

Administración estratégica y análisis del entorno de las empresas distribuidoras de automóviles en México (2005-2011)

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

María de Lourdes Álvarez Medina
Facultad de contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
malvarez@correo.fca.unam.mx



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Diseno FCA, Maritza Alvarez Pineda Montano - Fotografía: Raulo Lopez Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



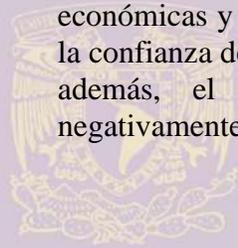
ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Administración estratégica y análisis del entorno de las empresas distribuidoras de automóviles en México (2005-2011)

Resumen

La industria automotriz en México provee principalmente a dos mercados: el de Estados Unidos, que ha tenido una rápida recuperación después de la crisis económica iniciada en 2008 y el mercado mexicano que no se ha recuperado aún. Las ventas de autos nuevos en el mercado interno en 2011 fueron 25.8 % inferiores con respecto a 2006, año en que se vendió un máximo histórico de 1 139 718 unidades; esta caída de las ventas es superior a la media mundial especialmente en el segmento de subcompactos (AMDA, 2012). Como se ha dicho que es difícil una pronta recuperación debido que el entorno es turbulento, esta ponencia tiene por objetivo estudiar el entorno intermedio(proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos jugadores) e indirecto (económico, social, político y ambiental) en el que se desenvuelven 1 484 empresas distribuidoras de automóviles en México y las estrategias que implementan como grupo para con este entorno. La investigación se realiza mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de fuentes secundarias como: estadísticas de INEGI y Banxico, el Diario Oficial de la Federación, revistas, libros y 116 boletines de prensa de la asociación. Encontramos variables económicas y político-legales que han afectado el desempeño de estas empresas: el PIB, la confianza del consumidor y el crédito tienen una alta correlación con sus ventas totales; además, el TLCAN está afectando a las empresas distribuidoras de automóviles negativamente llevándolas a modificar la visión de su negocio.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Introducción

En este trabajo se analizó el entorno en el que desenvuelven 1 484 empresas distribuidoras de automóviles en México, conocidas como agencias, y las acciones que desarrollan como grupo para enfrentar ese entorno. A partir de una revisión de la literatura sobre administración estratégica se estructuró un modelo, se realizaron análisis cualitativos y cuantitativos identificando y valorando tendencias, indicadores y patrones.

El trabajo se divide en tres partes: a) en primer lugar se ubica el análisis del entorno como parte del proceso de dirección estratégica, se describen los enfoques con los que se ha estudiado y se forma un modelo para el análisis, b) en segundo lugar se describen las características de las agencias y su entorno, se analizan las variables y se detectan tendencias, c) Finalmente se muestran las oportunidades y amenazas y se presentan las conclusiones.

1. Dirección estratégica y 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). Las primeras propuestas de planeación estratégica ya incluían la necesidad de estudiar el entorno de la empresa para detectar oportunidades y amenazas (Chandler, 1962; Andrews, 1971, Hofer and Shendler 1978 citados en Ford y Evans, 2000). Al mismo tiempo otros autores (Churchman 1968; Cyert y March 1963; Mintzberg, 1973; Quinn, 1980; citados en Ford y Evans, 2000) enfatizaron la naturaleza iterativa de la planeación estratégica, explicando que ésta se forma y evoluciona incrementalmente para compensar el conocimiento limitado de los directivos y la complejidad del ambiente externo.

El análisis del entorno es una actividad que produce información para la toma de decisiones además, ayuda a enfrentar la incertidumbre provocada por cambios constantes en el medio en donde opera la empresa. Se estudia a las instituciones o fuerzas que están fuera de la organización valiéndose de métodos de monitoreo, pronóstico y prospectiva. Debido a que la mayoría de los cambios del entorno son menores, provisionales y no requieren una respuesta estratégica y, solamente de vez en cuando hay una verdadera discontinuidad significativa, el reto real es detectar los cambios que pudieran minar una organización en el futuro (Robbins y Coulter, (2000).

Los estudios del entorno de la empresa se han hecho desde otras disciplinas; tal es el caso de los estudios del mercado que son complementarios con la teoría del consumidor y los estudios del ambiente competitivo que evalúan la estructura de la industria, todos ellos tienen sus orígenes en la Economía. Fue en la segunda mitad del siglo XX que el análisis del entorno se comenzó a estudiar como parte de la dirección estratégica formando su propio cuerpo de conocimientos (Emery y Trist, 1965; Aguilar, 1967; Pefeffer y Salancik, 1978; Porter, 1980; Sammon, Kurland y Spitalnic, 1984; Fahey y Narayanah, 1986; Mintzberg 1994).

<http://cc.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Fahey y Narayanah (1986) realizaron una revisión de la literatura en la que encontraron tres enfoques para investigar el ambiente y la organización:

- a) Estudios del ambiente que forman categorías relacionadas con las posibilidades de cambio.

