tarea de dirección de las actividades de Mercadotecnia no puede estar dispersa en diversos departamentos, por cuanto podrían perderse de vista las necesidades reales de los clientes y se dificulta la coordinación de las acciones a desarrollar para satisfacer de modo efectivo tales necesidades.⁴

2.4 CONCEPTOS BÁSICOS EN MERCADOTECNIA.

2.4.1 Productos, bienes, servicios e ideas.

Por producto se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

El bien es un objeto físico, tangible, que se puede ver y tocar, y en general, percibir por los sentidos. Puede destruirse por el consumo, como es el caso de un alimento o una bebida; o por el contrario, puede ser duradero y permitir un uso continuado, como, por ejemplo, un automóvil o un vestido.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de

⁴ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler, Pág. 5.



algo. Como ejemplos podemos citar los servicios de los bancos, líneas aéreas, hoteles, contadores y técnicos que reparan aparatos electrónicos.

Una idea es un concepto, una filosofía, una opinión o una cuestión. Al igual que los servicios es intangible. Una cuestión social, como la donación de sangre, o los programas de prevención de SIDA, son ejemplos de ideas a las que se les puede aplicar la Mercadotecnia. También constituyen ejemplos de ideas los programas de partidos políticos o las ideologías religiosas.

2.4.2 Necesidades, deseos y demandas.

Como se ha indicado la Mercadotecnia trata de satisfacer necesidades y deseos e identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda.

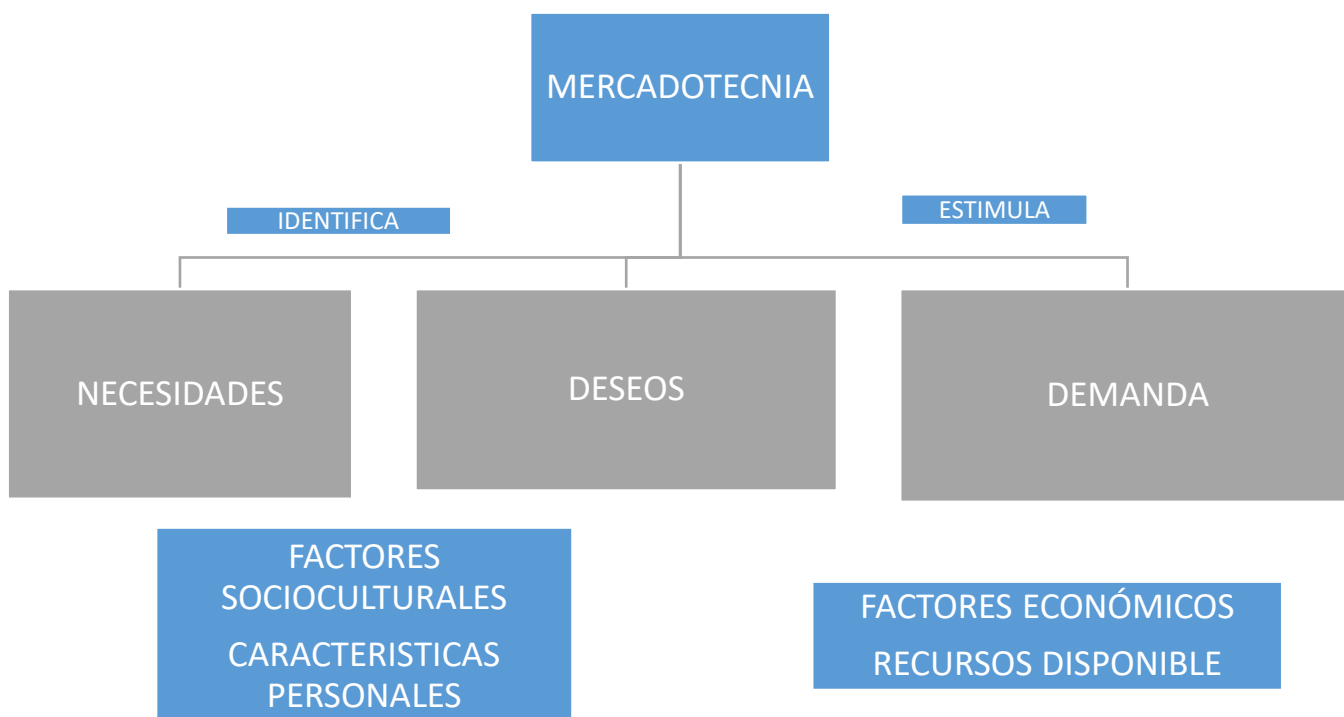
La necesidad es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales.

Un deseo es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos de la Mercadotecnia. Así, por ejemplo, la manera de satisfacer la necesidad básica de comer varía según se trate de un niño o un anciano.

La demanda es una manifestación expresa de un deseo, que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos de Mercadotecnia recibidos.

Las necesidades son ilimitadas, pero los recursos, en cambio, son limitados y el comprador tratará de asignarlos del modo que estime más conveniente para él.

La Mercadotecnia, por tanto, actúa fundamentalmente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla demanda; pero no ha de crear necesidades artificiales, estas deben de existir, bien en forma manifiesta o latente.



2.5 MERCADO.

La palabra mercado tiene varios significados; en Mercadotecnia, el mercado lo constituye el total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio; este significado es un concepto sumamente importante.

2.5.1 Segmentación de mercados.

La identificación y selección de uno o más mercados meta es el resultado de un proceso de segmentación. Los mercadólogos participan en una segmentación de mercados cuando dividen el mercado total en grupos o



segmentos más pequeños relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares.⁵

Cuando un mercadólogo elige uno o más mercados meta, identifica uno o más segmentos de individuos o empresas hacia los cuales se dirigirá las actividades de Mercadotecnia de la empresa.

Los avances en la tecnología han creado algunos cambios interesantes en las formas en la que las organizaciones segmentan y definen los mercados meta. Ahora se puede analizar los patrones de compra de los clientes en tiempo real en el punto de compra por medio del código de barras o el escaneo de identificación por radiofrecuencia en las tiendas minoristas y analizar los datos de flujo de clics en las transacciones en línea. Esto permite a las organizaciones enfocar segmentos específicos con ofertas de productos o mensajes promocionales.

Más aún, la tecnología otorga la capacidad de enfocar a clientes individuales por medio de correo directo y campañas por correo electrónico. Esto ahorra un tiempo y gastos considerables al no desperdiciar esfuerzos en clientes potenciales que podrían no estar interesados en la oferta de producto de la organización. Sin embargo, estas nuevas oportunidades tienen un precio: Muchos compradores potenciales resienten la capacidad de los mercadólogos de llegar a ellos de forma individual. En consecuencia los clientes y las autoridades gubernamentales han planeado importantes preocupaciones por la privacidad y confidencialidad.

2.5.2 Clasificación de mercados.

1. Mercado de consumo o del consumidor es el formado por las personas que adquieren productos y/o servicios para su uso personal.
2. Mercado del productor, también llamado mercado industrial, está constituido por los individuos u organizaciones que compran bienes y/o servicios para destinarlos a la producción de otros bienes o servicios.

⁵ Estrategia de marketing, O.C. Ferrell, Pág. 19.



3. El mercado del distribuidor, está compuesto por personas y organizaciones que adquieren bienes y servicios con el fin de revenderlos, obteniendo una ganancia.
4. Mercado de gobierno, es el que está formado por las instituciones gubernamentales, ya sean federales, estatales o municipales, que adquieren bienes y servicios para cumplir con sus funciones de gobierno.
5. Los mercados internacionales, abarcan a los cuatro anteriores, cuando se encuentran fuera del país en que se producen.

2.6 MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

La finalidad fundamental de la Estrategia de una organización es conseguir los objetivos fijados en su plan estratégico. En términos de Mercadotecnia, las organizaciones diseñan un conjunto de estrategias que les permitirán desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia. Para explorar y desarrollar estas ventajas competitivas, la Mercadotecnia se apoya en uno de sus instrumentos por excelencia, la mezcla de Mercadotecnia.

La mezcla de Mercadotecnia es un conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de Mercadotecnia para satisfacer las necesidades del mercado, y a la vez, conseguir los objetivos de la organización.

Este concepto fue introducido por Neil Borden en la década de 1950, englobaba inicialmente una lista de doce variables que los responsables de Mercadotecnia tenían que tomar en cuenta. La intención de Borden era ofrecer una lista abierta de ingredientes de la Mercadotecnia que, pese a no ser aplicable a todas las situaciones de mercado, sirviera de guía para tomar decisiones. Una década más tarde, académica y profesionalmente, se aceptó la reducción del número de variables propuesta por E. Jerome McCarthy (1964), quien las redujo a cuatro (producto, precio, plaza y promoción). Así se



empieza hablar de las 4 P's como las variables fundamentales de la mezcla de Mercadotecnia de toda organización.

2.6.1 Producto.

El producto es el instrumento de Mercadotecnia del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor. De ahí que no se debe considerar el producto a partir de sus características físicas o formales únicamente, sino teniendo en cuenta todos los beneficios que se derivan de su utilización. El diseño de las estrategias de producto es una de las decisiones más importantes

2.6.2 Precio.

Es la asignación hoy en día de un valor a un producto y/o servicio para que se pueda realizar los intercambios en una economía; en la sociedad de un país y por supuesto en los productos y servicios. Existen varios métodos para fijar el precio, uno de ellos es de acuerdo a la competencia.

2.6.3 Plaza.

Esta variable ayuda a hacer llegar el producto y los servicios desde la fábrica hasta el último consumidor. Los mayoristas y minoristas hacen posible que el producto llegue al cliente.

2.6.4 Promoción.

Consiste en dar a conocer el producto y/o servicio a través de distintas actividades promocionales, una muy usual es la publicidad que se apoya en los medios masivos de comunicación (televisión, radio, periódico, revistas) para promocionar los productos y servicios.



2.7 CONCEPTOS SOBRE VENTAS.

2.7.1 Pronósticos de ventas.

El pronóstico de ventas es un análisis de diversos factores, en situaciones pasadas y futuras, para calcular el nivel de ventas de un producto o servicio en un periodo determinado.

2.7.2 Presupuesto de ventas.

El pronóstico de ventas sirve como base para elaborar el presupuesto de ventas, es decir, los ingresos que se espera recibir por concepto de las ventas que se realicen; dicho presupuesto será útil, a la vez, para la toma de decisiones sobre el monto de las partidas en otros presupuestos: De compras, producción, personal, publicidad, etc.

2.7.3 Cuota de ventas.

Es la fijación del volumen de ventas que deben lograr los departamentos o los vendedores de la empresa, como meta en las líneas de productos.

2.7.4 Demanda del mercado.

La demanda del mercado es el volumen total comprado de un tipo de producto o servicio, por un grupo, en un lugar, durante un periodo y bajo esfuerzos de Mercadotecnia definidos. La demanda del mercado servirá como factor de análisis para elaborar un pronóstico de ventas.

2.7.5 Variables de la demanda.

Existen una serie de factores que influyen en las ventas de los productos o servicios que ofrece una organización; los principales se clasifican en:

- Variables de consumo, son los factores que están íntimamente relacionados con la cantidad de personas que componen el mercado, y la proporción en que adquieren los productos o servicios.



- Variables de competencia, son los factores que no están bajo control de la competencia (producto, plaza, promoción y precio) y que tienen repercusión en las ventas.
 - Variables ambientales, son los factores que no están bajo control de la empresa y que influyen en la demanda, a favor o en contra (clima, tecnología, economía, cultura, etc.)
 - Variables de decisiones de Mercadotecnia, son los factores que se encuentran bajo control de la empresa que se utilizan para influir en las ventas. Aunque existen muchos factores que pueden considerarse como variables de decisiones, los más utilizados como base para combinarse o mezclarse son los llamados “cuatro P’s”: Producto, Precio, Promoción y Plaza.
1. El producto en cuanto a uso, calidad y/o beneficio que pueda obtenerse.
 2. El precio, factor importante y cuya orientación para fijarlo puede estar en función de los costos, la demanda o la competencia.
 3. La promoción en cuanto a publicidad, ofertas, rebajas, demostraciones, regalos, premios, y demás actividades promocionales.
 4. La plaza en cuanto a la utilización de canales de distribución en el mercado.

2.7.6 La fuerza de ventas.

La gran mayoría de las empresas cuentan con un grupo de personas que se dedican a vender los productos o servicios a diversos sectores; el grupo de vendedores constituye la parte central de la fuerza de ventas de una organización.

Los siguientes factores: Volumen de producción, demanda de los productos o servicios, grado de competencia, tipos de clientes, extensión de las zonas o territorios de mercados, etc., se toman en cuenta al planear y decidir el número de vendedores con que contará la empresa, las características que estos deben reunir y las motivaciones o incentivos que se les ofrecerán para aumentar la productividad de la fuerza de ventas.



Los aspectos publicitarios y promocionales constituyen un gran apoyo al grupo para cumplir con la labor encomendada.

2.8 FUNCIONES PRINCIPALES DE MERCADOTECNIA.

2.8.1 Investigación de mercados.

La información es un aspecto fundamental para tomar decisiones; los directivos de Mercadotecnia requieren de un flujo continuo de información sobre las condiciones más relevantes del mercado, para implementar estrategias y tomar decisiones.

La investigación de mercados es un sistema de información de Mercadotecnia que se encarga de investigar los hechos más relevantes del mercado, con el fin de proporcionar un estudio informativo veraz y oportuno a los directivos de la empresa. Se puede citar como ejemplos de programas de investigación de mercados, lo que están orientados hacia:

- Los productos, estudios para desarrollar y probar nuevos productos, medir preferencias por los productos y sus diseños de envoltura;
- Los consumidores, estudios para identificar necesidades, gustos, intereses, hábitos, ingresos, etc., de los consumidores;
- Los mercados, análisis para pronosticar la demanda del mercado acerca de nuevos productos o servicios en un nuevo mercado;
- La publicidad, estudios para medir la efectividad de campañas publicitarias;
- Los costos de distribución, análisis para determinar el costo que representa vender un producto o servicio;
- La competencia, estudios para conocer las posiciones de liderazgo y penetración de los competidores dentro de los mercados.

La recopilación de datos que requieren los estudios suelen consumir la mayor parte del tiempo y del esfuerzo de un departamento de investigación de mercados.



La investigación de mercados es muy utilizada para predecir la aceptación y potencial de un nuevo producto y para el establecimiento de nuevas empresas.

2.8.2 Publicidad.

La publicidad es una función de relevante importancia puesto que:

- Da a conocer la existencia de la organización y de sus productos o servicios;
- Incrementa las ventas;
- Informa al público sobre las características de los productos o servicios;
- Contribuye a mejorar la imagen de la organización;
- Promueve la confianza de los accionistas y atrae nuevos inversionistas.

La publicidad es uno de los instrumentos más importantes de las relaciones públicas, para ganar y agradar a la opinión pública. Los medios más usuales que se utilizan en publicidad para transmitir la información que se desea hacer llegar a los diversos sectores son: Noticias o anuncios de periódico, revistas, radio, cine, televisión, carteles, rótulos luminosos, etc.

2.8.3 Promoción.

La finalidad más común de la promoción es lograr ventas a un corto plazo y/o dar a conocer un producto o servicio. Entre las formas más usuales de actividades promocionales se encuentran:

- Ofrecer demostraciones, pruebas o muestras gratuitas, ofertas, etc.;
- Obsequiar pequeños regalos como fósforos, calendarios, calcomanías, carteles, etc.;
- Que los clientes de los productos o servicios participen en concursos y sorteos, para obtener premios, viajes, etc.;
- Que los clientes reúnan cupones o etiquetas para canjearlos por regalos o artículos en oferta, etc. La publicidad sirve de valioso apoyo para dar a conocer las actividades promocionales de un organismo social.



