



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

Título de la Tesina

Estrategias de las distribuidoras de automóviles BMW en México

Que para obtener el grado de:

Especialista en Alta Dirección

Presenta: Nayeli Trejo Chávez

Tutor: María de Lourdes Álvarez Medina

México, D.F. Noviembre de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Reconocimiento

Investigación realizada gracias al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM **clave RR 303913. “Reestructuración productiva y tecnológica de la industria automotriz en la región del TLCAN después de la crisis económica financiera de 2008”**. Agradezco a la DGAPA-UNAM la beca recibida.

Agradecimientos

A Dios:

Por acompañarme, por llenarme de bendiciones y por cada uno de mis logros.

A mi hermano:

Por ser parte de mi vida, iluminar mis días, y por su gran amor incondicional.

A mis padres:

Por permitirme ser quien soy, apoyarme, guiarme y amarme.

A mis abuelitos:

Por ser un pilar en mi vida y por creer en mí.

A mi familia, amigos y maestros:

Con especial agradecimiento a la Dra. Lourdes Álvarez:

Por su paciencia, enseñanzas y guiarme en éste trabajo

Índice

Reconocimiento	II
Agradecimientos	III
Índice	IV
Índice de Tablas.....	VI
Índice de Gráficas	VII
Índice de Figuras	VII
Índice de abreviaturas.....	VIII
Introducción	1
Capítulo 1 Dirección Estratégica y Análisis del entorno.....	5
1.1 Dirección Estratégica.....	5
1.2 Estrategia competitiva.	7
1.3 Modelo de análisis del entorno.....	11
1.3.1 Entorno indirecto.	13
1.3.2 Modelo de análisis estructural de la industria de Porter	17
1.3.3 Modelo de análisis estructural de la competencia de Porter para el entorno directo... ..	22
1.4 Ciclo de vida de las industrias.	29
1.4.1 Estrategias Genéricas de acuerdo al ciclo de vida.	31
Capítulo 2 La industria automotriz en el mundo.....	32
2.1 Producción de la industria automotriz en el mundo.....	36
2.2 Ventas de la industria automotriz en el mundo.....	38
Capítulo 3 La industria automotriz en México y el mercado interno.....	41
3.1 Producción y ventas de México de autos a nivel mundial.	42
3.2 Descripción de las distribuidoras de automóviles en México	44
Capítulo 4 Situación actual de las distribuidoras BMW en México.....	49
4.1 Breve historia de BMW.	49
4.2 BMW ventas y ubicación en el mercado interno.	51
4.3 Características de las Distribuidoras BMW en México.....	52
4.4 Análisis estructural de la industria de Porter para el entorno intermedio de las distribuidoras BMW en México.....	55
4.4.1 Dimensiones Económicas	55
4.4.2 Dimensiones Político-legales.....	64

4.4.3 Dimensiones Socioculturales.....	69
4.4.4 Dimensiones Tecnológicas	73
4.4.5 Dimensiones Ambientales.....	74
4.5 Análisis estructural de la industria de Porter para el entorno intermedio de las Distribuidoras BMW en México.	77
4.5.1 Competidores de la distribuidora BMW en México.....	77
4.5.2 Compradores de las distribuidoras BMW en México.....	79
4.5.3 Proveedores de las distribuidoras BMW en México	79
4.5.4 Participantes potenciales en México.....	80
4.5.5 Productos sustitutos de los autos BMW en México	81
.....	83
4.6 Análisis estructural de la competencia de Porter para el entorno directo de las distribuidoras BMW en México.....	83
Capítulo 5 Detección de amenazas y oportunidades, conclusiones y recomendaciones.....	87
5.1 Detección de amenazas y oportunidades	87
5.2 Conclusiones.....	87
5.3 Visión prospectiva	89
Fuentes de información	91

Índice de Tablas

Tabla 1 Crecimiento del PIB según FMI.....	34
Tabla 2 Producción de vehículos por Región.....	37
Tabla 3 Principales países exportadores.....	38
Tabla 4 Ventas de automóviles en el mundo.....	39
Tabla 5 Unidades producidas en México.....	42
Tabla 6 Unidades vendidas en México.....	43
Tabla 7 Ventas en el mercado interno por segmento.....	46
Tabla 8 Importación de vehículos usados.....	47
Tabla 9 Volúmenes 2013 Vs 2007.....	48
Tabla 10 Marcas del sector Premium.....	51
Tabla 11 Modelos que comercializa BMW autos y MINI.....	53
Tabla 12 Agencias BMW en México.....	54
Tabla 13 Precios al público de productos petrolíferos (\$ pesos por litro).....	62
Tabla 14 Correlación de Pearson.....	63
Tabla 15 Apéndice 300-A2 del TLCAN.....	66
Tabla 16 Ingreso corriente total promedio trimestral por hogar agrupados por deciles.....	71
Tabla 17 Gasto corriente total promedio trimestral por hogar.....	72
Tabla 18 Normas ambientales.....	75
Tabla 19 Entorno Indirecto de las distribuidoras BMW.....	76
Tabla 20 Principales competidores de BMW.....	77
Tabla 21 Unidades vendidas por marca.....	77
Tabla 22 Análisis estructural de la competencia de BMW.....	78
Tabla 23 Proveedores de distribuidoras BMW.....	79
Tabla 24 Participantes potenciales en México.....	80
Tabla 25 Unidades de motocicletas vendidas en México.....	81
Tabla 26 Detección de amenazas y oportunidades.....	87

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Crecimiento del PIB según FMI.....	34
Gráfica 2 Producción de vehículos por Región	37
Gráfica 3 Ventas de automóviles en el mundo	39
Gráfica 4 Unidades producidas en México.....	43
Gráfica 5 Unidades vendidas en México	44
Gráfica 6 Ventas en el mercado interno por segmento.....	46
Gráfica 7 Importación de autos usados.....	47
Gráfica 8 Comparativo de volúmenes 2013 Vs 2007	48
Gráfica 9 Participación en ventas de autos Premium 2013	52
Gráfica 10 Índice de Confianza del Consumidor, quinto elemento 2007-2013	56
Gráfica 11 Índice Nacional de Precios al Consumidor.....	61
Gráfica 12 Precios al público de productos petrolíferos (\$ pesos por litro).....	62
Gráfica 13 Unidades de motocicletas vendidas en México.....	82

Índice de Figuras

Figura 1 El proceso de Dirección Estratégica	6
Figura 2 Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva	10
Figura 3 Modelo para el estudio del entorno de la empresa de Álvarez	13
Figura 4 Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria	18
Figura 5 Componentes del Análisis de la competencia.....	23
Figura 6 Tratados de Libre Comercio y acuerdos que México ha firmado.....	65
Figura 7 Análisis estructural de la industria de las agencias BMW en México	83

Índice de abreviaturas

ALADI	Acuerdo Latinoamericano de Integración
AMIA	Asociación Mexicana de la Industria Automotriz
AMDA	Asociación Mexicana de Distribuidoras de Automotores
ANAPACT	Asociación Nacional de Productores de Autobuses, camiones y Tractocamiones
ANCA	Asociación Nacional de Comerciantes en Automóviles y Camiones Nuevos y Usados
BM	Banco de México
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
FMI	Fondo Monetario Internacional
IAM	Industria Automotriz Mexicana
IED	Inversión Extranjera Directa
INA	Industria Nacional de Autopartes
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OICA	Organización Internacional de Constructores de Automóviles (Organisation Internationale des Constructeurs d' Automobiles).
PEA	Población Económicamente Activa
SE	Secretaría de Economía
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

Introducción

La industria automotriz en México se puede dividir en 2 partes: a) Los fabricantes de vehículos automotores que son las ensambladoras y sus proveedores de autopartes y b) los distribuidores de vehículos nuevos en México que están relacionados con el mercado interno. Después de la crisis económica financiera de 2008 los productores de automóviles han tenido una muy buena recuperación y la producción pasó de 2, 095,245 a 2, 681,050 de vehículos anuales entre 2007 y 2011. En cambio en el mercado interno no se han recuperado las ventas. En 2013 se vendieron 1, 063,363 unidades lo que es 3.4 % menores a las ventas de 2006 que alcanzaron 1, 099,866 de vehículos.

En México, los autos nuevos se venden al público a través de las empresas distribuidoras de automóviles conocidas como agencias o concesionarias. La AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles), fue fundada en 1945, y agrupa a más de mil 600 distribuidores de 32 marcas de vehículos ligeros y pesados, quienes emplean a 100 mil personas en las 210 ciudades en todo el país.

BMW ha mantenido sus ventas desde 2008 que fueron de 6,900 unidades, una importante disminución en 2010 del 16 % pero con ventas de 9,635 unidades vendidas y 4,357 unidades de MINI, otorgándoles el 30 % de participación en el segmento Premium. BMW ha crecido el 40 % en comparación a 2008.

Group México tiene veinte años en México. Actualmente comercializa las marcas BMW, MINI y BMW Motorrad. Cuenta con 32 distribuidores, de los cuales 30 son BMW, 14 ofrecen adicionalmente la marca MINI y 8 ofrecen también la marca BMW Motorrad; además de 4 distribuidores BMW Motorrad exclusivos. Todos ellos localizados tanto en el D.F. como en las principales ciudades de la República: Monterrey, Guadalajara, Tampico, Culiacán, Tijuana, Chihuahua, Torreón, Saltillo, Hermosillo, San Luis Potosí, Morelia, León, Querétaro, Aguascalientes, Veracruz, Puebla, Cuernavaca, Villahermosa, Cancún, Mérida, Los Cabos, Acapulco y Toluca. Generando más de 1,500 empleos directos en toda la Red.¹ El análisis del entorno que hacemos en este trabajo únicamente contempla a un grupo estratégico que serán las distribuidoras de BMW en México.

Hipótesis:

BMW es una empresa que no ha sido afectada por la crisis económica financiera de 2008 debido a que es una marca Premium dirigida a un mercado meta que no disminuyó el nivel de consumo a pesar de la crisis y desplego planes de financiamiento en mejores condiciones que la competencia.

Nuestro **objetivo general** es analizar el entorno de las distribuidoras de la marca BMW en México para comprender cómo se relacionan con sus ventas y con las estrategias desarrolladas por las distribuidoras para mantenerlas.

Los objetivos específicos:

- 1- Definir el mercado interno automotor de autos nuevos
- 2- Analizar problemas del entorno que impacta la venta de autos BMW.

¹ Boletín publicado por BMW Group en 2013

Este trabajo está compuesto por 5 capítulos:

El primer capítulo titulado Dirección estratégica y análisis del entorno constituye un marco teóricos basados en el análisis del entorno de las variables económicas, políticas, tecnológico, social y ambientales, así como un análisis de la industria poniendo especial énfasis en explicar las relaciones con las armadoras, los clientes, los productos sustitutos y los nuevos entrantes.

El entorno puede dividirse en directo e indirecto dependiendo de la relación que tiene con la empresa: cuando hablamos de entorno directo nos ocuparemos de los proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y nuevos jugadores y cuando hablemos del entorno indirecto nos ocuparemos de las dimensiones económicas, políticas, ambientales, socioculturales y tecnológicas en el que se desenvuelve la empresa.

El segundo capítulo titulado “La Industria Automotriz en el mundo” en dónde observamos la importancia de la región Asiática contra la región del TLCAN, en específico la importancia de China en la industria automotriz a nivel mundial con el 52 % de participación en el mercado.

En el tercer capítulo que lleva por nombre “La industria automotriz en México” vemos como están repartidos los segmentos de autos que clasifican AMDA, el crecimiento y evolución de las ventas y producción de automóviles en el mercado interno, y el entorno de las distribuidoras en México.

En el capítulo 4 “Situación actual de las distribuidoras BMW en México” se realizará el análisis del entorno directo e indirecto de BMW, revisando cada una de sus dimensiones, y la relación que tienen con las ventas de BMW.

El capítulo 5 realizamos una “Detección de amenazas y oportunidades, conclusiones y visión prospectiva” de lo que ha pasado con BMW después de la crisis de 2008y cómo esta afecto a la industria automotriz, cual es y cual deberá ser la postura de las distribuidoras BMW en México y que lineamientos deberá seguir para conservar su liderato en el sector Premium. Para llevar a cabo esta investigación se ha recurrido principalmente a fuentes de carácter secundario, se ha elaborado y estructurado el trabajo basándose en los criterios, definiciones y conocimientos preestablecidos por los diferentes teóricos del estudio del entorno de las organizaciones tales como Porter (1980), Mintzberg (1994), Narayanan y Fahey (1986), teniendo como modelo el propuesto por Álvarez (2012)²

Se han utilizado diferentes publicaciones periódicas y contenidos de diversos portales web, BMW Group, los boletines de prensas publicadas por AMDA, AMIA, ProMéxico y estadísticas de INEGI.

² María de Lourdes Álvarez es investigadora y profesora titular “C” de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM

Capítulo 1 Dirección Estratégica y Análisis del entorno

1.1 Dirección Estratégica

Para Navas y Guerras (2002) la Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la Dirección estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. El término se acuñó inicialmente como planeación estratégica en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indican un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables.

El proceso de la Dirección Estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar

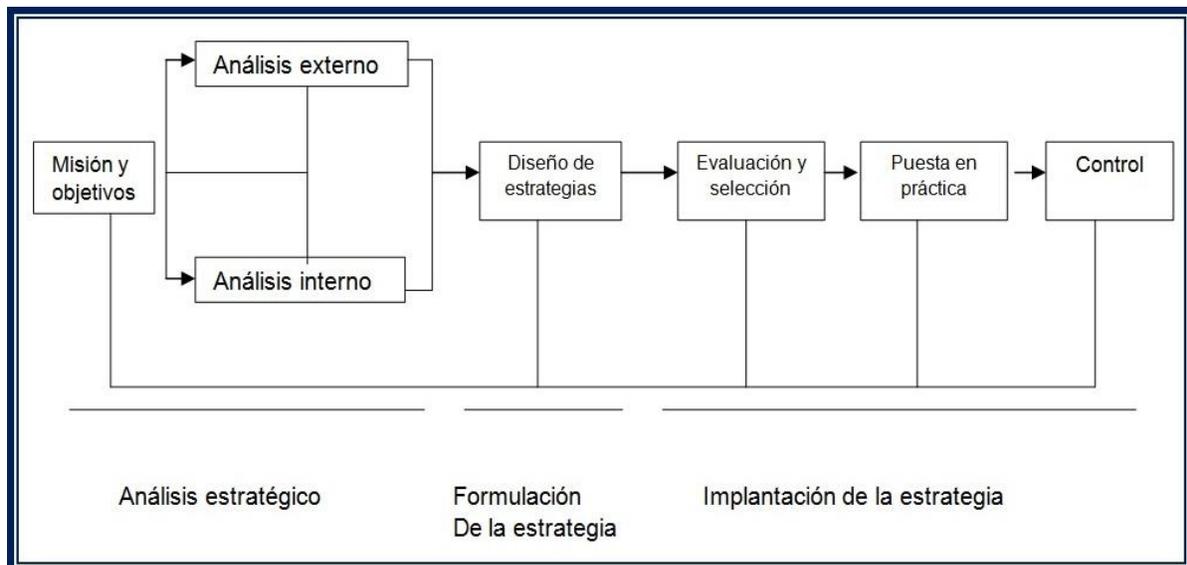
las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados, destine recursos para llevar a la práctica las estrategias, suele denominarse “etapa de acción” ejecutamos las estrategias.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la Dirección Estratégica, todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores externos e internos cambian de manera constante.

El proceso de la Dirección Estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cuantitativa y cualitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre. Navas y Guerras (2002) Proponen el proceso de dirección estratégica mostrado en la Figura 1

Figura 1 El proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Navas y Guerras (2002): “La Dirección Estratégica de la empresa”. Civitas, Madrid. p.49

Carrión (2007) dice que “El análisis estratégico permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la organización. A partir de este diagnóstico previo se podrá evaluar la situación de partida y será supuestamente más sencillo crear estrategias que están alineadas con la misión y los objetivos de la empresa. La formulación estratégica es la fase más creativa de todas, en la que se deberían pensar las posibles alternativas de la empresa para llegar a conseguir la misión y los objetivos planteados. Finalmente, el proceso supone que se debe elegir una opción estratégica y ponerla en marcha, es decir, ejecutarla. Sin olvidar la fase de control estratégico, que permite hacer un seguimiento del éxito en la ejecución”.

1.2 Estrategia competitiva.

Aunque la estrategia empresarial es bastante reciente, muchos de sus conceptos y teorías tienen sus antecedentes en la estrategia militar. Tenemos referencias muy interesantes como “El Arte de la Guerra”, tratado clásico escrito alrededor del 360 A. de C. por Sun Tzu.

Sun Tzu afirma que el arte de la guerra (estrategia) es de vital importancia para el Estado, llegando a convertirse en una cuestión de vida o muerte (para la supervivencia de la empresa en nuestro caso), en un camino que nos conduce a la seguridad o a la ruina (si ganas ventaja, vivirás, si la pierdes, morirás). Sun Tzu propone el análisis de cinco factores a tener en cuenta al momento de hacer estrategias:

“El camino: Significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo que sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro.

El clima: Significa las estaciones del año.

El terreno: Debe ser valorado en términos de distancia, facilidad o dificultad de desplazamiento, dimensiones de seguridad.

El líder o autoridad: Es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad.

La disciplina: Quiere decir organización, cadena de mando, logística.” Tzu & Lawson (2003).

Según Sun Tzu, todo general debe estar familiarizado con estos cinco factores, aquel que los conozca alcanzará la victoria y no fracasará.

La palabra “estrategia” procede del término griego “strategós” (dirigir un ejército). En el fondo, las empresas actuales son ejércitos que luchan con otros en busca del favor del cliente.

“El interés por la estrategia surgió en EE.UU. a mediados de los años 50 y principios de los 60, debido al aumento de la complejidad asociada a la dirección de grandes corporaciones”

Carrión (2007).

Para Hax & Majluf (1996) “la estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa”. Esta definición nos aporta dos cosas: relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas.

Andrews (1977) afirma que la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio está la empresa, y qué clase de empresa es o quiere ser.

Chandler (1962) entiende que “la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos. La estrategia tiene que ver con la asignación de recursos de que dispone la empresa para lograr de forma eficiente sus objetivos”.

De Kluyver (2011) Nos aporta que “La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios

que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente”. De acuerdo con Carrión (2007) “Esta definición es muy completa ya que incorpora los conceptos de posicionamiento, ventaja competitiva, asignación de recursos y campo de actividad; además propone como objetivo fundamental de la estrategia la creación de valor al accionista y al cliente”.

Para Kenichi Ohmae (1989) y Porter (1989) la estrategia es la creación de la ventaja competitiva, ser diferente nos dará el liderazgo.

De acuerdo con Porter (1982) el análisis estructural se centra en la competencia en general prescindiendo de los rivales actuales. Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria.

Desde una perspectiva estratégica, los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo. Su objetivo es definir cuál es su situación frente a los sustitutos, cómo hará frente a las barreras de entrada, y cómo enfrentará la rivalidad de los competidores ya establecidos.

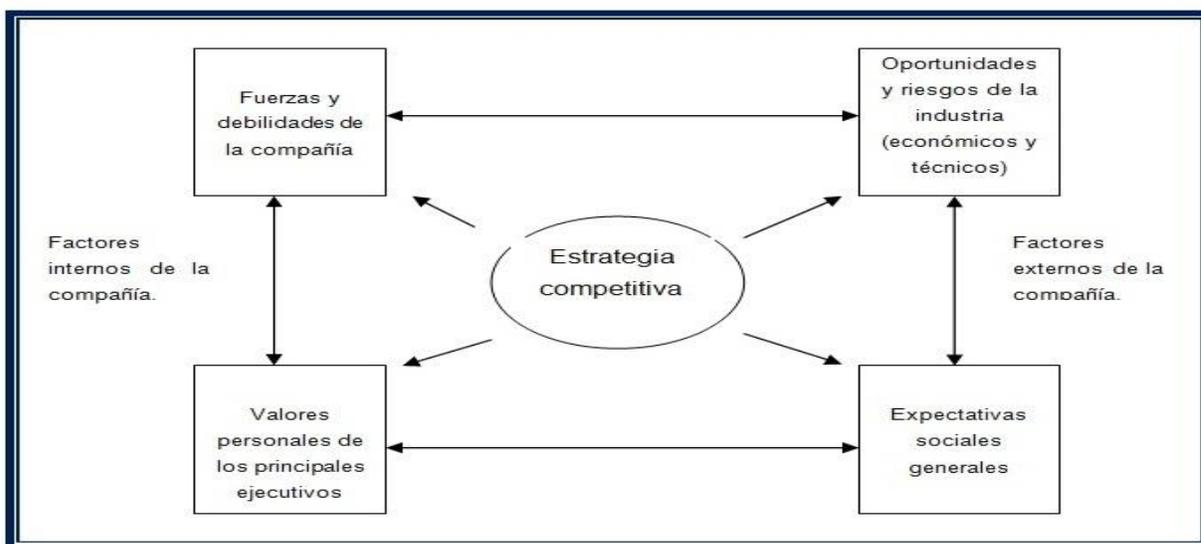
Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible.

