

**Universidad de Deusto
San Sebastián**



**ESTE
Facultad de CC. EE. Y Empresariales**

Tesis Doctoral

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS
EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE AUTOMÓVILES EN LA
CIUDAD DE MONTERREY”**

EL DIRECTOR

Dr. Jose María Etxeberria Amenábar

EL DOCTORANDO

Armando Sánchez González

Donostia-San Sebastián, España.

Noviembre 2015

**Universidad de Deusto
San Sebastián**



ESTE

Facultad de CC.EE. y Empresariales

Tesis Doctoral

**“ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS
EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE AUTOMOVILES EN LA
CIUDAD DE MONTERREY”**

Presentada por:

Armando Sanchez Gonzalez

Dirigida por:

Dr. Jose Maria Etxeberria Amenábar

Donostia-San Sebastián, España

Noviembre 2015

DEDICATORIA:

A Dios nuestro Señor a quien le debo mi vida y la de mi familia.

A mi esposa, Adriana Corina, quien es mi inspiración y mi sentido de la vida.

A mis hijos, Armando, Güero y Nani, quienes son una motivación muy especial.

A mis padres, Margarita y Armando por sus valiosos ejemplos en la vida.

A mis hermanos, Lilia Margarita, Sergio Manuel, Claudia Elena y Carlos Javier, por su compañía y apoyo moral de toda la vida.

A mis suegros, Lila y Kuno, mis cuñadas, Paty y Magaly, mis concuños Carlos y Jaime por su amistad y apoyo moral.

A mis Compadres por su amistad de siempre.

A mis amigos y compañeros por el apoyo y la amistad que me han demostrado.

AGRADECIMIENTOS:

Quiero manifestar mi agradecimiento al Ing. Salvador Alva Gómez, Presidente del Tecnológico de Monterrey por su apoyo a los estudios de posgrado, al CP David Noel Ramírez Padilla, Rector del Tecnológico de Monterrey por su apoyo a los estudios de Doctorado y durante toda mi trayectoria en el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, al Ing. Víctor Gutiérrez Aladro, Rector Zona Norte del Tecnológico de Monterrey, por su apoyo en los estudios del Doctorado, al Dr. Mauricio Gonzalez, Director de la Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, por sus apoyos de parte de la Escuela.

También mi agradecimiento a la Directora de Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, la Ing. Ana Catalina Treviño, por su apoyo para terminar la tesis.

Agradezco también al Ing. Manuel Sama Treviño, Consultor Profesional, quien siempre me apoyó con sus consejos y contactos en el tema de estrategia y en la industria automotriz.

Un agradecimiento muy especial para la Maestra Betty González, quien me dio un gran apoyo en la parte estadística de la tesis.

Mi agradecimiento a mis compañeros Profesores del Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, por su apoyo y compañerismo mostrado durante los estudios del Doctorado, realizados en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México y en la Ciudad de San Sebastián, España.

Mi gran agradecimiento para el Dr. José María Etxeberria Amenábar, mi Director de Tesis, por sus valiosos consejos, por su gran apoyo, comprensión y amistad mostrados durante todos estos años de mis estudios de Doctorado y en la elaboración de la presente tesis.

Mi gran agradecimiento al Dr. Davide Parrilli, Director del Programa Doctoral, por su gran apoyo en revisión y retroalimentación de mi Tesis Doctoral, esperando contribuir a la Universidad de Deusto, al Tecnológico de Monterrey, a España y a México.

Índice

CAPÍTULO 1

CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Por qué de esta investigación.....	3
1.2. Objetivos de la investigación	5
1.3. Estructura de la Tesis	7

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

2.1 Introducción.....	11
2.2 El concepto de Modelo de Negocio.....	17
2.3 Modelo de Negocio y Estrategia.....	19
2.4 Modelo de Negocio y desempeño de la empresa.....	20
2.5 Aportación del modelo de negocio a la estrategia de la empresa.....	27
2.6 Estrategia de Ecosistema.....	35
2.7 Marketing relacional y modelo de negocio.....	45
2.8 Arquitectura del sector y modelo de negocio.....	52

2.9 Las alianzas estratégicas y el modelo de negocio.....	56
2.10 Integración de las TIC y las empresas de internet.....	58
2.11 Gestión de mercado y modelo de negocio.....	61

CAPÍTULO 3

CAPITULO 3. LA INDUSTRIA DE LA DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES

3.1 Sector segmentado muy similar en todo el mundo	69
3.2 Estrategia de multimarcas	70
3.3 Ejemplos mundiales de eficiencia de estrategia de multimarcas	72
3.4 Un conjunto de problemas comunes y retos, a pesar de algunas diferencias regionales.....	76
3.5 La guerra mantenida entre los distribuidores.....	78
3.6 Diferencias entre la distribución en Estados Unidos y en Europa.....	79
3.7 Otras consideraciones	81
3.8 Apéndice del Capítulo 3, La industria de Producción de automóviles.....	87

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

4.1	Introducción	101
4.2	Estadísticas de ventas para el año 2005, en todo el país.....	102
4.2.1	Análisis del segmento de subcompactos	105
4.2.2	Conclusiones del segmento de subcompactos	107
4.2.3	Análisis del segmento de compactos	108
4.2.4	Conclusiones del segmento de automóviles compactos.....	110
4.2.5	Análisis del segmento de automóviles de lujo.....	111
4.2.6	Conclusiones del segmento de automóviles de lujo.....	112
4.2.7	Análisis del segmento de automóviles deportivos.....	113
4.2.8	Conclusiones del segmento de automóviles deportivos.....	115
4.2.9	Conclusiones generales del sector automotriz en Monterrey Año de 2005.....	115
4.3	Ventas de Automóviles por segmento en 2009 en Monterrey.....	116
4.3.1	Análisis del segmento de subcompactos.....	118
4.3.2	Conclusiones del segmento de subcompactos	119
4.3.3	Análisis del segmento de compactos.....	121

4.3.4	Conclusiones del segmento de automóviles compactos.....	122
4.3.5	Análisis del segmento de automóviles de lujo.....	123
4.3.6	Conclusiones del segmento de automóviles de lujo.....	125
4.3.7	Análisis de segmento de automóviles deportivos.....	126
4.3.8	Conclusiones del segmento de automóviles deportivos.....	126
4.4	Ubicación de las empresas.....	127

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5. METODOLOGIA

5.1	Metodología	130
5.2	Universo.....	130
5.3	Marco Muestral.....	130
5.4	Definición de la población.....	131.
5.5	Definición del cuestionario.....	132

CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 6. ESTUDIO EMPÍRICO

6.1	Prueba piloto: Validación estadística del instrumento.....	137
6.1.1	Análisis de fiabilidad.....	137
.		
6.2	Estadísticas del instrumento final	140
6.2.1	Descripción de variables demográficas.....	140
6.2.2	Análisis de fiabilidad.....	151
6.3	Análisis de factores.....	154
6.3.1	Resultados de encuestas a gerentes de agencias de automóviles	159
6.3.2	ANOVA	179
6.4	Hipótesis	187
6.5	Análisis de Regresión Lineal.....	206

CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

7.1 Consideraciones generales.....	238
7.2 Las estrategias de las distribuidoras.....	244
7.3 Los principales factores de éxito y estratégicos.....	246
7.4 Las diferencias de este sector a nivel mundial con Monterrey.....	248
7.5 Modelo de negocio y estrategia.....	249
7.6 Análisis de factores.....	249
7.7 Conclusiones de análisis de regresión.....	251
7.8 Limitaciones y futuras investigaciones.....	252

APENDICES

Apéndice 1: Evolución del concepto de estrategia: breve historia de la estrategia de negocios	255
Apéndice 2: Los autores más emblemáticos.....	258
Apéndice 3: El concepto de calidad estratégica.....	261
Apéndice 4: Las cinco fuerzas de Porter.....	264
Apéndice 5: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz	272
Apéndice 6: Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León..	274

Apéndice 7: Estudio reciente en México	282
Apéndice 8: Historia de la Industria Automotriz en México	285
Apéndice 9: Ventas por segmento años 2006, 2007 y 2008	289
 BIBLIOGRAFÍA	 321
 ANEXOS	 345

Índice de Tablas

Tabla 1.	Elementos de posición estratégica	11
Tabla 2.	Estrategias funcionales.....	13
Tabla 3.	Las Estrategias corporativas.....	14
Tabla 4.	Producción mundial de automóviles	89
Tabla 5.	Principales países productores de automóviles	90
Tabla 6.	Producción de automóviles en Japón	91
Tabla 7.	Producción de automóviles en Alemania	92
Tabla 8.	Producción de automóviles en Estados Unidos	93
Tabla 9.	Producción de automóviles en Corea del Sur	94
Tabla 10.	Producción de automóviles en Francia.....	95
Tabla 11.	Producción de automóviles en España.....	96
Tabla 12.	Ventas de autos por segmento en 2005 en Monterrey	105
Tabla 13.	Ventas de subcompactos en Monterrey en 2005.....	106
Tabla 14.	Marcas adicionales y sus ventas en 2005	107
Tabla 15.	Principales marcas y sus ventas en 2005	109
Tabla 16.	Marcas en segmento de compactos, que no destacan tanto	109
Tabla 17.	Estadísticas de ventas por marcas de autos de lujo, en las 5 marcas de mayor venta	111
Tabla 18.	Estadísticas de las demás marcas del segmento de lujo	112
Tabla 19.	Estadísticas de ventas de las marcas de autos deportivos	114

Tabla 20.	Otras marcas que participan con una participación menor	114
Tabla 21.	Ventas de autos por segmento en 2009 en Monterrey	117
Tabla 22.	Ventas de autos subcompactos en Monterrey en 2009	118
Tabla 23.	Ventas de compactos en Monterrey en 2009	121
Tabla 24.	Ventas de autos de lujo en Monterrey en 2009	124
Tabla 25.	Ventas de autos deportivos en Monterrey en 2009	126
Tabla 26.	Definición de la población.....	131
Tabla 27.	Ventas por segmento en el año 2006 en Monterrey.....	289
Tabla 28.	Ventas de subcompactos en Monterrey durante el año 2006	291
Tabla 29.	Resto de las empresas y su participación de mercado	292
Tabla 30.	Ventas de las principales marcas del segmento de compactos ...	294
Tabla31.	Ventas del resto de las marcas de compactos	294
Tabla 32.	Ventas del segmento de lujo	296
Tabla 33.	Ventas del segmento deportivos en el año 2006	298
Tabla 34.	Ventas del resto de las marcas del segmento deportivos	298
Tabla 35.	Ventas de automóviles por segmento en 2007 en Monterrey	300
Tabla 36.	Ventas de subcompactos en Monterrey durante año 2007	301
Tabla 37.	Análisis segmento subcompactos en el año 2007	302
Tabla 38.	Ventas de compactos en Monterrey durante año 2007	304
Tabla 39.	Ventas de autos de lujo en Monterrey durante año 2007	306
Tabla 40.	Ventas de autos deportivos en Monterrey durante año 2007	308

Tabla 41.	Ventas de automóviles por segmento en 2008 en Monterrey	310
Tabla 42.	Ventas de autos subcompactos en Monterrey durante 2008	312
Tabla 43.	Ventas de compactos en Monterrey durante 2008.....	314
Tabla 44.	Ventas de autos de lujo en Monterrey durante 2008.....	316
Tabla 45.	Ventas de autos deportivos en Monterrey durante 2008.....	318

Índice de Figuras

Figura 1	Los cuatro principales elementos de una formulación estratégica efectiva	12
Figura 2	Estadísticas de ventas para año 2005 en Monterrey	105
Figura 3	Segmento de Subcompactos (2005)	108
Figura 4	Segmento de Compactos (2005)	110
Figura 5	Segmento de Lujo (2005)	113
Figura 6	Segmento de Deportivos.....	115
Figura 7	Estadísticas de ventas para el año 2009 en Monterrey.....	117
Figura 8	Segmento de Subcompactos	120
Figura 9	Segmento de Compactos	122
Figura 10	Segmento de Lujo	125
Figura 11	Segmento de Deportivos.....	127
Figura 12	Tablas que muestra el total de datos que fueron introducidos en el análisis.....	138
Figura 13	Resumen del análisis de fiabilidad de los factores estratégicos de la industria.....	139
Figura 14	Gráfica y frecuencia de la variable puesto	141
Figura 15	Gráfica y frecuencia de la variable estado civil	142
Figura 16	Gráfica y frecuencia de la variable sexo.....	143
Figura 17	Gráfica y frecuencia de la variable marca	144
Figura 18	Gráfica y frecuencia de la variable nivel académico.....	145
Figura 19	Gráfica y frecuencia de la variable edad	147

Figura 20	Gráfica y frecuencia de la variable antigüedad de la empresa...	148
Figura 21	Gráfica y frecuencia de la variable antigüedad en el puesto	149
Figura 22	Tabla resumen de preferencia de los atributos	150
Figura 23	Total de datos que fueron introducidos en el análisis y resumen del análisis de fiabilidad de los factores críticos de éxito de la industria.	152
Figura 24	Total de datos que fueron introducidos en el análisis y resumen del análisis de fiabilidad de los factores estratégicos de la industria.....	153
Figura 25	Estadístico de moda de atributos	159
Figura 26	Precio	160
Figura 27	Calidad	161
Figura 28	Marca	161
Figura 29	Diseño	162
Figura 30	Tecnología	162
Figura 31	Seguridad.....	163
Figura 32	Desempeño.....	164
Figura 33	Confiabilidad	164
Figura 34	Funcionalidad	165
Figura 35	Valor de Reventa.....	165
Figura 36	Estadísticos de moda de los atributos de la agencia.....	166
Figura 37	Garantía	166
Figura 38	Financiamiento	167

Figura 39	Servicio	168
Figura 40	Costo de mantenimiento	168
Figura 41	Artículos y servicios gratis	169
Figura 42	Prueba de manejo	169
Figura 43	Descriptive Statistics	171
Figura 44	Importancia de las ventas como habilidad clave del gerente	172
Figura 45	Importancia de la contabilidad y gestión de créditos como habilidad clave del gerente.....	172
Figura 46	Descriptive Statistics	174
Figura 47	Financiamiento que más utiliza su Agencia	175
Figura 48	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia.....	176
Figura 49	Estrategia a nivel funcional que tiene su agencia	177
Figura 50	Estrategia general del grupo a donde pertenece su Agencia.....	178
Figura 51	Estrategia a nivel corporativo de su agencia.....	179
Figura 52	Importancia de algunos factores críticos de éxito donde 5 es bastante importante y 1 no importante	188
Figura 53	Ensambladoras tienen el poder de negociación sobre agencias.....	189
Figura 54	Clientes de las agencias tienen el poder de negociación sobre agencias	190
Figura 55	En la industria de la distribución de automóviles hay una fuerte competencia	191
Figura 56	La industria de la distribución de automóviles es rentable	191
Figura 57	Industria de distribución de automóviles hay bajas barreras de entrada	192

Figura 58	En las distribuidoras de automóviles la mayoría de las ventas son a crédito	193
Figura 59	En el segmento de subcompactos el factor más importante es el precio	193
Figura 60	En el segmento de lujo el factor más importante es la calidad...	194
Figura 61	En el segmento de subcompactos la estrategia más usada es liderazgo en costos.....	195
Figura 62	En el segmento de lujo la estrategia más utilizada es la diferenciación	195
Figura 63	Las distribuidoras de automóviles tienen como ingreso principal la venta de autos nuevos	196
Figura 64	Las plantas utilizan mystery shopper para checar calidad de servicio	197
Figura 65	Generalmente los gerentes generales provienen de ventas	197
Figura 66	La distribución de autos se considera un mercado de compradores	198
Figura 67	La promoción de artículos y servicios gratis incrementan las ventas, los servicios y los clientes.....	199
Figura 68	La mayoría de los clientes de las distribuidoras son leales a la marca.....	199
Figura 69	El tipo de financiamiento más usado por las distribuidoras es el de planta.....	200
Figura 70	Estrategias a nivel negocio varían de acuerdo a la marca	201
Figura 71	Marca de carro que compró * Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia Cross-tabulation.....	202
Figura 72	La estrategia a nivel funcional de las agencias más utilizada es la de servicio.....	203
Figura 73	La estrategia del grupo cambia de acuerdo a la marca.....	204

Figura 74	Marca de carro que compró * Estrategia general del grupo a donde pertenece su Agencia Cross-tabulation	204
Figura 75	Las estrategias a nivel corporativo de las agencias varían de empresa a empresa	205
Figura 76	Marca de carro que compró * Estrategia general del grupo corporativo a la que pertenece su Agencia Cross-tabulation	205
Figura 77	Evolución de administración estratégica a través del tiempo	258
Figura 78	Estadísticas de ventas del año 2006 en Monterrey	290
Figura 79	Segmento de Subcompactos	293
Figura 80	Segmento de Compactos	295
Figura 81	Segmento de Lujo	297
Figura 82	Segmento Deportivos	299
Figura 83	Estadísticas de ventas año 2007 en Monterrey	300
Figura 84	Segmento de Subcompactos	303
Figura 85	Segmento de Compactos	305
Figura 86	Segmento de Lujo	307
Figura 87	Segmento Deportivos	309
Figura 88	Estadísticas de ventas año 2008 en Monterrey	310
Figura 89	Segmento de Subcompactos	313
Figura 90	Segmento de Compactos	315
Figura 91	Segmento de Lujo	317
Figura 92	Segmento Deportivos	319

CAPÍTULO 1

PRESENTACIÓN DE LA TESIS

Contenido:

1.1. Por qué esta investigación.

1.2 Objetivos de la investigación.

1.3 Estructura de la Tesis.

1.1 Por qué esta investigación

Las motivaciones principales que nos llevaron a plantear y desarrollar esta investigación fueron diversas y consecuencia, en todo caso, de la constatación de la transformación que se estaba produciendo hacia finales del siglo XX en el mundo de la distribución de los automóviles.

A comienzos de siglo, hace solamente 14 años, los diagnósticos sobre la venta o distribución de los coches presagiaban el final de un largo período de ineficiencia. El diagnóstico negativo de altos costes, pobreza de servicio y clientes insatisfechos empezaba a dar signos de cambio que eran considerados como revolucionarios. Los autores y centros expertos en investigación del sector del automóvil y los consultores del sector veían una transformación drástica en la que no se veía exactamente quién iba a resultar vencedor en el cambio de poder que se notaba claro: los fabricantes de coches o los concesionarios o los nuevos emprendedores que estaban apareciendo con fuerza en el sector utilizando a tope las técnicas que les proporcionaban las TIC. Estaba claro que las barreas de entrada en el sector se habían reducido fuertemente con la digitalización de las técnicas de distribución. Describiremos más extensamente en el capítulo tercero la situación actual del sector o la evolución que está experimentando la distribución de los coches, haciendo hincapié en los cambios estratégicos a los que se tendrán que habituar los clásicos concesionarios de coches si no quieren ser expulsados por nuevas fuerzas que estructuran el liderazgo de la venta de coches.

En esta evidente dinámica de cambio se veía claro que en los próximos años se esperaba una fuerte racionalización en la estructura de la distribución de coches. Había factores que eran más subrayados por los fabricantes que por los concesionarios:

- Los fabricantes, subrayaban el papel importante que en esa dinámica del cambio iba a jugar la nueva tecnología incorporada a los coches.
- Los concesionarios daban más importancia a la transparencia de precios del mercado que el cliente del coche iba a obtener por internet.

- El incremento fuerte que iba a experimentar una mayor demanda de variedad de coches.
- Un incremento fuerte de una mayor demanda de personalización del coche.

El fenómeno importante que empezaba a vislumbrarse como clave en la nueva dinámica del sector era el de la consolidación de los pequeños concesionarios en unas estructuras de distribución de mayor tamaño. La consolidación o desaparición de los pequeños concesionarios estaba dando paso a una mayor importancia y dominio del mercado de la distribución por parte de:

- Las grandes cadenas de concesionarios;
- Los mega-concesionarios
- Incremento fuerte de concesionarios on-line.

Estaba claro que en un entorno de consolidación de un tamaño mayor de concesionarios, existían unos factores de gestión que serían claves en los próximos cinco años:

- La gestión de los procesos de venta: capacidad de análisis de los flujos financieros que se producen semanalmente y las fuentes de la liquidez generada.
- La oferta de financiación de las ventas. Era visto como factor clave de ventas por muchos concesionarios.
- La gestión de las ventas de coches de segunda mano con más profesionalidad y proactividad, ya que este sector empezaba a suponer una parte sustancial de la generación de liquidez.
- La gestión de los almacenes iba a ser clave en el nuevo entorno. Teníamos la sospecha de que muchos concesionarios no conocían el valor exacto de sus stocks. Sin embargo, en una dinámica de consolidación, la rotación de los stocks sería clave en la generación de financiación en el nuevo entorno de crecimiento de tamaño como factor clave.

Además, el doctorando, Profesor del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Nuevo León, México, allá por los principios de la década de los noventa, tuvo la oportunidad de realizar pequeñas investigaciones entre los concesionarios de Monterrey con ocasión de los trabajos de clase encomendados a sus alumnos. Fue entonces cuando fui consciente de estos cambios que se estaban produciendo en el sector y me hacía intuir el revolucionario cambio que estaba teniendo lugar en el seno de las empresas de la distribución de los automóviles. Se trataba, sin duda, de un cambio en la organización del contexto competitivo; de un cambio, por consiguiente, en la búsqueda de ventajas competitivas entre las cuales los términos “logística”, “integración”, “tamaño”, “estrategias digitales” eran siempre incluidos en los procesos estratégicos de las empresas.

A raíz de esta experiencia nos planteamos la posibilidad de llevar a cabo una investigación en el campo de la distribución de los coches, sin saber con certeza si podría ser un campo lo suficientemente atractivo e importante como para realizar una aportación de interés. Los factores que acabamos de comentar apoyaron nuestros supuestos de partida y nos convencieron de que era un área en la que interesaba investigar y profundizar.

Por lo tanto, todos estos factores fueron definitivos a la hora de decidir el campo de investigación. Convencidos de ello, nos planteamos los objetivos de investigación que presentamos en el siguiente apartado. Confiamos en que las conclusiones de esta Tesis contribuyan de alguna medida al desarrollo de la logística en el mundo empresarial y abran nuevas líneas de investigación en el ámbito universitario.

1.2 Objetivos de la investigación

Para concretar los objetivos de investigación de esta Tesis, tomamos dos tipos de decisiones:

- Enfoque estratégico, íbamos a abordar una tesis Doctoral en torno a la Política de empresa, concepto muy amplio, e incluso ambiguo, que nos obligaba desde el principio a concretar el enfoque de estrategia que íbamos

a asumir. Optamos por centrarnos en la concreción que más podría servirnos para analizar los cambios que se estaban produciendo en el sector de la distribución de los automóviles, en concreto lo que se conoce como estrategia basada en una concepción de estrategia como ecosistema, cuyo significado e implicaciones específicas explicaremos en el segundo capítulo.

- Sector de la aplicación: consideramos conveniente limitar el ámbito de la investigación en cuanto al sector objeto de este estudio, en el que íbamos a analizar si se había desarrollado el “enfoque de ecosistema” de estrategia empresarial mencionado antes. Los criterios para seleccionar este sector fueron los siguientes:

- Debía tratarse de un sector cuya relevancia económica fuera generalmente aceptada allí donde íbamos a realizar el análisis empírico.
- Preferentemente debía tratarse de un área geográfica donde pudiéramos obtener datos relevantes para el análisis empírico.
- Buscábamos un sector cuyo contexto competitivo justificara la introducción de parámetros de carácter de ecosistema en su toma de decisiones estratégicas.

Por todo ello, finalmente optamos por el sector de concesionarios en un ámbito geográfico concreto: la Ciudad de Monterrey de México, ciudad desde la que se iniciaba esta investigación y en la que los requisitos de elección del sector quedaban claramente justificados como se demostrará posteriormente en el capítulo tres.

Una vez tomadas estas dos decisiones, fijamos definitivamente los objetivos de investigación que se presentan continuación:

1. Analizar la Industria de la Distribución de automóviles en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León.
2. Analizar las estrategias que utilizan las distribuidoras en los diversos segmentos.
3. Analizar los factores críticos de éxito que utilizan las distribuidoras en la comercialización de los automóviles.

4. Determinar las principales bases de competencia de las empresas distribuidoras de automóviles en la ciudad de Monterrey.
5. Analizar los argumentos de venta más importantes para las distribuidoras.

1.3 Estructura de la Tesis

En los siguientes siete capítulos presentamos el desarrollo teórico y el trabajo empírico, un anexo en el que se presenta el instrumento de medida utilizado y una parte final en la que se presentan las referencias bibliográficas:

Capítulo primero: Introducción

Capítulo segundo: La estrategia empresarial y el modelo de negocio.

Capítulo tercero.-Industria de la Distribución de autos.

Capítulo cuarto: Industria Automotriz en México.

Capítulo quinto: Metodología.

Capítulo sexto: Estudio empírico: La formulación de las hipótesis de trabajo, la definición de la población objeto de estudio, la presentación del instrumento de medida, los métodos de recogida de datos empleado, la muestra obtenida, los tratamientos estadísticos utilizados y los resultados obtenidos. Este capítulo presenta además todas las dificultades que se nos plantearon a la hora de abordar la parte empírica de la tesis así como los criterios manejados para la consiguiente toma de decisiones.

Capítulo séptimo: Conclusiones y sugerencias de futuras líneas de investigación, se presentan las conclusiones a las que se llegó en base a los resultados obtenidos, así como otras propuestas de investigación que se estimaron interesantes de cara a dar una continuidad a esta línea de investigación abierta.

A continuación, presentamos en un Anexo el cuestionario que se empleó en el trabajo de campo y, finalmente, presentamos todas las referencias bibliográficas en las que nos hemos apoyado tanto para el cuerpo teórico como para el desarrollo de la parte empírica.

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

Capítulo 2. ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

Contenido:

- 2.1 Introducción
- 2.2 El concepto de Modelo de Negocio
- 2.3 Modelo de Negocio y Estrategia
- 2.4 Modelo de Negocio y desempeño de la empresa
- 2.5 Aportación de Modelo de Negocio a la estrategia de la empresa
- 2.6 Estrategia de Ecosistema
- 2.7 Marketing relacional y modelo de negocio
- 2.8 Arquitectura del sector y modelo de negocio
- 2.9 Alianzas estratégicas y modelo de negocio
- 2.10 Integración de las TIC, empresas de internet y modelo de negocio
- 2.11 Gestión de mercado y modelo de negocio

2.1 Introducción: Diferencias entre el paradigma porteriano de estrategia de empresa y el paradigma de modelo de negocio.

Los conceptos que más se barajaban sobre el término de estrategia en el paradigma “de Porter” son los que ponemos a continuación para ver el contraste con el panorama que vamos a presentar en la literatura del enfoque sistémico o de modelo de negocio:

- “Estrategia Competitiva tiene que ver con ser diferente con relación a otras empresas. La diferencia es lo que me lleva a un paradigma estratégico de binomio producto-mercado. El miembro del ecosistema es solo un rival de quien hay que diferenciarse. Faltan en esa literatura todo lo referente a la creación de Arquitectura o de alianzas.
- En este enfoque que arranca con brío desde Michael Porter se trata de: deliberadamente escoger las actividades de desempeño diferentemente o desempeñar actividades diferentes de los rivales y así entregar una mezcla única de valor” (Michael Porter, 1980).

Otro punto de vista interesante es el de Rumelt. Este autor pone en juego como elementos de posición estratégica: a) las fuentes de rentas potenciales y b) los mecanismos que actuarán para preservarlos” (Rumelt, 1981:19).

Tabla 1

Elementos de posición estratégica de Rumelt:

Fuentes de rentas potenciales	Mecanismos
Cambios de tecnología	Ambigüedad casual
Cambios en precios relativos	Costos sumergidos y mercados limitados
Cambios en gustos del cliente	Costos de conversión e investigación
Cambios en ley, impuestos y regulación	Aprendizaje de cliente y fabricante
Descubrimientos e inventos	Inversión

Habilidades de equipo
 Recursos únicos
 Información especial
 Patentes y marcas
 Reputación e imagen

Título: Elementos de posición estratégica de Rumelt

Fuente: Adaptado de Rumelt (1981)

Vemos que el proceso empieza por analizar los principales factores ambientales, como el entorno económico, político, social, ecológico y tecnológico, tal como los enuncia Rumelt en la “teoría simple de estrategia”.

Otro autor clásico, Andrews, propone el modelo estratégico siguiente:
 Él habla de los cuatro elementos de una formulación estratégica efectiva: (1971):

Figura 1

Los cuatro Principales elementos de una formulación estratégica efectiva.

Fuerzas y debilidades de la empresa	Oportunidades y amenazas de la Industria
Valores personales de los ejecutivos	Expectativas sociales de más amplitud

Una forma de estrategia que cada vez tiene más importancia, y que podemos considerar, en cierto sentido, como una concreción mayor de las estrategias genéricas de Porter, son las llamadas estrategias funcionales. Son aquellas estrategias que se llevan a cabo en base a las principales funciones de las empresas, como las funciones de Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, y Compras, sólo por mencionar algunas de las más importantes. En el siguiente cuadro integramos las estrategias funcionales más notables:

Tabla 2: Estrategias funcionales

Calidad	Innovación	Eficiencia	Satisfacción del cliente
Se ha utilizado recientemente la calidad en la industria automotriz. Los proveedores deben de tener una certificación QS 9000 para operar como tales.	En el caso de la innovación, se identifica con la industria farmacéutica, en donde las áreas de investigación y desarrollo se vuelven relevantes, a tal grado de que algunas compañías farmacéuticas invierten de un 8 a un 10% en promedio en las actividades de investigación y desarrollo.	En cuanto a la eficiencia, se da como aspecto importante en algunas industrias, como en la del cemento. En México, la empresa Cemex tiene como misión ser la empresa más eficiente del mundo.	En el caso de satisfacción al cliente, se identifica con industrias de servicios, como hoteles, restaurantes, cines. Un ejemplo en México es el Hotel Ritz Carlton, ubicado en Cancún. Es un hotel que ofrece un servicio de calidad y ha obtenido varias veces el Premio Nacional de Calidad, por lo cual ha ganado un gran prestigio y reconocimiento.

Título: Estrategias Funcionales

Fuente: Hill & Jones, 2004

A estas estrategias funcionales, también se les conoce, como los bloques genéricos que producen una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2004). En ocasiones, cada una de estas estrategias se relaciona de manera directa con alguna industria en particular.

Un concepto cercano al de estrategia es el de “eficiencia”, tratado como dimensión estratégica por algunos autores.

Las principales estrategias a nivel corporativo serían las que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 3

Las principales estrategias a nivel corporativo	Las Estrategias a nivel Negocio de acuerdo a (Porter, 1991)	Las Estrategias a nivel funcional
▪ Integración vertical ▪ Diversificación, Relacionada y No Relacionada ▪ Alianzas Estratégicas ▪ Adquisiciones / Fusiones	1. Liderazgo general en costos 2. Diferenciación 3. Enfoque	▪ Eficiencia ▪ Calidad ▪ Innovación ▪ Respuesta Servicio Cliente

Título: Las estrategias corporativas

Fuente: Porter

Otras aportaciones en la misma perspectiva serían por ejemplo:

- “La esencia de la estrategia es crear las ventajas competitivas de mañana antes de que los competidores imiten las ventajas que posees hoy” (Gary Hamel y CK Prahalad, 1990).

- “La Administración Estratégica incluye análisis, toma de decisiones y acciones que una empresa debe de tomar para poder originar y mantener una ventaja competitiva sostenible” (Dess, 2004). Los tres procesos estratégicos que menciona en su libro se refieren a: el análisis, la toma de decisiones y las acciones, para ver las posibilidades que prestan los rivales. En resumen: se trata de competir dentro de un mercado con una ventaja competitiva, que le permita tener permanencia a través del tiempo en el mercado y que a las demás empresas de la competencia se les haga difícil poder copiar dicha ventaja competitiva.
- Según Mariana Mazzucato, (Mazzucato, 2002) la estrategia se refiere a cambio organizacional. No todas las decisiones se consideran estratégicas: la estrategia tiene que ver con la forma de seleccionar nuevas maneras de hacer las cosas y que no te puedan imitar. De acuerdo al significado más utilizado por Michael E. Porter, la estrategia competitiva hacer las actividades actuales mejor que los rivales.
- De acuerdo a Thompson (2003), la estrategia corporativa consiste en los movimientos que la corporación realiza para establecer posiciones de negocio en diferentes industrias, y los enfoques que usa para administrar los diferentes grupos de negocio de la corporación.

Hacia los años noventa del siglo pasado empezaron ya, dentro del mismo paradigma, algunas voces que no se sienten cómodos con este enfoque estratégico:

Algunas críticas al Modelo de las Cinco Fuerzas sugieren que este tipo de investigación estratégica pone poco énfasis en el impacto de la idiosincrasia de los atributos de la empresa en su posición competitiva”.

- Estos modelos ambientales de ventaja competitiva (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980) han asumido que las empresas dentro de una industria, o empresas dentro de un grupo estratégico, son iguales dentro de los recursos relevantes estratégicos que ellos controlan y las estrategias que ellos buscan.

- Estos modelos subrayan excesivamente los recursos heterogéneos y critican que la heterogeneidad tiene una vida muy corta. “Los recursos que las empresas usan para implementar las estrategias son altamente móviles” (Barney, 1986^a; Hirshleifer, 1980).
- “De acuerdo a Lippman y Rumelt (1982) y Rumelt (1984), una ventaja competitiva es sostenible sólo si ésta continúa existiendo después de que los esfuerzos de duplicar esa ventaja han cesado”. Se refiere a “ser diferente”, esto significa, “deliberadamente escoger un diferente conjunto de actividades para entregar una mezcla única de valor”. (Porter, 1996).

En el repaso que vamos a hacer de los aspectos más significativos del paradigma actual de estrategia, concluiremos que más que posicionar estratégicamente un producto en un mercado, de lo que se trata es de crear una estrategia más sistémica, más de acuerdo a la dinámica del ecosistema y con los elementos que deciden la creación de valor en un ecosistema concreto, contemplando y gestionando su arquitectura, llegando a acuerdos de alianza, gestionando juntos el ecosistema entre todos los actores del mismo, aunque con una estrategia diferenciada.

Por eso, concluimos diciendo que en la literatura existe ya suficiente investigación como para enfocar las estrategias empresariales desde un paradigma distinto al que sospechamos que existe en el sector de distribución de automóviles de la ciudad de Monterrey. Lo que queremos investigar en el ecosistema de creación de valor del sector de distribución de coches en la ciudad de Monterrey es el paso del enfoque estratégico basado en el binomio producto mercado porteriano a la estrategia basada en estrategias de modelo de negocio en un ecosistema concreto: el sector del coche en México.

Elegimos el paradigma de Modelo de negocio porque es un marco teórico que:

- ✓ Ayuda a prevenir errores que han tenido otros estudios
- ✓ Informa sobre lo que se ha realizado, en qué países, cuáles han sido las fuentes de información de dichos estudios, qué diseños se han utilizado, etc.

- ✓ Sirve de guía al investigador para que se centre en su problema evitando desviaciones al problema original
- ✓ Conduce al establecimiento de hipótesis
- ✓ Provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Investigaremos el gap estratégico que existe en el sector de distribución de coches en la ciudad de Monterrey. Es un estudio muy pertinente porque en el contraste entre un enfoque y el otro tiene que aparecer el cambio de alineamiento estratégico que se tiene que dar en el sector si se quiere seguir siendo uno de agentes del ecosistema del automóvil mexicano.

Iremos entreverando nuestras proposiciones-hipótesis sobre el sector de la distribución de coches en la ciudad de Monterrey con el paradigma nuevo de “modelo de negocio”. Esperamos demostrar en el recorrido de la literatura del “Modelo de negocio” que el paradigma nuevo es una opción que aclara el déficit de resultados del sector que serán la base de las conclusiones de nuestra investigación.

2.2 El concepto modelo de negocio

Son varias las definiciones que a lo largo de estos últimos años se han ido dando en las diversas publicaciones sobre el modelo de negocio:

- Un relato: (Stewart & Zhao, 2000; Weill & Vitale, 2001)
- Una descripción: (Applegate, 2000);
- Una representación, (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Shafer, Smith, & Linder, 2005)
- Una arquitectura (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; Timmers, 1998),
- Una herramienta conceptual o modelo (George & Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005),
- Una esquema (Amit & Zott, 2001),
- Un método (Afuah & Tucci, 2001),

- Una estructura (Afuah, 2004), a pattern (Brousseau & Penard, 2006), a set (Seelos & Mair, 2007).

Sorprende que en la revisión realizada del modelo de unas 103 publicaciones el 37% no lo define dándolo por aceptado aquello de lo que se está hablando; el 44% sí lo hacen integrando en el concepto la enumeración de los diferentes elementos que componen un modelo de negocio.

Explicitamos la definición que dan del modelo de negocio los autores más significativos:

- El modelo de negocio es una Arquitectura del producto, servicio y el flujo de la información, que incluye una descripción de los varios actores y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los diferentes participantes en el negocio, así como una descripción de las fuentes desde donde manan los beneficios. (Hedman & Kalling, 2003; Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010).
- El modelo de negocio se describe como el contenido, la estructura, y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor por la explotación de las oportunidades de negocio. (2001: 511). Dado que las transacciones ponen en relación actividades, los autores han desarrollado más esta definición al conceptualizar el modelo de negocio como “un sistema de actividades interdependientes que trascienden a una empresa y amplían los horizontes o las fronteras en las que se está moviendo esa empresa.” : (Hedman & Kalling, 2003; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Zott & Amit, 2007, 2008; Santos, Spector, & Van Der Heyden, 2009; Bock, Opsahl, & George, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
- El modelo de negocio es la lógica de búsqueda que conecta el potencial técnico con la realización del valor económico. “The business model is “the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value” (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Chesbrough, Ahern, Finn, & Guerraz, 2006).
- Los modelos de negocio se describen como” las historias que explican cómo actúan las empresas. Un buen modelo de negocio responde a las antiguas

preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente?, ¿Cuál es la lógica económica que subyace a la explicación de cómo entregamos valor al cliente a un coste adecuado? (Chesbrough, 2007a, 2007b; Teece, 2007, 2010; Magretta, 2002)

- Un modelo de negocio es una “concisa representación de cómo un conjunto de variables utilizadas en las decisiones en las áreas de estrategia, arquitectura, y las economías implicadas son tratadas para conseguir una ventaja competitiva en un mercado concreto. Integra seis componentes fundamentales: propuesta de valor, cliente, los procesos o competencias internas, posicionamiento externo, modelo económico, y los factores personales o del inversor. (Seddon, Lewis, Freeman & Shanks, 2004; Ojala & Tyrväinen, 2006; Demil & Lecocq, 2010 Morris et al., 2005).
- Los modelos de negocio “consisten en las interrelaciones que se producen entre cuatro elementos que, en su conjunción crean y entregan valor. Los cuatro elementos son: la propuesta de valor al cliente, la fórmula de obtención del beneficio, los recursos claves, y los procesos claves. (Calia, Guerrini, & Moura, 2007; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).
- Un modelo de negocio es una reflexión realizada sobre la estrategia llevada a cabo. (Johnson & Suskewicz, 2009; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010)
- Un modelo de negocio articula la lógica, los datos y las demás pruebas que soportan la propuesta de valor que se hace al cliente, y la estructura viable de ingresos y costes de la empresa que entrega el valor”. (Hurt, 2008; Baden-Fuller; & Morgan, 2010).

2.3 Modelo de negocio y estrategia. Creación de valor y captación de valor a través de actividades de reconfiguración del modelo.

El modelo de negocio ha recibido una cada vez mayor atención de parte de los investigadores de la estrategia de empresa interesados en explicar dónde o cómo se produce la creación de valor en la empresa, de qué depende el desempeño de la misma y cómo logra una ventaja competitiva.

La economía digital ha proporcionado a las empresas un nuevo potencial para experimentar nuevos mecanismos de creación de valor; mecanismos interconectados en el sentido de que el valor se produce porque la empresa está relacionada con un conjunto de socios de muchas clases para servir a múltiples clientes. Esta redefinición de valor ha llamado la atención de muchos investigadores del management empresarial que se basan en el modelo de negocio como referente de sus investigaciones. (Zott & Amit, 2009).

No sólo se ha utilizado el concepto de modelo de negocio en las investigaciones referentes al contexto de la economía digital. Seelos and Mair (2007); (2003), Thompson and MacMillan (2010) subrayan que los mecanismos de creación de valor van más lejos que lo que puede ser una innovación Schumpeteriana de reconfiguración de la cadena de valor (Porter, 1985), o la formación de alianzas estratégicas entre las empresas, o la explotación de las competencias troncales de Prahalad. Esta perspectiva es ampliada en cuanto al potencial de análisis de sector que provee el enfoque de modelo de negocio (Amit and Zott (2001), buscando nuevas fuentes de valor en la:

- 1.- novedad,
- 2.- lock-in,
- 3.- complementariedad,
- 4.- eficiencia.

Estos tractores de valor se refuerzan mutuamente: la presencia de una de estas fuentes de valor refuerza el potencial de creación de valor de las otras.

El concepto de red o network es lo que queda subrayado en estas investigaciones donde la creación de valor y la captación de valor se produce en entornos de valor en red que incluye a los proveedores, socios aliados, canales de distribución y alianzas que van más allá de los recursos de la empresa.(Hamel 2000).

2.4 El modelo de negocio y el desempeño de la empresa.

Además de esta visión del management que reconfigura el modelo anterior de captación de valor, una parte de la investigación sobre los modelos de negocio se centra en las actividades que mantienen las empresas con los socios en red. Un número cada vez mayor de investigaciones se orientan a considerar que las

empresas implantan su modelo de negocio en red, no en un entorno neutro, sino en verdadera competencia con otras empresas intentando buscar en el modelo de negocio su ventaja competitiva (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). La novedad que surge en los nuevos modelos de negocio que surgen en el sector puede dar como resultado una forma de dar un verdadero salto en su creación de valor (Morris et al., 2005). Este modelo de formulación estratégica sustituye al enfoque estratégico anterior y se convierte en una nueva filosofía de estrategia empresarial.

Lo mismo ocurre con el desempeño de la empresa: el enfoque de modelo de negocio permite una formulación estratégica que integra y visualiza la forma como se consigue la ventaja competitiva y el desempeño de la empresa. Esta formulación de la estrategia aclara mucho más el modelo de negocio y sirve para que la empresa sepa cuáles son los recursos en los que tiene que invertir para ofrecer un valor mayor al cliente y conseguir así un mayor éxito económico. Afuah (2004) introduce una formulación estratégica en la que en el modelo de negocio se integran los componentes que determinan la rentabilidad de la empresa.

Zott and Amit (2007) afirman, después de analizar las diversas asociaciones estratégicas externas de las empresas, que lo esencial en la ecuación que une el diseño de modelo de negocio con el desempeño de la empresa está en la importancia que se dé a estas dos variables:

- el potencial total de creación de valor que demuestra el diseño de negocio formulado y
- la capacidad de la empresa para apoderarse de ese valor.

Por consiguiente, en el enfoque de modelo de negocio tan importante es la novedad que presenta el diseño de negocio que se ha formulado como la eficiencia de la empresa para competir en ese entorno novedoso.

En un análisis empírico referente a la industria farmacéutica alemana Patzelt, Knyphausen-Aufseb, y Nikol (2008) dan un paso más al hacer depender el valor de la capacidad de los líderes de la empresa para desarrollar el potencial de un modelo de negocio.

Zott y Amit (2008) subrayan, y demuestran desde la teoría de la contingencia, que el modelo de negocio que se construye en base a la novedad que surge en un sector permite:

- a) conseguir un verdadero alineamiento de los factores de éxito de la estrategia empresarial, tanto si es una estrategia de diferenciación como una estrategia basada en los costes inferiores, y que
- b) la unión del modelo de negocio construido en base a la novedad del sector con la entrada rápida en el sector desde ese enfoque estratégico tienen una correlación positiva con el desempeño de la empresa.

2.4.1. Innovación del modelo y desempeño

Los consultores de IBM que entrevistaron a 765 empresas líderes mundiales concluyeron que las empresas que son clasificadas como empresas de éxito financiero pusieron el doble de énfasis en la innovación de su modelo de negocio que las de poco éxito (IBM Global Business Services, 2006).

Giesen, Berman, Bell, and Blitz (2007), analizaron la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño de la empresa. Identifican tres clases de innovación del modelo de negocio:

- a) modelo de innovación sectorial, innovaciones en la cadena de suministro del sector,
- b) innovación en el modelo de éxito en los resultados, innovaciones en cómo generan valor las empresas, y
- c) innovaciones de estructura empresarial, cambios en el rol que una empresa juega en una cadena concreta de valor nueva o que ya existía.

2.4.2. Estrategia y modelo de negocio

El modelo de negocio amplía las ideas centrales de la estrategia empresarial profundizando las ideas tradicionales. Los investigadores de esta veta de la estrategia sostienen que el modelo de negocio puede ser una fuente de ventaja competitiva lo cual es distinto de posicionar la empresa en el binomio producto-mercado. (Christensen, 2001).

Las empresas que tienen su foco estratégico puesto en proveer las mismas necesidades de los clientes y tienen un posicionamiento estratégico parecido, pueden llegar a sus objetivos mediante diferentes modelos de negocio: el diseño

de modelo de negocio y el posicionamiento estratégico de producto mercado son complementarios, no sustitutivos. (Zott & Amit, 2008).

Dos son las diferencias de estos dos enfoques que sobre todo han remarcado los investigadores:

- El tradicional énfasis de la línea de posicionamiento estratégico en la competencia en el modelo de negocio se convierte en un subrayado especial al enfoque estratégico en la cooperación, asociación y la creación de valor en cooperación (Magretta, 2002; Mäkinen & Seppänen, 2007; Mansfield & Fourie, 2004).

El modelo de negocio pone el foco en la propuesta de valor y el énfasis en el cliente, mientras que en la literatura de la estrategia empresarial estos focos están más apagados. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Mansfield & Fourie, 2004). El modelo de negocio subraya la lógica con la que se realizan los intercambios o transacciones con los grupos de interés externos y la propuesta de valor para cada uno de los grupos así como el sistema de actividades de la empresa para crear y entregar valor a sus clientes. (Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004).

2.4.3 Reflejos en el sector del automóvil

La proposición nuestra al investigar la distribución de coches en Monterrey es que este enfoque de modelo de negocio está todavía ausente en el sector. Creemos que su estrategia de valor está afincada en otras variables. Basamos la proposición–hipótesis que vamos a formular en las siguientes investigaciones del sector del automóvil.

Ppodemos anticipar cinco cambios importantes en la futura distribución de automóviles:

1. **La coexistencia de múltiples canales y formatos** para satisfacer los diferentes segmentos de mercado. Esperamos que se produzca un gran cambio en los canales alternativos a los tradicionales, con fuerte repercusión en los contenidos estratégicos, con estrategias más basadas en los servicios y las características de la marca, que en el producto mismo. (Teece, D. J. 2010. Villalonga B, McGahan AM. 2005. Sin lugar a dudas, el canal distribuidor tradicional seguirá desempeñando un papel

importante, aunque la mayor parte de la innovación y el crecimiento de volumen ocurrirá en otros lugares.

2. **Las seis empresas independientes, tradicionalmente bajo el mismo techo**, serán desagregadas. En el modelo integrado nos encontramos bajo el mismo techo: 1.- la venta de coches nuevos, 2.- las ventas de vehículos de segunda mano, 3.- las finanzas y los seguros, 4.- servicio, 5.- recambios, 6.- flotas de vehículos. En el nuevo paradigma esto no tiene demasiado sentido. Serán diferentes estructuras operativas las que serán obligadas a servir a una variedad de necesidades de los clientes con bases económicas diferentes.) . (Zott, C., & Amit, R. 2008)
3. **El costo de la distribución y comercialización de automóviles se reducirá significativamente**. Los nuevos formatos y canales expulsarán del sistema actual a los que oferten un mayor costo sin valor agregado manifiesto. La consolidación de los concesionarios puede producir importantes economías de escala en las funciones de back-office y el apalancamiento de compras. Y existirán ahorros mucho más importantes, producidos por reducción de inventarios, la reducción de inversiones en ladrillo y en bienes raíces, y la optimización de la prestación de servicios. (Kale P, Dyer JH, Singh H. 2002; Chesbrough, H. W. 2007b. Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. 2009; J.D.POWER, (2003)" -CONGRESO INTERNACIONAL FIGIEFA, (2002),
4. **La comercialización y distribución se centrará en el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes**. Los costos de adquisición de clientes son altos y siguen subiendo; es lógico que los fabricantes y sus canales trabajen duro para mantener a los clientes que tienen. Vemos que esta intensificación tendrá dos desarrollos, en dos ejes: "seguir al coche" y "seguir al cliente". (Guyette, James E. Jun 2015)
5. **El eje de "seguir al coche", llevará a que los fabricantes estén más activamente implicados en las operaciones de segunda y tercera etapa de la vida del vehículo**. Los programas de certificación de los coches usados constituyen uno de los ejes de "seguir al coche". El eje de "seguir al cliente" significa construir relaciones más directas con un

conjunto específico de clientes para definir sus necesidades, desarrollar programas de marketing personalizados y replantear posiciones de marca única. Para la identificación de estos clientes y mantenerlos contentos son necesarias importantes inversiones en las capacidades de comprensión del mercado, que va mucho más allá de la información funcional, demográfica o psicográfica. (Pedro Barrientos. 2014).

Habrá que examinar a fondo las necesidades de los consumidores, sus aspiraciones y experiencias en lo que respecta a los coches. La parte débil de esta predicción es que los fabricantes no serán los primeros en llegar, por su larga tradición de estar excesivamente separados de los clientes últimos. Sus socios distribuidores gastan gran parte de su tiempo y energía en descubrir formas de disfrazar el sistema de asignación del producto, de una manera que oculta al fabricante la demanda real del mercado. Los fabricantes tradicionales han gastado sumas muy pequeñas en publicidad, patrocinios, análisis y encuestas de clientes.

La tecnología de Internet permite el contacto directo más eficaz y eficiente entre fabricantes y sus clientes finales. Si los fabricantes no son capaces de explotar ésta y otras tecnologías para establecer relaciones significativas con los consumidores, los intermediarios de los canales más potentes ganarán la tostada y terminarán dictando las necesidades del cliente a sus proveedores, los fabricantes. (Albright, Brian. 2015)

Estas transformaciones no serán fáciles, y muchos de los actuales competidores las combatirán agresivamente. Pero la revolución en el comercio minorista del automóvil ha comenzado ya, y ahora que ya está en marcha, parece que será difícil contener el cambio de paradigma.

Un visible aumento de la cuota de mercado de los países BRIC y otros mercados emergentes es la tendencia dominante del sector.

De hecho, aumentarán las inversiones en países BRIC que, según se prevé, realizarán casi el 50 por ciento de todas las ventas globales de vehículos hasta

2018. China es el principal destino de las inversiones, seguida de India, Rusia y Brasil.

No solo se espera un repunte de las ventas de vehículos en estos países, además sus empresas fabricantes tienen en el punto de mira las exportaciones a nuevos mercados en los próximos de 3 a 5 años. Las mayores oportunidades de crecimiento se dan en Europa del este y el sudeste asiático.

Además de las exportaciones, se prevé que los fabricantes de países BRIC construirán centros de producción en las proximidades de los mercados occidentales. En el continente americano, el 39 por ciento de los encuestados esperan que México se convierta en un centro de producción y, en lo que respecta al mercado europeo, el 70 por ciento se inclina por Europa del este. (Roland Berger. 2014)

Este amplio porcentaje indica que los riesgos de deslocalización de las plantas radicadas en países tradicionalmente constructores de vehículos se incrementará. Serán necesarios nuevos esfuerzos que mejoren la competitividad de las plantas de ensamblaje de estos países si quieren mantener y potenciar su industria de automoción. Teniendo en cuenta las oportunidades de Europa del este como centro de producción combinada con el gran potencial de crecimiento local, cabe esperar que esta región adquiera mayor importancia en el sector de la automoción a corto plazo.