CAPÍTULO 3 *PLANEACIÓN* *ESTRATÉGICA*





3.1 ESTRATEGIAS.

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, que significa jefes del ejército; el verbo *estrategos* tradicionalmente se usaba en el terreno de las operaciones guerreras. Sólo en una época reciente el término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de diseñar proyectos para tomar decisiones, determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar objetivos.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de tal manera que en base a este ha surgido una nueva escuelas de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada Administración Estratégica.

El empleo del término Estrategia en Administración significa mucho más que en el ambiente militar, para esta se entienda la adaptación de los recursos y habilidades de la organización con el entorno, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”⁶

3.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Una vez determinados los distintos segmentos de mercados, la empresa puede optar entre tres tipos de estrategias básicas: No Diferenciadas, Diferenciadas y Concentrada.

3.2.1 Estrategia No Diferenciada.

Esta alternativa supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado. La empresa se dirige a todos ellos con la misma estrategia

⁶Administración 2, Lourdes Munch, Pág. 207.



(producto, precio, distribución y promoción). Trata en definitiva, de satisfacer necesidades y demandas distintas con una oferta comercial.

La estrategia No Diferenciada presenta obvias ventajas de costo, por cuanto las economías de escala serán mayores si se concentran todos los esfuerzos en la fabricación de un número reducido de productos y en el desarrollo de una única mezcla de Mercadotecnia.

Sin embargo es difícil que con una estrategia de este tipo puedan satisfacer adecuadamente las necesidades de todos los consumidores.

3.2.2 Estrategia Diferenciada.

Al contrario de la anterior, esta estrategia consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos meta, utilizando también de modo distinto los instrumentos comerciales.

Esta estrategia puede incrementar sustancialmente la demanda total del mercado, por cuanto se satisfacen mejor las necesidades de cada uno de los segmentos. Sin embargo los costos para la empresa de llevar a cabo tal estrategia son mucho más elevados, por cuanto se reducen las economías de escala.

Por ejemplo, algunos bancos para atender al segmento de mercado de mayor utilidad poseen redes comerciales diferenciadas, con organizaciones propias y nombres distintos. También han establecido organizaciones distintas para el servicio de banca telefónica.

3.2.3 Estrategia Concentrada.

Una manera de aprovechar las ventajas del análisis de segmentación es el desarrollo de una estrategia concentrada. La empresa puede detectar la existencia de varios segmentos de mercado relevantes; pero es posible que no sea capaz de atender a todos ellos de un modo adecuado por no disponer de los recursos necesarios. En lugar de tratar de abarcar todo el mercado, le resultará más ventajoso concentrarse sobre uno o pocos segmentos en los



que pueda tener alguna ventaja competitiva (en calidad, precio, distribución, etc.) y obtener una mayor participación de mercado en ellos. La empresa Rolex, por ejemplo, dirige claramente su oferta a los segmentos más elitistas del mercado. Otro ejemplo de estrategia concentrada es el de la empresa de juguetes Lego, que desde 1949 fabrica básicamente un solo tipo de producto, aunque muy versátil, que utiliza piezas de plástico de distintas formas y tamaños para realizar construcciones.

Una estrategia de Mercadotecnia concentrada en uno o pocos segmentos se puede presentar, sin embargo, ciertos riesgos. El debilitamiento de la demanda, los cambios de preferencias de algunos de los segmentos cubiertos o la entrada de nuevos competidores pueden reducir las ventas y utilidades de la empresa, al no estar su oferta suficientemente diversificada.

3. 3 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.

Las Estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Para formular o diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidad, debemos previamente analizar nuestro público objetivo, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permitan satisfacer sus necesidades o deseos, o que tomen en cuenta sus hábitos o costumbres.

Pero además de analizar nuestro público objetivo, también debemos previamente analizar la competencia, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permita aprovechar sus debilidades, o que se basen en las estrategias que estén utilizando y que mejores resultados les estén dando.



Para una mejor gestión de las Estrategias de Marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: Estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocido como las 4 P's o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

Veamos a continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la mezcla de marketing:

3.3.1 Estrategias para el producto.

El producto es el instrumento de Mercadotecnia del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor. De ahí que no se debe considerar el producto a partir de sus características físicas o formales únicamente, sino teniendo en cuenta todos los beneficios que se derivan de su utilización. El diseño de las Estrategias de producto es una de las decisiones más importantes de los responsables de Mercadotecnia por diferentes razones:

- Si un producto no existe, no puede ser valorado ni distribuido. Sin el producto no tiene sentido utilizar los demás instrumentos de Mercadotecnia.
- El producto fundamenta la relación de intercambio. El consumidor satisface sus necesidades gracias al producto y, a cambio, la empresa obtiene un beneficio.
- La Estrategia de producto es una decisión a largo plazo. La formulación de Estrategias de producto no puede ser modificada de una manera fácil ni rápida por los elevados costos que supone cambiar o mejorar su producto (su envase, diseño, calidad, etc.) y porque una modificación puede suponer una variación no deseada de las percepciones del consumidor acerca de la imagen de la marca o de la empresa.



El diseño de Estrategias de producto implica, asimismo, el estudio de otros elementos fundamentales para la comercialización.

Algunas estrategias que podemos formular relacionadas al producto son:

- Agregarle a nuestro producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Cambiarle a nuestro producto el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo.
- Lanzar una nueva línea de producto complementaria a la que ya tenemos; por ejemplo, si nuestro producto consiste en jeans para damas, podríamos lanzar una línea de zapatos o carteras para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto; por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos); por ejemplo, una nueva marca para nuestro mismo tipo de producto pero dedicada a un público con mayor poder adquisitivo.
- Adicionarle a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones.

En cuanto a Estrategias de producto se refiere, sólo hay un cambio, la diferenciación: Los extremos de este camino representarán a un producto totalmente exclusivo o un producto totalmente indiferenciado. En este sentido, señalar que desde la perspectiva situarse en cualquier extremo es muy peligroso.

Íntimamente relacionado con el ámbito de la Estrategia de producto, está el concepto de calidad, el cual representará el grado en que un producto es capaz de cumplir las funciones que de él se esperan, distinguiéndose dos tipos de calidad:



1. Calidad intrínseca. Hace referencia a las características físicas del producto, medibles mediante métodos objetivos, como por ejemplo, resistencia a la fatiga, dureza, rendimiento, dimensiones, y materiales que lo forman.
2. Calidad percibida o extrínseca. Se refiere a aquello que el cliente percibe obtener de dicho producto al usarlo.

Por lo tanto, la Mercadotecnia tratará de analizar por una parte las expectativas del cliente y por otra la calidad extrínseca. Con esto se trata de ajustar el diferencial entre ambas y responder a dichas expectativas, al tiempo que administra óptimamente los recursos disponibles.

3.3.2 Estrategias para el precio.

El precio es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. El precio es el único elemento que aporta ingresos a la empresa. No sólo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga para obtener el producto, sino que también engloba todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costos de buscar y comparar información sobre productos alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento donde hace la compra, etc. Constituye, además, uno de los instrumentos de la mezcla de Mercadotecnia que se fija a corto plazo. Y es que la empresa puede adaptarlo rápidamente según la época del año, las promociones de la competencia, los cambios en los costos de adquisición de las materias primas que se utilizan en la fabricación, etc.

La fijación del precio no es fácil. Un precio alto proporciona un margen elevado para la empresa pero puede desanimar a los consumidores que, aunque desean comprar el producto, acaban adquiriendo uno más barato de la competencia.

En cambio, un precio demasiado bajo puede facilitar la compra del producto por un amplio colectivo, pero quizá se pierde la oportunidad de ingresar un margen significativo en la venta de cada unidad.



Para evitar alguna de estas situaciones, la empresa puede seguir principalmente tres enfoques para la fijación de precios:

1. Orientación al producto: La determinación del precio se basa en los costos de producción, aplicando un margen sobre estos.
2. Orientación a la competencia: La fijación del precio se hace comparando la cadena de valor de la empresa con la cadena de valor de la competencia.
3. Orientación al cliente: El establecimiento del precio idóneo se apoya en el análisis del valor para el cliente.

En este contexto, indicar que el punto idóneo es seguir una política de precios que combine los enfoques descritos, o al menos dos, pues sólo uno es demasiado arriesgado, especialmente en mercados de elevada competencia.

Desde esta perspectiva, la organización puede seguir cinco estrategias genéricas para fijar los precios de los diferentes productos ofertados.

- Estrategia de precios en relación a la competencia. Esta Estrategia implica que la organización establezca los precios de sus productos en función de los precios fijados por sus rivales.

Precios primados: La estrategia de precios más altos que la competencia, también conocida como precios primados, consiste en fijar un precio superior al de los competidores. Este diferencial de precio debe justificarse con: Mayores servicios relacionados al producto o mayor calidad percibida por los consumidores.

Precios descontados: La estrategia de precios más bajos que la competencia, también conocida como precios descontados, consiste en fijar un precio inferior al de los competidores. Esta estrategia se debe ser utilizada cuando: Los servicios relacionados al producto son inferiores a los de la competencia, los consumidores perciben que el producto es de menor calidad o la empresa representa un liderazgo en costos.



- Estrategia de precios de evolución temporal. Este tipo de estrategias habitualmente se aplica en productos nuevos, los cuales se hallan en las primeras fases del ciclo de vida.

Descremar: Consiste en una política de precios altos en la fase de introducción del producto, para ir reduciendo con el paso del tiempo. El objetivo es obtener los mejores clientes del mercado. Así pues tiene como ventajas, una mayor rentabilidad en las primeras etapas de vida del producto, equilibra la demanda cuando existe capacidad de producción y la organización puede crear un “efecto deseo” en otros segmentos de mercado. Pero también es una Estrategia que no se puede aplicar en cualquier situación del mercado, atrae rápidamente a los competidores y la empresa puede quedar rápidamente desposicionada y perder su mercado.

Penetrar: Consiste en establecer un precio bajo durante la fase de introducción de producto aunque con el tiempo puede haber una tendencia alcista. El objetivo es obtener la mayor cantidad de mercado, además de una rápida distribución y consumo. Las ventajas de esta estrategia son: Desanima a la competencia, la producción masiva pueden reducir costos y afianza rápidamente una posición dominante en el mercado en la fase de madurez y/o declive. Como desventajas, una previsión equivocada del desarrollo y volumen del mercado puede arruinar rápidamente a la entidad.

- Estrategias de precios por líneas de productos: Cuando la empresa diseña este tipo de estrategia debe considerar el beneficio global de la línea y no sólo el de cada uno de los productos que la integran. Así pues, resultan claves las relaciones existentes entre las demandas de los distintos productos.

Precios anzuelos o cautivos: Es aplicable cuando el bien o el servicio está compuesto por el producto base y un complemento. Consiste en fijar un precio reducido al precio principal, de manera que se estimulen las ventas y se asegure una demanda de los complementos. En servicio se denomina también precio con dos partes, pues existe una parte fija (cuota de abono) y otra variable, en función del uso de dicho servicio.



Líder de pérdidas: Cuando la elasticidad cruzada entre productos es intensa, la empresa puede tener a la venta productos que no le aporten beneficios, incluso generen pérdidas para lanzar otros productos más rentables y de mayor precio.

Precio de paquete: Es aplicable con productos de la línea que son complementarios, como los accesorios u opciones. De esta manera, pueden venderse todos juntos en un único lote, fijando un precio para este que resulte inferior a la suma de los precios parciales de sus componentes. Con esta medida, se pretende estimular un mayor consumo de productos complementarios, la cual no se produciría sin esta bonificación.

- **Discriminación de precios:** Un mismo satisfactor discrimina precios para distintos colectivos y/o momentos de uso sin ninguna otra variación en los beneficios del producto. En otras palabras, se vende un mismo producto en diferentes segmentos del mercado con la única diferencia de aplicar un precio distinto en función del segmento al cual se dirige.

Precios de profesionales: Algunos profesionales aplican precios estandarizados, normalmente regulados por su colegio profesional, por servicios específicos, con independencia del tiempo que tarden en prestarlos.

Precios éticos: En determinadas situaciones, los profesionales pueden aplicar precios distintos según el fin social del producto ofertado.

Precios fijos o variables: Bajo un precio fijo, el producto es vendido con las mismas condiciones a todos los clientes. Es decir, se aplica el mismo precio con independencia de las características del cliente. Por el contrario, un precio variable supone que el precio se negocia en cada intercambio.

Precios no lineales: Cuando un cliente adquiere una cantidad de producto superior a la normal, se le puede aplicar una reducción en el precio por volumen de compra.

Aplazamiento del pago: Se difiere total o parcialmente el pago del producto durante un periodo de tiempo preestablecido, fijando uno o varios vencimientos y, pudiendo establecerse un incremento por intereses sobre el importe aplazado.



- Estrategia de precios psicológicos: Cuando la empresa conoce perfectamente a su público objetivo estará en disposición de fijar un precio acorde a las percepciones y comportamientos de compra de este, pudiendo aplicar tres estrategias:

Precios redondeados en impares: Existe un cambio de percepción del consumidor a pequeñas diferencias de precios, normalmente en los cambios de decenas y centenas. En este sentido, un precio redondeado por arriba, suele ser asociado por el cliente con un producto de mejor calidad que el resto. Por el contrario, un precio impar, se asocia con productos de calidad inferior. Esta estrategia es adecuada para productos o marcas de categoría menor y/o acciones promocionales muy concretas. No es aconsejable para productos de prestigio y de lujo.

Precios de prestigio: Consiste en aplicar precios elevados cuando el cliente perciba cierta superioridad del producto respecto a los competidores. En este contexto, el precio tiene un importante valor simbólico y, por lo tanto, la reacción ante bajadas de precio conlleva una pérdida de consumo a medio y largo plazo.

Precios según el valor percibido: Se trata de fijar el precio de los productos en función de la utilidad percibida por el cliente, es decir, según el grado en el cual el cliente considera que dicho producto satisface sus necesidades. En definitiva, esta estrategia es la que más se aproxima a los postulados de Mercadotecnia.

Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto con el fin de aprovechar las compras hechas como producto de la novedad del producto.
- Reducir nuestros precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas.
- Aumentar nuestros precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.



- Reducir nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.
- Aumentar nuestros precios por encima de los de la competencia con el fin de crear en nuestros productos una sensación de mayor calidad.
- Ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.

3.3.3 Estrategias para la plaza o distribución.

Son las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta. La distribución engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica o produce hasta el consumidor final. Los canales de distribución, de los que pueden formar parte varias organizaciones externas a la empresa, intervienen en este proceso al encargarse de poner los bienes y servicios a disposición del consumidor en el lugar y el momento que más le convienen. Las decisiones acerca de los canales de distribución son complejas y difíciles de modificar, dado que suelen involucrar a terceras partes, como mayoristas y minoristas, que desarrollan un papel importante en la comercialización del producto. Por este motivo, se suele considerar que son decisiones a largo plazo.

El papel de la distribución es reducir las disparidades que existen entre los lugares, momentos, los modos de fabricación y de consumo, con la creación de utilidades, lo que se ha denominado valor añadido de la distribución. En este sentido, se han descrito seis funciones básicas de la distribución:

1. Transportar: Toda tarea necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
2. Fraccionar: Actividades dirigidas a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que correspondan con las necesidades de los clientes y usuarios.



3. Almacenar: Trabajos que aseguren el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o del uso.
4. Surtir: Actividades que permiten la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso.
5. Contactar: Tareas que faciliten la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
6. Informar: Todas aquellas actividades que permiten mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Algunas estrategias que podemos establecer relacionadas a la plaza o distribución son:

- Hacer uso de intermediarios (por ejemplo, agentes, distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de nuestro producto.
- Abrir un nuevo local comercial.
- Crear una página web o una tienda virtual para nuestro producto. Ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).
- Aumentar el número de vehículos distribuidores o de reparto.