El análisis estructural sirve, entre otras cosas, para predecir la rentabilidad futura de una industria. En la planeación a largo plazo se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global de la probable potencia de utilidades en la industria.

Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites que la compañía podrá lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situaciones tecnológicas, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados son los valores que determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.

En la Figura 2 vemos los cuatro factores a examinar para la formulación de la estrategia competitiva.

Figura 2 Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva



Fuente: Porter (1982) “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Grupo editorial Patria.

Porter (1982) menciona que: “La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio- abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que pueda tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industria, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ello deducimos que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar muy bien al competidor. Con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría realizar, de su respuesta probable ante la gama de tácticas estratégicas a su alcance que podría adoptar y de su probable reacción ante la serie de cambios en la industria y los cambios ambientales más generales que pudieran ocurrir.

1.3 Modelo de análisis del entorno

Después de la Segunda Guerra Mundial, conforme las empresas crecieron y se internacionalizaron los gerentes comenzaron a dar importancia a actividades que les permitían monitorear los cambios en el entorno Ansoff (1979) citado en Álvarez (2012)

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita y entrega aquellos que genera.

Torres (2013) define al análisis del entorno como: “una herramienta clave de la gerencia social que permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de los mismos.

El análisis del entorno es para tomar decisiones ya que es un análisis muy completo sobre los factores y dimensiones que afectan e influyen en la estrategia que las empresas puedan desarrollar sea ésta implícita o explícita basándose en técnicas de pronóstico y monitoreo que nos dan un registro y nos permiten hacer una prospectiva de los escenarios para poder cambiar nuestra estrategia en comparación a nuestros competidores, cambiar la postura para tomar ventaja de los escenarios, para que la empresa esté más preparada para sobrellevar las adversidades, de igual forma el análisis del entorno nos permitirá desarrollar estrategias en cuanto a amenazas que pueden pertenecer a un ambiente directo, indirecto o intermedio.”

Álvarez (2012) define un modelo de análisis el entorno con 3 niveles (directo, intermedio e indirecto), mismo que se muestra en la Figura 3, en dónde el entorno directo está ligado estrechamente con la organización, es único y cambia al mismo tiempo que las condiciones circundantes; éste varía de acuerdo con el nicho creado y por la gama de productos o servicios que ofrece la empresa y por las relaciones especiales con otros actores.

El entorno intermedio corresponde a la propuesta de análisis de sectores industriales que incluye: proveedores, clientes, competidores, nuevos jugadores y productos sustitutos.

El entorno indirecto incluye variables tecnológicas, económicas, socioculturales, político-legales y ambientales. Los gerentes y sus organizaciones responden al entorno indirecto intentando influir en los otros dos.

Figura 3 Modelo para el estudio del entorno de la empresa de Álvarez



Fuente: Álvarez (2012) "Administración estratégica y análisis del entorno de las empresas distribuidoras de automóviles en México 2005-2011" XVII Congreso de Internacional de Contaduría, Administración E Informática, FCA-UNAM, México.

1.3.1 Entorno indirecto.

Son aquellas dimensiones que afectarán de forma general a la industria sin embargo la importancia de estudiarlas radica en la influencia que éstas tengan en las ventas de la empresa.

1.3.1.1 Dimensiones Económicas

Medidas brutas de actividad productiva a nivel local, regional y nacional, y las relaciones con la demanda. Narayanan & Fahey (1986)

Son las que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos cómo: la política fiscal, política monetaria, inflación, tipo de cambio, y el PIB.

- El tipo de cambio es el precio de una moneda en términos de otra. Se expresa habitualmente en términos del número de unidades de la moneda nacional que hay que entregar a cambio de una unidad de moneda extranjera. En el caso de México es la equivalencia del peso con respecto a la moneda extranjera. El tipo de cambio (FIX) es determinado por el Banco de México con base en un promedio de cotizaciones del mercado de cambios al mayoreo para operaciones liquidables el segundo día hábil bancario siguiente y que son obtenidas de plataformas de transacción cambiaria y otros medios electrónicos con representatividad en el mercado de cambios.
- La Inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que en México se le llama INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor)
- El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) es un indicador económico global cuya finalidad es la de medir, a través del tiempo, la variación de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares mexicanos urbanos. El INPC es el instrumento estadístico por medio del cual se mide el fenómeno económico que se conoce como inflación.

Dada la gran importancia que tiene el gasto familiar en el gasto agregado de la economía, las variaciones del INPC se consideran una buena aproximación de las variaciones de los precios de los bienes y servicios consumidos en el país.

- PIB el cual es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).
- El crédito es un acto a través del cual una persona (acreedor) confía dinero a otra persona (llamada deudor) por un periodo determinado. Una vez transcurrido el plazo, la persona que recibió el dinero se lo devuelve al acreedor. Usualmente los créditos no son gratuitos, por lo que el deudor, al momento de devolverle el dinero al acreedor o antes, debe agregar un pago adicional o premio al cual se le denomina “interés” y se expresa o se da a conocer a través de la tasa de interés. Una de las principales actividades de los bancos es proporcionar créditos a sus clientes, principalmente personas y empresas. Los créditos también se conocen como “préstamos” o “financiamientos” en el lenguaje bancario.
 - El crédito automotriz: Son préstamos a través de los cuales los bancos entregan a los clientes una cantidad de dinero para la adquisición de automóviles. Este es un tipo de crédito prendario. Por lo general, el bien que se deja en prenda es el automóvil que se adquiere con el crédito. El deudor está obligado a adquirir el vehículo con el crédito, a devolver la cantidad (principal) que se le prestó, así como a pagar los intereses que se hayan pactado. En algunas ocasiones los bancos otorgan estos préstamos directamente a las empresas distribuidoras de automóviles para que éstas sean las que otorguen a su vez el crédito a los clientes para la compra de los vehículos. Banxico (2013)

1.3.1.2 Dimensiones Político-legales

Son los referentes a todo lo que implica una posición en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Se incluyen elementos como:

- El sistema institucional, ideologías y partidos políticos relevantes, estabilidad y riesgos políticos, legislación que afecta a la empresa, situación política, política fiscal (impuestos).

1.3.1.3 Dimensiones Socioculturales.

Recoge tanto las creencias, demografía, estilos de vida y los valores culturales de toda la materia en este sector, y pueden ser relacionados con la demanda, la productividad y los procesos políticos. Narayanan & Fahey (1986).

- La edad de la población, niveles de riqueza, composición étnica, distribución geográfica de la población, distribución del ingreso, poder de los grupos sociales, mercado de trabajo, poder de los sindicatos, poder de la defensa del consumidor, nivel educativo de la población nos permitan darnos el contexto cultural en el que se desarrolla la empresa y nos ayudará a formular estrategias de acuerdo al perfil del grupo social.

1.3.1.4 Dimensiones Tecnológicas.

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Actualmente éstas fuerzas cobran especial relevancia, ya que pueden incentivar la innovación (I+D). Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo.

- Nivel de uso de Internet, desarrollo de ingeniería genética, comunicaciones inalámbricas, política de I+D (nivel de apoyo e inversión en I+D), nivel de

conocimientos científicos y tecnológicos, infraestructura científica y tecnológica, madurez de las tecnologías actuales, disponibilidad de nuevas tecnologías (facilidad de acceso), capacidad de innovación tecnológica.

1.3.1.5 Dimensiones Ambientales

Estudia las variables ecológicas y ambientales dónde actúa, entre ellas: consumo de energía y recursos, uso de agua, emisión de gases, producción y eliminación de residuos sólidos, rendimiento de los productos (eliminación y reciclaje), medidas medioambientales agregadas (se suelen crear índices agregados de impacto ambiental). Poco a poco la sociedad se va concientizando sobre el medio ambiente y obliga a las empresas a volverse más ecológicas y sustentables.

Aunque pudiéramos hablar ampliamente sobre los cambios de valores en los campos sociales, políticos, económicos, legales y tecnológicos, a través del tiempo, hay dos puntos que merecen un énfasis especial:

Primero: los valores sociales, políticos, económicos, legales y tecnológicos se encuentran fuertemente interrelacionados.

Segundo: necesitamos distinguir entre los valores clave y los periféricos, o valores secundarios. Nuestros valores clave son los más dominantes, duraderos, y centrales a nuestros valores individuales o institucionales. Los cambios en los valores periféricos son mucho más rápidos según Narayanan & Fahey (1986).

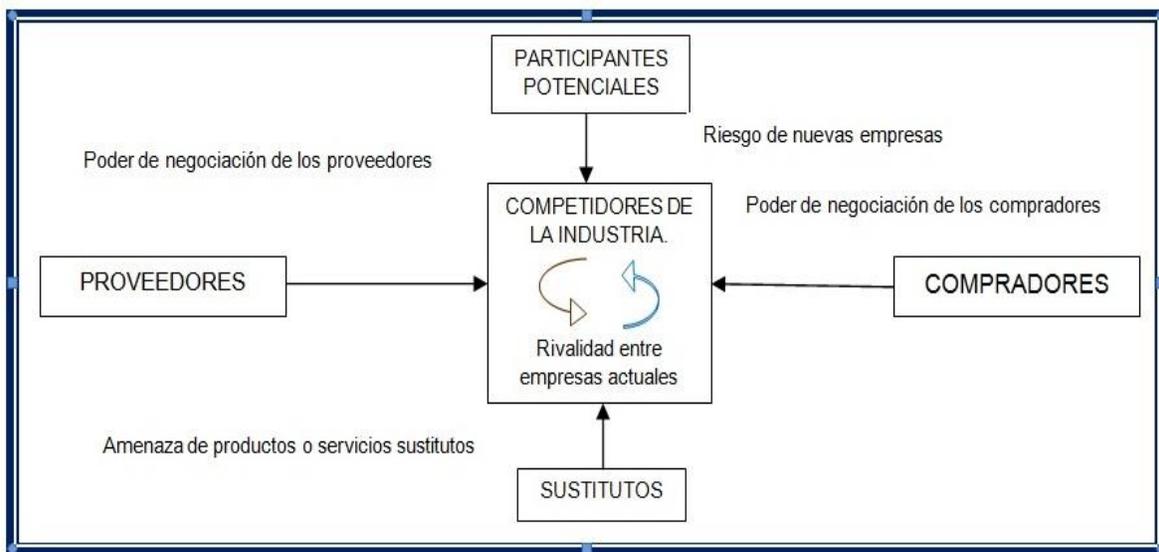
1.3.2 Modelo de análisis estructural de la industria de Porter

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

Para Porter (1982) el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores, los factores externos favorables (oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (amenazas).

Éste modelo viene a ser una metodología de análisis que nos permitirá detectar oportunidades y amenazas en el sector. Se plantea desde la hipótesis de mercados imperfectos, es decir. Porter piensa que es posible obtener resultados superiores a los competidores. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la figura 4.

Figura 4 Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria



Fuente: Porter (1982) "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Grupo editorial Patria.

Además de analizar el entorno general, es necesario analizar el entorno específico, también denominado entorno competitivo o sectorial. La rentabilidad de una empresa puede depender en parte de lo que ocurra en este entorno específico.

1.3.2.1 Competidores de la Industria.

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia de cada empresa tendrá éxito sólo en la medida en que represente una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Carrión (2007)

La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores, cómo:

- Competidores numerosos o equilibrados.
- Diversidad de competidores.
- Crecimiento lento de la industria.
- Estructura de costes fijos o de almacenamiento de la empresa.
- Falta de diferenciación del producto o de costes de cambio.
- Alta capacidad productiva instalada en el sector.
- Altas barreras de salida.
- Fuertes intereses estratégicos de muchas empresas.
- Altas barreras a la movilidad.

1.3.2.2 Compradores

Poder de negociación de los clientes.

A medida que aumenta el poder de negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye. De acuerdo con Carrión (2007) los clientes amenazan la rentabilidad de un sector obligando a la bajada de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio. Incluso a veces obligan a las empresas competidoras a enfrentarse entre ellas.

Un comprador tiene mayor poder de negociación cuando:

- Su compra supone un alto porcentaje de las ventas del vendedor.

- Los productos que compra son estándares o indiferenciados.
- Tiene pequeños costes de cambio.
- Obtiene pocos beneficios (unos beneficios reducidos presionan al comprador a intentar reducir los costes.)
- Plantea una verdadera amenaza de integración hacia atrás.

1.3.2.3 Proveedores.

El poder negociador de los proveedores.

Al igual que en caso de los clientes, a medida que el poder de negociación de los proveedores aumenta, el atractivo del sector disminuye. Los proveedores tienen una serie de armas: pueden subir los precios o reducir la calidad de sus productos. Los proveedores con mucho poder pueden reducir la rentabilidad de un sector, siempre y cuando estos aumentos no puedan ser repercutidos al cliente del cliente.

Un proveedor será poderoso en circunstancias como las siguientes:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado que el sector al que vende.
- El grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutivos para vender en el sector.
- El sector no es un importante cliente del grupo proveedor.
- El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han creado costes de cambio.
- El grupo de proveedores plantea una verdadera amenaza de integración hacia delante.

1.3.2.4 Participantes potenciales.

Los competidores potenciales son empresas de nuevas creación o no, que pretenden intentar entrar en la industria. La existencia de nuevos entrantes es una amenaza para el sector, ya que intensificaría la competencia y reduciría su activo. Los sectores muy atractivos, es decir, que representan altas rentas, son más propensos a la entrada de nuevas empresas. Pero el acceso al sector va a estar condicionado por las barreras de entrada existentes y las acciones defensivas que realicen los competidores ya establecidos. Si existen altas barreras de entrada y las empresas entrantes intuyen una dura lucha, la amenaza suele disminuir.

Hay dos tipos principales de barreras de entrada.

Barreras absolutas: Imposibles de superar, salvo excepciones muy concretas. Por ejemplo las concesiones administrativas para poder operar.

Barreras relativas: Pueden ser superadas con diversa dificultad.

Las principales formas de introducir barreras de entrada en un sector son:

- La existencia de economías de escala y alcance.
- La diferenciación del producto.
- Grandes necesidades de capital para poder competir.
- Altos costes de cambio de proveedor.
- Dificultad de acceso a canales de distribución.
- Existencia de desventajas en costes independientes de la escala.
- Sector con tradición de fuertes represalias a los nuevos entrantes.
- Empresas ya establecidas de alto poder financiero, que cuentan con enormes recursos para poder defenderse.

1.3.2.5 Productos sustitutos.

Un producto o servicio sustitutivo es aquel que cubre las mismas necesidades que el nuestro, es decir, son todos aquellos que tienen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente. La mayoría de los sectores compiten con otros que proporcionan productos y servicios que en algunos casos pueden llegar a ser sustitutos. La existencia de sustitutos limita el beneficio potencial del sector. Cuanto mejor sea la calidad y más bajo el precio de los sustitutos, peor será la rentabilidad de un sector.

La amenaza de productos sustitutos será mayor cuando la relación calidad/precio sea mejor, el nivel de satisfacción que provoca en los clientes sea mayor, el precio sea menor, la duración sea mayor, el coste de cambio sea pequeño. Los productos sustitutos van representando una amenaza potencial a la empresa en la medida en que estos cubran la necesidad y las expectativas de los clientes al grado de llegar al prescindir de los primeros.

1.3.3 Modelo de análisis estructural de la competencia de Porter para el entorno directo

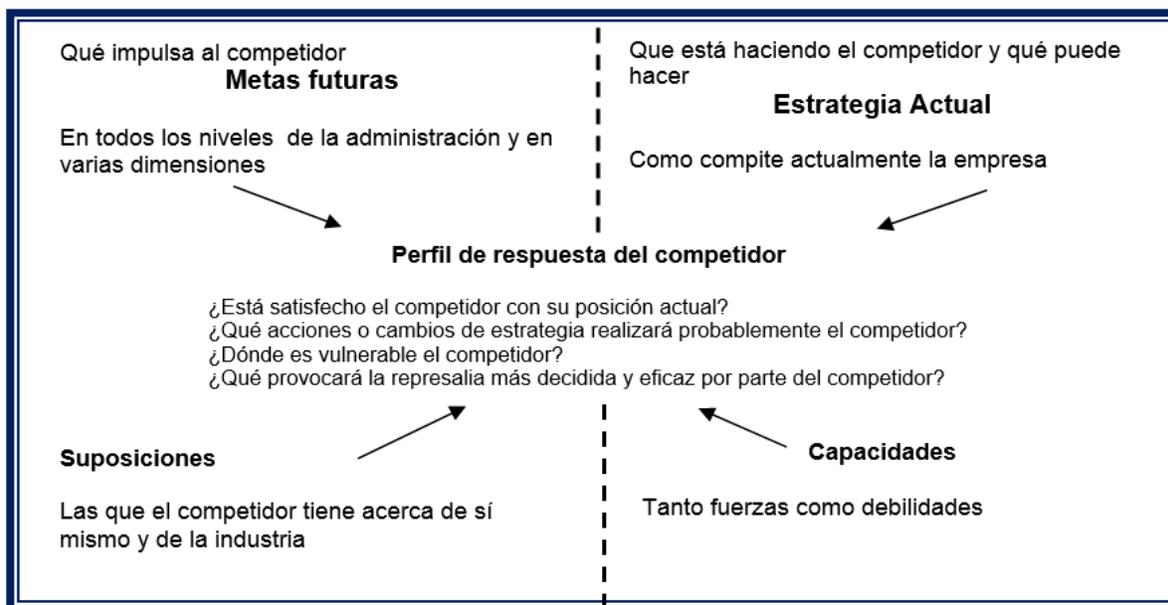
De acuerdo con Porter (1989) la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. Un aspecto esencial para la formulación de la estrategia competitiva de la empresa es el análisis de la competencia, cuyo objetivo es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector industrial y los cambios del entorno que pudieran ocurrir.

Existen cuatro factores para el diagnóstico en el análisis de un competidor: metas futuras, estrategia actual, supuestos y capacidades.

Entender estos cuatro factores permitirá un pronóstico autorizado del perfil de respuesta del competidor, de acuerdo con las preguntas clave presentadas en la Figura 5.

La mayor parte de las empresas desarrollan por lo menos un sentido intuitivo sobre las estrategias actuales de sus competidores y de sus puntos fuertes y débiles.

Figura 5 Componentes del Análisis de la competencia



Fuente: Porter (1982): “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Grupo editorial Patria.

1.3.3.1 Metas futuras.

El diagnóstico de las metas de los competidores, primer componente del análisis del competidor, es importante por varias razones. El conocimiento de las metas permitirá los pronósticos respecto a si cada competidor está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados financieros y, por lo tanto, qué tan probable es que ese competidor cambie de estrategia y la energía con la que reaccionará a eventos externos o a los movimientos de otras empresas.

Un diagnóstico amplio de las metas del competidor incluirá el análisis de los objetivos financieros del competidor, la actitud ante el riesgo, la estructura organizacional del competidor y la forma como se distribuyen las responsabilidades y el poder para decisiones clave como la distribución de los recursos, precios y cambios en el producto.

Esta información nos proporciona indicios sobre el poder de las distintas áreas funcionales y lo que el competidor considera estratégicamente importante: el control y el sistema de incentivos que existen, que nos proporcionan información sobre lo que el competidor cree que es importante y sobre la forma en que los gerentes responderán a los acontecimientos en vista de sus recompensas; los gerentes, sus antecedentes y su experiencia; el grado de consenso entre la dirección en cuanto al futuro de la empresa, que nos informará sobre si puede haber o no cambios súbitos en la estrategia; la composición del consejo de administración, que nos proporcionará pistas sobre la orientación de la empresa, su postura en función del riesgo y sus métodos estratégicos preferidos. Todo esto para entender lo que en realidad está impulsando el comportamiento de un competidor, sus futuras metas y las suposiciones que mantiene respecto a su propia situación y la naturaleza de su sector industrial.

Estos factores son mucho más difíciles de observar que el comportamiento por sí del competidor; sin embargo, suelen determinar la forma en que un competidor se comportará en el futuro. Aunque el marco y las preguntas que aquí se presentan están enunciados en términos de los competidores, las mismas ideas también pueden utilizarse para proporcionar un marco para un autoanálisis. Los mismos conceptos proporcionan a una empresa un marco para cuestionar su propia posición en su entorno. Además este ejercicio puede ayudar a una

empresa a entender las conclusiones que probablemente van a sacar sus competidores respecto a ellas.

1.3.3.2 Suposiciones sobre los competidores.

Un segundo elemento vital en el análisis del competidor consiste en identificar cada uno de los supuestos de donde parte. Estos caen en dos categorías: Supuestos del competidor respecto a sí mismo; supuestos del competidor respecto al sector y a las otras empresas.

Toda empresa opera sobre un conjunto de supuestos respecto a su propia situación. Estos supuestos sobre su propia situación guiarán la forma en que la empresa se comporte y la forma en que reacciona a situaciones específicas.

Los supuestos de un competidor respecto a su propia situación pueden o no ser exactos. Si no son, esto proporciona una curiosa palanca estratégica. Por ejemplo, si un competidor cree que posee la máxima lealtad de los clientes en el mercado y no es así, una reducción provocativa de precios de la competencia puede ser una buena forma de ganar posición. El competidor bien podría rehusarse a igualar la rebaja de precios creyendo que eso tendría poco impacto en su parte del mercado, sólo para encontrar que pierde una posición de importancia en el mercado antes de que reconozca lo errado de su suposición.