El rápido crecimiento y la imparable congestión de las áreas urbanas, junto con el cambio de mentalidad del consumidor sobre la propiedad de automóviles en las ciudades, están fomentando un ávido interés por las soluciones de movilidad como nuevos medios de transporte. (The motor lobby. 2015)

El aumento de las restricciones a la conducción para gestionar el flujo de tráfico y proteger a ciclistas y peatones en áreas urbanas congestionadas influirá drásticamente en el diseño de los vehículos. Por otro lado, la disminución de tamaño en los vehículos exige materiales más ligeros, como la fibra de carbono, el titanio y los plásticos.

De este panorama surge nuestra:

2.4.4 Proposición-Hipótesis 1:

Los distribuidores de coches de Monterrey basan su consecución de valor, utilizan como argumento de ventas y concretan sus factores críticos de éxito en el sector en: precio, calidad, imagen, diseño, tecnología, garantía, financiamiento, servicio, costo de mantenimiento, seguridad, desempeño, confiabilidad, funcionalidad, valor de reventa, promociones, prueba de manejo, ventas, contabilidad y créditos.

Creemos importante esta proposición porque la dinámica del sector del automóvil contrasta con esta situación fuertemente. Los automóviles europeos, latinoamericanos y norteamericanos siguen siendo básicamente iguales a los de hace dos o tres décadas, aunque incorporan innegables mejoras técnicas. Pero todo el sistema de comercialización que opera alrededor sigue siendo básicamente igual: concesionarios, talleres, reparaciones... siguen ofreciendo el mismo modelo de servicio y tratando casi igual a sus clientes. Los automóviles incorporan ahora mucha más tecnología, enormemente sofisticada, pero no han logrado mejorar la experiencia del usuario ni el servicio que las empresas pueden prestar a sus clientes.

2.5. Los investigadores del modelo de negocio han subrayado el aporte de este enfoque a la estrategia empresarial.

Según Richardson (2008), el modelo de negocio explica mejor cómo integrar las actividades de la empresa al ejecutar su estrategia, construyendo así un puente esencial entre la formulación de la estrategia y su implantación. El modelo de negocio es, pues, una reflexión sobre la estrategia implantada o realizada, la formulación de una hipótesis sobre lo que quieren los clientes y la forma mejor de llegar a cubrir esas necesidades, y conseguir un beneficio por ello. (Teece (2007: 1329).

Así, pues, el debate que hemos recorrido hasta ahora se centra en tres aspectos:

- La estructura de red que se debe reconocer en toda creación de valor;
- La relación entre el modelo de negocio y el desempeño de la empresa,

- Y la distinción entre modelo de negocio y otros conceptos de estrategia empresarial.

2.5.1. El modelo de negocio y la gestión de la innovación y la tecnología.

La investigación en esta área del modelo de negocio se ha enfocado hacia dos campos complementarios:

- Las empresas comercializan sus ideas innovativas y sus tecnologías a través de su modelo de negocio, y
- El modelo de negocio supone una cuarta de fuente de innovación junto a los tradicionales procesos, productos e innovación organizacional que exigen nuevas formas de cooperación y colaboración en la innovación y creación tecnológica.

Björkdahl (2009) emplea el modelo de negocio para estudiar la diversificación tecnológica y los esfuerzos de interrelación en la innovación tecnológica: su argumento central es que el proceso de integración de las nuevas tecnologías, la base técnica de un producto, puede suponer un espacio de crecimiento en el desempeño técnico y funcionalidad del producto. Pero esto exige un cambio en el modelo de negocio si se quiere recoger todo el potencial económico que encierra una nueva tecnología.

Calia, Guerrini, and Moura (2007) ponen en evidencia cómo una innovación tecnológica puede exigir cambios en las actividades de producción y comercialización de la empresa y su derivada en la exigencia del cambio en el modelo de negocio de la empresa. Además de integrar las nuevas tecnologías en productos y servicios atractivos, la empresa necesita diseñar un modelo de negocio que sea único de la empresa para poder hacerse con los resultados que encierra el potencial comercial de la nueva tecnología.

Chesbrough (2003) introdujo un concepto interesante de innovación abierta como un modo de innovación en la que las empresas, en vez de basar su estrategia solo en sus propios recursos, miran fuera de sus capacidades propias para poder incrementar el potencial estratégico. Es parecido a la idea de emprendimiento colaborativo de (Miles, Miles, y Snow, 2006: 2) que busca la

creación de valor económico por la generación conjunta de ideas nuevas que surgen al poner en común la información y el conocimiento entre varios socios en una tecnología concreta.

Sin embargo, para conseguir esta apertura hacia el exterior hace falta un verdadero liderazgo capaz de llevar a efecto una agenda bien diseñada. Doz and Kosonen (2010) proponen que se puede conseguir una mayor agilidad que venza las rigideces que se establecen en el modelo de negocio tradicional de la empresa en base al desarrollo de tres capacidades:

- a) sensibilidad estratégica,
- b) liderazgo que logre que toda la gestión de la empresa mire en la misma dirección,
- c) flexibilidad de los recursos.

Como conclusión podemos decir que en la literatura que se va creando alrededor de la conexión del modelo de negocio con la gestión de la innovación y la tecnología, el modelo de negocio se subraya como importante mecanismo para conectar la tecnología innovadora de una empresa con las necesidades de los clientes y con los recursos o las tecnologías de otras empresas. El lugar conceptual del modelo de negocio se sitúa entre los inputs de los recursos en los que invierte la empresa y los resultados obtenidos en el mercado y supone nada menos que la configuración de la arquitectura organizacional y financiera de la empresa. (Teece, 2010: 173).

2.5.2 Situaciones estratégicas y cambio de negocio

Ricardo López Pérez, Eduardo Bueno Campos, M^a Paz Salmador Sánchez, (2014) proponen algunas situaciones estratégicas, siguiendo a Christensen, Johnson y Kagermann (2008), en las que es necesario un cambio en el modelo de negocio:

Primero, cuando nace una nueva tecnología disruptiva que posibilita la entrada de un gran número de nuevos clientes en el mercado tradicional del sector. Esto ocurre habitualmente con la oportunidad de democratizar ciertos productos que antes sólo alcanzaban un selecto grupo de clientes.

Segundo, cuando existe la oportunidad de capitalizar los resultados de una nueva tecnología mediante la creación de un nuevo modelo de negocio para explotarla eficientemente.

Tercero, cuando dentro de un sector hay una necesidad que no está correctamente cubierta por los integrantes de la competencia que se desarrolla en el mismo. En este caso es necesario integrar nuevos recursos, capacidades y procesos críticos para dar respuesta a estas necesidades.

Cuarto, cuando dentro de un sector nace la necesidad de defenderse de competidores disruptores que bajan los precios.

Y, finalmente, cuando es necesario responder a variables nuevas introducidas en las bases tradicionales con las que se compete en el sector. Lo que se considera aceptable dentro de un mercado cambia con el tiempo. En ocasiones es necesario modificar completamente el modelo de negocio para satisfacer estos nuevos requerimientos.

Se han identificado (Ricardo López Pérez, Eduardo Bueno Campos, M^a Paz Salmador Sánchez, (2014) cinco elementos críticos presentes en los modelos de negocio innovadores:

- Una proposición de valor innovadora para el cliente, que suele ir acompañada de un sistema novedoso de captación de valor para la organización.
- Variaciones en su cadena de valor respecto a la mayoría de empresas del sector y/o en su forma de relacionarse con los diferentes grupos de interés (stakeholders).
- La utilización de procesos innovadores con respecto a la mayoría de competidores del sector que resultan más eficaces y eficientes. Asimismo destacan la implicación del cliente dentro de los procesos de la organización, explicitando en la estrategia la forma cómo se genera valor conjunto tanto para el cliente como para la organización.
- La utilización de recursos de una forma innovada y de capacidades novedosas con respecto a la mayoría de organizaciones del sector.
- La existencia de una fuerte cultura organizativa de innovación. La innovación se incorpora como un valor en la cultura organizativa que es extendida por las

personas clave de la organización. A su vez, esa innovación es una capacidad crítica del éxito de estas organizaciones en su búsqueda de la calidad total.

2.5.3. Modelo de negocio y el enfoque clásico de estrategia como posicionamiento de la empresa en un entorno producto mercado.

Pasamos a continuación a situar este paradigma de estrategia de la empresa en el enfoque de estrategia que ha girado alrededor de las propuestas estratégicas de Michael Porter. Lo hacemos porque creemos que el enfoque actual de las estrategias utilizadas por los distribuidores de coches en la ciudad de Monterrey están ancladas en el enfoque porteriano.

Es verdad que todavía necesita concretarse e investigar más los resultados de modelo de negocio en entornos concretos de negocio. Además, necesita profundizar en alguno de los contenidos:

El modelo de negocio como un sistema de actividades;

El modelo de negocio como una arquitectura de coste-beneficio.

Veremos las diferencias del enfoque de Michael Porter con el modelo de negocio como conceptos contradistintos de enfoque en la creación de valor.

2.5.4. Nuevas formas organizacionales (New organizational forms)

La literatura de las formas organizacionales contribuye a ampliar el horizonte estratégico de las empresas situándolo en las actividades del ecosistema. El enfoque de las nuevas formas organizacionales va más allá de las aportaciones de la literatura de estrategia empresarial clásica porteriana al incidir más en las formas organizacionales adoptadas para correlacionar los resultados obtenidos con la formulación estratégica.

En esta última década se ha avanzado mucho en el entendimiento de las razones por las que las empresas eligen una forma organizacional concreta y su correlación con los resultados conseguidos. (Parmigiani, 2007; Villalonga and McGahan, 2005). Sin embargo, ha sido más bien escasa la literatura referente a

por qué la elección de una forma organizacional concreta conlleva la realización de inversiones en nueva tecnología, tal como preconizaban Chandler y Porter. Las empresas, tal como enfocó el tema (Williamson, 1991a), necesitan considerar en sus aspectos estratégicos el binomio coste-beneficio al decidir sobre el dominio o posesión de las actividades complementarias a su estrategia básica. Es decir, falta todavía la investigación que cuantifique los beneficios adscritos a una forma organizacional. El debate sobre este tema ha sido guiado por los investigadores que han estudiado las inversiones estratégicas en portfolios de alianzas:

(Agarwal et al., 2010);

(Aggarwal, Siggelkow, and Singh, 2011);

(Ozcan and Eisenhardt, 2009)

Fuera de estos, existe cada vez mayor consenso en que las actividades complementarias a la estrategia básica, o las formas organizacionales de su implantación, juegan un papel esencial en la consecución del valor que se quiere conseguir con la estrategia formulada (Teece, 2007). Sin embargo, son pocos los estudiosos de estrategia que profundizan en la relación hallada en estudios empíricos entre la organización de las actividades complementarias y los resultados de la estrategia. (McIntyre and Subramaniam, 2009).

Las nuevas formas organizacionales han sido tratadas por la literatura, sobre todo, en el contexto de la economía digital. (Seelos and Mair 2007) (Thompson and MacMillan (2010). Para estos autores, los nuevos mecanismos de creación de valor de la economía digital, van más lejos que lo que pueda ser una innovación Schumpeteriana de reconfiguración de la cadena de valor (Porter, 1985), o la formación de alianzas estratégicas entre las empresas, o la explotación de las competencias troncales de Prahalad. Esta perspectiva es ampliada por las nuevas perspectivas de análisis del sector que provee el enfoque de modelo de negocio (Amit and Zott (2001):

- Buscando nuevas fuentes de valor en la novedad
- Analizando la exclusividad,
- Investigando la “complementariedad”,
- Fijando más exactamente la “eficiencia”.

Estos tractores de valor se refuerzan mutuamente bajo el prisma de modelo de negocio: la presencia de una de estas fuentes de valor refuerza el potencial de creación de valor de las otras.

El concepto de red o network es lo que queda subrayado en estas investigaciones donde la creación de valor y la captación de valor se produce en entornos de valor en red que incluye a los proveedores, socios aliados, canales de distribución y alianzas que van más allá de los recursos de la empresa.(Hamel 2000).

2.5.5. Reflejos en el sector del automóvil

Surgen las hipótesis que vamos a proponer de los siguientes reflejos del nuevo paradigma en el sector del automóvil:

Dado que el menor consumo de combustible sigue siendo el principal incentivo para los conductores, en mayor medida preocupados por los costes, los fabricantes de automóviles de todo el mundo, que aún no disponen de una estrategia definida sobre movilidad eléctrica, prevén seguir invirtiendo en mejoras para optimizar el motor de combustión interna (MCI), hasta 2018.

En segundo lugar, los fabricantes también realizarán una mayor inversión en sistemas híbridos enchufables. (14^a edición del Informe Global sobre Automoción de KPMG.)

La persistente incertidumbre que rodea a las tecnologías de movilidad eléctrica, así como las nuevas tendencias (globalización, rápida urbanización y cambios en la actitud del consumidor), son las fuerzas clave que provocarán un gran cambio en el panorama de la automoción durante los próximos cinco años. (Sudhir, K., 2010).

En una investigación del sector del automóvil de 31 países, se espera que los cambios impacten a lo largo de toda la cadena de valor del sector, incluyendo

cambios drásticos en los modelos de negocio de los fabricantes y de sus proveedores. (Managing a Multidimensional Business Model. 2012)

Conjuntamente, estas fuerzas aportan una complejidad considerable al modelo de negocio de los fabricantes de equipos originales. Mientras que, en el pasado, los fabricantes se centraban simplemente en producir automóviles de motores de combustión interna, ahora deben hacer frente a:

- una diversidad de tecnologías de propulsión,
- tendencias nuevas como la que consiste en compartir vehículos,
- la conectividad a través de internet y
- la creciente importancia de los mercados emergentes. Estamos, sin duda, en un momento de grandes transformaciones en el sector global de la automoción(KPMG. 2012)

2.5.6. Proposición 2:

- **Las ensambladoras de coches en la ciudad de Monterrey tienen un fuerte poder de negociación sobre las agencias distribuidoras.**
- **Los clientes de las distribuidoras tienen un fuerte poder de negociación sobre las agencias de distribución.**
- **En la industria de la distribución de automóviles hay una fuerte competencia.**

2.6 Estrategias de ecosistema

Vamos a analizar otro enfoque de estrategia de la empresa que ha supuesto también una ruptura con el enfoque de Michael Porter y que nos sirve para situar el enfoque estratégico desde el modelo de empresa.

Michael Hammer (1990), representa la reacción a una orientación personalista de la identidad de la empresa y su enfoque estratégico. Aparece en él muy fuerte la idea de la empresa como sistema en su orientación hacia la variable estratégica de los procesos de la empresa. Acuñó en los años ochenta del siglo pasado la idea de "reingeniería" definida como un "cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica". Presenta a los procesos como los factores a partir de los cuales una organización puede integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable. Subraya que para cumplir con todos los elementos de la definición de reingeniería de procesos necesitamos identificar todos los componentes del sistema empresarial:

- Los resultados decisivos del negocio que son el objetivo y la meta de nuestro esfuerzo de reingeniería.
- Los procesos que representan todas las actividades que llevamos a cabo para producir los bienes o servicios de nuestro negocio.
- Los procesos estratégicos de valor agregado: es decir, el subconjunto de todos los procesos que son importantes tanto para nuestra estrategia corporativa como para nuestros clientes.
- Los elementos sustentadores: es decir, los sistemas, las políticas y estructuras organizacionales que existen a fin de permitir nuestros procesos estratégicos de valor agregado.

Con este mismo enfoque sistémico Michael Porter (1985) decía que la estrategia de una empresa se manifiesta en la orquestación de sus decisiones en las tareas realizadas en los diversos elementos que estructuran su organigrama organizacional. El desempeño óptimo de la misma exige un ajuste total con las exigencias cambiantes del entorno en el que compete. (Michael Porter 1985)

Sin embargo, en estas décadas de los mil novecientos ochenta y noventa, las investigaciones realizadas en multitud de sectores muestran que este enfoque sistémico intraempresarial no bastaba. La enorme diferencia que se daba entre los diversos competidores en indicadores sustanciales de su desempeño estratégico tales como:

- productividad (D. Garvin 1986), calidad, tiempo de llegada al mercado,
- satisfacción del cliente y rentabilidad (A.D. Chandler 1990),

No acababan de ser explicados por este ajuste estratégico organizacional.

Es verdad que algunas decisiones estratégicas como: la inversión oportuna en capacidad, en I+D, la comunicación y la creación de alianzas, y aspectos estructurales, como la entrada en un grupo estratégico y la creación de barreras de entrada, explicaban, en parte, las diferencias de rentabilidad entre las empresas investigadas por la literatura del management de la época.

Sin embargo, al mirar más de cerca las fuentes de donde surgen esas diferencias aparecen otros aspectos estratégicos, poco considerados en aquel momento, que son mucho más potentes a la hora de explicar las diferencias notadas y que Marco Iansiti & Roy Levien (2004) concretan en las dinámicas que surgen en el ecosistema exterior, en el sistema del sector más que en el sistema organizacional.

Existen aproximaciones al concepto de ecosistema que van apuntando en los años noventa desde la “estrategia basada en las “capacidades” de acción (K.B. Clark and T. Jujimoto, 1991).

La dinámica sectorial que está en la base del enfoque ecosistémico supone un paso adelante en la literatura sobre la “competencia distintiva”, aunque este enfoque sea muy venerable en la historia de la Política de Empresa.

En una literatura más reciente basada en “la estrategia basada en recursos”, la noción misma de la “competencia troncal”, y la literatura de las “organizaciones que aprenden”, adquiere una mayor relevancia la naturaleza dinámica (D.J. Teece, 1982) de las capacidades que son sustanciales para mantener una ventaja competitiva (R. Nelson and S. Winter, 1982; C.K. Prahalad and G. Hamel, 1990).

Al mismo tiempo que reconocían la naturaleza dinámica de las relaciones que se establecen entre el mercado, la estructura tecnológica y la estrategia básica de la empresa, hay muchos autores que subrayan en esos años la importancia de la innovación a la hora de rehacer las capacidades estratégicas de la empresa. (M. Iansiti and K.B. Clark, 1994) ;(K.M. Eisenhardt and D. Sull, 2001); (E. von Hippel, 1988).

Podemos decir que, desde Porter, toda la literatura sobre estrategia empresarial se había centrado, sobre todo, en las capacidades internas tanto de innovación como de producción. Es decir se había centrado en temas que se refieren a:

- Crear capacidad competitiva a través de la mejora continua y del aprendizaje,
- La implantación correcta de la tecnología de la información;
- La gestión de equipos especializados en desarrollo de productos;
- La gestión correcta de la utilización de los recursos escasos.

Incluso cuando los autores tratan de las alianzas entre las empresas, se refieren a alianzas bilaterales o, a lo sumo, las alianzas entre pequeños grupos empresariales. (M. Iansiti and K.B. Clark, 1994)

En todos estos enfoques la conclusión a la que se llega siempre es: cuanto mejor se haga el ajuste de la relación establecida entre fabricante y proveedor, entre los miembros de un equipo, etc., el resultado mejora siempre.

Pasa lo mismo con los autores que hablan de la cadena de valor: cuanto mejor se establezcan los flujos de información entre los diversos actores de la cadena y sean mejores las relaciones entre ellos, mejora el desempeño del sistema total. La mayoría de la literatura sobre la estrategia de innovación se ha referido también a las dificultades para mantener la estrategia en momentos de cambio tecnológico brusco y cambios estructurales del mercado. También en este enfoque el impacto del cambio se ha recibido como una variable exógena sin entrar a definir más exactamente la naturaleza del impacto mismo (K.M. Eisenhardt and D. Sull, 2001); (E. von Hippel, 1988); (J. Abrnathy and J.M. Utterback, 1978); (Tushman and P. Anderson, 1986).

El impacto se estudia, además, sobre una única empresa o sobre una de las organizaciones de una empresa.

La interacción entre la empresa impactada y sus socios en la red no se ha estudiado en esos años con la profundidad suficiente. Bien es verdad que Christensen analiza la interacción entre la empresa y su entorno de creación de valor, pero esta interacción raramente se percibe como potencial dinámico de productividad e innovación sino como contrapeso inerte que dificulta la creación de valor (R.M. Henderson and K.B. Clark, 1990); (Clayton M. Christensen, 1990), o como estructura fragmentada en el sector, (Annabelle Gawer and Michael Cusumano, 2002); (Marco Iansiti and Roy Levien, 2004), o como las alianzas sectoriales que existen en el sector y que hay que tener en cuenta para el éxito estratégico de una empresa.

Como decíamos más arriba, este inicio de literatura más sistémica da un salto importante con las aportaciones de Marco Iansiti y Roy Levien al analizar las dinámicas que se establecen en las estrategias empresariales cuando se las considera desde un punto de vista de ecosistema. (Marco Iansiti and Roy Levien. 2004).

Hacia los primeros años de este siglo empieza a enriquecerse la literatura sobre el análisis sectorial haciendo hincapié en la importancia de la existencia de una red de empresas. Estudian la literatura existente sobre los sistemas complejos naturales y sociales para destacar el rol importante que asumen algunos nudos de conexión que se sitúan en diferentes estratos del sistema. En estos sistemas tanto sociales como naturales existen unos espacios o nudos que están mucho mejor conectados con el todo y que explican la dinámica del sector.

Poseen mucha más información que otros. Son estos espacios especiales los que condicionan enormemente la salud del sistema total o su capacidad de supervivencia y crecimiento. De la fortaleza y evolución de estos nudos donde se establecen las relaciones más importantes del sistema depende la innovación y evolución de todo un sector o plataforma o sistema natural. (B. A. Huberman. 2001).

Desde esta identificación de la importancia de los nudos de conexión para la vitalidad del sistema, está claro que el “enfoque de red” es mucho más eficaz que el enfoque por empresas individuales para explicar la dinámica de un conjunto organizacional ya sea natural, social o empresarial. Es este enfoque el

que permite clasificar dentro del sistema aquellos nudos especiales con ejes más o menos robustos de los que depende la salud y el crecimiento del sistema.

Marco Iansiti and Roy Levien definen tres orientaciones estratégicas que mejor se ajustan a un concepto sectorial de ecosistema:

- Estrategias de piedra angular (k = keystones)
- Estrategias de señores e invasores (L & D=Landlords and dominators)
- Estrategias de nicho (Niche players)
- Estrategias de plataforma

2.6.1 Estrategias de piedra angular (k = keystones)

En el mundo de la ecología natural y social los miembros k del ecosistema son los que: gobiernan una parte importante de la salud total del ecosistema, a veces sin representar una proporción significativa del mismo (American Journal of Sociology. 1996). En el sistema social se pone el ejemplo de los Medici que con su capacidad de influencia y relaciones con las familias de su entorno se constituyeron en el centro y piedra angular de un estado moderno. En el mundo de la empresa y de los negocios las empresas que siguen una estrategia de k son importantes en aquellos entornos económicos en los que la discontinuidad y el cambio campean de una forma significativa. La diversidad que estas empresas son capaces de soportar produce un efecto de protección de la estructura total, de la productividad y de la diversidad diferenciada de los demás miembros del sistema frente a la dinámica del cambio. En estas dinámicas turbulentas de cambio algunos miembros del sistema pueden desaparecer, pero el sistema persiste en su viabilidad junto con estos miembros de conducta k.

Como, por ejemplo, el sector de la informática a pesar de los cambios profundos que ha tenido que padecer en el paso del ordenador central al PC y toda la turbulencia producida por Internet, la productividad global del sector ha ido creciendo gracias a las empresas de conducta k como Microsoft, IBM y Sun. Son ellos los que defienden al sistema en su capacidad de crecimiento y protegen al sector de invasiones desde otros sectores que pudieran hacer desaparecer el sistema o ser integrado en otro.

Fundamentalmente los k hacen mejorar con su orientación estratégica la salud total del sector al mismo tiempo que ayudan a la mejora de la rentabilidad de la empresa. Hacen partícipes del valor creado por su estrategia al resto de los miembros del ecosistema valiéndose de su posición de mando o influjo en la rentabilidad total del sector.

En esta perspectiva nos encontramos con un ecosistema que es controlado por un actor principal que delega a los otros constituyentes del sistema algunas contribuciones complementarias para poner en marcha la actividad estratégica. Esta posición es la que corresponde a lo que Lorenzoni and Baden-Fuller (1995), llama una red centralizada, donde el centro estratégico integra a su alrededor un pequeño número de socios importantes, o lo que podemos llamar supply chain, definido como un sistema de recursos donde una empresa central moviliza, diseña, controla y anima una oferta competitiva para sus clientes (Koenig, 1990: 93 et seq.; 2004: 238 et seq). La importancia de este actor central tiene su base en que tiene acceso a uno o varios recursos claves para la estrategia (Gérard 2012).

Se emplea el término sistema para resaltar el hecho de que una parte de los recursos que se movilizan no pertenece al actor central sino a los otros socios con quienes se cuenta. Por ejemplo, en un ecosistema de este tipo la innovación que se produce en el sector puede estar en manos del actor central y estar vetada a los socios subcontratantes que integran la estrategia. Este sistema de organización estratégica dentro de un ecosistema no apoyaría la tesis de aquellos que afirman que una organización en ecosistema es de por sí innovador (Moore, 2006).

2.6.2. Estrategias de señores e invasores (L &D=Landlords and dominators)

El tema de los dominadores del ecosistema es un tema importante en la ecología natural. Las amenazas que soportan los miembros del ecosistema a veces vienen bajo la forma de invasores externos que cogen el ecosistema bajo su dominio.

En el mundo de los negocios el dominador actúa de dos formas: por medio de la integración vertical u horizontal controla o se apodera de una proporción

sustancial del producto, la rentabilidad o la participación de ese mercado. Los dominadores se hacen responsables de la creación del valor del sector. Normalmente ocupan muchas posiciones estratégicas del sector en contraste con los k que actúan desde pocas posiciones pero sustanciales para la salud del sector.

2.6.3 Estrategias de nicho (Niche players)

La mayoría de las empresas de un ecosistema o sector de negocios que se caracteriza por una estrategia de nicho actúan en base a unas capacidades especializadas que las diferencian de otros competidores del sector, desarrollando las oportunidades que presenta el sector pero ocupando una parte pequeña de todas las oportunidades que se presentan. Son empresas que se aprovechan de las demandas nuevas sustanciales creadas en el sector por otras empresas que ocupan nudos claves del sector.

La digitalización del automóvil, por ejemplo, ha creado miles de posibilidades de situarse en el sector a los productores de microchips. Son las empresas que ahorran esfuerzos a los creadores de la necesidad o innovación en el sector facilitando de esta forma una optimización de la cadena de valor del sector.

Los competidores con una estrategia de k tienen una gran responsabilidad de animar a los competidores de nicho a que produzcan dinámicas de crecimiento del sector extendiendo al máximo sus potencialidades de know how.

2.6.4. Plataformas (Platforms)

Moore y otros (Moore, 2006), hablan también de plataformas. En este caso de ecosistema el diseño está controlado por un actor que, de acuerdo a reglas especificadas fijadas ex ante, hace accesible a los demás socios un activo que es clave para que puedan desarrollar su propia y diferenciada actividad. Así como el ecosistema de supply chain se describe como un conjunto único, con un actor principal y socios complementarios, como ocurre por ejemplo en el caso de sector del automóvil, en el sistema de plataforma se favorece la multiplicación de

iniciativas independientes por estar organizados como un pool de actividades interdependientes.

En este caso el diseño del ecosistema descansa en la aplicación del principio de modularidad. De esta forma cada contribuyente al ecosistema puede mejorar su actividad con casi total independencia de los demás actores (Moore, 2006) y “si los módulos están bien definidos y las interfases bien documentadas, y si los convenios del negocio no son restrictivos, la red de nichos del ecosistema se puede decir que es una red abierta a otros nuevos entrantes.” (Moore, 2006).

El ecosistema de esta naturaleza se desarrolla gracias a la proliferación de iniciativas de los componentes del pool de miembros o nichos. Aquí los componentes del pool se definen como un conjunto de soluciones independientes que producen sus propios productos (Iansiti & Levien, 2004). Es el típico ejemplo de consolas de video juegos donde uno o varios expertos en el desarrollo del software electrónico ponen su know how a disposición de varios socios (Isckia, 2009). En el sistema de plataforma el actor central no define las contribuciones de los demás socios, tal como ocurre en el sistema de supply chain, sólo define las reglas a las que se tiene que atener el socio para poder utilizar la plataforma. Es el ejemplo de Microsoft que comparte, bajo unas reglas concretas, los desarrollos de software con los demás socios del ecosistema.

2.6.5. La dinámica de la evolución de un ecosistema

Existe una literatura abundante en torno a qué teoría estratégica se puede prever como la evolución futura o desarrollo de un ecosistema. Moore (2006) se inclina por la perspectiva de la teoría evolucionista, Teece (2007) subraya la teoría de las competencias dinámicas, completada con la teoría de juegos y la de la teoría basada en recursos.

Como conclusión podemos decir que hasta los mediados 1980 la idea de la cooperación como estrategia era casi impensable. Pero es esto lo que precisamente ha evolucionado dando lugar a un nuevo paradigma de ecosistema que posibilita la toma de decisiones en colaboración y las estrategias de cooperación. Con todo, se echa en falta una mayor profundización teórica en las bases sociológicas y de desarrollo tecnológico que permiten el desarrollo y echa

las bases de desarrollo de los sistemas de organización estratégica en ecosistemas.

De este enfoque de ecosistema surgen tres aspectos importantes a tener en cuenta en la orientación estratégica de un sector muy integrado como red, como parece que empieza a ser el sector del automóvil. Son las estrategias de:

- **Arquitectura del sector:** se refiere a cómo trazan las empresas sus fronteras de tecnologías a usar, productos que integrar en su oferta y estructura de su organización.
- **Integración:** que define cómo colaboran las empresas más allá de esas fronteras, compartiendo capacidades y componentes tecnológicos, y
- **Gestión del mercado:** que contempla cómo realizan las empresas sus transacciones de mercado más allá de sus fronteras, sabiendo y sometándose a la compleja dinámica que gobierna a los sectores integrados en red.

Esta es una perspectiva que va más allá del paradigma de Porter y que explica mejor la captación del valor que se produce en un sector en entornos dinámicos como los actuales.

2.6.6. Reflejos en el sector del automóvil

Surgen las hipótesis que vamos a proponer de los siguientes reflejos de este aspecto del nuevo paradigma en el sector del automóvil:

Las empresas productoras de automóviles han sido tradicionalmente pioneras en el diseño de modelos gerenciales y de estilos de dirección (Toyota) debido a las necesidades de control de costes y de las potenciales ineficiencias productivas. Del fordismo de principios del siglo XX, por ejemplo, se ha pasado al modelo denominado lean production system, implantado inicialmente por Toyota. (Bucklin, R, S. Siddarth, and Silva- Risso. 2008)

El sector del automóvil genera una gran industria auxiliar y de componentes: industria del plástico, siderúrgica, electrónica, textil, etcétera. Es, en este sentido, una auténtica industria tractora capaz de inducir una intensa actividad económica tanto en sectores relacionados como no relacionados. ((Scott Morton, F., Zettelmeyer, F., and Silva- Risso .2001)

Dados los modelos de gestión empresarial vigentes en esta industria, es fundamental una intensa y constante colaboración con los proveedores y, subsecuentemente, un alto nivel de externalización de las actividades subsidiarias (Lean Production System).

De acuerdo a las perspectivas de la Industria Automotriz 2012: Encuesta Global de Ejecutivos Automotrices de 2012 de KPMG: Administrando el crecimiento y navegando rutas desconocidas:

A nivel mundial, el nivel de consumo de combustible es el primer factor para comprar un automóvil.

Los vehículos híbridos encabezarán el mercado y serán la mayor parte de las inversiones.

China, será el líder en ventas y exportaciones de automóviles para el año 2025 y será el mayor mercado del mundo.

De acuerdo a la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores (2012), de Argentina, comenta las siguientes tendencias:

Motores eléctricos/ híbridos, por ejemplo, motores más pequeños y más potentes.

Combustibles basados en electricidad/hidrogeno, por ejemplo energías más limpias y eficientes.

Funcionamiento inteligente e interconectado, por ejemplo conexión a internet, interconexión y comunicación inteligente con otros vehículos.

Nuevos materiales (polímeros y plásticos más livianos y resistentes, materiales reciclables y fibras vegetales).

China se consolida como líder mundial en producción de vehículos.

Las ventas de vehículos crecen proporcionalmente más en los países emergentes. La tendencia hacia vehículos más pequeños y de menor cilindrada es un fenómeno fuerte en los países emergentes, buena parte de esta característica se debe al tipo de consumidores, que tienen menos recursos. (Duan, J and C.Mela. 2008)

Algunas tecnologías como las híbridas o de combustibles alternativos como el etanol, biodiesel o GNC, avanzarán más rápido que las eléctricas en los países

en desarrollo, sobre todo por la escasez y el costo de la electricidad. (NADA.2008)

Concentración de la industria en pocas empresas, llegan nuevos jugadores globales, como empresas chinas.

De este panorama surge otra de nuestras proposiciones-hipótesis en cuanto al sector de distribución de coches en la ciudad de Monterrey. Lo formulamos como sigue:

Después de revisar la literatura de ecosistema nos encontramos en situación de hacer una nueva proposición-hipótesis que la hemos formulado de la manera siguiente:

2.6.7. Proposición–hipótesis 3:

En el sector de distribución de automóviles de Monterrey hay bajas barreras de entrada.

2.7. Marketing relacional y su aportación al concepto de Modelo de negocio.

Creemos que en este análisis del cambio producido en la literatura de la política de empresa desde un enfoque porteriano a otros más sistémicos con la incorporación del concepto de cooperación en red tenemos que revisar la literatura del Marketing relacional y su aportación al concepto de Modelo de negocio.

En estas dos últimas décadas el tema de Marketing relacional ha creado un entorno de investigación académica muy intenso, tanto desde el punto de vista conceptual como de investigación de campo. Son varias las corrientes de pensamiento que se han ido consolidando desde los comienzos fuertes del año 2000:

- Los procesos involucrados en el marketing de servicios (Jones, Motherbaugh, and Beatty, 2000);
- La gestión de redes (Easton, 1992)
- Temas de marketing internacional (Ferguson, Paulin, and Bergeron, 2005)

- Conducta del consumidor (Donney and Cannon, 1997),
- Gestión de la cadena de suministro (Niraj, Gupta, and Narasimhan, 2001)

Algunos autores temen que esta variedad de aproximaciones al tema ha dado como resultado un excesivo ruido alrededor del tema que ha impedido fijar más exactamente su ámbito (Palmer and Bejou, 2005). Lo mismo se han referido al marketing relacional como algo que abarca a todas las actividades del marketing como que lo han reducido al estrecho campo del e-marketing.

También ha surgido como un campo importante de actividad investigadora el tema de la productividad del marketing unido al marketing relacional, o la contribución del marketing a los resultados de la empresa (Rust et al., 2004).

El interés por hacer un puente entre la productividad de la empresa y el marketing se sitúa en la capacidad que se le concede al marketing relacional para:

- Proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible gracias a la identificación, desarrollo y mantenimiento de relaciones que crean valor (Morgan and Hunt, 1999) y
- Fortalecer las relaciones entre las actividades de marketing y la rentabilidad de la empresa (Ryals, 2005).

En el contexto del marketing relacional el tema del desempeño empresarial ha surgido como un enfoque especialmente importante, tanto en la investigación como en el trabajo de campo, al considerar los temas de:

- Eficiencia y efectividad de marketing (Sheth y Sisodia, 2002)
- La creación del valor económico de la empresa (Srivastana, Shervani and Fahey, 1999),
- Gestión eficiente de los mecanismos involucrados en el coste empresarial y la importancia del valor contable del cliente para impactar en los resultados financieros de la empresa. (Hogan et al. 2002).

Así, pues, la implicación del marketing relacional con el desempeño parece que va a constituir un campo interesante de investigación en el futuro.

Una de las contribuciones más importantes para fijar el campo de investigación de las relaciones entre el desempeño y el marketing relacional se debe a la reflexión realizada por Robert, P. Bush; James H. Underwood III; y Daniel L.

Sherrell, de la Universidad de Louisiana (2007). Sus reflexiones se orientan a fijar los campos de:

- La evolución conceptual que ha experimentado el marketing relacional;
- La identificación de los anclajes conceptuales más críticos para integrar el marketing relacional en la productividad global de la empresa,
- La identificación de los obstáculos que impiden medir las aportaciones del marketing relacional a los resultados de la empresa.

Vamos a recorrer algunos de los capítulos de investigación de marketing relacional que nos sirvan de enriquecimiento del paso de paradigma de la teoría de la estrategia desde la concepción del binomio producto-mercado hacia una concepción más sistémica de modelo de negocio en un entorno de ecosistema.

2.7.1. La evolución conceptual que ha experimentado el marketing relacional

El paso más importante en la evolución del concepto del marketing relacional se deba, tal vez, al cambio de paradigma en la concepción misma de marketing: de un concepto de marketing basado en un enfoque de modelo micro-económico de transacciones entre la demanda y la oferta, se ha pasado a un marketing más fijado en los cambios que ha experimentado el concepto del cliente – consumidor, mucho más consciente de la dinámica del mercado gracias a la información abundante que proporcionan a la empresa las nuevas tecnologías de la información.

Pels y Saren (2005) refuerzan este paso hacia un marketing más relacional que transaccional al comparar a los gestores de marketing americanos, que consideran la relación con el cliente como una intensificación de la transacción, con los europeos para quienes la transacción no constituye más que un episodio en las relaciones que mantiene la empresa con el cliente.

La definición de marketing relacional más aceptada por los investigadores (Palmer, Lindgreen, and Vanhamme (2005); Robert, P. Bush; James H. Underwood III; y Daniel L. Sherrell (2007), abarcaría los contenidos referidos a:

- Subrayar la relación como vehículo importante en la creación de valor;

- Integrar en las actividades involucradas en el marketing relacional a los demás partícipes en la cadena de valor;
- Especificar un objetivo de beneficio en la conducta relacional del marketing.

Es este último contenido el que nos hace de puente con la perspectiva a adoptar a la hora de medir la productividad de las actividades relacionadas con el marketing relacional. Son varias las líneas de investigación o escuelas que se han formado con perspectivas distintas a la hora de acercarse al marketing relacional:

2.7.2. Perspectiva del marco inter-organizacional

La conducta relacional va más allá de la consideración de transacciones entre compradores, vendedores, clientes o las cuentas clave de la contabilidad. Lo que remarca esta perspectiva son las relaciones establecidas en un intercambio de recursos entre varias organizaciones.

Fijándose en este establecimiento de relaciones a largo plazo los investigadores que han adoptado la perspectiva del marco interorganizacional subrayan los aspectos de confianza, compromiso y reciprocidad como los elementos básicos a la hora de establecer estas relaciones a largo plazo.

La confianza mutua y el compromiso se subrayan especialmente como los elementos clave porque:

- Obliga a los responsable del marketing a cooperar en el mantenimiento de las relaciones;
- Evita entrar en unas relaciones alternativas esperando que a largo plazo el mantenimiento de las relaciones dará sus frutos.
- Rebaja el riesgo de operaciones de gran potencial de mercado sabiendo que el socio de la relación no va a jugar de una manera oportunista.

En esta perspectiva de la confianza ya establecieron una relación positiva significativa en el campo de la distribución del automóvil Kumar, Scheer, y Steenkamp (1995): había muchos menos conflictos, mayores niveles de confianza mutua y mayor compromiso entre los distribuidores y los fabricantes de coches cuando se intensificaban las relaciones entre ambos socios. Estos

autores asocian los éxitos en la construcción de la confianza mutua y el compromiso con la capacidad de mantener una ventaja competitiva.

2.7.3.- La perspectiva del proceso en las relaciones con el cliente

En esta perspectiva lo que se subraya como importante son los procesos por los que se crean unas actitudes concretas con el cliente (Palmatier y otros, 2005): confianza mutua, compromiso, satisfacción, percepción de la calidad de las relaciones que están en la base del éxito empresarial:

- creando una positiva imagen en el boca a boca,
- fidelizando al cliente,
- incrementando ingresos y rebajando costos,
- incremento de las actividades de colaboración entre la empresa y el cliente.

La afirmación central de esta escuela se resume en que una ventaja competitiva superior solo se puede mantener solamente si los clientes entran en una voluntad de mantener una conducta de relaciones con la empresa a largo plazo. Lo que está en juego es la voluntad de los clientes de reducir su campo de elección por su compromiso con la empresa. Hay autores, Bagozzi (1995), que la voluntad de reducir el campo de elección lo hacen depender de una previa consecución de objetivos de marketing como:

- logro de objetivos con la compra realizada,
- conformidad del producto a las expectativas creadas,
- ajuste a una conducta ética de la transacción.

Son numerosas las investigaciones realizadas con la perspectiva de analizar la centralidad del cliente analizando su satisfacción, su intención de continuar con la relación establecida con la compra y la conducta del consumidor. Agustín and Singh, (2005), Palmentier y otros (2005) concluyen que existe un coeficiente de correlación de $r = .402$ entre las percepciones de la calidad de la relaciones con los clientes y medidas objetivas de resultados de ventas, en un análisis de 601 relaciones de marketing estudiadas.

Se destacan dos recursos críticos para el éxito de la cooperación: la experiencia previa en la cooperación y la confianza. Es la conclusión a la que llega (Matthias

Fink and Alexander Kessler. 2009) después de una profunda investigación a gran escala en Austria, Eslovenia y Chequia. La conclusión del estudio se resume en que siendo verdad la importancia de la experiencia previa para construir en la organización la base de conocimiento indispensable, con todo, es mucho más importante todo lo que rodea a la construcción de la confianza (trust).

Como resultado del estudio subraya el autor que el éxito de la cooperación depende no solo de la cantidad de experiencia de cooperación, sino, sobre todo, de la calidad de la cooperación que se establece en razón de la “fuerza coordinadora” que se establece al poner las bases de la cooperación. Dado que la confianza se ha identificado como un mecanismo de coordinación viable, hay que liberar de su sanbenito de utópico a este concepto básico de las relaciones establecidas en la cooperación.

Las variables que se integran en la confianza se refieren a:

- La percepción que se tiene de la historia de los socios en estrategias de cooperación;
- Familiaridad o buenas relaciones entre los socios (Roessl, 1994).
- Reputación y relaciones personales; evitar el corto placismo como horizonte de la cooperación (Roessl, 1994);
- Autocontrol(Plassmann, 1974);
- Capacidad demostrada de tomar riesgos (Strohmayer, 1996);
- Capacidad de aguantar las frustraciones (Pleitner and Roessl, 1995);
- Implicación personal (Plassmann, 1974).
- Posibilidad de ser perdonado en los posibles fallos (Strohmayer, 1996).
- Voluntad percibida de sacar adelante el proyecto. (Becerra and Gupta, 2003; Kanter, 1995);
- Calidad de la comunicación establecida entre los socios de la cooperación (De Búrca, Fynes and Roche, 2004);
- Resiliencia; transparencia en la toma de decisiones; intensidad de la frecuencia de las relaciones;

En la literatura de la investigación de la confianza los indicadores que se utilizan como medición del éxito de la cooperación tienen que ver con:

- La calificación de los empleados;

- Índice de rotación del personal;
- La satisfacción del cliente
- Número de clientes compartidos;
- Evolución temporal de la participación en el mercado;
- Número de proveedores comunes;
- Evolución del cash-flow;
- Evolución del volumen de ventas;
- Productividad de las inversiones;

Es a estos mecanismos de coordinación, que son las bases de una exitosa estrategia de cooperación, de los que se está haciendo cada vez más eco la investigación de la estrategia empresarial basada en la cooperación. Estos mecanismos basados en la confianza son especialmente indicados en momentos como el presente de una gran turbulencia y dinamismo de los entornos empresariales. A este tipo de coordinación se le ha llamado “contrato relacional (Carson, Madhok and Wu, 2006), “confianza” (“trust” (Eberl, 2004), “compromiso” (Frey and Osterloh, 2002) o “Selbstverpflichtung” (Fink, 2005; Sydow and Windeler, 2000).

El estudio profundo de (Matthias Fink and Alexander Kessler. 2009) obtiene resultados que les hace mantener la hipótesis de que la ventaja competitiva conseguida por las estrategias de cooperación basadas en la confianza tienen un efecto positivo en el desempeño de la empresa. Mantienen además la hipótesis de que cuanto más se base en los mecanismos que derivan de una confianza como sistema de control de las estrategias de cooperación, mejor será el desempeño de la empresa. Mantienen, pues, la superioridad de la confianza sobre la experiencia de cooperación como recurso de éxito de una estrategia de cooperación; es decir, recalcan la importancia del perfil sicosocial de los agentes implicados en una estrategia de este tipo.

Sin embargo, las investigaciones realizadas sobre las estrategias de cooperación basadas en la confianza no han sido suficientemente investigadas todavía sobre todo en lo que se refiere a las PYMES:

- La muestra utilizada se basa todavía en respuestas muy limitadas.

- Aunque el modelo de investigación utilizado hasta ahora y cuyos constructos hemos definido más arriba, indica su consistencia, hace falta una investigación más amplia en otros entornos de economías no tan emergentes.
- La confianza depende mucho del perfil personal de los socios que entran en una estrategia de cooperación. Habría, pues, que investigar con más pares de socios para ver si se llega a los mismos resultados de desempeños positivos de las empresas que entran en el juego de esta clase de estrategia.

Desde esta perspectiva formulamos la siguiente proposición-hipótesis:

2.7.4 Proposición–hipótesis 4:

La ventaja competitiva conseguida por las estrategias de cooperación basadas en la confianza tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa.

2.8. Arquitectura del sector y modelo de negocio

Creemos que sirve de contrapunto para enriquecer el paradigma de modelo de negocio la investigación que se está realizando sobre la “Arquitectura del sector”. Ponemos como introducción al concepto el ejemplo de las tarjetas VISA: esta empresa gestiona una enorme y dispersa comunidad de empresas y particulares a través de una plataforma muy bien diseñada. Es una colección de tecnologías y estándares sencillos que proporcionan una eficiente estructura capaz de crear y compartir valor al realizar las transacciones mercantiles a través de un enorme ecosistema. VISA opera como k en ese sistema. El concepto de plataforma es aquí esencial para entender la dinámica (David Evans 2004) de una arquitectura en el ecosistema y las herramientas con las que juegan las empresas para estructurar la dinámica del sector.

La arquitectura se concibe como un conjunto de soluciones para los problemas o necesidades que han surgido en el sector y que se hacen disponibles a todos los miembros del ecosistema a través de un conjunto de interfases o puntos de acceso.

La arquitectura constituye el paquete de valor que las empresas distribuyen a través del ecosistema.

En esta línea de pensamiento del sector del automóvil se sitúan los motores eléctricos, los vehículos híbridos y los que utilizan biocombustibles, gases licuados y combustibles sintéticos. El desarrollo de estas tecnologías de menor impacto ambiental hacen de este sector uno de los de mayor potencial de reconversión en pro de la sostenibilidad. Pero hay que entender que esto sólo supone el inicio de una nueva trayectoria tecnológica en el sector de la automoción, guiada por el principio de eco-eficacia, que, por mediación del aprendizaje y los rendimientos crecientes que le son propios, irá incrementando tanto la eficiencia ambiental como disminuyendo el coste de producción. Está viendo la luz una sucesión de generaciones de vehículos cada vez más eficientes ambiental y económicamente. En la medida en que este proceso sea generador de rendimientos crecientes conforme madura el nuevo paradigma tecnológico, se acelerará la sustitución de los productos de las viejas generaciones de automóviles (tanto del antiguo como del nuevo paradigma tecnológico) y el empleo verde genuino no sólo avanzará en sus resultados ambientales, sino también en su difusión dentro del sector (OSE) 2010).

Tenemos el ejemplo de la Plataforma española de automoción, puesta en marcha a finales de marzo de 2006. El objetivo de la misma es servir de instrumento de desarrollo y seguimiento de iniciativas entre los diferentes actores implicados en la cadena de innovación del sector en España, para crear una cultura de innovación y una línea de trabajo común con el fin de aumentar la competitividad de las empresas del sector ante los nuevos retos que surgen, mediante la investigación, desarrollo e innovación en productos y procesos (Sernauto 2010)

Nos da también idea de la dinámica de arquitectura la plataforma de nanotecnologías lanzada oficialmente en noviembre de 2005, promovida por la Asociación de Industrias de las Tecnologías de la Información del País Vasco (GAIA, 2005).

Las Plataformas Tecnológicas son agrupaciones de entidades de un sector concreto lideradas por el sector que se unen para definir una Agenda Estratégica

de Investigación (Strategic Research Agenda, SRA) con la que dar respuesta a los problemas sectoriales, mejorando la competitividad e impulsando la investigación e innovación.

Las Plataformas Tecnológicas europeas se han ido creando por iniciativa de la Comisión Europea, desarrollando cada una de ellas sus homónimas en los Estados Miembros. En el caso de España, la Plataforma Tecnológica Europea de Seguridad Industrial (ETPIS) cuenta con una entidad espejo: la Plataforma Tecnológica Española de Seguridad Industrial (PESI). En la actualidad, en España existen más de 40 Plataformas Tecnológicas de diferentes ámbitos con las que PESI mantiene relaciones para favorecer la participación española en proyectos europeos.

Este mismo enfoque de arquitectura lo encontramos en La Red Europea de “Living Labs” (ENoLL 2010): es la federación internacional para estos laboratorios vivientes y actúa como punto de interfase voluntario establecido entre los laboratorios para cooperar en áreas de TICS e Internet de Futuro.

Del mismo modo, la Plataforma Tecnológica Mexicana es un medio de vinculación para la innovación en cooperación con Europa. A través de un ecosistema de redes especializadas de comunidades de la academia, el gobierno y la industria se han creado “Living Labs” con entornos reales de prueba y experimentación donde los usuarios y los productores co-crean innovaciones. Lo que permitirá a México, establecer una cooperación efectiva con las “Plataformas Tecnológicas Europeas ETP’s. (MTP 2010).

Las nuevas tecnologías que tienen un enorme potencial de recrear las soluciones que se entregaban al cliente hasta ahora en los nuevos coches, representan una verdadera amenaza a las plataformas establecidas por los fabricantes de coches ya que estas tecnologías implican cambios sustanciales en todos los miembros del ecosistema del Automóvil que utilizan esas plataformas. Esta clase de cambios fuerzan constantemente a las empresas del ecosistema a incorporar nuevas tecnologías en sus plataformas y a gestionar adecuadamente el impacto de estos cambios en el ecosistema.

La literatura sobre la integración tecnológica de los sectores es muy abundante y subraya la importancia de la innovación en la integración y la recomposición

del statu quo tecnológico del sector. Autores clásicos como R. M. Henderson, K. B. Clark (1990), Clayton Christensen y Rochard Rosembloom (1995) de integración tecnológica mantienen las tesis de que en un ecosistema los productos son una combinación de una gran variedad de tecnologías, componentes y procesos. Los inventos tienen que ser integrados en una multitud de diferentes productos y procesos para que puedan ser verdaderas innovaciones.

La dificultad de integrar las innovaciones en los miembros de un ecosistema ha sido subrayada por diferentes autores (M. lansiti. 1998) que ponen buenos ejemplos de empresas que no han logrado sobrevivir en momentos de discontinuidad tecnológica o de enfoque organizacional de modelos empresariales. (Cohen, W.M., Levinthal, O.A.1990).

Todos estos autores mantienen la tesis de la dependencia del éxito de la integración de la innovación en la arquitectura organizacional del éxito de integración de la empresa en el ecosistema. Las empresas que tienen éxito son aquellas que tienen interfases de conexión con el ecosistema bien diseñado y puesto al día. Son precisamente los conocimientos sobre las conexiones con el ecosistema las que se dejan escapar de las empresas en momentos de reducción de plantilla por problemas de crisis del sector. Con ellos se va muchas veces el conocimiento crítico de la empresa en cuanto a su dinámica de la cadena logística de aprovisionamiento y de contacto con los clientes y distribuidores del producto.

Se produce aquí la necesidad de adaptar la mejor organización de la empresa para incorporar las innovaciones del ecosistema. Las organizaciones de innovación creadas en base a líderes demasiado incrustados en las formas de hacer tradicionales de la empresa parece que no son los más recomendables para la integración que se pretende. Funcionan mejor grupos independientes liberados del organigrama tradicional de la empresa dotada de la misión de integrar una tecnología concreta del ecosistema innovado o de una forma empresarial renovada por una nueva capacidad del ecosistema.