Ejemplos de estas categorías son: el grado de homogeneidad o heterogeneidad de las entidades, el grado de estabilidad dependiendo del cambio, el grado de interconexión entre las entidades y la turbulencia resultante. El trabajo seminal de Emery y Trist (1965) es el primero que indica que existe una tendencia hacia la turbulencia que incrementa los niveles de incertidumbre.

- b) Estudios que explican la forma en que el ambiente afecta las organizaciones.

En esta categoría se encuentra el modelo de selección natural (Hannan y Freeman, 1977; y Aldrich, 1979) que explica el cambio como un proceso de variación, selección y retención. Por su parte, Pfeffer y Salancik (1978) indican que las organizaciones son dependientes de recursos externos, por lo que adquirirlos y administrarlos adecuadamente es la base para la efectividad; los proveedores, los clientes, los competidores y la regulación son analizados como insumos y productos.

La rivalidad en la industria y el comportamiento estratégico ha sido estudiado por la (Freedman, 1984, Leepman y Rumelt, 1982). El trabajo de Porter (1980) ha sido el que mayor difusión ha tenido; el autor propone en éste que la rentabilidad de las empresas depende de la rivalidad entre competidores y circunscribe como elementos de estudio el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, y los nuevos jugadores en la industria. Posteriormente, incluye el estudio de clusters y se propagan los estudios de competitividad e hipercompetitividad.

- c) Estudios que buscan comprender el ambiente.

Inicialmente se desarrollaron modelos para monitorear el ambiente (Aguilar 1967, Sammon, Kurland y Spitalnic, 1984; Popcorn, 1992) y modelos sistémicos que buscaban explicarlo y pronosticarlo (Fahey, King, y Narayanah, 1981; Fahey y Narayanah, 1986). Se coleccionaron infinidad de técnicas para analizar el entorno de la empresa especialmente aquellas ligadas al pronóstico estratégico que posteriormente también formó parte de la planeación prospectiva (Slaughter, 1984). Aparecieron estudios críticos que se centran en la efectividad del proceso de planeación y la posibilidad del pensamiento estratégico bajo condiciones de incertidumbre y complejidad (Charles y Stubbart, 1986). En los últimos años, los estudios del entorno se imbuyen en la construcción de sistemas de información empresarial (Emery, 1990), en sistemas de administración del conocimiento (Choo, 1996) y en estudios de inteligencia competitiva¹ (Sona, 1994; Escorsa, 2001). Debido a que existen diferencias en niveles de análisis y dimensiones del ambiente cada modelo se ajusta a las necesidades de la organización..

<http://congreso.informacion@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

1.1 Un modelo para el análisis del entorno de la empresa

A continuación se presenta un modelo para el análisis del entorno construido con información del marco conceptual (ver figura 1).

Se proponen tres niveles para el estudio del entorno: directo, intermedio e indirecto. 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 y por las relaciones especiales con otros actores. Las dimensiones son cambiantes y no se pueden definir de antemano. El entorno intermedio corresponde a la propuesta de análisis de sectores industriales de Porter (1980) e incluye: proveedores, clientes, competidores, nuevos jugadores y productos sustitutos. El entorno indirecto incluye las dimensiones propuestas por Fahey y Narayanah (1986) e incluye variables tecnológicas, económicas, socioculturales, político-legales y ambientales principalmente. Los gerentes y sus organizaciones responden al entorno indirecto intentando influir en los otros dos.

La incertidumbre en el entorno difiere para cada empresa y depende del grado de cambio y de complejidad. El cambio puede ser dinámico (incierto e impredecible) o estable (pocos cambios o cambios predecibles). La complejidad puede ser alta o baja dependiendo del número de factores que intervienen en el ambiente y el grado de conocimiento que la organización tiene de estos factores. Debido a que la incertidumbre es una amenaza para la organización, la dirección siempre trata de minimizarla (Robbins y Coulter, 2000).

Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Figura 1



Fuente: elaborado con base en la literatura revisada.

2. Descripción del entorno de las empresas distribuidoras de automóviles

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, tienen 1 484 distribuidores de 42 marcas de vehículos ligeros y pesados en 210 ciudades de todo el país; el análisis del entorno se realiza en relación con este grupo. Cabe aclarar que en este trabajo no se describe el entorno directo por ser específico para cada empresa y necesitar estudios de caso para su análisis.

2.1 Descripción del entorno intermedio.

El poder de negociación de los proveedores. De acuerdo con Porter (1980), un mercado no es atractivo cuando los proveedores -en este caso los fabricantes de vehículos automotores- puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido o si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o tienen, pero con un costo mucho mayor.

En este trabajo encontramos que los proveedores tienen un gran poder de negociación sobre las agencias.