Así como cada competidor tiene ideas sobre sí mismo, toda empresa opera sobre hipótesis respecto a su sector industrial y a sus competidores. Esto puede ser correcto o no.

Examinando los supuestos de todo tipo se pueden identificar tendencias o puntos ciegos que pueden influir en la forma en que un director percibe su entorno. Los puntos ciegos son áreas en las que un competidor no ve la importancia de los eventos (como un movimiento estratégico) en absoluto o los percibe en forma incorrecta, o los percibe con mucha lentitud.

Determinar estos puntos ciegos ayudará a la empresa a identificar los movimientos con una menor probabilidad de represalias inmediatas.

1.3.3.3 Capacidades de la competencia.

El tercer componente para el análisis del competidor consiste en establecer enunciados de la estrategia actual de cada competidor. La estrategia de un competidor se considera de máxima utilidad, así como sus políticas clave de operación en cada una de las áreas funcionales del negocio y la forma en que busca interrelacionar sus funciones.

La evaluación realista de los recursos de cada competidor es el paso final del diagnóstico en el análisis de la competencia. Sus objetivos, supuestos y estrategia actual influirán en la probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad de las reacciones de un competidor.

Sus puntos fuertes y débiles determinarán su habilidad para iniciar movimientos estratégicos o para reaccionar a ellos, y para enfrentarse a los eventos del entorno o sectoriales que se presenten.

Las áreas en las que la empresa debe analizar las fuerzas y debilidades del consumidor serán:
Productos: condición de los productos en cada segmento del mercado, amplitud y profundidad de la línea.

Distribución: cobertura y calidad del canal, habilidad para servir los canales.

Comercialización y ventas: habilidad para la elaboración de la Mezcla de Marketing, habilidad en la investigación del mercado y el desarrollo de nuevos productos.

Operaciones: flexibilidad de las instalaciones, acceso a materias primas, economías de escala y experiencia.

Investigación e ingeniería: patentes, habilidad para la investigación y desarrollo.

Costes generales.

Estructura financiera: flujo de efectivo, capacidad de préstamo.

Organización: congruencia de la organización con la estrategia.

Habilidad directiva: cualidades del director; habilidad para motivar, habilidad para coordinar funciones.

Dado un análisis de los objetivos futuros de un competidor, de los supuestos, estrategias en curso y capacidades, podemos comenzar a formular las preguntas críticas que conducirán a un perfil de la forma probable en que responderá un competidor.

Estrategias ofensivas

El primer paso es pronosticar los cambios estratégicos que podría iniciar el competidor:

1. Satisfacción con la posición actual. Comparando los objetivos del competidor con su posición actual. ¿Es probable que el competidor intente iniciar un cambio estratégico?
2. Movimientos probables. Con base en los objetivos, supuestos y capacidades del competidor relativas a su posición actual. ¿Cuáles son los cambios estratégicos más probables que hará el competidor? Estos reflejarán las opiniones del competidor respecto al futuro, lo que crea que son sus puntos fuertes, cuáles piensa que son sus rivales vulnerables, cómo quiere competir, las tendencias llevadas al negocio por la alta dirección y otras consideraciones sugeridas por el análisis precedente.
3. Fuerza y seriedad de los movimientos. El análisis de los objetivos de un competidor y de sus capacidades se puede utilizar para evaluar la fuerza esperada de estos probables movimientos. También es importante evaluar lo que el competidor pueda ganar con el movimiento. Un análisis del beneficio probable derivado del movimiento, aunado al conocimiento de los objetivos del competidor, proporcionará una indicación de lo serio que será el competidor en proseguir con el movimiento ante la resistencia.

Estrategias defensivas

El siguiente paso al construir el perfil de respuestas es formar una lista de los movimientos estratégicos factibles que podría tomar una empresa y una lista de los posibles cambios ambientales y de sectores industriales que podrían ocurrir. Estos podrán ser evaluados de acuerdo con los criterios que siguen, para determinar la capacidad defensiva del competidor, con datos que provengan de los análisis de las secciones anteriores.

1. Vulnerabilidad. En ésta dimensión nos podemos preguntar: ¿A qué movimientos estratégicos y eventos gubernamentales, macroeconómicos o industriales sería más vulnerable el competidor?

¿Cuáles son los eventos que tienen consecuencias asimétricas en las utilidades, es decir, que afectan las utilidades de un competidor más o menos que lo que afectan a la empresa que los inició? ¿Qué movimientos requerirán tanto capital para ejercer represalias en contra o seguirlos, que el competidor no puede hacerles frente?

2. Provocación. ¿Qué movimientos o eventos son de tal naturaleza que pueden provocar represalias de los competidores? Esto es, ¿Qué movimientos amenazan los objetivos o la posición de un competidor tanto que éste se vea obligado a contestarlos, le guste o no? La mayoría de los competidores tendrán “puntos sensibles” o áreas de sus negocios en donde una amenaza puede conducir a una respuesta desproporcionada.

3. Efectividad de las represalias. ¿A qué movimientos o eventos no puede reaccionar el competidor en forma rápida y/o efectiva dados sus objetivos, estrategia, capacidades existentes y supuestos? ¿Qué cursos de acción podrían emprenderse en los cuales el competidor no sería efectivo si trata de igualarlos o imitarlos?

1.4 Ciclo de vida de las industrias.

La evolución de la industria adquiere importancia decisiva para la formulación de estrategias ya que puede aumentar o aminorar el atractivo de una industria como oportunidad de inversión, y a menudo es necesario hacer ajustes para adaptarse a ella. Porter (1982) dice que es importante conocer el proceso de evolución de la industria y predecir el cambio. Por ello describiremos las características que presentan particularmente las industrias maduras ya que la automotriz es una industria madura.

Muchas industrias pasan de periodos de crecimiento rápido a un crecimiento más modesto en lo que acostumbra llamarse periodo de madurez.

La madurez no ocurre en un momento fijo del desarrollo y puede retrasarse mediante innovaciones u otros hechos que impulsan el crecimiento continuo de los miembros de un sector industrial.

La industria madura refleja varios cambios importantes dentro de su entorno competitivo.

Algunas tendencias probables del cambio según Porter (1986):

- 1.- Crecimiento más lento que significa mayor competencia por la participación en el mercado. Aquí suelen estallar guerras de precios, servicios y de promoción.
2. Las compañías venden cada vez más a clientes con experiencia que repiten la compra. El producto ya no es una novedad, sino un bien establecido y legítimo. Ya no se concentra en decidir efectuar la operación o no, sino en las opciones de marcas.
3. La competencia a menudo se centra principalmente en el costo y en el servicio. La mayor presión sobre los costos puede aumentar las necesidades de capital, al obligarla a adquirir instalaciones y equipos modernos.

4. La necesidad de incrementar la capacidad de la industria y el personal plantea un problema de interrupción del crecimiento.
5. A menudo están cambiando los métodos de producción, marketing, distribución, venta e investigación. Estos cambios se deben a una competencia más intensa por la participación en el mercado, a la madurez tecnológica y al refinamiento de los compradores.
6. Es más difícil descubrir productos y aplicaciones nuevos. Se requiere reorientar la actitud hacia la investigación y el desarrollo de productos.
7. Aumenta la competencia internacional. A raíz de la madurez tecnológica acompañada a menudo de la estandarización de productos y de mayor interés por los costos, muchas veces la transición se caracteriza por la aparición de una fuerte competencia internacional.
8. Las utilidades de la industria a menudo caen durante el periodo de transición, algunas veces temporalmente y otras de modo permanente

La madurez obliga a las compañías a encarar la necesidad de escoger entre alguna de las estrategias genéricas que pueden ser. Liderazgo en costos, diferenciación o concentración.

En la industria madura es necesario mejorar cuantitativamente la complejidad del costo del producto, para poder eliminar los elementos no rentables de la línea de producción y concentrarse en aquellos que ofrecen alguna ventaja evidente en tecnología, en costos, en imagen, o cuyos compradores sean conocedores.

En la madurez se requiere un nivel mayor de conciencia financiera, se debe mejorar la capacidad para medir los costos de los elementos y fijarle el precio correspondiente.

La importancia relativa del proceso de innovación suele aumentar en la madurez, lo mismo que el beneficio de diseñar el producto y sus sistemas de entrega para facilitar una manufactura y control más baratos.

A veces puede convenir invertir para aumentar las compras entre los clientes actuales que buscar otros, proporcionando equipo o servicio complementario, actualizando la línea de productos, etc.

La selección de compradores puede convertirse en la clave de la rentabilidad estable, se debe identificar a los compradores constantes y asegurar su lealtad en el futuro.

El ajuste necesario entre estructura organizacional y estrategia se logra en la madurez.

1.4.1 Estrategias Genéricas de acuerdo al ciclo de vida.

Liderazgo en costos: la cual se basa en amplias instalaciones capaces de producir grandes cantidades de productos en forma eficiente, logrando costos bajos por economías de escala.

El control de costos es una característica primordial de esta estrategia, lo cual permitirá que la empresa logre rendimientos superiores a los de la competencia. Según Porter (1982) “alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas”.

Diferenciación: que puede aplicarse tanto a un producto o servicio, con la finalidad de ofrecer un producto que sea percibido como único. Porter indica que la diferenciación puede lograrse por el diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares, cadena de distribuidores, entre otros. Una característica relevante es que aplicando la estrategia de diferenciación suele aplicarse a porciones limitadas del mercado, debido a las características especiales o precio elevado del bien o servicio.

Enfoque o nicho: en un determinado segmento del mercado al cual se espera satisfacer de manera particular. Según Porter “la estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma general”.

Capítulo 2 La industria automotriz en el mundo

Hablar de la industria automotriz, es hablar de una de las industrias más globalizadas.

Según Alba (2011) actualmente la industria automotriz es madura con alta rivalidad, todos los jugadores se conocen, el crecimiento es bajo a nivel mundial, y especialmente en los países desarrollados mientras es alta en los países en desarrollo. Las estadísticas de producción mundial de vehículos han venido en ascenso lo que indica una industria en franco crecimiento y expansión que tendrá que enfrentar los nuevos retos de la globalización.

La industria automotriz presenta problemas como son: exceso de capacidad instalada, fuerte segmentación de mercados y proliferación de productos, ciclos de vida más cortos en sus productos, cerrada competencia en precios y márgenes de utilidad decrecientes. La innovación y los cambios tecnológicos son impulsados principalmente por la regulación ambiental, de seguridad y las acciones para disminuir costos Álvarez & Rueda (2012).

Respecto a la crisis económico financiera ocurrida en 2008 podemos mencionar que las crisis financieras provocan un producto económico más sincronizado. Durante lo peor de la crisis financiera internacional, el producto de las economías del mundo estuvo más sincronizado que nunca en los últimos tiempos, según un estudio del Fondo Monetario Internacional (FMI). Las correlaciones entre las tasas de crecimiento del PIB de los distintos países habían sido pequeñas antes de la crisis, pero aumentaron drásticamente en 2007–09. De acuerdo al estudio, las correlaciones del producto a nivel regional y mundial se incrementan durante las crisis financieras.

Esa mayor correlación no estuvo limitada a las economías avanzadas, que fueron las más golpeadas por la crisis, sino que se observó en todas las regiones geográficas. Al igual que

en otros episodios del pasado, cuando las correlaciones del producto se incrementaron abruptamente, el aumento fue pasajero. De hecho, desde 2010, la correspondencia del producto ha vuelto a aproximarse a los niveles previos a la crisis, a pesar de la continua turbulencia económica en Europa. Los vínculos comerciales y financieros son la explicación más probable porque pueden transmitir a otros países shocks específicos de un país.

La opinión convencional de que la globalización financiera necesariamente incrementa la relación del producto entre países está errada, hasta que estalla una crisis. Si bien los vínculos financieros transmiten tensiones financieras entre países, en épocas de normalidad cuando predominan los shocks de oferta y demanda real, los vínculos financieros facilitan una asignación internacional eficiente del capital, encauzándolo hacia donde es más productivo. La clave está en conservar los beneficios de la mayor integración financiera y alejar al mismo tiempo los riesgos que esta conlleva mediante una mejor supervisión prudencial, lo cual se logra entre otras cosas afianzando la coordinación y colaboración en materia de políticas.³

El crecimiento mundial aumentará en 2014 tras haber estado atascado en una marcha lenta en 2013, según las proyecciones del FMI, el crecimiento mundial promediará 3,7% en 2014 - frente a 3% en 2013 - y se incrementará a 3,9% en 2015.

La actividad y el comercio mundial repuntaron en el segundo semestre de 2013. En las economías avanzadas, la demanda final ha aumentado. En los mercados emergentes, la actividad se aceleró principalmente por la reactivación de las exportaciones. El panorama general se caracteriza por el fortalecimiento, pero el informe Perspectivas de la Economía Mundial⁴ también apunta a importantes diferencias entre las grandes economías y regiones.

³ Fondo Monetario Internacional. Boletín, 30 de septiembre de 2013 de AMIA.

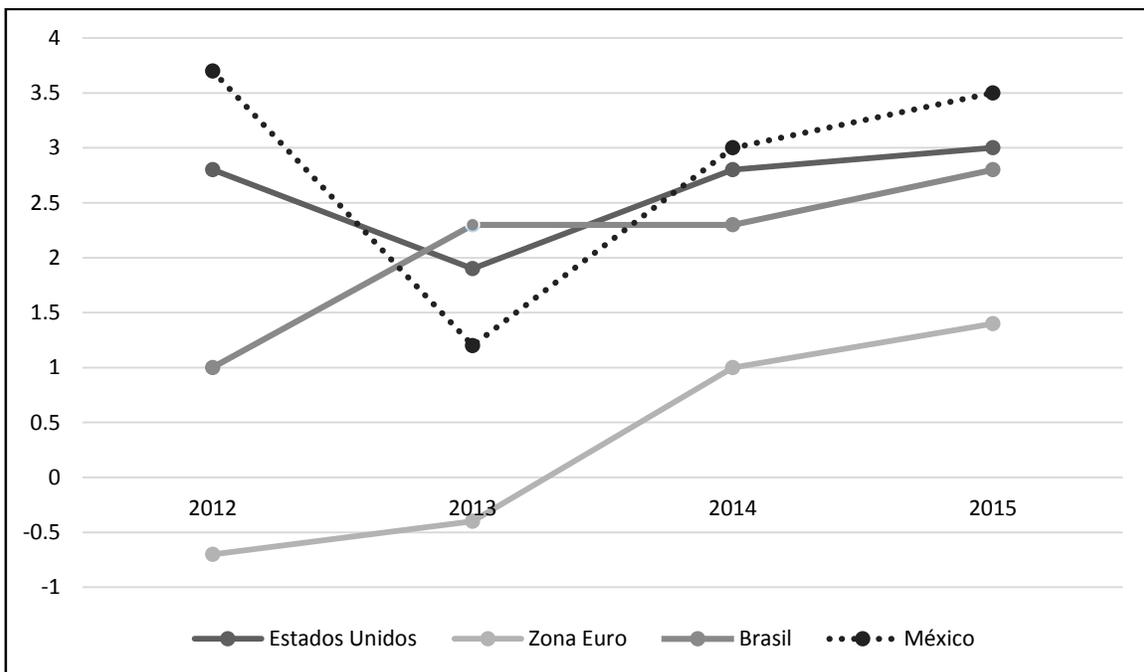
⁴ Perspectivas de la Economía Mundial, informe WEO por sus siglas en inglés, edición enero 2014.

Tabla 1 Crecimiento del PIB según FMI

Crecimiento del PIB real	2012	2013	Proyecciones	
			2014	2015
Producto mundial	3.1	3.0	3.7	3.9
Estados Unidos	2.8	1.9	2.8	3.0
Zona Euro	-0.7	-0.4	1.0	1.4
Brasil	1.0	2.3	2.3	2.8
México	3.7	1.2	3.0	3.5

Fuente: Datos tomados del boletín de AMIA (2013)

Gráfica 1 Crecimiento del PIB según FMI



Fuente: Elaboración propia con datos de boletín AMIA (2013)

Por la Gráfica 1 podemos ver el crecimiento de Estados Unidos será de 2,8% en 2014, frente a 1,9% en 2013, según las previsiones. Este repunte es en parte producto de una reducción de la presión fiscal gracias al reciente acuerdo presupuestario. La zona del euro está pasando de la recesión a la recuperación, en general, el repunte será más moderado en los países que se han visto sometidos a tensiones financieras en mayor o menor grado. Se prevé que en Japón el crecimiento se desacelerará en 2014–2015, tras repuntar con fuerza en 2013, el enfriamiento será más gradual de lo previsto, y el nuevo estímulo fiscal de carácter pasajero neutralizará en parte el efecto de lastre que sufrirá la demanda a causa del aumento del impuesto sobre el consumo de comienzos de 2014.

Se proyecta que el crecimiento de las economías de mercados emergentes y en desarrollo aumentará a 5,1% en 2014 y a 5,4% en 2015. El crecimiento de China repuntó con fuerza el segundo semestre de 2013, en gran medida gracias a la aceleración de la inversión. Se proyecta que este aumento será pasajero, debido en parte a las medidas de política encaminadas a enfriar el crecimiento del crédito y encarecer el capital. Muchas otras economías de mercados emergentes y en desarrollo han comenzado a beneficiarse del fortalecimiento de la demanda externa por parte de las economías avanzadas y China. En muchas, sin embargo, la demanda interna se ha mantenido más débil de lo esperado.

En consecuencia, el afianzamiento del crecimiento mundial no significa que la economía mundial esté completamente a salvo. En la actualización del informe del FMI, se recalca que la prioridad para las políticas de todos los países es lograr un crecimiento vigoroso y controlar las vulnerabilidades.⁵

⁵ Fondo Monetario Internacional. Extracto del boletín, 21 de enero de 2014.

Entre las amenazas que la región de América Latina y el Caribe deberán enfrentar se encuentran una persistente volatilidad en la economía global y un mayor costo del financiamiento externo, así como un menor aporte del consumo al crecimiento del producto interno bruto (PIB) y un deterioro de la cuenta corriente regional según la CEPAL (2013) Según el Balance Preliminar de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en 2014 el crecimiento regional estará encabezado por Panamá, con 7%, seguido por Bolivia (5,5%), Perú (5,5%), Nicaragua (5%), República Dominicana (5%), Colombia, Haití, Ecuador y Paraguay (los cuatro con 4,5%). Se proyecta que Argentina y Brasil crezcan 2,6%, Chile y Costa Rica 4%, Guatemala, México y Uruguay 3,5% y Venezuela 1%. AMIA (2013)

2.1 Producción de la industria automotriz en el mundo.

Para 2013 existen 3 regiones que son significativas en la producción de automóviles a nivel mundial:

- TLCAN (México, Canadá, y Estados Unidos) con el 19% de la producción mundial.
- Unión Europea con el 19 % de la producción mundial.
- Asia con el 52 % de la producción mundial

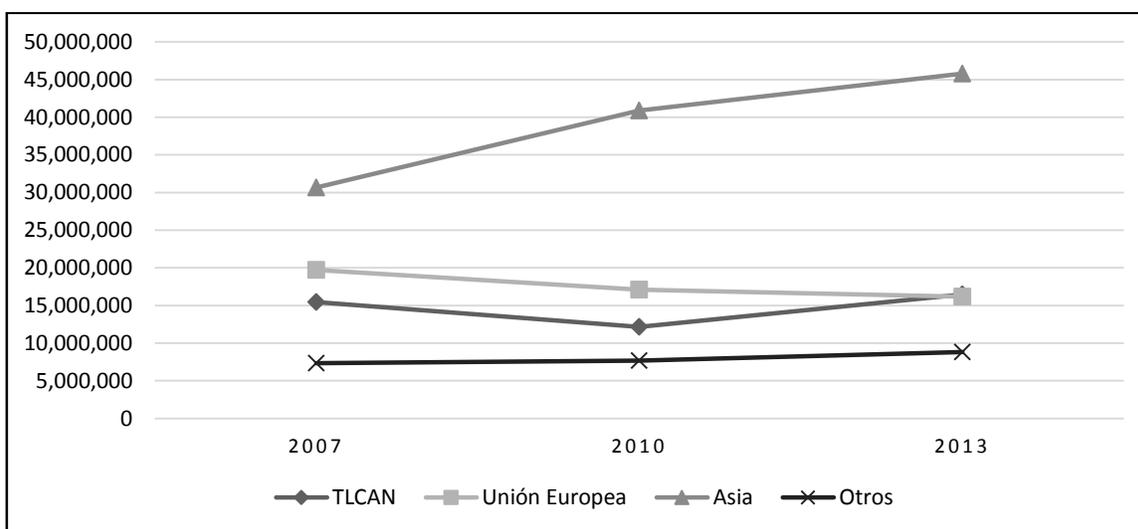
Y el resto de la producción la tienen otros países representando el 10% de la producción mundial.