3.3.4 Estrategias para la promoción o comunicación.

La promoción o comunicación consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir,



estimular o motivar su compra, consumo o uso. Engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa de que el producto existe, así como de sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprar y facilitar el recuerdo del producto y una imagen favorable de la organización. Estos objetivos se consideran intermedios en la consecución de un objetivo final: Influir en las actividades y comportamientos de compra respecto al producto de la empresa. La promoción actúa a corto plazo, ya que resulta relativamente rápido tomar decisiones en la materia y llevarlas a la práctica.

Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción o comunicación son:

- Ofrecer la oferta de adquirir dos productos por el precio de uno.
- Ofrecer la oferta de adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Trabajar con cupones o vales de descuentos.
- Brindar descuentos especiales en determinados productos y en determinadas fechas.
- Crear un sorteo o un concurso entre nuestros clientes.
- Darle pequeños regalos u obsequios a nuestros principales clientes.
- Anunciar en diarios o en revistas especializadas.
- Anunciar en sitios de anuncios clasificados en Internet.
- Participar en una feria o exposición de negocios.
- Habilitar un puesto de degustación.
- Organizar algún evento o actividad.
- Colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de nuestra empresa.
- Colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de nuestra empresa.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.
- Imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación.



3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Gran parte del éxito administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretende obtener, así como el análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas estas actividades se realizan a través de la planeación, en la que se trata no sólo de predecir el camino que debemos de transitar sino también de anticipar su rumbo, maximizar riesgos, y si es posible mejorar las condiciones futuras.

De esta forma, la planeación es una actividad clave para para cualquier empresa en la que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la Planeación Estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como el proceso.

La Planeación Estratégica es un proceso que sienta las bases de la actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan qué debe hacerse a lo largo del plazo para lograr las metas organizacionales.

“Una definición apropiada de Planificación Estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. En otras palabras, se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejora



su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes así como los retos y las oportunidades futuras.”⁷

Otro aspecto importante es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características más significativas de la Planificación Estratégica son:

- Asignar recursos disponibles en acciones clave.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Detectar amenazas y oportunidades previsibles en el futuro.
- Fomentar la participación de los agentes decisorios.

Para llevar a cabo la Planeación Estratégica es necesaria la creación de un Plan Estratégico, el cual es un documento que recoge un conjunto de estrategias desarrolladas a través de objetivos y acciones, debidamente concretadas y ordenadas en el tiempo.

Otro elemento fundamental dentro de la Planeación Estratégica es que su parámetro principal es la efectividad.

⁷PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES, José Miguel Fernández Güell, pág. 46.



3.5 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Los modelos de análisis estratégico intentan orientar la reflexión que para efectos de una Planeación Estratégica se efectúan con la finalidad de:

- a) Definir la posición actual o potencial de la empresa en cada uno de los segmentos de mercado donde se desarrolla o desea desarrollarse y que constituyen su portafolio de actividades.
- b) Elegir conforme a la posición definitiva, la (s) estrategia (s) que habrá (n) de seguirse por cada una de las actividades en particular, con la finalidad de que el portafolios global tenga un equilibrio en el corto y en el largo plazo.

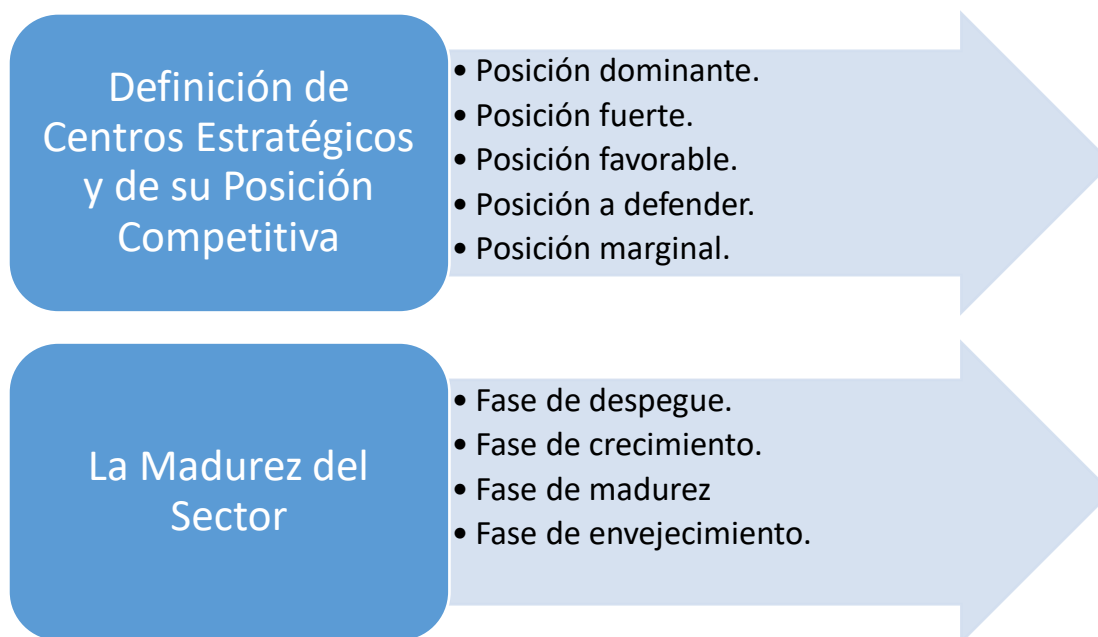
Los modelos de análisis estratégico a los que hacemos referencia han sido desarrollados en los últimos años por los despachos de consultoría más importantes de Estados Unidos de América y se han utilizado en grandes empresas americanas y europeas en los últimos años.

MODELO ADL

Desarrollado por el despacho de consultoría Arthur D. Little.

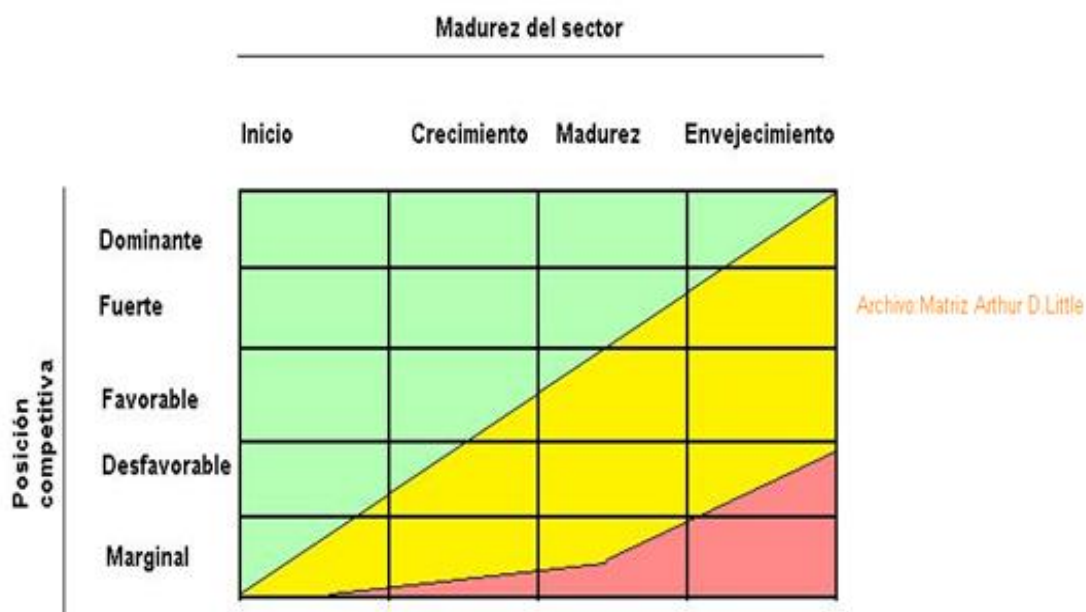
Este modelo consiste en identificar y agrupar las actividades homogéneas de la empresa, las cuales comprenden un producto o un grupo de productos claramente independientes. Estos centros estratégicos servirán de estrategia para ubicar la posición competitiva de la firma donde se infiere que cada centro estratégico sea un elemento dinámico susceptible de ser modificado con el tiempo ya sea obteniendo un mejoramiento en la posición o debilitando la anterior.

El grado de madurez de un sector resulta de un criterio de clasificación basado en la experiencia, el cual comprende la observación del comportamiento de indicadores, la tasa de crecimiento del sector, concentración del mercado, condiciones de acceso al sector, tecnología, etc.



La matriz está formada por:

- En el eje de ordenadas está representada la Posición Competitiva, determinada por cinco niveles: Dominante, fuerte, favorable, desfavorable y marginal.
- En el eje de abscisas está representado el ciclo de vida, con las etapas vitales que se encuentren la industria.



- La zona verde se denomina Desarrollo Neutral. Esta zona supone el compromiso de todos los recursos necesarios para obtener el desarrollo y el objetivo será potenciar el desarrollo de los negocios situados en esta zona.
- La zona amarilla se denomina Desarrollo Selectivo. En esta zona los negocios poseen una posición competitiva media o débil. El objetivo será potenciar selectivamente los negocios de la zona.
- La zona roja se denomina Abandono. En esta zona la empresa deberá de abandonar el mercado por su débil posición.

Para reconocer cada una de las fases del ciclo de vida de la industria, el modelo propone ciertos indicadores:

- La Tecnología.
- Tasa de crecimiento.
- Grado de concentración de competidores.
- Barreras de entrada y salida.



Igualmente para determinar la posición competitiva se proponen:

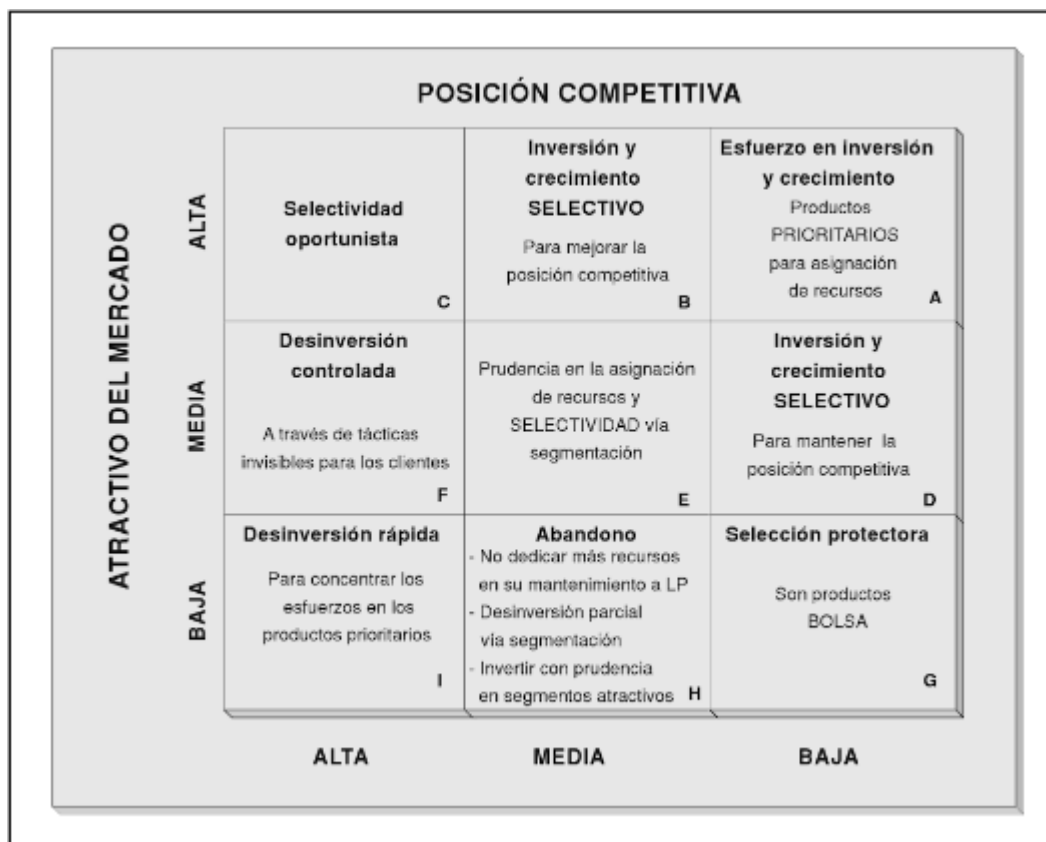
- La rentabilidad.
- Grado de integración vertical.
- Nivel de utilización de la capacidad productiva.
- Nivel tecnológico.

MODELO McKINSEY

Desarrollado por el despacho de consultoría McKinsey.

La combinación de los dos conceptos sobre los que este modelo fundamenta su análisis permite obtener una matriz, la cual muestra la posición de los diferentes frentes estratégicos de la empresa. Estas posiciones guían las decisiones de la empresa para:

1. Desarrollar las zonas interesantes donde posee un verdadero potencial.
2. Retirarse en mayor o menor grado de zonas que no le sean favorables.





En el diseño del matriz atractivo-competitividad distinguimos cuatro fases sucesivas: La identificación de los factores relevantes externos e internos, la valuación y la ponderación de esos factores, el posicionamiento de los negocios en la matriz y las recomendaciones estratégicas.

Para fijar lo que denominamos atractivo el mercado, no basta con conocer su tasa de crecimiento, sino que se hace necesaria la utilización añadida de un conjunto de variables de mercado, competitivas, financieras, económicas, tecnológicas y sociopolíticas. De forma similar, para estudiar la competitividad de un producto no es suficiente efectuar una comparación sobre la participación relativa en el mercado, por el contrario, se hace indispensable el recurso a un conjunto de variables que reflejen su situación más o menos ventajosa.

Sobre la identificación de los factores externos hay que señalar: El conjunto de características del mercado donde opera la empresa, su estructura competitiva, así como los aspectos de tipo económico, tecnológico, legal, etc. Por otra parte, los factores internos son todos aquellos medios de que dispone la empresa para actuar en el mercado. En la detección del conjunto de factores externos e internos es imprescindible la experiencia y profesionalidad de las personas vinculadas a la realidad empresarial en estudio. No existe un procedimiento estructurado para la tarea de identificación de los factores externos e internos relativos a cada negocio, y deben ser los directivos de la empresa, desde su particular visión, los que han de proceder a la búsqueda de los factores a analizar. Se puede tomar como referencia una lista estándar de factores, aunque se considera más constructivo a largo plazo partir de cero y realizar el esfuerzo que supone la búsqueda e identificación de los factores relevantes para cada situación. Las variables a considerar dependerán principalmente de la naturaleza de los productos y de las pautas de comportamiento del consumidor y, por ello, serían diferentes para cada mercado.



Identificados los factores externos e internos, el siguiente paso es cuantificar cómo contribuyen a hacer atractivo el mercado en el que trabaja la empresa e influyen en la competitividad del negocio. El método para obtener estas valoraciones es necesario la colaboración de expertos directivos.

Algunos autores definen tres niveles (alto, medio y bajo), a los que se asignan unas puntuaciones de 1, 0.5 y 0. También es necesario obtener una ponderación de la importancia relativa que cada factor representa sobre el total del atractivo del mercado y competitividad de la empresa, pues el hecho de que se hayan identificado como factores significativos no quiere decir que posean idéntica importancia.