De acuerdo a esta perspectiva de dinámica de investigación del sector del automóvil, creemos que en cuanto a la distribución de coches podemos hacer la siguiente proposición-hipótesis:

2.8.1. Proposición – hipótesis 5:

- **Las estrategias a nivel negocio del sector de distribución están variando de acuerdo a la marca de coche que se distribuye.**
- **La estrategia a nivel funcional de las agencias más utilizada es la de servicio.**
- **La estrategia del grupo cambia de acuerdo a la marca.**
- **Las estrategias a nivel corporativo de las agencias varían de empresa a empresa.**

2.9. Las alianzas estratégicas en el marco de modelo de negocio

La literatura de las alianzas estratégicas nos aporta un punto de vista importante a integrar en el paradigma de modelo de negocio.

El proceso de innovación empresarial está compuesto no sólo por el conocimiento que la empresa genera a través de sus programas y prácticas en I+D+i, sino también por la habilidad que las empresas poseen para adoptar tecnologías generadas por otras empresas. La colaboración inter-organizacional se ha revelado como una variable moderadora en la relación entre las prácticas de desarrollo de nuevos productos y el éxito de dichas prácticas (Sánchez, A., Pérez-Pérez, M, 2003).

El fenómeno de la cooperación empresarial por alianzas ha sido estudiado desde diversos marcos teóricos (Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. 2002). Sin embargo, el enfoque teórico más utilizado en el estudio de las alianzas estratégicas ha sido la Teoría de los Costes de Transacción. (Yasuda, H. (2004); (Chen. H. y Chen. Y. 2003). La lógica que está detrás de esta teoría es la minimización de costes de transacción. Bajo este marco teórico, sólo tiene sentido utilizar las alianzas cuando los costes en los que incurren las empresas

al cooperar son menores que los costes que deberían afrontar si operaran como empresas autónomas.

De entre las distintas aproximaciones que conviven en el seno de las alianzas estratégicas podemos decir que son dos las que han adquirido un peso específico importante:

- La Teoría del Aprendizaje Organizativo y
- La Teoría Basada en el Conocimiento.

Ambas defienden que los activos intangibles son la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles, tal como establecieron ya como tesis hacia el año 1994, Prahalad y Hamel. Lo que importa es asimilar activos que pueden ser aprendidos o asimilados a través de la cooperación. (Holtbrügge, O. (2004).

Pero la utilidad de las alianzas estratégicas no sólo reside en permitir el acceso a determinados activos. A través de la extensión y la combinación de los activos de las empresas socias, la colaboración proporciona la oportunidad de generar nuevos recursos, capacidades y/o competencias que cumplan con los requerimientos de la ventaja competitiva sostenible (Townsend, J. D. (2003). El efecto de la combinación de activos permite a los socios tomar ventaja de oportunidades emergentes y conseguir posiciones estratégicas formidables en el entorno global.

Desde finales de 1990 se ha comenzado a desarrollar una enorme línea de investigación centrada en el estudio de la creación y transferencia de conocimiento así como el aprendizaje en las alianzas estratégicas. En un importante conjunto de trabajos empíricos se ha analizado la transferencia de conocimiento a través de las alianzas, (Swap, W., Leonard, D., Shields, M., Abrams, I. 2001), (Dyer, J. H. y Nobeoka, K. 2000), partiendo de la premisa de que su efectiva transferencia externa, es decir, entre empresas colaboradoras, puede constituir una fuente de ventaja competitiva. (Eisenhardt, K.M. Y Santos, F.M. (2002).

El Enfoque Basado en el Conocimiento subraya la relevancia del conocimiento como fuente de ventajas competitivas, hasta tal punto que se considera como el activo estratégico más importante de la empresa. Claycomb, Dróge y Germain

(2001) identifican cinco características que distinguen al conocimiento de los recursos intangibles:

- No es fácilmente divisible,
- No es fácilmente apropiable,
- No es inherentemente escaso,
- Es regenerativo y
- Su valor puede aumentar con su uso.

Estas características distintivas del conocimiento explican que reúna en un alto grado los requisitos necesarios para ser un activo estratégico: especificidad, dificultad de transferencia, difícil codificabilidad y elevada complejidad y dependencia de la historia de la empresa.

Varios autores sostienen que es en la generación o adquisición de competencias a través de los acuerdos de cooperación, donde reside el valor de la cooperación empresarial y lo que le dota de sentido a la misma y que, por tanto, la influencia de las alianzas estratégicas en el desempeño empresarial dependerá de las competencias en conocimiento que sea capaz de crear. (César Camisón Zornoza; Montserrat Boronat Navarro; Ana Villar López 2006).

2.10. Integración de las TIC y las empresas de Internet

Una de las variables de más influjo en un futuro cercano en el ecosistema de la automoción será, pues, la de la integración o alianzas con las empresas que dominan las TIC y todo el mundo del Internet.

Existen numerosos estudios que proporcionan criterios acerca de cómo implantar una estrategia basada en las TIC y sus efectos en el ámbito del diseño de la organización interna y la gestión del cambio organizativo (Heracleous. L. y Barrett (2000), (Dewett, T. y Jones, g. r. (2001), (Raz. o. y Goldberg, A. (2006). Existen bastantes menos trabajos que hayan analizado cómo formular una estrategia basada en TIC: los trabajos se han centrado, sobre todo, en su implementación óptima. (Lapointe, L. y Rivard, s. (2005), (Hendricks. K. B.; Singhal. V. R. y Stratman. J. K. (2007).

Cabe señalar, sin embargo, una creciente y prometedora línea de investigación en torno al impacto y al análisis estratégico de las TIC desde el enfoque de la teoría de recursos y capacidades.

En España, esta línea de investigación, tanto a nivel teórico como empírico, se halla todavía en un estadio de desarrollo incipiente, si bien durante los últimos años ha aumentado el número de trabajos de investigación realizados (Canals, J. (2001); (Nieto, M. J. y Fernández, z. 2005); (López, J. L.; Minguela, B.; Rodriguez, A. y Sandulli, F. D. 2006). En todos estos trabajos e investigaciones se va dibujando una tipología de orientaciones en cuanto a posibles usos estratégicos de las inversiones en TIC y los factores clave para que éstos puedan llegar a constituir fuentes de ventaja competitiva y, por tanto, del crecimiento de la empresa. Con base en evidencias empíricas cuantitativas y cualitativas, los argumentos se centran en tres usos o aplicaciones estratégicas de las TIC:

- Mejorar la eficiencia interna de la empresa;
- Mejorar la atención a los clientes actuales; y
- Definir nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio.

Estas investigaciones muestran, además, que tales usos no son sustitutivos sino complementarios. El principal error en este sentido sería el de mantener los procesos de la empresa tal cual estaban anteriormente y simplemente incorporar directamente a ellos las nuevas herramientas TIC disponibles.

En relación con la consolidación de la base de clientes actuales de la empresa a través de TIC la literatura disponible pone de manifiesto la importancia de la interactividad, de tal forma que los clientes con los que ya cuenta actualmente la empresa interactúen más con ésta. Esta mayor frecuencia de interacción no sólo se consigue poniendo a su disposición nuevos o mayores canales de relación; también se consigue si, utilizando la información disponible, la empresa es capaz de introducir de manera regular y continua nuevos productos y/o servicios que encajen con las necesidades altamente cambiantes de sus distintos segmentos de clientes, las cuales son susceptibles de identificarse con un manejo más adecuado y sistemático de la información que ya posee o dispone la empresa.

En relación con la utilización de las TIC para ampliar mercados, los trabajos reseñados ponen de manifiesto la existencia de, al menos, dos vías a través de las cuales las empresas pueden expandir sus respectivos mercados:

- 1) el recurso a mercados abiertos con ofertas y reclamos que lleven a capturar y retener a nuevos clientes potenciales, o bien
- 2) la orientación hacia una más adecuada gestión de la red de relaciones ya consolidadas que puede movilizar la empresa.

Ambas constituyen, en realidad, dos vías complementarias a la hora de capitalizar y apalancar distintos recursos y capacidades organizativas y, con ello, las posibilidades del crecimiento empresarial a través de las inversiones TIC.

Otra conclusión y contribución relevante de la literatura en torno a las estrategias de TIC es descubrir la interrelación que existe entre las tres fuentes enumeradas de ventajas estratégicas respecto de la utilización de las TIC. En concreto, cabe plantear la existencia de hasta tres estadios distintos pero interrelacionados de desarrollo en la creación de valor con la adopción de las TIC:

- Un primer estadio donde estas herramientas se utilizan únicamente para mejorar la eficiencia de los procesos internos;
- Un segundo estadio en donde, además, se busca aprovecharlas para fidelizar a los clientes;
- Y, finalmente, un tercer estadio donde, además de las dos fuentes de ventajas anteriores, se utilizan las inversiones en TIC para atraer nuevos mercados de clientes y explorar-explotar nuevas oportunidades de negocio.

Así pues, las ventajas estratégicas asociadas al uso de las TIC e Internet, más que ser una tipología de ventajas independientes entre sí, constituyen en realidad una cadena entrelazada de ventajas estratégicas en la que para acceder al último estadio de desarrollo, deben haberse consolidado cada uno de los anteriores. De esta manera, para que la empresa pueda llegar a expandirse efectivamente hacia nuevos mercados de clientes y poder aprovechar así las nuevas oportunidades de negocio emergentes, hace falta disponer:

- en primer lugar, de un sistema eficiente de procesamiento de la información interna y externa (sistemas de comunicación con proveedores y clientes) y

- en segundo lugar, de una red de relaciones fuertemente consolidada con los socios y/o clientes actuales de la empresa que deben recibir siempre una adecuada atención y servicio.

2.10.1 Reflejos en el sector del automóvil

La forma en que los consumidores adquieren sus vehículos está cambiando, especialmente en el continente americano donde, aumentan las operaciones en internet y a través de intermediarios. Sin embargo, Asia prevé que el modelo tradicional de concesionarios se mantendrá con firmeza en los países de la zona. (General Motors Corporation, 2008)

También está alterando el panorama de la automoción la creciente popularidad de las tecnologías de "coche inteligente" (connected car); el 54 por ciento ha mencionado su importancia en comparación con el 22 por ciento que lo hizo en la encuesta de 2012 de KPMG. Se prevé que las empresas de tecnología lleven la delantera a fabricantes de equipos originales y proveedores Tier 1 en lo que respecta al control de la tecnología integrada para automóvil durante los próximos cinco años. (KPMG. 2012)

Proponemos la siguiente proposición-hipótesis:

2.10.2 Proposición-hipótesis 6:

Las estrategias de las agencias de distribución de coches varían de empresa a empresa debido a la utilización de las TIC.

2.11 Gestión del mercado y modelo de negocio

La existencia de un mercado potente en diversidad de configuraciones, productos y tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes de un sector concreto depende de la eficacia con que se gestionen las relaciones establecidas en el ecosistema.

Así, pues, la inteligencia de las oportunidades y dinámicas de crecimiento e innovación que ofrece un sector fuertemente integrado en un ecosistema, ya no se puede dejar en manos de un departamento o responsable de marketing de la

empresa. La gestión del mercado de ese sector concreto empieza a ser crucial para que la empresa pueda liderar con acierto su cadena logística, la distribución de sus productos, la investigación y el diseño de sus productos.

Aunque la aparición reciente de los sistemas de información “distribuidas” permite la formación de fuertes “comunidades” de negocio gracias a una muy barata posibilidad de acceso a toda la información que necesitan para ello, la verdad es que todavía no se está aprovechando esta potente arma de innovación y crecimiento de los mercados.

A continuación presentamos algunas de las dinámicas que van apareciendo en estos mercados integrados en un ecosistema muy integrado.

2.11.1 Mercados de N dimensiones.

Los dominios de mercado en los que tradicionalmente se han movido las empresas tenían dos dimensiones, los proveedores y los clientes. Es decir, todas las actividades que exige gestionar el proveedor de los materiales que componen el producto y las actividades que componen la distribución del producto al consumidor. Son, precisamente estas dos dimensiones las que han estallado obligando a las empresas de un ecosistema a la necesidad de incorporar la gestión económica de más ámbitos. (J.C. Rochet and J.Tirole. 2002).

En los mercados multidimensionales las barreras de entrada y las posibilidades de crecimiento van cambiando día a día. Son sistemas integrados donde van cambiando:

- los sistemas de aprovisionamiento energético,
- los entornos financieros tradicionales en los que se mueven,
- y las relaciones con otros sectores complementarios.

Son sistemas que atraen miles de proveedores de tecnologías, aplicaciones y configuraciones de las prestaciones tradicionales del sector. Estos mercados multidimensionales exigen una amplia gestión de proveedores de tecnología, nuevos agentes de desarrollos innovadores del producto, proveedores de servicios de financiación, de distribución y de mantenimiento.

2.11.2 Definir una clara estructura de gobernanza del mercado de los ecosistemas.

No es nada fácil diseñar una estrategia de cooperación con agentes externos a los límites de la propia empresa. Sin embargo en aquellas estructuras organizacionales que han supuesto un éxito empresarial se nota una gobernanza que ha sido capaz de equilibrar la cooperación de los miembros del ecosistema que me interesan dada mi posición de nicho en el ecosistema.

Las tres variables que integran la fórmula del éxito estratégico de estos entornos empresariales son: La discontinuidad, la evolución y la sostenibilidad.

En los albores del siglo veintiuno las estrategias de innovación y enfoque de las actividades de las empresas, incluso en sectores muy concentrados como los del automóvil, se han hecho muy difíciles de liderar. Lo que sobre todo ha crecido es el número de empresas con configuraciones tecnológicas, financieras y de marketing muy diversificadas en sectores relacionados con las empresas de un concreto ecosistema.

Esta masiva y dispersa actividad ha creado un fuerte incremento de las amenazas tradicionales del sector. Pero al mismo tiempo este crecimiento de muchos ecosistemas producido por las nuevas configuraciones tecnológicas e incluso culturales, ha sido un semillero impresionante de nuevas oportunidades estratégicas tanto en sistemas de producción como de distribución. Los que hicieron los cambios correspondientes en su estructura organizativa a tiempo son los que aprovecharon estas oportunidades. (James F. Moore.2012)

Los cambios estratégicos a introducir en un ecosistema altamente integrado en red como el sector del automóvil suponen dos visiones importantes:

- Primera, saber conservar aquella arquitectura de la empresa que supone la columna estratégica para la siguiente fase del ecosistema. Son actividades de la arquitectura empresarial con especial capacidad de adaptación y flexibilidad.
- Segunda, tener una buena información de las adaptaciones que las empresas k del ecosistema están realizando para hacer que sus plataformas sean más capaces de conectarse con sectores tecnológicos, financieros y

de marketing emergentes, y la forma como están creando la flexibilidad estratégica necesaria para el nuevo entorno de cambio.

Los ecosistemas más integrados y con capacidad de supervivencia son los que han hecho la transición desde una estrategia de integración vertical, inversión en incrementar la capacidad interna de la empresa, sistema propio de I+D+i y proyectos propios con infraestructuras en propiedad de la empresa, hacia un mundo de dependencias recíprocas, estrategias de integración tecnológica, sistemas de distribución cooperativos e inversión en nuevas capacidades de acuerdo a la estructura y dinámica de la demanda.

Ya no se trata, pues, de sobrevivir compitiendo, sino crecer colaborando en entornos inter-empresariales (Verónica Torrás, 2012).

2.11.3 CONCLUSIÓN Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata, pues, de plantear un contraste estadístico:

En la hipótesis nula H_0 afirmamos que la población de las agencias de distribución de coches en la ciudad de Monterrey que está bajo el paradigma de “modelo de negocio” tiene una rentabilidad que ha DISMINUIDO EN LOS ULTIMOS AÑOS frente a la Hipótesis alternativa H_1 que afirma que ha CRECIDO.

Contrastamos también la H_0 de que las Agencias de distribución de coches que están bajo el paradigma porteriano tienen una rentabilidad que ha DISMINUIDO EN LOS ULTIMOS AÑOS frente a la Hipótesis alternativa H_1 que afirma que ha CRECIDO.

Consideramos que las variables que entran en el contraste estadístico del paradigma de “modelo de negocio” son las siguientes:

- la confiabilidad del automóvil.
- el servicio en todo el país.
- las promociones de artículos y servicios gratis, como seguro, placas, tenencia, accesorios, servicios de mantenimiento, laptop.
- el poder de negociación de los clientes sobre las agencias distribuidoras.

- Las barreras de entrada de la industria de la distribución de distribución de automóviles en la ciudad de Monterrey.

Consideramos que las variables que entran en el contraste estadístico del “paradigma porteriano” son las siguientes:

- Precio,
- tecnología,
- funcionalidad, ,
- marca,
- desempeño,
- diseño,
- confiabilidad,
- Garantía,
- costo mantenimiento,
- financiamiento,
- artículos y servicios gratis,
- servicio,
- prueba de manejo

Para poder formular las variables que entran en cada uno de las orientaciones estratégicas formulamos las siguientes preguntas que fueron desglosadas en variables en contacto con los responsables de las agencias distribuidoras:

- ¿Qué tipo de FINANCIAMIENTO es el que más utiliza su Agencia?
- ¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL NEGOCIO que tiene su Agencia?
- ¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL de su Agencia?
- ¿Cuál es la ESTRATEGIA GENERAL DEL GRUPO a donde pertenece su Agencia de Automóviles?
- ¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO de su Agencia?

El cuestionario que sirvió de investigación con las agencias de distribución recoge todas estas variables tal como aparece en el Anexo.

CAPÍTULO 3

LA INDUSTRIA DE LA DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES

Contenido:

- 3.1 Sector segmentado muy similar en todo el mundo.
- 3.2 Estrategia de multimasas.
- 3.3 Ejemplos mundiales de la eficiencia de la estrategia de multimasas.
- 3.4 Un conjunto de problemas comunes y retos a pesar de algunas
Diferencias regionales
- 3.5 La guerra mantenida entre las distribuidoras
- 3.6 Diferencias entre la distribución de Estados Unidos y Europa
- 3.7 Otras consideraciones
- 3.8 Apéndice, la industria de la producción de automóviles.

3. LA INDUSTRIA DE LA DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES

Queremos presentar en este capítulo una panorámica general sobre la industria de la distribución de automóviles. Para ello nos basaremos, sobre todo, en los autores Graeme P. Maxton y John Wormald, en su libro *Driving Over a Cliff? Business Lessons from the World's Car Industry*.

En este capítulo, pues, nos fijáremos sobre todo en un análisis comparativo entre los Estados Unidos de América y los países de Europa.

En el caso de México, no existe literatura especializada sobre esta industria en particular. Sin embargo, hemos logrado recopilar una buena cantidad de información a través de las Asociaciones, como la Asociación de los Distribuidores a nivel nacional (AMDA), así como la Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León (ADANL). La información que aparece en el capítulo cuarto se refiere a la Industria Automotriz en México.

La red de distribuidores, denominados concesionarios, ha sido normalmente la forma de venta de los automóviles, previa autorización de la planta o fábrica. De esta forma surgen los Distribuidores autorizados o Concesionarios autorizados.

3.1 SECTOR SEGMENTADO MUY SIMILAR EN TODO EL MUNDO

Podemos decir que en el sistema de fabricación “push” de los automóviles, el anterior a la transformación realizada por el sistema Toyota, la distribución de automóviles se ha llevado a cabo a través de largas redes de relativamente pequeños negocios, de dueños independientes y de distribuidores con una franquicia.

Los distribuidores o concesionarios son medianos o pequeños, propiedad de familias, o dueños de negocios privados, normalmente con menos de cinco negocios.

También en México éste era el sistema predominante. Todavía existen este tipo de negocios familiares, que son, generalmente, dueños de una o varias concesionarias de una sola marca de vehículos. En el caso de México, y más específicamente en el caso de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, existen además de los concesionarios antes descritos, otros organizados con un modelo de distribución diferente. Comentaremos a continuación una nueva forma de organización ocurrida alrededor del cambio que supuso el modelo de fabricación justo a tiempo.

3.2 ESTRATEGIA DE MULTIMARCAS

El nuevo concepto de organización que se impone a partir de los finales de los años 1980 pone al cliente en el corazón de la empresa: desde ahí se moviliza y dinamiza todo el sistema. Y la palabra sistema es importante porque de lo que se trata es de concientizarse de que la rentabilidad de las inversiones depende de la buena gestión de la totalidad, es decir, de considerar la distribución no sólo como parte de este sistema, sino como el comienzo y el arranque que condiciona la rentabilidad del sector.

Es impresionante el cúmulo de nuevos conceptos de administración de empresas que se acuñan alrededor de la Total Manufacturing Management. Los autores japoneses revolucionan la gestión, orientando la rentabilidad de los sectores desde la administración de la totalidad basada en la satisfacción del cliente. Conceptos y autores como Imai Masaaki: Kaizen; Ishikawa, Guía del control de la calidad; Monden Yasuhiro, Producción justo a tiempo; Ohmae Kenichi, El arte del negocio japonés; Shingo Shigeo, El sistema de Producción de Toyota, constituyen un cambio de paradigma en el sistema de producción de los automóviles y en el concepto de rentabilidad del sector. La gran herramienta japonesa del QFD (Quality Function Deployment) arranca desde las necesidades del cliente para ir desplegando desde esa fuente la corriente de cambios que

desemboca en la mejora de la rentabilidad de todos los agentes que participan en el sector.

Desde esa nueva concepción queremos asomarnos a algunos de los datos que presentamos sobre la situación de la distribución en diferentes países, para situar ahí el punto de análisis de la distribución de los automóviles en la ciudad de Monterrey.

Nos hemos encontrado que, de hecho, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, hoy en día, existen dos grupos de empresas con una estrategia similar: nos referimos al concepto de multimarcas. A diferencia de lo que pasaba en épocas anteriores, estas multimarcas no se sitúan con una única marca concedida a un empresario o familia, que tenía a todos los demás como competidores.

Recientemente, la situación ha cambiado de tal manera que existen en la ciudad sólo dos grupos de compañías que sobresalen de las demás por tener una estrategia similar: nos referimos al Grupo Galería y al Grupo Car One. En ambos casos la estrategia es que los dueños son agencias distribuidoras de automóviles de diferentes marcas. Así se han constituido, comprando, a veces, las agencias a la competencia y, otras, por la construcción de sus propias agencias.

Aquí el cuestionamiento más importante y más interesante es el de cómo los fabricantes de automóviles han originado el paso de la situación anterior “push” a la actual de “pull”, con todos los cambios que trajo consigo para la rentabilidad y cambio de estrategia del sector de distribución de automóviles. Nos encontramos con algo nuevo con relación al pasado. Pero dentro del modelo Toyota, las empresas ensambladoras de automóviles han cambiado sus políticas y estrategias provocando una verdadera revolución en la distribución del sector.

Además de estos dos grupos importantes, en la ciudad de Monterrey existen empresarios o dueños propietarios de varias agencias distribuidoras de automóviles de diferentes marcas, pero no constituidos en grupo. Serían, de

alguna forma, reminiscencia del sistema de fabricación anterior. Administran y se localizan en lugares distintos. Las marcas que se manejan de esta forma son: Honda, Renault, y Fiat, por mencionar algunas. Aparecen como negocios diferentes, pero en realidad pertenecen al mismo dueño.

Aparte de los grupos antes mencionados como Grupo Galería y Grupo Car One, existe otro grupo denominado Autopolis, que maneja principalmente la marca Nissan, aunque distribuye también otras marcas. El Grupo Galería tiene actualmente las siguientes 8 marcas: 1.-Nissan, 2.-Chrysler, 3.-BMW, 4.-Mitsubishi, 5.-Subaru, 6.-Volkswagen, 7.-Suzuki, 8.-Seat. Grupo Car One, tiene actualmente las siguientes 6 marcas: 1.-Chrysler, 2.-Chevrolet, 3.-Ford, 4.-Mercedes Benz, 5.-Seat, 6.-Volkswagen. En el caso del Grupo Autopolis, su principal marca es Nissan, pero además tiene otras marcas como Renault y Chrysler. Recordemos que Chrysler, incluye las marcas Dodge y Jeep, que son divisiones de la misma compañía Chrysler.

Estos tres grupos son los que actualmente tienen la estrategia denominada multimarcas, que suponen una nueva situación en México.

Además como comentábamos antes, existe un empresario de Monterrey, que tiene varias distribuidoras de automóviles, pero que aparecen dentro del mercado como independientes, con diferentes marcas: Honda, Renault, Fiat. A este grupo de empresas se le ha denominado Grupo Plaza.

3.3.- EJEMPLOS MUNDIALES DE LA EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA DE MULTIMARCAS

Las agencias distribuidoras de automóviles de los Estados Unidos son las que, de acuerdo a Maxton (1995), utilizan los métodos más avanzados como organizaciones dedicadas a la distribución, seguidos después por las distribuidoras de Japón y del Reino Unido.

Vamos a dar un pequeño resumen de algunas cifras comparativas de los índices de productividad y las estadísticas de ventas de los distribuidores de automóviles en todo el mundo.

La media de ventas anuales por distribuidor estaría situada en el mundo en torno a un rango de 250 a 450 automóviles.

Se dan algunas excepciones a este dato global, como el caso de Mercedes Benz, con su red propia de distribuidores en Alemania y una productividad de ventas del doble del promedio mundial.

Otras excepciones podrían estar constituidas por Renault, Peugeot, y Citroen con sus extensas redes de pequeños sub-distribuidores o agentes en Francia.

En el caso de Alemania, se comenta que es una situación parecida, pero con una estructura de distribución menos extensa: unos 15,000 distribuidores principales, sobre todo propiedades familiares, además de sub- distribuidores y talleres de reparación.

Los distribuidores en Italia, le dan mucha más importancia a la venta de automóviles nuevos, y mucha menos importancia a la venta de automóviles usados, así como a los ingresos por reparaciones y servicio.

En cierto modo, la distribución en el Reino Unido es diferente. El líder de los fabricantes de automóviles en dicho lugar tiene menos distribuidores en comparación de los demás países de Europa. Aquí, el mercado de flotillas es muy importante. Representa aproximadamente el 70% de las ventas de automóviles nuevos. Los automóviles nuevos se venden a las agencias del gobierno, a las empresas públicas y a las empresas de servicio. Estas ventas de flotillas representan ventajas desde el punto de vista de los impuestos para ambas partes, es decir para las empresas y para los empleados de las empresas.

Existe la costumbre de que los ejecutivos cambien de coche cada dos o tres años. Además, para muchos de los ejecutivos, les incluyen los gastos de mantenimiento de estos automóviles.

Se puede afirmar en este caso, que las flotillas de automóviles y las compañías de ventas de automóviles, de alguna manera, han distorsionado el sector de la distribución en el Reino Unido.

Asimismo, la red de distribuidores de automóviles está altamente concentrada: las empresas públicas del Reino Unido son los principales dueños de las distribuidoras de automóviles.

Existen cifras como las siguientes: 100 distribuidores de automóviles son dueños de únicamente el 20% de los distribuidores. En cambio, el grupo de los primeros diez distribuidores tiene el control de un 40% del mercado.

Algunas empresas operan como grupos corporativos, debido a que a los fabricantes de automóviles no les permiten tener más de un número limitado de distribuidores de una determinada marca.

En general, se puede decir que el sistema de distribución en Europa aparece como inestable. Las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores se pueden describir como tensas. Se han presentado ciertas restricciones, como por ejemplo, la imposición de que las partes de automóviles sólo se surtan por aquellos que otorgan las franquicias.

El sistema total de distribución de automóviles ha sido afectado por grupos de consumidores que han logrado poner bajo sospecha y escrutinio a todo el sector, interesando a los gobiernos nacionales, así como la Comisión Europea. En gran parte, el malestar proviene de las notables diferencias en precio entre los estados miembros. A los intentos de la industria de restringir el derecho de los ciudadanos de la Comunidad Europea de poder comprar automóviles donde

ellos quieran dentro de la Comunidad, se han respondido con una nueva normativa del sector que va variando poco a poco.

En los diferentes análisis que se hacen del tema aparece el problema de la ineficiencia en costos del actual sistema, que supone un “plus” al precio del automóvil. Además, la rentabilidad de los distribuidores es baja y tiende a disminuir con el paso del tiempo.

Por otra parte, se da el fenómeno de que las empresas manufactureras invierten mucho esfuerzo y dinero para tratar de desarrollar y controlar su red de distribuidores. Se puede sintetizar la situación, diciendo que las empresas fabricantes de vehículos realizan un pronóstico de ventas y comercializan los automóviles a través de los distribuidores, con la ayuda de cuotas de ventas e incentivos. Los distribuidores empujan la venta, tomando en cuenta los inventarios que tienen, o a lo que pueden tener acceso de parte del fabricante. Esto hace que se vean forzados a dar descuentos excesivos y algunas otras clases de promociones relacionadas con el precio.

La situación en Estados Unidos es fundamentalmente similar. Aunque tiene algunas diferencias en cuanto a ciertas características de los acuerdos de la franquicia, la distribución de automóviles en los Estados Unidos de América, es estructuralmente, muy parecida. Existen algunos casos de compañías muy grandes, y pocas en número, con multifranquicias, generando muy buenos volúmenes de ventas.

La productividad de los distribuidores de EUA se considera muy parecida a la de los países en Europa. Se ha dado últimamente la opción de ofrecer varias marcas juntas, como una extensión lógica de las franquicias duales. Tenemos que destacar que una tercera parte de este tipo de negocios se encuentra en el estado de California.

En cuanto a la distribución en Japón, su sistema muestra algunas diferencias con respecto a otros países. Naturalmente, en el país de Toyota, cada fabricante

de automóviles trata de controlar muy de cerca a sus consumidores finales, pudiéndose decir que se trata de una venta puerta a puerta. Los canales de distribución se establecen por línea de automóviles dentro de cada marca: Toyota desarrolló: Toyota, Toyopet, Corolla, Auto y Vista como canales. Nissan tiene Nissan Motor, Sunny, Cherry y Princ., mientras que Honda tiene Clío, Primo y Verno.

Aunque este sistema de Japón tiene sus ventajas cuando el mercado nacional crece, la verdad es que apenas puede soportar sus elevados costos en épocas de mercado más tranquilas.

3.4.- UN CONJUNTO DE PROBLEMAS COMUNES Y RETOS, A PESAR DE ALGUNAS DIFERENCIAS REGIONALES

A pesar de las diferencias que existen en los mercados de los distintos países, existen algunos problemas y retos que son comunes a todas las regiones. Enumeramos algunos de ellos:

- La fuerte competencia de los automóviles japoneses ha creado serios problemas a los distribuidores occidentales.
- La red de distribuidores no está adecuadamente estructurada, en cuanto que no existe, en la mayoría de los casos, un verdadero empalme territorial. Las áreas urbanas están excesivamente bien servidas en comparación de las áreas suburbanas. Esta acumulación urbana es fuente de una fuerte competencia que, para el distribuidor, supone una excesiva presión en términos de descuentos.
- Aunque esto esté cambiando con el paradigma tipo “pull”, los distribuidores están obligados a realizar esfuerzos sobrehumanos para lograr las cuotas de ventas que les imponen los fabricantes de automóviles. Esto les obliga a tener disponible un enorme almacén.

- Las políticas de compensación del personal refuerza la importancia dada al volumen de ventas alto. Repercute esta política en las transacciones individuales, que son las que impactan en la lealtad de los consumidores que repiten la compra. Esta política cortoplacista provoca un alto grado de rotación de personal, siendo un impedimento para la construcción de relaciones con los consumidores de la empresa.
- Sólo los distribuidores más persistentes y mejor administrados desarrollan de manera sistemática sus mercados locales y sus bases de consumidores potenciales.
- Los distribuidores deben de identificar y prospectar a sus consumidores meta. Es la única forma de que puedan gestionar sus ventas en base a una mercadotecnia sugerida por un análisis del comportamiento del consumidor local (Gestión de mercados locales en América Latina: Dr. Allan Astorga Göttgens. ICCO).
- Las formas de distribución contempladas favorecen en exceso las prioridades del fabricante de vehículos, en contra de un crecimiento de servicios que generan valor agregado para el cliente. Esta es la única forma de poder establecer una estrategia de mantener a los consumidores de por vida. Es el modo también de favorecer el objetivo de reclutamiento, entrenamiento, y compensación del personal (Camilo Cruz: Liderazgo 101).
- La publicidad y la promoción debe ser consistente con la estrategia de mercadotecnia y posicionamiento de las marcas y de los productos (José Ignacio Domínguez: Posicionamiento y marcas).
- Los fabricantes de automóviles normalmente promocionan sus productos a través de los distribuidores. Los acuerdos con los distribuidores incluyen,

generalmente, objetivos de ventas y bonos basados en volumen, más que un enfoque de satisfacción del último consumidor.

- El gran reto se resume en la necesidad de incluir un tercer actor, el consumidor, en el binomio fabricante – distribuidor.

3.5.- LA GUERRA MANTENIDA ENTRE LOS DISTRIBUIDORES

- Los distribuidores compiten entre sí para conseguir las mejores relaciones con los fabricantes de automóviles. Cuando se hacen ventas de autos nuevos a grandes compradores, los automóviles se compran directamente del fabricante. Por otra parte, existe una fuerte competencia en el campo de los autos usados, en donde existen negocios especializados.
- Los talleres de reparación de automóviles generan también una fuerte competencia a los talleres de los distribuidores porque basan sus estrategias en la reducción de precios. La infraestructura de estos talleres es más sencilla y de menor costo que los talleres de servicio autorizados de los distribuidores. Es el caso de los talleres Midas, que también existen en México. De forma parecida compiten los talleres de hojalatería y pintura que establecen convenios con las compañías de seguros.
- Todos estos tipos de servicios son áreas de oportunidad para los distribuidores de automóviles, en donde pudieran tener ingresos adicionales a los que obtienen por la venta de automóviles nuevos, que quizás sea su principal ingreso.
- La participación en ingresos de los distribuidores de las ventas por servicio varían mucho de un país a otro: Alemania es de 65%, de 30% a 35% en el Reino Unido, y de un 25% a un 30% en los Estados Unidos.
- El área del taller de servicio de los distribuidores de automóviles es muy importante para los clientes, dueños de los automóviles, durante el periodo

de la garantía. Este periodo, que puede ser de un año o de dos años, depende mucho de cada marca en particular. Algunos distribuidores han empezado a ofrecer extensiones de garantía, ampliándolo hasta cuatro o cinco años mediante un pago adicional. De esta manera los distribuidores pueden tener a estos clientes cautivos por más tiempo. Lo que sucedía normalmente en el pasado es que los clientes, al término de la garantía, se cambiaban a talleres que ofrecían precios más accesibles.

- Los distribuidores de automóviles obtienen un fuerte apoyo de parte de los fabricantes de automóviles en las áreas de servicio. Son programas de entrenamiento con una amplia red de distribución de partes originales. Así, por ejemplo, una cadena de distribución nacional muy organizada en los Estados Unidos es NAPA, la cual se está introduciendo en México.

3.6.- DIFERENCIAS ENTRE LA DISTRIBUCIÓN EN ESTADOS UNIDOS Y EN EUROPA

Esta parte de la distribución de automóviles se basa fuertemente en el libro *Time for a Model Change, Re-engineering the Global Automotive Industry*, de los autores Graeme P. Maxton y John Wormald, Cambridge University Press (2004). Podemos entresacar como consideraciones más interesantes las siguientes:

- 1.- La comercialización de automóviles nuevos es controlada y protegida por los fabricantes de automóviles a través de una franquicia. Este derecho de los fabricantes de automóviles de poder escoger y controlar sus canales de distribución, es uno de los aspectos más importantes y distintivos de la industria de la distribución de automóviles.
- 2.- La protección de los fabricantes de automóviles sobre los canales de distribución y redes está cubierta normalmente por ley. En el caso de los

Estados Unidos de América, esta protección se encuentra dentro de la ley del estado correspondiente.

- 3.- En Europa, Block Exemption, exime al distribuidor franquiciante de las provisiones del Tratado de Roma. Este instrumento constitucional de la Unión Europea es considerado como una buena práctica pues permite negociar acuerdos de comercio verticales restrictivos.
- 4.- Estas excepciones han sido producto de enormes esfuerzos de negociación entre las partes, los fabricantes en Europa y los distribuidores en los Estados Unidos de América. Buscando la defensa del sistema de distribución de franquicias, la industria automotriz en Europa ha solicitado el mantenimiento del *status quo*. Se pretende llegar al sistema más parecido al resto del mundo, igualando las prácticas europeas y las americanas. Se comenta en la fuente consultada que la diferencia fundamental proviene de que Estados Unidos es un solo mercado, y con poca intervención de parte del Gobierno, mientras que el mercado de Europa es un mercado fragmentado en un conjunto de mercados nacionales y con mayor intervención gubernamental. Es patente un ambiente de mayor proteccionismo en el caso de la Unión Europea, que presenta enormes implicaciones para el futuro.
- 5.- El sistema de distribución de franquicias de los Estados Unidos de América está basado en las leyes acerca de la distribución. Estas leyes no permiten a los fabricantes de automóviles vender de manera directa, en especial cuando se trata de ventas de grandes volúmenes, como es el caso de venta denominada de flotillas a una empresa. Esto supone una gran ventaja para los distribuidores de automóviles. Estas leyes fueron negociadas de manera separada en cada uno de los Estados de la Unión Americana. Varía de un estado a otro. Su objetivo es proteger los derechos del consumidor. Sin embargo, en la actualidad también protegen a los distribuidores contra algún excesivo uso de poder de los fabricantes de

automóviles. Los distribuidores reciben la licencia o permiso cada año de las comisiones mixtas públicas y privadas de cada uno de los estados.

- 6.- Los distribuidores de los Estados Unidos tienen una mayor protección de parte de las leyes que sus contrapartes en Europa. Además, se han consolidado más a través del tiempo, además de que no dependen tanto de los ingresos provenientes de los servicios.
- 7.- Una gran diferencia con relación a Europa, es que los distribuidores de Estados Unidos están más concentrados: los 25 mejores distribuidores tienen ventas por 1.3 millones de automóviles nuevos por año, y controlan el 7% de todo el mercado. Auto Nation Inc., el grupo de distribuidores más grande tiene ventas cercanas a medio millón de automóviles, a través de 290 distribuidores, lo que implica más de 1600 por cada distribuidor.

3.7.- OTRAS CONSIDERACIONES

Como un resultado del balance de poder, los distribuidores de los Estados Unidos tienen menos restricciones en sus tratos comerciales. Pueden ofrecer descuentos de manera agresiva de acuerdo al inventario que tienen registrado. La mayoría de los anuncios de publicidad de los automóviles en los Estados Unidos es publicidad hecha por el distribuidor a través de la prensa local, en base a los productos y los precios.

Los distribuidores de automóviles en los Estados Unidos logran una mayor rentabilidad por la venta de automóviles nuevos que los distribuidores en Europa. Esto sugiere que un régimen de mayor libertad para los distribuidores puede ser más saludable que un régimen de mayor control. Esto, a pesar de tener un menor margen en los distribuidores de Estados Unidos, es decir un 7%, en comparación de Europa que se manejan con un margen de un 10%.

También tienen utilidades por otros rubros tales como el financiamiento y los seguros, de hecho hay mucha diferencia entre los dos contextos. La población de los distribuidores de Estados Unidos es mucho más pequeña que la de los distribuidores de Europa, de acuerdo a la fuente Internacional Car Distribution Handbook. Como resultado, los distribuidores de Estados Unidos, tienen una productividad más alta por número de automóviles nuevos vendidos cada año y el buen negocio que supone el financiamiento de la venta de automóviles.

Una de las características de esta industria la podemos resumir diciendo que la productividad se mide en términos de las ventas de automóviles nuevos, que es lo que finalmente buscan los fabricantes de automóviles. Sin embargo, la rentabilidad sube gracias a los servicios prestados. Europa presenta la imagen de un sector muy fragmentado en comparación de Estados Unidos, de acuerdo a la fuente: Michael Jackson, AutoNation, presentation to Automotive Fellowship International, 2002.

America's NationWide controla el 3.8% del mercado nacional de automóviles nuevos. Además, las 10 mejores cadenas controlan el 10% del mercado. En Europa el panorama es distinto aunque se acercan a ello los casos de Austria's Porsche Holdings, la cual tiene 61 distribuidores, 100 en Francia, 25 en Holanda, y algunos otros en Alemania. Europa del Este y Bélgica no poseen la cultura de tener grandes grupos distribuidores: Automobilgruppe Nord es el distribuidor más importante que existe en Alemania con 102 distribuidores.

Los grupos distribuidores más importantes de Europa son los siguientes: Porsche Holdings en Francia, el Grupo Quadis 100 en España, Car World Italia tiene 26 distribuidores, Kroymans Corporation tiene 62 en Holanda, con operaciones en Alemania y Bélgica, Grupo Santogal tiene el 35% de las ventas en Portugal con 52 distribuidores. El Reino Unido tiene la concentración más alta liderados por Pendragon con 132 distribuidores.

Los distribuidores de Estados Unidos operan en un mercado más competitivo. En Japón están más controlados por los fabricantes de automóviles.

Otra característica importante de los mercados de distribución de automóviles se refiere a la exclusividad de marca. En Europa el 70% de los distribuidores tienen la exclusiva de una marca. En algunos países, tales como Noruega, Suecia y Finlandia, el tener distribuidores de una sola marca no sería posible desde el punto de vista económico debido a la baja densidad de la población, pero estos países son una excepción.

Los distribuidores de los Estados Unidos, en su gran mayoría, representan a más de una marca. El número promedio de marcas en Estados Unidos es de 2.4, en cambio en los distribuidores de Europa el número promedio es de 1.2. Por su parte, en México tradicionalmente cada distribuidor representaba a una sola marca. No obstante, en la actualidad la situación ha cambiado de manera notable. Por ejemplo, en la ciudad de Monterrey todavía existen distribuidores que representan a una sola marca, pero, como hemos dicho más arriba, en los años recientes han nacido algunos grupos que manejan el concepto denominado multimarcas, como Grupo Galería. Este grupo tiene una gran variedad de marcas como: BMW, Mini, Subaru, Peugeot, Nissan, Volkswagen, Seat, Suzuki, Chrysler, Jeep, Dodge, Mitsubishi.

Además de este grupo, que es uno de los de mayor crecimiento en los últimos años en cuanto al número de marcas diferentes y en cuanto al número de distribuidores en la ciudad de Monterrey, otro grupo, Car One, tiene también varias marcas diferentes de automóviles: Chrysler, Jeep, Dodge, Volkswagen, Seat, Chevrolet, Ford, Mercedes Benz.

John Gapper, Financial Times (Septiembre 2003), describe la situación de una sola marca de la siguiente forma: cuando la persona entra a un distribuidor de una sola marca, car showroom, se muestran los automóviles y están colocados de una manera orgullosa, pulidos de una forma cuidadosa, las personas de

ventas se encuentran sentados en sus escritorios, ocupados en sus computadoras, la recepcionista los invita a sentarse en un sofá y les ofrece un café, mientras los clientes potenciales pueden observar algunos relojes de la marca del fabricante.

Los distribuidores de automóviles de los Estados Unidos tienen un 90% de la rotación de ventas en los vehículos, aproximadamente un 60% en automóviles nuevos y un 30% en automóviles usados.

La situación en el caso de Europa es diferente, ya que se tiene más dependencia del servicio prestado.

Otro aspecto interesante es el hecho de tener juntos en un solo local la venta y el servicio de automóviles de una sola marca, como sucede en Europa. En América del Norte es importante considerar el tratamiento que se da a la garantía. Con la firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, las garantías de los automóviles vendidos en México, tienen una garantía con validez en Estados Unidos, Canadá y México.

La cadena de venta y servicio es considerada una característica fundamental estructural y de operación dentro de la industria automotriz; la combinación de venta y servicio en un mismo lugar se considera una ventaja importante para el consumidor.

Para el distribuidor, el tener esta combinación de venta y servicio se considera de gran apoyo para la operación financiera, ya que el margen tan limitado que proporcionan los precios de los automóviles limita mucho la posibilidad de poder otorgar grandes descuentos a los consumidores, específicamente en la venta de automóviles nuevos.

Otro aspecto a considerar, en relación a los componentes, es que los proveedores de componentes de la industria automotriz sufren una gran presión

de parte de los fabricantes de automóviles en el mundo. Cada vez se exige más calidad y mejores precios trasladando los costos a los consumidores finales.

A los proveedores de componentes de la industria automotriz los podemos clasificar en tres grupos:

- Los denominados OE Business (Original Equipment Business), son los que surten a las líneas de ensamble, es decir las armadoras de automóviles.
- Los OES (Original Equipment Spares), son los que venden las partes a los fabricantes de los automóviles, pero no para la fabricación de los mismos, sino más bien para poder surtir partes de equipo original.
- Los IAM (Independent aftermarket), son los distribuidores de partes independientes.

Pues bien, entre el 20 y 25 % de las partes son diseñadas y elaboradas por parte de los fabricantes de automóviles. Entre el 75 y el 80% son adquiridas por los proveedores. De estos, los fabricantes de automóviles además de hacer los automóviles, distribuyen las partes a los distribuidores.

De esta forma, los fabricantes obtienen un elevado porcentaje del margen que producen las partes. Por esta razón, nos encontramos las ingentes inversiones que realizan los fabricantes de automóviles en los conceptos de una sofisticada y eficiente adquisición de partes, almacenaje, logística, catálogos y sistemas de tecnología de información.

Casi el 40% de los costos incluidos en la venta de las partes se debe al complejo negocio de organizar el surtido de los mismos: el ensamble y catálogo de las partes, el almacén y la logística de la distribución. Otro 30% es el costo de las partes compradas. Como margen de esta clase de operaciones estamos hablando de un suculento 30%.

Los negocios de las partes subsidian la escasa rentabilidad o pérdidas marginales en la operación de la venta de automóviles, según el estudio de McKinsey (Glen Mercer, McKinsey and Co., "Road Work Ahead", Automotive World Opinión, Junio- Julio 2000).

En Europa la gran mayoría de las operaciones de venta de automóviles se reduce a la venta de automóviles usados. Esto se considera normal en un mercado maduro y saturado, como es el mercado europeo. Las transacciones de automóviles nuevos sólo cubren una tercera parte de las operaciones dentro de la industria automotriz. En los Estados Unidos el 80% de los servicios postventa, y un 50% en el caso de Europa, son desarrollados por talleres independientes.

Los fabricantes de automóviles en Europa, por mucho tiempo, han dado la impresión de que la única alternativa de obtener una buena rentabilidad era la de controlar la cadena completa de ventas y servicio. No han logrado su objetivo ya que en el promedio de los países de Europa, la mitad del servicio actual, reparación y venta de partes, tiene lugar en el sector independiente, aftermarket.

En Estados Unidos, existe una gran falta de conexión entre las ventas y el servicio de los automóviles por la existencia de los IAM (Independent aftermarket) que son tan grandes como los OES (Original equipment spares). Además, en Estados Unidos, se da una fuerte desconexión entre los talleres de servicio de reparación complejos y los de rutina.

En el sector de los OES (Original equipment spares) no existe un monopolio. Los talleres técnicos de reparación más complejos, que no dependen de los fabricantes de automóviles, se surten de proveedores que les proporcionan sistemas y componentes.

La motorización en masa que en Europa se había iniciado en los años treinta, tuvo una destrucción casi total debido a la Segunda Guerra Mundial. La

recuperación se debió a que en los años cincuenta adoptó el modelo T, la producción en masa del Volkswagen Sedan, el Renault 4CV y el Dauphine, el Citroen 2CV, etcétera. Los mercados nacionales supusieron el gran auge del mercado del automóvil europeo con Volkswagen, Opel y Ford en Alemania, Renault, Peugeot y Citroen en Francia, Ford, Austin y Morris en el Reino Unido, Fiat en Italia, y SEAT, licencia de Fiat en España.

El sistema de distribución exclusivo jugó un papel importante en el concepto del auge de los mercados nacionales.

Algunas de las consideraciones que se hacen en la descripción del sector distribuidor del automóvil se pueden resumir de la siguiente forma:

- las funciones de servicio y refacciones son consideradas como el corazón económico de la distribuidora.
- Por ello, las empresas de distribución deben de estar bien equipadas, asegurando un servicio de calidad.
- Una de las condicionantes de este servicio de calidad es la existencia de unos buenos mecánicos, muy bien calificados en su preparación y entrenamiento, considerando los estándares que pide la planta.

De acuerdo al documento “Main Features and Potencial Consequences of the New Automotive Block Exemption Regulation”, comunicado en el Congreso Internacional FIGIEFA en Madrid, el día 22 de Noviembre de 2002, se ha producido una gran convergencia de distribución entre Estados Unidos y Europa. Las reglas de las multimarcas se parecen ya mucho a las de Estados Unidos, la protección de los distribuidores se considera como una fortaleza, aunque todavía no haya logrado las cuotas de EUA.

3.8 APENDICE DEL CAPITULO 3

LA INDUSTRIA DE LA PRODUCCION DE AUTOMOVILES

3.8 LA INDUSTRIA DE LA PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES

Durante el año de 2005, la producción mundial de automóviles, conocidos en Europa como Turismos, llegó a una cantidad de más de 46 millones de vehículos, lo que representó un 3.5% más que el año anterior.

Esto se pudo lograr, en parte, a una fuerte demanda de algunas regiones geográficas que tuvieron un crecimiento, se pudieron localizar en estas regiones, algunas de las fábricas de automóviles, debido a los bajos costos de producción y de mano de obra.

Se puede hacer notar que la fabricación de automóviles en la Unión Europea se ha reducido, ya que durante el año 2001, la producción representaba un 39% a nivel mundial, en cambio para el año 2005 tenía una participación de un 31.5%.

El caso de China ha sido diferente, ya que ha pasado de una participación de un 1.7% durante el año 2001, a un 6.6% para el año 2005.

Estos indicadores representan porcentajes anuales de una reducción de un 3% anual para el caso de la Unión Europea, y de un crecimiento de un 24.1% anual para el caso de China.

La producción mundial de los más de 46 millones de automóviles, se divide de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 4
PRODUCCIÓN MUNDIAL DE AUTOMÓVILES

PAÍS	No DE AUTOS	%
1. UNIÓN EUROPEA	14, 572, 043	32%
2. AMÉRICA	8, 962, 488	19%
Estados Unidos	4, 321, 272	9%
Canadá	1, 356, 198	3%
México	989, 840	2%
Brasil	2, 009, 494	4%
3. ASIA-OCEANÍA	19, 256, 295	42%
Japón	9, 016, 735	20%
Corea del Sur	3, 357, 094	7%
China	3, 078, 153	7%
4. ÁFRICA	320, 105	7%
5. RESTO DEL MUNDO	3, 062, 870	7%
TOTAL EN EL MUNDO	46, 173, 801	100%

Título: Producción más ensamblaje

Fuente: OICA

Además, esta tabla muestra las 5 principales zonas geográficas del mundo en donde se manifiesta la producción mundial de vehículos. Estas 5 áreas geográficas son: 1.-La Unión Europea, 2.-América, 3.-Asia-Oceanía, 4.-África y 5.-el Resto del Mundo.

También se muestra a continuación otra tabla en donde se mencionan los principales países productores de vehículos durante el año de 2005. De acuerdo a los datos de ANFAC, de la OICA, y de las Asociaciones de Fabricantes de los países considerados, los principales países productores de automóviles durante el año de 2005 fueron los siguientes:

Tabla 5

PAÍS	Nº DE AUTOS	% PART. MDO.
1.-Japón	9, 016, 735	20%
2.-Alemania	5, 350, 187	12%
3.-Estados Unidos	4, 321, 272	9%
4.-Corea del Sur	3, 357, 094	7%
5.-Francia	3, 112, 956	7%
6.-China	3, 078, 153	7%
7.-España	2, 098, 168	5%
8.-Brasil	2, 009, 494	4%
9.-Reino Unido	1, 596, 296	3%
10.-Canadá	1, 356, 198	3%
11.-Italia	725, 528	2%

Título: Principales países productores de automóviles durante el año de 2005

Fuente: Elaboración ANFAC en base a datos de OICA y Asociaciones de Fabricantes de los países considerados.