Tabla 2 Producción de vehículos por Región

Región	2007	Estructura	2010	Estructura	2013	Estructura	% Cambio entre 2013 Vs 2007
TLCAN	15,454,212	21%	12,177,590	16%	16,478,103	19%	6.6%
U. Europea	19,717,643	27%	17,102,459	22%	16,183,846	19%	-17%
Asia	30,655,981	42%	40,900,579	53%	45,800,878	52%	49%
Otros	7,324,860	10%	7,677,077	10%	8,837,288	10%	21%
TOTAL	73,152,696	100%	77,857,705	100%	87,300,115	100%	19%

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2014) ⁶

Gráfica 2 Producción de vehículos por Región



Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2014)

Según se aprecia en la Tabla la producción de automóviles ha ido en incremento, sin embargo es la región de Asia la que actualmente tiene el **52%** del total de la producción mundial en 2013 concentrándose particularmente en Japón, Sur Corea, y China perfilando

⁶ Organización Internacional de Constructores de Automóviles (Organisation Internationale des Constructeurs d' Automobiles)

muy fuertemente ésta última como verdadera potencia. Es clara la importancia que tiene la región Asiática desde 2007, la región del TLCAN y la Unión Europea están en similitud de participación en la producción, sin embargo ambas reflejan una disminución en relación a 2007.

2.2 Ventas de la industria automotriz en el mundo.

La exportación por regiones, en el período enero - diciembre de 2013, comparada con el mismo período del 2012, muestra que Asia creció 45.4%, seguida de Canadá con el 21.7% y Estados Unidos con un 9.5%, mientras que las regiones con tasas decrecientes fueron Europa que cayó 32.3%, Latinoamérica se redujo 16.0% y África con el 20.2%.

Tabla 3 Principales países exportadores

Ranking 2013	País	Ene – Dic 2012	Ene – Dic 2013	Participación 2013	variación	
					porcentual	absoluto
1	Estados Unidos	1,504,364	1,646,950	68.0%	9.5%	142,586
2	↑ Canadá	160,086	194,851	8.0%	21.7%	34,765
3	Brasil	178,154	137,443	5.7%	-22.9%	-40,711
4	↓ Alemania	178,690	118,876	4.9%	-33.5%	-59,814
5	Argentina	63,021	61,624	2.5%	-2.2%	-1,397
6	Colombia	48,653	47,527	2.0%	-2.3%	-1,126
7	↑ China	19,207	41,060	1.7%	113.8%	21,853
8	↓ Chile	25,009	17,697	0.7%	-29.2%	-7,312
9	↑ Italia	13,413	11,355	0.5%	-15.3%	-2,058
10	↓ Rusia	14,529	10,123	0.4%	-30.3%	-4,406
	Otros países	150,438	135,578	5.6%	-9.9%	-14,860
	Exportación total	2,355,564	2,423,084	100.0%	2.9%	67,520

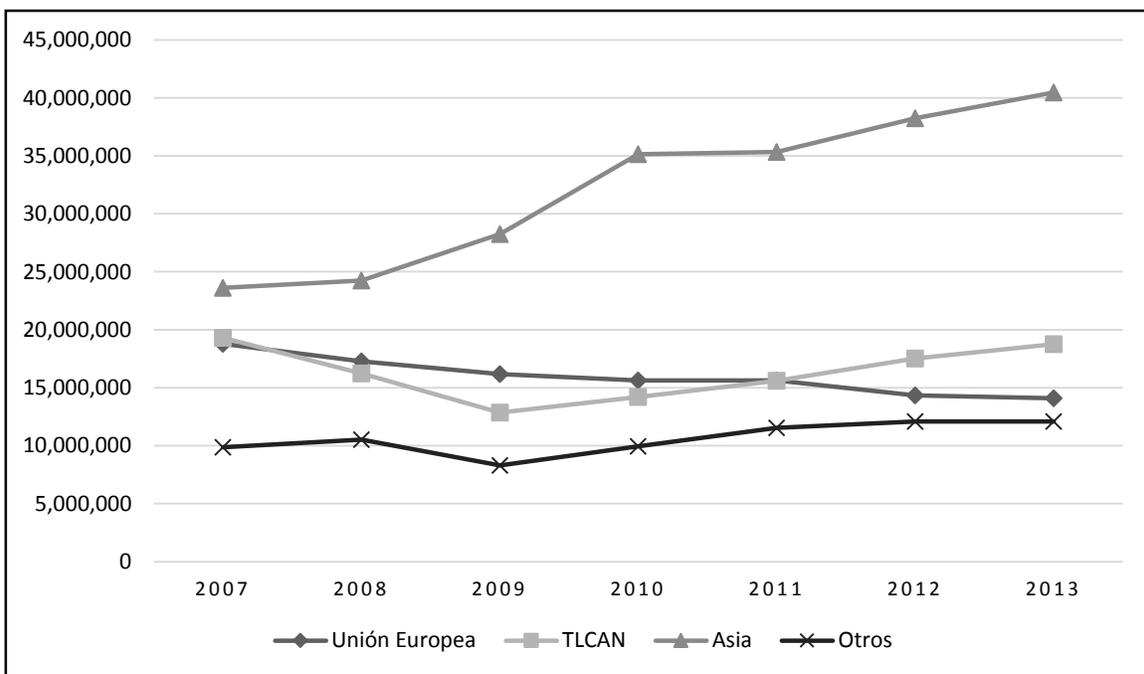
Fuente: Tomado de boletín de AMIA (2014)

Tabla 4 Ventas de automóviles en el mundo

Región	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Cambio 2013 Vs 2007
Unión Europea	18,774,005	17,283,800	16,174,666	15,622,673	15,618,244	14,325,374	14,094,984	-25%
TLCAN	19,301,479	16,240,451	12,859,351	14,203,961	15,597,614	17,526,688	18,764,371	-3%
Asia	23,620,567	24,252,051	28,255,489	35,128,757	35,337,911	38,228,305	40,454,477	71%
Otros	9,867,213	10,521,064	8,305,027	9,938,691	11,537,186	12,086,334	12,079,971	22%
TOTAL	71,563,264	68,297,366	65,594,533	74,894,082	78,090,955	82,166,701	85,393,803	19%

Fuente: Elaboración propia con datos de AMIA y OICA (2014)

Gráfica 3 Ventas de automóviles en el mundo



Fuente: Elaboración propia con datos de AMIA (2014)

De acuerdo a la Gráfica 3 la tendencia de la región Asiática es a la alza, ésta región ha tenido importante participación en las ventas a nivel mundial actualmente es el 71 % de crecimiento en la industria desde 2007 de acuerdo con la Tabla 4.

La región del TLCAN ha tenido una recuperación lenta, sin embargo aún sigue por debajo de las ventas alcanzadas en 2007 que fueron 537,108 unidades más de diferencia al cierre del año del 2013 lo que lo deja con un -3% abajo.

Las ventas de la Unión Europea año tras año han ido disminuyendo, para 2013 no ha podido recuperarse, presenta un descenso del 25 % en comparación a las ventas obtenidas en 2007, su tendencia sigue a la baja.

En general podemos decir que las ventas de la industria automotriz han crecido el 19% de 2007 a 2013 lo que significan 13,830,539 unidades más vendidas en 2013, la recuperación ha sido lenta pero estable, la tendencia de ésta industria es a la alza, aunque evidentemente es la región Asiática quién determinara las tendencias futuras.

Capítulo 3 La industria automotriz en México y el mercado interno

Es conveniente reflexionar acerca del rol que juega la industria automotriz en una economía como la mexicana. En este sentido es importante saber si los criterios gubernamentales que han generado políticas específicas de apoyo, se han traducido en los resultados esperados o, si por el contrario existe como parece, una línea de comportamiento que permite a las grandes compañías imponer sus propias reglas en las regiones productoras

De acuerdo con Juárez (2006) a la entrada de los años ochenta la industria del automóvil en México reconoció cambios radicales en su estructura que afectaron al conjunto industrial relacionado con su operación, la industria de exportación sustituyó a la vieja industria que durante años fabricó para el mercado nacional. El contexto nacional de mercado cautivo fue sustituido por criterios de política económica que priorizaron la llegada de la Inversión Extranjera Directa (IED) y las exportaciones, lo que permitió que las empresas que dominan el sector todas ellas sean transnacionales.

En 2012, la industria automotriz terminal obtuvo un crecimiento en tres ámbitos de gran relevancia: mercado interno, exportaciones y producción. Durante este año el sector automotriz representó aproximadamente 4% del PIB nacional y 20% del PIB manufacturero mexicano ProMéxico (2013)

Durante los últimos 20 años, la industria ha acrecentado su saldo en 505%, reafirmandose como la más importante y dinámica del país. Banxico (2014)

México tiene acceso a un mercado potencial de más de mil millones de consumidores y 63% del PIB mundial, por medio de tratados de libre comercio con más de 40 países.

De acuerdo al “Atlas de la Complejidad Económica” México se encuentra en la posición 20 a nivel mundial, dentro de una muestra de 128 países. Cabe señalar que México es el país de Latinoamérica y el Caribe mejor posicionado en el Índice. Adicionalmente, México se encuentra por encima de todos los países BRICs. ProMéxico (2013)

3.1 Producción y ventas de México de autos a nivel mundial.

México se ubicó en el octavo lugar entre los principales productores a nivel mundial de acuerdo al ranking de 40 países generados por OICA usando como parámetro la producción de unidades vehiculares, quedando por encima de países como Tailandia, Canadá, España, Argentina.

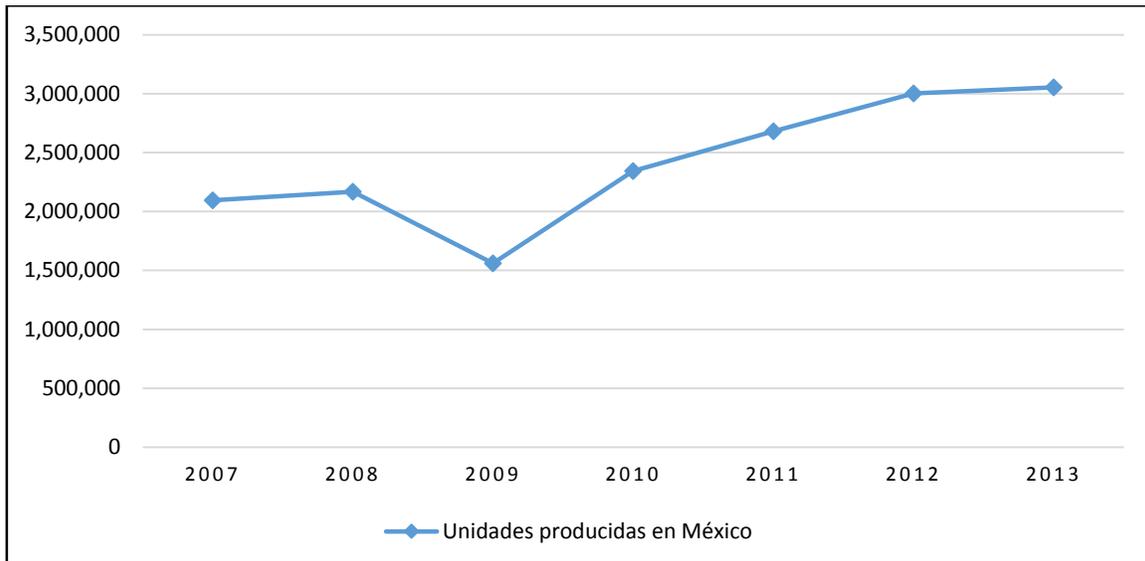
La producción nacional de vehículos fue de 2.55 millones de unidades, lo cual representó un crecimiento del 13% con respecto al año anterior.

Tabla 5 Unidades de autos producidas en México

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Cambio entre 2013 Vs 2007
2,095,245	2,167,944	1,561,052	2,342,282	2,681,050	3,001,974	3,052,395	146%

Fuente: Elaborado con datos de OICA (2014)

Gráfica 4 Unidades de autos producidas en México



Fuente: Elaborado con datos de OICA (2014)

La evolución del mercado interno de vehículos ligeros, medida en la venta anualizada mantiene una tendencia creciente desde finales de 2009, aunque no ha superado los niveles de hace casi una década.

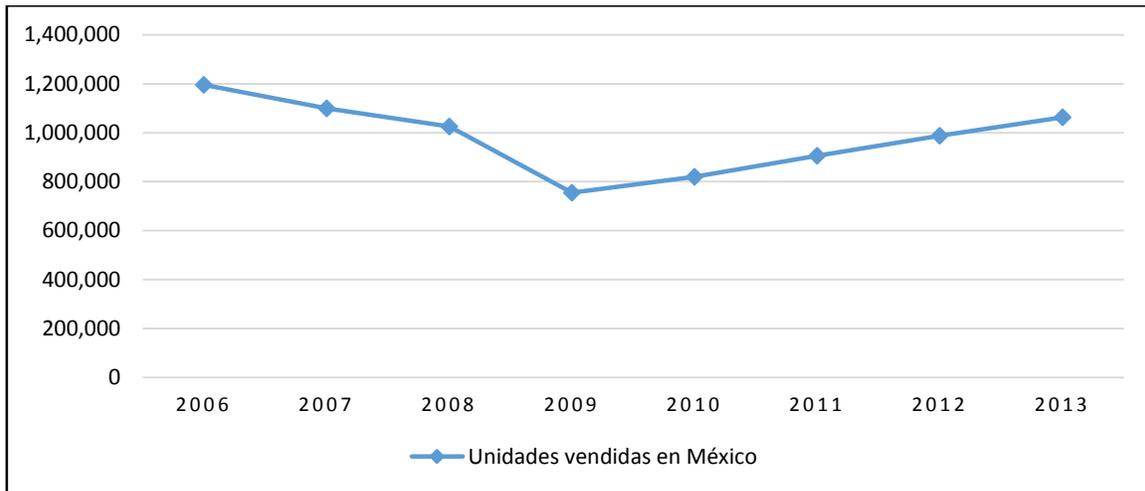
El 2013 cerró con 1,063,363 unidades comercializadas en nuestro país, 7.7% superior a las unidades vendidas en 2012, al cierre del año el 49% de las ventas fueron de vehículos fabricados en México y el 51% restante de origen extranjero.

Tabla 6 Unidades de autos vendidas en México

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Cambio entre 2013 Vs 2006
1,195,423	1,099,866	1,025,520	754,918	820,406	905,886	987,747	1,063,363	11 %

Fuente: Elaborado con datos de OICA (2014)

Gráfica 5 Unidades vendidas en México



Fuente: Elaborado con datos de AMIA (2014)

Después de la crisis económica financiera de 2008 el mercado interno no se han recuperado por completo las ventas, en 2013 se vendieron 1, 063,363 unidades lo que es 11 % menores a las ventas de 2006 que alcanzaron 1, 195,423 de vehículos.

3.2 Descripción de las distribuidoras de automóviles en México

En México, los autos nuevos se venden al público a través de las empresas distribuidoras de automóviles conocidas como agencias o concesionarias. Éstas se agrupan en 17 asociaciones (dependiendo de la marca que distribuyen) y éstas a su vez forman parte de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles (AMDA). Actualmente tiene más de 1600 distribuidores de 42 marcas de vehículos ligeros y pesados en 210 ciudades de todo el país; el análisis del entorno de las distribuidoras BMW se realiza en relación con este grupo.

El mercado interno de México se compone de la siguiente clasificación de AMDA:

Autos Subcompactos: son unidades con una distancia entre ejes hasta 2,475 mm; con un motor de 4 cilindros de hasta 1800 cm³ de desplazamiento y potencia hasta 110 HP.

Autos compactos: son unidades con una distancia entre ejes de 2,476 hasta 2,700 mm; con motores de 4 o 6 cilindros de 2500 hasta cm³ de desplazamiento y potencia de 110 hasta 135 HP.

Autos de Lujo: son unidades con una distancia entre ejes de 2,601 hasta 3,000 mm; con motores de 4, 6, 8 o 12 cilindros de 3200 a 6000 cm³ de desplazamiento y potencia de 136 hasta 394 HP.

Autos deportivos: son unidades con una distancia entre ejes de 2,601 hasta 3,000 mm; con motores de 4, 6 u 8 cilindros de 2000 a 4600 cm³ de desplazamiento y potencia de 160 a 295 HP, estas unidades también poseen dispositivos especiales en su motor como: turbo cargadores o un mayor número de válvulas en cada cilindro.

Camiones ligeros (CL1): Camiones ligeros, cuyo peso bruto vehicular es de hasta 2,722 Kg. y con peso de prueba (PP) de hasta 1,701 kg.

Camiones ligeros (CL2): Camiones ligeros, cuyo peso bruto vehicular es de hasta 2,722 kg. Y con peso de prueba (PP) mayor de 1,701 y hasta 2,608 kg.

Camiones ligeros (CL3): Camiones ligeros, cuyo peso bruto vehicular es mayor de 2,722 y hasta 3,856 kg y con peso de prueba (PP1) de hasta 2,608 kg.

Vehículo de uso múltiple o utilitario (VU): Vehículo automotor diseñado para el transporte de personas y/o productos, con o sin chasis o con equipo especial.

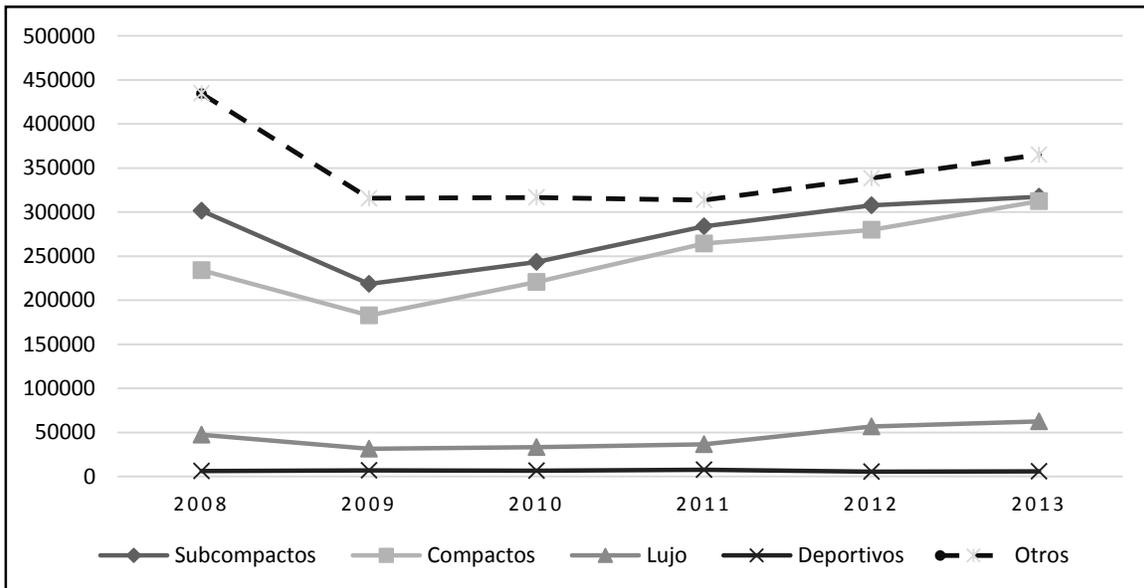
Las ventas en el mercado interno están representadas en la Tabla 7.

Tabla 7 Ventas en el mercado interno por segmento

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Cambio entre 2013 Vs 2008
Subcompactos	301,607	218,431	243,228	283,716	307,525	317,414	5%
Compactos	233,950	182,643	220,698	264,201	279,751	312,474	33%
De lujo	47,208	31,279	33,176	36,410	56,623	62,619	32%
Deportivos	6,280	6,767	6,646	7,774	5,434	5,710	-9%
Otros	434,566	315,761	316,658	313,785	338,414	365,146	-15 %
Total	1,023,611	754,881	820,406	905,886	987,747	1,063,363	3%

Fuente: Elaborado con datos de AMIA (2014)

Gráfica 6 Ventas en el mercado interno por segmento



Fuente: Elaborado con datos de AMIA (2014)

Se aprecia un crecimiento general de la industria del 3% en relación al 2008, pero son los automóviles del segmento Compactos y de lujo los que presentan un crecimiento mayor al

30 % cada uno, dejando atrás al segmento Deportivo el cual presenta una disminución de 570 unidades con respecto a 2008.