<http://cc.informacion.grebo.com/infomax>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

INFORMÁTICA

De acuerdo con Méndez (1999) sus normas y procedimientos de operación son la combinación de medidas dictadas por la planta fabricante de vehículos automotores, el gerente de la agencia y los accionistas. El capital social de la agencia debe estar libre de gravamen, íntegramente suscrito y pagado en efectivo y está prohibido ceder, traspasar o vender las acciones sin autorización del fabricante. Los programas y catálogos de cuentas son uniformes para todas las agencias, lo que permite el control de las operaciones financieras. Todas las construcciones de la agencia se realizan de acuerdo con un programa de construcción estándar. El terreno, los edificios e instalaciones, así como sus modificaciones o ampliaciones requieren de la previa aprobación por escrito del fabricante. En el caso de que el terreno y los edificios no sean propiedad de la agencia, los contratos de arrendamiento, así como sus prórrogas también requieren la previa aprobación por escrito. El fabricante ofrece capacitación a través de sus escuelas de ventas, servicios y refacciones. También proporciona asistencia técnica en caso de que la agencia presente debilidad en su estructura financiera y administrativa. En diciembre se elabora el presupuesto de ingresos y egresos para el año siguiente. Los gerentes de zona del fabricante (ventas, servicios, refacciones, asesorías financieras y promoción y publicidad) presentan su plan de trabajo, se coordinan con la agencia y acuerdan acciones para mejorar el desempeño. Los clientes en general no tienen mucho poder sobre las agencias distribuidoras de automóviles. Existen empresas que compran flotillas y tienen trato preferencial.

De acuerdo con lo expresado con Porter este mercado sería poco atractivo; sin embargo, el margen de ganancia que tienen las empresas es muy alto, por lo que las otras condiciones no lo afectan. El fabricante de vehículos siempre proyecta un margen de utilidad alto para la agencia: éste puede ser de 17% y en muchas ocasiones puede ser mayor ya que las agencias pueden incrementar los precios a su conveniencia².

Poder de negociación de los clientes. De acuerdo con Porter (1980), cuando el producto tiene muchos sustitutos o es poco diferenciado y de bajo costo; el poder de negociación del cliente es alto ya que puede decidir entre varias opciones. Esto puede llevar a las empresas a disminuir sus márgenes de utilidad. En el mercado automotriz, el cliente tiene bajo poder de negociación ya que puede ser inducido a comprar un vehículo de mayor categoría y precio que el deseado u obligado a solicitar el vehículo deseado con varios meses de anticipación. En esta categoría caen la mayoría de los clientes de las agencias. Por otro lado, una minoría está formada por aquellos que adquieren vehículos en grupo para flotillas y exigen el vehículo solicitado, reducciones en precios y un buen servicio, pero en general podemos decir que el poder de negociación del cliente es muy bajo y es en lo que se está cifrando el margen de utilidad señalado en el inciso anterior.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza de tener nuevos competidores se relaciona con las barreras de entrada. Se pueden necesitar grandes inversiones de capital, alcanzar economías de escala en la producción, recorrer una curva de aprendizaje costosa o tener que pagar derechos de propiedad que aumentan los costos, entre otras. Consideramos que la inversión inicial puede ser una barrera de entrada ya que se calculan aproximadamente 6 millones de dólares para iniciar un negocio. El conocimiento *Know*

<http://congreso.investigacion.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfono: ²Entrevista realizada el 10 de agosto al Ing. Saucedo, exdirector de distribución de NISSAN Mexicana.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax: 52 (55) 5616.03.08

How para administrar la empresa es proporcionado por el fabricante de vehículos; por lo que no hay un problema real en la curva de aprendizaje. También se observa que algunos accionistas tienen grupos de empresas de diferentes marcas³, estrategia que siguen para cubrir sus territorios diversificando productos.

Amenaza de productos sustitutos. Cuando existen productos sustitutos reales el mercado pierde atractivo, ya que esto reduce los márgenes de utilidad de la empresa. Los productos sustitutos pueden imponer un techo de cristal a los precios cuando están más avanzados tecnológicamente o su costo es menor. En este caso consideramos que no existen sustitutos perfectos ya que el transporte público tiene muchas deficiencias y 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.