De estos países es muy importante la producción de Japón durante el 2005, ya que es el país número uno en la lista de producción a nivel nacional, con una participación de un 20% de la producción mundial de automóviles.

A continuación presentamos la tabla de producción de automóviles de Japón, que, como decimos, es el país líder a nivel mundial.

Tabla 6**PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES EN JAPÓN EN EL AÑO 2005**

MARCAS	Nº DE AUTOMÓVILES	%
1.-Toyota	3, 374, 526	37%
2.-Nissan	1, 221, 086	14%
3.-Honda	1, 213, 352	13%
4.-Suzuki	921, 008	10%
5.-Mazda	806, 064	9%
6.-Mitsubishi	555, 540	6%
7.-Daihatsu	539, 206	6%
8.-Fuji	385, 953	4%
9.-Isuzu	0	0%
10.-Otras Marcas	0	0%
TOTAL	9, 016, 735	100%

Título: Producción de automóviles en Japón en el año de 2005

Fuente: Elaboración ANFAC en base a datos JAMA.

Como se puede apreciar en esta tabla, la marca Toyota es muy importante a nivel mundial, y también en su país de origen Japón, ya que durante el año 2005 ocupaba el primer lugar en producción de automóviles, con una participación de mercado de un 37%.

Por otro lado, otras empresas que tienen una participación de mercado muy similar son Nissan y Honda. De estas marcas la que más destaca en México y en concreto en la ciudad de Monterrey es Nissan, cuya participación es de un 30% en dicha ciudad.

De las demás empresas, algunas de ellas tienen poca participación en México, debido principalmente a su reciente llegada, como el caso de las marcas Suzuki, Mazda y Mitsubishi. Aunque Toyota y Honda son muy importantes a nivel de su

país y a nivel internacional, el haber llegado hace poco tiempo a México hace que todavía su participación de mercado no sea tan fuerte como el caso de las empresas americanas, que ya tienen muchos años en el mercado mexicano.

Tabla 7

PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES EN ALEMANIA EN EL AÑO 2005

MARCAS	Nº DE AUTOMÓVILES	%
1.-VOLKSWAGEN	1, 086, 477	20%
2.-DAIMLERCHRYSLER	969, 510	18%
3.-BMW	847, 392	16%
4.-FORD	817, 971	15%
5.-OPEL	778, 360	15%
6.-AUDI	773, 575	14%
7.-PORSCHÉ	76, 902	1.44%
TOTAL	5, 350, 187	100%

Título: Producción de automóviles en Alemania en el año 2005

Fuente: Elaboración ANFAC en base a datos VDA.

En el caso de Alemania se puede apreciar que la marca de automóviles Volkswagen es la más fuerte, ya que tiene un 20% de participación.

Se pueden señalar otras marcas con una buena participación de mercado, como son Daimler Chrysler, BMW, Ford, Opel y AUDI, con participaciones muy similares.

Otra observación importante es el hecho de que algunas de las marcas que dominan el mercado en Alemania, también son muy fuertes en el mercado nacional de México y de la ciudad de Monterrey. Tal es el caso de las marcas Volkswagen, Daimler Chrysler, Ford y Opel en automóviles subcompactos y compactos, y de las marcas BMW y AUDI en automóviles de lujo.

Tabla 8**PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES DE ESTADOS UNIDOS EN EL AÑO 2005**

MARCAS	Nº DE AUTOMOVILES	%
1.-General Motors Group	1, 153, 358	27%
2.-Ford Motor	584, 637	14%
3.-Honda	581, 063	13%
4.-Chevrolet	572, 058	13%
5.-Ford	472, 991	11%
6.-Toyota	509, 127	12%
7.-Nissan	383, 252	9%
8.-Daimler Chrysler Group	325, 632	8%
9.-Autoalliance	272, 632	6%
10.-Nummi	248, 438	6%
11.-Pontiac	228, 452	5%
12.-Dodge	228, 333	5%
13.-Cadillac	169, 202	4%
14.-Lincoln-Mercury	111, 646	3%
15.-Saturn	110, 078	3%
16.-Chrysler	97, 299	2%
17.-Hyundai	91, 218	2%
18.-Subaru	87, 151	2%
19.-Buick	73, 568	2%
20.-Mitsubishi	64, 934	2%
21.-BMW	19, 830	0.5%
TOTAL	4, 321, 272	100%

Título: Producción de automóviles de Estados Unidos en el año 2005

Fuente: Elaboración ANFAC en base a datos WARDS.

Para el año de 2005, la participación de General Motors era muy importante en los Estados Unidos, ya que llegó a tener una tercera parte de todo el mercado

de automóviles, lo cual es muy destacable teniendo en cuenta que es un mercado muy competido con marcas nacionales y extranjeras de reconocimiento mundial.

En el 2005 las marcas de Toyota y Honda llegaron a los niveles de participación de marcas importantes en los Estados Unidos como son Ford y Chevrolet.

Existen marcas nuevas que tienen poca participación de mercado en los Estados Unidos, como las marcas Mitsubishi, Subaru, Hyundai. Estas marcas también tienen poca participación en el mercado mexicano.

Se hace la aclaración de que estas cifras se refieren a la producción de automóviles en los países más importantes, tomando en consideración los países que presentan un mayor volumen de producción de automóviles en todo el mundo.

Tabla 9

PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES EN COREA DEL SUR EN EL AÑO 2005

MARCAS	Nº DE AUTOMÓVILES	%
1.-Hyundai	1, 469, 757	44%
2.-KIA	1, 000, 140	30%
3.-Daewoo	632, 858	19%
4.-Ssangyong	135, 901	4%
5.-Otras Marcas	118, 438	4%
TOTAL	3, 357, 094	100%

Título: Producción de automóviles en Corea del Sur en el año 2005

Fuente: Elaboración ANFAC en base a datos KAMA.

De estas marcas de automóviles de Corea del Sur, la única que ha llegado a México es Hyundai, y no lo ha hecho de manera directa, sino que la distribución ha sido a través de los distribuidores Chrysler. Sólo se comercializan algunos de los modelos, los cuales se distribuyen con la marca Dodge. De hecho Hyundai y

Chrysler son socios, de tal manera que por esa razón los distribuidores Chrysler en México pueden comercializar esta marca a través de sus agencias en el país.

De acuerdo a la información de la tabla anterior, se puede observar que la marca Hyundai, es una marca con una gran participación de mercado en Corea del Sur, ya que tiene una participación de mercado de 44%. Representa casi la mitad de todo el mercado automotriz de Corea del Sur.

Además se puede observar que KIA y Daewoo tienen entre las dos el 50% de participación de mercado, KIA con un 30% y Daewoo con un 19%, lo que representa un mercado tipo oligopolio, en donde 4 empresas dominan el mercado automotriz de Corea del Sur.

Tabla 10

PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES EN FRANCIA EN EL AÑO DE 2005

MARCAS	Nº DE AUTOMÓVILES	%
1.-Grupo PSA	1, 761, 280	57%
Peugeot	1, 155, 292	37%
Citroen	605, 988	19%
2.-Renault	1, 042, 611	33%
3.-Toyota	180, 643	6%
4.-Smart	77, 015	2.5%
5.-Otras Marcas	37, 390	1.2%
6.-Fiat	8, 304	0.3%
7.-Lancia	5, 713	0.2%
TOTAL	3, 112, 956	100%

Título: Producción de automóviles en Francia en el año de 2005

Fuente: Elaboración ANFAC en base a datos CCFA.

En el mercado de automóviles de Francia, podemos observar que el Grupo PSA es un grupo muy fuerte, ya que su participación de mercado en la producción de automóviles es de un 57%. De las dos marcas que tiene este grupo, una de ellas es la más fuerte con una participación de un 37%, que es el caso de la marca Peugeot, y la otra marca Citroen tiene una participación de un 19%.

La participación de Renault en la producción de automóviles en Francia representa una tercera parte de toda la producción nacional.

Peugeot y Renault tienen presencia en el mercado mexicano. Son marcas de reciente ingreso a México, aunque hay que hacer la aclaración de que Renault ya estuvo antes, pero se retiró en el año de 1985. Acaba de regresar al mercado automotriz mexicano.

Tabla 11

PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES EN ESPAÑA EN EL AÑO 2005

MARCAS	Nº DE AUTOMÓVILES	%
1.-Grupo Volkswagen	596, 508	28%
SEAT	384, 896	18%
Volkswagen Navarra	211, 612	10%
2.-Renault España	416, 592	20%
Valladolid	164, 727	8%
Palencia	251, 865	12%
3.-General Motors España	386, 169	18%
4.-Ford España	372, 777	18%
5.-Peugeot Citroen España	282, 985	13%
Centro Vigo	166, 116	8%
Centro Madrid	116, 869	6%
6.-Nissan Motor Ibérica	27, 310	1.3%
7.-Daimler Chrysler España	15, 827	.7%
TOTAL	2, 098, 168	100%

Título: Producción de automóviles en España en el año 2005

Fuente: Elaboración ANFAC

En España, el Grupo Volkswagen tiene una participación importante. Volkswagen y Seat representan una tercera parte de la producción nacional. Volkswagen desde hace mucho tiempo opera en México. Es una de las 5 marcas importantes en nuestro país. Seat tiene un ingreso reciente al país.

Renault de Francia tiene una participación destacable en la producción de automóviles, ya que ocupa una quinta parte de la producción nacional en España.

General Motors y Ford tienen una producción muy similar a Renault. Estas empresas procedentes de Estados Unidos también muestran una participación significativa en México: forman parte de las 5 marcas que estuvieron en el mercado mexicano durante muchos años, junto con Chrysler, Nissan y Volkswagen.

Echando un vistazo a los años más recientes, vemos que desde 2005 hasta el 2007, la producción de automóviles a nivel mundial en los principales países, incluido México, ha ido creciendo fuertemente. Fue en 2008 cuando la industria automotriz se vio afectada por la depresión económica mundial. Son conocidas las fuertes tasas de desempleo originadas y la crisis sufrida por las grandes marcas estadounidenses muy sólidas en el pasado pero que, sin embargo, se vieron obligadas a solicitar apoyo económico del gobierno, como por ejemplo General Motors, Ford Motor Company y Chrysler. Este ha sido también el caso de las grandes empresas constructoras de automóviles de todo el mundo.

La industria automotriz a nivel mundial ha sido una de las industrias más afectadas por esta crisis económica. No ha sido ajena a ello la situación de México. No podía ser de otra forma, ya que la mayoría de las marcas de las empresas ensambladoras del mundo tienen agencias distribuidoras de automóviles en México.

CAPÍTULO 4

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

Contenido:

- 4.1 Introducción.
- 4.2 Estadísticas de venta para el año 2005 en todo el país.
- 4.3 Ventas de automóviles por segmento en 2009 en Monterrey.
- 4.4 Ubicación de las empresas

4. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

4.1 INTRODUCCIÓN

La Industria automotriz en México ha cambiado mucho en la última década. Después de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos de América, Canadá y México, las condiciones cambiaron de forma notable. Con la firma de tratados con otros países de Europa, empezaron a llegar al país los automóviles europeos. Su ritmo de llegada es el que describimos a continuación.

De acuerdo a las cifras de la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), en las estadísticas sobre ventas al público anuales, en el año de 1994 existían en el país tan sólo 5 marcas de automóviles: Chrysler, Ford, General Motors, Nissan, y Volkswagen.

Estas 5 marcas llevaban ya mucho tiempo de presencia en México. Mercedes Benz, que ha vuelto al país después de haberse retirado, completa las seis marcas con que nos encontramos en la industria automotriz en México en el año de 1994.

Para 1995, se incorporan la firma alemana BMW, y también la japonesa Honda. Con la llegada de estas 2 nuevas marcas y la de Porsche en el año 1996 se llega a las nueve marcas.

En el año 1997, la marca Audi empieza a competir en el segmento de automóviles de lujo con Mercedes Benz y BMW. Esta presencia de diez marcas es fiel reflejo de la apertura de la economía mexicana en estos años.

Durante el 1998, siguen llegando nuevas marcas de automóviles, tal es el caso de Jaguar, que pertenece al segmento de automóviles de lujo. En el año de 1999, llega Volvo para posicionarse también en el sector de automóviles de lujo.

Con la llegada del año 2000, sigue creciendo el sector con la entrada de Peugeot, de Francia. Esta meta de 13 marcas supone un ritmo de crecimiento de una marca nueva cada año en el sector automotriz mexicano.

En el año 2001 y 2002 se incorporan Land Rover, Renault, Seat, y Mini, además de las vans de Mercedes Benz. En el 2003, se incorporan las marcas: Lincoln, MG Rover, Mitsubishi, Smart, y Toyota. Este año fue muy importante para la industria automotriz, ya que llegaron al sector otras cinco nuevas marcas, llegando a totalizar 22, que supusieron un auténtico posicionamiento del sector automotriz en México.

Entre el 2004 y 2006 sigue el crecimiento con la incorporación de Acura, en el 2004, Mazda y Suzuki, en el año 2005, y Fiat y Subaru en el 2006.

Como conclusión podemos decir que en 12 años se incorporaron 21 marcas nuevas en el mercado mexicano, lo que da a entender la importancia del enorme crecimiento del sector que se dio durante estos años.

4.2 ESTADÍSTICAS DE VENTAS PARA EL AÑO 2005 EN TODO EL PAÍS

De acuerdo a las estadísticas de la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), las ventas totales de automóviles en la República Mexicana, durante el año de 2005, fueron de 1,131,708 unidades.

Dentro de la segmentación que se presenta en el mercado denominado masivo, en donde están los automóviles más económicos del mercado, se vendieron un total de 970,898 unidades, lo que representa el 86% del mercado total. Por lo tanto, es el segmento en donde está la gran mayoría de los consumidores de la industria automotriz.

En cuanto al consumo de automóviles, en el segmento denominado medio, se vendieron la cantidad de 132,827 unidades, que representa un 12% del mercado total de ventas de la industria automotriz.

Y por último, se encuentra el segmento denominado de lujo, en donde se vendieron 27,983 unidades, lo que representa un 2%, del mercado total de automóviles.

Del mercado masivo se puede apreciar, en base a las estadísticas, que 5 marcas representan el 86% del mercado total y además estas 5 marcas representan un 98%, del mercado masivo, lo que las hace muy importantes por su participación en las ventas del sector en número de unidades.

Estas marcas son: General Motors, Nissan, Ford, Volkswagen y Chrysler. El resto de las marcas de este sector, que son Seat y Suzuki, no representan una venta importante por ser marcas muy recientes, por lo cual no son muy representativas en cuanto a ventas se refiere. Tal vez en un futuro puedan figurar más.

En el mercado medio se puede apreciar que 5 marcas de todo este segmento representan el 12% del mercado total, y además estas 5 marcas representan el 98% del segmento de mercado medio de la industria automotriz en todo México.

Estas 5 marcas de las cuales hablamos son las siguientes: Honda, Toyota, Renault, Peugeot, y Mitsubishi. Otras marcas que se encuentran dentro de este segmento son: Mazda, Smart, y Mini, las cuales han tenido una reciente llegada al mercado mexicano, y tal vez por esta razón no figuran con ventas importantes dentro del sector.

Por último, tenemos el segmento de automóviles de lujo, en donde 5 marcas son las que representan tan sólo el 2% del mercado total de la industria automotriz en México. Además, estas 5 marcas representan el 80% del segmento de

automóviles de lujo, lo que hace que sean representativas del segmento, de acuerdo a las ventas anuales de cada una de ellas.

Las 5 marcas más representativas del segmento de automóviles de lujo son las siguientes: BMW, Mercedes Benz, Lincoln, Audi y Volvo. Existen otras marcas dentro de este segmento, las cuales no figuran con ventas importantes, por ejemplo Acura, Land Rover, Porsche, Jaguar, y MG Rover.

Las estadísticas antes vistas pertenecen a la industria automotriz en toda la República Mexicana, según datos de la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz).

Después de haber analizado los datos de la industria automotriz a nivel nacional, en seguida se hará un análisis de las estadísticas de la industria automotriz de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. En dicha ciudad es donde se va a llevar a cabo el estudio empírico, a través de la aplicación de cuestionarios a los gerentes de las agencias distribuidoras de automóviles del estado de Nuevo León.

Según las estadísticas de la AMIA, en la Ciudad de Monterrey se tuvieron ventas totales de automóviles por un total de 40,015 unidades durante el año de 2005. Los segmentos en los cuales se divide el sector automotriz en México y en Monterrey, así como las ventas de cada segmento, son los siguientes:

Tabla 12

VENTAS DE AUTOMÓVILES POR SEGMENTO EN 2005 EN MONTERREY

1.- Segmento de Subcompactos	23,831 unidades (59.5%)
2.- Segmento de Compactos	11,006 unidades (27.5%)
3.- Segmento de Lujo	4,590 unidades (11.4%)
4.- Segmento Deportivos	588 unidades (1.4%)
Total de automóviles	40,015 unidades (100%)

Título: Ventas de automóviles por segmento en 2005 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2006)



Figura 2: Estadísticas de ventas para el año 2005 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

4.2.1 ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS

Este segmento de mercado integra los automóviles más económicos de todo el sector automotriz, es en donde se encuentra la mayoría de los consumidores de acuerdo a las ventas del sector.

La distribución de las ventas de las marcas más importantes la vemos reflejada en el siguiente cuadro:

Tabla 13

VENTAS DE SUBCOMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2005

MARCA	VENTAS	%/SUBCOMPACTOS	%/TOTAL
1.- Nissan	8,366	35.10%	20.91%
2.- General Motors	4,883	20.49%	12.20%
3.-Ford Motor Co	2,820	11.83%	7.05%
4.-Daimler Chrysler	2,230	9.35%	5.57%
5.-Volkswagen	2,103	8.82%	5.26%

Título: Ventas de subcompactos en Monterrey durante el año 2005

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

En este segmento destacan, como se observa, cinco marcas de vehículos, que representan un 60% de participación de mercado de todo el sector automotriz de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

Las ventas de estas cinco marcas representan el 86% de participación de mercado de todo el segmento de subcompactos. La gran mayoría de las ventas están situadas en este segmento.

En este segmento de subcompactos existen otras marcas que no tienen una alta participación de Mercado, pero que empiezan a tener ya presencia en el sector a pesar de su reciente entrada en el mercado mexicano.

En la tabla siguiente se mencionan las marcas adicionales y sus ventas en el año 2005:

Tabla 14

MARCA	VENTAS	%/SUBCOMPACTOS	%/TOTAL
6.-Seat	1,468	6.16%	3.67%
7.-Peugeot	1,243	5.22%	3.11%
8.-Renault	539	2.26%	1.35%
9.-Toyota	81	0.34%	.020%
10.-Smart	52	0.21%	0.13%
11.-Mini	45	0.18%	0.11%
12.-Mitsubishi	1	0.00%	0.00%

Título: Marcas adicionales y sus ventas en el año de 2005

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

En relación a las ventas y a la participación de mercado de las diferentes marcas que están compitiendo en este segmento, podemos sacar las siguientes conclusiones:

4.2.2 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS

- Cinco marcas dominan el segmento de mercado de subcompactos en Monterrey.
- Estas cinco marcas son las que tienen más tiempo dentro del mercado mexicano.
- Las marcas de reciente llegada tienen ventas bajas en la ciudad de Monterrey.
- La marca Nissan tiene una participación importante, 35% del segmento de subcompactos y 21% de todo el sector automotriz en Monterrey.

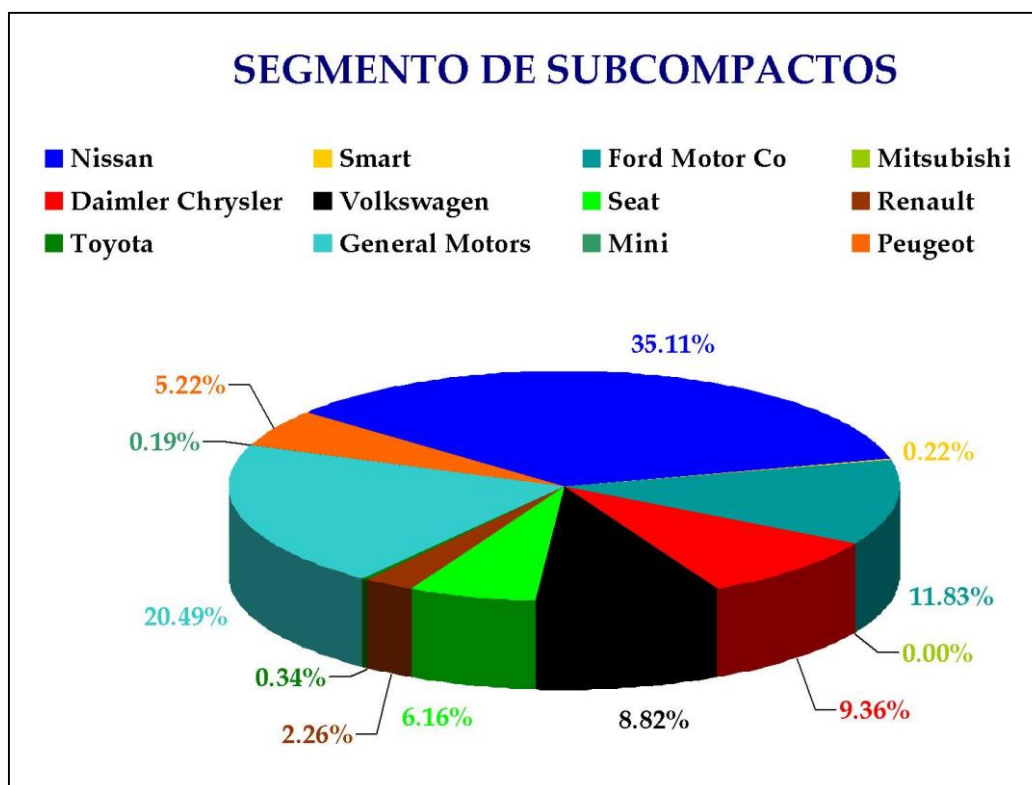


Figura 3: Segmento de Subcompactos

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

4.2.3 ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE COMPACTOS

En este segmento se encuentran los automóviles de tipo familiar, considerados como los automóviles que integran el segmento de medianos. Son automóviles de más alto precio que los subcompactos, y considerados como autos medianos por muchas personas y buenos para el tráfico de la ciudad.

En este segmento se vendieron 11,006 automóviles, el año de 2005, en la ciudad de Monterrey, representando el 28% de participación de mercado de todo el sector automotriz en Monterrey.

Las principales marcas que dominan este segmento son las mismas seis que tienen mayor participación de mercado en el segmento de subcompactos. En la siguiente tabla se muestran las principales marcas y sus ventas en el año 2005:

Tabla 15

MARCAS	VENTAS	%/COMPACTOS	%/TOTAL
1.- Daimler Chrysler	2,446	22.22%	6.11%
2.- Nissan	2,001	18.18%	5.00%
3.- General Motors	1,749	15.89%	4.37%
4.- Volkswagen	1,286	11.68%	3.21%
5.- Ford Motor Co	929	8.44%	2.32%

Título: Principales marcas y sus ventas en el año 2005

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

Existen otras marcas en este segmento de compactos, cuyas ventas y participación de Mercado no destacan tanto; se mencionan a continuación dada su presencia en el segmento de compactos:

Tabla 16

MARCAS	VENTAS	%/COMPACTOS	%/TOTAL
6.-Honda	746	6.78%	1.86%
7.-Renault	604	5.49%	1.51%
8.-Peugeot	380	3.45%	0.95%
9.-Toyota	343	3.12%	0.86%
10.-Mitsubishi	219	1.99%	0.55%
11.-Mazda	191	1.74%	0.48%
12.-Suzuki	57	0.52%	0.14%
13.-Mercedes Benz	29	0.26%	0.07%
14.- Seat	26	0.24%	0.06%

Título: Marcas en segmento de compactos, cuyas ventas y participación de Mercado no destacan tanto.

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

Vistos los números que hemos manejado, podemos sacar las siguientes conclusiones de las ventas concretas de este sector.

4.2.4 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES COMPACTOS

- La mayor participación de mercado de este segmento (76%) está representada por 5 marcas.
- Las marcas que dominan el mercado son aquellas con más antigüedad en México.
- La marca dominante del segmento es Daimler Chrysler, con un 22% de participación.
- Las marcas más recientes tienen una participación minoritaria dentro del segmento.
- De las marcas recientes, la que más participación tiene es Honda con casi un 7%.

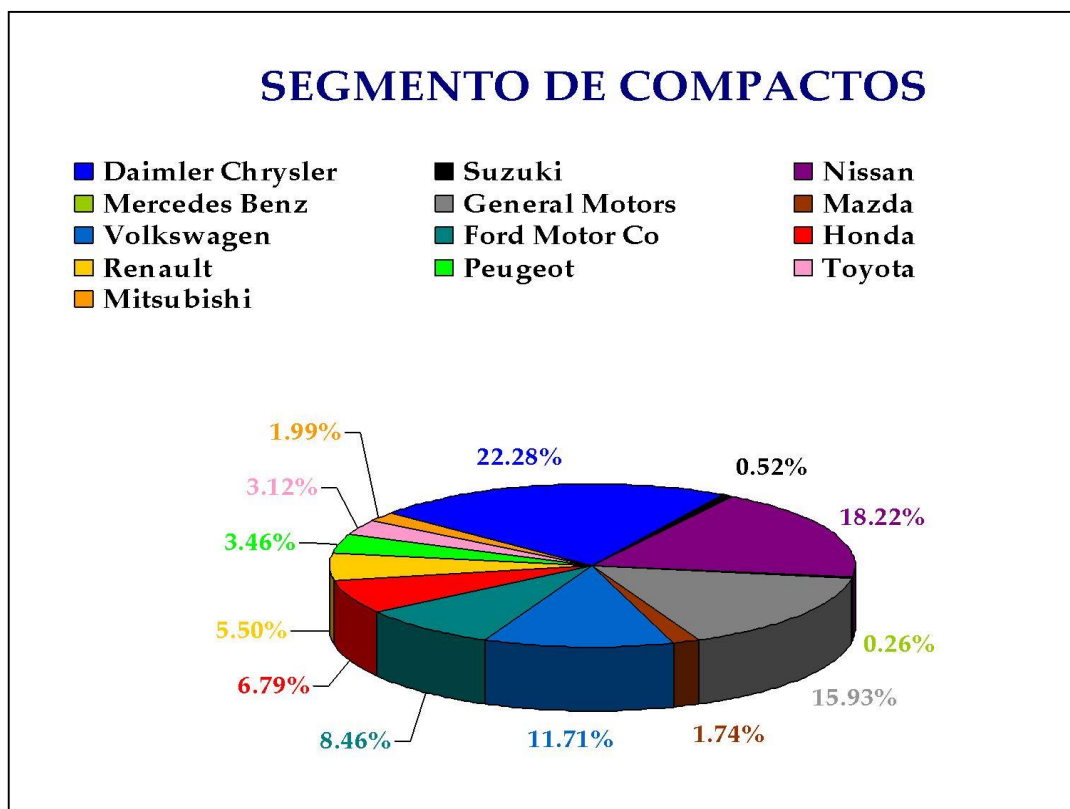


Figura 4: Segmento de Compactos

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

4.2.5 ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DE LUJO

Este segmento corresponde a los automóviles de mayor precio dentro de todo el sector automotriz. Las ventas anuales del segmento llegaron a 4,590 unidades durante el año 2005.

Estas ventas representan un 11.47% del total de ventas de todo el sector automotriz en la ciudad de Monterrey, y cinco marcas de este segmento representan el 69% de todo el segmento.

Las estadísticas de ventas por marcas de este segmento, en las cinco marcas de mayor venta, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17

MARCA	VENTAS	%/LUJO	%/TOTAL
1.- Nissan	886	19.30%	2.21%
2.- Honda	718	15.64%	1.79%
3.- Mercedes Benz	528	11.50%	1.32%
4.- BMW	526	11.45%	1.31%
5.- Audi	494	10.76%	1.23%

Título: Estadísticas de ventas por marcas de automóviles de lujo en las cinco marcas de mayor venta

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

En este segmento existen otras marcas con menor participación de mercado, de acuerdo a las ventas, pero que también están dentro de este segmento de automóviles de lujo. A continuación se presentan las estadísticas de las demás marcas del segmento:

Tabla 18

MARCA	VENTAS	%/LUJO	%/TOTAL
6.-Volvo	350	7.62%	0.87%
7.-Acura	181	3.94%	0.45%
8.-Daimler Chrysler	170	3.70%	0.42%
9.-Toyota	148	3.22%	0.37%
10.-Ford Motor Co	129	2.81%	0.32%
11.-General Motors	129	2.81%	0.32%
12.-Lincoln	105	2.29%	0.26%
13.-Jaguar	84	1.83%	0.21%
14.-Mg Rover	76	1.66%	0.19%
15.-Peugeot	41	0.89%	0.10%
16.-Volkswagen	14	0.31%	0.03%
17.- Renault	11	0.24%	0.03%

Título: Estadísticas de las demás marcas del segmento de lujo

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

4.2.6 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DE LUJO

- La mayor participación de mercado de este segmento está comprendida por 5 marcas (69%).
- Las marcas Nissan, Honda, Mercedes Benz, BMW y Audi son las de mayores ventas.
- Nissan es la marca con mayor participación de mercado del segmento con un 19%.
- La participación de mercado de Mercedes Benz, BMW, y Audi son muy similares.
- Volvo tiene una participación importante con casi un 8% del segmento de lujo.

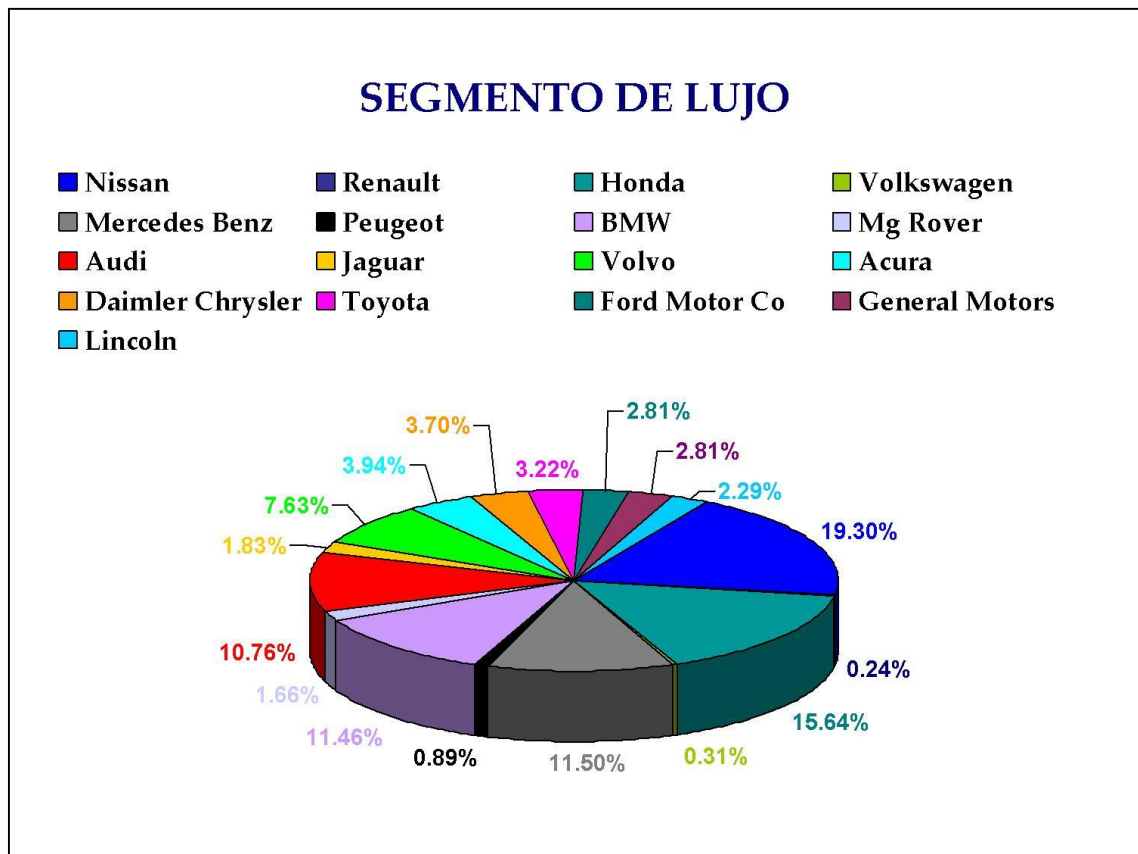


Figura 5: Segmento de lujo

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

4.2.7 ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DEPORTIVOS

Este segmento de automóviles deportivos es el más pequeño de todo el sector, con unas ventas anuales de 588 automóviles en el año 2005. Esta cantidad de automóviles representa solamente el 1.47% de participación de mercado de todo el sector automotriz de la ciudad de Monterrey. Además, tan sólo 3 deportivos.

En la tabla 17 se muestran las estadísticas de ventas de las marcas de los automóviles deportivos vendidos en Monterrey durante el año 2005:

Tabla 19

MARCA	VENTAS	%/DEPORTIVOS	%/TOTAL
1.-Ford Motor Co	223	37.93%	.56%
2.-Mini	119	20.24%	.30%
3.- Seat	82	13.95%	0.20%

Título: Estadísticas de ventas de las marcas de los automóviles deportivos, vendidos en Monterrey, durante el año 2005

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

Existen otras marcas que también participan dentro de este segmento con una participación menor:

Tabla 20

MARCA	VENTAS	%/DEPORTIVOS	%/TOTAL
4.-Mitsubishi	54	9.18%	0.13%
5.-Porsche	33	5.61%	0.08%
6.-Nissan	23	3.91%	0.06%
7.-General Motors	21	3.57%	0.05%
8.-Daimler Chrysler	14	2.38%	0.03%
9.-Renault	13	2.21%	0.03%
10.-Toyota	6	1.02%	0.01%
11.-Jaguar	0	0.00%	0.00%
12.- Volkswagen	0	0.00%	0.00%

Título: Otras marcas que también participan dentro de este segmento con una participación menor

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

4.2.8 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DEPORTIVOS

- La marca Ford es la líder del segmento deportivo con un 38% de las ventas.
- 2 marcas de reciente ingreso tienen el 34% de participación, Mini y SEAT.
- El tamaño de este segmento es muy pequeño, pero participan en él las 12 marcas.

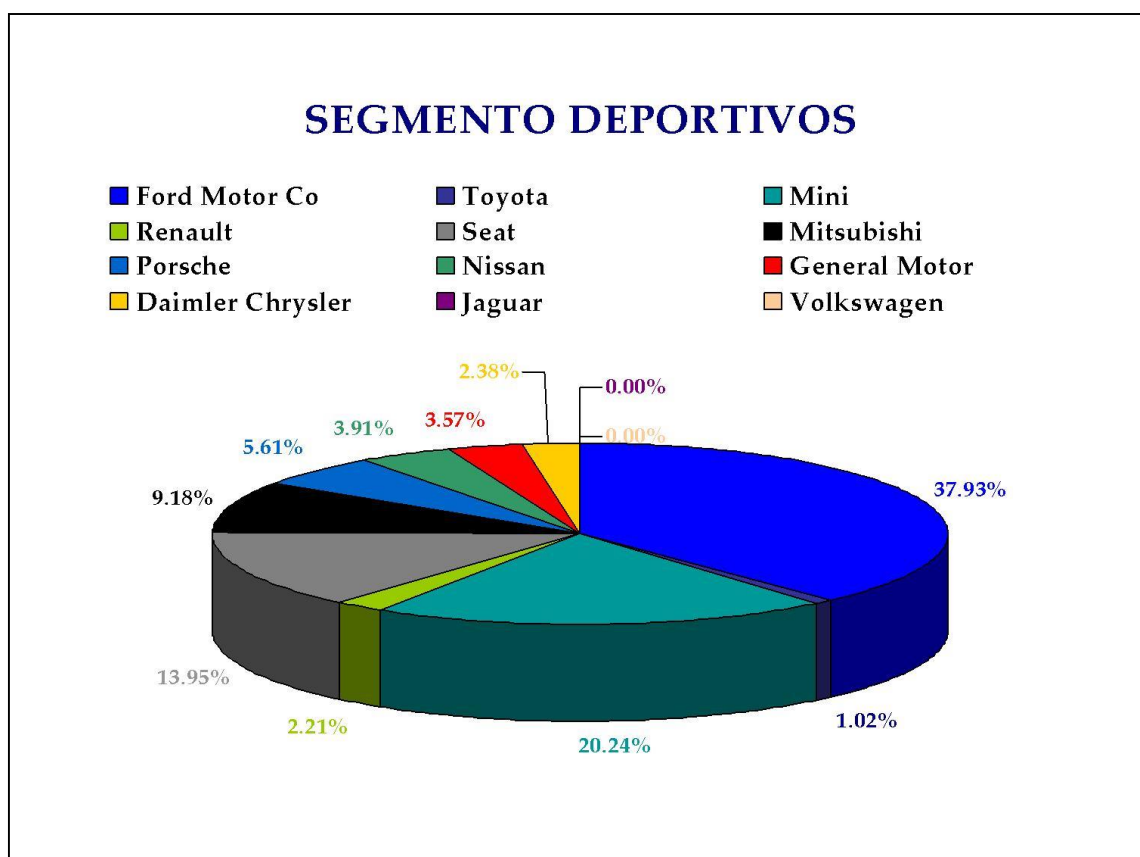


Figura 6: Segmento de deportivos

Fuente: AMIA, AMDA (2006)

4.2.9 CONCLUSIONES GENERALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MONTERREY EN EL AÑO 2005

- Actualmente compiten 27 marcas diferentes dentro del sector automotriz en Monterrey.

- La marca Nissan participa en los 4 segmentos con un 28% de participación del total.
- Las marcas de mayor antigüedad en México son las que mayor participación tienen.

Una vez presentados los datos básicos del sector en el que se va a realizar la investigación de la tesis, vamos a situarnos más cerca en el tiempo de esos mismos datos, el 2009, para reflejar la dinámica a la que han estado sometidos el sector y cada uno de los subsectores recientemente.

4.3. VENTAS DE AUTOMOVILES POR SEGMENTO EN 2009 EN MONTERREY

Durante el 2009 hubo una disminución en la cantidad de automóviles vendidos en Monterrey con respecto al año anterior. En este año se vendieron un total de 25,600 automóviles, lo que representa un decremento con respecto al año anterior de 12,066 unidades, es decir, disminuyeron un 32%.

Se vendieron 12,453 automóviles en la categoría de subcompactos, siendo estos el 48.64% del total vendido. Se reportaron además 9,536 automóviles compactos vendidos, que junto con los subcompactos representan el 85.89% del total. Los autos de lujo representan el 12.18% con 3,118 unidades vendidas, y los deportivos el 1.93% con 493 unidades.

Tabla 21

POR SEGMENTO EN 2009 EN MONTERREY:

1. Segmento de Subcompactos	12,453 unidades	48.64%
2. Segmento de Compactos	9,536 unidades	37.25%
3. Segmento de Lujo	3,118 unidades	12.18%
4. Segmento Deportivos	493 unidades	1.93%
Total de automóviles	25,600 unidades	100.00%

Título: Ventas de automóviles por segmento en 2009 Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

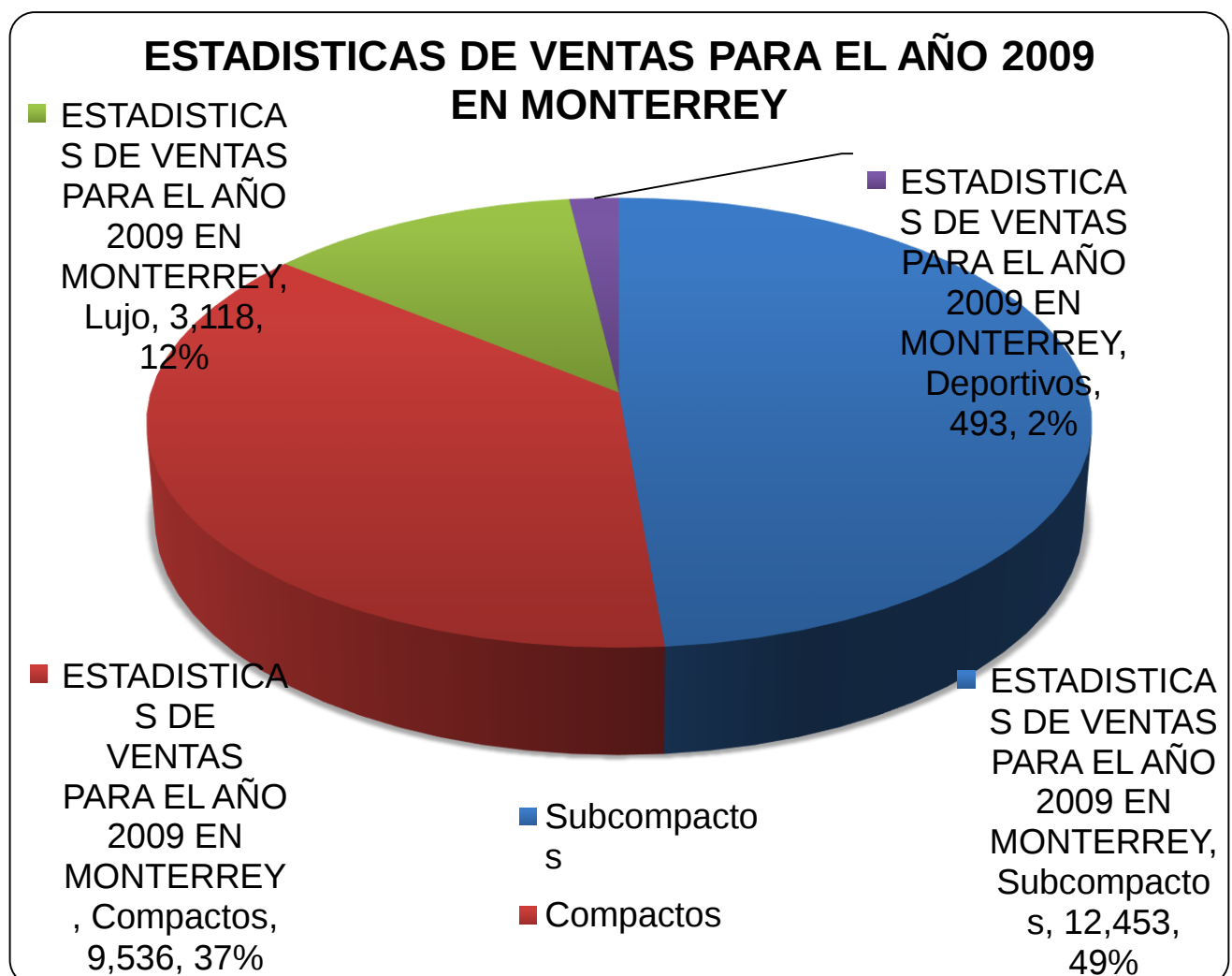


Figura 7 Estadísticas de ventas para el año 2009 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.1 ANALISIS DEL SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS EN EL AÑO 2009

Nissan sustituyó a General Motors como el número 1, a pesar de haber vendido 1,698 unidades menos que el año anterior. Además, Chrysler perdió su lugar dentro de las cinco primeras marcas, al ser sustituida por Seat. A pesar de los cambios, todas las marcas experimentaron una reducción notable en el número de unidades vendidas.

Tabla 22

SUBCOMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2009

MARCA	VENTAS	%/SUBCOMPACTOS	%/TOTAL
1. Nissan	3,912	31.41%	15.28%
2. General Motors	3,684	29.58%	14.39%
3. Volkswagen	1,198	9.62%	4.68%
4. Seat	867	6.96%	3.39%
5. Toyota	829	6.66%	3.24%
	10,490	84.24%	40.98%
6. Chrysler	760	6.10%	2.97%
7. Ford Motor	286	2.30%	1.12%
8. Fiat	260	2.09%	1.02%
9. Suzuki	224	1.80%	0.88%
10. Peugeot	215	1.73%	0.84%
11. Renault	95	0.76%	0.37%
12. Mini	73	0.59%	0.29%
13. Smart	50	0.40%	0.20%
	12,453	100.00%	48.64%

Título: Ventas de autos en Monterrey durante el año 2009

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.2 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS EN EL AÑO 2009

- ° Las cinco empresas dominantes de este segmento representan el 84.24% del total de unidades vendidas en Monterrey.
- ° Nissan sustituye a General Motors en la primera posición.
- ° La Empresa Seat sustituye a Chrysler en los primeros cinco lugares.
- ° Todas las empresas experimentaron una reducción en sus ventas.

SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS

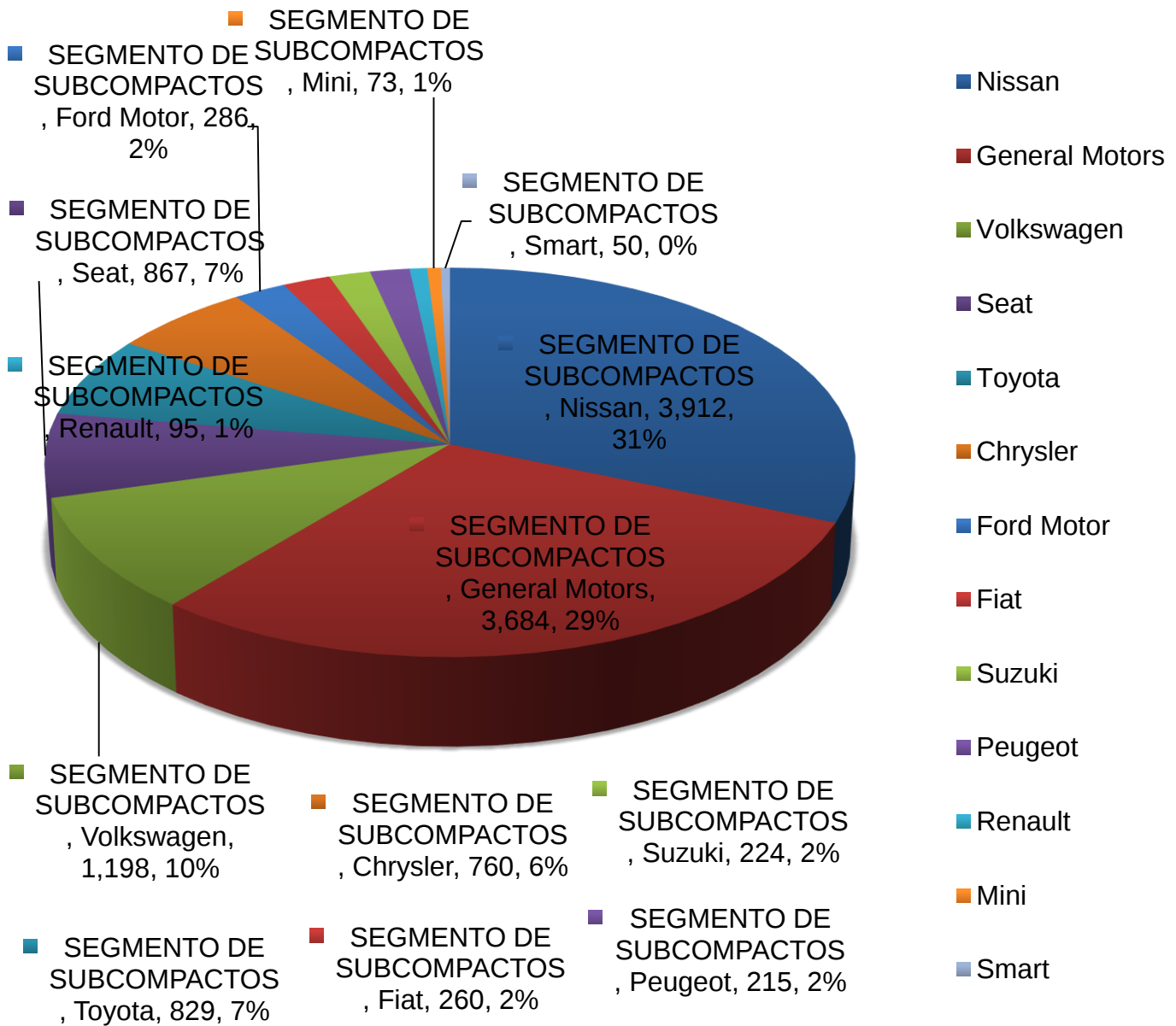


Figura 8 Segmento de Subcompactos

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.3ANALISIS DEL SEGMENTO DE COMPACTOS EN EL AÑO 2009

El segmento de autos compactos representa en este momento el 37.25% del total de ventas, una cifra muy cercana con respecto a la del año anterior.

Hay seis empresas cuyas ventas representan el 77.30% en esta categoría. Las empresas Volkswagen y Nissan se mantuvieron en la primera y segunda posición, respectivamente. Mazda y Toyota subieron dos lugares cada una, quedando en tercera y cuarta posición. General Motors bajó a la quinta posición. Chrysler salió del grupo de la lista de las mejores marcas, y Honda entró en la sexta posición.

Tabla 23
VENTAS DE COMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2009

MARCAS	VENTAS	%/COMPACTOS	%/TOTAL
1. Volkswagen	1,672	17.53%	6.53%
2. Nissan	1,487	15.59%	5.81%
3. Mazda	1,207	12.66%	4.71%
4. Toyota	1,117	11.71%	4.36%
5. General Motors	949	9.95%	3.71%
6. Honda	939	9.85%	3.67%
	7,371	77.30%	28.79%
7. Ford Motor	772	8.10%	3.02%
8. Chrysler	530	5.56%	2.07%
9. Mitsubishi	462	4.84%	1.80%
10. Peugeot	108	1.13%	0.42%
11. Suzuki	107	1.12%	0.42%
12. Renault	96	1.01%	0.38%
13. Fiat	76	0.80%	0.30%
14. Mercedes Benz	14	0.15%	0.05%
15. Seat	0	0.00%	0.00%
	9,536	100.00%	37.25%

Título: Venta de compactos en Monterrey durante el año 2009

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.4 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE COMPACTOS EN EL AÑO 2009

- Cinco marcas se mantuvieron en la lista de las seis mejores con respecto al 2008.
- Volkswagen y Nissan encabezan la lista por tercer año consecutivo.
- Chrysler salió de la lista este año.
- Todas las empresas vendieron menos unidades que el año anterior.
- Solamente cuatro marcas lograron vender más de 1000 unidades.