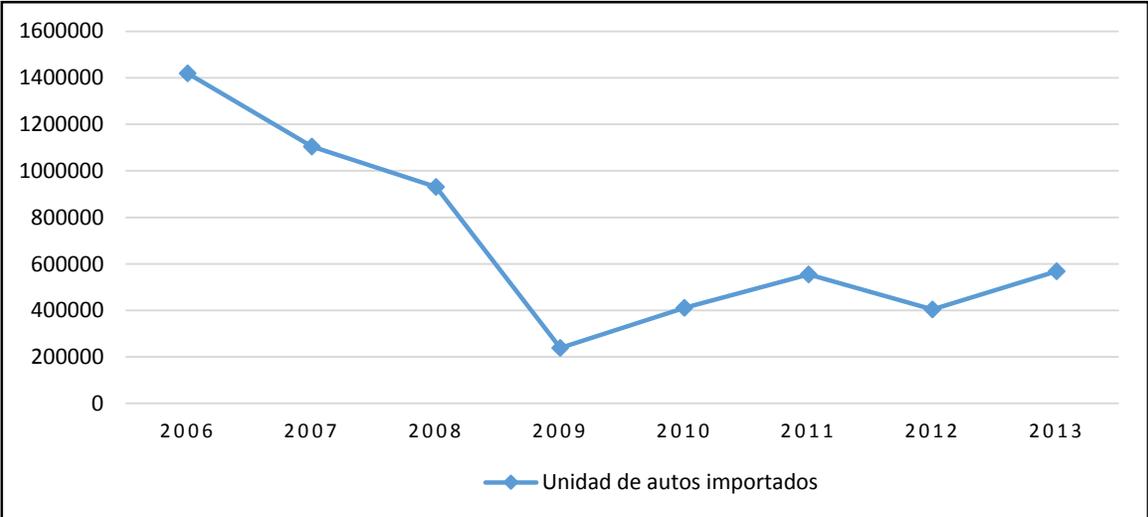
Otro factor importante a analizar es la importación de autos usados fronterizos, éstos presentan ciertas características que no resultan del todo favorables para México y que afectan las ventas del mercado interno, entre las características podemos encontrar en los autos importados es que tienen un promedio de 10 años de antigüedad, no cumple con las características de afinación, al ser antiguos, el consumo de gasolina es mayor, por lo cual la contaminación es mayor, no pagan impuestos y algunos no están registrados.

Tabla 8 Importación de vehículos usados

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Cambio entre 2013 Vs 2006
1,418,429	1,104,777	931,179	237,969	411,086	555,192	403,580	568286	60 %

Fuente: Elaborado con datos de ProMéxico (2014) ⁷

Gráfica 7 Importación de autos usados



Fuente: Elaborado con datos de ProMéxico (2014)

⁷ Considera las importaciones de vehículos usados fronterizos, pick ups y usados en genera internados al país.

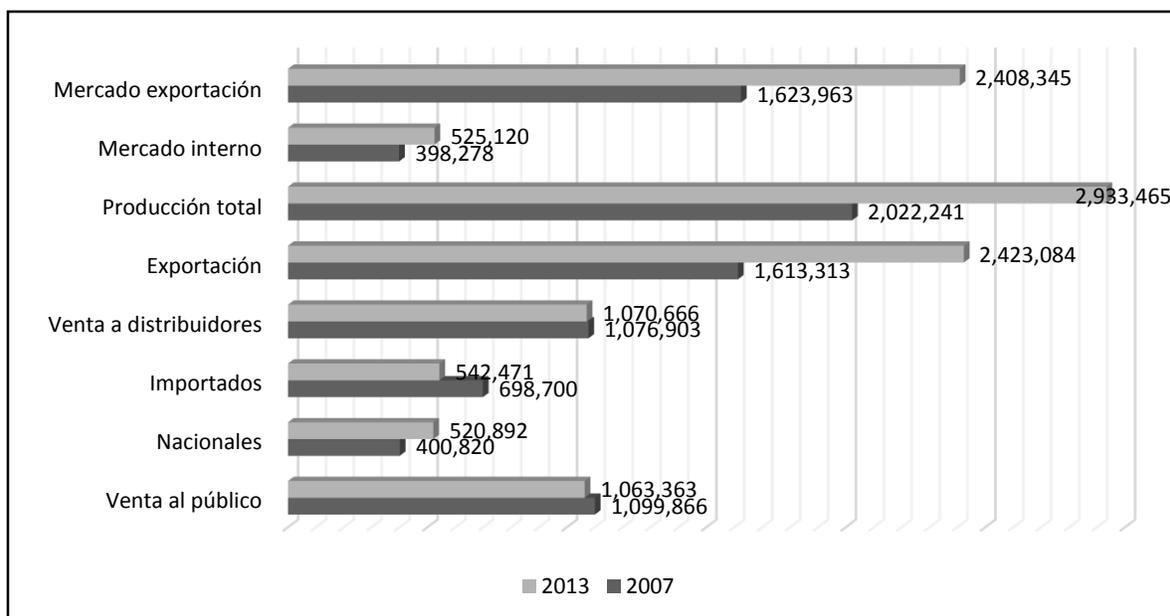
Aunque la importación de autos ha disminuido considerablemente desde 2006 en un 60% no debe perder nuestra atención, ya que el acuerdo del TLCAN al reducir las restricciones incentivará al aumento de éstas cifras.

Tabla 9 Volúmenes 2013 Vs 2007

Volumen 2013 vs. 2007			
	2007	2013	% Cambio entre 2013 Vs. 2007
Venta al público	1,099,866	1,063,363	-3.4%
Nacionales	400,820	520,892	23.0%
Importados	698,700	542,471	-28.8%
Venta a distribuidores	1,076,903	1,070,666	-0.6%
Exportación	1,613,313	2,423,084	33.4%
Producción total	2,022,241	2,933,465	31.0%
Mercado interno	398,278	525,120	24.0%
Mercado exportación	1,623,963	2,408,345	32.0%

Fuente: Elaboración propia con datos de boletines de OICA (2014), AMIA (2014), AMDA (2013)

Gráfica 8 Comparativo de volúmenes 2013 Vs 2007



Fuente: Elaboración propia con datos de boletines de OICA (2014), AMIA (2014), AMDA (2013).

Capítulo 4 Situación actual de las distribuidoras BMW en México

4.1 Breve historia de BMW.

BMW se fundó en el norte de Múnich en 1917 con el nombre de Bayerische Motoren Werke (fábrica de motores de Baviera) y fue el resultado de la fusión de dos empresas pioneras en el mundo de la aviación. El hecho de comenzar trabajando para la industria aeronáutica no es algo anecdótico; tengamos en cuenta que a principios del siglo XX, dicha industria se encontraba en pleno auge y atraía a los mejores ingenieros del mundo, a quienes aportaba un estímulo a su espíritu inventor. Este origen fue el que creó el emblema de la marca, un círculo con dos cuadrantes blancos y otros dos azules que representan una hélice que gira. El fin de la Primera Guerra Mundial supuso la primera crisis para una empresa cuyos únicos productos habían sido los motores de aviación. BMW decidió, entonces, diversificar su gama de productos, diseñando la primera motocicleta, la R32, cuyos principios básicos, desarrollados en 1923, mantuvieron su vigencia hasta los años noventa. Cinco años después, BMW tuvo la oportunidad de entrar en el mercado del automóvil por medio de una operación que incluía la compra de una fábrica en Eisenach junto con la licencia para la fabricación de un utilitario llamado "Dixi", nombre del primer automóvil con la marca BMW fruto de dicho espíritu se creó una filosofía de fabricación basada en la innovación tecnológica y en la ingeniería, y además, en la tendencia a la deportividad en sus modelos (BMW Group, 2013)

BMW instaló una planta de ensamblaje en 1994 en Spartanburg, Carolina del Sur, e instalar una nueva planta en México para impulsar la producción de la región. BMW quiere construir vehículos en México para aprovechar el TLCAN, acuerdos comerciales con América del Sur y algunos países asiáticos. El comercio entre México, Europa y los países del Mercosur, como Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay es libre de impuestos. Al trasladar parte de la

producción de la Serie 3 desde Alemania a México, BMW estaría protegiéndose, además, de las fluctuaciones monetarias y podría evitar un crecimiento en la problemática zona euro. A su vez, la producción en México también permitiría fijar el precio de la Serie 3 en un rango más competitivo frente a su principal competidor, el Mercedes-Benz Clase C según Metalmecánica (2012).

De acuerdo con el director General de BMW Group (2013), el financiamiento ha jugado un rol primordial para su crecimiento en ventas en el país Mexicano, al volver accesible sus vehículos a un nuevo segmento de la población.

“El segmento Premium ha visto crecimiento importante en México, 3 veces más que el mercado en su totalidad; lo que hemos visto es que han llegado nuevos clientes con producto de financiamiento inteligente, que es la causa del crecimiento del segmento de lujo, que en el futuro también habrá, nos sentimos muy satisfechos del éxito que hemos conseguido. Nuestra presencia en el mercado mexicano desde 1994 ha ido en crecimiento, contamos con un amplio portafolio de productos que satisfacen la demanda del consumidor que va desde compactos, sedanes, coupés, roadsters, deportivos, Sport Activity Vehicles, motocicletas, entre otros”, dijo Gerd Dressler.⁸

Con las tres marcas, BMW, MINI y Rolls-Royce Motor Cars, el Grupo BMW tiene su vista firme en el sector Premium del mercado automotriz internacional. Para alcanzar sus objetivos, la empresa sabe cómo desplegar sus fortalezas con una eficiencia sin paralelo en la industria automotriz. Desde la investigación y desarrollo, hasta la mercadotecnia y las ventas, BMW Group está comprometido con los más altos estándares de calidad en todos sus

⁸ Gerard Dressler actual CEO de BMW México de 2007 al presente en el boletín de BMW Group 2013

productos y servicios. El éxito de la empresa al día de hoy es prueba fehaciente de la efectividad de las estrategias.⁹

4.2 BMW ventas y ubicación en el mercado interno.

Como hemos revisado en la literatura, la industria automotriz se encuentra en un ciclo de vida de madurez donde los competidores se conocen entre sí, compiten por un mercado ya conocido, sus clientes tienen experiencia con el producto, la competencia se centra en el costo y en el servicio, muestra un crecimiento lento y mayor competencia por la participación de mercado.

BMW pertenece al sector Premium lo cual le permite tener participación en el segmento “lujo” y “deportivo”.

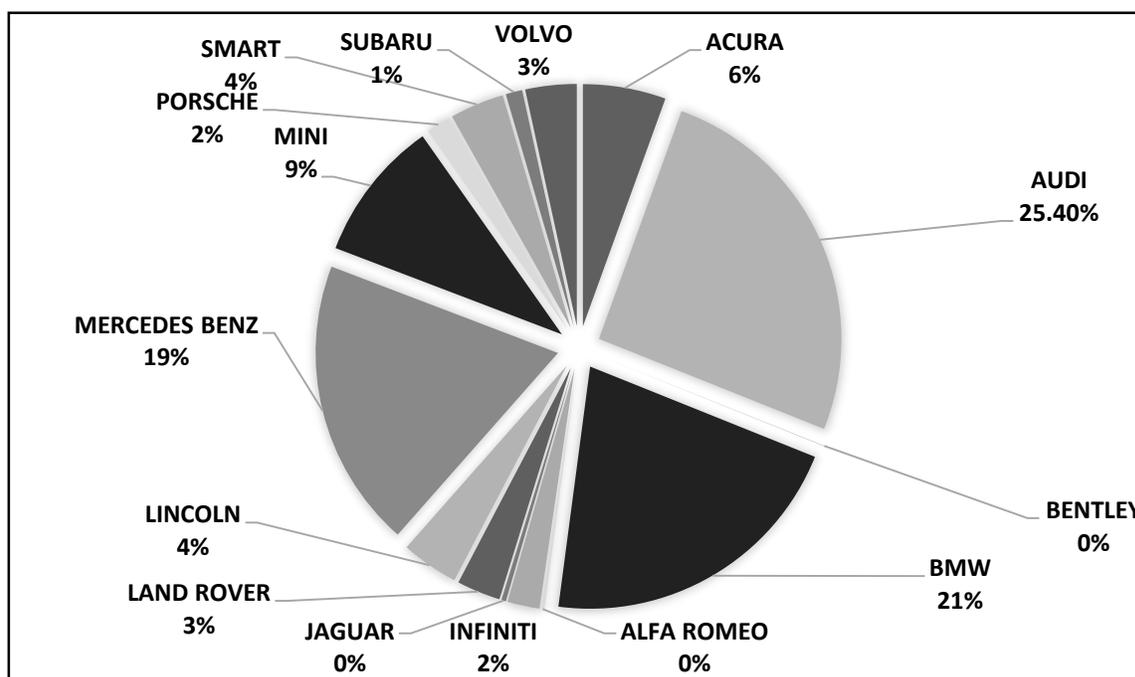
Tabla 10 Marcas del sector Premium

MARCA	Unidades vendidas 2013	Participación en el sector
ACURA	2,570	5.5 %
AUDI	11,712	25.4%
BENTLEY	12	0.02 %
BMW	9,635	20.9%
ALFA ROMEO	104	0.22%
INFINITI	989	2.14%
JAGUAR	143	0.3%
LAND ROVER	1,357	2.9%
LINCOLN	1,766	3.8%
MERCEDES BENZ *	8,871	19.2%
MINI	4,357	9.4%
PORSCHE	765	1.6 %
SMART	1,676	3.6%
SUBARU	533	1.1%
VOLVO	1,568	3.4%
TOTAL	46,058	100%

Fuente: Elaborado con datos de AMDA (2014)

⁹ Boletín oficial BMW Group 2014

Gráfica 9 Participación en ventas de autos Premium 2013



Fuente: Elaborado con datos de AMDA (2014)

Audi al tener el 25.4% de las ventas, BMW con el 21% más su marca MINI 9% y Mercedes Benz con el 19% y su filial SMART con el 4%, se convierten en las 3 marcas Premium más significativas en México ya que juntas ocupan el 78% de la participación de las ventas de autos. La participación de BMW autos más las ventas de MINIS le otorgan a BMW el 30 % de la participación convirtiéndolo en la marca más poderosa de estas tres, seguida por Audi con el 25.4 % y Mercedes Benz con el 23% total como lo vemos en la Tabla 10 y la Gráfica 9.

4.3 Características de las Distribuidoras BMW en México.

BMW fue una de las primeras marcas Premium en establecerse en territorio mexicano, inicialmente estableció una pequeña planta ensambladora en Lerma, cerca de Toluca, Estado

de México, donde empezaron a ensamblar a pequeña escala modelos de la series 3 y 5. Actualmente ésa planta se utiliza para ciertas adaptaciones de vehículos blindados como el recién anunciado "X5 Security". Los modelos de las series 1, 3 y X5 son las de mayor venta.

Tabla 11 Modelos que comercializa BMW autos y MINI en México

Modelos	Tipo
Serie 1	Hatchback, Coupe
Serie 3	Sedan, Convertible, Coupe
Serie 4	Coupe
Serie 5	Sedan, Hatchback
Serie 6	Convertible, Coupe, Sedan
Serie 7	Sedan
X1	Hatchback
X3	Sport utl veh
X5	Sport utl veh
X6	Sport utl veh
Z4	Convertible
Modelo	Tipo
Countryman	Hatchback
MINI	Hatchback, Convertible, Coupe, Wagon,
Paceman	Hatchback

Fuente: Elaboración con datos de BMW Group y AMDA

Distribuidoras BMW en México

Tabla 12 Agencias BMW en México

	Estado	Agencia.
1	Aguascalientes	AUTOS PREMIUM DE AGUASCALIENTES, S.A DE C.V.
2	Baja California Norte	AUTOS PREMIUM DE TIJUANA, S.A. DE C.V.
3	Coahuila	AUTOS INTERCITY, S.A. DE C.V.
4		SURMAN MOTORS, S.A. DE C.V
5	Chihuahua	SURMAN AUTOS, S.A. DE C.V.
6	DF	ASOCIACIÓN DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMÓVILES ALEMANES BMW, A.C.
7		GRUPO BAVARIA, S.A. DE C.V
8		IMAGEN MOTORS, S.A. DE C.V.
9		MÜNCHEN MOTORS, S.A. DE C.V.
10	Guanajuato	EUROMOTORS DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
11	Guerrero	BIMMER MOTORS, S.A. DE C.V. (Punto de Venta)
12	Jalisco	CARMEN MOTORS, S.A. DE C.V.
13		GERMANIA MOTORS, S.A. DE C.V.
14		VEHÍCULOS EUROPEOS DE LOS ALTOS, S.A. DE C.V.
15	Estado de México	GRUPO ISAR, S.A. DE C.V.
16		HAMBURGO MOTORS, S.A. DE C.V.
17		MOMENTUM SATÉLITE, S.A. DE C.V
18	Michoacán	TALISMÁN AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V. (Fame Talismán)
19	Morelos	SANVI MOTORS, S.A. DE C.V.
20	Nuevo León	AUTOS GALERIA, S. A DE C. V. (Galerías Gonzalitos)
21		AUTOS INTERCITY, S.A. DE C.V. (Sucursal Galería Valle)
22		SIERRA MOTORS DISTRIBUIDORA, S.A. DE C.V.
23	Puebla	VEHÍCULOS EUROPEOS DE CALIDAD, S.A. DE C.V.
24	Querétaro	EUROMOTORS DE QUERÉTARO, S.A. DE C.V.
25	Quintana Roo	FARRERA PENÍNSULA, S.A. DE C.V.
26	San Luis	CALETTO MOTORS, S.A. DE C.V.
27	Sinaloa	AUTOWELT, S.A. DE C.V.
28	Sonora	SURMAN AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V
29	Tabasco	TECNOLOGÍA DE TABASCO, S.A. DE C.V.
30	Tamaulipas	AUTOPREMIUM TAMPICO, S.A. DE C.V.
31	Veracruz	VEHÍCULOS EUROPEOS DE CALIDAD VERACRUZ, S.A. DE C.V.
32	Yucatán	FARRERA PENINSULA, S.A. DE C.V.

Fuente: Elaboración con datos de AMDA¹⁰

¹⁰ Datos de AMDA (2014)

4.4 Análisis estructural de la industria de Porter para el entorno intermedio de las distribuidoras BMW en México.

Como lo menciona nuestro marco teórico, el análisis del entorno forma parte del análisis estratégico, en el que es importante hacer una revisión de los factores externos que podrían afectar a nuestra empresa directa o indirectamente, hay muchos factores que no están en manos de la empresa, y que estarán muy difíciles de controlar, sin embargo ésta debe generar estrategias que le permitan responder victoriosamente ante la incertidumbre que provocan estos cambios.

A continuación se presentan las variables de cada una de las cinco dimensiones (económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales) que han sido analizadas y un cuadro donde se explica la relación e influencia en las distribuidoras BMW en México en las ventas de BMW en México.

4.4.1 Dimensiones Económicas

Los concesionarios ya establecidos se han visto afectados a nivel Nacional por varios factores, como la inflación y el desempleo, que repercute directamente en el poder adquisitivo de las personas. Los consumidores a lo largo de los últimos años han tenido que sortear situaciones de falta de estabilidad económica, generando por ende una disminución en las ventas registradas por los distribuidores obligándolas a desplegar estrategias de crecimiento y financiamiento.

Con datos históricos, se realizó una recopilación de datos sobre los factores que pueden influir sobre las compras de vehículos en el país, considerando las variables de ventas de autos ligeros, ventas totales (ligeros y camiones) y las ventas de autos importados que son

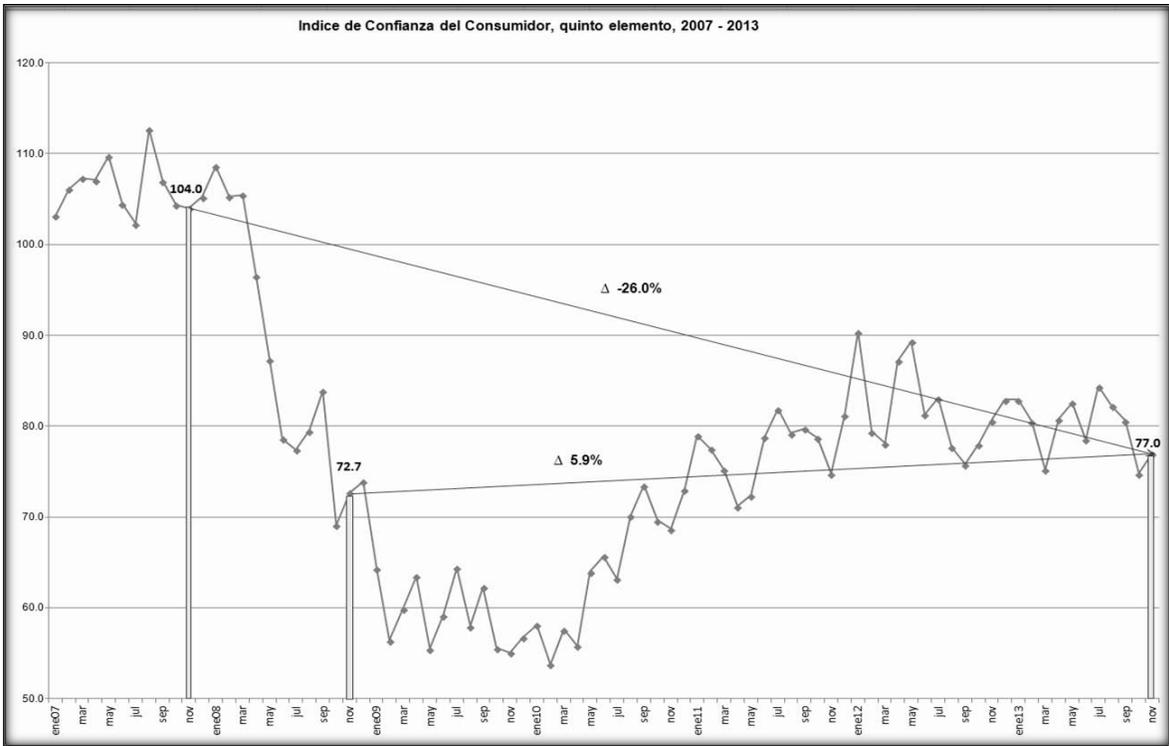
las que más nos conciernen para efectos del análisis del entorno la empresa dentro de la industria automotriz.