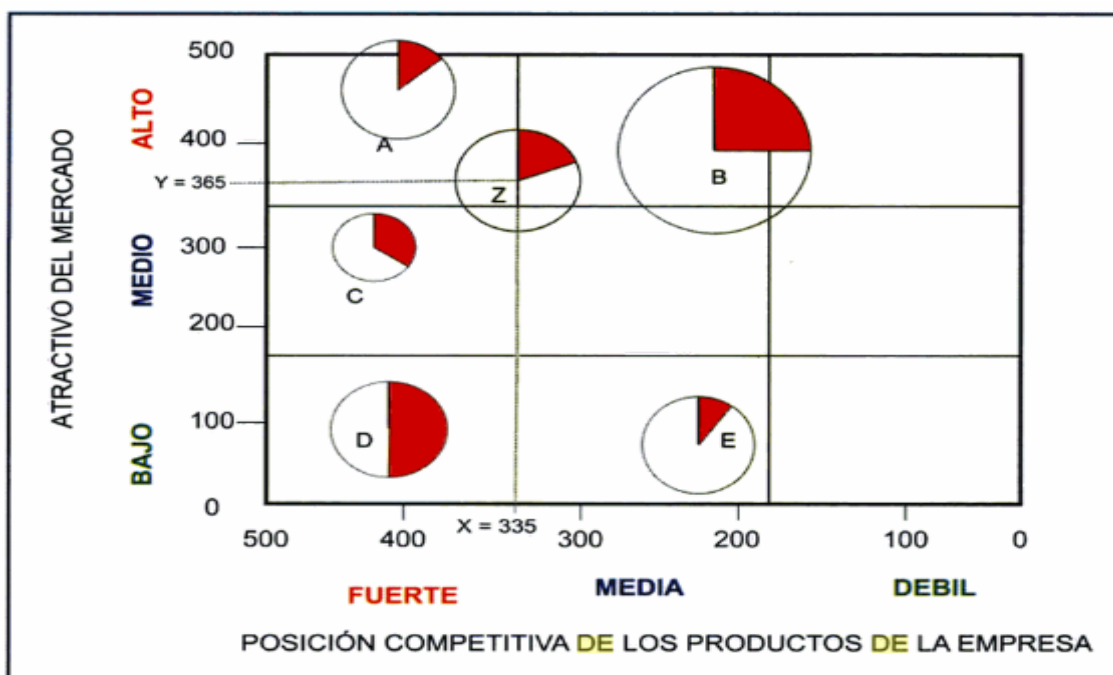
Hechas estas valoraciones, se procede a obtener una medida cuantitativa sobre el atractivo del mercado y otra sobre el nivel de competitividad del producto con el fin de poder representarlo gráficamente en la matriz.



FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ATRACTIVO DEL MERCADO Y A LA POSICIÓN COMPETATIVA DE LOS PRODUCTOS

ATRACTIVO DE SU MERCADO	POSICIÓN DE SU PRODUCTO
Factores de mercado	
<ul style="list-style-type: none"> -Tamaño (Euros o unidades) -Tasa de crecimiento anual -Poder de negociación de los proveedores y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuota de mercado -Cuota de mercado en los segmentos -Poder de negociación de sus clientes y sus proveedores
Factores competitivos	
<ul style="list-style-type: none"> -Grado de concentración -Entradas y salidas -Sustitución por nueva tecnología -Niveles y tipos de integración 	<ul style="list-style-type: none"> -Tasa de cambio de su cuota de mercado -Vulnerabilidad ante la nueva tecnología -Niveles y tipos de integración -Segmentos en los que trabaja
Factores financieros y económicos	
<ul style="list-style-type: none"> -Márgenes de contribución -Barreras de entrada y salida -Utilización de la capacidad de producción del sector 	<ul style="list-style-type: none"> -Sus márgenes -Economías de la empresa -Utilización de la capacidad de la producción de la empresa.
Factores tecnológicos	
<ul style="list-style-type: none"> -Madurez y volatilidad -Complejidad -Tecnología de producción necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> -Habilidades tecnológicas -Protección de patentes -Nivel de destreza
Factores políticos del entorno	
<ul style="list-style-type: none"> -Leyes y normativas -Factores humanos 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de adaptación -Relaciones sociales intraempresa

MATRIZ ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD





En el eje vertical se ubica el atractivo de mercado y en el horizontal la posición competitiva de la empresa. En la representación, la dimensión de las circunferencias ha de ser proporcional al volumen de ventas de cada producto en la empresa. También se representa la cuota que cada producto tiene en su mercado a través de la porción sombreada de cada circunferencia. Así, el producto B sólo controla el 25% de su producto-mercado, pero el producto D llega a vender el 50%.

El enfoque McKinsey propone una serie de estrategias genéricas consideradas como idóneas en función del área de la matriz en la que se encuentra el negocio.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN LA MATRIZ ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD

		<i>Posición competitiva de los productos de la empresa</i>		
		Fuerte	Media	Débil
<i>Atractivo del mercado</i>	Alto	1 Esfuerzo en inversión y crecimiento.	2 Inversión y crecimiento selectivo.	3 Selección oportunista.
	Medio	4 Inversión y crecimiento selectivo.	5 Selectividad.	6 Cosechar con tácticas invisibles.
	Bajo	7 Selección protectora.	8 Cosechar con tácticas visibles.	9 Desinvertir rápidamente.



Recomendaciones Estratégicas.

En la zona de atractivo alto del mercado:

- Esfuerzo en inversión y crecimiento. Los productos situados en esta zona ostentan la posición de liderazgo en un mercado muy atractivo. Deben tener, por tanto, prioridad en cuanto a la asignación de recursos con el fin de maximizar las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.
- Inversión y crecimiento selectivo. Dada su posición media, se debe proceder a la identificación de los segmentos con más alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menos, la posición actual y solventar los puntos débiles. Se deben reforzar sus áreas más débiles para lograr el liderazgo.
- Selección oportunista. La empresa seleccionará aquellos negocios que posean un potencial de crecimiento mayor para invertir y mejorar su posición, renunciando en aquellos en los que no tiene previsto crecer en el futuro.

En la zona de atractivo medio del mercado:

- Inversión y crecimiento selectivo. Cuando los productos estén situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo, se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.
- Selectividad. La prudencia se impone a la hora de trabajar en aquellos negocios en los que tanto el atractivo del mercado como la posición empresarial es media; se aconseja invertir selectivamente y especializarse sólo en mercados que estén, al menos, estabilizados. También son interesantes las acciones tendientes a concentrarse en mercados de rentabilidad media y de bajo riesgo.
- Cosechar a través de tácticas invisibles. Con esta expresión se alude al proceso de desinversión controlado, e incluso disfrazado, por parte de la



empresa por el cual se mantiene el producto en los niveles mínimos de costo con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.

En la zona de atractivo bajo del mercado:

- Selección protectora. No es aconsejable la asignación de recursos procedentes de otros negocios. Además ni siquiera se deben reinvertir la totalidad de flujos de caja generados. Son productos situados en mercados declinantes, por lo que, o bien se buscan huecos del mercado para una especialización rentable, o bien se trata de alcanzar la máxima rentabilidad en un corto periodo de tiempo exprimiendo el mercado.
- Cosechar a través de tácticas visibles. La empresa posee ciertas ventajas respecto a la competencia que debe aprovechar en su proceso de desinversión; se considera explícitamente la salida de mercado. Hay que proteger la posición de aquellos productos ubicados en segmentos rentables.
- Desinversión rápida. Se han de contemplar las alternativas de ventas o eliminación de modo que se perjudique lo menos posible a la cartera de la empresa y a su imagen frente a sus actuales compradores.

Limitaciones.

1. El primer inconveniente viene derivado del propio cálculo de las dimensiones multivariantes. Para el correcto diseño de esta matriz es imprescindible contar, en la identificación y valoración de las variables en estudios, con los juicios de un conjunto de directivos y expertos.
2. La dificultad para establecer puntuaciones se acentúa en la dimensión atractivo del mercado, ya que sobre la dimensión competitividad se pueden establecer comparaciones con la competencia, lo cual facilita la tarea.
3. Por otro lado, las dimensiones multivariantes pueden ocultar diferencias importantes entre unidades de negocio. Dos negocios pueden haber obtenido el mismo resultado total en atractivo y competitividad y sus características específicas ser muy distintas. No obstante, si quedan posicionados en el mismo lugar, las recomendaciones estratégicas serán idénticas.



4. La obtención de valoraciones de los expertos es un inconveniente debido a las dificultades para su localización, la obtención de su colaboración y la necesaria remuneración por el tiempo empleado en la elaboración de la matriz.
5. Otra limitación del modelo es la posible redundancia de las variables, hecho que puede ser agravado por un mal uso de las ponderaciones.

MODELO BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

El Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría gerencial, inventó y popularizó la Matriz de Crecimiento/Participación, que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota del mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detectada, así se obtiene:

Los ocho círculos representan los tamaños y posiciones actuales de ocho unidades de negocios de una empresa hipotética. El volumen de ventas de cada negocio es proporcional al área del círculo así pues los negocios más grandes son el cinco y el seis. La ubicación de cada unidad de negocios indica la tasa de crecimiento del mercado y su participación relativa en el mercado.

La tasa de crecimiento del mercado en el eje vertical indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el que el negocio opera, una tasa de crecimiento del mercado de más del 10% se considera alta.

La participación relativa en el mercado que se mide en el eje horizontal se refiere a la participación de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en relación con la de su competidor más grande del segmento. Una participación relativa en el mercado de 0.1 implica que el volumen de ventas de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del líder, una participación relativa de 10 implica que la UEN de la empresa es el líder y tiene 10 veces más ventas que su competidor más cercano en ese mercado.



La Matriz de Crecimiento/Participación se divide en cuatro celdas, cada una de las cuales indica un tipo distinto de negocios:

1. Interrogaciones: Son negocios que operan en mercados de alto crecimiento pero su participación en el mercado es relativamente baja. Casi todos los negocios inician como interrogaciones cuando una empresa trata de ingresar en un mercado de rápido crecimiento en el que ya hay un líder. Una interrogación requiere mucho efectivo ya que la empresa tiene que gastar dinero en planta, equipo y personal para no quedarse atrás en un mercado de rápido crecimiento, el término interrogación es apropiado porque la empresa tiene que meditar bien si debe seguir invirtiendo dinero o no en ese negocio.
2. Estrellas: Si un negocio que es una interrogación tiene éxito, se convierte en estrella. La estrella es el líder de un mercado de rápido crecimiento. Una estrella no necesariamente produce un flujo de efectivo positivo para la empresa, esta debe gastar fondos sustanciales para seguir el ritmo del crecimiento del mercado y defenderse de los ataques de los competidores.
3. Vacas: Cuando la tasa de crecimiento anual de un mercado baja en menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca de dinero si sigue teniendo la participación relativa más alta en el mercado. Una vaca produce mucho efectivo para la empresa, esta no tiene que financiar la expansión de capacidad porque la tasa de crecimiento se ha frenado puesto que el negocio es líder en su mercado, disfruta de economías de escala y márgenes de utilidades más amplios. La empresa utiliza estos negocios para pagar sus facturas y sostener otros negocios.
4. Perros: Los perros son negocios que tienen participación baja en mercados de lento crecimiento, por lo regular estos generan bajas utilidades o incluso pérdidas.

Después de graficar sus diversos negocios en la Matriz de Crecimiento/Participación, una empresa debe determinar si su cartera es saludable o no. La siguiente tarea de la empresa es determinar qué objetivo,



estrategia y presupuesto asignará a cada Unidad Estratégica de Negocios. Se pueden seguir cuatro estrategias:

1. Construir: Incrementar la participación del mercado.
2. Aguantar: El objetivo es conservar la participación del mercado.
3. Cosechar: El objetivo es incrementar el flujo de efectivo a corto plazo, sin perder el efectivo a largo plazo. La cosecha implica la decisión de retirarse de un negocio implementando un programa de gastos.
4. Desinvertir: El objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos se pueden aprovechar en otra cosa.

Con el paso del tiempo, las Unidades Estratégicas de Negocios cambian de posición en la Matriz de Crecimiento/Participación, por esta razón las empresas deben examinar no sólo las posiciones actuales de sus negocios en la matriz sino también el movimiento de sus posiciones. Cada negocio se debe estudiar desde la perspectiva de donde estuvo en años pasados y a dónde irán en años futuros.





MÉTODO SECTORIAL.

- Acuerdo inicial.
- Identificación de expectativas, percepciones e intereses de los actores involucrados.
- Análisis de los factores que componen la trama estratégica del sector (influida por el conocimiento e información que se tenga del sector). Es mejor hacer diagnósticos participativos.
- Análisis de factores contextuales y tendencias que influyen en el sector.
- Identificación del proceso estratégico (afectables por políticas públicas viables en los que los actores participen).
- Formulación de políticas estratégicas (que trasciendan las tendencias inerciales).
- Adopción y comunicación del plan.
- Ejecución del plan (interactuando con los actores relevantes e involucrados).
- Monitoreo permanente para adecuar el plan.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL

Elaborada por Carlos Matus.

Sirve para la formulación de agendas políticas. Se busca que participen todos los actores sociales. La Planeación Estratégica Situacional se constituye en una herramienta para que cada uno defina su plan.

Etapas básicas:

- Identificación y marcación del problema (se constituye el árbol del problema, se formulan escenarios y el árbol de apuestas estratégicas).
- Identificación y descripción de actores actuales y potenciales (según la posición de cada problema)
- Motivación y afinidad de actores.
- Definición de meta estrategias.



Preguntas:

- ¿Con quién colaboraremos o haremos alianzas?
- ¿Para qué?
- ¿Cómo?
- ¿Qué probabilidades de éxito habrá con distintos aliados?
- ¿Con base a qué marco ético ideológico se desarrollan las alianzas?
- ¿Es posible establecer un trueque entre pérdidas y beneficios?

ANÁLISIS FODA

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”.⁸

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis de entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de la organización (perspectiva interna).

- La perspectiva interna: Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: Mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

El análisis se enfoca solamente en los factores clave para el éxito de la empresa. Una vez completa la fase de levantamiento de la información, sigue el análisis. Se valora si la información indica algo que ayudará a la

⁸ EL PLAN DE NEGOCIOS, Dra. Avelina Koenes, Pág. 157.



organización en el logro de sus objetivos (una fuerza o una oportunidad), así como la identificación de obstáculos que deben ser vencidos o reducidos hasta donde sea posible para alcanzar resultados deseados (una debilidad o una amenaza).

Fortalezas y debilidades.

Considera ambos aspectos en áreas como Análisis de Recursos (Capital, activos fijos, equipos, etc.), Tecnología y conocimiento (Recursos humanos, sistemas de información, potencial de innovación), Análisis de actividades (Organización formal, recursos gerenciales, recursos estratégicos, etc.), y Análisis de riesgo (Número y naturaleza de los objetivos, flujos financieros, etc.).

Al evaluar las fortalezas de una organización conviene agruparlas para su tratamiento.

- Fortalezas comunes. Son las condiciones operativas indispensables para el funcionamiento de la organización. No son exclusivas de una empresa. Son comunes fortalezas compartidas por un número importante de instituciones o empresas que operan en el mismo ramo, de manera que todas puedan responder con estrategias similares.
- Fortalezas distintivas. Son aquellas fortalezas que son exclusivas de nuestra organización o que son compartidas sólo por un reducido número de instituciones. Contar con fortalezas distintivas siempre proporciona una ventaja competitiva. Estas condiciones se originan en el desarrollo de la vida e historia empresarial y en el éxito del sector industrial que la hacen única e irrepetible.

Las debilidades son, principalmente, los aspectos que limitan la inserción de la organización en su contexto, que le impiden crear o adaptar sus objetivos, o seleccionar e implementar estrategias.



En muchos casos, las debilidades son el lado contrario de las fortalezas, de manera que la lista de cuestionamientos que se sugiere revisar para la evaluación de las fortalezas es funcional también para compendiar las debilidades.