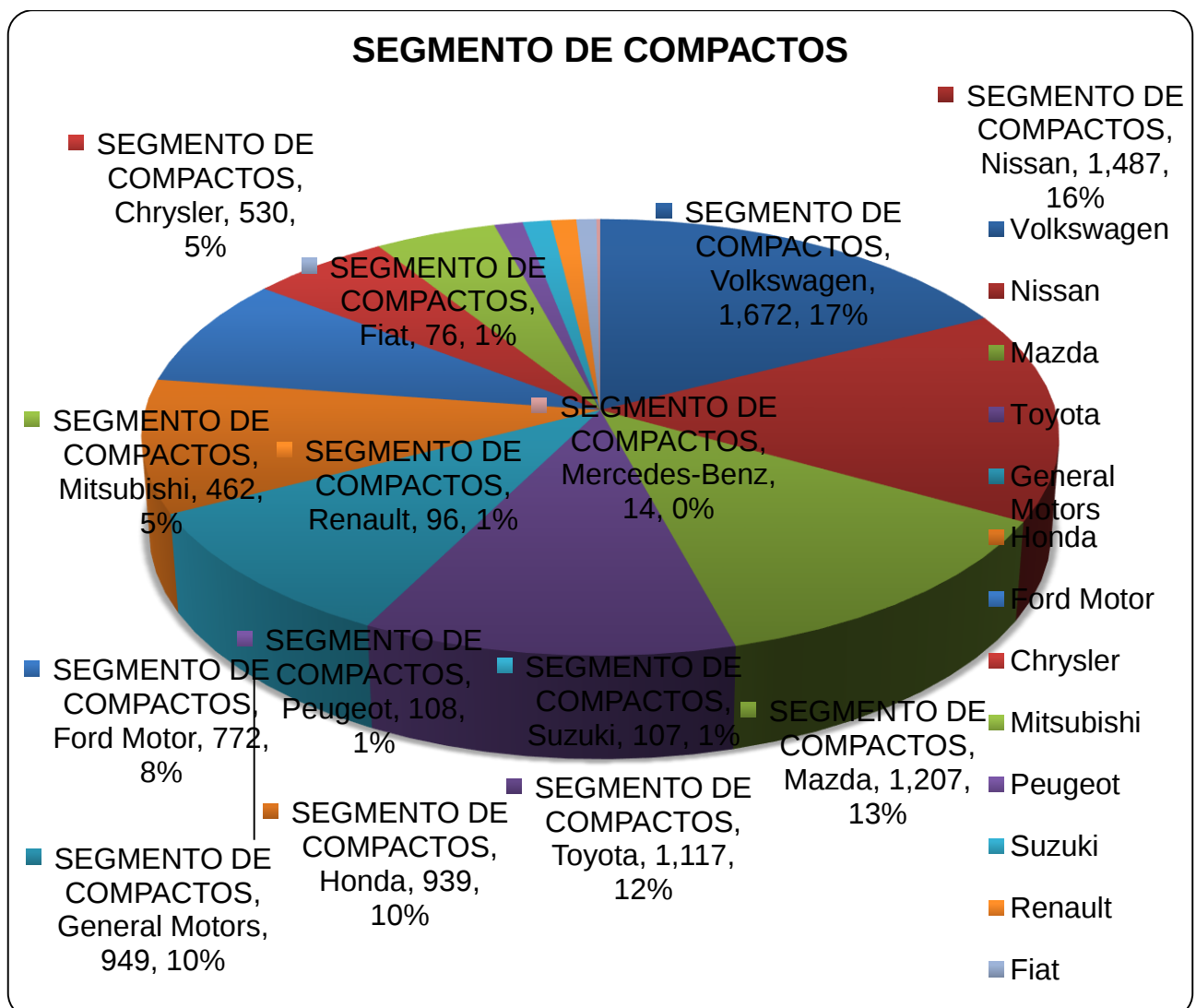


Figura 9 Segmento de Compactos

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.5ANALISIS DEL SEGMENTO DE AUTOMOVILES DE LUJO EN EL AÑO 2009

El segmento de automóviles de lujo vio una disminución en sus ventas del 38.89% en comparación con el año anterior. Honda y Toyota se mantienen a la cabeza de la lista. La empresa Audi subió de la quinta a la tercera posición, mientras que Mercedes-Benz y BMW bajaron una posición cada una. Sin embargo, todas las marcas vendieron menos unidades que en el 2008.

Tabla 24
En Monterrey

MARCA	VENTAS	% DE LUJO	% TOTAL
1. Honda	614	19.69%	2.40%
2. Toyota	490	15.72%	1.91%
3. Audi	353	11.32%	1.38%
4. Mercedes-Benz	342	10.97%	1.34%
5. BMW	325	10.42%	1.27%
	2,124	68.12%	8.30%
6. Nissan	281	9.01%	1.10%
7. Acura	255	8.18%	1.00%
8. Lincoln	102	3.27%	0.40%
9. Volkswagen	97	3.11%	0.38%
10. Subaru	53	1.70%	0.21%
11. Chrysler	49	1.57%	0.19%
12. Volvo	42	1.35%	0.16%
13. General Motors	36	1.15%	0.14%
14. Renault	31	0.99%	0.12%
15. Jaguar	19	0.61%	0.07%
16. Porsche	9	0.29%	0.04%
17. Suzuki	7	0.22%	0.03%
18. Mini	5	0.16%	0.02%
19. Peugeot	5	0.16%	0.02%
20. Ford Motor	3	0.10%	0.01%
21. Bentley	0	0.00%	0.00%
22. Mitsubishi	0	0.00%	0.00%
	3,118	100.00%	12.18%

Título: Ventas de autos de lujo en Monterrey durante el año 2009

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.6 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMOVILES DE LUJO EN EL AÑO 2009

- Se vendieron 1985 automóviles de lujo menos que en el año anterior.
- Se mantuvieron en la lista de las cinco mejores las mismas marcas que en el 2008.
- Honda y Toyota se mantuvieron a la cabeza de la lista.
- Mercedes-Benz y BMW bajaron una posición en la lista cada una.

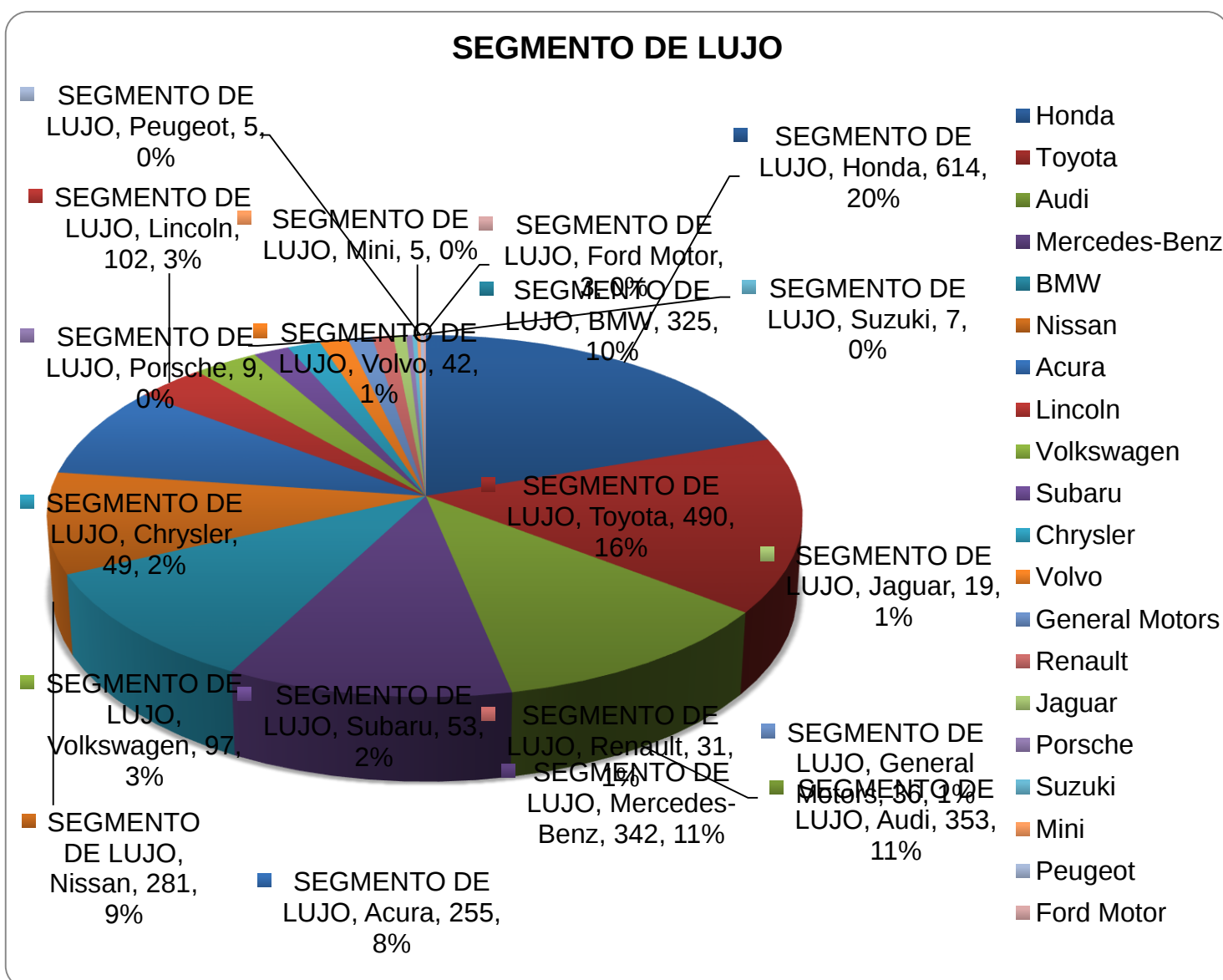


Figura 10 Segmento de Lujo

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.7 ANALISIS DEL SEGMENTO DE AUTOMOVILES DEPORTIVOS EN EL AÑO 2009

El segmento de autos deportivos es el más pequeño de entre las cuatro categorías, ya que representa el 1.93% de las ventas. En este segmento, las ventas de tres marcas juntan el 61.46% del total. Ford sigue encabezando la lista al vender el 24.75% de los automóviles, seguido por General Motors y Seat con el 20.28% y 16.43%, respectivamente.

Tabla 25

EN MONTERREY

MARCA	VENTAS	%DEPORTIVOS	%TOTAL
1. Ford Motor	122	24.75%	0.48%
2. General Motors	100	20.28%	0.39%
3. Seat	81	16.43%	0.32%
	303	61.46%	1.18%
4. Mini	75	15.21%	0.29%
5. Chrysler	42	8.52%	0.16%
6. Mitsubishi	21	4.26%	0.08%
7. Porsche	16	3.25%	0.06%
8. Volkswagen	12	2.43%	0.05%
9. Mazda	8	1.62%	0.03%
10. Fiat	7	1.42%	0.03%
11. Nissan	6	1.22%	0.02%
12. Jaguar	3	0.61%	0.01%
13. Audi	0	0.00%	0.00%
	493	100.00%	1.93%

Título: Venta de autos deportivos en Monterrey durante el año 2009

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.3.8 CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMOVILES DEPORTIVOS EN EL AÑO 2009

- Se vendieron 16 unidades más con respecto al 2008.
- Ford sigue a la cabeza de la lista con 122 unidades vendidas, 58 unidades menos con respecto al año anterior.
- General Motors subió de la sexta a la segunda posición al cuadruplicar sus ventas en comparación con el 2008.
- Seat se mantuvo en la tercera posición.

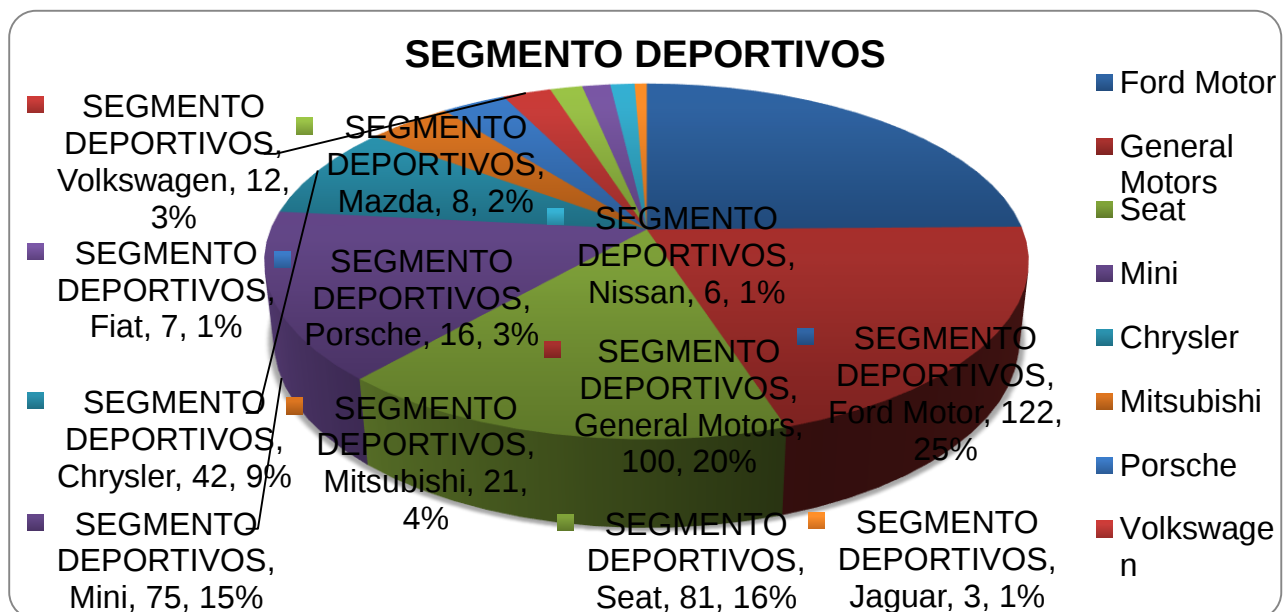


Figura 11 Segmento Deportivo

Fuente: AMIA, AMDA (2010)

4.4 UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas ensambladoras de automóviles que están instaladas en México, son las siguientes:

Toyota está ubicada en Baja California Norte.

Ford está ubicada en Sonora y Chihuahua.

Daimler Chrysler está ubicada en Coahuila y Estado de México.

General Motors está ubicada en Coahuila, y San Luís Potosí.

CAPITULO 5 METODOLOGIA

Contenido:

5.1 Metodología

5.2 Universo

5.3 Marco Muestral

5.4 Definición de la población

5.5 Definición del Cuestionario

5.1 METODOLOGÍA

Definimos, a continuación, las dimensiones más importantes de la metodología que vamos a utilizar, se aplicó el cuestionario a la población total, 100 agencias.

5.2UNIVERSO

El universo corresponde al número total de agencias distribuidoras de automóviles en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, que son 100.

5.3MARCO MUESTRAL

Lista de distribuidores autorizados y reconocidos por la Asociación de Distribuidores de automóviles de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, de acuerdo a la información obtenida a través de los portales de internet de todas las marcas de automóviles existentes en México. El número de agencias distribuidoras de automóviles en el estado de Nuevo León, son un total de 100.

Para el estudio a realizar se utilizó la técnica estadística, Análisis de Factores.

5.4 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Tabla 26

UNIDAD DE MUESTRA	Gerentes Generales, responsables de cada agencia y Gerentes de Área.
REQUISITOS	Antigüedad de más de un año como Gerente General de Agencia y Gerentes de Área.
ALCANCE	La ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.
TIEMPO	El levantamiento de la información se realizará de una forma comparativa, durante el periodo de 2007 y 2009.
TIPO DE ANÁLISIS	Base de datos, la información será administrada en el procesador de datos SPSS, con la finalidad de calcular los indicadores estadísticos requeridos en la investigación.
TIPO DE ESTUDIO	La investigación se centrará en un análisis estadístico descriptivo de los datos obtenidos de la población sujeta a estudio y una vez procesados los mismos se realizaran tablas de correlación estadística para facilitar su análisis e interpretación.

Título: Definición de Población

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

En cuanto a los Gerentes, se realizó un censo, en base al número de agencias existentes en la ciudad de Monterrey, por lo cual se tomó la decisión de aplicar el cuestionario a los Gerentes Generales y Gerentes de Área de un total de 100 agencias que existen en la actualidad en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, que es la población total de la industria de la distribución de automóviles.

5.5 DEFINICION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario, se diseñó para los diversos Gerentes de las Agencias Distribuidoras de automóviles de la ciudad de Monterrey, Nuevo Leon, México.

El estudio trata principalmente sobre los factores críticos de éxito, así como factores estratégicos y Análisis de la Industria y Estrategias de las Distribuidoras de automóviles de la ciudad de Monterrey.

Este cuestionario se aplicó a los Gerentes Generales y Gerentes de Áreas de las Distribuidoras de automóviles de la ciudad de Monterrey

En la primera parte del cuestionario, en la primera hoja del cuestionario, se le preguntan a la persona, los datos personales y de trabajo, como: nombre, puesto, edad, estado civil, sexo, agencia, marca, dirección, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, nivel académico, correo electrónico y teléfono

Después se pregunta se señale en orden de importancia del 1 al 10, los atributos del automóvil, que prefieren los clientes al comprar un auto, siendo los atributos: precio, calidad, marca, diseño, tecnología, seguridad, desempeño, confiabilidad, funcionalidad y valor de reventa.

Aquí se busca determinar cuáles son los atributos más importantes sobre el automóvil, que toman en cuenta los clientes, al momento de decidir por la compra de un automóvil.

También se pregunta se señale en orden de importancia del 1 al 6, los atributos de la agencia distribuidora y planta, que influyen en la decisión de compra de los clientes, atributos como: garantía, financiamiento, servicio, costo de mantenimiento, artículos y servicios gratis y prueba de manejo.

Aquí se busca conocer cuáles son los atributos más importantes sobre la agencia distribuidora y planta, que tome en cuenta en la decisión de compra de los clientes hacia una distribuidora o marca de planta.

En la segunda página, se busca conocer el grado de importancia de algunos factores críticos de éxito, los principales factores críticos de éxito que se consideran son los siguientes: precio, calidad, imagen de marca, diseño, tecnología, garantía, financiamiento, servicio, costo de mantenimiento,

seguridad, desempeño, confiabilidad, funcionalidad, valor de reventa, promociones de artículos y servicios gratis, y prueba de manejo.

También se pregunta a los gerentes, que tan importante como habilidad clave del gerente de la Agencia, las ventas, y la contabilidad y gestión de créditos.

En la tercer y cuarta hoja del cuestionario se busca analizar la industria, y las estrategias de la industria de la distribución de automóviles, en esta parte se analizan los siguientes factores estratégicos: poder de negociación, competencia, rentabilidad, barreras de entrada, ventas a crédito, , precio, calidad, liderazgo en costos, diferenciación, ingresos, mystery shopper, ventas, margen de utilidad, mercado de compradores, promociones de artículos y servicios gratis, lealtad de marca, financiamiento, estrategia a nivel negocio, estrategia a nivel funcional, estrategia de grupo, estrategia a nivel corporativo.

Al final están los datos del Profesor, para dar más confianza a los gerentes sobre la seriedad y profesionalismo del estudio a realizar.

CAPÍTULO 6

ESTUDIO EMPÍRICO

Contenido:

- 6.1 Prueba piloto: Validación estadística del instrumento
- 6.2 Validación estadística del instrumento final
- 6.3 Análisis de Factores
- 6.4 Hipótesis
- 6.5 Análisis de regresión lineal

CAPITULO 6

6.1 PRUEBA PILOTO: VALIDACIÓN ESTADÍSTICA DEL INSTRUMENTO

Terminada la etapa de la construcción del cuestionario, se procedió a la realización de la prueba piloto. Posteriormente se codificó y capturó la información.

Ahora se presenta la validación estadística del instrumento. Dado que el cuestionario estaba compuesto de varias escalas, se realizó también la validez o fiabilidad de cada una de ellas. La información fue dividida en:

- 1.- Factores críticos de éxito de la industria: la escala de medición de dicha batería de preguntas se escaló de forma que el 1 significaba “no es importante”, 2 “es poco importante”, 3 “es importante”, 4 “es muy importante” y 5 “es totalmente importante”.
- 2.- Factores estratégicos de la industria de la distribución de automóviles: escalado de la siguiente forma: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “de acuerdo”, 4 “muy de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

La prueba piloto está compuesta de 28 encuestas contestadas por gerentes de las diferentes agencias y sucursales que se encuentran en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. La herramienta utilizada fue el paquete estadístico comercial SPSS versión 16.0.

6.1.1. ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Para verificar lo adecuado del cuestionario o la consistencia interna de un instrumento, es decir, que las preguntas individuales estén midiendo lo mismo y que se encuentren altamente correlacionadas, se analizó el alpha Cronbach¹,

¹ Joseph Hair Jr. (1999) indica que el coeficiente alfa de Cronbach es la medida más utilizada y que solo requiere que se aplique una sola vez, además indica que el acuerdo general sobre el límite inferior para este coeficiente es de 0.70 a 1.0; aunque en estudios sociales puede obtenerse valores entre 0.6 a 1.0, pág. 105.

utilizando la rutina del análisis de fiabilidad en el SPSS. El coeficiente alpha Cronbach fue desarrollado por J.Lee. Cronbach. Brevemente recordamos que este coeficiente oscila entre 0 y 1: un valor de cero indicaría una inconsistencia interna de irrelevancia: que ninguna de las preguntas que se usaron en el análisis mide lo que se está investigando; mientras que un valor de uno indica una consistencia perfecta: todas las preguntas están midiendo aquello que se está investigando. En esta tesis el límite que se fijará como mínimo para dicho coeficiente es de 0.70, respetando el acuerdo general establecido.

Cada uno de los factores de la prueba piloto se sometió a la medición de fiabilidad con el coeficiente Alpha de Cronbach: tanto los factores críticos de éxito de la industria como los factores estratégicos de la industria.

Los resultados para los factores críticos de éxito de la industria fueron los siguientes:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	28	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	28	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.782	.801	18

Figura 12 Tablas que muestra el total de datos que fueron introducidos en el análisis y el resumen del análisis de fiabilidad de los factores críticos de éxito de la industria.

Como se muestra en la figura anterior, de los 28 gerentes y las 18 preguntas de los factores críticos de éxito de la industria, que fueron evaluadas para medir la validez de los ítems, su Alpha de Cronbach fue de 0.782, lo que indica que las variables tienen una casi perfecta consistencia en el instrumento. El valor anterior

se encuentra dentro de los límites establecidos, con lo anterior se puede proceder a terminar con el mínimo número de cuestionarios a realizar para esta batería de preguntas, es decir para los factores críticos de éxito de la industria.

A continuación, se procedió a realizar el mismo análisis de fiabilidad para la batería de preguntas de los factores estratégicos de la industria, los resultados del coeficiente Alpha de Cronbach de dichos factores fueron:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	28	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	28	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.726	.728	17

Figura 13 Tablas que muestra el total de datos que fueron introducidos en el análisis y el resumen del análisis de fiabilidad de los factores de estratégicos de la industria.

Como se muestra en la figura anterior, de los 28 gerentes y las 17 preguntas de los factores estratégicos de la industria, que fueron evaluadas para medir la validez de los ítems, su Alpha de Cronbach fue de 0.726, lo que indica que las variables tienen una casi perfecta consistencia en el instrumento. El valor anterior se encuentra dentro de los límites que fueron establecidos con anterioridad; con esto, se puede proceder a terminar con el mínimo número de cuestionarios a realizar para esta batería de preguntas, es decir para los factores estratégicos de la industria.

El tamaño de la muestra es de 100 cuestionarios, aplicados a un total de 100 Gerentes de las Agencias Distribuidoras de Automóviles del Área Metropolitana de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

La información de las Agencias Distribuidoras, fue obtenida directamente de los sitios de internet, de cada una de las marcas de automóviles, que se distribuyen, por parte de las Agencias Distribuidoras de Automóviles.

Se tomó la cantidad de 100, basado en el censo del número de Agencias Distribuidoras de Automóviles, que se encuentran localizadas en el área metropolitana de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

6.2. ESTADÍSTICAS DEL INSTRUMENTO FINAL

Al terminar de aplicar todos los cuestionarios (100 en total) se procedió a la codificación y captura de las encuestas, obteniéndose los siguientes resultados.

6.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Las variables demográficas fueron:

1. Puesto
2. Estado civil
3. Sexo
4. Marca de automóvil que distribuye.
5. Nivel académico
6. Edad
7. Antigüedad en la empresa
8. Antigüedad en el puesto

A continuación se resume la información de las variables demográficas. Respecto al ítem variable 1 = puesto:

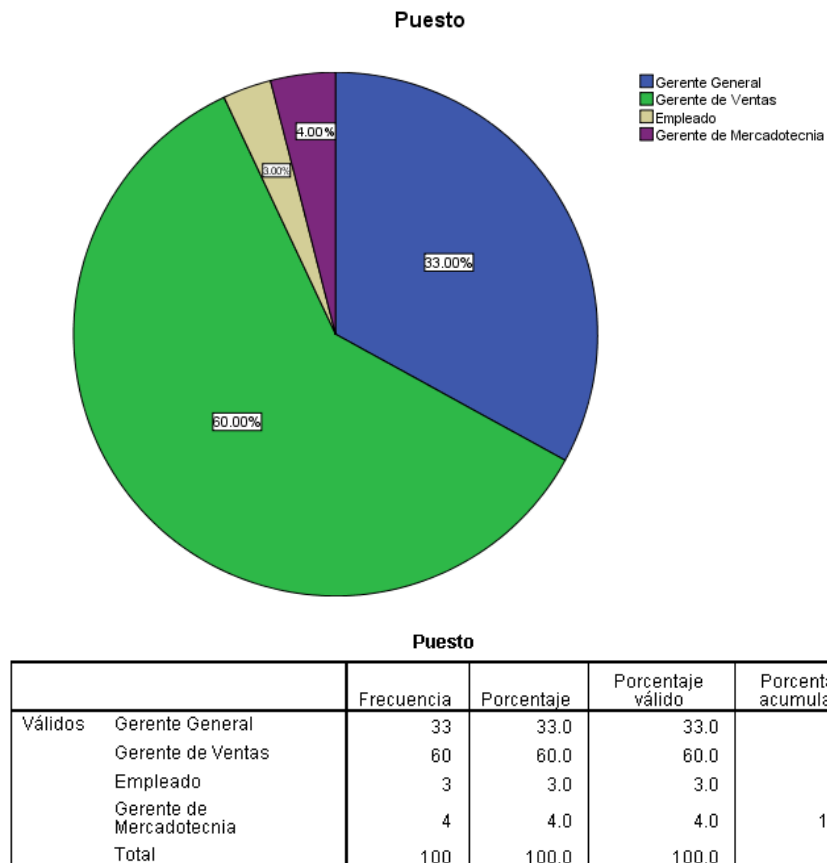
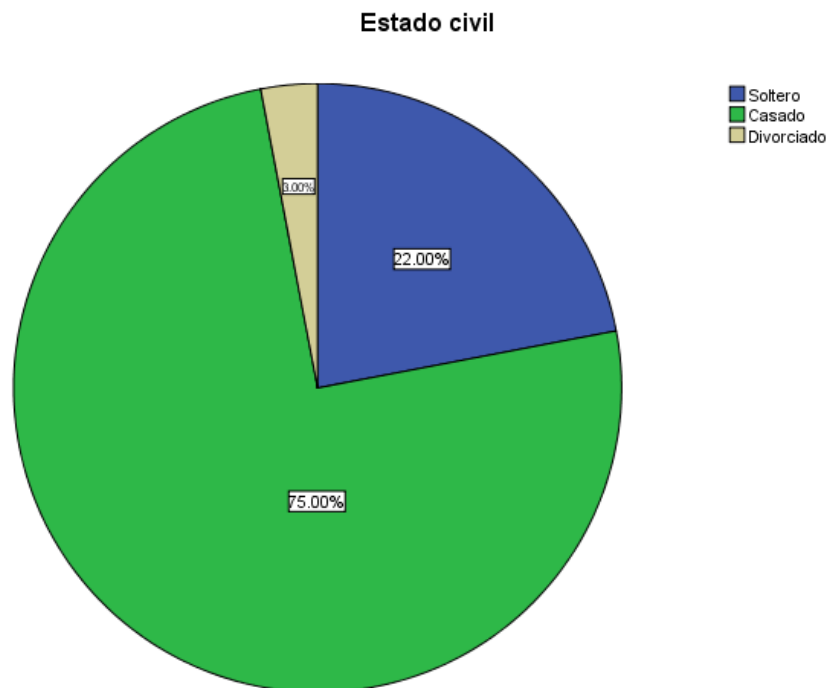


Figura 14. Gráfica y frecuencia de la variable puesto.

Como se puede ver en la figura anterior, la mayor cantidad de encuestas fue realizada a los gerentes de ventas, seguido de los gerentes generales, gerentes de mercadotecnia y por último empleados.

A continuación se presentan los resultados del ítem 2 = estado civil:



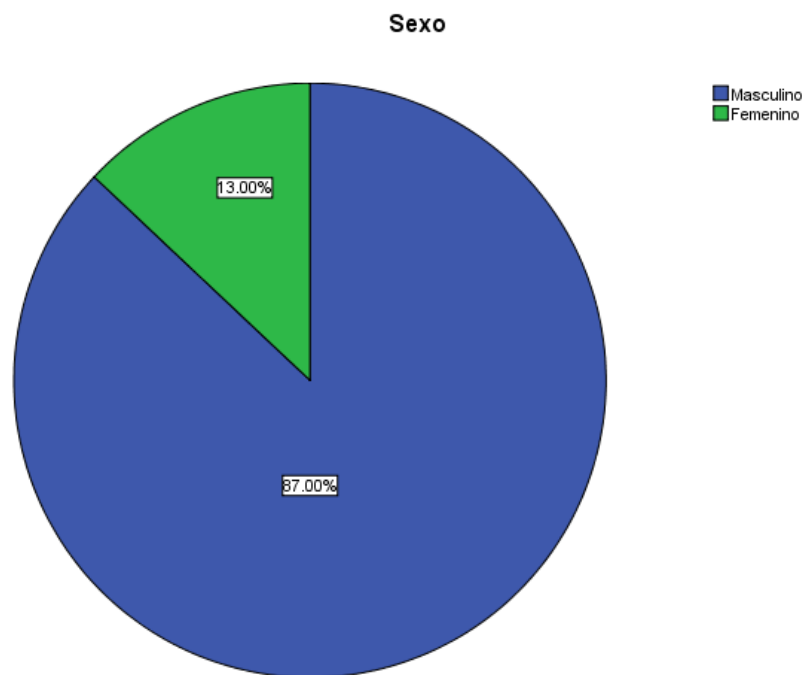
Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	22	22.0	22.0	22.0
	Casado	75	75.0	75.0	97.0
	Divorciado	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 15 Gráfica y frecuencia de la variable estado civil.

Como se puede ver en la figura anterior, el 75% de los encuestados son casados, el 22% son solteros y el 3% divorciados.

A continuación se presentan los resultados del ítem 3 = género:



Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	87	87.0	87.0	87.0
	Femenino	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 16 Gráfica y frecuencia de la variable sexo.

Como se puede ver en la figura anterior, el 87% de las personas que fueron encuestadas son del género masculino y el 13% son del género femenino.

A continuación se presentan los resultados del ítem 4 = marca de automóvil que distribuyen las Agencias Distribuidoras.

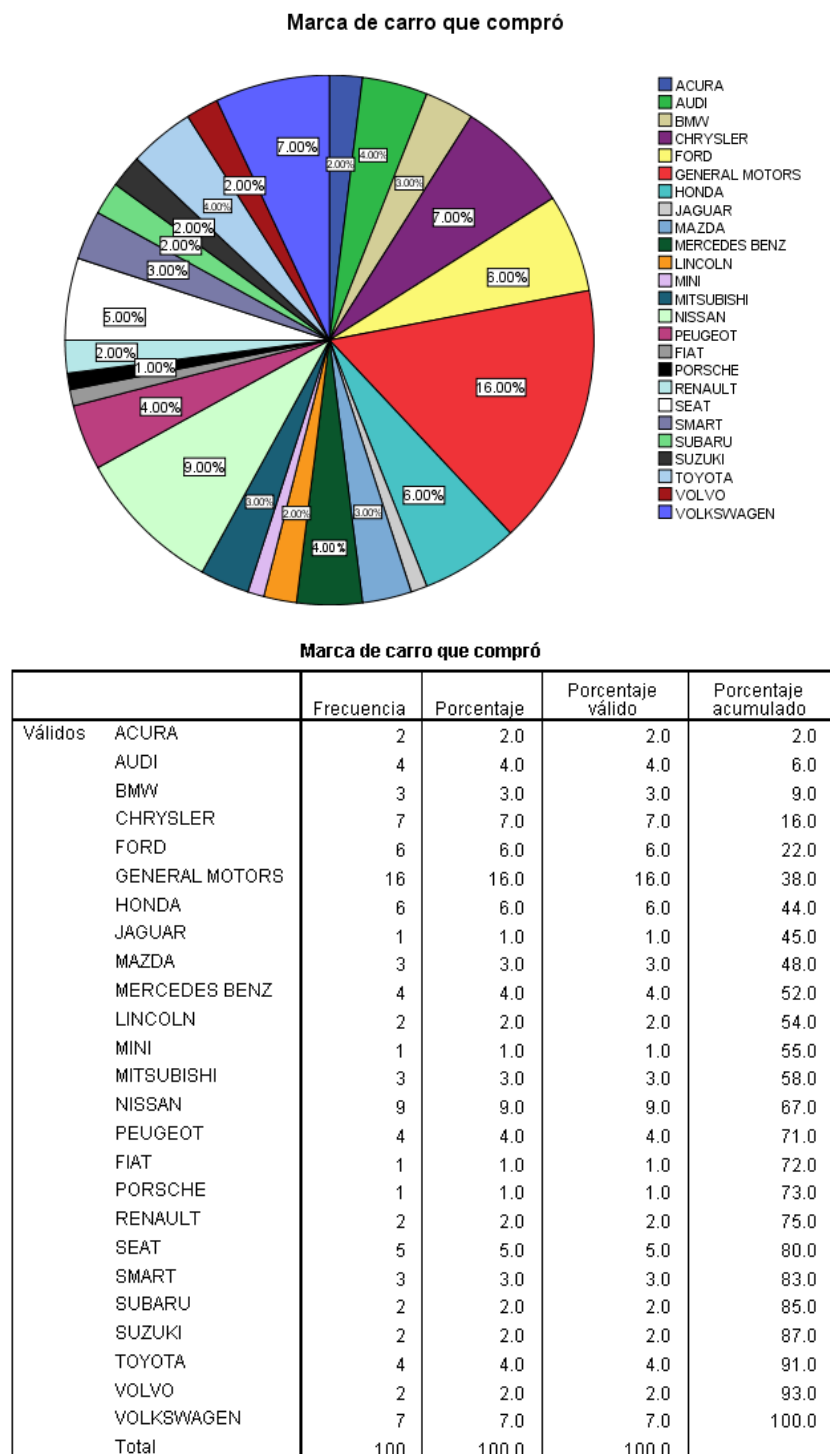
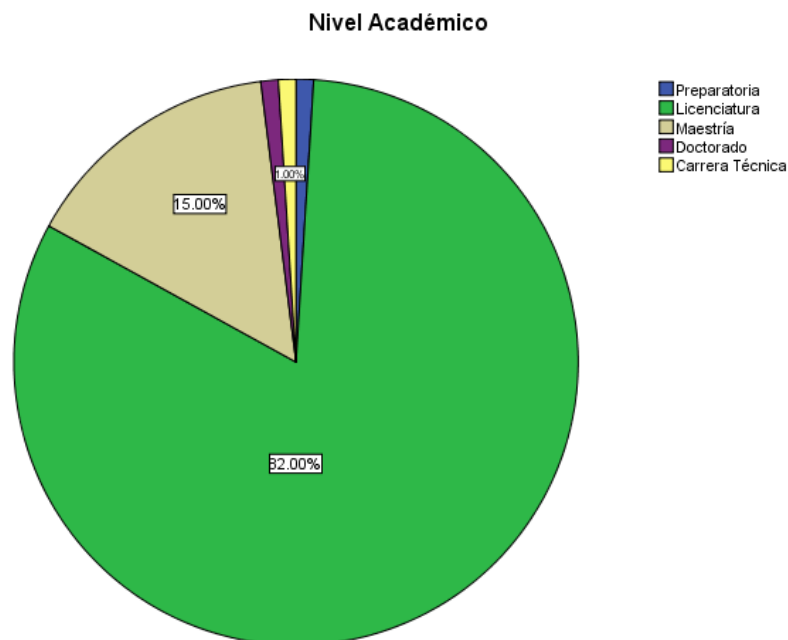


Figura 17 Gráfica y frecuencia de la variable marca que distribuyen las Agencias Distribuidoras de Automóviles.

Como se puede ver en la figura anterior, el mayor porcentaje de agencias distribuidoras de automóviles son de la marca General Motors con un 16%, un 9% distribuyen la marca Nissan, un 7% distribuyen las marcas Chrysler y Volkswagen; un 6% distribuyen las marcas Ford y Honda; un 5% de la marca Seat; un 4% cada uno de las marcas Audi, Mercedes Benz, Peugeot y Toyota; un 3% cada uno de las marcas BMW, Mazda, Mitsubishi, y Smart; un 2% cada uno de las marcas Acura, Lincoln, Renault, Subaru, Suzuki y Volvo; por último las marcas Jaguar, Mini, Fiat y Porsche obtienen una distribución del 1%.

A continuación se presentan los resultados del ítem 5 = nivel académico:

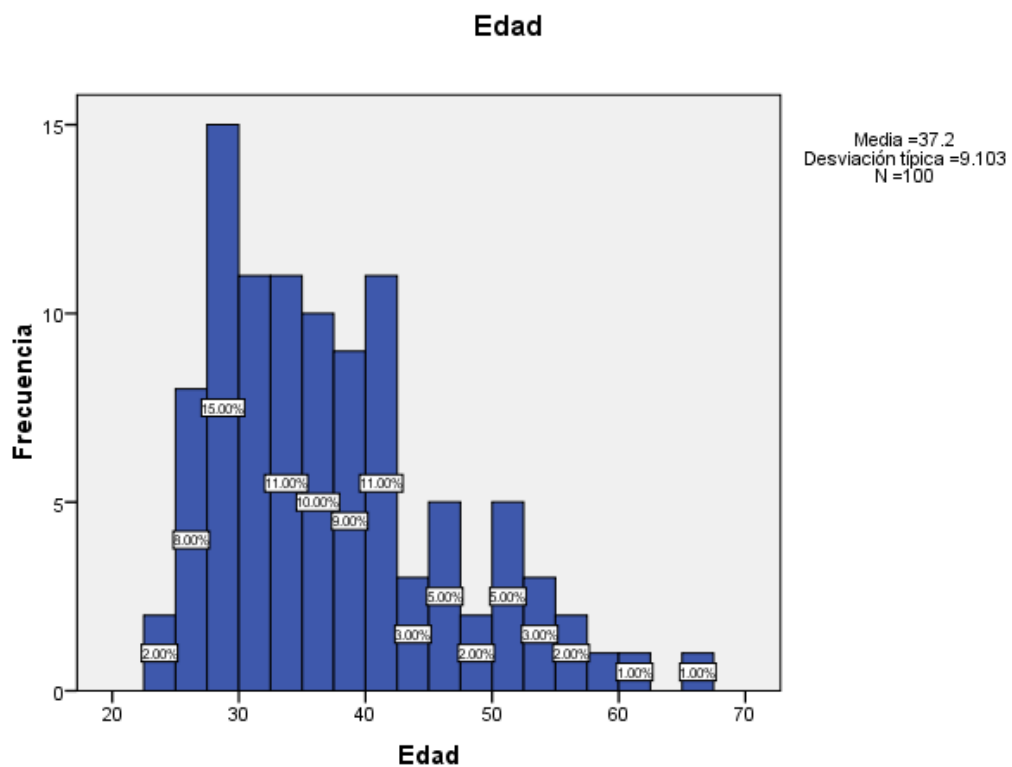


		Nivel Académico			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Preparatoria	1	1.0	1.0	1.0
	Licenciatura	82	82.0	82.0	83.0
	Maestría	15	15.0	15.0	98.0
	Doctorado	1	1.0	1.0	99.0
	Carrera Técnica	1	1.0	1.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

Figura 18 Gráfica y frecuencia de la variable nivel académico.

Como se puede ver en la figura anterior, el mayor porcentaje de los encuestados, el 82%, pertenece a las personas que han terminado una carrera profesional, el 15% han estudiado una maestría, el 1% han llegado a terminar la preparatoria, carrera técnica y un doctorado.

A continuación se presentan los resultados del ítem 6 = Edad:

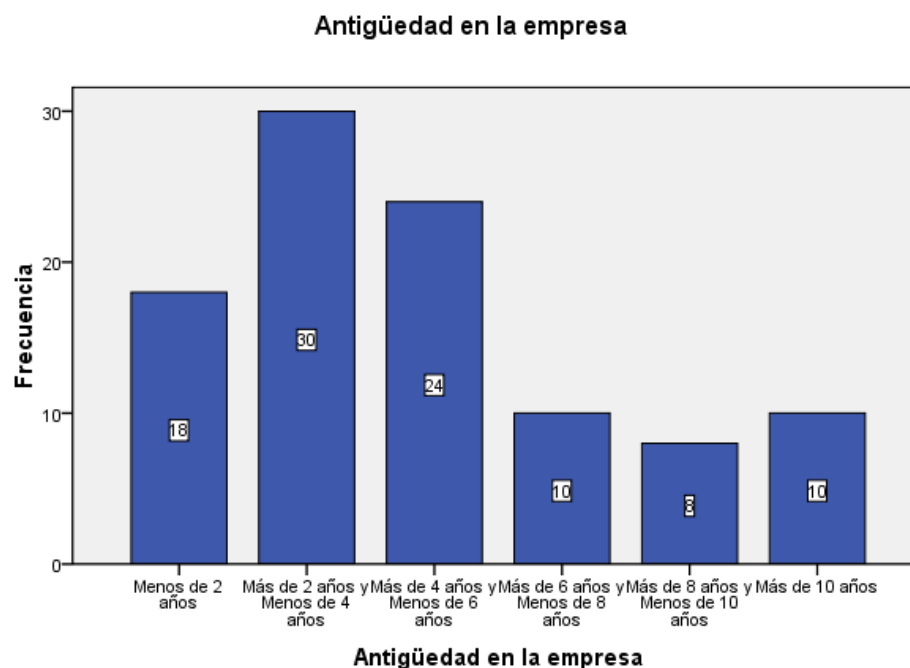


Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	23	1	1.0	1.0	1.0
	24	1	1.0	1.0	2.0
	25	1	1.0	1.0	3.0
	26	1	1.0	1.0	4.0
	27	6	6.0	6.0	10.0
	28	8	8.0	8.0	18.0
	29	7	7.0	7.0	25.0
	30	4	4.0	4.0	29.0
	31	2	2.0	2.0	31.0
	32	5	5.0	5.0	36.0
	33	5	5.0	5.0	41.0
	34	6	6.0	6.0	47.0
	35	6	6.0	6.0	53.0
	36	2	2.0	2.0	55.0
	37	2	2.0	2.0	57.0
	38	6	6.0	6.0	63.0
	39	3	3.0	3.0	66.0
	40	3	3.0	3.0	69.0
	41	4	4.0	4.0	73.0
	42	4	4.0	4.0	77.0
	43	1	1.0	1.0	78.0
	44	2	2.0	2.0	80.0
	45	1	1.0	1.0	81.0
	46	2	2.0	2.0	83.0
	47	2	2.0	2.0	85.0
	48	1	1.0	1.0	86.0
	49	1	1.0	1.0	87.0
	50	2	2.0	2.0	89.0
	51	2	2.0	2.0	91.0
	52	1	1.0	1.0	92.0
	53	3	3.0	3.0	95.0
	56	2	2.0	2.0	97.0
	58	1	1.0	1.0	98.0
	62	1	1.0	1.0	99.0
65	1	1.0	1.0	100.0	
Total		100	100.0	100.0	

Figura 19 Gráfica y frecuencia de la variable edad.

Como se muestra en la figura anterior, el 8% de los encuestados tienen 28 años, el 7% 29, el 6%, por igual, tienen las edades de 27, 34, 35 y 38 años; ambos 32 y 33 años tienen un 5%; 30, 41 y 42 tienen un 4% cada uno; un 3% tienen 39, 40 y 53 años; 31, 36, 37, 44, 46, 47, 50, 51 y 56 un 2% y los restantes tienen 1%.

A continuación se presentan los resultados del ítem 7 = antigüedad en la empresa:



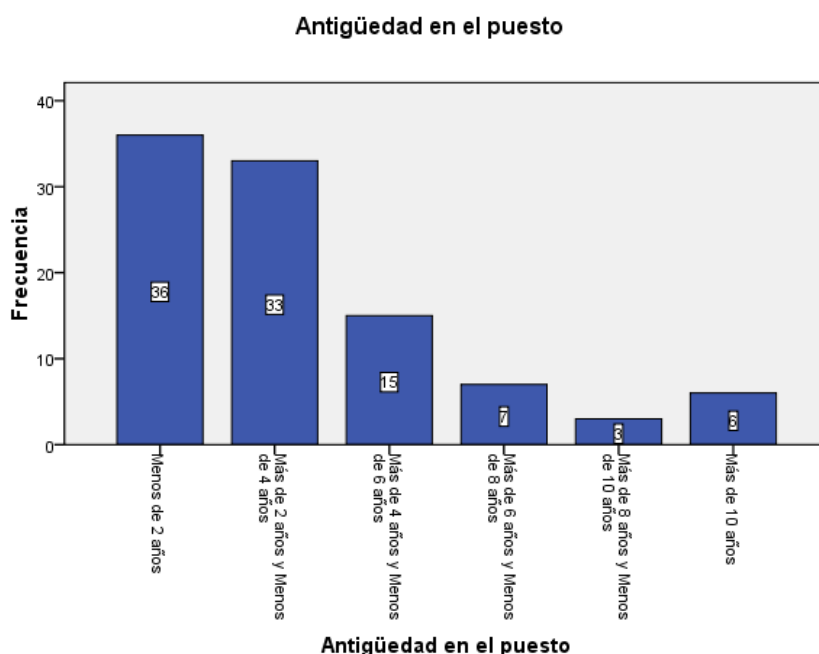
Antigüedad en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 2 años	18	18.0	18.0	18.0
	Más de 2 años y Menos de 4 años	30	30.0	30.0	48.0
	Más de 4 años y Menos de 6 años	24	24.0	24.0	72.0
	Más de 6 años y Menos de 8 años	10	10.0	10.0	82.0
	Más de 8 años y Menos de 10 años	8	8.0	8.0	90.0
	Más de 10 años	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 20 Gráfica y frecuencia de la variable antigüedad en la empresa.

Como se muestra en la figura anterior, el 30% de los encuestados tienen entre 2 y menos de 4 años en la empresa en la cual laboran, un 24% tienen entre 4 y menos de 6 años de antigüedad, el 18% tienen menos de 2 años en la empresa, un 10% tienen entre 6 y menos de 8 años y más de 10 años de antigüedad y un 8% tienen entre 8 y menos de 10 años en la empresa en la cual laboran.

A continuación se presentan los resultados del ítem 8 = antigüedad en el puesto:



Antigüedad en el puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 2 años	36	36.0	36.0	36.0
	Más de 2 años y Menos de 4 años	33	33.0	33.0	69.0
	Más de 4 años y Menos de 6 años	15	15.0	15.0	84.0
	Más de 6 años y Menos de 8 años	7	7.0	7.0	91.0
	Más de 8 años y Menos de 10 años	3	3.0	3.0	94.0
	Más de 10 años	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 21 Gráfica y frecuencia de la variable antigüedad en el puesto.

Como se muestra en la figura anterior, el 36% tienen menos de 2 años en el puesto, el 33% tienen más de 2 y menos de 4 años; el 15% tienen más de 4 años y menos de 6 años; el 7% más de 6 y menos de 8 años, el 6% tienen más de 10 años y el 3% tienen más de 8 años y menos de 10 años.

La preferencia de los clientes por los atributos al optar por la compra de un automóvil se muestra en la siguiente tabla:

P r e f e r e n c i a	Atributo	Precio	Calidad	Marca	Diseño	Tecnología	Seguridad	Desempeño	Confiabilidad	Funcionalidad	Valor de Reventa	Garantía	Financiamiento	Servicio	Costo de Mantenimiento	Artículos y Servicio Gratis	Prueba de Manejo
	Primer lugar	30	21	11	7	5	15	2	4	3	1	14	24	29	8	6	19
	Segundo lugar	10	20	17	7	7	18	3	11	4	4	17	19	20	24	5	15
	Tercer lugar	6	15	13	12	10	10	7	9	15	3	20	20	17	21	7	15
	Cuarto lugar	12	11	12	15	16	13	8	7	2	3	22	18	17	26	8	9
	Quinto lugar	7	13	10	13	8	16	7	13	8	6	16	16	13	17	19	19
	Sexto lugar	3	9	14	10	23	5	12	14	9	1	11	3	4	4	55	23
	Séptimo lugar	4	1	7	11	16	16	13	11	13	8	0	0	0	0	0	0
	Octavo lugar	7	3	9	6	10	4	18	12	16	15	0	0	0	0	0	0
	Noveno lugar	6	4	2	13	5	3	20	14	18	15	0	0	0	0	0	0
	Décimo lugar	15	3	5	6	0	0	10	5	12	44	0	0	0	0	0	0

Figura 22 Tabla que resume la preferencia de los atributos en la compra.

Como se muestra en la figura anterior, se podría decir que la mayoría de los encuestados aseguran que los clientes piensan:

- en primer lugar en el precio,
- posteriormente en el servicio,
- el financiamiento
- y luego la calidad.

6.2.2. ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Para verificar la consistencia interna del instrumento y que se encuentren altamente correlacionadas, es necesario utilizar el alpha Cronbach². Recordamos que en esta tesis el límite que se fijará como mínimo para dicho coeficiente es de 0.70, respetando el acuerdo general establecido.

El análisis de fiabilidad con el coeficiente Alpha de Cronbach se realizó para cada uno de los factores. Recordamos que la información fue dividida en:

- 1.- Factores críticos de éxito de la industria: 1 = “no es importante”, 2 = “es poco importante”, 3 = “es importante”, 4= “es muy importante” y 5 = “es totalmente importante”.
- 2.- Factores estratégicos de la industria de la distribución de automóviles: 1= “totalmente en desacuerdo”, 2 = “en desacuerdo”, 3 = “de acuerdo”, 4 = “muy de acuerdo” y 5 = “totalmente de acuerdo”.

² El cual fue desarrollado por J. Lee Cronbach. Joseph Hair Jr. (1999) indica que el coeficiente alfa de Cronbach es la medida más utilizada y que solo requiere que se aplique una sola vez, además indica que el acuerdo general sobre el límite inferior para este coeficiente es de 0.70 a 1.0; aunque en estudios sociales puede obtenerse valores entre 0.6 a 1.0, pág. 105.

El coeficiente detecta hasta qué punto un instrumento³ ayuda a medir la validez de ese grupo de factores, es decir, si el cuestionario sirve.

Los resultados para los factores críticos de éxito de la industria fueron los siguientes:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	100	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	100	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.804	.820	18

Figura 23 Tablas que muestra el total de datos que fueron introducidos en el análisis y el resumen del análisis de fiabilidad de los factores críticos de éxito de la industria.

Como se muestra en la figura anterior, de los 100 encuestados y las 18 preguntas de los factores críticos de éxito de la industria, que fueron evaluadas para medir la validez de los ítems, su Alpha de Cronbach fue de 0.804, lo que indica que las variables tienen una casi perfecta consistencia en el instrumento. El valor anterior se encuentra dentro de los límites establecidos, por consiguiente se puede concluir que se logró medir de una forma relevante los factores críticos de éxito de la industria automotriz.

³ Se refiere a un grupo de variables, grupo de constructos o grupo de ítems

A continuación se procedió a realizar el mismo análisis de fiabilidad para la batería de preguntas de los factores estratégicos de la industria, los resultados del coeficiente Alpha de Cronbach de dichos factores fueron:

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	100	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.693	.692	17

Figura 24 Tablas que muestra el total de datos que fueron introducidos en el análisis y el resumen del análisis de fiabilidad de los factores de estratégicos de la industria.

Como se muestra en la figura anterior, de los 100 encuestados y las 17 preguntas de los factores estratégicos de la industria, que fueron evaluadas para medir la validez de los ítems, su Alpha de Cronbach fue de 0.693, lo que indica que se encuentra cerca del límite establecido y que las variables casi tienen una inconsistencia en el instrumento. El valor anterior no se encuentra dentro de los límites que fueron establecidos con anterioridad. A continuación revisamos los elementos que pudieran ser eliminados de la batería de preguntas para elevar dicho coeficiente: solo se pudo elevar a 0.699, (dicha variable es “Está usted de acuerdo en que el margen de utilidad de las distribuidoras ha disminuido en los últimos años”); por lo que se continuará con el análisis del estudio.

6.3. ANÁLISIS DE FACTORES

Ahora se realizó el análisis de factores para agrupar a las variables, nuevamente se partió en dos grupos, los factores de éxito y los factores estratégicos.

Se iniciará con los factores de éxito.