2.2 Descripción del entorno indirecto

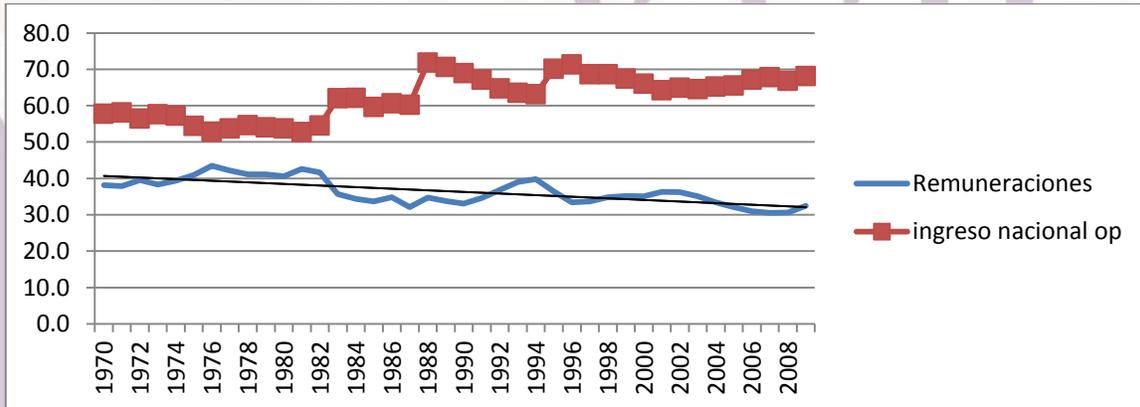
a. Entorno económico

La economía mexicana tuvo un buen desempeño entre 1950 y 1970 caracterizado por una gran estabilidad macroeconómica y financiera, crecimiento sostenido del Producto Interno Bruto e inflación en un dígito. Posteriormente el país enfrentó crisis económicas recurrentes en: 1976, 1982, 1986, 1994, 1995, 2000 y 2009. Los costos y ajustes de estas crisis fueron distribuidos de manera inequitativa y han recaído sobre la población más pobre y la clase media mientras que las más ricas resultaron favorecidas. Esto se ve claramente en la evolución de los ingresos salariales que cayeron mucho más que las ganancias entre 1970 y 2010. (ver gráfica 1).

De acuerdo con Capdeville (2011), el análisis de la productividad media desde los años cincuenta hasta 2011 permite identificar dos periodos. El primer periodo que abarca las primeras tres décadas, la productividad media del trabajo creció al mismo tiempo que el empleo y el producto. En el segundo periodo, después de 1980, no hay un crecimiento importante de la productividad y los años en que se detecta un crecimiento se relaciona con un bajo crecimiento del empleo e incremento de la población económicamente activa. Capdeville considera que en el segundo periodo no existió un cambio en la composición de la producción que pudiera incrementar la productividad laboral.

³ En México no se permite que una agencia distribuya al público dos marcas que compiten; por ejemplo, NISSAN y Toyota.

Gráfica 1
Ingreso Nacional Disponible



INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México tomo 1. Segunda versión y Márquez, 2007.

De la misma forma, en el primer periodo las remuneraciones medias del personal ocupado alcanzaron su nivel más alto en la década de 1970 y hasta 1980 las remuneraciones aumentaron su capacidad adquisitiva. En el segundo periodo los salarios mínimos se redujeron a una tercera parte a los niveles alcanzados en 1976. Esto expresa la lógica del modelo de desarrollo adoptado después de la década de 1980 que se sustenta en bajos salarios. En general podemos decir que la economía no ha tenido un buen desempeño en los últimos 30 años y esto impacta negativamente el consumo de vehículos nuevos.

En la revisión de la literatura sobre demanda de automóviles se detectaron 18 variables económicas que fueron retomadas y analizadas individualmente (Jetín, 2009, 2010 y 2011; Fernández, 2006; Treviño, 2010; Alvarez, 2011; AT.Kearney; 2011). Finalmente Se seleccionaron siete variables económicas que de acuerdo con las características de nuestro país pueden relacionarse con las ventas de vehículos. Es notorio que los estudios realizados para México no coinciden en todas las variables seleccionadas ni en sus indicadores, por lo que está es un área de oportunidad para profundizar en la investigación.

Cuadro 1
Resultados de la prueba estadística de correlación de Pearson

	Ventas de autos ligeros	Ventas autos + camiones	Ventas de importados
PIB	.449	.367	.359
ICC 5 elemento	.648	.707	.788
Crédito automotriz	.621	.639	.712
Tipo de cambio	-.417	-.528	-.550
Índice de precios	-.311	-.492	-.570
Precio de la gasolina M	-.167	-.380	-.441
Precio de gasolina P	-.327	-.491	-.581

Nota SPSS. versión 17.0

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



De acuerdo con el cuadro 1 el quinto elemento del índice de confianza del consumidor (ICC 5) es un buen indicador del comportamiento futuro de las ventas de autos ligeros nuevos ya que guarda una correlación de Perason de .648 mientras que con los importados es de .788. El crédito automotriz es el segundo elemento más importante y guarda una correlación de .621 con las ventas de autos ligeros y .712 con las ventas de autos importados. El tipo de cambio , el índice de precios, el precio de la gasolina magna y el precio de la gasolina Premium guardan una relación inversamente proporcional con las ventas de autos ligeros, -.417, -311, -167 y -327 respectivamente.

b. Entorno social

En este segmento se estudian los cambios en las características de la población. La distribución del ingreso, el gasto de los hogares y el índice de motorización son variables económicas-sociales que se pueden relacionar con la venta de automóviles nuevos.

La distribución del ingreso corriente monetario en México por grupos de deciles de población de 1983 a 2008 se mantiene desigual: los tres primeros deciles incrementaron su participación mientras que del cuarto al noveno la disminuyeron, lo que confirma la idea de que las clases medias han sido las más afectadas. El último decil fue el único que incrementó su participación en el periodo (Cuadro 2). Después de la crisis de 2008, entre el 21 y 17 de noviembre de 2010 se levantó la encuesta a 26.7 millones de hogares con cuatro personas en promedio por hogar. El ingreso trimestral corriente monetario ascendió a 799,106 millones de pesos y fue 11% inferior a 2006. En el trimestre de la encuesta el decil más pobre tuvo un ingreso corriente por familia de 3,787 pesos y el decil más rico obtuvo \$ 104,000 pesos una diferencia de 27 veces más (INEGI, 2011). Esta desigual distribución del ingreso es un factor que incide en la venta de autos nuevos.