Oportunidades y amenazas.

Una oportunidad es un aspecto específico de una variable externa que, al ser analizado, indica que es aprovechable y que se cuenta con la capacidad para hacerlo; por lo tanto, constituye una ventaja. Las oportunidades organizacionales regularmente se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Muchas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas sostenidas, que crean un clima general de desarrollo y optimismo. Algunas se refieren a transformaciones específicas de conocimiento y tecnología que podrían significar beneficios locales delimitados para la organización. Un ejemplo puede ser los cambios que ocurrieron en la tecnología informática y su impacto en la recaudación eficiente de los impuestos para la Secretaría de Hacienda.

Una amenaza es un aspecto concreto de una variable del entorno que, al ser analizado, revela la falta de capacidad para enfrentarlo. Actuar en estos contextos pone a la organización en una posición de desventaja. Las amenazas organizacionales aparecen recurrentemente en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos estándares de desempeño. Normalmente se origina en tendencias sociales y económicas fuera del control de la organización, muchas en el desarrollo de la competencia. Un ejemplo son las determinaciones vinculadas de salarios mínimos



<p>DEBILIDADES</p> <p>O punto débil es una carencia de la empresa con relación a sus competidores.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas, a una merma del atractivo de ese mercado.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>O punto fuerte es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico.</p>



CAPÍTULO 4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA





4.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

La industria automotriz está integrada por dos sectores: Terminal y autopartes. Para efectos de este capítulo nos enfocaremos en las actividades del sector terminal y la manufactura de motores.⁹

4.1.1 Segmentación por línea de trabajo.

Generalmente, a nivel internacional, la industria terminal divide la producción de vehículos automotores en dos segmentos: Vehículos ligeros y vehículos pesados. Sin embargo, este estudio retoma la segmentación que se realiza específicamente en la industria mexicana.

Vehículos ligeros.

Vehículos de motor utilizados para el transporte de pasajeros que no contienen más de ocho asientos (incluido el conductor).

Vehículos comerciales ligeros.

Vehículos de motor utilizados para el transporte de productos y personas, en esta categoría se encuentran la pickups, SUV, minivan y camiones panel.

Vehículos pesados.

Vehículos utilizados para el transporte de mercancías, su peso es mayor a siete toneladas.

Autobuses

Vehículos utilizados para el transporte de más de ocho pasajeros, con una capacidad de más de siete toneladas.

• ⁹LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA: SITUACIÓN ACTUAL, RETOS Y OPORTUNIDADES, ProMexico, 2016.



Internacionalmente, los vehículos se clasifican en: Automóviles para pasajeros y vehículos comerciales (incluyendo vehículos comerciales ligeros, camiones pesados y autobuses)

4.1.2 Panorama global.

En 2015 China se mantuvo como el mayor fabricante de vehículos en el mundo, seguido por Estados Unidos y Japón.

De acuerdo con el ranking de 40 países elaborado por la Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), México ocupó el séptimo lugar entre los principales productores a nivel mundial en 2015, por encima de países como Brasil, España, Canadá, Francia, Rusia, Reino Unido y Bélgica.

TABLA 1. PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES, 2011 - 2015
(millones de unidades)

#	2011	2012	2013	2014	2015
1	China-18.8	China-19.2	China-22.1	China-23.8	China-24.5
2	EUA-8.6	EUA-10.3	EUA-11.0	EUA-11.7	EUA- 12.1
3	Japón-8.3	Japón-9.9	Japón-9.6	Japón-9.8	Japón-9.3
4	Alemania-6.3	Alemania-5.6	Alemania-5.7	Alemania-5.9	Alemania-6.0
5	Corea del Sur-4.6	Corea del Sur-4.5	Corea del Sur-4.5	Corea del Sur-4.5	Corea del Sur-4.5
6	India-3.9	India-4.1	India-3.9	India-3.8	India-4.1
7	Brasil-3.4	Brasil-3.3	Brasil-3.7	México-3.4	México-3.6
8	México-2.7	México-3.0	México-3.0	Brasil-3.1	España-2.7
9	España-2.3	Tailandia-2.4	Tailandia-2.5	España-2.4	Brasil-2.4
10	Francia-2.2	Canadá-2.4	Canadá-2.4	Canadá-2.4	Canadá-2.3

Fuente: ProMéxico con información de OICA, AMIA y ANPACT



Con respecto a este ranking, cabe resaltar la caída en la producción brasileña debido a una disminución en el tamaño de mercado interno, así como el crecimiento de la industria automotriz española.

4.1.3 Producción.

La manufactura de los vehículos representa el 62.1% de la producción total de la industria automotriz, mientras que la participación del sector de autopartes es de 37.9%.

Vehículos ligeros.

En 2015, la producción mundial de vehículos ligeros alcanzó un valor de 1,498 miles de millones de dólares, con un total de 86.9 millones de unidades producidas, lo que representó un crecimiento en términos de valor de 6.7% con respecto a 2014.

Se estima que para 2020 la producción mundial de vehículos ligeros tendrá un valor de 1,649 miles de millones de dólares, con un volumen de 105.9 millones de unidades producidas, lo que significa que la industria registrará una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 1.9% entre 2015 y 2020.

Vehículos pesados.

El segmento de vehículos pesados registró una producción de 3.7 millones de unidades en 2015, con un valor total 252,000 millones de dólares, lo que representó un crecimiento en términos de valor de 9.1% con respecto a 2014.

Se espera que para 2020 el valor de la producción de vehículos pesados será de 280,000 millones de dólares, con un TMCA de 2.2% entre 2015 y 2020.



Motores

A nivel internacional las empresas productoras de vehículos están delegando cada vez más la manufactura de ciertas partes y componentes de los vehículos a empresas Tier 1; sin embargo, conservan la producción de ciertos procesos y componentes, como los motores.

A nivel global, la industria cuenta con 9,567 empresas dedicadas a la manufactura de motores, entre las que más destacan: Toyota, Volkswagen, GM, Ford, Daimler, Cummins Inc. y Detroit Diesel, entre otras.

Se espera que para 2020, el número de empresas dedicadas a la manufactura de motores habrá crecido 12.8%, para alcanzar un total de 10,796.

El principal nicho de consumo de motores a nivel internacional son las empresas manufactureras de equipo original (OEM) con 44.6% de la participación; le siguen las empresas manufactureras de equipo no pertenecientes a la marca original (mercado post venta) (26.4%), la exportación hacia otras plantas - comercio internacional – (18.0%) y la reconstrucción de motores (11.0%).

En el mercado de empresas que producen equipo pero no pertenecen a la marca original del vehículo (mercado post venta), la producción está ligada al ciclo de remplazo, tanto de los motores como de los vehículos, y a los accidentes que se derivan en la sustitución del motor. El mayor consumidor del nicho de reconstrucción de motores es la industria de vehículos pesados; sin embargo, el consumo está creciendo en el segmento de vehículos ligeros.

Los mayores retos en la producción de motores son las regulaciones ambientales impuestas por los gobiernos, así como la demanda de los consumidores de vehículos con mayor eficiencia energética.

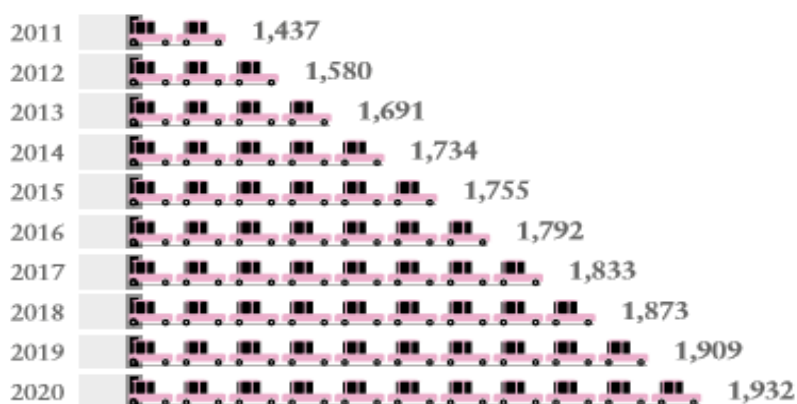


4.1.4 Consumo.

En 2015, las ventas de vehículos ligeros a nivel global tuvieron un valor estimado de 1,755 miles de millones de USD, con un crecimiento de 1.2% con respecto a 2014. Se espera que para 2020 las ventas de vehículos ligeros alcancen un valor de 1,932 miles de millones de dólares, lo que significará una Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) de 1.9% entre 2015 y 2020.

GRÁFICA 1. CONSUMO MUNDIAL DE VEHÍCULOS LIGEROS, 2011 - 2020

(miles de millones de dólares)



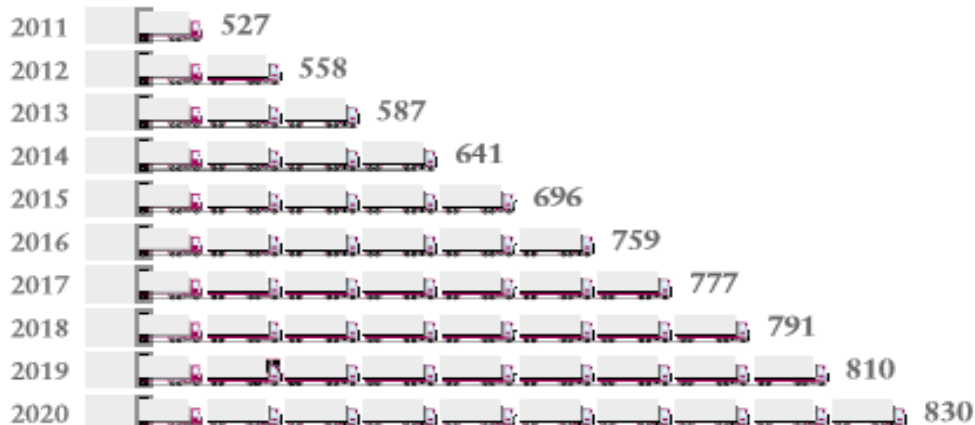
Fuente: ProMéxico con información de MarketLine

En 2015, el segmento de vehículos pesados alcanzó un valor de 696 miles de millones de dólares a nivel global, lo que significó un crecimiento de 8.5%, con respecto a 2014.

Se estima que para 2020 el segmento de vehículos pasados tendrá un valor de 830 miles de millones de dólares, lo que significará Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) de 3.6% de 2015 a 2020.



GRÁFICA 2. CONSUMO MUNDIAL DE VEHÍCULOS PESADOS, 2011 - 2020
(miles de millones de dólares)



Fuente: ProMéxico con información de MarketLine

En lo que respecta al mercado de motores a nivel internacional, se calcula que durante 2015 se registraron ventas por 280 miles de millones de dólares, lo que representó una disminución de 3.9% con respecto a 2014.

Se estima para 2020, la industria de manufactura de motores generará ventas por 297 miles de millones de dólares, con una Tasa Media de Crecimiento Anual de 1.4% entre 2015 y 2020. Asimismo, se espera que la industria del reemplazo de motores tendrá un crecimiento del parque vehicular en países emergentes.



GRÁFICA 3. CONSUMO DE MOTORES, 2011 - 2020
(miles de millones de dólares)



Fuente: ProMéxico con información de IBIS World

4.1.5 Distribución geográfica.

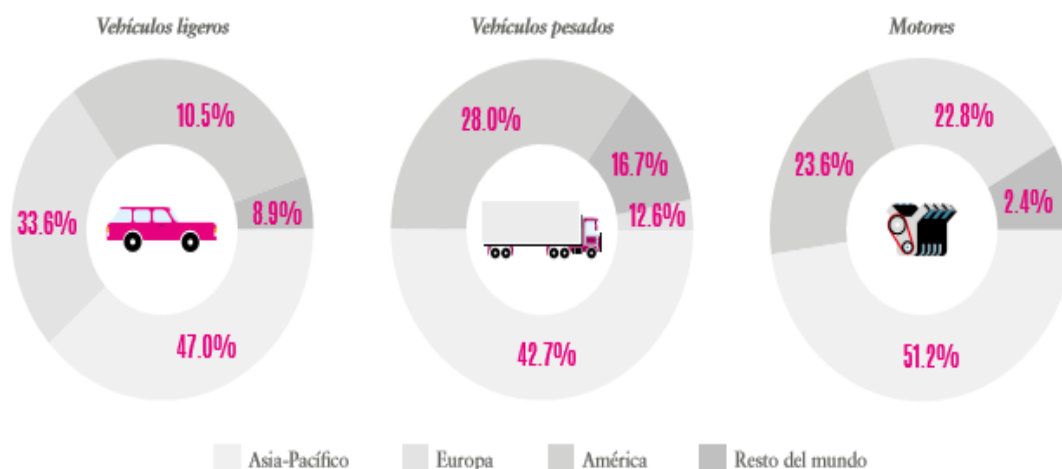
En el segmento de vehículos ligeros, la principal región para la venta de unidades vehiculares en 2015 fue la región de Asia-Pacífico, que representa 47.0% de las ventas; le siguieron Europa con 33.6%, América con 10.5% y el resto del mundo con 8.9%.

En cuanto a las ventas de vehículos pesados, la región que tuvo mayor participación fue Asia-Pacífico con 42.7% de las ventas a nivel global, seguida de América con 28.0%, el resto del mundo con 16.7%, y Europa con 12.6%.

Respecto a los motores, la región con mayor participación durante 2015 fue Asia-Pacífico con 51.2%, seguida de América 23.6%, Europa con 22.8% y el resto del mundo con 2.4%. Como es de esperarse, la producción y la venta de motores están relacionadas con la producción de vehículos ligeros y pesados, por lo que China y Estados Unidos son los principales mercados de destino de la producción de motores.



GRÁFICA 4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE VENTAS POR SEGMENTO, 2015



Fuente: ProMéxico con información de MarketLine e IBIS World

4.1.6 Tendencias del sector.

Alianzas estratégicas

Desde la década de 1990, la industria automotriz ha atravesado un amplio proceso de reconfiguración por parte de las armadoras. Recientemente este proceso se ha caracterizado por un creciente número de alianzas estratégicas entre las principales compañías del sector. En su gran mayoría, estas alianzas han buscado mejorar economías de escala en los procesos de diseños, fabricación y comercialización de nuevos modelos. Existen casos en los que las alianzas formadas por las armadoras dan lugar a una mayor penetración en nuevos mercados, algunos ejemplos importantes son la alianza entre Renault y Nissan y Renault-Nissan y Daimler en países como México (Aguascalientes), Rusia (Toliatti) y China (Hubei).

La alianza Renault-Nissan y Daimler AG es una muestra de la importancia de México como plataforma de producción de vehículos a nivel internacional. Durante 2014, las empresas anunciaron un plan para desarrollar de manera



conjunta, en Aguascalientes, 300,000 vehículos de las marcas Infiniti y Mercedes-Benz, compartiendo plataformas pero manteniendo independiente su diseño, lo que les permitirá aprovechar economías de escala.

Mayor participación de países emergentes.

El contexto de costos más competitivos a nivel internacional ha afectado a los países productores de automóviles. Un ejemplo claro es que mientras en los últimos años Canadá y Francia –países con larga tradición en la industria– sufrieron importantes descensos en sus niveles de producción, países emergentes como China, India, Brasil y Corea registraron incrementos notables en sus volúmenes de producción.

Anuncios de inversión por parte de distintas empresas en México, permiten confirmar que la industria automotriz mexicana seguirá contribuyendo a la producción automotriz de los países emergentes en los próximos años.

La estrategia de las empresas armadoras ha sido trasladar la producción de sus modelos económicos (de los que se requieren mayores volúmenes) a países emergentes, cuyos costos de manufactura son más competitivos, y mantener en sus países de origen el armado de sus vehículos de lujo (de menores volúmenes de producción, pero con mayores márgenes de ganancia). En este sentido, el armado de vehículos de lujo se ha convertido en un indicador de madurez de la industria en los países productores.