Para realizar el análisis de factores se necesitan verificar algunos estadísticos que permitirán la agrupación natural de las variables:

- La matriz anti imagen contiene los coeficientes de correlación parcial, en la diagonal se encuentran las medidas de adecuación muestral para cada variable. Si el modelo factorial elegido es adecuado para explicar los datos, los elementos de la diagonal deben ser próximos a la unidad. Se considera que una variable es buena cuando su valor en la diagonal está por encima de .5. Al revisar la matriz anti imagen se puede observar que todas las variables tienen un valor mayor a .5 con excepción de “importancia prueba de manejo como argumento de ventas”. Por lo que se elimina del modelo y se vuelve a realizar análisis de factores.
- El determinante de la matriz es un indicador del grado de inter correlación entre las variables. Si el determinante es muy bajo las correlaciones son muy altas, por lo que en análisis de factores se requiere de un determinante pequeño que asegure la correcta correlación entre las variables. En este caso el determinante una vez eliminada la variable que en el punto anterior se explicó, es de .002, por lo que se considera como bueno.
- La prueba KMO es un índice de correlación entre las variables. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial al cuadrado es muy pequeña, KMO será un índice muy próximo a la unidad y por tanto el análisis factorial un procedimiento adecuado. En cambio, valores pequeños en este índice nos dan a entender todo lo

contrario. Como medida estadística se considera que si el nivel está arriba de .7 es aceptable el análisis. En este caso el KMO de este estudio es de .786, por lo que se puede proseguir con el análisis.

- La prueba de Bartlett trata de comprobar que la matriz de correlaciones es significativamente distinta de la matriz identidad. Si la matriz de correlaciones fuera una matriz identidad no habría correlación entre las variables y no tendría sentido llevar a cabo un análisis factorial. Por lo que se mide con una prueba de hipótesis donde:

Ho: Matriz de correlación = Matriz identidad

H1: Matriz de correlación $\neq$ Matriz identidad

En este caso como la significancia es menor al alfa que generalmente es del 5%, se dice que se rechaza Ho, por lo que se concluye que la matriz de correlación no es una matriz identidad y por lo tanto el análisis de factores, una prueba confiable para poder agrupar variables.

Todo lo anterior se puede observar en la siguiente tabla:

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	565.884
	df	136
	Sig.	.000

Ahora se mostrará la matriz rotada donde se observa la agrupación de las variables y el nombre respectivo de cada factor, de acuerdo a las variables que agrupó.

Matriz rotada

	Factores			
	Imagen de agencias	Imagen de marcas	Aspectos económicos	Imagen del auto
Importancia garantía como argumento de venta	.722	.320		
Importancia valor de reventa como argumento de venta	.700	.267	.258	
Importancia costo de mantenimiento como argumento de venta	.668	.225	.180	
Importancia contabilidad y gestión de créditos como habilidad clave del gerente	.651	-.106		.360
Importancia servicio en todo el país como argumento de venta	.629	.292		.258
Importancia tecnología como argumento de venta	.481	.395	-.372	.139
Importancia desempeño como argumento de venta	.176	.843		
Importancia funcionalidad como argumento de venta	.290	.734		.171
Importancia confiabilidad como argumento de venta	.270	.733		.217
Importancia seguridad como argumento de venta	.172	.621	-.210	.227
Importancia precio como argumento de venta			.842	
Importancia promociones de artículos y servicios gratis como argumento de ventas	.101		.796	.106
Importancia financiamiento como argumento de venta	.286	-.373	.458	.165
Importancia ventas como habilidad clave del gerente			.183	.719
Importancia imagen de marca como argumento de venta	.242	.101	-.141	.650
Importancia calidad como argumento de venta	.436			.543

Importancia diseño como argumento de venta		.333	.123	.490
--	--	------	------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 A Rotation converged in 6 iterations.

Ahora se realizará el análisis de factores para los factores estratégicos:

- Al analizar la matriz anti imagen se observa que más de 3 variables presenten índices menores a .5 por lo que se procede a eliminar el más pequeño, en este caso “las ensambladoras utilizan mystery shopper para analizar la información del servicio” con un índice de .361. Al volver a realizar el estudio ya sin esta variable, el resto de las variables presentan valores mayores a .5
- En este caso el determinante una vez eliminada la variable que en el punto anterior se explicó, es de .033, por lo que se considera como bueno.
- La prueba de KMO de este estudio es de .649, lo que se considera regular, pero se puede seguir con el análisis.
- En la prueba de Bartlett la significancia es menor al alfa, que como ya se dijo generalmente es del 5%, por lo que se rechaza H_0 y se concluye que la matriz de correlación no es una matriz identidad y por lo tanto el análisis de factores, es una prueba confiable para poder agrupar variables.

Todo lo anterior se puede observar en la siguiente tabla:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	311.532
	df	136
	Sig.	.000

Ahora se mostrará la matriz rotada para conocer como quedaron agrupadas las variables.

Matriz rotada

	Factores			
	Análisis de la industria de la distribución	Aspectos económicos	Características de las agencias	Aspectos comerciales
Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	.713		.201	.135
La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores	.685	.146		
En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	.627	.364		-.372
Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio	.505	.477	.177	.216
Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable		.729		
El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	.333	.556		
Segmento de lujo la principal razón de compra es la calidad		.512	.194	.212
Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	.101		.715	
Si ofrece promociones de artículos y servicios gratis, las ventas, servicios y clientes se incrementan			.688	
Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias	.195		.557	.237
Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada	-.369	.219	.503	

Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia	.219		.158	.678
Financiamiento que más utiliza su Agencia			.145	-.615
La mayoría de los clientes son leales a la marca	.236	.326		-.532
La mayoría de las ventas de las distribuidoras son a crédito	.109	.355	.347	.499
En el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciación	.104	.183	.178	.292

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 A Rotation converged in 12 iterations.

6.3.1. RESULTADOS DE ENCUESTAS A GERENTES DE AGENCIAS DE AUTOMÓVILES.

Los resultados se presentarán por pregunta, por lo que primero se expondrá la pregunta del cuestionario y cuáles fueron los resultados obtenidos.

Señale en orden de importancia del 1 al 10, los atributos del automóvil que prefieren los clientes al optar por la compra de un vehículo:

PRECIO		CALIDAD		MARCA		DISEÑO	
TECNOLOGIA		SEGURIDAD		DESEMPEÑO		CONFIABILIDAD	
FUNCIONALIDAD		VALOR REVENTA					

La moda de los atributos fue la siguiente:

Statistics											
		Precio	Calidad	Marca	Diseño	Tecnología	Seguridad	Desempeño	Confiabilidad	Funcionalidad	Valor de Reventa
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode		1	1	2	4	6	2	9	6 ^a	9	10

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Figura 25 Estadístico de Moda de los atributos

Donde se puede observar que los atributos con mayoría de unos fueron el precio y la calidad, por lo que los atributos del automóvil que prefieren los clientes al optar por la compra de un vehículo son el precio y la calidad.

Ahora se analizarán los atributos de manera individual para conocer todas las respuestas.

Precio					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
V al id	Primer lugar	30	30.0	30.0	30.0
	Segundo lugar	10	10.0	10.0	40.0
	Tercer lugar	6	6.0	6.0	46.0
	Cuarto lugar	12	12.0	12.0	58.0
	Quinto lugar	7	7.0	7.0	65.0
	Sexto lugar	3	3.0	3.0	68.0
	Séptimo lugar	4	4.0	4.0	72.0
	Octavo lugar	7	7.0	7.0	79.0
	Noveno lugar	6	6.0	6.0	85.0
	Décimo lugar	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 26 Precio

Como se puede observar la variable precio es una de las más importantes al optar por la compra de un vehículo, pues tuvo 30 respuestas de 100, como se mencionó anteriormente este atributo junto con calidad fueron los más mencionados como el primer lugar para la compra de un vehículo, pero al revisarlos por separado, se puede percatar viendo la tabla siguiente, que si bien la variable calidad también tuvo su más alta respuesta en 1, no fueron tanto los gerentes que votaron por ésta, pues sólo 21 lo hicieron a diferencia del precio que fue mencionado 30 veces.

Calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	21	21.0	21.0	21.0
	Segundo lugar	20	20.0	20.0	41.0
	Tercer lugar	15	15.0	15.0	56.0
	Cuarto lugar	11	11.0	11.0	67.0
	Quinto lugar	13	13.0	13.0	80.0
	Sexto lugar	9	9.0	9.0	89.0
	Séptimo lugar	1	1.0	1.0	90.0
	Octavo lugar	3	3.0	3.0	93.0
	Noveno lugar	4	4.0	4.0	97.0
	Décimo lugar	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 27 Calidad

21 gerentes lo seleccionaron como el primer lugar para decidirse comprar un auto, por lo que se considera una variable muy importante, pero no tanto como precio.

Marca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	11	11.0	11.0	11.0
	Segundo lugar	17	17.0	17.0	28.0
	Tercer lugar	13	13.0	13.0	41.0
	Cuarto lugar	12	12.0	12.0	53.0
	Quinto lugar	10	10.0	10.0	63.0
	Sexto lugar	14	14.0	14.0	77.0
	Séptimo lugar	7	7.0	7.0	84.0
	Octavo lugar	9	9.0	9.0	93.0
	Noveno lugar	2	2.0	2.0	95.0
	Décimo lugar	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 28 Marca

El atributo marca está en segundo lugar como una variable de peso para decidirse por comprar un automóvil.

Diseño

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	7	7.0	7.0	7.0
	Segundo lugar	7	7.0	7.0	14.0
	Tercer lugar	12	12.0	12.0	26.0
	Cuarto lugar	15	15.0	15.0	41.0
	Quinto lugar	13	13.0	13.0	54.0
	Sexto lugar	10	10.0	10.0	64.0
	Séptimo lugar	11	11.0	11.0	75.0
	Octavo lugar	6	6.0	6.0	81.0
	Noveno lugar	13	13.0	13.0	94.0
	Décimo lugar	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 29 Diseño

La variable diseño tiene la mayoría de las preferencias en un cuarto lugar, por lo que se consideraría algo importante al momento de decidir la compra.

Tecnología

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	5	5.0	5.0	5.0
	Segundo lugar	7	7.0	7.0	12.0
	Tercer lugar	10	10.0	10.0	22.0
	Cuarto lugar	16	16.0	16.0	38.0
	Quinto lugar	8	8.0	8.0	46.0
	Sexto lugar	23	23.0	23.0	69.0
	Séptimo lugar	16	16.0	16.0	85.0
	Octavo lugar	10	10.0	10.0	95.0
	Noveno lugar	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 30 Tecnología

Como se puede observar la variable tecnología no es muy importante al momento de decidir la compra de un automóvil pues la gran mayoría de los gerentes la calificaron como sexto lugar.

Seguridad

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
V al id	Primer lugar	15	15.0	15.0	15.0
	Segundo lugar	18	18.0	18.0	33.0
	Tercer lugar	10	10.0	10.0	43.0
	Cuarto lugar	13	13.0	13.0	56.0
	Quinto lugar	16	16.0	16.0	72.0
	Sexto lugar	5	5.0	5.0	77.0
	Séptimo lugar	16	16.0	16.0	93.0
	Octavo lugar	4	4.0	4.0	97.0
	Noveno lugar	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 31 Seguridad

La variable seguridad también es una variable importante al decidir la compra del automóvil, pues 18 gerentes la seleccionaron como la segunda opción más importante, seguida de precio y calidad.

Desempeño

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	2	2.0	2.0	2.0
	Segundo lugar	3	3.0	3.0	5.0
	Tercer lugar	7	7.0	7.0	12.0
	Cuarto lugar	8	8.0	8.0	20.0
	Quinto lugar	7	7.0	7.0	27.0
	Sexto lugar	12	12.0	12.0	39.0
	Séptimo lugar	13	13.0	13.0	52.0

Octavo lugar	18	18.0	18.0	70.0
Noveno lugar	20	20.0	20.0	90.0
Décimo lugar	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 32 Desempeño

La variable desempeño no es una variable importante al decidir la compra del automóvil pues 20 gerentes la mencionaron como la razón 9 de 10 para comprar.

Confiabilidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Primer lugar	4	4.0	4.0	4.0
Segundo lugar	11	11.0	11.0	15.0
Tercer lugar	9	9.0	9.0	24.0
Cuarto lugar	7	7.0	7.0	31.0
Quinto lugar	13	13.0	13.0	44.0
Sexto lugar	14	14.0	14.0	58.0
Séptimo lugar	11	11.0	11.0	69.0
Octavo lugar	12	12.0	12.0	81.0
Noveno lugar	14	14.0	14.0	95.0
Décimo lugar	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 33 Confiabilidad

En este caso la confiabilidad es una variable bimodal pues 14 gerentes la mencionan como una razón que erigirían en sexto lugar y 14 la eligieron en el lugar noveno, aun así está por debajo del promedio para ser de las importantes al momento de decidir la compra de un automóvil.

Funcionalidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	3	3.0	3.0	3.0
	Segundo lugar	4	4.0	4.0	7.0
	Tercer lugar	15	15.0	15.0	22.0
	Cuarto lugar	2	2.0	2.0	24.0
	Quinto lugar	8	8.0	8.0	32.0
	Sexto lugar	9	9.0	9.0	41.0
	Séptimo lugar	13	13.0	13.0	54.0
	Octavo lugar	16	16.0	16.0	70.0
	Noveno lugar	18	18.0	18.0	88.0
	Décimo lugar	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 34 Funcionalidad

La variable funcionalidad no es muy importante en la decisión de compra pues 18 gerentes la mencionaron como la razón 9 de 10.

Valor de Reventa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	1	1.0	1.0	1.0
	Segundo lugar	4	4.0	4.0	5.0
	Tercer lugar	3	3.0	3.0	8.0
	Cuarto lugar	3	3.0	3.0	11.0
	Quinto lugar	6	6.0	6.0	17.0
	Sexto lugar	1	1.0	1.0	18.0
	Séptimo lugar	8	8.0	8.0	26.0
	Octavo lugar	15	15.0	15.0	41.0
	Noveno lugar	15	15.0	15.0	56.0
	Décimo lugar	44	44.0	44.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 35 Valor de Reventa

Esta es la última razón por la que se decidirían a comprar un automóvil los clientes, según los gerentes encuestados, pues 44 de 100 opinaron que es la razón 10.

Señale en orden de importancia del 1 al 6, los atributos de la agencia y planta que influyen en la decisión de compra de los clientes:

GARANTIA		FINANCIAMIENTO		SERVICIO	
COSTO MANTENIMIENTO		ARTICULOS Y SERVICIOS GRATIS		PRUEBA DE MANEJO	

Statistics

		Garantía	Financia miento	Serv icio	Costo de Mantenim iento	Artículos y Serv icio Gratis	Prueba de Manejo
N	Valid	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mode		4	1	1	4	6	6

Figura 36 Estadísticos de moda de los atributos de la agencia

Los atributos que más influyen en la decisión de compra de los clientes son financiamiento y servicio, pues cuentan con una moda de 1, es decir que la importancia que más se repitió fue la número 1.

Garantía

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	14	8.0	14.0	14.0
	Segundo lugar	17	9.7	17.0	31.0
	Tercer lugar	20	11.4	20.0	51.0
	Cuarto lugar	22	12.5	22.0	73.0
	Quinto lugar	16	9.1	16.0	89.0
	Sexto lugar	11	6.3	11.0	100.0
	Total	100	56.8	100.0	
Missing	System	76	43.2		
Total		176	100.0		

Figura 37 Garantía

La variable garantía fue señalada por 22 gerentes como la posición 4 que buscan los clientes al momento de tomar la decisión de compra.

Financiamiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	24	13.6	24.0	24.0
	Segundo lugar	19	10.8	19.0	43.0
	Tercer lugar	20	11.4	20.0	63.0
	Cuarto lugar	18	10.2	18.0	81.0
	Quinto lugar	16	9.1	16.0	97.0
	Sexto lugar	3	1.7	3.0	100.0
	Total	100	56.8	100.0	
Missing	System	76	43.2		
Total		176	100.0		

Figura 38 Financiamiento

El financiamiento es de las variables que más influyen en los compradores, según los gerentes entrevistados, pues 24 de 100 lo consideraron como el atributo más importante, aunque como se observará en las estadísticas que a continuación se presentan, 5 gerentes más, es decir 29 consideran que el servicio es la principal razón.

Servicio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	29	16.5	29.0	29.0
	Segundo lugar	20	11.4	20.0	49.0
	Tercer lugar	17	9.7	17.0	66.0
	Cuarto lugar	17	9.7	17.0	83.0
	Quinto lugar	13	7.4	13.0	96.0
	Sexto lugar	4	2.3	4.0	100.0
	Total	100	56.8	100.0	
Missing	System	76	43.2		
Total		176	100.0		

Figura 39 Servicio

La variable servicio es el atributo de la agencia y planta que más influye en la decisión de compra de los clientes.

Costo de Mantenimiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	8	4.5	8.0	8.0
	Segundo lugar	24	13.6	24.0	32.0
	Tercer lugar	21	11.9	21.0	53.0
	Cuarto lugar	26	14.8	26.0	79.0
	Quinto lugar	17	9.7	17.0	96.0
	Sexto lugar	4	2.3	4.0	100.0
	Total	100	56.8	100.0	
Missing	System	76	43.2		
Total		176	100.0		

Figura 40 Costo de Mantenimiento

El costo de mantenimiento es otra razón posicionada en el nivel 4 según los gerentes para que los clientes se decidan a realizar la compra.

Artículos y Servicio Gratis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	6	3.4	6.0	6.0
	Segundo lugar	5	2.8	5.0	11.0
	Tercer lugar	7	4.0	7.0	18.0
	Cuarto lugar	8	4.5	8.0	26.0
	Quinto lugar	19	10.8	19.0	45.0
	Sexto lugar	55	31.3	55.0	100.0
	Total	100	56.8	100.0	
Missing	System	76	43.2		
Total		176	100.0		

Figura 41 Artículos y Servicios Gratis

Uno de los atributos que menos influyen en la decisión de compra son los artículos y servicios gratis, es decir promociones, pues 55 gerentes de 100 lo posicionaron en el lugar 6.

Prueba de Manejo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primer lugar	19	10.8	19.0	19.0
	Segundo lugar	15	8.5	15.0	34.0
	Tercer lugar	15	8.5	15.0	49.0
	Cuarto lugar	9	5.1	9.0	58.0
	Quinto lugar	19	10.8	19.0	77.0
	Sexto lugar	23	13.1	23.0	100.0
	Total	100	56.8	100.0	
Missing	System	76	43.2		
Total		176	100.0		

Figura 42 Prueba de Manejo

La prueba de manejo es una variable que mientras 23 gerentes mencionaron que sería de las últimas razones para tomar la decisión de compra, 19 de ellos la mencionaron como la razón número uno de los clientes para comprar.

Se pretende medir el grado de importancia de algunos factores críticos de éxito, favor de contestar las siguientes preguntas, con la escala del 1 al 5, en donde

1=No Importante	2=Poco Importante	3=Importante	4=Muy Importante	5=Totalmente Importante
-----------------	-------------------	--------------	------------------	-------------------------

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Importancia calidad como argumento de venta	100	3	5	4.58
Importancia seguridad como argumento de venta	100	2	5	4.53
Importancia imagen de marca como argumento de venta	100	3	5	4.47
Importancia confiabilidad como argumento de venta	100	3	5	4.33
Importancia desempeño como argumento de venta	100	2	5	4.23
Importancia tecnología como argumento de venta	100	3	5	4.21
Importancia garantía como argumento de venta	100	2	5	4.12
Importancia funcionalidad como argumento de venta	100	2	5	4.09
Importancia prueba de manejo como argumento de ventas	100	1	5	4.08
Importancia diseño como argumento de venta	100	2	5	4.05
Importancia costo de mantenimiento como argumento de venta	100	2	5	4.05
Importancia servicio en todo el país como argumento de venta	100	1	5	3.97
Importancia financiamiento como argumento de venta	100	2	5	3.90
Importancia precio como argumento de venta	100	1	5	3.55
Importancia valor de reventa como argumento de venta	100	1	5	3.49
Importancia promociones de artículos y servicios gratis como argumento de ventas	100	1	5	2.77
Valid N (listwise)	100			

Figura 43 Descriptive Statistics

Como se puede constatar por medio de la media, la calidad es el argumento más importante para la venta, seguido de seguridad e imagen de marca. Donde los artículos y servicios gratis son los factores de menos éxito como argumento de ventas.

Que tan importante son para usted, como habilidad clave del Gerente de la Agencia con la misma escala de medición.

En cuanto a que tan importante son los atributos de ventas y contabilidad y gestión de créditos como habilidades clave para el gerente de la agencia las respuestas fueron que las dos son importantes, aunque mayormente la función de ventas. Esto se observa en las tablas siguientes.

Importancia ventas como habilidad clave del gerente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Importante	1	1.0	1.0	1.0
Muy Importante	11	11.0	11.0	12.0
Bastante Importante	88	88.0	88.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 44 Importancia ventas como habilidad clave del gerente

Importancia contabilidad y gestión de créditos como habilidad clave del gerente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco Importante	2	2.0	2.0	2.0
Importante	16	16.0	16.0	18.0
Muy Importante	43	43.0	43.0	61.0
Bastante Importante	39	39.0	39.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 45 Importancia contabilidad y gestión de créditos como habilidad clave del gerente

Se pretende analizar la industria y las estrategias de la industria de la distribución de automóviles, favor de contestar las siguientes preguntas, con la escala del 1 al 5, en donde:

1=Total Desacuerdo	2=Desacuerdo	3=De Acuerdo	4=Muy de Acuerdo	5=Total Acuerdo
--------------------	--------------	--------------	------------------	-----------------

En cuanto al análisis de la industria y las estrategias de la industria de la distribución de automóviles, las aseveraciones en los que los gerentes estar mayormente de acuerdo son: que las distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia, en el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciación y las ensambladoras utilizan el mystery shopper para evaluar la calidad del servicio.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia	100	1	5	4.66
En el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciación	100	1	5	4.38
Las ensambladoras utilizan el MYSTERY SHOPER para evaluar la calidad del servicio	100	1	5	4.30
Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio	100	1	5	4.03
Segmento de lujo la principal razón de compra es la calidad	100	1	5	3.98
Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	100	1	5	3.82
La mayoría de los clientes son leales a la marca	100	1	5	3.69
Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias	100	1	5	3.67
La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	100	1	5	3.65

La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores	100	1	5	3.58
En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	100	1	5	3.56
El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	100	1	5	3.46
Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable	100	1	5	3.40
Si ofrece promociones de artículos y servicios gratis, las ventas, servicios y clientes se incrementan	100	1	5	3.35
Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada	100	1	5	2.86
Financiamiento que más utiliza su Agencia	99	1	5	2.84
Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	100	1	5	2.74
Valid N (listwise)	99			

Figura 46 Descriptive Statistics

En lo que no están de acuerdo es que los clientes tienen poder de negociación sobre las agencias y que el financiamiento que más utilizan es el de la agencia.

¿Qué tipo de FINANCIAMIENTO es el que más utiliza su Agencia?				
1	2	3	4	5
Propio	Planta	Banco	Financiera	Otro

El tipo de financiamiento que más utiliza cada agencia es el de la planta, seguido el de una financiera, esto se observa en la siguiente tabla.

Financiamiento que más utiliza su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propio	8	8.0	8.1	8.1
	Planta	36	36.0	36.4	44.4
	Banco	20	20.0	20.2	64.6
	Financiera	34	34.0	34.3	99.0
	Otro	1	1.0	1.0	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		100	100.0		

Figura 47 Financiamiento que más utiliza su Agencia

¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL NEGOCIO que tiene su Agencia? señale sólo una				
1	2	3	4	5
Liderazgo En Costos	Diferenciación	Enfoque	Liderazgo en Costos y Enfoque	Diferenciación con Enfoque

La estrategia a nivel negocio que tiene la agencia es liderazgo en costos y enfoque, seguido de diferenciación con enfoque.

Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderazgo en Costos	3	3.0	3.0	3.0
	Diferenciación	26	26.0	26.0	29.0
	Enfoque	5	5.0	5.0	34.0
	Liderazgo en Costos y Enfoque	35	35.0	35.0	69.0
	Diferenciación con Enfoque	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

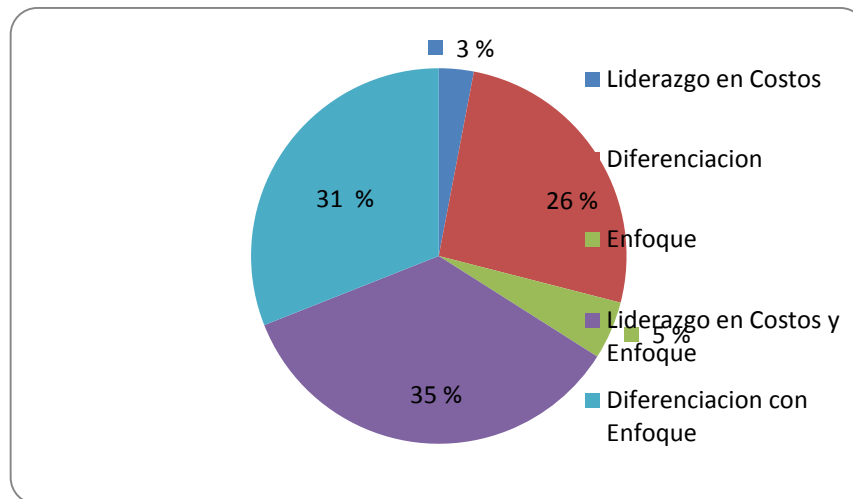


Figura 48 Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia

. ¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL de su Agencia? Señale sólo una

1 2 3 4 5
 Eficiencia Calidad Innovación Servicio Respuesta Rápida

La estrategia a nivel funcional de la agencia es el servicio principalmente.

Estrategia a nivel funcional de su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eficiencia	11	11.0	11.0	11.0
	Calidad	18	18.0	18.0	29.0
	Innovación	6	6.0	6.0	35.0
	Servicio	61	61.0	61.0	96.0
	Respuesta Rápida	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

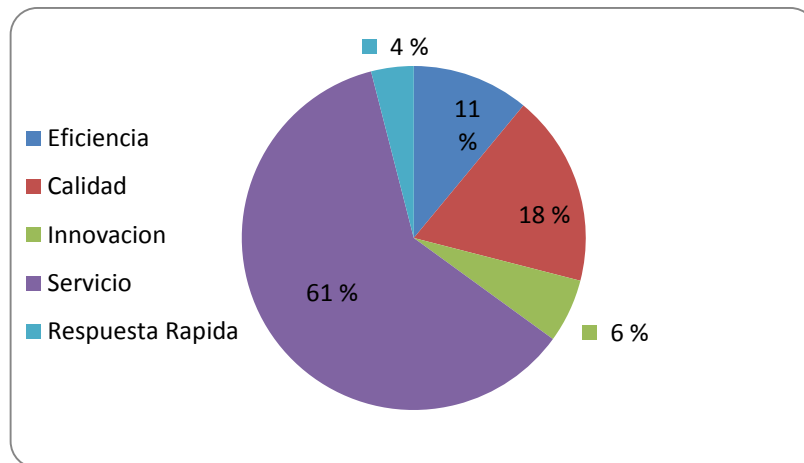


Figura 49 Estrategia a nivel funcional de su Agencia

¿Cuál es la ESTRATEGIA GENERAL DEL GRUPO a donde pertenece su Agencia de Automóviles?, señale sólo una.

- | | | | | |
|-------------|-------------|------------|------------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Multimarcas | Multimarcas | Franquicia | Franquicia | Otra |
| Una Región | Una Ciudad | Una Región | Una Ciudad | |

La estrategia general del grupo a la que pertenece la agencia de automóviles de los gerentes es: multimarcas una región.

Estrategia general del grupo a donde pertenece su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Multimarcas una Región	37	37.0	37.0	37.0
	Multimarcas una Ciudad	14	14.0	14.0	51.0
	Franquicia una Región	17	17.0	17.0	68.0
	Franquicia una Ciudad	15	15.0	15.0	83.0
	Otra	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

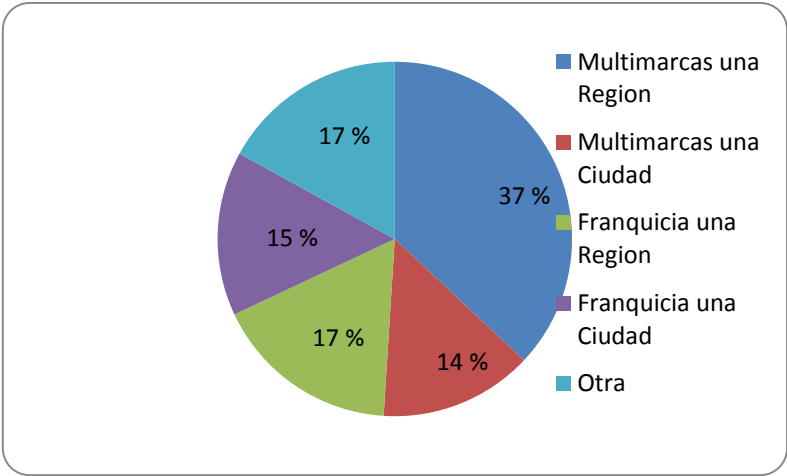


Figura 50 Estrategia general del grupo a donde pertenece su Agencia

¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO de su Agencia?, señale sólo una.

- 1
Diversificación
- 2
Integración Vertical
- 3
Especialización
- 4
Alianza Estratégica
- 5
Fusión

La estrategia a nivel corporativo de la agencia es principalmente especialización, seguido de diversificación y de alianza estratégica.

Estrategia a nivel corporativo de su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diversificación	29	29.0	29.0	29.0
	Integración Vertical	11	11.0	11.0	40.0
	Especialización	32	32.0	32.0	72.0
	Alianza Estratégica	26	26.0	26.0	98.0
	Fusión	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

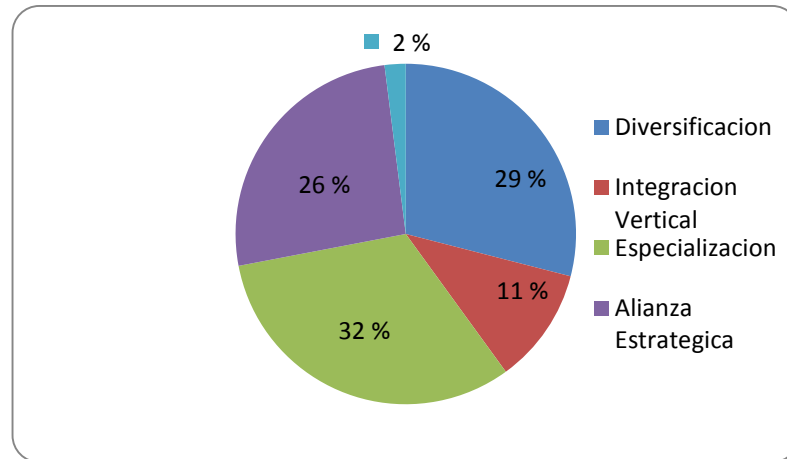


Figura 51 Estrategia a nivel corporativo de su Agencia

6.3.2. ANOVA

Para ver si existe diferencia entre las respuestas de algunas marcas, se consideró únicamente las 5 marcas que estuvieron vendiendo más los últimos años, estas son:

- 1= Ford
- 2= General Motors
- 3= Nissan
- 4= Volkswagen
- 5= Chrysler

Estas marcas representan casi el 80% de todas las ventas de la industria.

Con el siguiente análisis se pretende revisar si existe diferencia entre las respuestas de las principales características de éxito y estratégicas escogidas por los gerentes y la marca que representan.

En el caso de los factores de éxito sólo se tomarán los dos argumentos más importantes según los gerentes para vender, estas variables son: calidad y seguridad.

A continuación se muestra un análisis de varianza entre las marcas y la primera variable que es calidad.

ANOVA

Importancia calidad como argumento de venta

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.374	4	.593	1.256	.304
Within Groups	18.422	39	.472		
Total	20.795	43			

Esta tabla nos muestra que no hay diferencia significativa entre las respuestas de los gerentes por pertenecer a diferente marca. Se puede observar al comparar la significancia con el alfa, al ser mayor que el alfa del 5%, automáticamente aceptamos H_0 , por lo que se confirma que no hay diferencia entre las marcas.

Esto se puede también revisar al utilizar la prueba Scheffe, que es una prueba posterior a las pruebas de hipótesis y como se observa todas las marcas están quedando en el mismo recuadro, lo que comprueba que no hay diferencia significativa.

Importancia calidad como argumento de venta

Scheffe

Marca_de_c arro	N	Subset for alpha = .05
	1	1
Chrysler	7	4.2857
General Motors	16	4.3125
Volkswage n	6	4.3333
Nissan	9	4.4444
Ford	6	5.0000
Sig.		.400

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.695

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

El intervalo de confianza para la variable importancia de la calidad como argumento de ventas es de [4.27, 4.58] con un 95% de confianza, esto significa que hay un 95% de probabilidad de que en ese intervalo se encuentre la respuesta promedio del mercado.

Ahora se realizará con la seguridad como argumento de ventas.

ANOVA

Importancia seguridad como argumento de venta

	Sum of Squ ares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.109	4	.277	.380	.821
Within Groups	28.437	39	.729		
Total	29.545	43			

Nuevamente se observa que no hay diferencia significativa entre las respuestas dadas por los gerentes de las diferentes marcas de automóvil.

Y nuevamente lo comprobamos con la prueba Sheffe.

Importancia seguridad como argumento de venta

Scheffe

Marca_de_c arro	N	Subset for alpha = .05
	1	1
Nissan	9	4.1111
General Motors	16	4.2500
Ford	6	4.3333
Volkswag en	6	4.5000
Chrysler	7	4.5714
Sig.		.889

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.695.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

El intervalo de confianza para la variable importancia de la seguridad como argumento de ventas es de [4.13, 4.50] con un 95% de confianza, esto significa que hay un 95% de probabilidad de que en ese intervalo se encuentre la respuesta promedio del mercado.

Ahora se escogerán las dos variables del grupo de estrategias que obtuvieron las más altas calificaciones en cuanto su grado de completamente de acuerdo entre los gerentes.

La primera estrategia es: las distribuidoras de Monterrey tiene una fuerte competencia.

ANOVA

Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

	Sum of Squ ares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.806	4	.201	.246	.910
Within Groups	31.9 22	39	.819		
Total	32.7 27	43			

No existe diferencia entre las respuestas de los gerentes de las diferentes marcas en cuanto a que las distribuidoras de Monterrey tienen fuerte competencia, su opinión es muy similar.

Nuevamente se comprueba con Sheffe

Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

Scheffe

Marca_de_c arro	N	Subset for alpha = .05
	1	1
Nissan	9	4.5556
General Motors	16	4.6875
Chrysler	7	4.7143
Volkswag en	6	4.8333
Ford	6	5.0000
Sig.		.919

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.695.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

El intervalo de confianza para la variable distribuidoras de Monterrey tiene fuerte competencia es de [4.53, 4.92] con un 95% de confianza, esto significa que hay un 95% de probabilidad de que en ese intervalo se encuentre la respuesta promedio del mercado.

Y para la última estrategia que es en el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciación, tampoco se está encontrando diferencia entre las respuestas.

ANOVA

En el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciación

	Sum of Squ ares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.61 1	4	.653	.897	.475
Within Groups	28.3 89	39	.728		
Total	31.0 00	43			

Se verifica con Scheffe y esta es la respuesta.

En el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciación

Scheffe

Marca_de_c arro	N	Subset for alpha = .05
	1	1
Chrysler	7	4.0000
General Motors	16	4.5000
Nissan	9	4.5556
Volkswag en	6	4.6667
Ford	6	4.8333
Sig.		.463

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 7.695.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

El intervalo de confianza para la variable el segmento de lujo utiliza la estrategia de diferenciación es de [4.31, 4.69] con un 95% de confianza, esto significa que hay un 95% de probabilidad de que en ese intervalo se encuentre la respuesta promedio del mercado.

6.4. HIPÓTESIS

- 1. Determinar el grado de importancia como argumento de ventas, de los principales factores críticos de éxito, como los siguientes: precio, calidad, imagen, diseño, tecnología, garantía, financiamiento, servicio, costo de mantenimiento, seguridad, desempeño, confiabilidad, funcionalidad, valor de reventa, promociones, prueba de manejo, ventas, contabilidad y créditos.**

En la siguiente tabla se observa la importancia de algunos factores críticos de éxito donde 5 es totalmente importante y 1 no importante.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Importancia calidad como argumento de venta	100	3	5	4.58
Importancia seguridad como argumento de venta	100	2	5	4.53
Importancia imagen de marca como argumento de venta	100	3	5	4.47
Importancia confiabilidad como argumento de venta	100	3	5	4.33
Importancia desempeño como argumento de venta	100	2	5	4.23
Importancia tecnología como argumento de venta	100	3	5	4.21
Importancia garantía como argumento de venta	100	2	5	4.12
Importancia funcionalidad como argumento de venta	100	2	5	4.09
Importancia prueba de manejo como argumento de ventas	100	1	5	4.08
Importancia diseño como argumento de venta	100	2	5	4.05
Importancia costo de mantenimiento como argumento de venta	100	2	5	4.05
Importancia servicio en todo el país como argumento de venta	100	1	5	3.97
Importancia financiamiento como argumento de venta	100	2	5	3.90
Importancia precio como argumento de venta	100	1	5	3.55
Importancia valor de reventa como argumento de venta	100	1	5	3.49
Importancia promociones de artículos y servicios gratis como argumento de ventas	100	1	5	2.77
Valid N (listwise)	100			

Figura 52 Importancia de algunos factores críticos del éxito donde 5 es totalmente importante y 1 es no importante

Como se puede constatar por medio de la media, la calidad es el argumento más importante para la venta, seguido de seguridad e imagen de marca. Donde los artículos y servicios gratis son los factores de menos éxito como argumento de ventas.

2. Las ensambladoras tienen el poder de negociación sobre las agencias.

En este punto la respuesta dada en un rango de 1 total desacuerdo a 5 total de acuerdo, la media de las respuesta fue de 3.67 que indica un de acuerdo.

Statistics

Ensambladoras tienen poder de negociacion sobre las agencias

N	Valid	100
	Missing	76
Mean		3.67

Ensambladoras tienen poder de negociacion sobre las agencias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Total Desacuerdo	7	7.0	7.0	7.0
Desacuerdo	12	12.0	12.0	19.0
De Acuerdo	22	22.0	22.0	41.0
Muy de Acuerdo	25	25.0	25.0	66.0
Total Acuerdo	34	34.0	34.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 53 Las ensambladoras tienen el poder de negociación sobre las agencias

Lo que se puede concluir que se está de acuerdo en que las ensambladoras tienen el poder de negociación sobre las agencias.

3. Los clientes de las agencias tienen el poder de negociación sobre las agencias.

La respuesta en un rango de 1 Total en desacuerdo a 5 Total de acuerdo tiene una media de 2.74 lo que significa que los clientes de las agencias no tienen el poder de negociación sobre las agencias.

Statistics

Clientes tienen poder de negociacion sobre las agencias

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		2.74

Clientes tienen poder de negociacion sobre las agencias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Total Desacuerdo	14	14.0	14.0	14.0
Desacuerdo	25	25.0	25.0	39.0
De Acuerdo	42	42.0	42.0	81.0
Muy de Acuerdo	11	11.0	11.0	92.0
Total Acuerdo	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 54 Los clientes de las agencias tienen el poder de negociación sobre las agencias

4. En la industria de la distribución de automóviles hay una fuerte competencia.

En una respuesta de 1 Total en desacuerdo y 5 Total de acuerdo, la respuesta sería Totalmente de acuerdo, pues la media es de 4.66, lo que se concluye que los encuestados opinan que están totalmente de acuerdo en que la industria de distribución de automóviles tiene una fuerte competencia.

Statistics

Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4.66

Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Total Desacuerdo	2	2.0	2.0	2.0
Desacuerdo	2	2.0	2.0	4.0
De Acuerdo	3	3.0	3.0	7.0
Muy de Acuerdo	14	14.0	14.0	21.0
Total Acuerdo	79	79.0	79.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 55 En la industria de la distribución de automóviles hay una fuerte competencia

5. La industria de distribución de automóviles es muy rentable.

Con un rango de respuesta de 1 Total en desacuerdo y 5 Total de acuerdo, la media es de 3.40, lo que indica que las personas opinaron que están sólo de acuerdo en que la industria de distribución de automóviles es muy rentable.

Statistics

Industria de la Distribucion en Monterrey es muy rentable

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.40

Industria de la Distribucion en Monterrey es muy rentable

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Total Desacuerdo	1	1.0	1.0	1.0
Desacuerdo	15	15.0	15.0	16.0
De Acuerdo	40	40.0	40.0	56.0
Muy de Acuerdo	31	31.0	31.0	87.0
Total Acuerdo	13	13.0	13.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 56 La industria de distribución de automóviles es muy rentable

6. En la industria de distribución de automóviles hay bajas barreras de entrada.

Se puede observar que la respuesta tuvo una media de 2.86, lo que indica que se está de acuerdo en que en la industria de distribución de automóviles hay bajas barreras de entrada.

Statistics

Industria de la Distribucion tiene bajas barreras de entrada

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		2.86

Industria de la Distribucion tiene bajas barreras de entrada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Total Desacuerdo	6	6.0	6.0	6.0
	Desacuerdo	28	28.0	28.0	34.0
	De Acuerdo	45	45.0	45.0	79.0
	Muy de Acuerdo	16	16.0	16.0	95.0
	Total Acuerdo	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 57 En la industria de distribución de automóviles hay bajas barreras de entrada

7. En las distribuidoras de automóviles, la mayoría de las ventas son a crédito.

Con una media de 3.65 los encuestados respondieron que están muy de acuerdo en que la mayoría de las ventas son a crédito en las distribuidoras de automóviles.

Statistics

La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.65

La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Total Desacuerdo	6	6.0	6.0	6.0
Desacuerdo	13	13.0	13.0	19.0
De Acuerdo	19	19.0	19.0	38.0
Muy de Acuerdo	34	34.0	34.0	72.0
Total Acuerdo	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 58 En las distribuidoras de automóviles, la mayoría de las ventas son a crédito

8. En el segmento de subcompactos, el factor más importante de compra es el precio.

Con un rango de 1 en total desacuerdo y 5 en total de acuerdo, la respuesta es que se está muy de acuerdo en que el factor más importante de compra en el segmento de los subcompactos es el precio.

Statistics

Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4.03

Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Total Desacuerdo	3	3.0	3.0	3.0
Desacuerdo	6	6.0	6.0	9.0
De Acuerdo	21	21.0	21.0	30.0
Muy de Acuerdo	25	25.0	25.0	55.0
Total Acuerdo	45	45.0	45.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 59 En el segmento de subcompactos, el factor más importante de compra es el precio

9. En el segmento de lujo, el factor de compra más importante es la calidad.

Con una media de 3.98 se está muy de acuerdo en que en el segmento de lujo el factor de compra más importante es la calidad.

Statistics

Segmento de lujo la principal razon de compra es la calidad

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.98

Segmento de lujo la principal razon de compra es la calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Total Desacuerdo	3	3.0	3.0	3.0
	Desacuerdo	7	7.0	7.0	10.0
	De Acuerdo	22	22.0	22.0	32.0
	Muy de Acuerdo	25	25.0	25.0	57.0
	Total Acuerdo	43	43.0	43.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 60 En el segmento de lujo, el factor de compra más importante es la calidad

10. En el segmento de subcompactos, la estrategia más utilizada es el liderazgo en costos.

Con una media de 3.56 la opinión de los encuestados fue que se estaba sólo de acuerdo en que la estrategia más utilizada en el segmento de subcompactos es el liderazgo en costos.

Statistics

En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.56

En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Total Desacuerdo	1	1.0	1.0	1.0
Desacuerdo	11	11.0	11.0	12.0
De Acuerdo	37	37.0	37.0	49.0
Muy de Acuerdo	33	33.0	33.0	82.0
Total Acuerdo	18	18.0	18.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 61 En el segmento de subcompactos, la estrategia más utilizada es el liderazgo en costos

En el segmento de lujo, la estrategia que más se utiliza es la diferenciación.

Se está totalmente de acuerdo en que en el segmento de lujo la estrategia que más se utiliza es la diferenciación, esto se comprueba con una media de 4.38 como resultado.

Statistics

En el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciacion

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4.38

En el segmento de lujo se utiliza la estrategia de diferenciacion

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Total Desacuerdo	1	1.0	1.0	1.0
Desacuerdo	2	2.0	2.0	3.0
De Acuerdo	11	11.0	11.0	14.0
Muy de Acuerdo	30	30.0	30.0	44.0
Total Acuerdo	56	56.0	56.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 62 En el segmento de lujo, la estrategia que más se utiliza es la diferenciación

12. En las distribuidoras de automóviles, el ingreso principal es la venta de autos nuevos.

Con una media de 3.46 se está de acuerdo en que el ingreso principal es la venta de autos nuevos en las distribuidoras de automóviles.

Statistics

El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.46

El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Total Desacuerdo	9	9.0	9.0	9.0
Desacuerdo	20	20.0	20.0	29.0
De Acuerdo	19	19.0	19.0	48.0
Muy de Acuerdo	20	20.0	20.0	68.0
Total Acuerdo	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 63 En las distribuidoras de automóviles, el ingreso principal es la venta de autos nuevos

13.Las plantas utilizan el mystery shopper para probar la calidad de servicio.

Se está totalmente de acuerdo en que las plantas utilizan el mystery shopper para probar la calidad del servicio, esto con una media de 4.30.

Statistics

Las ensambladoras utilizan el MYSTERY SHOPPER para evaluar la calidad del servicio

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4.30

Las ensambladoras utilizan el MYSTERY SHOPPER para evaluar la calidad del servicio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Total Desacuerdo	3	3.0	3.0	3.0
Desacuerdo	4	4.0	4.0	7.0
De Acuerdo	11	11.0	11.0	18.0
Muy de Acuerdo	24	24.0	24.0	42.0
Total Acuerdo	58	58.0	58.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 64 Las plantas utilizan el mystery shopper para probar la calidad de servicio

14. Generalmente los gerentes generales provienen del área de ventas.

Las personas encuestadas opinan que están muy de acuerdo en que los gerentes generales provienen del área de ventas.

Statistics

Los gerentes generales de las
Distribuidoras provienen del area de ventas

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.82

Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del area de ventas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Total Desacuerdo	6	6.0	6.0	6.0
Desacuerdo	4	4.0	4.0	10.0
De Acuerdo	24	24.0	24.0	34.0
Muy de Acuerdo	34	34.0	34.0	68.0
Total Acuerdo	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 65 Generalmente los gerentes generales provienen del área de ventas

15.El margen de utilidad de las distribuidoras ha disminuido los últimos años.

Esta variable no se puede concluir pues fue eliminada del estudio por no estar relacionada con el resto de las variables, para más información revisar el apartado de análisis de fiabilidad.

16. La distribución de automóviles se considera un mercado de compradores.

Se está muy de acuerdo en que la distribución de automóviles se considera un mercado de compradores.

Statistics

La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.58

a industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Total Desacuerdo	2	2.0	2.0	2.0
Desacuerdo	9	9.0	9.0	11.0
De Acuerdo	35	35.0	35.0	46.0
Muy de Acuerdo	37	37.0	37.0	83.0
Total Acuerdo	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Figura 66 La distribución de automóviles se considera un mercado de compradores

17. La promoción de artículos y servicios gratis incrementan las ventas, los servicios y los clientes.

Se está sólo de acuerdo en que la promoción de artículos y servicios gratis incrementan las ventas, los servicios y los clientes.

Statistics

Si ofrece promociones de artículos y servicios gratis, las ventas, servicios y clientes se incrementan

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.35

Si ofrece promociones de articulos y servicios gratis, las ventas, servicios y clientes se incrementan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Total Desacuerdo	7	7.0	7.0	7.0
	Desacuerdo	18	18.0	18.0	25.0
	De Acuerdo	30	30.0	30.0	55.0
	Muy de Acuerdo	23	23.0	23.0	78.0
	Total Acuerdo	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 67 La promoción de artículos y servicios gratis incrementan las ventas, los servicios y los clientes

18. La mayoría de los clientes de los distribuidores son leales a la marca.

Con una media de 3.69 se está muy de acuerdo en que la mayoría de los clientes de los distribuidores son leales a la marca.

Statistics

La may oria de los clientes son leales a la marca

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.69

La mayoría de los clientes son leales a la marca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Total Desacuerdo	4	4.0	4.0	4.0
	Desacuerdo	8	8.0	8.0	12.0
	De Acuerdo	29	29.0	29.0	41.0
	Muy de Acuerdo	33	33.0	33.0	74.0
	Total Acuerdo	26	26.0	26.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 68 La mayoría de los clientes de los distribuidores son leales a la marca

19. El tipo de financiamiento que más utilizan las distribuidoras es el de planta.

Definitivamente esta aseveración es correcta pues fue el más escogido por los encuestados, teniendo 36 respuestas de 100. Por lo que se confirma que el tipo

de financiamiento más utilizado por las distribuidoras es el de planta, seguido de una financiera.

Financiamiento que más utiliza su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propio	8	8.0	8.1	8.1
	Planta	36	36.0	36.4	44.4
	Banco	20	20.0	20.2	64.6
	Financiera	34	34.0	34.3	99.0
	Otro	1	1.0	1.0	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		100	100.0		

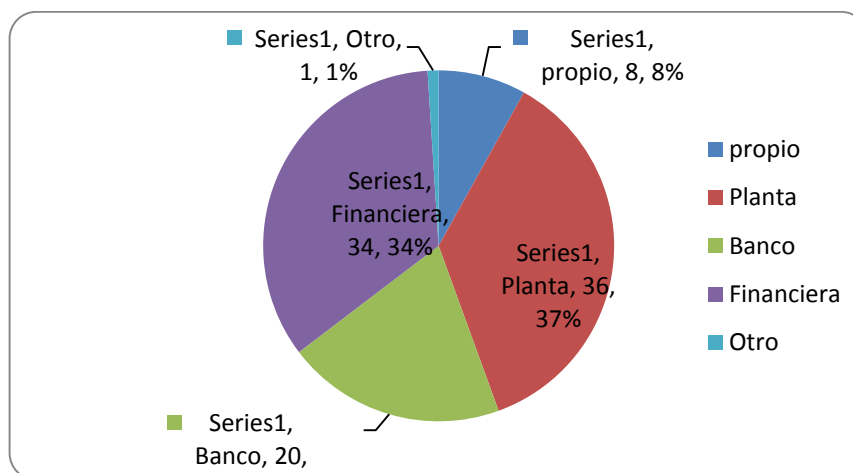


Figura 69 El tipo de financiamiento que más utilizan en las distribuidoras es el de planta

20. Las estrategias a nivel negocio varían de acuerdo a la marca.

En este caso el liderazgo en costos y enfoque es la estrategia a nivel negocio que más es utilizada por los distribuidores.

Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Liderazgo en Costos	3	3.0	3.0	3.0
	Diferenciación	26	26.0	26.0	29.0
	Enfoque	5	5.0	5.0	34.0
	Liderazgo en Costos y Enfoque	35	35.0	35.0	69.0
	Diferenciación con Enfoque	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

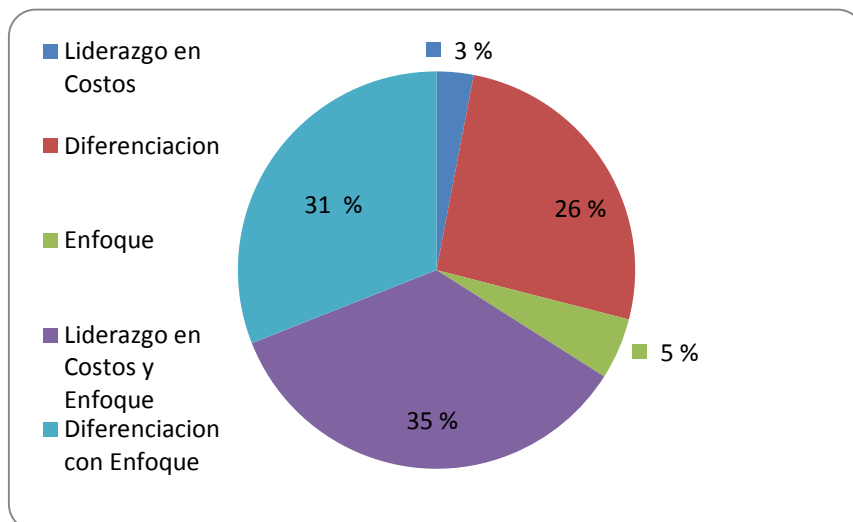


Figura 70 Las estrategias a nivel negocio varían de acuerdo a la marca

			Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia					Total
			Liderazgo en Costos	Diferencia ción	Enfoque	Liderazgo en Costos y Enfoque	Diferencia ción con Enfoque	Liderazg o en Costos
Marca de carro que compró	Chrysler	Count	0	3	0	3	1	7
		% of Total	.0%	6.7%	.0%	6.7%	2.2%	15.6%
	Ford	Count	0	1	2	2	1	6
		% of Total	.0%	2.2%	4.4%	4.4%	2.2%	13.3%
	GM	Count	1	3	1	6	5	16
		% of Total	2.2%	6.7%	2.2%	13.3%	11.1%	35.6%
	Nissan	Count	1	2	1	4	1	9
		% of Total	2.2%	4.4%	2.2%	8.9%	2.2%	20.0%
	Volkswagen	Count	0	3	0	1	3	7
		% of Total	.0%	6.7%	.0%	2.2%	6.7%	15.6%
Total		Count	2	12	4	16	11	45
		% of Total	4.4%	26.7%	8.9%	35.6%	24.4%	100.0%

Figura 71 Marca de carro que compró * Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia Crosstabulation

21. La estrategia a nivel funcional de las agencias más utilizada es la de servicio.

Totalmente de acuerdo los distribuidores opinan que la estrategia a nivel funcional de las agencias más utilizada es el servicio.