Índice de Confianza del Consumidor (ICC)

En México, el 5° componente del ICC registró un nivel de 77.0 puntos en noviembre de 2013, decreciendo 4.5% en relación al nivel de noviembre de 2012, así como un 26.0% por debajo

En el mismo mes de 2007, cabe señalar que este componente mide las posibilidades de consumo de bienes durables.¹¹

Gráfica 10 Índice de Confianza del Consumidor, quinto elemento 2007-2013



Fuente: Tomado de INEGI con datos de Banco de México

¹¹ Índice de confianza del consumidor en México. BANXICO, 4 de diciembre de 2013.

La baja recuperación del ICC en su componente de posibilidad de consumo de bienes durables, es una señal de la baja recuperación del mercado nacional y que los niveles de venta se encuentran en niveles de hace diez años, aunado a altas tasas de crecimiento en la importación de automóviles usados, que durante los primeros ocho meses del año creció 52.3% en relación a noviembre de 2012.¹²

Se observó una mejora en cuatro de los cinco componentes que lo integran. De esa forma, los consumidores aprecian que su situación económica actual está mejor en comparación con la de hace un año (1.49%), aunque no además, perciben que la situación económica del país está peor en comparación a la registrada hace un año (-1.23%), no obstante, anticipan que mejore en el futuro (0.91%). Por lo anterior, los miembros del hogar no contemplan la posibilidad de adquirir bienes de consumo duraderos (-7.26%, manteniéndose las variaciones alternadas en los últimos meses).

Los resultados del ICC no fueron del todo satisfactorios dado que el valor del ICC de la serie original (95.73 unidades) quedó por abajo del esperado por Banamex (96.4 unidades) pero por arriba de lo previsto por Invex Banco (94.0 unidades). La confianza del consumidor pudo verse afectada por el menor dinamismo que ha presentado el crédito de la banca comercial al consumo en los últimos meses. En marzo de 2012 tuvo un aumento anual de 20.04 %, para el mismo mes de 2013 su incremento fue de 13.40 %; en particular, el crédito en bienes de consumo duraderos pasó de un alza de 1.02 % a una disminución de 0.33 %, en el periodo señalado. Además, en el ánimo del consumidor podría estar influyendo la caída de las

¹² Boletín AMIA diciembre 2013

remesas familiares: en el tercer mes del presente año tuvieron una disminución de 14.70 % anual, lo que implicó su noveno mes de reducción consecutiva.

En términos anuales, los consumidores aprecian que su situación económica es menos favorable actualmente comparada con la de hace un año (-1.97%), aunque esperan mejore para los próximos doce meses (1.0%).

Empleo

El INEGI presentó los resultados trimestrales de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) para el primer trimestre de 2013, resaltándose que el número de personas activas en el mercado laboral (Población Económicamente Activa - PEA) cayó en 446 mil 428 personas, comparando con el trimestre anterior. Destaca que la mayoría de estas personas que salieron del mercado eran trabajadores asalariados (reducción trimestral de 1 millón 279 mil 706 personas) con acceso a instituciones de salud (disminución de 302 mil 120 personas).

La reducción de la PEA ocasionó que tanto las personas ocupadas como las desocupadas (en términos absolutos) se redujeran, al caer 426 mil 701 y 19 mil 727 personas, respectivamente. De esta manera, la Tasa de Desocupación (TD) se mantuvo en 4.9 %, misma tasa a la observada en el primer trimestre del año anterior. Es decir, en el último año prácticamente no hubo avances en materia de desempleo.

A pesar de que el mercado laboral contó con menor cantidad de personas, las personas ocupadas en la informalidad crecieron en 268 mil 910, alcanzando al 28.7 por ciento de las personas ocupadas. En cuanto a la medición ampliada de la informalidad (que incluye al trabajo doméstico remunerado, el ámbito agropecuario y a los trabajadores en empresas o

gobierno que eluden el registro en el seguro social), ésta alcanzó 28 millones 182 mil 845 personas, equivalentes al 59 % de la población ocupada

Por otro lado, la distribución de personas ocupadas por nivel de ingreso muestra que la proporción que ganan de 0 a 2 salarios mínimos se mantuvo en 50.3 %, comparando con el mismo trimestre del año anterior. Sin embargo, el porcentaje de personas que ganan más de 5 salarios mínimos bajó de 9.0 a 8.3 %, en el mismo lapso. Si la comparación se realiza respecto al primer trimestre de 2008 (antes de la crisis), se observa un importante deterioro: la proporción de personas que ganan hasta 2 salarios mínimos creció de 44.1 a 50.3 %, y las que ganan más de 5 salarios mínimos cayó de 9.0% a 8.3%.

Adicionalmente, el ingreso real promedio de los trabajadores creció 1.3 % anual en el trimestre, a pesar de la reducción en las horas promedio trabajadas a la semana (-0.15 horas). De esta manera, en el primer trimestre del año, el salario mensual se ubicó en 5 mil 333 pesos reales, 68 pesos por arriba del salario del mismo trimestre del año anterior. No obstante, comparando con el segundo trimestre de 2007, cuando el ingreso real alcanzó su máximo nivel, el ingreso acumula una caída de 13.5 %.

En suma, los resultados trimestrales de la ENOE siguen confirmando el deterioro laboral de los mexicanos; posiblemente, la desaceleración económica ha reducido la cantidad de empleos disponibles, provocando que muchas personas dejen de buscar trabajo (reduciendo la PEA). Así, la tasa de desocupación sigue sin regresar a los niveles previos a la crisis, al alcanzar en el primer trimestre del año el 4.9 % de la PEA, y el 8.2 % de los ocupados (3 millones 923 mil 537 personas) se encuentran buscando un segundo trabajo por no obtener ingresos suficientes para mantener a sus familias (subocupación).

Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)

De acuerdo con el INEGI, en abril de 2013, el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) tuvo un crecimiento mensual de 0.07 %, cifra que contrasta con la caída que se observó en el mismo mes de 2012 (-0.31%).

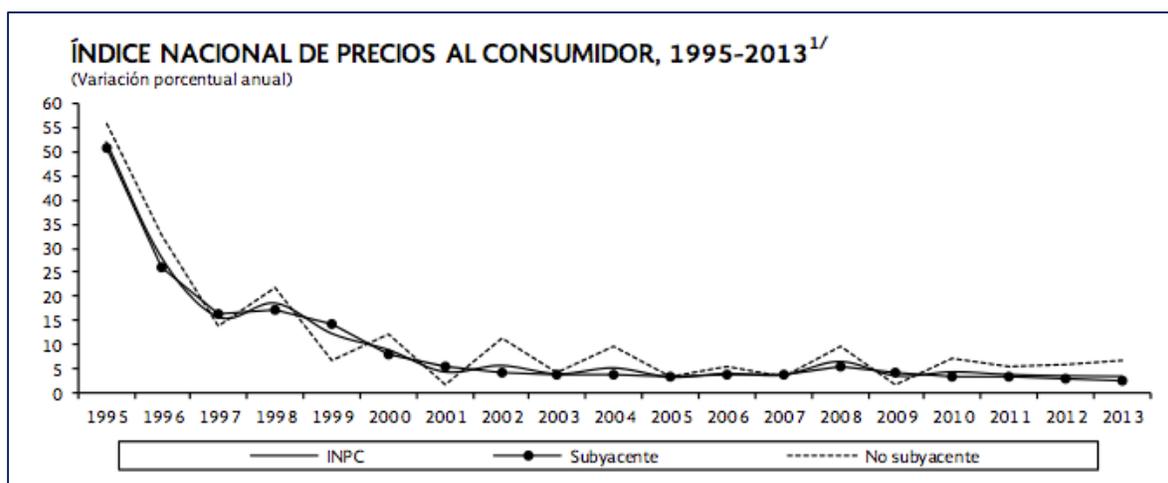
La variación mensual de los precios se explicó, sustancialmente, por el alza que registraron: las tarifas autorizadas por el Gobierno (colectivo), que contribuyeron con 0.15 puntos porcentuales (pp) de la inflación; y los productos agropecuarios (tomate verde, limón, chile serrano, huevo, pollo, entre otros), que aportaron 0.144 pp. No fue mayor gracias a la disminución en el costo de los energéticos (electricidad), que colaboraron a la baja con 0.285 pp. La inflación general estuvo por arriba de lo que esperaba el sector privado; en la Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado de abril de 2013 se anticipaba un aumento mensual de 0.03 %. Lo anterior podría incidir en el nivel de la expectativa inflacionaria anual.

En el cuarto mes de 2013, los precios al consumidor tuvieron una variación anual de 4.65 %, cifra mayor a la observada en el mismo periodo del año pasado (3.41%); además, fue su tercera alza consecutiva luego de que en enero (3.25%) había alcanzado su mínimo reciente. Asimismo, por segunda vez en el año se ubicó por arriba del límite superior del intervalo de variabilidad (2.0-4.0%) establecido por el Banco de México (Banxico).

El alza de la inflación general se explicó, principalmente, por el incremento en el costo del transporte público en el Distrito Federal autorizado por el gobierno; así como por el efecto estadístico de una base baja de comparación y al aumento en el precio del tomate verde, huevo, pollo y limones causados por interrupciones inusuales de oferta. Situación que fue

contrarrestada por el ajuste a la baja en las tarifas eléctricas dentro del esquema tarifario de temporada cálida en varias ciudades del país. Ante el repunte de la inflación, se alejó la posibilidad de que la Junta de Gobierno del Banco Central realice un nuevo recorte de su tasa de interés interbancaria a un día (tasa objetivo); no obstante, en su último anuncio de política monetaria, Banxico precisó que diversos indicadores de la actividad económica en México han registrado una desaceleración y prevalecen riesgos a la baja para la actividad económica nacional ante el caso de una intensificación de la reciente desaceleración de la economía de Estados Unidos, situación que podría influir en la decisión de política monetaria.

Gráfica 11 Índice Nacional de Precios al Consumidor



Fuente: Consultado el 04 de enero de 2014 en INEGI (2014)

Precio de gasolina Magna y Premium

En 2013 la Ley de ingresos aprobó 3 billones 956,361.6 millones de pesos por concepto de ingresos presupuestarios.

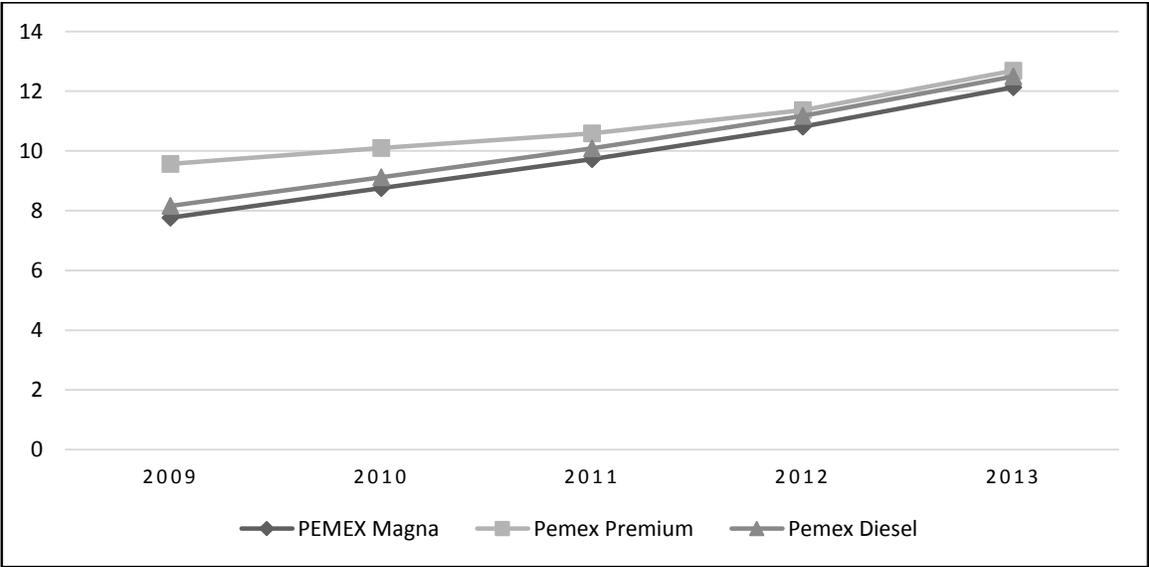
Se preveía que el precio del barril de petróleo de exportación fuera de 86 dólares con una plataforma de producción de petróleo crudo de 2.55 millones de barriles diarios, los precios se reflejan en la Tabla 13.

Tabla 13 Precios al público de productos petrolíferos (\$ pesos por litro)

	2009	2010	2011	2012	2013	% Cambio entre 2013 Vs. 2009
Pemex Magna	7.77	8.76	9.73	10.81	12.13	44 %
Pemex Premium	9.57	10.1	10.59	11.37	12.69	67 %
Pemex Diesel	8.16	9.12	10.09	11.17	12.49	47%

Fuente: Elaborado con datos de PEMEX (2014)¹³

Gráfica 12 Precios al público de productos petrolíferos (\$ pesos por litro)



Fuente: Elaborado con datos de PEMEX (2014)

¹³ Al cierre del periodo. Incluye IVA, Pesos por kilogramo. Promedio de precios autorizados.

El precio de la gasolina en general ha aumentado considerablemente desde 2009, la magna y el Diesel ha crecido en un 45% y 47 % respectivamente, y la gasolina Premium se disparó en un 67%.

El consumo y precio de la gasolina son factores decisivos al momento de la adquisición de un auto.

PIB

Las expectativas de los especialistas en economía del sector privado, consultados por el Banco de México en su encuesta de diciembre 2013, pronosticaron un crecimiento del PIB de 1.30% durante 2013, mientras que la expectativa de inflación general para 2013 fue de 3.82% y 3.91% para 2014

Se analizó una correlación de Pearson dónde se tomaron como variables al PIB, ICC, el Crédito automotriz, el Tipo de Cambio, INPC, y el Precio de la gasolina.

Tabla 14 Correlación de Pearson

	Ventas de Autos Ligeros	Ventas Totales	Ventas Importados
PIB	0.417	0.261	0.197
ICC	0.598	0.683	0.758
Crédito Automotriz	0.517	0.609	0.677
Tipo de cambio	-0.460	-0.461	-0.420
INPC	-0.128	-0.359	-0.400
Precio Gasolina Magna	0.056	-0.202	-0.205
Precio Gasolina Premium	-0.126	-0.343	-0.393

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Analizando la correlación de Pearson, ubicamos que el tipo de cambio, la inflación, y el precio de la gasolina son factores que afectan negativamente en las ventas de autos.

En cambio los resultados del PIB, el ICC, y el crédito automotriz son favorables con relación al incremento de la compra de automóviles.

Esto quiere decir que sí las tasas de interés del crédito automotriz aumenta, las ventas de automóviles bajan, pero sí se sigue incentivando el crédito las ventas aumentan.

Es así como las variables de las dimensiones económicas influyen en las utilidades de la empresa.

Según la CEPAL, en 2013 el consumo redujo su contribución al crecimiento regional debido a una desaceleración de la masa salarial y del crédito. El aporte levemente mayor de la inversión y el menor impacto negativo de las exportaciones netas no pudieron compensar el menor dinamismo del consumo.

4.4.2 Dimensiones Político-legales

ProMéxico (2014) afirma que gracias a que México ha firmado acuerdos comerciales en tres continentes, se posiciona como una puerta de acceso a un mercado potencial de más de mil millones de consumidores y 60 % del PIB mundial.

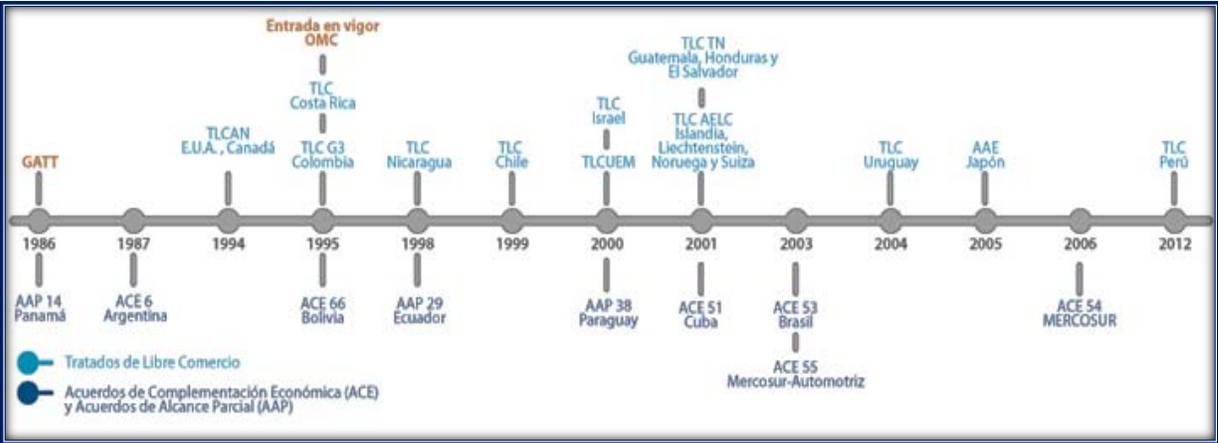
México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 44 países (TLCs), 28 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y 9 acuerdos de comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación

Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la ALADI.

La Figura 6, presenta los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos que México ha firmado desde que ingresó al GATT (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles, por sus siglas en inglés). Entre los tratados que México ha firmado destacan el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea y el Acuerdo Latinoamericano de Integración (ALADI).

Figura 6 Tratados de Libre Comercio y acuerdos que México ha firmado



Fuente: ProMéxico 2014¹⁴

Las ventas del mercado interno se ven afectada por lo que dicta el Apéndice 300-A2 del TLCAN con respecto a Autos Usados.

¹⁴ Información proporcionada por ProMéxico y Secretaría de Economía.

Tabla 15 Apéndice 300-A2 del TLCAN

<p>Apéndice 300 –A2 sobre los vehículos usados.</p>	<p>México no podrá optar ni mantener prohibición o restricción a la importación de vehículos originarios USADOS, provenientes de Canadá o de Estados Unidos que tengan por lo menos</p>
<p>A partir del 1° de enero de 2009</p>	<p>10 años de antigüedad</p>
<p>A partir del 1° de enero de 2011</p>	<p>8 años de antigüedad</p>
<p>A partir del 1° de enero de 2013</p>	<p>6 años de antigüedad</p>
<p>A partir del 1° de enero de 2015</p>	<p>4 años de antigüedad</p>
<p>A partir del 1° de enero de 2017</p>	<p>2 años de antigüedad</p>
<p>A partir del 1° de enero de 2019</p>	<p>México no podrá adoptar ni mantener una prohibición o restricción.</p>

Fuente: Apéndice 300-a2 del TLCAN

A continuación enumeramos una lista de propuestas incluidas en la reforma hacendaria presentada por el Ejecutivo Federal (2013) y que en opinión de ponen en riesgo las operaciones de la industria automotriz y a sus distribuidoras en México, también se incluye la respuesta de las asociaciones.

La propuesta del Ejecutivo Federal propone gravar con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) a las importaciones de material de ensamble y de maquinaria y equipo que se importan mediante el depósito fiscal automotriz.

Este gravamen implicará necesariamente un incremento en el costo de producción con la consecuente pérdida de competitividad. Es importante señalar que estos esquemas son utilizados ampliamente en países con los que competimos por inversiones del sector automotor. De aprobarse el gravamen propuesto por el Ejecutivo Federal, la industria automotriz mexicana competirá en condiciones de desventaja. AMDA (2013)

La propuesta de reforma hacendaria contempla un gravamen adicional del 10 % sobre el pago de dividendos al extranjero.

Es importante señalar que la oferta que nuestro país hace a los grandes corporativos para atraer inversiones, compite con la que ofrecen otros países que instrumentan esquemas de facilitación aduanera y fiscal. De aprobarse este gravamen, la inversión tendrá menos incentivos para asentarse en México. AMDA (2013)

El Ejecutivo Federal propone eliminar la deducción inmediata de las inversiones en activos fijos, un instrumento vital para promover nuevas inversiones.

De aprobarse esta modificación fiscal, México perderá atractivo en la permanente y compleja competencia global que caracteriza al sector. AMDA (2013)

La reforma hacendaria del Ejecutivo Federal también propone reducir la deducibilidad de vehículos de 175,000 pesos a 130,000 pesos, además de una reducción a la deducción del arrendamiento de \$250 pesos diarios a \$200 pesos diarios.