Vehículos amigables con el medio ambiente y energéticamente eficientes.

Esta tendencia se ha visto reforzada por el crecimiento de mercado para vehículos nuevos en los países emergentes, a medida que el PIB *per cápita* de sus ciudadanos mejora. Diversas compañías armadoras han comenzado a invertir en el diseño y producción de modelos enfocados a satisfacer las necesidades de dichos clientes ofreciendo una mayor movilidad y precios



accesibles, lo que los ha llevado incluso a utilizar dichos países como plataformas de producción hacia los países más industrializados.

Esta tendencia también ha sido impulsada por los subsidios e incentivos que algunos países entregan a los compradores de vehículos amigables con el medio ambiente, con el fin de incrementar la demanda.

Las empresas armadoras de vehículos continúan invirtiendo en operaciones de investigación y desarrollo para ofrecer nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente, e incluso migrar hacia nuevas fuentes de combustible, tales como el hidrógeno y la energía eléctrica.

Esta situación ha provocado que las empresas desarrolladoras de motores incrementen los costos de materiales, tecnologías y entrenamiento de su personal.

Motores a diesel.

Esta tendencia es liderada por los constructores alemanes. La principal característica de los motores a diesel es que son pequeños y tienen menor cilindrada en comparación con los motores a gasolina, lo que les permite entregar curvas de potencia *versus* consumo muy por debajo de los motores de gasolina.

Para tener una mayor potencia y mejor desempeño en los motores se utilizan elementos como turbocompresores y sistemas de inyección directa; esto ha derivado en la utilización cada vez más frecuente de motores de 4 cilindros, que comienzan a usarse en en automóviles del segmento *Premium*, como Mercedes-Benz o Audi.



Automóviles híbridos.

Un automóvil híbrido utiliza de forma alternada dos sistemas de propulsión: uno tradicional, basado en un motor a combustión, y un sistema paralelo, basado en uno o varios motores eléctricos alimentados por batería. Lo anterior da como resultado una reducción en el consumo de combustible y emisiones, gracias a que, especialmente en conducción urbana, el modo eléctrico permite un desplazamiento sin tener que recurrir al motor de combustión; por otro lado, al combinar el trabajo de ambos motores se aumenta la potencia.

En la actualidad, fabricantes japoneses como Honda y Toyota son los principales desarrolladores de este tipo de automóviles.

En agosto de 2011, Ford y Toyota anunciaron una alianza para el desarrollo de nuevas camionetas *pickupy* SUV híbridas. Mediante este acuerdo se busca integrar las tecnologías híbridas de Toyota en los segmentos de vehículos deportivos y camionetas, en los cuales Ford cuenta con amplia experiencia.

Automóviles eléctricos.

Pese a sus restricciones tecnológicas, durante los últimos años los automóviles eléctricos han encontrado un nicho de mercado por su economía y por ser “cero emisiones”. Su uso comienza a masificarse de manera particular en Europa, donde ya se dispone de redes públicas de carga, así como exenciones en los impuestos de circulación en ciudades como Londres y París.

La principal desventaja de estos autos es la autonomía (operación sin carga) limitada, que los hace poco atractivos para viajes largos. Sin embargo, han encontrado un mercado amplio entre los usuarios, he incluso la industria ya trabaja en nuevas generaciones de baterías de carga rápida y autonomía extendida.



Automóviles autónomos.

Los vehículos autoconducidos utilizan tecnologías como GPS, radar y visión computarizada para interpretar la información del entorno del vehículo, e identificar patrones de navegación, obstáculos y señales de tránsito.

De acuerdo con expertos internacionales, la producción y comercialización de automóviles autónomos requerirá varias etapas, entre las que se incluyen el desarrollo tecnológico, la disponibilidad de infraestructura, regulaciones, accesibilidad a este tipo de tecnología vinculada al precio y el desarrollo de un nicho de mercado para el consumidor de este tipo de vehículos.

Algunas empresas involucradas en estos esfuerzos son:

- Apple
- Audi
- Continental
- Google
- Mercedes-Benz
- Tesla
- Toyota

A pesar de que diversas empresas automotrices y de tecnología han anunciado el inicio de varios proyectos, se estima que estos vehículos estarán disponibles a largo plazo y la transición en la producción y consumo de los mismos podría tomar cerca de 20 años. Las principales barreras para esta tendencia en la industria son los aspectos tecnológicos y la complejidad regulatoria/legal que se requiere para la comercialización y uso de vehículos autónomos.



Funciones y adquisiciones en el sector de autopartes.

A nivel internacional, las funciones y adquisiciones generan múltiples reacciones entre expertos y dirigentes de los sectores automotriz terminal y de autopartes.

Por una parte, existen empresas que prefieren desvincularse de marcas costosas y enfocarse en el desarrollo de sus marcas históricas- tales fueron los casos de Ford con Jaguar y GM con Hummer y Pontiac, a raíz de la crisis de 2009-; otras empresas –como Nissan y Renault- prefieren formar grandes alianzas o incluso fusionarse o adquirir empresas- como el caso de Fiat y Chrysler-.

Lo anterior ocurre también en la industria de autopartes, un sector que brinda mejores tecnologías y mayor eficiencia en los productos y procesos para las armadoras. Diversas empresas Tier 1 y Tier 2 han comenzado a incursionar en otras áreas de mercado, haciendo uso de estrategias para adquirir empresas que generen mayor valor agregado a sus negocios. Las funciones y adquisiciones también pueden traducirse en disminuciones en costos de tecnología, así como en una reducción en el tiempo que se requiere para ingresar a un nuevo nicho de mercado; incluso contribuyen a atraer y generar mayor talento para las empresas.

Se prevé que en la medida en que el consumidor requiera de mejores tecnologías en sus vehículos, se registrará crecimiento en esta tendencia en sector de autopartes, con empresas adquiriendo a otras empresas del mismo nivel y tecnología o fusionándose con competidores para hacer frente a otros proveedores.



En 2015 el sector automotriz y de autopartes generó fusiones y adquisiciones por un valor histórico de alrededor de 62,100 millones de dólares -un incremento de 60% con respecto a 2014-. El sector de autopartes contribuyó a esas operaciones con 32,900 millones de dólares -53% del valor total de transacciones registradas-. En promedio, cada una de estas operaciones tuvo un valor de 388 millones de dólares.

4.2 EMPRESAS LÍDERES EN EL MUNDO.

En 2015, Volkswagen registró el mayor valor de ventas (268 miles de millones de dólares) por segundo año consecutivo, seguido por Toyota (248 miles de millones de dólares), Daimler (172 miles de millones de dólares) y Exor (162 miles de millones de dólares)

TABLA 3. VENTAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ A NIVEL INTERNACIONAL, 2011 - 2015
(miles de millones de dólares)

Empresa	2011	Empresa	2012	Empresa	2013	Empresa	2014	Empresa	2015
Toyota	222	Toyota	235	Toyota	266	Volkswagen	261	Volkswagen	268
Volkswagen	168	Volkswagen	221	Volkswagen	248	Toyota	256	Toyota	248
GM	135	GM	150	GM	152	Daimler	157	Daimler	172
Daimler	129	Daimler	148	Daimler	147	GM	155	Exor	162
Ford	129	Ford	136	Ford	142	Ford	147	GM	152

Fuente: ProMéxico con datos de Fortune Global 500; corresponden al año inmediato anterior 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010

Volkswagen.

Con sede en Wolfsburg, Alemania, es uno de los principales fabricantes de automóviles a nivel internacional. Grupo Volkswagen cuenta con 100 plantas de producción: 50 en Europa (28 en Alemania), 17 en Europa del Este, 4 en Norteamérica (1 en Estados Unidos y 3 en México), 9 en Sudamérica (6 en Brasil y 3 en Argentina), 3 en Sudáfrica y 17 en Asia Pacífico (12 en China, 4 en India y 1 en Tailandia).



El grupo emplea a más de 592,000 personas y está formada por 12 marcas – Volkswagen, Audi, Skoda, Seat, Porsche, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Ducati (motocicletas), Scania, MAN y Volkswagen Vehículos Comerciales-, cada uno de los cuales opera como una entidad independiente.

En 2015, la empresa se colocó por segunda ocasión en el octavo lugar en la lista Global 500 de la revista *Fortune* sobre las 500 empresas más grandes del mundo, y se ubicó como la empresa más grande de Alemania.

Toyota.

Con base en el número de vehículos producidos, Toyota es la productora más grande del mundo, enfocada al diseño, manufactura y comercialización de vehículos ligeros, minivans y camiones.

Toyota cuenta con más de 50 plantas de producción en 27 países. En el segmento de automóviles, Toyota divide su negocio en vehículos de motor convencional y vehículos híbridos –siendo Prius su vehículo de producción masiva en este rubro-. Sus marcas incluyen Toyota, Lexus, Hino y Daihatsu; en Japón la empresa vende sus vehículos de lujo bajo las marcas Crown y Century.

En 2015 la compañía se ubicó en el noveno lugar de la lista Global 500, y fue considerada la empresa más grande de Japón, con 344,109 empleados alrededor del mundo.

Daimler.

Grupo alemán con sede en Stuttgart, Alemania y compuesto por las divisiones Mercedes-Benz Cars, Daimler AG –que a su vez se divide en Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses y Daimler FinancialServices-. Se enfoca en el diseño, manufactura y comercialización de vehículos de lujo (Premium) y vehículos pesados a nivel internacional.



A través de sus subsidiarias, el grupo cuenta con plantas en 19 países y más de 8,500 oficinas de ventas alrededor del mundo. La mayor parte de los ingresos en la compañía son aportados por Mercedes-Benz Cars, empresa reconocida a nivel internacional como uno de los principales fabricantes de vehículos de lujo. Daimler AG cuenta con 280,000 empleados.

En 2015 Daimler escaló tres lugares en la lista Global 500, para ubicarse en la posición 17 a nivel global y como la segunda empresa más grande de Alemania.

Grupo Exor (Fiat-Chrysler Automobile FCA)

La compañía, con sede legal en los Países Bajos y sede fiscal en Reino Unido, es resultado de la propuesta del grupo italiano Fiat S.p.A. para adquirir a la empresa estadounidense Chrysler en enero de 2014. La firma cambió su logotipo para dar una nueva imagen, con ambas marcas bajo una misma corporación.

La empresa produce y comercializa automóviles bajo las marcas Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Professional, Jeep, Lancia, Ram y STR; en el segmento de lujo cuenta con Ferrari y Maserati. Además, Exor opera empresas de autopartes como MagnettiMarelli, Teksid y Comau, y conserva las operaciones de venta de Chrysler bajo la marca Mopar.

En 2014, la empresa contaba con 228,690 empleados a nivel global. Este año, aproximadamente 55% de sus ingresos provino de sus operaciones en Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y México).

De acuerdo con la lista Global 500 de 2015, Grupo Exor ocupó la posición 19 entre las 500 empresas más grandes del mundo y se ubicó como la empresa más grande de Italia.



General Motors (GM).

Empresa estadounidense ubicada en Detroit, Michigan, dedicada al diseño, desarrollo, manufactura y comercialización de automóviles. La compañía tiene presencia en 31 países. En Norteamérica comercializa las marcas Buick, Cadillac, Chevrolet y GMC; en el resto del mundo su vehículo se distribuye bajo las marcas Opel, GMC, Vauxhall, Buick, Cadillac, Isuzu, Holden, Chevrolet y Daewoo.

De acuerdo con la lista Global 500 de 2015, General Motors se mantuvo en lugar 21 entre las 500 empresas más grandes del mundo y ocupó el séptimo lugar entre las empresas más grandes de Estados Unidos.

Ford.

Con sede en Auburn Hills, Michigan, Ford es una de las principales empresas automotrices a nivel internacional, y está dedicada al diseño, manufactura y distribución de automóviles. Cuenta con más de 65 plantas en todo el mundo, donde emplea a 171,000 personas. Las marcas de la empresa son Ford y Lincoln, además de la comercialización de autopartes Motorcraft, como parte de una alianza estratégica con la marca italiana Fiat S.p.A.

De acuerdo con la revista lista Global 500 de 2015, Ford se ubicó en la posición 27 entre las 500 empresas más grandes del mundo y ocupa el décimo lugar entre las empresas más grandes de Estados Unidos.

Nissan.

Fundada en 1933, esta empresa japonesa se dedica a la producción y comercialización de automóviles. La empresa tiene operaciones de manufactura en 20 países y cuenta con cerca de 161,513 empleados a nivel global. Sus marcas incluyen: Nissan, Infiniti, Nissan Forklift y Nissan Marine.



De acuerdo con la lista Global 500 de 2015, Nissan escaló dos lugares respecto al año anterior para ubicarse en el lugar 59 entre las 500 empresas más grandes del mundo, y ocupó el cuarto lugar entre las empresas más grandes de Japón.

Renault.

Es una empresa francesa productora y comercializadora de automóviles, con fuerte presencia en Europa y más de 127,000 empleados a nivel internacional. La compañía cuenta con 35 plantas de manufactura, cuatro centros de distribución de accesorios y partes, tres centros utilizados como plataforma logística y un centro para la preparación de partes y vehículos. Sus marcas incluyen Renault, Dacia y Renault Samsung Motors.

Se ubicó en la posición 191 dentro de la lista Global 500 de 2015, y es la decimocuarta empresa más grande de Francia.

Alianza Nissan-Renault.

Fundada en 1999, la alianza entre dichas armadoras nació como un medio para expandir y crear nuevos proyectos y alianzas a nivel internacional. Para lograr los objetivos propuestos por la alianza, en abril 2014 se inició la convergencia de las áreas de ingeniería, manufactura y cadena de abastecimiento, compras y recursos humanos.

Como resultado de esta alianza, Renault cuenta con 43.4% de las acciones en Nissan, mientras que Nissan cuenta con 15% de las acciones en Renault. De acuerdo con las empresas, contar con acciones mutuas beneficia la alianza ya que se genera una estrategia de “ganar-ganar” para ambas compañías.



4.3 LA INDUSTRIA EN MÉXICO.

4.3.1 Producción.

En 2015, México se mantuvo como el séptimo productor de vehículos a nivel global y el principal productor de América Latina, además ese año registró un nuevo récord en la producción y exportación de vehículos ligeros y pesados, con 3.6 millones de unidades y 2.9 millones de unidades producidas, respectivamente.

Las armadoras Audi y Kia Motors anunciaron el inicio de operaciones de sus plantas en México para el año 2016, que en conjunto aportarán un total de 450,000 unidades adicionales a la producción del país, con lo que México podría convertirse en el sexto productor mundial de vehículos. Lo anterior, sin considerar un nuevo proyecto anunciado por Volkswagen para la manufactura del modelo Tiguan en Puebla.

La relevancia del sector automotriz terminal y de autopartes en México queda claramente establecida al revisar los principales indicadores de la economía del país: el sector aporta 3% de Producto Interno Bruto (PIB) nacional y 18% del PIB manufacturero.

Algunos de los factores que han ayudado a consolidar la industria automotriz terminal y de autopartes en México son: La rápida recuperación de los efectos de las crisis financieras globales; el atractivo de su actividad exportadora; el flujo de inversiones en el sector, y la ampliación de sus capacidades productivas. Hoy en día, la industria automotriz mexicana se encuentra entre las más dinámicas y competitivas del mundo.