Estrategia a nivel funcional de su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eficiencia	11	11.0	11.0	11.0
	Calidad	18	18.0	18.0	29.0
	Innovación	6	6.0	6.0	35.0
	Servicio	61	61.0	61.0	96.0
	Respuesta Rápida	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

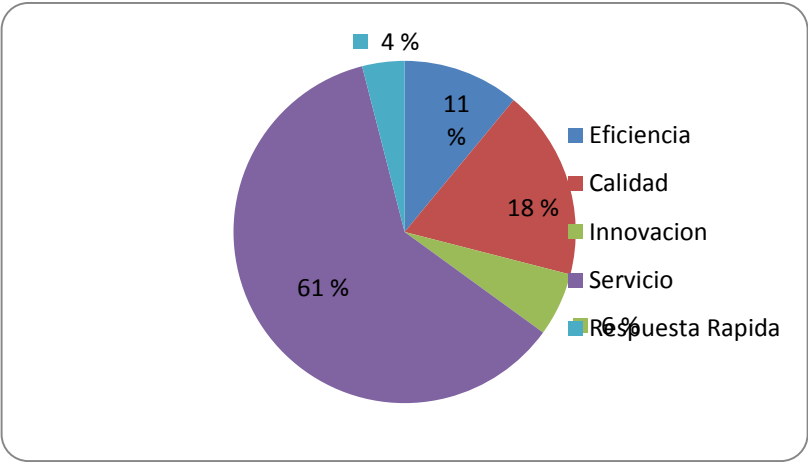


Figura 72 La estrategia a nivel funcional de las agencias más utilizada es la de servicio

22. La estrategia del grupo cambia de acuerdo a la marca.

Esto es correcto, la estrategia del grupo cambia de acuerdo a la marca de una región.

Estrategia general del grupo a donde pertenece su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Multimarcas una Región	37	37.0	37.0	37.0
	Multimarcas una Ciudad	14	14.0	14.0	51.0
	Franquicia una Región	17	17.0	17.0	68.0
	Franquicia una Ciudad	15	15.0	15.0	83.0
	Otra	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

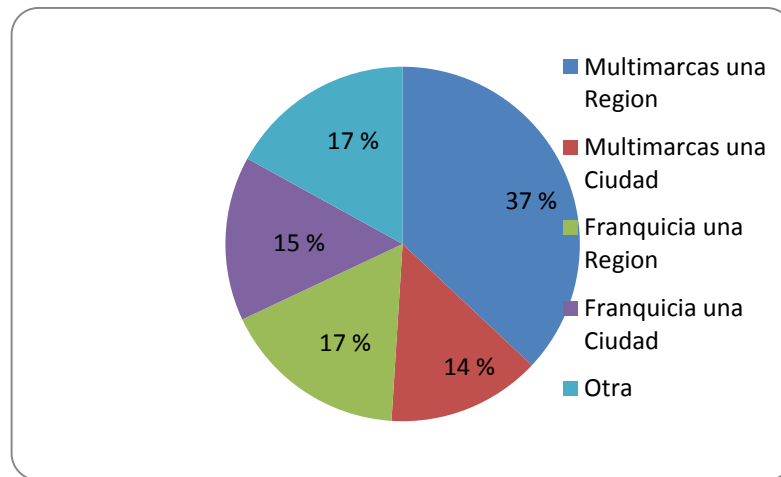


Figura 73 La estrategia del grupo cambia de acuerdo a la marca

			Estrategia general del grupo a donde pertenece su Agencia					Total
			Multimarcas una Región	Multimarcas una Ciudad	Franquicia una Región	Franquicia una Ciudad	Otra	Multimarcas una Región
Marca de carro que compró	Chrysler	Count	3	1	1	1	1	7
		% of Total	6.7%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	15.6%
	Ford	Count	2	1	1	0	2	6
		% of Total	4.4%	2.2%	2.2%	.0%	4.4%	13.3%
	GM	Count	5	3	2	3	3	16
		% of Total	11.1%	6.7%	4.4%	6.7%	6.7%	35.6%
	Nissan	Count	1	2	2	3	1	9
		% of Total	2.2%	4.4%	4.4%	6.7%	2.2%	20.0%
	Volkswagen	Count	4	1	1	1	0	7
		% of Total	8.9%	2.2%	2.2%	2.2%	.0%	15.6%
Total	Count	15	8	7	8	7	45	
	% of Total	33.3%	17.8%	15.6%	17.8%	15.6%	100.0%	

Figura 74 Marca de carro que compró * Estrategia general del grupo a donde pertenece su Agencia Crosstabulation

23. Las estrategias a nivel corporativo de las agencias varían de empresa a empresa.

La estrategia a nivel corporativo que más se utiliza es la especialización, seguida de la diversificación.

Estrategia a nivel corporativo de su Agencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diversificación	29	29.0	29.0	29.0
	Integración Vertical	11	11.0	11.0	40.0
	Especialización	32	32.0	32.0	72.0
	Alianza Estratégica	26	26.0	26.0	98.0
	Fusión	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

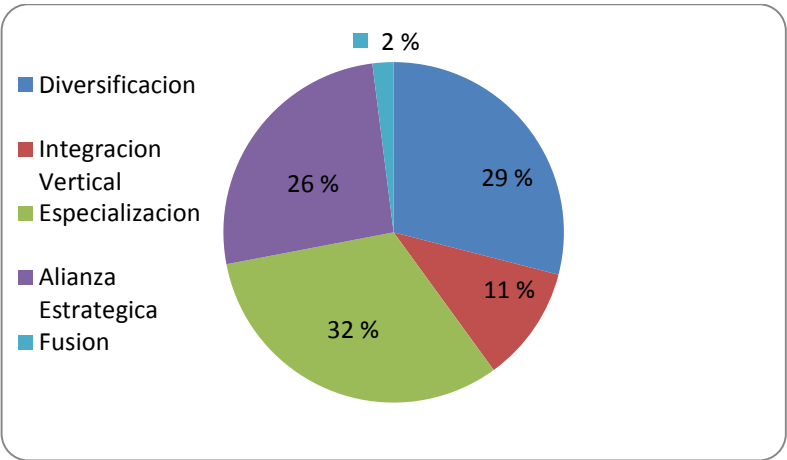


Figura 75 Las estrategias a nivel corporativo de las agencias varían de empresa a empresa

			Estrategia a nivel corporativo de su Agencia					Total Diversificación
			Diversificación	Integración Vertical	Especialización	Alianza Estratégica	Fusión	
Marca de carro que compró	Chrysler	Count	2	1	3	1	0	7
		% of Total	4.4%	2.2%	6.7%	2.2%	.0%	15.6%
	Ford	Count	2	1	1	1	1	6
		% of Total	4.4%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	13.3%
	GM	Count	4	1	5	6	0	16
		% of Total	8.9%	2.2%	11.1%	13.3%	.0%	35.6%
	Nissan	Count	1	0	5	2	1	9
		% of Total	2.2%	.0%	11.1%	4.4%	2.2%	20.0%
	Volkswagen	Count	3	2	1	1	0	7
		% of Total	6.7%	4.4%	2.2%	2.2%	.0%	15.6%
Total	Count		12	5	15	11	2	45
	% of Total		26.7%	11.1%	33.3%	24.4%	4.4%	100.0%

Figura 76 Marca de carro que compró * Estrategia a nivel corporativo de su Agencia Crosstabulation

6.5 ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL

La proposición nuestra al investigar la distribución de coches en Monterrey era que: el enfoque de modelo de negocio está todavía ausente en el sector. Sospechábamos que su estrategia de valor estaba afincada en otras variables.

Recordamos que para la investigación hemos formulado las siguientes Propositiones – Hipótesis que resumen el enfoque porteriano para hacer el contraste con las variables del modelo de negocio que nos ha servido como referente teórico del nuevo paradigma:

Proposición-Hipótesis 1:

Los distribuidores de coches de Monterrey basan su consecución de valor, utilizan como argumento de ventas y concretan sus factores críticos de éxito en el sector en: precio, calidad, imagen, diseño, tecnología, garantía, financiamiento, servicio, costo de mantenimiento, seguridad, desempeño, confiabilidad, funcionalidad, valor de reventa, promociones, prueba de manejo, ventas, contabilidad y créditos. Variables importantes en el enfoque de la competencia competitiva de Michael Porter.

Proposición-Hipótesis 2:

- Las ensambladoras de coches en la ciudad de Monterrey tienen un fuerte poder de negociación sobre las agencias distribuidoras.
- Los clientes de las distribuidoras tienen un fuerte poder de negociación sobre las agencias de distribución.
- En la industria de la distribución de automóviles hay una fuerte competencia. Son variables que integran las consecuencias en el mercado de la distribución de coches de la dificultad que tiene un alineamiento estratégico netamente porteriano.

Proposición–hipótesis 3:

En el sector de distribución de automóviles de Monterrey hay bajas barreras de entrada. Se hace eco de una variable importante en la formulación estratégica de Porter.

Proposición–hipótesis 4:

La ventaja competitiva conseguida por las estrategias de cooperación basadas en la confianza tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa.

Una variable más orientada a un enfoque de modelo de negocio.

Proposición – hipótesis 5:

- Las estrategias a nivel negocio del sector de distribución están variando de acuerdo a la marca de coche que se distribuye.
- La estrategia a nivel funcional de las agencias más utilizada es la de servicio.
- La estrategia del grupo cambia de acuerdo a la marca.
- Las estrategias a nivel corporativo de las agencias varían de empresa a empresa.

Son variables que están en la frontera entre un enfoque porteriano y el de modelo de negocio.

Proposición-hipótesis 6:

Las estrategias de las agencias de distribución de coches varían de empresa a empresa debido a la utilización de las TIC.

La teoría del modelo de negocio subraya la dinámica que surge alrededor de la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación.

En el enfoque de la investigación se trata, pues, de contrastar:

Qué fuerza tienen las variables que entran en el contraste estadístico del paradigma de “modelo de negocio”:

- la confiabilidad del automóvil.

- el servicio en todo el país.
- las promociones de artículos y servicios gratis, como seguro, placas, tenencia, accesorios, servicios de mantenimiento, laptop.
- el poder de negociación de los clientes sobre las agencias distribuidoras.
- Las barreras de entrada de la industria de la distribución de distribución de automóviles en la ciudad de Monterrey.

En relación a las variables que entran en el “paradigma porteriano” que son las de:

- Precio,
- tecnología,
- funcionalidad, ,
- marca,
- desempeño,
- diseño,
- confiabilidad,
- Garantía,
- costo mantenimiento,
- financiamiento,
- artículos y servicios gratis,
- servicio,
- prueba de manejo

Para ello hemos realizado:

A.- UN ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL

B.- CONCRETAMOS LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y

C.- VERIFICAMOS LA HIPÓTESIS NULA DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE COCHES EN CUANTO A SU ENFOQUE ESTRATÉGICO.

A.- ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Se realizaron varias corridas con la técnica de análisis de regresión, con el objetivo de reforzar las conclusiones del estudio empírico, realizando en la industria de la distribución de automóviles en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

CORRIDA 1

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT P25
/METHOD=ENTER P27 P29 P24 P31 P37.

```

Regresión

Notas

Salida creada		05-NOV-2015 09:55:54
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\L00167270\Desktop\base de datos tesis oct 15 100 agencias.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	176
Control de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos. Las estadísticas se basan en los casos sin valores perdidos para cualquier variable utilizada.
	Casos utilizados	
Sintaxis		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT P25 /METHOD=ENTER P27 P29 P24 P31 P37.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.00

Tiempo transcurrido	00:00:00.02
Memoria necesaria	7648 bytes
Memoria adicional necesaria para los gráficos de residuos	0 bytes

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas ^b		Entrar

a. Variable dependiente: Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	.584 ^a	.340	.305	.906	.340	9.705

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio		
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	5	94	.000

a. Predictores: (Constante), Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39.805	5	7.961	9.705	.000 ^b
	Residuo	77.105	94	.820		
	Total	116.910	99			

a. Variable dependiente: Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

b. Predictores: (Constante), Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t
		B	Error estándar	Beta	
1	(Constante)	.744	.574		1.296
	En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	.319	.107	.278	2.983
	El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	.167	.073	.208	2.283
	La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.283	.081	.310	3.478
	Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	.113	.089	.115	1.264
	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia	.030	.074	.035	.414

Coeficientes^a

Modelo		Sig.
1	(Constante)	.198
	En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	.004
	El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	.025
	La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.001
	Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	.209
	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia	.680

a. Variable dependiente: Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

En la primera corrida se tomó en consideración como variable dependiente, la pregunta número 25 del cuestionario, que es la hipótesis número 8, que dice:

- En el segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio.

Se introdujeron como variables independientes las preguntas 24, 27, 29, 31 y 37, que equivalen a las hipótesis 7, 10, 12, 14 y 20.

Las variables independientes son de los siguientes temas:

- Pregunta 24, hipótesis 7, la mayoría de las ventas de las distribuidoras de automóviles son a crédito.
- Pregunta 27, hipótesis 10, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos.
- Pregunta 29, hipótesis 12, El principal ingreso de las distribuidoras de automóviles es la venta de autos nuevos.
- Pregunta 31, hipótesis 14, Por lo general los gerentes generales de las distribuidoras provienen del área de ventas.
- Pregunta 37, hipótesis 20, Cual es la estrategia a nivel negocio, que tiene su agencia, señale solo una.

El resultado dio una R de: .584, la R cuadrado de: .340, y la R cuadrado ajustado de: .305

El resultado de la R cuadrado ajustada se considera bueno pues es de .305, la R cuadrado ajustada penaliza cuando hay más variables predictoras.

El grado de significancia debe de ser menor a .05, salieron las siguientes variables independientes con un grado de significancia menor a .05

- En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, con una significancia de .004
- El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, con una significancia de .025
- La mayoría de las ventas de las distribuidoras son a crédito, con una significancia de .001

Estas variables independientes si tienen una relación causal con la variable dependiente de Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio.

Las otras dos variables independientes no tienen una relación causal con la variable dependiente, ya que su grado de significancia tiene un valor mayor de .05, las cuales son las siguientes:

- Los gerentes generales de las distribuidoras provienen del área de ventas, con una significancia de .209
- La estrategia a nivel negocio que tiene su agencia, con una significancia de .680

Las variables independientes que tienen una relación causal, se comprueba de acuerdo a la teoría, que indica que en el segmento de subcompactos, la principal razón de compra es el precio, así como de que en dicho segmento se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, así como que la mayoría de las ventas son a crédito, y que el principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, esto está de acuerdo con los capítulos del marco teórico y de la industria automotriz en México.

CORRIDA 2

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT P23
/METHOD=ENTER P20 P21 P22 P24 P33.

```

Regresión**Notas**

Salida creada		06-NOV-2015 11:26:11
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\L00167270\Desktop\base de datos tesis oct 15 100 agencias.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	176
Control de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en los casos sin valores perdidos para cualquier variable utilizada.
Sintaxis		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT P23 /METHOD=ENTER P20 P21 P22 P24 P33.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.02
	Tiempo transcurrido	00:00:00.02

Memoria necesaria	7648 bytes
Memoria adicional necesaria para los gráficos de residuos	0 bytes

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores, Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable, La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia ^b		Entrar

a. Variable dependiente: Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	.361 ^a	.131	.084	.892	.131	2.823

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio		
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	5	94	.020

a. Predictores: (Constante), La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores, Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable, La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11.234	5	2.247	2.823	.020 ^b
	Residuo	74.806	94	.796		
	Total	86.040	99			

a. Variable dependiente: Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada

b. Predictores: (Constante), La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores, Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable, La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t
		B	Error estándar	Beta	
1	(Constante)	2.833	.652		4.342
	Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	.084	.084	.098	.994
	Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia	-.128	.121	-.111	-1.052
	Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable	.052	.098	.052	.533
	La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.252	.081	.322	3.108
	La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores	-.196	.097	-.199	-2.022

Coeficientes^a

Modelo	Sig.
1 (Constante)	.000
Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	.323
Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia	.295
Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable	.595
La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.002
La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores	.046

a. Variable dependiente: Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada

La segunda corrida se tomó como variable dependiente la pregunta 23, que es la hipótesis 6, la cual es:

- La industria de la distribución tiene bajas barreras de entrada.

Y como variables independientes se usaron las preguntas, 20, 21, 22, 24 y 33, que equivale a las siguientes hipótesis, 3, 4, 5, 7 y 18

Las variables independientes son de los siguientes temas:

- Pregunta 20, hipótesis 3, Los clientes tienen el poder de negociación sobre las distribuidoras.
- Pregunta 21, hipótesis 4, Las distribuidoras de automóviles en Monterrey, tienen una fuerte competencia.
- Pregunta 22, hipótesis 5, La industria de la distribución de automóviles en Monterrey es muy rentable.
- Pregunta 24, hipótesis 7, La mayoría de las ventas de las distribuidoras de automóviles son a crédito.
- Pregunta 33, hipótesis 18, La industria de la distribución de autos, se considera un mercado de compradores.

Los resultados dieron una R de .361, una R cuadrado de .131, y una R cuadrado ajustado de .084, el grado de significancia es de .020, que es menor a .05. La calidad de ajuste de la R cuadrado ajustada no se considera muy buena.

Las variables independientes que tienen un grado de significancia menor a .05, son las siguientes:

- La mayoría de las ventas de las distribuidoras son a crédito, con un grado de significancia de .002
- La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores, con un grado de significancia de .046

Las variables independientes que no tienen una relación causal, por tener un grado de significancia mayor a .05, son las siguientes:

- Los clientes tienen el poder de negociación sobre las distribuidoras, con un grado de significancia de .323.

Esto se confirma con los resultados del estudio empírico en donde el resultado fue que los clientes no tienen el poder de negociación sobre las distribuidoras.

Las distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia, con un grado de significancia de .295

La industria de la distribución en Monterrey es muy rentable, con un grado de significancia de .595

La relación causal esta con la variable dependiente que dice que la industria de la distribución tiene bajas barreras de entrada, con las variables independientes de la mayoría de las ventas de las distribuidoras son a crédito y la industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores, esto se comprueba con la teoría y con la información de la industria automotriz, en donde en la actualidad hay bajas barreras de entrada, ya que han entrado muchas marcas al mercado mexicano, además de que se confirma que la mayoría de las ventas son a crédito, ya que la mayoría de las ventas en el mercado de Monterrey, son en el segmento de subcompactos que son los autos que compra el nivel socioeconómico bajo que es donde se usa más el crédito, por la falta de poder adquisitivo, en este segmento de la población.

CORRIDA 3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT P21

/METHOD=ENTER P19 P20.

Regresión**Notas**

Salida creada		06-NOV-2015 11:33:54
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\L00167270\Desktop\base de datos tesis oct 15 100 agencias.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	176
Control de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en los casos sin valores perdidos para cualquier variable utilizada.
Sintaxis		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT P21 /METHOD=ENTER P19 P20.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.00
	Tiempo transcurrido	00:00:00.02
	Memoria necesaria	5888 bytes

Memoria adicional necesaria para los gráficos de residuos	0 bytes
---	---------

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias ^b	.	Entrar

a. Variable dependiente: Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	.307 ^a	.094	.075	.776	.094	5.036

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio		
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	2	97	.008

a. Predictores: (Constante), Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6.062	2	3.031	5.036	.008 ^b
	Residuo	58.378	97	.602		
	Total	64.440	99			

a. Variable dependiente: Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

b. Predictores: (Constante), Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t
		B	Error estándar	Beta	
1	(Constante)	3.867	.268		14.443
	Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias	.170	.067	.265	2.524
	Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	.062	.078	.083	.796

Coeficientes^a

Modelo		Sig.
1	(Constante)	.000
	Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias	.013
	Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	.428

a. Variable dependiente: Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

La tercera corrida se realizó con la variable dependiente que es la de:

- Las distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia.

Con la pregunta 21, hipótesis 4, y las variables independientes con las variables independientes de las preguntas, 19 y 20, equivalente a las hipótesis, 2 y 3.

Las variables independientes son:

- Pregunta 19, hipótesis 2, Las ensambladoras de automóviles tienen el poder de negociación sobre las distribuidoras.
- Pregunta 20, hipótesis 3, Los clientes tienen el poder de negociación sobre las distribuidoras.

El resultado de la corrida, dio como resultado una R de .307, una R cuadrado de .094, y una R cuadrado ajustado de .075.

La calidad de ajuste de la R cuadrado ajustada no se considera muy buena.

La variable independiente que tiene una relación causal con la variable dependiente es la siguiente:

- Las ensambladoras tienen poder de negociación sobre las distribuidoras, con un grado de significancia de .013, que es menor a .05.

La variable independiente que no tiene una relación de causalidad con la variable dependiente es la siguiente:

- Los clientes tienen poder de negociación sobre las distribuidoras, con un nivel de significancia de .428, que es mayor a .05.

En los resultados del estudio empírico, salió que las ensambladoras si tienen el poder de negociación sobre las distribuidoras.

También de acuerdo a la información de la industria de la distribución se comprueba que en la industria de la distribución hay una fuerte competencia, con el ingreso de muchas marcas nuevas de automóviles al mercado de México, dejando atrás la situación del pasado en donde solo había 5 firmas, tres americanas, una alemana y una japonesa.

ANALISIS DE REGRESION CON EL METODO STEPWISE**A.- UN ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL CON EL METODO DE STEPWISE.**

En el Análisis de Regresión Lineal con el Método Stepwise se realizó lo siguiente:

Se aseguró que las variables causales no estuvieran correlacionadas mediante la técnica de factores solicitando factores no ortogonales y manejando puntajes de factores por el método Anderson Rubín, posteriormente se utilizó el método de inclusión de variables por pasos en la regresión.

La regresión es exclusiva de variables métricas o cuantitativas.

La escala de Likert siempre ha recibido un tratamiento métrico.

CORRIDA 1

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT P25

/METHOD=STEPWISE FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.341 ^a	.116	.107	1.027
2	.468 ^b	.219	.202	.970
3	.550 ^c	.302	.280	.922
4	.583 ^d	.340	.313	.901

a. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

b. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos

c. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos

d. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	13.607	1	13.607	12.908	.001 ^b
	Residuo	103.303	98	1.054		
	Total	116.910	99			
2	Regresión	25.554	2	12.777	13.567	.000 ^c
	Residuo	91.356	97	.942		
	Total	116.910	99			
3	Regresión	35.304	3	11.768	13.844	.000 ^d
	Residuo	81.606	96	.850		
	Total	116.910	99			
4	Regresión	39.784	4	9.946	12.251	.000 ^e
	Residuo	77.126	95	.812		
	Total	116.910	99			

a. Variable dependiente: Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

b. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

c. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos

d. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos

e. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4.030	.103		39.252	.000
	La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.371	.103	.341	3.593	.001
2	(Constante)	4.030	.097		41.526	.000
	La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.371	.098	.341	3.801	.000
	En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	.347	.098	.320	3.562	.001
3	(Constante)	4.030	.092		43.710	.000
	La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.371	.093	.341	4.001	.000
	En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	.347	.093	.320	3.749	.000
	El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	.314	.093	.289	3.387	.001
4	(Constante)	4.030	.090		44.727	.000

La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.371	.091	.341	4.094	.000
En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	.347	.091	.320	3.836	.000
El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	.314	.091	.289	3.465	.001
Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	.213	.091	.196	2.349	.021

a. Variable dependiente: Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

Variables excluidas^a

Modelo		En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad
						Tolerancia
1	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia	.013 ^b	.139	.890	.014	1.000
	El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	.289 ^b	3.179	.002	.307	1.000
	Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	.196 ^b	2.097	.039	.208	1.000
	En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos	.320 ^b	3.562	.001	.340	1.000
2	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia	.013 ^c	.147	.883	.015	1.000
	El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos	.289 ^c	3.387	.001	.327	1.000
	Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	.196 ^c	2.225	.028	.221	1.000
3	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia	.013 ^d	.155	.877	.016	1.000
	Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas	.196 ^d	2.349	.021	.234	1.000
4	Estrategia a nivel negocio que tiene su Agencia	.013 ^e	.158	.874	.016	1.000

a. Variable dependiente: Segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio

b. Predictores en el modelo: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

c. Predictores en el modelo: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos

d. Predictores en el modelo: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos

e. Predictores en el modelo: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito, En el segmento subcompacto se utiliza la estrategia de liderazgo en costos, El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos, Los gerentes generales de las Distribuidoras provienen del área de ventas

Cuando se usó el método stepwise, en la primera corrida la relación causal se comprueba de la variable dependiente de:

- En el segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio.

La cual tiene una relación de causalidad con las siguientes variables independientes:

- La mayoría de las ventas de las distribuidoras son a crédito.
- En el segmento de subcompactos se utiliza la estrategia de liderazgo en costos.
- El principal ingreso de las distribuidoras es la venta de autos nuevos.

Las variables que quedaron excluidas por no tener una relación de causalidad debido a los resultados obtenidos son las siguientes:

- Estrategia a nivel negocio que tiene su agencia.
- Los gerentes generales de las distribuidoras provienen del área de ventas.

CORRIDA 2

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT P23

/METHOD=STEPWISE FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.292 ^a	.085	.076	.896

a. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	7.324	1	7.324	9.118	.003 ^b
Residuo	78.716	98	.803		
Total	86.040	99			

a. Variable dependiente: Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada

b. Predictores: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	2.860	.090		31.911	.000
La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito	.272	.090	.292	3.020	.003

a. Variable dependiente: Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada

Variables excluidas^a

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad
					Tolerancia
1 Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	.093 ^b	.961	.339	.097	1.000
Industria de la Distribución en Monterrey es muy rentable	.046 ^b	.469	.640	.048	1.000
La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores	-.179 ^b	-1.880	.063	-.187	1.000
Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia	-.051 ^b	-.525	.601	-.053	1.000

a. Variable dependiente: Industria de la Distribución tiene bajas barreras de entrada

b. Predictores en el modelo: (Constante), La mayoría de las ventas de las Distribuidoras son a crédito

Donde la variable dependiente es:

- La industria de la distribución tiene bajas barreras de entrada.
- La cual tiene una relación de causalidad con la variable independiente:
- La mayoría de las ventas de las distribuidoras son a crédito.

Por su nivel de significancia.

Las variables independientes que quedaron excluidas son:

- Los clientes tienen poder de negociación sobre las agencias
- Industria de la distribución en Monterrey es muy rentable.
- La industria de la distribución de autos se considera un mercado de compradores.
- Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia.

CORRIDA 3

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT P21
 /METHOD=STEPWISE FAC1_1 FAC2_1.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.276 ^a	.076	.067	.779

a. Predictores: (Constante), Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	4.904	1	4.904	8.072	.005 ^b
Residuo	59.536	98	.608		
Total	64.440	99			

a. Variable dependiente: Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

b. Predictores: (Constante), Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4.660	.078		59.787	.000
	Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias	.223	.078	.276	2.841	.005

a. Variable dependiente: Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

Variables excluidas^a

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad
--------	---------	---	------	---------------------	------------------------------

						Tolerancia
1	Clientes tienen poder de negociación sobre las agencias	.134 ^b	1.387	.169	.139	1.000

a. Variable dependiente: Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia

b. Predictores en el modelo: (Constante), Ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias

Donde la variable dependiente es:

- Las Distribuidoras en Monterrey tienen fuerte competencia.

La cual tiene una relación de causalidad con la variable independiente:

- Las ensambladoras tienen poder de negociación sobre las agencias.

Por su nivel de significancia, además comprueba los resultados obtenidos en el cuestionario, lo cual confirma la hipótesis de que las ensambladoras si tienen el poder de negociación sobre las agencias.

La variable independiente que quedó excluida es:

- Los clientes tienen poder de negociación sobre las agencias

Esto comprueba los resultados obtenidos en el cuestionario, por lo cual se confirma que no se comprueba la hipótesis de que los clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos los clientes no tienen poder de negociación sobre las agencias.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

Contenido:

- 7.1 Consideraciones generales
- 7.2 Las estrategias de las distribuidoras
- 7.3 Los principales factores de éxito y estratégicos
- 7.4 Las diferencias de este sector a nivel mundial con la ciudad de Monterrey
- 7.5 Limitaciones y futuras investigaciones

CONCLUSIONES

7.1 Consideraciones generales

Nuestra hipótesis principal se formulaba en el sentido de que el paradigma porteriano estaba dando paso a otro que llamábamos “modelo de negocio”. La tesis ha intentado probar que también en el caso de la distribución de coches en Monterrey, el paso de paradigma va acompañado de una rentabilidad superior. La prueba se ha escalonado en varias proposiciones que constitúan nuestras hipótesis.

Decíamos al comienzo del estudio que “El modelo de negocio ha recibido una cada vez mayor atención de parte de los investigadores de la estrategia de empresa interesados en explicar dónde o cómo se produce la creación de valor en la empresa, de qué depende el desempeño de la misma y cómo logra una ventaja competitiva. Era algo que se echaba en falta en el paradigma porteriano”.

La investigación llevada a cabo ha demostrado que una concepción de Estrategia según la literatura del “modelo de negocio” proporciona a las empresas un nuevo potencial para experimentar nuevos mecanismos de creación de valor.

Nuestra tipificación del paradigma porteriano como diferente del paradigma de modelo de negocio en base a una diversificación de variables que hemos contrastado analíticamente, han permitido clarificar la rentabilidad de las estrategias de las agencias de distribución de coches en la ciudad de Monterrey en base a su situación con el alineamiento de sus estrategias con el paradigma porteriano o de modelo de negocio.

El escalonamiento realizado en la formulación de las proposiciones nos lleva de la mano para llegar a las principales conclusiones de la tesis.

Proposición-Hipótesis 1:

“Los distribuidores de coches de Monterrey basan su consecución de valor, utilizan como argumento de ventas y concretan sus factores críticos de éxito en el sector en: precio, calidad, imagen, diseño, tecnología, garantía,

financiamiento, servicio, costo de mantenimiento, seguridad, desempeño, confiabilidad, funcionalidad, valor de reventa, promociones, prueba de manejo, ventas, contabilidad y créditos”.

La mayoría de los encuestados aseguran que los clientes piensan en el siguiente orden de prioridades: en primer lugar en el precio, después en el servicio, a continuación el financiamiento y, después, la calidad.

De las 100 personas encuestadas y las 18 preguntas de los factores críticos de éxito de la industria, que fueron evaluadas para medir la validez de los ítems, su Alpha de Cronbach fue de 0.804. Se logró medir, pues, de una forma relevante los factores críticos de éxito de la industria automotriz.

En las 100 personas encuestadas y las 17 preguntas de los factores estratégicos de la industria los atributos del automóvil que prefieren los clientes al optar por la compra de un vehículo son el precio en primer lugar y la calidad en segundo lugar.

La primera gran conclusión, después de la investigación realizada, es, pues, que un fuerte porcentaje de distribuidores de la ciudad de Monterrey actúan todavía bajo el paradigma porteriano.

Proposición 2:

“Las ensambladoras de coches tienen un fuerte poder de negociación sobre las agencias distribuidoras, en la ciudad de Monterrey.

Los clientes de las distribuidoras tienen un fuerte poder de negociación sobre las agencias de distribución.

En la industria de la distribución de automóviles hay una fuerte competencia.”

El sistema de distribución de coches ha permanecido constante sin excesivos cambios desde que lo estableció Henry Ford en 1910. Los coches se han distribuido casi de la misma forma en estos últimos cien años. Los distribuidores hacían órdenes de compra a los fabricantes de algunas marcas de coche de una forma regular y trataban de encajarlos a sus clientes. Los distribuidores estaban obligados a comprar incluso aquellos modelos cuya salida de sus almacenes era más lenta. En este sistema el distribuidor está

obligado a cargar con grandes stocks. Por eso, el distribuidor se las tiene que ingeniar para hacer que sus coches aparezcan más atractivos que los de la competencia gracias a los descuentos que ofrece o dando a sus clientes algún otro atractivo extra.

Mientras tanto los fabricantes de coches siguen sus planes de producción empujando sus stocks hacia los almacenes de los distribuidores que son los que tienen que solucionar el problema de los stocks. El distribuidor está obligado a reducir sus stocks para hacer frente a sus costes. Las preferencias de los clientes se tienen que conformar a las necesidades de reducción de stocks de los distribuidores. Es, pues, un sistema diseñado a conveniencia de los fabricantes.

Para los clientes, este sistema de “stock push” ofrece ciertas oportunidades y mejores precios a nivel de los distribuidores, que tienen que competir fuertemente entre ellos para dar salida a sus stocks. Sin embargo, las preferencias de los clientes se tienen que limitar a las oportunidades que les ofrece la situación de stocks de los distribuidores. El papel de los clientes se reduce a comprar los vehículos que son fabricados y distribuidos sin que se les haya tenido excesivamente en cuenta ni en los planes de producción ni en las estrategias de distribución.

La filosofía que subyace a este sistema es de pura competencia lejos de un paradigma de concepción del sector desde un punto de vista holístico. En el modelo que subyace a la dinámica de distribución de coches de Monterrey los distribuidores tienen que luchar fuertemente entre ellos y esto es beneficioso para los fabricantes de coches que no tienen que preocuparse de la obsolescencia de sus modelos ni de los problemas de financiación de los stocks.

Concluimos por la investigación realizada que un fuerte porcentaje de distribuidores de la ciudad de Monterrey actúan todavía bajo este sistema. Las conclusiones que han quedado establecidas en el capítulo sexto se orientan hacia esta conclusión.

Proposición3:

“En el sector de distribución de automóviles de Monterrey hay bajas barreras de entrada”.

La tercera gran conclusión es que entre los concesionarios de la ciudad de Monterrey se están dando ya pasos hacia el nuevo paradigma. Existe ya una representación de concesionarios que están orientando sus estrategias hacia el “sistema pull” fijando en él sus factores de éxito empresarial y rentabilidad de sus inversiones.

En la investigación realizada vemos que en la ciudad de Monterrey, desde los comienzos de los noventa, la distribución de los coches ha ido experimentando en algunos concesionarios una fuerte evolución. El cambio se ha notado en que los fabricantes de coches representados en la ciudad se han hecho mucho más atentos a las preferencias de los clientes, introduciendo mejoras sustanciales en los canales de distribución e insistiendo como argumento de ventas la calidad y la seguridad de los coches, que hemos visto más preferidos en esos distribuidores que en otros.

Este sistema que da preferencia a los pedidos de los clientes ha sido posible gracias al enorme desarrollo producido en los sistemas de información y en Internet. La conexión en tiempo real entre las plantas de producción, las distribuidoras nacionales y los concesionarios permite mucha mayor eficiencia de distribución y rapidez en las transacciones, al mismo tiempo que mejora enormemente la transparencia del mercado.

Son muchos los concesionarios de la ciudad de Monterrey que están teniendo acceso a estos factores de éxito de la distribución del sistema pull, dinamizado por las órdenes de los clientes. Los factores claves de éxito que han quedado claros en el Capítulo sexto se agrupan, pues, en torno a:

- a) Que han podido reducir fuertemente los costos de stocks de almacén de coches.
- b) Que no están obligados a conceder enormes descuentos exigidos por la fuerte competencia de los otros distribuidores.
- c) Que cumplen mucho mejor los deseos y expectativas de un cliente ante la compra de un nuevo coche.

d) Que sus márgenes de beneficio no están condicionados por su capacidad de gestión de almacenes sino por su capacidad estratégica en responder a los deseos de los clientes.

Queda de esta forma probada también en la ciudad de Monterrey la

Proposición 4:

“La ventaja competitiva conseguida por las estrategias de cooperación basadas en la confianza tienen un efecto positivo en el desempeño de la empresa”.

Proposición 5:

“Las estrategias a nivel negocio del sector de distribución están variando de acuerdo a la marca de coche que se distribuye. La estrategia a nivel funcional de las agencias más utilizada es la de servicio. La estrategia del grupo cambia de acuerdo a la marca. Las estrategias a nivel corporativo de las agencias varían de empresa a empresa”.

En la ciudad de Monterrey hemos visto que existen cuatro compañías que utilizan el sistema de multimarcas. Esto estaría alineado con las distribuidoras de Estados Unidos, Japón y Reino Unido que son las que utilizan los métodos más de acuerdo al nuevo paradigma de modelo de negocio tal como hemos subrayado en el capítulo segundo.

Proposición 6:

“Las estrategias de las agencias de distribución de coches varían de empresa a empresa debido a la utilización de las TIC”.

Aunque todavía no se ha popularizado el sistema Internet en la ciudad de Monterrey, está claro que tiene un enorme impacto de innovación esta forma de venta de coches. Se especifican muchísimo más las características de los coches con sus precios correspondientes, haciendo que las preferencias de los clientes sean mucho más exactas y los mercados mucho más transparentes. El tiempo de respuesta de los fabricantes en la entrega de los coches se puede reducir hasta un 50% vía Internet, y rebajar sustancialmente el precio de los modelos ofertados.

Los distribuidores que están entrando en las nuevas tecnologías salen muy aventajados en la utilización masiva del Internet ya que pueden personalizar mucho más sus ofertas. Las desventajas caen del lado de aquellos distribuidores de la ciudad de Monterrey que han montado buenos salones de coches donde los clientes pueden físicamente experimentar sus preferencias. Pero en el momento de la compra pueden acudir a Internet para quedarse con la mejor oferta de precio.

Otra de las características de la utilización de las nuevas tecnologías de distribución es la aparición de los supermercados. En la nueva regulación de distribución de coches, en Europa Block Exemption, bajo el capítulo de la exclusividad territorial, los concesionarios pueden vender sus coches a revendedores independientes, por ejemplo a los supermercados. Los supermercados también pueden constituirse en concesionarios exclusivos, si cumplen los requisitos exigidos por los fabricantes.

Los fabricantes de coches no ocultan su deseo de vender sus coches a través de los supermercados. Creen que esta forma de venta reduce fuertemente los costes de distribución. Los distribuidores temen que esta forma de distribución pueda ser utilizada por los supermercados para atraer, vía reducción de precios, a los consumidores de todos sus productos, entrando en competencia con los precios ofertados por los concesionarios.

Después del análisis de la organización de la distribución de los coches en la ciudad de Monterrey, podemos afirmar que aparece un contexto altamente competitivo donde los fabricantes de coches orientan fuertemente sus estrategias desde la diferenciación de las marcas.

De acuerdo a las cifras de la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), en el año de 1994, existían en el País, solo 5 marcas de automóviles: Chrysler, Ford, General Motors, Nissan y Volkswagen.

En el año 2005, compiten 27 marcas en el sector automotriz en Monterrey, la marca Nissan participa en los 4 segmentos con un 28% de participación del total. Las marcas de mayor antigüedad en México son, naturalmente, las que más participación tienen del pastel total del mercado.

Para el año de 2015, de acuerdo a la información de la Asociación de Automotores de Nuevo Leon, ADANL, y de acuerdo a la información de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, AMIA, existen en la actualidad 33 marcas de automóviles en la ciudad de Monterrey, Nuevo Leon, México.

Podemos llegar a algunas conclusiones que den respuesta a las preguntas que nos hacíamos al comienzo de la investigación en cuanto a tres variables estratégicas importantes de las distribuidoras de automóviles en la ciudad de Monterrey:

- las estrategias de las distribuidoras,
- los principales factores de éxito y estratégicos.
- Y las diferencias de este sector a nivel mundial con la ciudad de Monterrey.

7.2 LAS ESTRATEGIAS DE LAS DISTRIBUIDORAS

Algunas de las conclusiones que han quedado establecidas en el Capítulo sexto sobre las estrategias de las distribuidoras:

- Los gerentes, no están de acuerdo en que los clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, esta conclusión tiene que ver con el análisis de atractividad de la industria de Porter, sobre el tema de poder de negociación,
- Los gerentes no están de acuerdo en que el financiamiento que más utilizan es el de la agencia.

- El financiamiento que más utilizan las agencias es el de planta, seguido el de una financiera, esta conclusión, tiene que ver con el tema de lealtad a la marca, al preferir el financiamiento de planta.
- La estrategia a nivel corporativo de las agencias es especialización seguido de diversificación y de alianza estratégica, esta conclusión se confirma de acuerdo a la teoría de las estrategias corporativas, en donde la especialización es una de ellas, basándose en dedicarse principalmente a la distribución de automóviles.
- La estrategia general del grupo a la que pertenece la agencia de automóviles es la de multimarcas en una región, esta conclusión está de acuerdo a la tendencia de la industria de la distribución en México y en Monterrey, en donde se ha cambiado de exclusividad de marca a multimarcas.
- La estrategia a nivel negocio que tienen las agencias es liderazgo en costos con enfoque, seguido de diferenciación con enfoque, esta conclusión, está de acuerdo a la teoría de las estrategias genéricas de Porter, en donde se manifiesta la estrategia de liderazgo en costos, combinado con enfoque, ya que las distribuidoras, buscan tener los mejores precios y además enfocarse en segmento de mercado.
- La estrategia a nivel funcional de las agencias es el servicio, esta conclusión, va muy de acuerdo con la tendencia de la industria de distribución de autos, que busca lealtad a la marca a través de conservar a los clientes a través del servicio del taller, basado en la garantía.
- Los distribuidores hacen fuertes esfuerzos, para lograr las cuotas de ventas que les han impuesto los fabricantes de automóviles, debido a la fuerte competencia, cada vez es más difícil cumplir con las cuotas de ventas de parte de las plantas de automóviles.
- Las distribuidoras en Monterrey, tienen una fuerte competencia, debido al cambio de oligopolio a competencia monopolística, la competencia se ha incrementado con el ingreso de muchas marcas nuevas al mercado automotriz en México y en Monterrey.

- En el segmento de lujo, utiliza la estrategia de diferenciación, esta conclusión está de acuerdo a la teoría de las estrategias genéricas, de Porter, ya que los automóviles de lujo, se encuentran en la parte alta de la pirámide poblacional de acuerdo a los ingresos, en el segmento de clase alta, y la estrategia más utilizada en ese segmento es la diferenciación, basado en la calidad y en el precio alto.
- Las plantas utilizan el mystery shopper para evaluar la calidad de servicio, esta conclusión se confirma con una tendencia de la industria automotriz, en México y en Monterrey, en donde las fábricas de automóviles, evalúan la calidad de servicio, en base al uso del mystery shopper.

7.3 LOS PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO Y ESTRATEGICOS.

- Por ejemplo, en el Reino Unido el líder de los fabricantes de automóviles, tiene menos distribuidores en comparación con los demás países en Europa. Aquí el mercado de flotillas es muy importante, representa el 70% de las ventas de automóviles nuevos. La distribución está muy concentrada siendo las empresas públicas los principales dueños de las distribuidoras.
- En la industria de la distribución de automóviles hay una fuerte competencia, esta conclusión tiene que ver con el cambio de tener solo tener pocas marcas en el pasado a tener muchas marcas en la situación actual.
- La mayoría de las ventas son a crédito en las distribuidoras de automóviles, esta conclusión, tiene que ver con la situación económica de México y de Monterrey, al haber más personas de clase baja y de clase media, que de clase alta, por lo que la clase baja y la clase media utilizan el crédito para la compra de automóviles.
- En el segmento de subcompactos, el factor más importante de compra es el precio, esta conclusión confirma una de las estrategias genéricas, en donde el precio es muy importante para la clase socioeconómica baja, que es en donde más se venden los autos del segmento subcompactos, que son los autos más pequeños y económicos del mercado.

- En el segmento de lujo, el factor de compra más importante es la calidad, esta conclusión va de acuerdo con la teoría sobre la estrategia de diferenciación, en donde lo más importante es la calidad, que es lo que busca el segmento de clase socioeconómica alta, en donde hay pocas personas, pero con poder adquisitivo para comprar este tipo de autos de lujo.
- En el segmento de subcompactos, la estrategia más utilizada es el liderazgo en costos, esta conclusión confirma la teoría de una de las estrategias genéricas, que es la más usada en el nivel de la base de la pirámide, como es el segmento de subcompactos, donde se posicionan los autos más económicos y de bajo precio, por eso se usa la estrategia de liderazgo en costos.
- En el segmento de lujo, la estrategia que más se utiliza es la diferenciación, esta conclusión va de acuerdo a la teoría de la estrategia competitiva de la diferenciación, estrategia que se aplica en el segmento de lujo, en donde están posicionados los autos de precios más altos, para un mercado de clase alta, como son los autos de lujo, como las marcas bmw, Audi, y mercedes Benz.
- En las distribuidoras de automóviles, el ingreso principal es la venta de autos nuevos, esta conclusión va de acuerdo a la realidad de la industria de la distribución, en donde la principal actividad es la venta de autos nuevos, aunque las distribuidoras tengan otros ingresos importantes como servicio, refacciones, autos seminuevos, etc.
- La distribución de automóviles se considera un mercado de compradores, esta conclusión tiene que ver con la situación de la industria de la distribución actual, en donde se ha cambiado de ser un mercado de vendedores en el pasado a ser un mercado de compradores en la situación actual, en base a que actualmente la oferta es mayor que la demanda.
- La mayoría de los clientes de las distribuidoras son leales a la marca, esta conclusión tiene que ver con la lealtad que normalmente tienen los clientes hacia las marcas con mayor tradición en México y en Monterrey, pero se reconoce que esta situación está cambiando con el ingreso de muchas marcas nuevas al mercado automotriz, como el ingreso reciente de marcas

de Corea, como Hyundai y Kia, que está instalando una planta de autos en el estado de Nuevo Leon, en el municipio de Pesquería, muy cerca de Monterrey, y del Aeropuerto de la ciudad de Monterrey.

7.4 LAS DIFERENCIAS DE ESTE SECTOR A NIVEL MUNDIAL CON LA CIUDAD DE MONTERREY.

- Las áreas urbanas están excesivamente bien servidas, en comparación de las áreas suburbanas.
- En la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, existen 4 compañías que utilizan el sistema de multimarcas, en donde distribuyen varias marcas diferentes de automóviles, además existen otras distribuidoras de propietarios individuales que tienen la concesión de una sola marca.
- Las Distribuidoras de Estados Unidos, Japón y Reino Unido, son las que utilizan los métodos más avanzados, las estructuras de las distribuidoras en Europa, están organizadas de una forma más tradicional.
- La industria de la distribución de automóviles en México, cambio de ser un oligopolio en el año de 1994 con solo 5 marcas a ser una competencia monopolística con 27 marcas en el año de 2005.
- Los talleres de reparación de automóviles, generan también una fuerte competencia a los distribuidores, porque basan sus estrategias en la reducción de precios, esto sucede en la ciudad de Monterrey.
- Los distribuidores compiten entre sí, para conseguir las mejores relaciones con los fabricantes de automóviles.
- El área de taller de servicio de los distribuidores de automóviles es muy importante para los clientes, dueños de los automóviles, durante el periodo de garantía, en el caso de Monterrey, algunas marcas ofrecen planes de extensión de garantía, por ejemplo, 5 años o 80,000 kilómetros o 7 años o 100,000 kilómetros, como estrategia para asegurar a los clientes por más tiempo.

- A pesar de estas diferencias, existen todavía algunas similitudes globales, en cuanto a las prácticas dedicadas a la distribución de automóviles en todo el mundo.
- Anteriormente eran 5 marcas las que dominaban el mercado: Chrysler, Ford, General Motors, Nissan y Volkswagen, en los últimos años empiezan a destacar otras marcas como: Mazda, Toyota, Honda, Seat, Mercedes Benz, BMW, Audi y Mini.

7.5.- MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

- La estrategia a nivel corporativo de las agencias de distribución de coches de la ciudad de Monterrey es especialización seguido de diversificación y de alianza estratégica.
- Sus márgenes de beneficio no están condicionados por su capacidad de gestión de almacenes sino por su capacidad estratégica en responder a los deseos de los clientes.
- Existe un análisis del cliente que dicta la diferenciación estratégica: en el segmento de subcompactos, el factor más importante de compra es el precio. En el segmento de lujo, el factor de compra más importante es la calidad. En el segmento de subcompactos, la estrategia más utilizada es el liderazgo en costos. En el segmento de lujo, la estrategia que más se utiliza es la diferenciación.

7.6 ANALISIS DE FACTORES

7.6.1 FACTORES DE ÉXITO

En la imagen de las agencias, la importancia de la garantía, como argumento de ventas, aparece en primer lugar, seguido de valor de reventa en segundo lugar, y en tercer lugar el costo de mantenimiento, como argumento de ventas. En la imagen de marcas, aparece en primer lugar, la importancia del desempeño, seguido en segundo lugar, la funcionalidad, y en tercer lugar aparece la confiabilidad como argumento de ventas.

En los aspectos económicos, en primer lugar está la importancia de precio, seguido en segundo lugar, la promoción, y en tercer lugar el financiamiento, como argumento de ventas.

En la imagen del auto, en primer lugar, aparece la importancia de ventas, como habilidad clave del Gerente, en segundo lugar, aparece la importancia de imagen de marca, seguido en tercer lugar, la importancia de calidad, como argumento de ventas.

7.6.2 FACTORES ESTRATEGICOS

Análisis de la Industria de la Distribución de automóviles, aparece en primer lugar, los gerentes generales de las distribuidoras, provienen del área de ventas, seguido en segundo lugar, la industria de la distribución de automóviles, se considera un mercado de compradores, y en tercer lugar, aparece, en el segmento de subcompactos se utiliza la estrategia de liderazgo en costos.

Aspectos económicos, en primer lugar aparece la Industria Distribución en Monterrey, es muy rentable, en segundo lugar, aparece el principal ingreso de las distribuidoras de automóviles es la venta de autos nuevos, y en tercer lugar, en el segmento de lujo, la principal razón de compra es la calidad.

Características de las Agencias, en primer lugar, los clientes tienen poder de negociación sobre las agencias, en segundo lugar, la promoción de artículos y servicios gratis, incrementa las ventas, los servicios y los clientes, en tercer lugar, la planta tiene el poder de negociación sobre las agencias.

Aspectos comerciales, en primer lugar, las Distribuidoras de automóviles en Monterrey, tienen fuerte competencia, seguido de financiamiento que más

utiliza la agencia y en tercer lugar, la mayoría de los clientes son leales a la marca.

7.7 CONCLUSIONES DE ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Concluimos, pues, que el análisis de las tres variables:

- En el segmento de subcompactos la principal razón de compra es el precio.
- La industria de la distribución tiene bajas barreras de entrada.
- Las distribuidoras de coches en Monterrey tienen fuerte competencia.

Nos ha ayudado para llevar a término los objetivos de investigación:

- Analizar la Industria de la Distribución de automóviles en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León.
- Analizar las estrategias que utilizan las distribuidoras en los diversos segmentos.
- Analizar los factores críticos de éxito que utilizan las distribuidoras en la comercialización de los automóviles.
- Determinar las principales bases de competencia de las empresas distribuidoras de automóviles en la ciudad de Monterrey.
- Analizar los argumentos de venta más importantes para las distribuidoras.