Ambas medidas tienen un impacto en las ventas de autos nuevos en nuestro país, en un escenario donde el mercado interno se encuentra en niveles similares a los de hace 10 años

(las ventas de vehículos nuevos en nuestro país en 2012, son similares a las que se tuvieron en el año 2002) y en los primeros 8 meses de 2013, las ventas son similares a las que se tuvieron en los primeros 8 meses de 2004). Las ventas de autos deben ser incentivadas instrumentos de promoción, toda vez que el potencial de crecimiento del mercado interno permite plantear la creación de 300,000 empleos adicionales en los próximos años. No obstante, las medidas fiscales anunciadas deprimirán aún más al mercado en un momento económico particularmente complejo y serán un freno a la promoción para la incorporación a la formalidad de los microempresarios. AMDA (2013)

En la propuesta de reforma hacendaria a la que hemos hecho referencia, se incluye una reforma a la Ley Aduanera la desaparición del apoderado aduanal otorgando facultades a personas físicas para que lleven a cabo operaciones de comercio exterior. Este cambio tendrá consecuencias negativas en materia de importación de vehículos usados, ya que la Administración General de Aduanas podría perder el control de dichas importaciones que - hasta ahora- obligan a utilizar la figura del Agente Aduanal. (AMDA, 2013)

La iniciativa de incrementar el IVA en la zona y región fronteriza del 11% al 16% representa una desventaja para la comercialización de vehículos nuevos, toda vez que se perderá competitividad ante el impacto creciente que enfrenta nuestro sector por la comercialización informal o ilegal de vehículos usados importados, los cuales han llegado a representar el 85% de las matriculaciones vehiculares de cada año.

Es por ello que demandamos que exista una política integral que combata la informalidad y la ilegalidad en la internación de vehículos usados que no sólo afectan a la industria automotriz sino que tienen graves consecuencias económicas y ambientales y de seguridad.

La industria automotriz representada por las Asociaciones de fabricantes de automóviles, vehículos pesados, fabricantes de autopartes, distribuidores y los comerciantes de vehículos seminuevos, manifestamos nuestra fundada y enorme preocupación, ante la eventual y pronta aprobación de estas medidas fiscales y aduaneras. La reforma hacendaria -tal cual ha sido planteada- implicaría la pérdida de competitividad, inversiones y empleos. (AMDA, 2013)

4.4.3 Dimensiones Socioculturales.

El entorno social es un factor importante, porque los cambios que experimentan los individuos tienen gran influencia en sus actitudes hacia los productos.

Actualmente, los cambios en los estilos de vida en la población han llevado a muchas familias a localizar su vivienda familiar en la periferia de las ciudades lo que implica la necesidad del uso de los automóviles para trasladarse a sus lugares de trabajo y cubrir necesidades de ocio ya que en muchas ocasiones no pueden disponer del transporte público. También los jóvenes, debido en parte al nivel adquisitivo, han tenido que recurrir a viviendas de protección oficial y la construcción de la mayoría de estas se realiza en las afueras de las ciudades. La nueva concepción de mujer independiente ha provocado la incorporación de la mujer al trabajo lo que ha hecho que muchas familias se vean obligadas a tener más de un vehículo en la unidad familiar. Sánchez (2012)

BMW ha sabido aprovechar los cambios culturales para segmentar todavía más su mercado, produciendo diferentes tipos de automóviles y adaptándose a las nuevas necesidades. La preocupación por transmitir una buena imagen ha llevado a algunas personas (generalmente jóvenes) a priorizar tener un automóvil propio antes que cubrir necesidades de otro tipo como es la compra de un bien inmueble

La baja tendencia al ahorro debido a la actual crisis económica es un factor crucial que afecta a la venta de coches, sin embargo la sociedad está pasando por un proceso en el cual la percepción del lujo está cambiando de manera drástica en los distintos consumidores pasando de ser concebido como algo elitista y en la mayoría de los casos inalcanzable a algo cotidiano, deseable y en algunos casos, como en el sector del automóvil, aspiracional. Sánchez (2012) Como lo menciona nuestro marco teórico es importante analizar la población, su cultura, sus ingresos, su distribución para determinar su poder adquisitivo.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2012¹⁵: el ingreso corriente total aumentó 8.3 % en términos reales, con respecto a 2010, el ingreso monetario creció 7.8 % y el no monetario en 10.4 %, en el periodo 2010-2012, el ingreso corriente promedio por hogar se ubicó en 38 mil 125 pesos trimestrales, que representa un incremento de 1.5 %, a precios constantes, respecto a 2010 y el coeficiente de Gini mejoró ligeramente pasando de 0.440 a 0.435.

En todos los individuos, el ingreso y el patrimonio están muy correlacionados. La gente con malos ingresos tiene menos bienes que el resto de la población, con un patrimonio que se aproxima generalmente a menos de la mitad del de la población en su totalidad.

Según el reporte más reciente sobre desigualdad y pobreza de la OECD¹⁶, en nuestro país la diferencia entre el ingreso de 10% de las familias más ricas y 10% de los hogares más pobres fue de 28.5 veces en 2010

¹⁵ Comunicación social boletín de prensa núm. 278/13- INEGI

¹⁶ Growing Unequal?: Income Distribution and Poverty in OECD Countries , february 2012

Tabla 16 Ingreso corriente total promedio trimestral por hogar agrupados por deciles

Deciles de hogares	Total nacional			Variación	
	2008	2010	2012	2008-2010	2010-2012
Total	42 865	37 574	38 125	-12.3	1.5
I	7 136	6 633	6 997	-7.0	5.5
II	12 460	11 673	11 794	-6.3	1.0
III	16 792	15 611	15 734	-7.0	0.8
IV	20 986	19 650	19 513	-6.4	-0.7
V	25 628	23 973	23 914	-6.5	-0.2
VI	31 501	29 059	28 862	-7.8	-0.7
VII	39 381	35 605	35 570	-9.6	-0.1
VIII	50 084	45 089	44 849	-10.0	-0.5
IX	69 159	61 133	61 014	-11.6	-0.2
X	155 525	127 313	133 003	-18.1	4.5

Fuente: Tomado de INEGI el 03 de enero de 2014¹⁷

Los rubros a los que los hogares destinan un mayor porcentaje de gasto son: alimentos, bebidas y tabaco 34.0 %; transporte y comunicación 18.5 %; educación y esparcimiento 13.8 %. Existen grandes diferencias por deciles de hogares: el 10 % de los hogares con menores ingresos dedican el 52.1 % de su gasto a alimentos, bebidas y tabaco, mientras que el decil de más altos ingresos dedica solo el 22.8 %.

El último decil, es decir, el de más altos ingresos dedica 19.9% a educación y esparcimiento y el decil de menores ingresos dedica a este concepto el 5.2 %.

La ENIGH (2012) estimó en 2012 un total de **117, 449,649** habitantes; de los cuales, el 51.3 % fueron mujeres y el restante 48.7 % hombres.

¹⁷ Ingreso corriente tal promedio trimestral por hogar agrupado por deciles de hogares. Levantamientos 2008, 2010 y 2012 (Pesos de 2012)

El 31.8 % de la población total se concentró entre los 12 y 29 años de edad. Por otra parte, el 76.8 % de la población se ubicó en zonas de 2 500 y más habitantes, mientras que la población en las zonas con menos de 2 500 habitantes representó el 23.2 %.

Asimismo, estimó que hay 31 559 379 hogares, integrados por 117 284 429 personas, sin considerar a los trabajadores domésticos, a sus familiares y a los huéspedes. El tamaño promedio de dichos hogares, fue de 3.7 integrantes y el jefe del hogar tuvo en promedio 48.6 años de edad.

Tabla 17 Gasto corriente total promedio trimestral por hogar

Grandes rubros de gasto	Año			Variación	
	2008	2010	2012	2008-2010	2010-2012
Gasto Corriente Total	34 220	33 618	33 746	-1.8	0.4
Gasto Corriente Monetario	25 711	25 699	25 555	-0.0	-0.6
Alimentos, bebidas y tabaco	8 674	8 417	8 688	-3.0	3.2
Vestido y calzado	1 354	1 427	1 307	5.4	-8.4
Vivienda y combustibles	2 572	2 394	2 264	-6.9	-5.4
Artículos y servicios para la casa	1 541	1 591	1 546	3.2	-2.8
Cuidados de la salud	803	689	636	-14.1	-7.7
Transporte y comunicaciones	4 733	4 764	4 720	0.7	-0.9
Educación y esparcimiento	3 457	3 501	3 529	1.3	0.8
Cuidados personales	1 791	2 099	1 874	17.2	-10.7
Transferencia de gasto	787	817	989	3.7	21.1
Gasto Corriente No Monetario	8 509	7 919	8 191	-6.9	3.4
Autoconsumo	364	285	333	-21.9	17.2
Remuneraciones en especie	633	359	534	-43.3	48.5
Transferencias en especie	2 756	2 298	2 729	-16.6	18.7
Estimación del alquiler de la vivienda	4 755	4 977	4 595	4.7	-7.7

Fuente: Consultado en ENIGH (2012) el 06 de enero de 2014 ¹⁸

La investigación ha mostrado que a las contracciones económicas suceden, por una parte, las reducciones en el empleo, en los sueldos y en los salarios reales de sectores sociales ubicados en el décimo decil como son los burócratas, los maestros y empleados universitarios

¹⁸ Por grandes rubros de gastos (Pesos de 2012)

Rubalcava (1998), cuyas retribuciones son determinadas institucionalmente y no por el mercado, y, por otra parte, al hecho que las empresas del sector privado reaccionan rebajando costos, particularmente castigando salarios altos.

4.4.4 Dimensiones Tecnológicas

La informática y las telecomunicaciones impulsan el cambio radical. La velocidad a la que la tecnología está cambiando nuestras vidas es verdaderamente asombrosa. La aparición de Internet es uno de los grandes cambios tecnológicos de los últimos años. Lo que consigue la tecnología web es reducir drásticamente los costes de transacción, gracias al e-Business, llevará a la virtualización de las empresas. La incipiente tendencia que surge con fuerza en el sector automotriz es la venta de automóviles online. La distribución de automóviles a través de Internet es un terreno que ya está siendo inspeccionado por varios agentes.

BMW anunció en 2012 su intención de comercializar coches eléctricos de su submarca en la red con el fin de reducir costes y poder ofrecerlos a un mejor precio e incluso Google ha probado ya en Reino Unido concesionarios online gracias a un motor de búsqueda que indexa todos los coches presentes en el mercado permitiendo comprarlos entre ellos.

El mercado del automóvil online es un valor al alza, según los expertos del sector. Los analistas de Frost & Sullivan estiman que aproximadamente 4,5 millones de coches serán vendidos mediante Internet en 2020, frente a los escasos 5.000 que fueron distribuidos así en 2011. Actualmente, firmas como Tesla o Ford, en Reino Unido, ya se ofrecen este tipo de servicios a sus clientes. AMDA (2013)

Los concesionarios que no sepan innovar para mantener su competitividad en la cadena de valor, tenderán a ir desapareciendo como agentes de distribución, igual que les está

ocurriendo cada vez más a otras industrias víctimas de la digitalización como la editorial o la del entretenimiento.

4.4.5 Dimensiones Ambientales

Las empresas tendrán que ser respetuosas con su entorno como exigencia social para poder vender sus productos. Los consumidores están cada vez más sensibilizados con los problemas medioambientales y su peso se relaciona directamente con el creciente auge de responsabilidad social corporativa. Las agencias de automóviles deben ser reguladas por el Compendio Jurídico de AMDA, sobre el tratado de aguas residuales y consumo de energía, cédulas y seguro ambiental por daños, estos requerimientos son relativamente fáciles de cubrir, sólo se necesita cubrir los estándares de AMDA y de SEMARNAT, pues si estos requerimientos no están cubiertos simplemente detienen la operación de las distribuidoras, es allí la importancia de apegarse al reglamento buscando la protección ambiental.

En la tabla 18 se muestran algunos requerimientos, el fundamento legal, la unidad competente que la regula, sin embargo no hay una unidad encargada de la supervisión constante.

Tabla 18 Normas ambientales

Norma	Fundamento legal	Autoridad competente	Plazo o término
Licencia ambiental única Es obligatoria para los establecimientos cuando están por iniciar operaciones.	111 Bis de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la protección al Ambiente.	SEMARNAT	Actualización anual.
Registrarse como generador de residuos peligrosos.	Artículos 43, 44, 46 y 47 de la Ley General para la prevención y Gestión Integral de los Residuos y 46 de su Reglamento.	SEMARNAT Y PROFEPA	Al inicio de las operaciones que generen los residuos peligrosos. Se actualiza cuando se generen o se dejen de generar otros residuos peligrosos, que no se hayan considerado en el registro.
Contar con una bitácora actualizada para el registro de la generación de residuos peligrosos, implementada por agencias con generación de residuos peligrosos, mayor de 400 kilogramos o 10 toneladas, clasificadas como pequeños o grandes generadores, respectivamente.	Artículos 46 y 47 de la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos y 71 de su Reglamento.	SEMARNAT Y PROFEPA	Permanente
Cédula de Operación Anual (COA) Presentación de la Cédula de Operación Anual (COA) por agencias con generación de 10 toneladas o más de residuos peligrosos clasificadas como grandes generadores.	Cédula de operación anual, secciones III, IV, (4.1, 4.2 y 4.4)	SEMARNAT y PROFEPA	Trámite anual durante los meses de enero a abril.
Contar con un seguro ambiental por daños, derivados del almacenamiento y manejo de residuos peligrosos dentro de las instalaciones de la agencia.	Artículos 46 de la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos y 76 incisos II de su Reglamento.	SEMARNAT y PROFEPA	Permanente.

Fuente: Elaborado con datos de AMDA (2014)

Tabla 19 Entorno Indirecto de las distribuidoras BMW

Dimensión	Resultado de las variables analizadas	Relación con las ventas de las distribuidoras BMW
Económicas	El aumento del precio de la gasolina, las altas tasas de interés en los créditos, lenta recuperación del PIB, disminución del ICC, y alta inflación y tasa de desempleo.	La economía del país, probablemente no hace que disminuyan las ventas de autos BMW pero tampoco las incentiva a que crezcan, no los hace accesible para el resto de la población.
Político-legales	Regulación del TLCAN apartado 300-A2 que permite la entrada de autos usados importados	No se detecta afectación directa a las ventas de autos BMW ya que el sector al que está dirigido BMW no compra autos usados.
Socioculturales	México mantiene una elevada desigualdad en la distribución del ingreso, es poca la población que tiene acceso a la educación.	Es el último decil de la población que tiene poder adquisitivo para un auto BMW, pero éstos tienen más inclinación a comprar un bien duradero que a comprar un inmueble, echo que motiva la compra de autos Premium.
Tecnológicas	Sistematización en los procesos de compra como las ventas online.	La introducción de la tecnología facilita el proceso de la compra y elección de auto con especificaciones del cliente, pero esto no motiva ni reduce las ventas.
Ambientales	El compendio jurídico de AMDA concentra todas las regulaciones y certificaciones que deben cumplir las concesionarias La norma que regula la emisión de contaminantes en los vehículos en circulación Reformas en ley ambiental Norma NOM041 de Semarnat	Una vez superadas las supervisiones y cumplir con las normatividades, las distribuidoras no están en riesgo de ser clausuradas o multadas, por lo cual tampoco influye en el aumento de las ventas.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Análisis estructural de la industria de Porter para el entorno intermedio de las Distribuidoras BMW en México.

4.5.1 Competidores de la distribuidora BMW en México

Debido a que BMW comercializa autos Premium se detectaron las marcas de la competencia, por la similitud en las características de los modelos Premium que venden y las ventas de los últimos años, se determinó a Mercedes Benz y Audi como competidores de BMW en México.

Tabla 20 Principales competidores de BMW

	BMW	M- BENZ	AUDI
Compactos	Compact	C-Sportcoup	A 3
Medios	Serie 3	Clase C	A 4
Grandes	Serie 5	Clase E	A 6
Superiores	Serie 7	Clase S	A 8
Coups	Serie 3 Coupe	CLK	TT

Fuente: Elaboración propia con datos de BMW, Mercedes Benz y Audi.

Tabla 21 Unidades vendidas por marca

MARCA	2008	2009	2010	2011	2012
BMW	6,900	5,529	5,732	6,634	8,006
Mercedes Benz	5,528	4,701	6,205	7,823	8,966
AUDI	5,238	4,870	5,490	8,058	9,432

Fuente: Elaborado con datos de AMIA (2013)

Tabla 22 Análisis estructural de la competencia de BMW

Marca	Participación en el mercado Premium	Agencias en México	Precios	Valor agregado	Unidades Vendidas 2013	Portafolio de productos
BMW	21%	32	Entre \$363,500 hasta \$2,268,900	La marca invita a sus clientes a comentar con el concesionario donde adquieran el vehículo aquellos detalles que les gustaría aportar a su vehículo pero que no se encuentra en el catálogo.	9,635	Series 1, Series 3, Series 5, Series 6, Series 7, X1, X3,X5,X6,Z4
MINI	9.4%	2	Entre \$267,000 hasta \$643,250	Condiciones financieras atractivas sin cargos adicionales Líneas de crédito con vigencia de 12 meses Oportunidad de adquirir vehículos Premium al término del arrendamiento a precios muy accesibles.	4,357	COUNTRYMAN, MINI, PACEMAN
MERCEDES BENZ	19.2%	32	Entre \$384,900 hasta \$3,699,000	<ul style="list-style-type: none"> •Reparación en garantía y calidad de servicio. •Disponibilidad de refacciones. •Puntualidad en el tiempo de entrega de su vehículo 	8,871	A- CLASS, B-CLASS, C-CLASS, CL-CALSS, CLA-CLASS, E-CLASS, G-CLASS, CLK-CLASS, M-CLASS, R-CLASS, R-CLASS, S-CLASS, SL-CLASS, SLK- CLASS, SLS AMG, SPRINTER, VITO.
SMART	4%	1	Entre \$174,900 hasta \$316,900	<ul style="list-style-type: none"> •Reparación en garantía y calidad de servicio. •Disponibilidad de refacciones. •Puntualidad en el tiempo de entrega de su vehículo 	1,676	FORTWO
AUDI	25%	27	Entre \$277,000 a \$2,690,000	Ofrece servicios de mantenimiento por los primeros tres años o hasta 45,000 kilómetros, lo que suceda primero	11,712	A1,A3, A4, A5,A6,A7,A8,Q3,Q5,Q7,R8,RS5,S3,S4,S5,S6,S7,S8,T T,TTRS,TTS

Fuente: Elaboración propia con datos de AMDA, AMIA, OICA.

4.5.2 Compradores de las distribuidoras BMW en México

“Los compradores de Mercedes suelen ser entre cinco y diez años mayores que los compradores de BMW, con un promedio de edad de 50 años, los compradores de Clase C de Mercedes son diez años mayores que los compradores del Serie 3 de BMW.

Los compradores más viejos se aferran a sus ahorros y los compradores más jóvenes no pueden endeudarse” según un análisis realizado por CNW Research (2012).

En la industria automotriz el poder de negociación de los compradores es bajo ya que las agencias tienen destinada cierta cantidad de autos, modelos y colores por vender aunado a que el tiempo de entrega también lo delimita la concesionaria, dejando al cliente con bajo poder de negociación.

4.5.3 Proveedores de las distribuidoras BMW en México

Las 32 agencias ubicadas en la República Mexicana son abastecidas directamente por la marca BMW, autos provenientes de diferentes países de donde son ensamblados, en la Tabla se indican los modelos y los países de dónde provienen los autos BMW a México.

Tabla 23 Proveedores de distribuidoras BMW

Proveedor (Ciudad)	País	Modelos
Lerma	México	Series 3 y 5
Múnich	Alemania	Todos los modelos
Spartanburg	Estados Unidos	X5 y X6
Oxford	Inglaterra	MINI
Goodwood	Inglaterra	Roll-Royce
Berlín	Alemania	Motocicletas

Fuente: Elaborado con datos de BMW Group

BMW Group (2013) afirma que “No se trata de que el proveedor fabrique un pedido para una fecha determinada, sino de que ajuste el ritmo de su producción a las necesidades, tanto en cantidad como en calidad y variedad, que tenga el cliente en cada momento de tiempo” Sin embargo las distribuidoras de BMW en México carecen de poder de negociación ya que las armadoras son las que delimitan la cantidad de autos en cada agencia, los modelos y colores a vender en el año, por lo cual la agencia se ve obligada a vender los modelos nuevos y promocionar los modelos anteriores.

4.5.4 Participantes potenciales en México

De acuerdo al análisis realizado de las ventas de autos Premium en México se puede determinar a los siguientes participantes potenciales.

Tabla 24 Participantes potenciales en México

Compañía	Marcas	Participación de ventas 2013
Ford Motor Company	Lincoln	3.8%
	Volvo Cars	3.4%
	Jaguar	0.3%
	Land Rover	2.9%
Volkswagen de México	Bentley	.02 %
	Lamborghini	1.6%
Honda	Acura	5.5.%
Grupo Fiat	Alfa Romero	0.2 %
	Ferrari	0.6%

Fuente: Elaborado con datos de AMIA

4.5.5 Productos sustitutos de los autos BMW en México

Hoy en día en México las distribuidoras BMW también comercializa tanto autos como motocicletas que éstas serían los productos sustitutos.

La existencia de productos sustitutos significaría para las distribuidoras BMW una disminución en los márgenes de utilidad, para considerarlo producto sustituto de BMW debería pertenecer al sector Premium, estar más avanzados tecnológicamente y que su costo sea menor.