Cuadro 2
Distribución del ingreso

año	1983	1992	2004	2008
1 decil	0.6%	1.0%	1.4%	1.4%
2 decil	2.1%	2.3%	2.8%	2.6%
3 decil	3.4%	3.4%	3.9%	3.6%
4 decil	4.8%	4.4%	4.9%	4.6%
5 decil	6.2%	5.5%	6.0%	5.7%
6 decil	7.8%	6.8%	7.3%	7.2%
7 decil	9.7%	8.7%	9.1%	9.1%
8 decil	12.6%	11.3%	11.7%	11.6%
9 decil	17.5%	16.1%	16.6%	16.6%
10 decil	35.2%	40.6%	36.3%	37.5%
gasto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: INEGI- ENIGH 1983, 1992, 2004, 2008.

que ha tenido un mayor crecimiento, y presenta una tasa porcentual promedio de crecimiento (tpp) de 14.4%, lo cual coincide con las tendencias mundiales que explican que los jóvenes prefieren adquirir aparatos para comunicarse (teléfonos celulares, computadoras e internet) a comprar un vehículo automotor. Por otro lado, el gasto en “autopartes, servicios y combustibles” creció (tpp de 2.15%) mientras que “adquisición de automóviles” cae (tpp -0.2%) en el periodo. Podemos concluir que los hogares cada vez gastan menor proporción de su ingreso en la compra de automóviles.

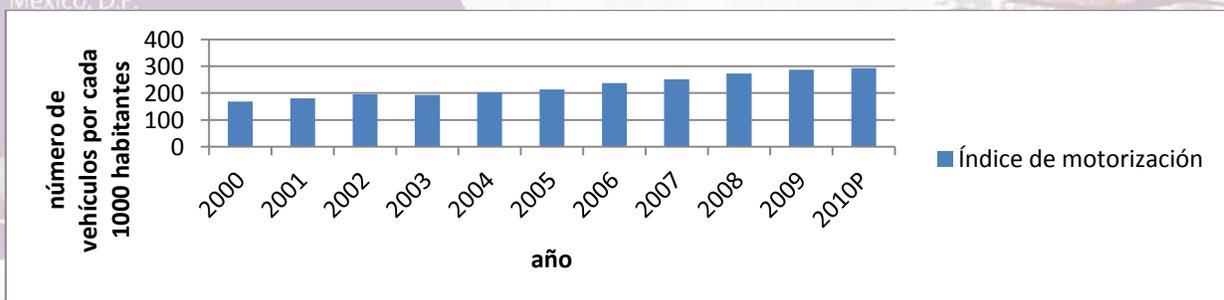
Cuadro 3
Evolución del gasto de los hogares en transporte

	Transporte público	Transporte foráneo	Adquisición de automóviles	Autopartes servicios y combustibles	Comunicación
TPP 1977-2010	1.9	-3.5	-0.2	2.15	14.4

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, ENIGH 1977, 1983, 1984, 1992, 1994, 1996, 1998, 2000, 2002, 2004, 2005, 2006, 2008, 2010.

El índice de motorización que relaciona la población de un país con el número de vehículos y, por lo tanto, nos indica las necesidades y el nivel de movilidad de la sociedad muestra una tendencia creciente entre 2000 y 2010 (Gráfica 2). El número de vehículos por cada 1000 personas en Estados Unidos (808), Canadá (620), Japón (589), Alemania (534) y Francia (575) es muy superior al de México que registró únicamente 276 vehículos (por cada 1000 habitantes) en 200. Estas cifras nos indican que hay un potencial de crecimiento.

Gráfica 2
Índice de motorización



Fuente: INEGI y Consejo Nacional de Población, “Proyecciones de la población de México para los años 2001 a 2050. 2012

c. Entorno político-legal

El entorno político-legal se refiere a los procesos que ocurren en la sociedad y en las instituciones que dan forma a los códigos de conducta. Se examinan individuos, organizaciones e instituciones que compiten por atención y recursos; su grado de

http://cc
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

organización, su patrimonio y bases de influencia son objeto de análisis. Las bases de influencia van desde la credibilidad hasta la habilidad de promover sanciones.

Encontramos dos factores que afectan el desempeño de las empresas. a) Los tratados internacionales, específicamente el apéndice 300 A-2 del TLCAN⁴ y b) los incentivos gubernamentales y los impuestos fiscales.

Entre 2005 y 2011 han ingresado al país 6.2 millones de autos usados importados mientras que 6.4 millones de autos nuevos han sido vendidos por las agencia (AMDA, 2011). ATKearney (2011), señala que este nivel de importación de autos usados disminuye las ventas de autos nuevos 55 mil vehículos por trimestre.