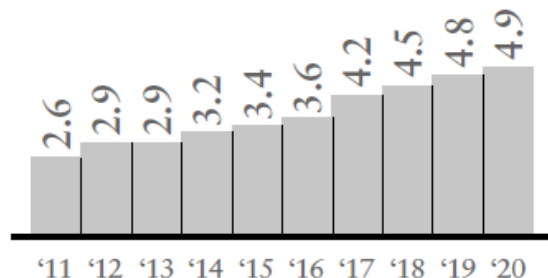
Vehículos ligeros.

En 2015 México produjo 3.4 millones de vehículos ligeros, lo que representó un crecimiento de 5.6% con respecto a 2014.

Se estima que en los próximos años, la industria mantendrá una tendencia de crecimiento para alcanzar una producción de 4.9 millones de unidades en 2020.

GRÁFICA 7. PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS LIGEROS, 2011 - 2020

(millones de unidades)



Fuente: ProMéxico con información de AMIA (2011-2015) e IHS (2016-2020)

La empresa de la industria terminal de vehículos ligeros cuenta con un total de 20 complejos de manufactura en 14 estados del país, en los que realizan actividades que van desde el ensamblaje y blindaje, hasta la fundición y el estampado de vehículos y motores. Actualmente, en México se producen más de 48 modelos de automóviles y camiones ligeros; de ellos, 16 se manufacturan exclusivamente en el país para su venta en el mercado estadounidense.

La innovación ha dado como resultado el lanzamiento de mejores productos que hacen más competitiva a la industria automotriz mexicana en los mercados nacional e internacional.



Por ejemplo, dos de los modelos de motores manufacturados exclusivamente en México han sido reconocidos dentro del “Top 10 de los mejores motores de 2015” de Ward’sAutomotive:

- El motor de 1.8 litros TSI Turbocarga de la armadora Volkswagen, que se ensambla en la planta de Silao, Guanajuato, y se incorpora a los modelos Jetta, Beetle y Passat.
- El motor de 6.2 litros supercargado OHV Hemi V-8, ensamblado en Saltillo, México, y equipado en los modelos Dodge Charger SRT Hellcat.

Otro ejemplo de innovación es el Honda Fit EXL, que se produce únicamente en Celaya, Guanajuato, y se ubicó dentro del “Top 10 e vehículos con mejores interiores de 2015” publicado por Ward’sAutomotive. Además otros dos vehículos fueron nominados para la misma categoría:

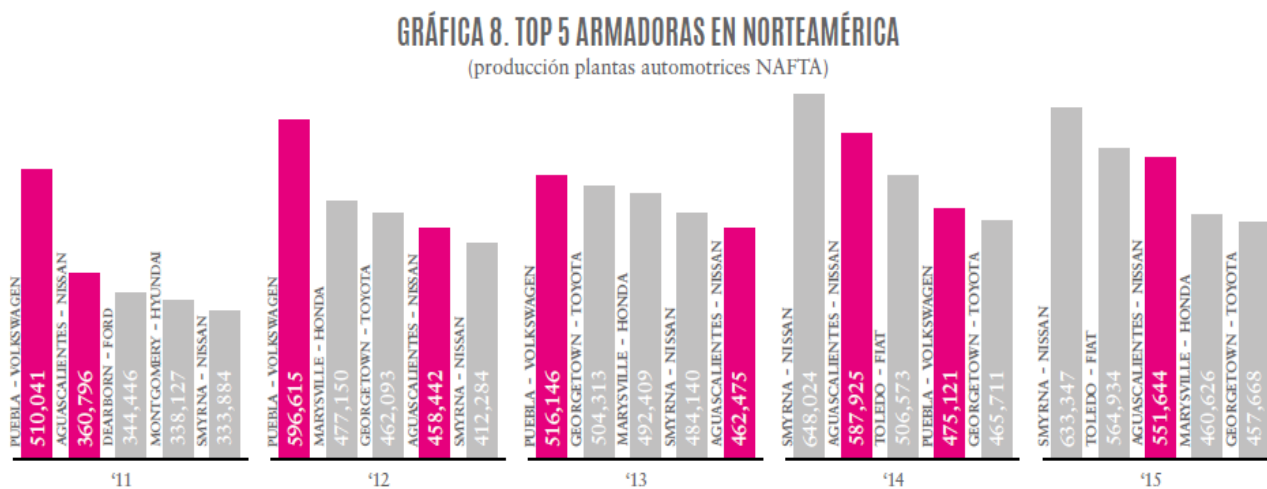
- Chevrolet Trax producida en San Luis Potosí, México.
- Honda CR-V manufacturada en East Liberty, Ohio, Estados Unidos; Allison, Ontario, Canadá; y El Salto, Jalisco, México.

México ofrece a las armadoras una alta capacidad de manufactura, así como diseño y producción de modelos con los estándares de calidad más altos, para venta en los mercados de mayor demanda. Algunos datos que dan cuenta de esto, son:

- En 2015, Nissan Aguascalientes ocupó el tercer lugar dentro del Top 5 de productores en Norteamérica.
- México pasó a ser un país exportador de manufacturas simples a un generador de innovación. En el país existen más de 30 centros de diseño automotriz.
- La evolución de la industria mexicana y la relevancia que ha ganado a nivel internacional, se traduce en nuevos proyectos para el sector, por ejemplo la manufactura de modelos “hechos en México” como Ford Fusion, Lincoln MKZ, Nissan Note, Chevrolet Trax, Fiat 500, Volkswagen Beetle y Audi Q5, entre otros.



- Con los recientes anuncios de inversión realizados por Audi, BMW, Mercedes-Benz e Infiniti, México se ha posicionado como un país relevante en la manufactura de vehículos de lujo.



Fuente: ProMéxico con información de Automotive News

Vehículos pesados.

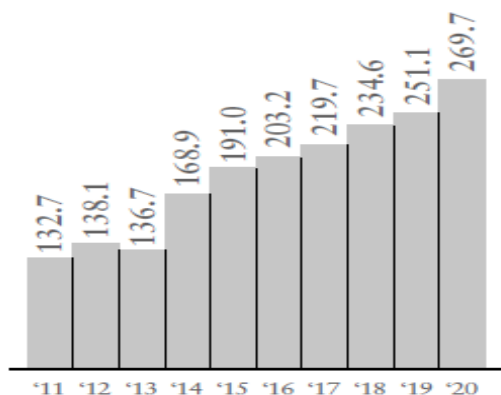
La industria terminal de vehículos pesados ha alcanzado un importante nivel de desarrollo en México. Las empresas fabricantes de vehículos pesados realizan actividades de ensamble, estampado y carrocería, produciendo una amplia gama de modelos para satisfacer la demanda de los mercados interno y de exportación. Actualmente 11 empresas fabricantes de vehículos pesados y dos de motores para este tipo de vehículos cuentan con instalaciones de manufactura en ocho estados de la República Mexicana.

Grupo ManLatin América adquirió VW Camiones y Autobuses en 2010, por lo que se integraron sus operaciones en México.

En 2015, México alcanzó una producción de 191,000 vehículos pesados, con lo que se posicionó como el quinto productor más grande de este tipo de vehículos a nivel internacional.



GRÁFICA 9. PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS PESADOS, 2011 - 2020
(miles de unidades)

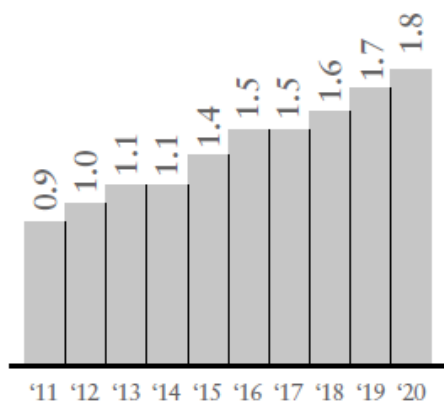


Fuente: ProMéxico con información de INEGI (2011-2015) y tasas de crecimiento de Business Monitor (2016-2020)

4.3.2 Consumo.

En 2015, se vendieron más de 1.4 millones de vehículos ligeros en México, lo que representó un crecimiento de 19% en comparación con 2014. Se estima que el consumo de vehículos en el país tendrá una Tasa Media de Crecimiento Anual de 7.3% durante el periodo 2015-2020, con lo que las ventas en el mercado interno se incrementarán a 1.8 millones de unidades.

GRÁFICA 10. VEHÍCULOS LIGEROS VENDIDOS EN MÉXICO, 2011 - 2020
(miles de unidades)



Fuente: ProMéxico con información de AMIA (2011-2015) y Business Monitor (2016-2020)



En 2015, Nissan obtuvo el primer lugar de ventas de vehículos ligeros en México, con una participación de 26% del mercado nacional; le siguieron General Motors con 19% del mercado, Volkswagen con 16%, Fiat Chrysler Automobiles (FCA) con 8%, Ford y Toyota con 6% cada uno, Honda con 5% y Mazda con 4%. Las ventas de estas marcas representan 91% del total de ventas de vehículos ligeros en el país. Además, en 2015, México fue uno de los países con mayor crecimiento en venta de vehículos ligeros en América Latina, con un incremento de 19.0% con respecto a 2014. Aunque todavía no alcanza el tamaño de Brasil en términos de volumen, estas cifras muestran el potencial de mercado interno mexicano.

TABLA 7. VENTA DE VEHÍCULOS LIGEROS EN AMÉRICA LATINA, 2011 - 2015

País	2011	2012	2013	2014	2015	% Crecimiento anual 2014/2015
Brasil	3,425,739	3,634,115	3,579,903	3,333,479	2,480,529	-25.6%
México	905,886	987,747	1,063,363	1,135,409	1,351,648	19.0%
Argentina	883,351	830,058	963,917	613,848	613,267	-0.1%
Chile	334,052	338,826	378,240	337,594	282,232	-16.4%
Colombia	210,053	184,817	294,362	326,023	283,267	-13.1%

Fuente: ProMéxico con datos de ADEFA, ANFAVEA, ANAC, Econometría S.A. y AMIA

En 2017 la venta nacional de vehículos ligeros registró una disminución en octubre. El acumulado a los primeros diez meses también muestra una variación negativa.



Durante el décimo mes del año se vendieron 123, 318 unidades, 10.2% menos que las unidades vendidas en octubre 2016, con esto suman 1, 230, 166 vehículos comercializados en el acumulado 2017, 2.1% inferior a las unidades vendidas en el mismo periodo el año pasado.

La venta en el mercado mexicano durante los primeros diez meses de 2017 se integró en 41% con vehículos producidos en nuestro país y 59% de origen extranjero.

El segmento de los vehículos de lujo o Premium es de particular importancia, tanto para la producción como para las ventas de vehículos a nivel global. Empresas como Ford estiman que para 2017, el mercado de vehículos Premium crecerá 39% a nivel global, con Estados Unidos y China como los principales compradores -con una participación de 50% del mercado global-. Desde el punto de vista de producción, México jugará un papel importante en las exportaciones de vehículos de lujo hacia mercados emergentes y maduros, con modelos que ya se fabrican en el país, como el Lincoln MKZ, la camioneta Q5, y otros cuya producción está planeada para los próximos años, como los modelos de las marcas Mercedes-Benz, Infiniti y BMW.

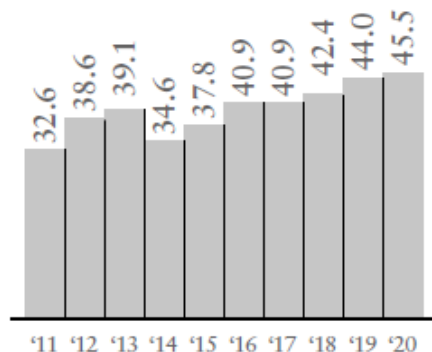
Por su parte, el mercado nacional de vehículos de lujo está en crecimiento y presenta una gran competencia. En 2015 se vendieron 65,800 vehículos de lujo en el mercado interno; entre 2011 y 2015 las ventas de este segmento crecieron a una Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) de 15.9%.

Los autos subcompactos y compactos se mantienen como los segmentos con mayor participación en la venta de vehículos ligeros en México. En 2015, representaron 60% de las ventas de vehículos ligeros en el país, seguidos de las SUV con una participación de 20% de las ventas, pickups con 13%, vehículos de lujo con 5%, minivans y autos deportivos, cada uno con una participación de 1%.



En 2015, las ventas de vehículos pesados tuvieron un crecimiento de 9.3% con respecto a 2014, con un total de 37,826 unidades vendidas.

GRÁFICA 12. VENTA DE VEHÍCULOS PESADOS EN MÉXICO, 2011 - 2020
(miles de unidades)



Fuente: ProMéxico con información de ANPACT (2011-2015) y Business Monitor (2016-2020)

4.4 COMERCIO INTERNACIONAL.

Las exportaciones de América Latina y el Caribe crecerán 10% en 2017, proyectó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), atribuyendo el repunte a la recuperación y dinamismo de la demanda tanto de los principales socios comerciales internacionales como a los propios países del subcontinente.

El informe anual de Perspectiva del Comercio Internacional correspondiente a 2017 de la CEPAL, afirmó que el comercio exterior de América Latina y el Caribe muestran señales de recuperación y previó también un alza de las importaciones, con una expansión de 7% tras cuatro años de bajas.

Según el documento, la participación de América Latina y el Caribe en las exportaciones mundiales del total de servicios en 2016 fue de apenas un 3.1%, mientras que los bienes exportados de la región representaron el 5.6% del total en 2016.



Se estima que la recuperación de las exportaciones regionales estará liderada en 2017 por los envíos a China y el resto de Asia (23% y 17% de aumento en valor, respectivamente), mientras que los envíos destinados a Estados Unidos y a la propia región tendrán una expansión cercana al promedio (9% y 10%, respectivamente). En tanto las ventas a la Unión Europea serán menos dinámicas (con un 6% de aumento).

La CEPAL destacó que, pese a la incertidumbre en los ámbitos macroeconómico, tecnológico y geopolítico internacionales, la región crecerá 1.2% en 2017 y 2.2% en 2018 tras un bienio de recesión, lo que marcará una recuperación apoyada en el mayor precio de varios de sus productos básicos de exportación y el dismantelamiento de restricciones arancelarias y no arancelarias en algunos de los países.

4.4.1 Expectativas de crecimiento en México.

Las expectativas de los especialistas en economía del sector privado consultados por el Banco de México en su encuesta de Octubre 2017, han indicado una expectativa de crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) de 2.10% para 2017 y 2.25 para 2018. Mientras que la expectativa de inflación general es de 6.25% para 2017 y 3.85% para 2018.

Los análisis señalan como los principales factores que podrían obstaculizar el crecimiento económico de México: la incertidumbre política interna, la plataforma de producción petrolera, así como los problemas de inseguridad pública.



Vehículos ligeros.

En 2015, México se posicionó como el cuarto exportador de vehículos ligeros a nivel mundial. El segmento cuenta con más de 100 destinos de exportación, colocando a México como un importante centro de operaciones y logística a nivel internacional.

Aunque Estados Unidos se mantiene como el principal mercado para las exportaciones mexicanas de vehículos ligeros, se ha registrado un incremento de las exportaciones de este sector a otros mercados, como América Latina. En 2015, ocho de cada cien vehículos hechos en México se exportaron a Latinoamérica, principalmente a Brasil, Argentina, Chile y Perú. Las exportaciones hacia Argentina y Chile registraron el mayor crecimiento durante dicho año, con tasas anuales de 53.2% y 41.0%, respectivamente.

En los últimos años, las exportaciones hacia China también ha tenido crecimiento; el país asiático pasó del séptimo lugar como destino para las exportaciones mexicanas de vehículos ligeros en 2013, el sexto lugar en 2015. En la medida en que China ha incrementado su ingreso per cápita, se ha registrado un crecimiento en el consumo de vehículos con mayor tecnología y calidad; esto ha impulsado las exportaciones mexicanas, gracias a que los modelos actualmente se fabrican en México cumplen con los estándares de calidad de países como Estados Unidos, Japón, Alemania, entre otros. Los modelos más exportados por México hacia China son las camionetas Cadillac SRX (50% de las exportaciones), Journey (36%), y beetle (14%).