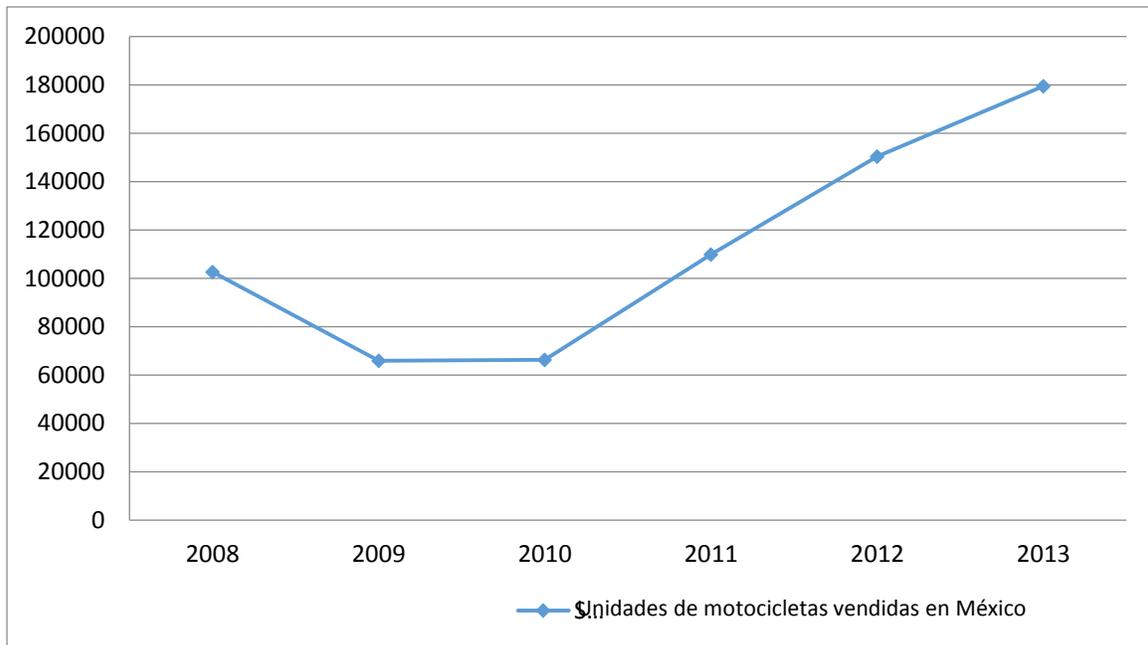
Hemos considerado a la motocicleta como producto sustituto, sin embargo ésta es un producto sustituto imperfecto ya que en México no existe en su mayoría conciencia vial. Transportarse en motocicleta es difícil y se corre mayor riesgo. Sin embargo las ventas de motocicletas han ido en aumento: en 2011 se vendieron 109,838 motocicletas y en 2012 se espera terminar con un crecimiento de 20% con respecto al año anterior. Por lo que en un futuro este puede representar una disminución en las ventas.

Tabla 25 Unidades de motocicletas vendidas en México

2008	2009	2010	2011	2012	2013	Crecimiento de 2013 Vs 2008
102,605	65,927	66,313	109,838	150,396	179,518	175 %

Fuente: Elaborado con datos de AMIA

Gráfica 13 Unidades de motocicletas vendidas en México



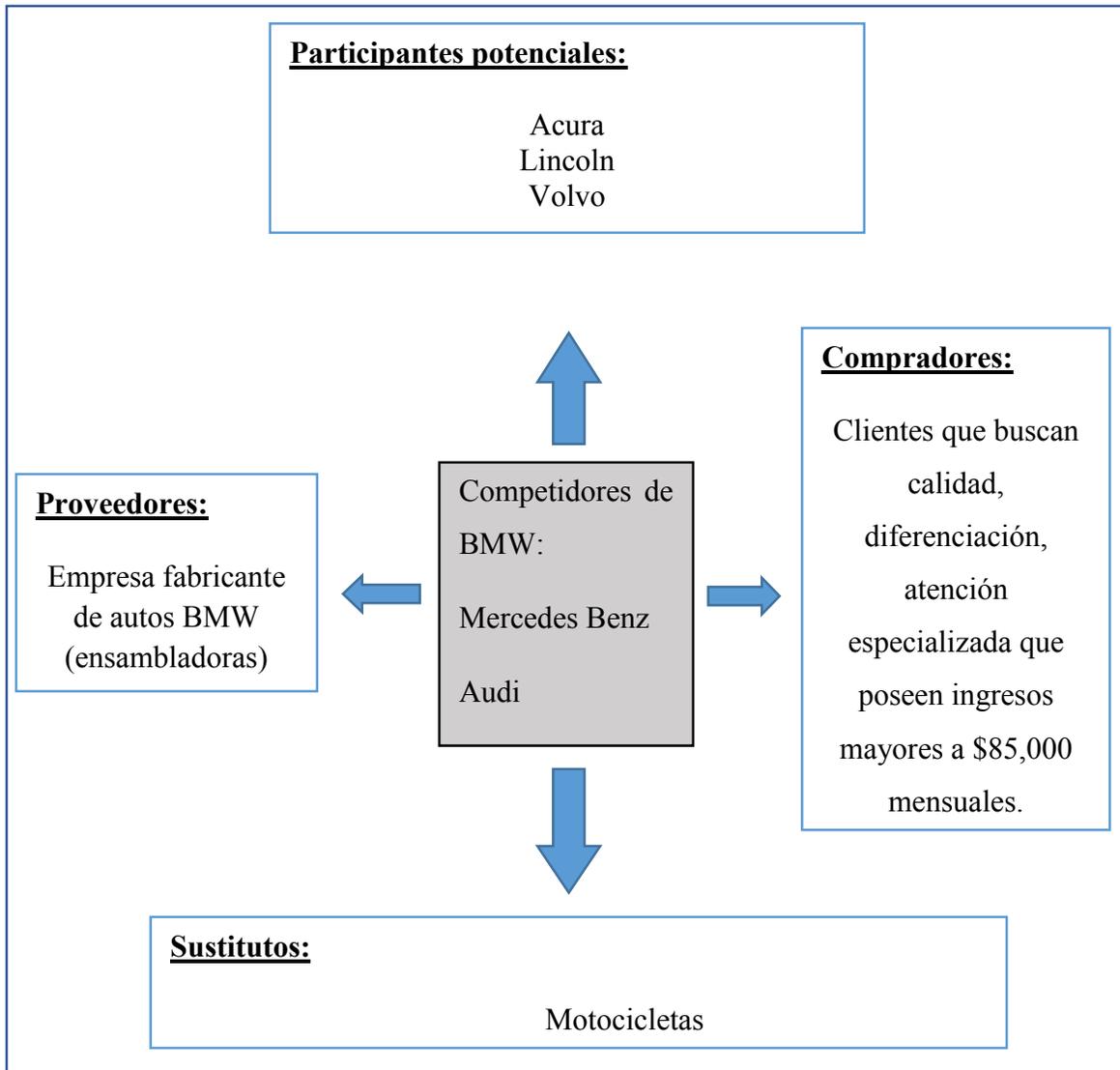
Fuente: Elaborado con datos de AMIA

Cómo se aprecia en la gráfica 13 la comercialización de motocicletas en México ha tenido un importante crecimiento del **175 %** en relación a las unidades vendidas en 2008, también se puede observar que éste mercado también se vio afectado por la crisis de 2008, sin embargo su crecimiento ha sido rápido y su tendencia sigue a la alza.

Aunque consideramos a las motocicletas como producto sustituto imperfecto, al observar la tendencia de crecimiento de éste sector podemos prever que éstas tendrán una significativa afectación a la venta de automóviles.

Es por ello que BMW también distribuye motocicletas en México, compitiendo con marcas como: BMW, BRP, Carabela, Harley-Davidson, Honda, Keeway, Suzuki, Yamaha.

Figura 7 Análisis estructural de la industria de las agencias BMW en México



Fuente: Elaboración propia.

4.6 Análisis estructural de la competencia de Porter para el entorno directo de las distribuidoras BMW en México.

Sobre BMW México

La estrategia de las distribuidoras BMW en México es la diferenciación, pues ofrecen a los clientes la satisfacción de conducir un vehículo que el resto de la población no podrá adquirir, debido a la pésima distribución del ingreso, los altos impuestos, los altos intereses crediticios.

Con base al modelo de Porter, desarrollaremos un perfil estratégico de nuestros principales competidores, con el objetivo de analizar las estrategias que éstos están llevando.

BMW ya cuenta con una fábrica en Norteamérica, está ubicada en Carolina del Sur, en Estados Unidos. Los planes de la firma bávara para 2020 son muy ambiciosos; quieren mantener su dominio el mercado de los vehículos Premium. Para lograrlo, BMW está buscando la forma de aumentar su producción norteamericana de 300 mil a 600 mil unidades anuales, y aquí es donde entraría en acción la planta que podría abrirse en México¹⁹

BMW abrirá un planta en la ciudad de San Luis Potosí (se anunció oficialmente el pasado 3 de julio de 2014), tendrá un costo de 1,000 millones de dólares, producirá 150,000 unidades, generará 1,500 empleos directos y arrancará operaciones en 2019, la planta que fabricará los BMW Serie 1, Serie 3 e, incluso, algún modelo de MINI.

¹⁹ Boletín BMW 2014

Mercedes Benz

Metas futuras	Estrategia actual:
<p>Vender coches online, proyecto que pondrá en marcha en 2014 bajo nombre de Mercedes-Benz Connection Online</p>	<p>Mercedes Benz ha buscado la ubicación estratégica, busca incrementar su penetración en el país que hoy ronda el 28%, así como dar facilidades para adquirir una de sus unidades a una tasa de 11.99% de interés y con planes de hasta 0% de enganche.</p>
Perfil de respuesta del competidor:	
<p>Alianza Renault-Nissan y Daimler AG destinarán 1,360 millones de dólares para la construcción de una nueva planta en Aguascalientes, en un terreno vecino al complejo de manufactura de Nissan, que tendrá una capacidad anual de 300,000 vehículos. En este proyecto se invertirán 1,360 millones de dólares (50% Renault-Nissan y 50% Daimler AG), el cual generará 5,700 empleos directos. El inicio de producción está previsto para 2017 con modelos Infiniti, la marca de lujo de la japonesa Nissan. La manufactura de vehículos de la marca Mercedes-Benz arrancará un año después, en 2018.</p>	
Suposiciones:	Capacidades:
<p>Con la alianza, la planta nueva, y la inversión podemos suponer que se abrirán más concesionarias, y los canales de distribución se incrementarán, el financiamiento y la diversidad de sus productos le permitirán crecer significativamente la participación en el mercado.</p>	<p>Sostiene una participación del mercado por encima del 28 % en el segmento de marcas Premium</p> <p>Cuenta con 32 concesionarias, 5 de ellas distribuyen autos seminuevos, establecidas en 26 estados de la República Mexicana</p>

Fuente: Elaborado con datos del boletín oficial de Mercedes Benz 2014.

AUDI

Metas futuras:	Estrategia actual:
<p>AUDI inaugurará 3 nuevas concesionarias, con la cual estaría asegurando una cobertura del 82 % del mercado de lujo en el país.</p>	<p>Sostiene una participación de mercado por encima del 25 % en el segmento de marcas Premium y su estrategia es de crecimiento.</p>
Perfil de respuesta del competidor:	
<p>Audi, la primera de las cuatro firmas automotrices en anunciar la construcción de una nueva planta en el país (noviembre de 2012), invertirá 1,300 millones de dólares en dicho proyecto. La planta se ubicará en San José Chiapa, en Puebla, donde fabricará el sucesor del actual modelo SUV Audi Q5, con una producción planeada de 150,000 unidades. El inicio de la producción está previsto para 2016 y se crearán 3,800 empleos directos.</p>	
Suposiciones:	Capacidades:
<p>México es un mercado que representa una gran oportunidad en la estrategia de expansión global de la marca y construirá un AUDI más fuerte con mejor distribución de productos y más concesionarias que BMW y Mercedes.</p>	<p>AUDI está bien posicionado y tiene capacidad de lanzar un nuevo auto que haga competencia a MINI y SMART para nivelar la competencia.</p>

Fuente: Elaborado con datos del boletín oficial de Audi 2014.

Capítulo 5 Detección de amenazas y oportunidades, conclusiones y recomendaciones

5.1 Detección de amenazas y oportunidades

Las amenazas y oportunidades para las distribuidoras BMW se encuentran en la tabla 26

Tabla 26 Detección de amenazas y oportunidades

Oportunidades
Nueva planta que incrementará la producción-
Amplia red de distribuidores
Amplio portafolio de productos
Instalaciones bien ubicadas
Excelente servicio y atención
Líder en el mercado
Posibilidad de atender a grupos adicionales de clientes que gusten de motocicletas
Diversificación de servicios y financiamientos.

Amenazas
Regulación del TLCAN que permite que cierta cantidad de años autos sean importados con menor antigüedad.
Es un porcentaje mínimo de población que tiene posibilidades para aspirar a autos Premium
Similitud en servicios y financiamiento con sus competidores.
La lenta recuperación del PIB, la pronunciada desigualdad del ingreso son obstáculos para que BMW expanda su mercado.

5.2 Conclusiones

La industria automotriz se encuentra en un ciclo de vida de madurez donde los competidores se conocen entre sí, compiten por un mercado ya conocido, se vende a clientes con

experiencia, la competencia se centra en el costo y en el servicio, muestra un crecimiento lento y mayor competencia por la participación de mercado.

El mercado automovilístico registra tradicionalmente una gran sensibilidad a los cambios económicos que se operan en el mercado. Por ello consideramos que es importante tener en cuenta la situación económica global y en concreto para comprender la situación actual del sector.

Un factor ha sido el lanzamiento de nuevos modelos por parte de algunas marcas. Se ha producido un cambio de tendencia en el mercado el cual se orienta hacia coches adaptados a cada necesidad específica, con coches pensados para el entorno urbano

Las demandas de los consumidores a la hora de comprar el coche también han cambiado y creemos que seguirán en esta línea a partir de ahora. La seguridad ha pasado por encima de otras características, que hasta hace poco eran más importantes. Se tenderá también a la adaptación del vehículo al cliente, permitiéndose crear modelos a medida de cada usuario.

También ha empezado a notarse los efectos de la concienciación ecológica tanto de las marcas como de los consumidores. Creemos que este será uno de los ámbitos que más crecerá en los próximos años Estrategia de desarrollo de mercado.

El diciembre de 2013 se vendieron 119,364 vehículos ligeros, creciendo 7.7% en relación a diciembre de 2012. Con ello, el 2013 cerró con 1, 063, 363 unidades comercializadas en nuestro país, 7.7% superior a las unidades vendidas en 2012, al cierre del año el 49% de las ventas fueron de vehículos fabricados en México y el 51% restante de origen extranjero.

México sigue sumando esfuerzos para que el mercado interno se recupere de la crisis de 2008, sin embargo todavía tiene que luchar con aspectos macro económicos que son los que permiten o que en este caso limitan el crecimiento de la industria.

BMW ha tenido bien definida su estrategia de diferenciación y ha sido congruente, es por ello que tiene el liderato como marca Premium.

En general se percibe un lento crecimiento del parque vehicular, clientes experimentados, mercado orientado al precio, gran cantidad de nuevos competidores.

BMW ha elegido la estrategia de crecimiento aprovechando la ubicación geográfica de México y los tratados que tiene para expandir sus productos. BMW ha recurrido a la estrategia defensiva ya que ha respondido como sus competidores con una planta en México después de que sus competidores anunciaron que lo harían.

Por tanto comprobamos la hipótesis de que BMW no ha sido afectada por la crisis económica financiera de 2008 debido a que es una marca Premium dirigido a un mercado meta que no disminuyó el nivel de consumo a pesar de la crisis, pues incluso éste sector de mercado está en potencial crecimiento del 32 % después de la crisis ya que BMW en México desplegó planes de financiamiento en mejores condiciones que la competencia ofreciendo menor tasa de interés, mayor plazo en los pagos,

5.3 Visión prospectiva

Las expectativas de los especialistas en economía del sector privado, consultados por el Banco de México en su encuesta de diciembre 2013, pronosticaron un crecimiento del PIB de 1.30% durante 2013, mientras que la expectativa de inflación general para 2013 fue de 3.82% y 3.91% para 2014, esto da esperanza para la recuperación de las ventas en el mercado

interno, pero como sabemos son otros aspectos económicos a los que la industria debe hacerle frente, es por ello que recomendamos incrementar el financiamiento con intereses más accesibles ya que hay que considerar el bajo poder adquisitivo combinado con el alto nivel de endeudamiento de la mayoría de la población, aunado a que sólo el 5 % de la población es un buen prospecto para adquirir marcas Premium.

Enfocar el esfuerzo hacia grandes consumidores, como flotillas para empresas, reforzar el inventario en diversidad y cantidad para atacar otros competidores de baja penetración como Lincoln o Volvo quienes se perfilan para ser sus próximos competidores potenciales, Audi sigue innovando y sigue ampliando su línea de productos y diversificándose hacia otras tecnologías como neumática e hidráulica, y es un buen oponente para BMW y podría quitarle el liderato a BMW, las ventas de 2013 lo confirman.

El sector Premium seguirá creciendo considerablemente pero se necesita de un financiamiento accesible para que la economía por las compras de autos Premium sea sana.

Fuentes de información

ALBA, D. S. (2011). *"Industria Automotriz y desarrollo el Caso Aguascalientes"* Tesis de Maestría. México: FCA-UNAM.

ÁLVAREZ, L. (2012). "Administración estratégica y análisis del entorno de las empresas distribuidoras de automóviles en México 2005-2012". *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México: Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

Álvarez, L. (2012). *Administración estratégica y análisis del entorno de las empresas distribuidoras de automóviles en México (2005-2011)*. Ciudad de México: Congreso de investigación Contaduría y Administración.

ÁLVAREZ, L., & RUEDA, I. (2012). *"La industria automotriz en época de crisis: efectos económicos, financieros y sociales"*. México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.

AMAI. (2013). *Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia y Opinión A.C.* México: AMAI.

AMDA. (2013). *Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles*. Obtenido de www.amda.com

ANDREWS, K. (1977). *"El concepto de estrategia de la empresa"*. Pamplona.: EUNSA,

BMW Group. (11 de 11 de 2013). Obtenido de BMW Group: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/corporate_news/news/2013/vertriebsmeldung_november_2013.html

CARRIÓN, M. J. (2007). *"Estrategia, de la visión a la acción"*. Madrid: ESIC.

CHANDLER, A. D. (1962). *"Strategy and Structure"*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

DE KLUYVER, C. (2011). *"Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos"*. Buenos Aires: Pearson Educación.

- Diputados, C. d. (17 de 09 de 2013). *Cámara de Diputados*. Recuperado el 30 de 03 de 2014, de <http://www.diputados.gob.mx/inicio.htm>: http://archivos.diputados.gob.mx/Comisiones_LXII/Hacienda/P/250913/7.pdf
- ENIGH. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares*. México: INEGI.
- Expansión, C. (31 de 05 de 2012). *CNN expansión*. Recuperado el 30 de 09 de 2013, de CNN expansión: <http://www.cnnexpansion.com/lifestyle/2012/05/22/clientes-de-lujo-piden-cosas-bien-hechas>
- HACENDARIA, R. (2013). *Cámara de Diputados*. Obtenido de www.diputados.gob
- HAX, A. C., & MAJLUF, N. S. (1996). *"The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach"*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- JUÁREZ, H. N. (Agosto de 2006). "El concepto de impermeabilidad regional en el desarrollo de la Industria del automóvil en México". *Aportes, Revista de la Facultad de Economía, BUAP, año XI, Número 031 y 032, XI*, pp. 129-157.
- METALMECANICA. (30 de 09 de 2012). www.metalmecanica.com. Recuperado el 30 de 03 de 2014, de Metalmecánica: <http://www.metalmecanica.com/temas/BMW-planea-abrir-fabrica-en-Mexico+7089120?pagina=1>
- MINTZBER, H., AHLSTRANO, B., & LAMPEL, J. (1988). *"Strategy Safary"*. The Free Press.
- NARAYANAN, V. K., & FAHEY, L. (1986). *"Macro environmental analysis for strategic management"*. Estados Unidos: West publishing Company,
- NAVAS, J., & GUERRAS, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- OHMAE, K. (1989). *"La mente del estratega"*. Madrid: McGraw- Hill.
- PORTER. (1982). *"Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"*. Patria.
- PORTER, M. E. (1989). "What is Strategy?" *Harvard Business Review November-December*.

Reforma. (31 de 01 de 2014). *Diario el Mañana*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de El Mañana: <http://elmanana.com.mx/noticia/21301/Amplian-decreto-para-autos-chocolate.html>

SÁNCHEZ, J. (2012). *"La vivienda social en México"*. México: JSA.

TORRES, A. F. (2013). "El análisis del entorno: un enfoque de planeación". *IIESCA*, 120-130. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>

TZU, S., & LAWSON, J. (2003). *"El arte de la Guerra para ejecutivos y directivos"*. Barcelona: Ediciones Obelisco.