Sobre este tema existen opiniones encontradas entre los grupos de interesados. Por un lado, el gobierno de los estados del norte, especialmente de Chihuahua y Baja California señala que hay que considerar que los vehículos usados importados permiten la movilidad de personas de bajos recursos y de sus mercancías en zonas en donde no existe un buen sistema de transporte, las distancias son muy grandes y el clima extremo. Los gobernadores consideran que la economía de la región se beneficia y la seguridad aumenta al tener registrados todos los vehículos que circulan en los estados.

AMDA es grupo el grupo más afectado por este trado internacional ya los efectos de la importación de autos usados en las ventas de autos nuevos se empieza a notarse. Además, conforme pasen los años y los autos usados que se puedan importar sean menos antiguos habrá una mayor competencia entre ventas de autos usados y ventas de autos nuevos.

La Secretaría de Economía fue la institución del gobierno que negoció el TLCAN en 1994 y no hace declaraciones al respecto, no obstante ha ayudado a impulsar algunos decretos para controlar la entrada de autos usados en malas condiciones mecánicas o que contaminan⁵.

Por otro lado, dentro de los incentivos gubernamentales se han incluido proyectos con el ánimo de impulsar las ventas de vehículos nuevos. En 2009 el Programa para Industrias de Alta Tecnología implantó un proyecto dirigido a empresas productoras de vehículos automotores ligeros nuevos para promover la expansión del mercado automotriz mediante la renovación vehicular y la destrucción de vehículos usados⁶. Otro incentivo fiscal que se dio para impulsar las ventas de automóviles fue la desaparición del impuesto a la

⁴ Que establece que a partir del 2009, se podrán importar de la zona de TLCAN, vehículos con diez años de antigüedad o más y la permisividad de antigüedad disminuirá progresivamente hasta que en el 2019 se pueda importar todo tipo de vehículos. Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, "Decreto de promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte", México, Diario Oficial de la Federación, 20 de diciembre de 1993, pp. 45.

⁵ La inscripción al REPUVE y La presentación de certificados de origen de los vehículos.

⁶ Vehículo usado: Vehículo que se encuentre en condiciones de circular por su propio impulso, que cuente al menos con asientos, defensas, puertas y el 60 por ciento de cristales y que cumpla con cualquiera de las condiciones siguientes: a) Haya sido facturado como vehículo nuevo por un distribuidor en el territorio nacional; b) Se encuentre dentro del catálogo de vehículos nuevos vendidos en el territorio nacional del PRODIA; o c) Haya sido importado como vehículo usado antes del 1o. de enero de 2008.

Tenencia Vehicular; hasta junio de 2012 se tenían los siguientes resultados: siete estados habían eliminado el impuesto, cinco lo siguen cobrando tal como cuando era gravamen federal y 21 estados implementaron subsidios locales (AMDA, 2012).

d. Entorno ambiental-ecológico

En esta dimensión es la que se ha incluido más recientemente. Se analizan las demandas de la sociedad con respecto al cuidado del medio ambiente ecológico y cómo se traducen en banderas políticas y posteriormente en leyes. Se detectan grupos de poder y grupos de presión, sus intereses y posición desde la que actúan como líderes de opinión.

En México los grupos ambientalistas han realizado pocas acciones para hacer conciencia sobre el daño ambiental que causan los vehículos automotores y los diferentes ritmos de crecimiento entre la infraestructura, los combustibles y de la flota vehicular. Existen algunos programas para disminuir la contaminación ambiental e impulsar el consumo de vehículos nuevos: el programa de chatarrización y el programa de verificación vehicular del gobierno del Distrito Federal⁷. El programa de chatarrización inició en 2003 y tiene como objetivo “facilitar a todos los transportistas de carga y pasaje, que así lo deseen, la renovación y modernización de sus vehículos⁸, mediante un estímulo fiscal que el Gobierno Federal ofrece y que se traduce como parte de un enganche o en una reducción en los pagos que se realizan por la unidad nueva.” Sin embargo entre 2004 y 2011 se había chatarrizado únicamente 2 440 vehículos. El programa de verificación vehicular premia a los vehículos que contaminan menos con los que ha logrado la disminución de años de antigüedad de la flota vehicular que circula en la zona metropolitana del valle de México.

2.3 Oportunidades y Amenazas

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria

Se observan como amenazas para el grupo estratégico: el desempeño de la economía, la carga fiscal, la distribución desigual del ingreso, el aumento del gasto de las familias en comunicaciones y disminuir el gasto en compra de vehículos, y el tratado de libre comercio que permite la importación de autos usados. Como oportunidades se detecta el crecimiento de la población y el bajo índice de motorización que pueden aprovecharse

⁷ La verificación vehicular obligatoria deberá efectuarse de conformidad con lo previsto en las Normas Oficiales Mexicanas NOM-041-SEMARNAT-2006 (referente a límites máximos de emisión para automotores a gasolina) y su Acuerdo Modificatorio de fecha 28 de diciembre de 2011, NOM-045-SEMARNAT-2006 (referente a límites máximos de emisión, equipamiento y protocolo de prueba para automotores a diesel), NOM-047-SEMARNAT-1999 (referente a equipamiento y protocolo de prueba para automotores a gasolina) y NOM-050-SEMARNAT-1993 (referente a límites máximos de emisión para automotores a gas natural, gas licuado de petróleo y otros combustibles alternos);