4.4.2 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la participación de la industria automotriz mexicana en el mercado de Estados Unidos.

Dado que las exportaciones mexicanas de vehículos tienen como principal destino el mercado estadounidense, ProMéxico realizó un análisis sobre el cambio en la participación de México y otros países/zonas en las importaciones de Estados Unidos a partir de la entrada en vigor del TLCA, con base en el estudio “La inversión extranjera en México”, elaborado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en el año 2000.

El análisis de ProMéxico se dirigió a la industria automotriz terminal y de autopartes, con los siguientes resultados:

1. La participación de México en las importaciones estadounidenses de vehículos creció de 10% en 1995 a 26% en 2015, con lo que el país se convirtió en el principal proveedor de vehículos a Estados Unidos, por encima de Canadá y Japón.
2. En el sector de autopartes, México también mejoró su posición como proveedor de Estados Unidos; en 1995, México participaba con 23% de las importaciones estadounidenses en este sector, mientras que en 2015 tuvo una participación de 35%, con lo que se ubicó como el principal proveedor de autopartes al mercado de Estados Unidos, superando a Canadá y a Japón.
3. La entrada en vigor de TLCAN es una de las razones que explican estos incrementos; a esto le suman las inversiones por parte de las armadoras en México y la calidad de los vehículos fabricados en el país.

De acuerdo con el reporte Ward'sAutomotive, en Estados Unidos se comercializaron 14, 148,269 vehículos ligeros durante los primeros diez meses de 2017, 1.8% por debajo de los registrado el mismo periodo del año pasado.



En octubre de 2017 los vehículos mexicanos representaron el 16.3% del total de vehículos ligeros vendidos en Estados Unidos, mientras que en el acumulado del año se han exportado 1, 961,097 unidades, las cuales representan el 13.9% del total de las ventas de vehículos ligeros en dicho país.

Octubre				Enero – Octubre			
Origen	2016	2017	Variación	Origen	2016	2017	Variación
Alemania	54,387	49,076	-9.8%	Alemania	547,868	490,887	-10.4%
Japón	123,182	134,620	9.3%	Japón	1,345,087	1,399,991	4.1%
Corea	69,566	65,879	-5.3%	Corea	808,438	680,471	-15.8%
México	201,456	219,585	9.0%	México	1,775,955	1,961,097	10.4%
Otros	47,290	52,375	10.8%	Otros	464,006	573,764	23.7%
EE.UU. Y Canadá	871,291	825,967	-5.2%	EE.UU. Y Canadá	9,472,232	9,042,059	-4.5%
TOTAL	1,367,172	1,347,502	-1.4%	TOTAL	14,413,586	14,148,269	-1.8%

Fuente: Ward's Automotive Reports y AMIA.

4.4.3 Posicionamiento de México como exportador de vehículos ligeros.

El sector automotriz terminal en México fortaleció su posición como exportador de vehículos ligeros. En 2010, México ocupaba la quinta posición a nivel global, por debajo de Japón, Alemania, Corea del Sur y España –con este último país existía una diferencia de 311,149 unidades-. En 2011, España enfrentaba los efectos de la crisis global, mientras que México obtenía nuevos récords de producción y exportación, y se registraba una nueva ola de inversiones, principalmente de empresas japonesas, en la industria automotriz mexicana.

Como resultado la brecha entre ambos países se acortó; al finalizar 2012, México se ubicó como el cuarto exportador de vehículos ligeros a nivel internacional, mientras que España cayó al séptimo lugar.



4.5 EMPRESAS EN MÉXICO.

El sector automotriz terminal y de autopartes en México ha sido impulsado por la presencia productiva de 10 de las principales empresas armadoras de vehículos (ligeros y pesados) en el mundo; General Motors, Ford, FCA, Volkswagen, Nissan, Honda, BMW, Toyota Volvo Trucks y Mercedes-Benz Trucks. Recientemente Audi, Mercedes-Benz, Infiniti y Kia Motors anunciaron nuevos proyectos en México, con lo que se suman a la lista de armadoras de vehículos ligeros con presencia en el país.

En el rubro de vehículos pesados, México cuenta con operaciones de manufactura de compañías como Daimler, Kenworth, Hino, Isuzu, Mercedes-Benz, Volvo, Man, entre otras.

La mayoría de las empresas armadoras en México cuentan con proveedores de autopartes que se establecen alrededor de sus plantas para cumplir con las exigencias de volúmenes y tiempos de entrega. En los siguientes mapas se ubica a las principales armadoras de vehículos ligeros y pesados en México.

TABLA 10. EMPRESAS PRODUCTORAS ESTABLECIDAS EN MÉXICO, 2015

Vehículos ligeros	Vehículos Pesados	Motores	Autopartes
General Motors	Daimler (Freightliner y Mercedes-Benz)		
Ford	Scania		
Chrysler / Fiat	Volvo	Cummins	Poco más de mil empresas
Nissan	Dina		
Honda	Kenworth		
Toyota	International		
Volkswagen	Volkswagen		
BMW	Man		
Mazda	Hino Motors		
Kia Motors	NcoHyundai	Detroit Diesel	345 empresas proveedoras de 1er nivel
Audi			
PRÓXIMAMENTE: Mercedes-Benz e Infiniti	Isuzu		

Fuente: ProMéxico con información propia y de la Secretaría de Economía



De acuerdo al ranking de la revista Expansión en 2015, las empresas más importantes de la industria terminal y de autopartes en México en función de sus ventas, son:

TABLA 11. RANKING DE EMPRESAS AUTOMOTRICES ESTABLECIDAS EN MÉXICO DE ACUERDO A SUS VENTAS

Posición 2015	Posición 2014	Empresa	Ventas (millones de pesos)	Origen	Empleos en México
6	7	General Motors	262,317	Estados Unidos	15,002
8	9	Fiat Chrysler México	230,000	Estados Unidos	11,000
11	12	Nissan Mexicana	190,000	Japón	15,000
13	14	Volkswagen de México	162,604	Alemania	16,509
14	16	Ford Motor	157,000	Estados Unidos	8,640
42	39	Johnson Controls México	72,510	Estados Unidos	26,197
43	49	Honda de México	72,000	Japón	6,116
44	45	Nemak	70,891	México	21,600
46	50	Magna Internacional	67,661	Canadá	25,000
65	81	Lear Corporation	44,104	Estados Unidos	46,600
85	116	Toyota Motor Sales de México	33,000	Japón	N.d.
89	103	Continental Tire de México	32,000	Alemania	18,800
90	94	Metalsa	32,000	México	12,000
100	107	Daimler México	29,661	Alemania/Estados Unidos	7,415
104	106	Autoliv México	28,440	Suecia	11,551
106	115	Valeo México	28,157	Francia	8,500
110	119	PACCAR/Kennworth Mexicana	27,196	Estados Unidos	7,000
153	159	American Axle Manufacturing de México	16,836	Estados Unidos	4,500
154	169	Robert Bosch México	16,610	Alemania	12,300
167	196	Mazda	15,363	Japón	9,800
181	187	SANILHS Corporación	12,897	México	5,797
186	224	Industrias Martinus de México	12,168	Canadá	4,300
212	219	Navistar Internacional	10,370	Estados Unidos	4,200
214	205	Bridgestone de México	10,268	Japón	1,533
228	248	Cummins	7,467	Estados Unidos	1,600
241	271	Superior Industries de México	8,746	Estados Unidos	2,500
248	259	BMW de México	8,500	Alemania	1,500
263	220	ArvinMeritor de México	7,797	Estados Unidos	N.d.
283	322	Linamar	6,864	Canadá	N.d.
286	404	Hyundai Motor de México	6,750	Corea del Sur	7,500
287	319	Federal Mogul	6,701	Estados Unidos	800
295	318	KUO Automotriz	5,079	México	3,581
315	347	Katcon	7,800	México	N.d.
364	362	SKF de México	3,679	Suecia	1,410
405	-	Tupy México	3,449	Brasil	N.d.
417	366	JK Tormel	3,704	India	2,000
426	442	Wabtec de México	2,319	Estados Unidos	N.d.
455	463	Peugeot México	2,500	Francia	N.d.
469	-	Yazaki Automotriz de México	7,314	Japón	475

Fuente: ProMexico con datos de UNN Expansion 500



4.6 DESARROLLO DE MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

La matriz BCG consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o unidades estratégicas, en este caso en particular el área de ventas.

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes. El eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

4.6.1 Cuota de mercado.

Se define la cuota de mercado como la fracción o porcentaje que se tendría de la totalidad del mercado existe.

En término práctico la cuota de mercado es el porcentaje de ventas totales que tenemos disponibles en él. También se puede expresar como el total de las unidades que la empresa ha vendido dividido entre el total de las unidades vendidas en el mercado completo.

La ventaja principal sobre el uso de la cuota de mercado es que concentra las variables del entorno como los son el estado de economía, el producto interno bruto, los cambios en la política de impuestos o los niveles de la inflación.



Los cuadrantes de esta matriz son:

Estrella

Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión).

Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo.

Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

Interrogante

Los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas.

Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.



Vaca

Las “vacas” son los productos o UEN más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre es así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

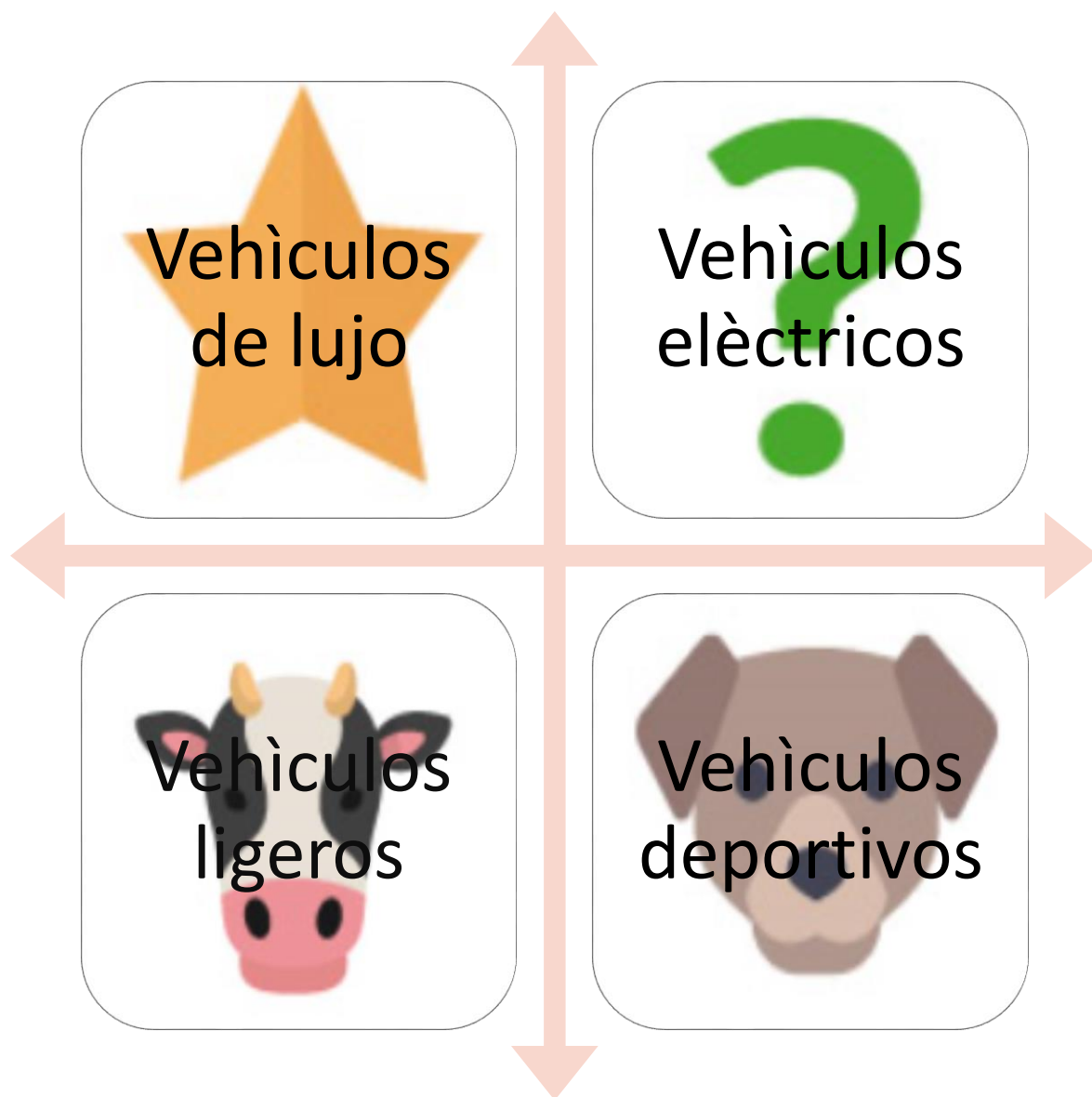
Perro

El cuadrante de “perros” tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento.

En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien perdidos. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada UEN para asegurarse de que vale la pena invertir o no.



4.6.2 Matriz de crecimiento y participación de mercado de una distribuidora automotriz.





CONCLUSIONES















De acuerdo a la estrategia que se eligió para este trabajo, se puede catalogar los productos que una distribuidora automotriz ofrece en 4 categorías lo que nos permite darnos cuenta en que productos invertir y aplicar más tiempo y esfuerzo, y en cuáles no.

Es por ello que se concluye que una estrategia como la Matriz de Crecimiento y Participación de Mercado, siendo aplicada como Estrategia de Mercadotecnia de una distribuidora automotriz nos dará como resultado un incremento de ventas en los productos que ya son bien recibidos en el mercado.

Por lo tanto la hipótesis que a la letra dice: Al implementar alguna de las estrategias de Mercadotecnia propuestas en esta tesis dará como resultado un incremento de ventas en una distribuidora automotriz, quedo comprobada.



BIBLIOGRAFÍA

-  Borboa María del Socorro, Careceres Gutiérrez Lucía, Del Castillo CarranzaOswaldo, Rodríguez Marco Antonio, FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN, Universidad Autónoma de Sinaloa Editorial, 1ra Edición, 2005.
-  Díaz Jiménez Luis Fernando, ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 2005.
-  García Martínez José, Munch Galindo Lourdes, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Trillas, 5ta Edición, 1990.
-  González López Sandra Luz, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Comité Editorial UNAM-Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 3ra. Edición, 2da Reimpresión, 2014.
-  Matías Armas Carlos, MERCADOTECNIA INTEGRAL, Universidad Nacional Autónoma de México, ISBN: 978-607-00-4330-7, 2015.
-  Munch Galindo Lourdes, ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Primera Edición 2010, Pearson Educación de México.
-  Munuera Alemán José Luis, Rodríguez Escudero Ana Isabel, ESTRATEGIAS DE MARKETING, ESIC Editorial, Madrid, 2007.
-  Porter Michael, VENTAJA COMPETITIVA, E Grupo Editorial Patria, 2da Edición, México 2015.
-  ProMexico, LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA: SITUACIÓN ACTUAL, RETOS Y OPORTUNIDADES, 2016.
-  Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACIÓN MODERNA, México, Limusa, 2004.
-  Sánchez Guzmán Adriana, Santesmases Mestre Miguel, Valderrey Villar Francisco, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Grupo Editorial Patria, 1ra Edición, México 2014.
-  <http://miguelangelherrera.com/catedras/administracion>
-  <http://www.matrizbcg.com/>
-  [mercadotecnia/dmpk.pdf](#)