⁸ Tipo de vehículo que abarca:

Tractocamiones tipo Quinta Rueda

▶ Camiones Unitarios de 2 ejes con peso bruto vehicular mínimo de 11,794 Kg

▶ Camiones Unitarios de 3 ejes con peso bruto vehicular mínimo de 14,500 Kg

▶ Autobuses Integrales y Convencionales, con capacidad de más de 30 asientos de fabricación

▶ Plataforma o chasis para Autobuses Integrales a los que se les pueda instalar más de 30 asientos.

▶ Plataforma o Chasis para Autobuses Convencionales Integrales a los que se les pueda instalar más de 30 asientos.

<http://co>

informaco@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

dependiendo de las estrategias que se desarrollen. El excesivo poder de negociación que tiene el fabricante de vehículos (proveedor) sobre las empresas del grupo se compensa con la alta rentabilidad del negocio y la posibilidad de administrar los precios de los vehículos a conveniencia de la agencia. No existen productos sustitutos que impongan techos a los precios ni que representen un peligro. Las barreras de entrada son altas, principalmente de capital y el poder de negociación de los clientes es muy bajo.

Conclusiones

La literatura sobre análisis del entorno se produjo principalmente en la década de los ochenta aunque ya había trabajos hechos en otras disciplinas; a través de los años el tema ha quedado incluido en sistemas de información gerencial, administración del conocimiento, inteligencia competitiva y prospectiva.

En el análisis realizado encontramos que el principal problema del este grupo estratégico y que abarca el ámbito político, legal, ambiental y económico es la importación de autos usados que se negoció en TLCAN firmado en 1994. Los resultados de las importaciones sobre las ventas y su visión a largo plazo los están llevando a cambiar la visión del negocio y aumentar la comercialización de vehículos usados. El crecimiento de la población y el bajo índice de motorización son oportunidades que se pueden perder si no se busca una forma de intervención real para solucionar las amenazas encontradas. El grupo se ha pronunciado tímidamente contra el TLCAN, pero si desea mantener su posición privilegiada deberá hacerlo más explícito. Otra área de oportunidad para trabajar en ella sería su amplio margen de utilidad y los altos precios que imponen a los vehículos, que van más allá de los propuestos por el fabricante.

El análisis estadístico de variables económicas muestra que hay una relación positiva entre el PIB, el crédito y la confianza del consumidor; es decir que a mayor PIB, mayor crédito y mayor CC se tendrán más ventas. También se encontró que hay una relación inversamente proporcional con las ventas, la inflación, el tipo de cambio y el precio de la gasolina. Por lo que éstas son variables que hay que influir en el caso de que deseen impulsar las ventas desde varias aristas.

El grupo estratégico (AMDA) ha realizado mucho trabajo de cabildeo y ha tratado de influir la opinión pública con respecto al impacto negativo de la importación de autos usados en el ambiente y en sus intereses económicos. Pero aún nos falta entender más el fenómeno y profundizar en la evaluación del impacto a la sociedad, especialmente en la movilidad de personas y mercancías y su efecto en el nivel de vida y en la economía, así como en los actores económicos que comercializan y distribuyen estos productos

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Bibliografía

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environment*, Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.
- Alvarez Medina (2011). The demand of automobiles in Mexico after the economic crisis, ponencia presentada en el foro de Gerpisa, 19th International Colloquium, 8-10 de junio, Paris. http://gerpisa.org/en/system/files/Gerpisa-programme-Paris-2011_EN_good_1.pdf.
- AMDA, Boletines de prensa de 2008 a 2012 <http://www.amia.com.mx> consultados en junio 2012.
- Andrews (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill. Irwins.
- Ansoff (1965). *Corporate Strategy an analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York, Mc. Graw Hill.
- Ansoff (1979). *Strategic Management*, Wiley, New York. P. 236.
- AT.Kearney (2011). El mercado de automóviles en México: el tamaño potencial del mercado de vehículos ligeros nuevos en México. Secretaría de Economía. México, octubre.
- BBVA, Estudios económicos (2012), Situación Banca en México. México, ed. BBVA. http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1206_SituacionBancaMexico_Jun12_tcm346-333287.pdf.
- Stubbart Charles (1986) Uncertainty, Complexity, Conflicts of Interest, Emotional Involvement and quality of crisis thinking <http://www.archive.org/stream/uncertaintycompl1289stub>
- Chandler (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press (Cambridge
- CHOO, C.W(1996). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, vol. 16, n. 5, p. 329-340.
- Churchman C, W. (1968). *The systems approach*, New York, Delacort Press.
- Cook, L. (1986). The State Scanning Network: An issue Identification System for State Policy Managers, en *Futures Research Quarterly*, 2(1): 65-77.
- Diario Oficial de la Federación (2005). “Reglas para la importación de vehículos usados”, 22 de agosto.
- _____ (2008) “decreto por el que se establecen las condiciones para la importación definitiva de vehículos usados”, 24 de diciembre.
- Escorsa y Maspons (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Emery y Trist (1965), The causal texture at organizational environments, *Human Relations*, 18:21-32.
- Emery, J C. (1990) *Sistemas de Información para la dirección: El recurso estratégico crítico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fahey, L., King, W.R., & Narayanan, V.K. (1981). *Environmental scanning and forecasting in strategic planning: The state of the art*. *Long Range Planning*, 14(1), 32-39.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

- Fahey, L, & Narayanah, V.K (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul, MN: West.
- Fernández Domínguez (2006). "La Industria Automotriz en México y el TLCAN" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 65, agosto 2006. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Ford y Evans (2000), Conceptual foundations of strategic planning in the Malcom Baldrige award criteria for performance excellence. *Quality Management Journal*, 7, no 1_8-26.
- Freedman (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston. Pitman.
- Hannan, M.T. y Freeman (1977), The population ecology of organizations. *America Journal of Sociology*, 82 no. 5:929-964.
- Hofer, C. y Schendel (1978), *Strategy formulation: analytic concepts*. St. Paul. Minn. West.
- INEGI (2011). Banco de información económica, consultado en <http://www.inegi.org.mx/> consultado en marzo y abril.
- _____ (2010) Censo de población y vivienda.
- _____ Encuestas de ingreso y gasto en los hogares 1992-2008.
- Jetín Bruno (2010). The demand for the automobile in the USA, Gerpisa, 18th International Coloquium, 10-12 de junio, Berlin. <http://gerpisa.org/en/system/files/Gerpisa>.
- Jetín Bruno (2010). "La demanda de automóviles en los Estados Unidos antes y después de la crisis económica de 2008" conferencia presentada en el XV Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática, FCA-UNAM, octubre.
- Koteen, Jack (1997). *Strategic Management in Public and NonProfit Organizations*. Managing Public. Concerns in an Era of Limits. Westport/London, Praeger.
- Pflaum, A.M., y Delmont, T. (1987). *External Scanning: A Tool for Planners*, en *Journal of the American Planners Association*, 53(1): 58-68.
- Lippman y Rumelt (1982), Uncertainty imitability: an analysis of firm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, vol. 13 no. 2. Autumn 1982, p. 418-438.
- Licha, Isabel (2000). *La Caja de Herramientas de la Gerencia Social*. Washington, DC: INDES, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mintzberg (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row 1973.
- Mintzberg (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning*, The free press.
- May, Graham H. (1996). *The Future is Ours. Foreseeing, Managing and Creating the Future*. Westport: Praeger Studies on the 21 st Century.
- Nanus, B. (1982). QUEST: Quick Environment Scanning Technique, en *Long Range Planning*, 15(2): 39-45.
- Neufeld, W.P.(1985). Environmental Scanning: Its Use in Forecasting Emerging Needs and Issues in Organizations, en *Futures Research Quarterly*, 1(3): 39-52.
- Utterback, James (1978) *Environmental analysis and forecasting*, en Schendel y Hoffer ed., *Strategic Management*, Boston, Little, Brown.

http://con
informacon

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

- Pfeffer and Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Classics.
- Popcorn, F. 1992. *The Popcorn Report: Revolutionary Trend Predictions for Marketing in the 90s*. London: Century Business.
- Porter (1980). *Estrategia competitiva: el análisis de los sectores industriales*, México, CECSA.
- Renfro, W.L. (1993). *Issues Management in Strategic Planning*. Westport: Quorum.
- Rondinelli, D., Middleton J., y Verspoor A., (1990). Reformas en la planeación de la educación para los países en desarrollo: el modelo de contingencia. Capítulo IV: "Evaluación de la incertidumbre ambiental, la innovación y los valores.
- Robbins y Coulter (2000). *Administración*, Prentice Hall, México, sexta edición.
- Sammon, kurland y Spitalnic (1984). *Business Competitor Intelligence*, New York, Wiley ed.
- Sapp, Richard y Roger Smith (1984). *Strategic Management for Bankers*. Oxford: Planning Executives Institute.
- Slaughter, R.A. (1984). *Towards a Critical Futurism: Part 3. An Outline of Critical Futurism*, en World Future Society Bulletin, 18(5): 17-21.
- Sona, E. (1994). *The Internet and competitive Intelligence. A survey of current practice*. International Journal of Information Management, 1994, vol. 14, p. 204-222.
- Stoner y Wankel (1989). *Administración*, Prentice Hall, México, 3ª. Edición.
- Tepach Reyes Marcial (2009). "La regulación de la tasa de interés bancaria en el mercado de las tarjetas de crédito en México, 2009, México, Cámara de Diputados LX Legislatura.
- Treviño V., (2010). La apertura de económica y su efecto sobre la demanda agregada y segmentada de automóviles en México. Tesis de Doctorado, El colegio de la Frontera Norte, Tijuana B.C.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510