7.8 LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Las futuras investigaciones pueden ser sobre la industria de la producción de automóviles, así como otras industrias complementarias, como la industria de autopartes, así como de los diversos proveedores y clientes de la industria de la distribución de automóviles en la ciudad de Monterrey. También se pueden realizar futuras investigaciones de algunas de las marcas de la industria automotriz en México y en Monterrey viendo la evolución que van teniendo en el sistema pull y contribuir de este modo a aclarar más el nuevo paradigma de modelo de negocio.

Contenido:

Apéndice 1 Evolución del concepto de estrategia: breve historia de la estrategia de negocios

Apéndice 2 Los autores más emblemáticos

Apéndice 3 El concepto de calidad estratégica

Apéndice 4 Las cinco fuerzas de Porter

Apéndice 5 Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

Apéndice 6 Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León (ADANL)

Apéndice 7 Estudio reciente en México

Apéndice 8 Historia de la Industria Automotriz en México

Apéndice 9 Ventas por segmento años 2006, 2007 y 2008

APENDICES

APÉNDICE 1: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA: BREVE HISTORIA DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Los conceptos y las teorías sobre la estrategia de negocios básicamente tienen sus antecedentes en las estrategias militares. La palabra estrategia es una palabra que proviene del griego, formada por *estratos* que significa la armada o el ejército y *ag* que es liderar (Evered, 1983). Sin embargo el concepto no se origina con los griegos, sino en el libro clásico de Sun Tzus, El Arte de la Guerra, escrito aproximadamente 500 años antes de Cristo. Es considerado el primer tratado sobre estrategia.

Las estrategias militares y las estrategias de los negocios tienen un buen número de conceptos y principios similares; los conceptos de estrategia y táctica. Estrategia, como un plan completo para administrar recursos y poder tener una posición competitiva favorable, y Táctica, una acción específica: las tácticas se refieren a cómo poder ganar batallas, en cambio la estrategia se refiere a cómo ganar la guerra (Hart, 1968).

Las decisiones estratégicas ya sean que se den en el ejército o en los negocios involucran muchos recursos y no son fácilmente reversibles, como ocurre en las guerras.

Aquí no se trata de derrocar al enemigo sino de posicionar competitivamente nuestra empresa sin eliminar a las empresas de la competencia.

Definiciones del concepto de Estrategia:

- Así como en la guerra es el arte de la planeación de movimientos de tropas y barcos etc., en posiciones favorables; en estrategia empresarial

estaríamos hablando de: plan de acción o política en negocios. (Oxford Pocket Diccionario).

- La determinación de metas y objetivos de largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la administración de recursos necesarios para poder lograr estas metas y objetivos. (Chandler, 1962).
- Estrategia es el patrón de objetivos, propósitos, o metas y las principales políticas y planes para lograr estas metas, para tener un camino para definir en qué negocio la compañía está o va a estar y el tipo de compañía que eso va a ser (Andrews, 1971).
- Lo que es una estrategia de negocios está en una palabra, ventaja competitiva; el propósito de la planeación estratégica es permitir que una compañía gane, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Estrategia Corporativa implica alterar las fuerzas de una compañía sobre sus competidores en la forma más eficiente. (Ohmae, 1983).
- Las decisiones estratégicas se refieren principalmente con los problemas externos más que los problemas internos de la empresa y específicamente con la selección de la mezcla de producto que la compañía producirá y los mercados en donde se venderán. (Ansoff, 1985).

Durante la década de los setentas hubo cambios importantes; hubo crisis del petróleo en 1974 y en 1979, se presentó una inestabilidad macroeconómica, además del aumento de la competencia internacional a través del resurgimiento de empresas de Japón, Europa y Asia.

Las empresas empiezan a abandonar los planes corporativos por los enfoques de administración estratégica, cambiando el enfoque en lugar de diversificación y crecimiento, se enfoca más hacia la competitividad. Este cambio de planeación corporativa hacia lo que se conoce ahora como administración estratégica, en donde el enfoque principal del medio ambiente de los negocios es el de la competencia y el principal objetivo de la estrategia es la ventaja competitiva.

La estrategia busca el que la empresa pueda tener una ventaja competitiva, para poder lograr esto se debe de saber primero en dónde está la empresa en este momento y cuáles son sus recursos, dónde radica su ventaja competitiva. (Henderson, 1989).

A finales de los setentas y principios de los ochentas, las empresas se empezaron a enfocar en el medio ambiente de las empresas, así como en el análisis de estructura de industria y competencia. Michael Porter de Harvard Business School fue uno de los primeros autores que empezaron con la aplicación de la economía de organización industrial para analizar los determinantes de la rentabilidad de las empresas; este trabajo fue ampliado por otras instituciones como el Boston Consulting Group y el Strategic Planning Institute.

A fines de los años ochenta y principios de los años noventa por el interés de poder tener una ventaja competitiva se enfocan la estrategia hacia los aspectos internos de la empresa.

Todo ello podremos concretar en la siguiente Figura como una evolución de la Administración Estratégica a través del tiempo:

Evolución de la Administración Estratégica a través del tiempo

PERIODO	TEMA
1950s	Planeación y Control Presupuestal
1960s	Planeación Corporativa
1970s	Estrategia Corporativa
Finales 1970s	Análisis de
Principios de 1980s	Industria y Competencia
Finales 1980s	El Cuestionamiento de Ventaja Competitiva
Principios de 1990s	
Mediados a Fines de 1990s	Innovación Estratégica

Figura 77 Evolución de la Administración Estratégica a través del tiempo**APÉNDICE 2: LOS AUTORES MÁS EMBLEMÁTICOS**

Michael E. Porter, es uno de los autores más representativos del tema de Administración Estratégica. Este autor ha tenido aportaciones importantes a la economía industrial, como lo podemos ver en el estudio realizado por Antonio Rafael Ramos Rodríguez y José Ruiz Navarro, en su artículo *Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000*. (Rodríguez, 2004).

Otros dos artículos, que se incluyen entre los 20 de mayor influencia en la teoría moderna de la Estrategia, fueron escritos por los autores Wenerfelt (1984) y Barney (1991). El primero tuvo que ver con los recursos basados en la visión de la empresa, el segundo desarrollo un modelo para poder identificar los aspectos de los recursos estratégicos y así poder definir cuáles de ellos representan una fuente de ventaja competitiva.

No podemos dejar de mencionar a otros autores, por la importancia del tema acerca del desarrollo de recursos basados en la visión de la empresa, tales como: Penrose (1959), Dierickx y Cool (1989), Lippman y Rumelt (1982), Rumelt (1984), Teece (1982), y Peteraf (1993). Todos estos autores han ido definiendo cada vez mejor los entornos tan diversos del tema.

Otros trabajos relacionados con el tema son los de Rumelt (1974), quien investigó la relación que existe entre la estrategia de diversificación, la estructura corporativa y el desempeño. Chandler (1962), fue el autor que diseñó las bases para poder tener una mejor comprensión acerca del proceso de desarrollo corporativo dentro de las empresas, principalmente acerca del tema de la diversificación. Miles y Snow (1978), desarrollaron una tipología acerca de las estrategias competitivas. Thompson (1967), introdujo los conceptos de cooperativa, así como de estrategias corporativas, así como también la formación de alianzas.

Otros autores, con un enfoque más de tipo económico, son (Williamson, 1975, 1985), costes de transacción, grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977), y algunos otros estudios con más orientación hacia el tema de organización, como el caso de la teoría evolucionaria (Nelson y Winter, 1982), la perspectiva de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), así como la teoría del comportamiento organizacional (Cyert y March, 1963), teorías de contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967), y Ecología Organizacional (Hannan y Freeman, 1977, 1984).

En su tesis doctoral Wrigley (1970), recomendó una tipología para la diversificación y las estructuras corporativas que después fueron tomadas en cuenta por Rumelt (1974). En un estudio de tipo cuantitativo, acerca de una de las hipótesis formuladas por parte de Chandler (1962), se definen las relaciones entre estrategia y estructura. Sobre este mismo tema, diversos autores tales como: Porter (1987), Palepu (1985), Christensen y Montgomery (1981), y Rumelt (1982), llevaron a cabo diversos estudios empíricos, que sirvieron para poder

conocer los efectos que tuvieron las estrategias de diversificación en el desempeño de las empresas.

Además de estos autores hubo otros que estudiaron el tema de la teoría de costos de transacción, tales como: Williamson (1975, 1985), y Jensen y Meckling (1976).

Sobre el tema de la visión estratégica basada en recursos, destacan los siguientes autores, Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Teece (1982), Barney (1986, 1991), Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990), Peteraf (1993), Lippman y Rumelt (1982), Rumelt (1984, 1991), y Cohen y Levinthal (1990).

Los autores Hannan y Freeman (1977), se destacaron por desarrollar las bases de la teoría ecológica de la población. Estos mismos autores Hannan y Freeman (1984), desarrollaron el modelo de inercia estructural, en donde se mencionan los riesgos en que se ven envueltas las empresas cuando tratan de adaptarse a su medio ambiente.

Tushman y Anderson (1986), estudiaron los patrones de cambio tecnológico en el medio ambiente.

Otros aspectos estratégicos importantes como el impacto de la estrategia en el desempeño, las oportunidades externas y las competencias internas, las diferencias entre la formulación y la implementación de la estrategia, así como el rol activo que debe de tener el equipo de administración en cuanto a la administración estratégica, fueron estudiados por Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971).

Thompson (1967), fue el pionero en introducir los conceptos de estrategias competitiva y cooperativa, así como la integración de alianzas.

APÉNDICE 3. EL CONCEPTO DE CALIDAD ESTRATÉGICA

La filosofía de control total de calidad diseñada por el Dr. Deming trata de mejorar la calidad de los productos y servicios que produce una empresa, buscando disminuir los costos a través de tener menos re trabajos, menos errores, menos demoras y poder hacer mejor uso del tiempo y de los materiales. De esta forma se incrementa la productividad, logrando tener más participación de mercado que a su vez, aumenta la utilidad de la compañía y permite seguir dentro del negocio respectivo y, por lo tanto, la empresa puede desarrollar más empleos para las personas que lo requieran, (Deming, 1982).

Este concepto de Control total de calidad se empezó a difundir por el mundo a partir del año 1980, uno de los casos más exitosos es la aplicación del concepto del programa de Six Sigma que fue implementado en la empresa General Electric mediante un proceso de mejoramiento de la calidad.

Sin embargo las prácticas de Control Total de Calidad no son aceptadas de manera universal, ya que un estudio realizado por The American Quality Foundation tuvo como resultado que sólo el 20% de las empresas de Estados Unidos revisan el desempeño de la calidad, en cambio en las compañías japonesas es el 70%. La consultoría Arthur D. Little se encontró también con que de 500 compañías que usan la Administración de Calidad Total (TQM) solamente el 36% consideró que la aplicación de esta filosofía había aumentado su competitividad.

El programa Six Sigma tuvo un éxito notable en la Compañía General Electric: en base a esta filosofía, Jack Welch, en los últimos años de la década de los noventas, logró posicionar a la Compañía como la número 1 de la lista de la revista de negocios Fortune.

Durante la gestión de Jack Welch al frente de la Compañía, la empresa General Electric gastó 1 billón de dólares entre 1995 y 1998 para poder aplicar los

programas de Six Sigma en todas las divisiones de la corporación. De acuerdo a estos programas la compañía pasó de tener margen de utilidad de operación de 14.4% en 1995 a 16.6% en el año de 1998. (Deutsch, 1998) (Barshay, 1999) (Bak, 1998).

Para implementar la filosofía de la calidad total debemos de tomar en cuenta varios factores (Hill, 2001), siendo el más importante el compromiso logrado hacia la calidad de todos los actores de la empresa.

Una empresa de Monterrey, Métalsa, dedicada a la fabricación de partes para la industria automotriz, como ejes traseros y chasis, empezó un proceso de transformación de la cultura de organización hacia la calidad total. Este proceso ha durado un promedio de 10 años. El compromiso empezó con la Dirección General de la Compañía. En una entrevista realizada con el Ex Director General el Ing. Antonio Zarate, comentaba el líder, que este proceso nació en base a la confianza que tuvo el Consejo de Accionistas de esta compañía. El Director General de esta empresa empezó personalmente dando cursos de capacitación a sus empleados desde secretarias y guardias de seguridad.

Cuando la empresa Xerox empezó su programa de calidad, lo primero que hicieron fue dar la capacitación a los empleados desde los altos niveles administrativos hasta los trabajadores de los niveles más bajos. Empezaron con el grupo a nivel ejecutivo en donde estaba incluido el Director General, después los integrantes de este grupo tenían el compromiso de dar el entrenamiento al grupo del siguiente nivel y así sucesivamente hasta que pudieron llegar a dar el entrenamiento a 100,000 empleados que pudieron recibir el entrenamiento básico de TQM, (Hill, 2001).

Uno de los temas importantes de la filosofía de la calidad total es el de enfoque en el consumidor. La filosofía de la calidad total debe en principio enfocarse directamente al consumidor. La función de mercadotecnia se vuelve muy

importante ya que son las personas que realizan esta tarea las que tienen un contacto directo con los consumidores.

Queremos subrayar también dentro de esta filosofía, la importancia de medir la calidad. En las empresas que se dedican a la industria del servicio esto puede ser más difícil, pero es uno de los factores críticos de éxito. Por ejemplo, la Compañía Aeroméxico, en base a dedicarse a medir las estadísticas de los vuelos, realizó un programa de calidad total con un resultado del logro de 97% de puntualidad.

El Dr. Deming propuso el uso de procedimientos estadísticos para tratar de reducir las variaciones en cuanto a la calidad de los bienes y servicios. Para el Dr. Deming las variaciones son consideradas como el enemigo número uno de la calidad, (Deming, 1986).

Entre los aspectos que ayudan el logro de la calidad total, podríamos mencionar, entre otros muchos, los siguientes que nos parecen interesantes como aspectos estratégicos:

1. Construir relaciones con Proveedores. Uno de los problemas fuertes con la calidad de los productos se refiere a los componentes con que fueron elaborados dichos productos. De ahí que las buenas relaciones con los proveedores y el trabajar juntos los proyectos, es un aspecto de calidad fuertemente estratégico. Por ejemplo, la empresa automotriz Ford, una vez recibido por ella misma un programa de calidad total de parte del Tecnológico de Monterrey, decidió que ese mismo programa deberían de recibirlo todos los proveedores de la empresa.
2. Diseño para una manufactura fácil. Cuando para la producción de un producto se requieren muchos pasos y muchas piezas, la probabilidad de cometer errores o defectos se incrementa considerablemente. La manufacturabilidad fácil es, pues, una buena fuente de calidad.

3. Eliminar barreras entre las funciones. Es lo mismo que subrayar la importancia de trabajar en equipo, incluso entre departamentos cuyas funciones sean muy dispares.

Motorola constituye un buen ejemplo de utilización estratégica de la calidad: en 1987 la empresa tenía 6000 defectos por millón de partes producidas, la cantidad se redujo a 40 después de introducir un programa de calidad total. (Therrien, 1991). Hitachi es otro buen ejemplo con su reducción 100 a 2 el número de defectos reportados por los consumidores por cada 1000 piezas, dentro del negocio de software de computadoras. (Gross, 1991).

Los datos de los que informa Hill sobre la empresa Yokogawa Hewlett-Packard, son también impresionantes: la tasa de defectos era de 4000 partes por millón en 1972, para el año de 1982 la tasa se redujo a 3 partes por millón, la productividad alcanzó el 91%, los costos se redujeron a un 42% y las utilidades subieron un 177%, (Hill, 1992).

La empresa Xerox en 1983, tenía 25.000 partes defectuosas por millón, para el año de 1992 la cifra de partes defectuosas disminuyó a menos de 300 por millón, (KEARNS, SHERIDAN, 1990).

APÉNDICE 4. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos entrantes

Se trata de empresas nacionales o extranjeras que pueden llegar a ser competidores en un futuro, son considerados como una competencia potencial para las empresas que compiten dentro de la misma industria, en la vida de los negocios sucede que algunas empresas en su estrategia de diversificación pueden entrar a otras industrias en las cuales no están compitiendo actualmente, como el ejemplo de la compañía cigarrera Philip Morris que dentro de su proceso

de diversificación decidió adquirir la empresa cervecera Miller, y la marca de refrescos Seven up.

El que ingresen nuevas empresas dentro de la industria depende en gran medida de las barreras que existan dentro de la industria, para que las compañías que estén pensando ingresar tomen una decisión al respecto.

Algunas de las principales barreras de entrada son las siguientes:

Economías de Escala

Esta barrera significa que para poder competir dentro de algunas industrias se requiere tener cierta capacidad de producción, para poder competir directamente con las empresas que actualmente compiten dentro de la industria, esto puede pasar en compañías que ya tienen tiempo dentro de la industria y que poseen cierta capacidad de recursos, tales como las compañías embotelladoras de refrescos, las compañías cerveceras, o las fábricas de cemento.

Diferenciación de Producto

Algunas marcas de productos se consideran muy fuertes en su posicionamiento dentro de los consumidores, lo que hace que se tenga una gran lealtad de parte de los consumidores hacia esa marca en particular como por ejemplo el caso de la marca Sony a nivel mundial está muy bien posicionada dentro de la industria de los aparatos electrodomésticos.

Requerimiento de Capital

El hecho de invertir una cierta cantidad de dinero se vuelve una barrera de entrada importante para poder entrar a competir dentro de alguna industria en particular en la cual se requiera la inversión de activos para poder competir en empresas de tamaño mediano o grande en donde se requiere un mínimo de inversión para ser competitivo.

Desventaja de costo independiente del tamaño

Además de las barreras de economías de escala, existen otras formas de poder reducir los costos, como por ejemplo los efectos de la curva de aprendizaje y la curva de experiencia, de tal manera que las empresas a través del tiempo de trabajar van reduciendo sus costos por diversas maneras y no solo a través de las economías de escala.

Acceso a canales de distribución

Las empresas que piensan entrar a competir dentro de una industria deben de tratar de asegurar la distribución de sus productos, en el caso de México existe una compañía de alimentos de nombre Bimbo, que tiene su propio sistema de distribución de tal manera que tiene su propia flotilla de camiones para la distribución directa de sus productos, al entrar la competencia se va a encontrar con una barrera muy importante como lo es el sistema de distribución.

Política de Gobierno

El gobierno juega un papel muy importante en cuanto a poner barreras a las empresas extranjeras por ejemplo si toma medidas proteccionistas, o puede promover la inversión extranjera si promueve una política de generación de nuevos empleos a través de la inversión de empresas extranjeras.

Proveedores

Los proveedores se vuelven muy importantes para las empresas, sobre todo cuando hay casos en los que el costo de un producto, representa entre el 60 y el 80% del costo total del producto, ya que de esta forma el poder de negociación de los proveedores se vuelve muy importante al momento de negociar.

Los proveedores se vuelven poderosos en las siguientes situaciones:

- Cuando las empresas proveedoras son pocas en cantidad en relación al número de empresas que forman la industria a la cual dan servicio, además que es más concentrado el número de proveedores que las empresas de la industria a la que prestan el servicio.
- Cuando las empresas proveedoras tienen productos que son diferenciados o únicos en relación con las demás empresas proveedoras.
- Cuando las empresas proveedoras no están obligados a competir con otras empresas que tienen productos diferentes como por ejemplo cuando las empresas proveedoras de la industria de refrescos, tales como los proveedores de envases como vidrio, aluminio, plástico, de tal forma que estos proveedores no compiten entre sí porque surten diferentes tipos de productos.

Los proveedores manifiestan la amenaza de tener una integración hacia delante, por lo cual para las empresas a la que surten se manifiesta una amenaza ya que los proveedores pueden decidir entrar a competir con las empresas de la industria.

La industria no es un importante consumidor del grupo proveedor, si la industria fuera un consumidor muy importante, entonces lo que ocurriría es que los proveedores estarían muy al tanto de la industria, buscando proteger a la industria otorgándole precios razonables así como ayuda con la intención de trabajar juntos.

Los consumidores se vuelven importantes en las siguientes situaciones:

- Están concentrados o realizan compras de alto volumen.
- Las empresas que tienen compras de alto volumen poseen un fuerte poder ya que representa un excelente cliente para las compañías proveedoras, por lo cual las empresas que tienen un sistema de tiendas en cadena o que tienen

muchas sucursales en donde se centralizan las compras y esto les da un gran poder de negociación con las compañías proveedoras.

- Los productos son estándar o indiferenciados, cuando se trata de este tipo de productos como por ejemplo el caso del cemento, los consumidores tienen un gran poder de negociación porque pueden comprar el producto con cualquiera de las compañías proveedoras, ya que no existen diferencias importantes entre los productos que se ofrecen.
- Cuando los productos que se compran de los proveedores forman una parte importante de todo el producto, además de que representan una parte importante del costo total de todo el producto.
- Cuando las empresas ganan pocas utilidades, de tal manera que buscan proveedores que les puedan surtir productos de bajo costo para poder tener márgenes más altos de utilidades.
- Cuando los productos que ofrece la industria de proveedores no son tan importantes de acuerdo a la calidad de los productos y servicios que demandan los compradores.
- Cuando los productos de los proveedores no le representan ahorros a los compradores, cuando los productos se pueden pagar esa cantidad o más, de tal manera que el comprador no tiene sensibilidad a los precios, más bien está interesado en la calidad de los productos y servicios.

Los compradores pueden representar una fuerte amenaza para los proveedores, si la empresa decide tener una estrategia de integración vertical hacia atrás, con la intención de fabricar ellos mismos los productos que actualmente adquieren con los proveedores.

Acción Estratégica

Las decisiones que tienen que ver con la compra de productos de los proveedores, así como las decisiones que tienen que ver con la venta de productos a los compradores, son consideradas decisiones estratégicas muy importantes para la empresa ya que de alguna manera representa la cadena

natural de la empresa desde el abastecimiento de la materia prima hasta la comercialización de los productos dentro del mercado.

En la parte de proveedores y compradores se considera de bastante importancia los procesos de negociación que se llevan a cabo entre la empresa y los proveedores, así como los procesos de negociación entre la empresa y los compradores, para saber quién tiene el poder de negociación depende en gran medida de la demanda y oferta, además de la cantidad de proveedores o compradores que existan, también el poder de negociación puede variar dependiendo de la industria que se trate.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos representan una amenaza para las empresas, ya que las personas pueden cambiar sus hábitos, motivos de compra, gustos y preferencias del consumidor, pudiendo cambiar la compra hacia los productos sustitutos.

Competencia Directa

La competencia directa se refiere a la que se da entre aquellas empresas que se dedican a la misma actividad dentro del mismo mercado, por ejemplo Coca-Cola y Pepsi-Cola son 2 compañías que han estado en una fuerte competencia desde hace mucho tiempo, dentro de la industria de refrescos a nivel mundial, existen países en donde Coca-Cola es líder en participación de mercado en países como: Indonesia(87%), Filipinas(69%), México(68%), Venezuela(72%), Kenia(98%), Sudáfrica(81%), Zaire(75%), Israel(67%), Marruecos(91%). En cambio Pepsi-Cola es líder en algunos otros países como: Pakistán(64%), Sudan(65%), Arabia Saudita(74%), además en otros países la competencia es fuerte y la participación de mercado esta compartida, en países como: India, Tailandia, Hungría, Canadá, y Estados Unidos de América.

La rivalidad se relaciona a una serie de factores tales como los siguientes:

- Cuando los competidores son muchos o cuando son iguales en tamaño y en poder, esto sucede en algunas industrias en donde se dan situaciones de oligopolio como las industrias de refrescos, cerveza, cemento por mencionar algunos casos en México.
- Cuando el crecimiento de la industria es lento, haciendo que se dé una fuerte lucha entre las empresas por la participación de mercado, como puede ser el caso de las industrias de cigarros y la cerveza en México.
- Cuando a los productos o servicios les falta la diferenciación o costos de conversión lo que hace que se cierre la puerta a los compradores o se puede proteger a alguno por parte de los consumidores o por parte de los proveedores.
- Cuando los costos fijos de los productos son altos originando una tendencia a bajar los precios.
- La capacidad es aumentada en grandes incrementos.
- Cuando las barreras de salida son altas, barreras de salida como los activos especializados o la lealtad de la administración hacia un particular tipo de negocio, de tal forma que las compañías siguen compitiendo a pesar de ganar poco o de tener flujos negativos de retornos de la inversión.

Un ejemplo de barreras de salida son las compañías aéreas como Aeroméxico y Mexicana, ya que ambas líneas aéreas tienen rutas diferentes dentro del País, y el hecho de salir de la industria afectaría en gran medida a muchas diversas industrias dentro del País.

Los rivales son diferentes en cuanto a estrategias, orígenes, y personalidades, de tal manera que tienen diferentes formas de cómo competir dentro de la industria.

Cuando una industria llega a la fase de madurez dentro de la curva de ventas, de tal manera que la tasa de crecimiento cambia y las utilidades se reducen

debido a que al llegar a esta etapa de madurez, se satura el mercado y las ventas se mantienen en lugar de seguir creciendo como pasaba en la etapa de crecimiento.

Formulación de la Estrategia

Una vez que se tienen determinadas las fuerzas que afectan a la competencia dentro de una industria, así como sus posibles causas, la empresa puede empezar a identificar las fuerzas y debilidades de la empresa, estas se pueden determinar a través del análisis de atractividad de la industria que se realizó en forma previa.

Después de este análisis de atractividad de la industria, la empresa puede diseñar un plan de acción que debe de incluir los siguientes pasos:

1. Poder posicionar a la empresa de tal forma que sus capacidades sean la mejor defensa contra la competencia.
2. Poder influir en el balance de las fuerzas de la empresa a través de movimientos estratégicos, de tal manera que se pueda mejorar la posición de la empresa.
3. Poder anticiparse a los movimientos de la competencia y poder tener respuesta ante los movimientos que lleve a cabo la competencia, con la esperanza de explotar los cambios mediante una buena selección de una estrategia para la nueva competencia, antes que los competidores puedan reconocer estos cambios.

Posicionando la Empresa

Lo primero que debe de hacer la empresa es enfrentar las fuerzas contra las debilidades, que surgieron después de hacer el análisis de atractividad de la industria.

La estrategia puede ser considerada como construir defensas contra las fuerzas de la competencia o poder encontrar posiciones dentro de la industria, donde la competencia esté débil.

Michael Porter menciona que el marco para el análisis de la competencia que se ha descrito se puede usar también para predecir la rentabilidad de la industria.

En la planeación estratégica se pretende poder examinar cada uno de los elementos que forman el análisis de atractividad de la industria, para poder pronosticar lo que sucederá con cada una de las fuerzas del modelo de Porter y poder construir un cuadro que defina la utilidad potencial de la industria.

Este cuadro puede ser diferente a la situación actual que se mantiene dentro de la estructura de la industria, el potencial de la industria va a depender en gran medida de las futuras barreras de entrada de la industria.

El marco para analizar la industria tiene beneficios directos en cuanto a la estrategia de diversificación, ya que puede ofrecer un camino para poder contestar una pregunta muy difícil en cuestiones de diversificación, como lo es cuál es el potencial de este negocio, el marco de la industria más el juicio de las personas puede servir para poder tener un escenario acerca de la empresa antes de la adquisición.

APÉNDICE 5. ASOCIACIÓN MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRÍZ

La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), es una asociación civil formada por voluntad propia de las empresas manufactureras de automóviles establecidos en México, desde el día 3 de Enero de 1951, con el objetivo de tener una representación exclusiva para este sector industrial.

Esta asociación es una representación de los intereses de las compañías manufactureras de automóviles, esta agrupación busca conciliar los intereses de

estas empresas de manera colegiada, ante las confederaciones de cámaras, así como ante los gobiernos municipales, estatales y federales. Representa a las empresas dentro de un estado de Derecho, por lo cual tiene derecho de voz y voto.

Ante diferentes grupos de interés, tales como el público en general, así como con los estudiantes e investigadores, la principal misión de la AMIA, es dar a conocer aspectos automotrices, así como las estadísticas y su evolución de las empresas fabricantes de automóviles, que están afiliados a esta asociación. Es considerada como una cámara, aunque los fabricantes se afilian por voluntad propia.

AMIA ha estado muy relacionada con la política industrial del Gobierno Federal, en concreto con la política de regulación y fomento de la industria automotriz en su conjunto.

La Asociación ha tenido una buena colaboración con las autoridades, en cuanto a las negociaciones de Acuerdos y Tratados Comerciales Internacionales.

Las empresas que pertenecen a esta Asociación son las siguientes:

BMW de México, S.A.de C.V.

Daimler Chrysler de México, S.A.

Ford Motor Co., S.A.de C.V.

General Motors de México, S. de R.L. de C.V.

Honda de México, S.A.de C.V.

Nissan Mexicana, S.A.de C.V.

Renault México, S.A. de C.V.

Toyota Motor Sales de México, S. de R.L. de C.V.

Suzuki Motor de México, S.A.de C.V.

Volkswagen de México, S.A.de C.V.

APÉNDICE 6. ASOCIACIÓN DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMOTORES DE NUEVO LEÓN, A.C. (ADANL).

La Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León, A.C., se fundó en el año de 1947. Esta Asociación forma parte de los siguientes organismos no gubernamentales:

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Monterrey (CANACO Monterrey) y Confederación Patronal Mexicana (COPARMEX Nuevo León).

La Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León (ADANL), está incorporada a la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA Nacional), cuya sede se encuentra en el Distrito Federal. Dicha Asociación nacional tiene más de 1,300 distribuidores en toda la República Mexicana.

El Estado de Nuevo León, ocupa un lugar importante en cuanto a las ventas de autos nuevos a nivel nacional: las marcas más importantes son las siguientes: Ford, Nissan, Chrysler, Volkswagen, Chevrolet, Honda, Peugeot, Pontiac, Fiat, Renault, BMW, Mercedes Benz, Seat, Audi, Lincoln, Cadillac, Alfa Romeo, Saab, MG Rover, Mini, Jaguar, Volvo, Mitsubishi, Toyota, Porsche, Ferrari, Hummer, Acura, y algunas más.

“ADANL, es una Asociación Civil, sin fines de lucro, su objetivo es proporcionar servicios con valor agregado a los asociados cubriendo las necesidades para su creciente desarrollo.” **En su Misión** dice: proporcionar a nuestros asociados su entorno de trabajo, contribuyendo al desarrollo de sus negocios, cumpliendo con nuestro compromiso de representación ante los organismos intermedios y gubernamentales a nivel estatal y nacional.” Y en su VISIÓN: “Consolidar la unión entre nuestros asociados aportando calidad, eficiencia, respeto y profesionalismo.” “¡La unión nos fortalece!” Los servicios que ofrece: Capacitación, Cursos y Diplomados, Bolsa de Trabajo, Enlaces con autoridades gubernamentales y organismos privados, Estadísticas en ventas automotrices,

Información reciente en normas, Acuerdos y leyes de nuestro país relacionadas con el medio automotriz. Consta de los siguientes Asociados:

AUDI

1. Clase Automotriz, S.A. de C.V.

BMW

2. Autos Galería, S.A.de C.V.
3. Autos Intercity, S.A.de C.V.

CHEVROLET

4. Automotores de San Nicolás, S.A. de C.V.
5. Belden, S.A. de C.V.
6. Car One Americana, S.A. de C.V.
7. Chevrolet del Rio, S.A. de C.V.
8. Motores Generales, S.A. de C.V.
9. Motores Generales la Silla, S.A. de C.V.
10. Rivero Auto Center, S.A. de C.V.
11. Rivero Linda Vista, S.A. de C.V.
12. Rivero Motors, S.A. de C.V.

CHRYSLER

13. Autos Santa Lucia, S.A. de C.V.
14. Autokam Regiomontana, S.A. de C.V.
15. Automotriz Contry Comercial, S.A. de C.V.
16. Automóviles y Camiones, S.A. de C.V.
17. Mirador Automotriz, S.A. de C.V.

FORD

- 18. Auto Camiones Universidad, S.A. de C.V.
- 19. Automotriz Monterrey, S.A. de C.V.
- 20. Automotriz Santos, S.A. de C.V.
- 21. Automóviles, S.A. de CV.

HONDA

- 22. Automóviles Tecnológico, S.A. de C.V.
- 23. Plaza Automotores, S.A. de C.V.

MERCEDES BENZ

- 24. Villauto Centro Automotriz, S.A. de C.V.
- 25. Villauto Centro Automotriz, S.A. de C.V. (Tec)

MG ROVER

- 26. Galería Británica, S.A. de C.V.

MITSUBISHI

- 27. Sierra Madre Automotriz, S.A. de C.V.

NISSAN

- 28. Automotriz El Toreo, S.A. de C.V.
- 29. Automóviles Mundiales, S.A. de C.V.
- 30. Autopolis Monterrey, S.A. de C.V.
- 31. Autopolis Cumbres, S.A. de C.V.
- 32. Del Rio, S.A. de C.V.
- 33. Fundadores Automotriz, S.A. de C.V.

PEUGEOT

- 34. Lemans Cumbres, S.A. de C.V.
- 35. Mirage Automotriz, S.A. de C.V.

PONTIAC FIAT

- 36. Rivero Churubusco, S.A. de C.V.

RENAULT

- 37. Automotriz Paris, S.A. de C.V.
- 38. Insignia Motors, S.A. de C.V.

SEAT

- 39. Car One Española, S.A. de C.V.

TOYOTA

- 40. Valor Motriz, S. de R.L. de C.V.

VOLVO

- 41. Bil Monterrey, S.A. de C.V.
- 42. Bil Valle, S.A. de C.V.

VOLKSWAGEN

- 43. Auto Mundo Cadereyta, S.A. de C.V.
- 44. Car One Alemana, S.A. de C.V. (Contry)
- 45. Car One Alemana, S.A. de C.V. (Gonzalitos)
- 46. Car One Alemana, S.A. de C.V. (Guadalupe)
- 47. Distribuidora Cumbres, S.A. de C.V.
- 48. Villauto Monterrey, S.A. de C.V.

Los datos encontrados en las páginas de Internet de cada una de las marcas de automóviles que existen en México, y en particular en la ciudad de Monterrey, nos señalan que existen un total de 100 agencias distribuidoras de automóviles.

A continuación se mencionan las agencias de cada una de las marcas, de acuerdo a la información de los portales de cada una de las marcas, que fueron localizados a través de Internet.

Acura.

1. Monterrey.
2. Cumbres.

Audi.

3. Audi center Monterrey.
4. Audi center Calzada del Valle.
5. Audi center Valle.
6. Service Center Vasconcelos.

BMW.

7. Autos Intercity, S.A de C.V.
8. Autos Galería, S.A. de C.V.
9. Sierra Motors

Chrysler.

10. Autokam Regiomontana S.A. de C.V.
11. Autos Santa Lucia S.A de C.V. (Suc. Linares).
12. Automotriz Country Comercial S.A.de C.V.
13. Automóviles y camiones S.A de C.V.
14. Autos Santa Lucía S.A. de C.V.
15. Car One S.A. de C.V.
16. Mirador Automotriz S.A. de C.V.

Ford.

17. Automotriz Monterrey.
18. Auto Camiones Universidad.
19. Automotores Cumbres.
20. Automóviles S.A de C.V.
21. Automotriz Santos.

22. Autocamiones La Fe.

Fiat

23. Fiat Monterrey.

Chevrolet.

24. Automotores de San Nicolás, S.A. de C.V.

25. Belden, S.A. de C.V.

26. Belden, S.A. de C.V.

27. Car One Americana, S.A. de C.V.

28. Chevrolet Del Rio S.A. de C.V.

29. Motores Generales S.A. de C.V.

30. Motores Generales La Silla, S.A. de C.V.

31. Rivero Auto Center, S.A. de C.V.

32. Rivero Linda Vista, S.A. de C.V.

33. Rivero Linda Vista (Guadalupe), S.A. de C.V.

34. Rivero Motors S.A. de C.V.

Pontiac.

35. Centro Automotriz Belden S.A. de C.V.

36. Centro Automotriz Belden S.A. de C.V.

37. Rivero Churubusco.

38. Rivero Churubusco, S.A. de C.V.

Hummer.

39. Hummer Valle.

Honda.

40. Honda Tecnológico.

41. Honda Plaza Vasconcelos.

42. Honda Plaza Linda Vista.

43. Honda Tec. Valle Oriente.

44. Honda Plaza Uni.

45. Honda Plaza Galerías.

Jaguar.

46. Jaguar Monterrey.

Lincoln.

47. Lincoln Cumbres.

48. Lincoln Monterrey.

Mazda.

49. Mazda Cumbres.

50. Mazda Gonzalitos.

51. Mazda Valle Oriente.

Mercedes Benz

52. Car One Premium.

53. Car One Premium. (Showroom).

54. Villaunto Centro Automotriz.

55. Villauto Tec.

Mini.

56. Grupo Galería.

57. Mitsubishi Sierra Madre.

58. Mitsubishi Valle.

59. Mitsubishi Santa Lucía.

Nissan.

60. Automotriz el Toreo S.A. de C.V.

61. Automóviles Mundiales, S.A de C.V.

62. Autopolis Cumbres, S.A. de C.V.

63. Autopolis Monterrey, S.A. de C.V.

64. Del Rio, S.A. de C.V.

65. Fundadores Automotriz, S.A. de C.V.

66. San Nicolás.

67. Santa Catarina.

68. Garza Garcia.

Porsche.

69. Porsche Monterrey.

Peugeot.

70. Mirage Cumbres.

71. Mirage Gonzalitos (Sucursal).

72. Mirage Automotriz.

73. Mirage Valle(Sucursal)

Renault.

74. Renault Valle Oriente.

75. Renault Garza Sada

Seat.

76. Car One Seat Linda Vista.

77. Car One Seat Universidad.

78. Furia Motors Monterrey, S.A. de C.V.

79. Galeria Cumbres.

80. Car One Seat

Subaru.

81. Subaru Galería.

82. Subaru Galería.

Smart.

83. Villauto Centro Automotriz S.A. de C.V.

84. Car One Premium, S.A de C.V.

85. Car One Premium, S.A. de C.V.

Suzuki.

86. Suzuki Galeria (Valle).

87. Suzuki Galeria (Gonzalitos).

Toyota.

88. Toyota Linda Vista.

89. Toyota de Monterrey

90. Toyota Innova.

91. Toyota Innova Sendero.

Volkswagen.

92. C1 Alemana, S.A. de C.V.

93. Bil Valle.

94. C1 Alemana, S.A. de C.V. (Suc. Contry).

95. C1 Alemana, S.A. de C.V. (Suc. Gonzalitos).

96. Distribuidora cumbres, S.A. de C.V.

97. Automotriz Bardawil, S.A. de C.V.

98. Villauto Monterrey, S.A. de C.V.

99. Autos Valle, S.A. de C.V.

Volvo.

100. Bil Monterrey

APÉNDICE 7. ESTUDIO RECIENTE EN MÉXICO

La empresa J.D. Power se estableció en el año de 1968, en la ciudad de Detroit, Michigan, Estados Unidos de América, con el objetivo de investigar la satisfacción de los clientes en el tema de automóviles, en la actualidad es una compañía global de servicios de información, que también lleva a cabo investigaciones en otros sectores como salud, telecomunicaciones, y bienes raíces.

La firma J.D.Power and Associates realizó un primer estudio, para medir la satisfacción de los consumidores de la Industria Automotriz en México.

El caso de las empresas de las marcas Toyota y Honda, se presentan como las 2 marcas que ofrecen la mayor satisfacción a sus propietarios de México.

La empresa Toyota con tan solo 2 años en el mercado automotriz en México, resultó como la empresa que más satisfacción ofrece a sus consumidores, destacando en las áreas de costo de mantenimiento, en calidad y confiabilidad.

En el segundo lugar resulto la compañía Honda que llegó a México durante el año 1995, hace casi 10 años, esta empresa destaca en las categorías de apariencia y de satisfacción en el servicio.

Este estudio se realiza a través de encuestas personales cara a cara, a más de 3.500 dueños de vehículos modelos 2002 y 2003 en las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara.

Las encuestas se dieron en 4 categorías:

1. Costo de Mantenimiento, que incluye la satisfacción del cliente en cuanto a costo de reparaciones o servicio, así como la eficiencia en el consumo de gasolina y costo del seguro.
2. Atractivo o Apariencia, en donde se analizan aspectos como el diseño, estilo, desempeño y la comodidad del automóvil.
3. Calidad y Confiabilidad del automóvil, aquí se toman en cuenta la opinión sobre los componentes y la durabilidad del vehículo.
4. Servicio. En este aspecto se mide la satisfacción de los clientes al tiempo de llevar su vehículo a una agencia distribuidora de autos autorizado para mantenimiento o reparación.

Las respuestas se ponderan en una escala de mil puntos y la combinación de las 4 categorías antes mencionadas da la calificación final. El levantamiento de los datos se llevó a cabo durante 2 meses, en la primera mitad del año 2004.

Aparte de las 2 empresas japonesas, las empresas de Estados Unidos de América Pontiac y Jeep causaron sorpresa al estar en 3° y 4° lugar respectivamente, así mismo las marcas Nissan, Chrysler, y Dodge se clasificaron en 5°, 6° y 7° lugar.

La marca Pontiac es filial de General Motors: está formada por las marcas Matiz, Sunfire, Grand Am y ASTEC. Esta marca destaca en atractivo y confiabilidad principalmente.

A la compañía americana Daimler-Chrysler, se le reconocen las marcas Jeep, Chrysler, y Dodge, marcas en donde están automóviles de alto volumen como Dodge Stratus, Neón, Chrysler, PT Cruiser, 300M, Town and Country, y Jeep Wrangler, Liberty, y Grand Cherokee.

Otra empresa con poco tiempo en México es el caso de Renault. Quedó clasificada en 8° lugar, justo por arriba del promedio de la industria que fue de 687 puntos. El rival de esta empresa Peugeot no se presentó en el estudio, por no haber tenido una muestra representativa.

Las cifras demuestran que dentro del mercado mexicano, los fabricantes de automóviles, todavía tienen mucho por hacer en cuanto a la satisfacción de sus clientes, ya que el promedio de la industria e incluso los primeros lugares se encuentran muy lejos del nivel de 900 o 1000 puntos que considera el índice. Las empresas que salieron por debajo del promedio en orden alfabético son Chevrolet, Ford, Seat, y Volkswagen. La empresa consultora hace la aclaración de que las marcas Mitsubishi y Peugeot no se consideraron por la razón de que no cumplieron con los criterios para el estudio.

Este estudio salió publicado en el periódico El Norte de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Este periódico pertenece al Grupo Reforma. La publicación salió en la sección de negocios y en la sección automotriz de este periódico, la sección de negocios se publica todos los días y la sección automotriz se publica cada semana.

Hemos creído pertinente este Estudio ya que los resultados del estudio empírico de la tesis doctoral, pueden ponderar los resultados obtenidos en este estudio

en cuanto a la satisfacción de los consumidores para con las diversas marcas que se manejan actualmente en México.

APENDICE 8. HISTORIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

México, como país, fue incorporado al desarrollo de la industria automotriz, por medio de la instalación de plantas de ensamble de los Estados Unidos de América, desde el segundo decenio del siglo veinte.

Durante los años sesentas y setentas, esta industria tuvo un importante desarrollo. A través del tiempo, las plantas ensambladoras fueron realizando cambios en su localización geográfica, a través de lineamientos centrales de estrategias de reestructuración industrial.

En la actualidad las empresas de ensamble de vehículos, buscan tener una producción que sea flexible y eficiente, las plantas que se encuentran localizadas en los estados de la frontera norte de México, se caracterizan por tener modernas instalaciones.

FASES DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

PRIMERA FASE: IMPLANTACIÓN E INICIO DE OPERACIONES, 1925-1940

Durante estos años, la participación del sector primario fue superada por el sector secundario en el PIB.

En esta fase se inicia la producción automotriz en México, que se caracteriza por su implantación e inicio de operaciones hacia el año de 1925. Primero llegó la empresa Ford, compañía pionera que ya tenía un desarrollo considerable en los Estados Unidos de América, su interés principal se centró en la actividad de montaje.

Más adelante en el año de 1935, llegó al país, la empresa General Motors, y tres años después en el año de 1938 llegó la compañía Automex, que después cambió al nombre de Chrysler. La actividad principal de estas empresas también fue el montaje, con el objetivo de abastecer el mercado nacional.

Antes de esta situación, sólo llegaban al país, autos terminados a través de la importación y venta de los mismos.

Las razones para explicar el desplazamiento en un principio de las empresas americanas Ford, General Motors y Chrysler, y posteriormente de las europeas Volkswagen y Renault, y la única asiática Nissan, hacia el territorio mexicano fueron las siguientes:

- 1.- Reducción de costos de producción.
- 2.- Bajos costos de transporte.
- 3.- Bajos salarios.
- 4.- Mercado prometedor como oligopolio. (Dombois, 1990).

Durante este periodo, la industria automotriz mexicana era insignificante, comparada con la de los países desarrollados.

El desarrollo de la industria automotriz en México, en esta primera fase, tuvo mucho que ver con la implantación de empresas transnacionales provenientes de países centrales que pronto se adaptaron a la escala del mercado y, posteriormente, a las condiciones del modelo por sustitución de importaciones.

SEGUNDA FASE. SU EXPANSIÓN DENTRO DEL MODELO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES, 1960-1976

Durante esta segunda fase, comprendida entre el periodo de 1960 a 1976, los decretos estatales del proceso de industrialización, a través de las políticas,

de sustitución de importaciones, crean un ambiente favorable para la expansión y desarrollo de la industria automotriz en el país, (Dombois, 1990).

En aproximadamente 15 años, la producción se incrementó hasta 7 veces, además el desarrollo de la industria de auto partes, que para el año de 1966 llega a emplear a casi 25,000 trabajadores (Camarena, 1981).

En esta fase se da un crecimiento importante de la industria automotriz en México, esto se hace notar en las ampliaciones que las empresas hacen de su estructura productiva, así como en la mayor diversificación de las actividades que empieza a implementar la industria automotriz en general.

Esta fase se caracterizó por la consolidación y expansión de las 5 empresas automotrices transnacionales que llegaron al país, la localización de las nuevas no cambió, ya que se concentraron al igual que en la primera fase, en el Distrito Federal y el Estado de México. Sólo la planta de Nissan se instaló en el estado de Morelos, y la de Volkswagen en Puebla.

Sin embargo aun con estos últimos cambios, la industria automotriz se localizaba, durante esos años, en la región centro del país, ya que dicha región era el escenario económico más importante de la nación, y allí se concentraban las actividades emergentes, como las del sector industrial, principalmente en la Ciudad de México.

TERCERA FASE. REESTRUCTURACIÓN Y EXPORTACIÓN, 1977 A LA FECHA

En esta fase es importante hacer notar 2 procesos clave e intrínsecos en el desarrollo de la industria automotriz en México: desde el año de 1977, se fomenta el desarrollo de una industria automotriz de exportación y, además, se empieza a dar un proceso de reestructuración, después de haber tenido una recesión importante durante los años de 1976 y 1977.

La industria automotriz experimentó hasta el año de 1981, un auge sin precedentes. En este año se registra el mayor nivel de producción y de la demanda interna, hasta antes de la crisis de 1982, y lo que esta crisis trajo consigo, por la devaluación del peso mexicano, incrementó el nivel de inflación, pérdida del poder adquisitivo, y encarecimiento de las partes importadas, resultó en una fuerte contracción de la demanda interna, así como de la producción y la disminución del empleo.

La recuperación no se dio hasta después del año de 1983, debido a las medidas tomadas con el proceso de reestructuración. Una de las más importantes fue el incremento en las exportaciones, que pasaron de 2,938 a 195,999 unidades entre el año de 1975 y el año 1989 (Dombois, 1990).

Para el año de 1986, las exportaciones de la industria automotriz llegaron a ocupar el segundo lugar en importancia, después del petróleo, con 661,887 millones de dólares, representando el 21.6 % del valor de las ventas de hidrocarburos, y comparado con la industria no petrolera representó el 17.6 %, del valor de las exportaciones durante el mismo año (Carrillo, 1990).

En los años recientes se manifiesta la consolidación del sector automotriz, como una actividad manufacturera prioritaria, de acuerdo a las expectativas de un crecimiento económico nacional, basado en la oportunidad de obtener más espacios dentro del mercado mundial. Esto se confirma con la firma del tratado de libre comercio en 1994.

La producción automotriz en México se ha concentrado en 5 empresas transnacionales. Son las denominadas 3 grandes de Estados Unidos: General Motors, Ford y Chrysler, la empresa de Alemania Volkswagen, y la empresa de Japón Nissan.

De estas 5 empresas transnacionales, solo Volkswagen no descentralizó su proceso de fabricación, y su crecimiento fue concentrado en Puebla, en donde construyó nuevas naves, por lo que hoy mantiene una fuerte integración vertical.

Las 3 americanas General Motors, Ford y Chrysler, construyeron nuevas instalaciones en los estados fronterizos del norte del país, para aprovechar la cercanía con el mercado de Estados Unidos.

El caso de la empresa Nissan, llevó a cabo la descentralización, llevando parte de su fabricación a una nueva planta ubicada en Aguascalientes, ubicada en la región centro norte del país.

APENDICE 9. VENTAS POR SEGMENTOS DE AÑOS 2006, 2007 Y 2008

Tabla 27

VENTAS POR SEGMENTOS EN EL AÑO 2006 EN MONTERREY

1.-Segmento de Subcompactos	22,088	55.06%
2.-Segmento de Compactos	12,401	30.92%
3.-Segmento de Lujo	5,037	12.56%
4.- Segmento Deportivos	586	1.46%
Total	40,112	100%

Título: Ventas por segmentos en el año 2006 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

Al comparar las ventas por segmento del año 2005 al año 2006, se observa lo siguiente:

En el segmento de Subcompactos se nota una disminución en las ventas, ya que en el año 2005 se vendieron 23.831 unidades, mientras que en el año 2006 se vendieron 22.088 unidades, es decir 1743 unidades menos, es decir un 7.31 % menos.

En el segmento de compactos se vendieron más unidades, en el año 2005 se vendieron 11,006 unidades, mientras que en el año 2006 se vendieron 12,401 unidades, es decir 1395 unidades más, que significa un 12.67% más.

En el Segmento de lujo se vendieron más unidades, ya que en el año 2005 se vendieron 4590 unidades y en el año 2006 se vendieron 5037, es decir 447 unidades más, que significa un 9.73% más.

En el Segmento Deportivos se vendieron casi las mismas unidades, en el año 2005 se vendieron 588 unidades y en el año 2006 se vendieron 586, es decir 2 unidades menos, que no hace diferencia, por lo cual se mantiene la participación de mercado.



Figura 78 Estadística de ventas para el año 2006 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

ESTADÍSTICAS DE VENTAS PARA EL AÑO 2006, EN MONTERREY

ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS EN EL AÑO 2006

Es interesante observar que a pesar de que este segmento agrupa a los automóviles más económicos del mercado, sin embargo en el año 2006 se tiene una disminución en las ventas de un 7.31 % menos, lo que indica que los consumidores compraron vehículos de otros segmentos en donde sí hubo incrementos, como en el segmento de compactos con un 12.67%, y en el segmento de lujo en donde el incremento fue de un 9.73%. El segmento de deportivos se mantuvo constante.

Tabla 28

VENTAS DE SUBCOMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2006

MARCA	VENTAS	%/SUBCOMPACTOS	%/TOTAL
1.-Nissan	6561	29.70%	16.35%
2.-General Motors	5829	26.38%	14.53%
3.-Volkswagen	2449	11.08%	6.10%
4.-Chrysler	2050	9.28%	5.11%
5.- Ford	1661	7.52%	4.14%
	18550	83.96%	46.23%

Título: Ventas de subcompactos en Monterrey durante el año 2006

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

En este segmento estas 5 marcas son las mismas que mantienen la participación de mercado en los años 2005 y 2006: el 86% de participación de mercado en el segmento de subcompactos, y 84% en el año 2006.

A continuación se presenta el resto de las empresas y su participación de mercado:

Tabla 29

MARCA	VENTAS	%SUBCOMPACTOS	%TOTAL
6.-Seat	1282	5.80%	3.19%
7.-Peugeot	883	3.99%	2.20%
8.-Toyota	711	3.21%	1.77%
9.-Renault	349	1.58%	0.87%
10.-Fiat	181	0.81%	0.45%
11.-Smart	56	0.25%	0.13%
12.-Mini	52	0.23%	0.12%
13.- Suzuki	24	.010%	0.05%
Total	22,088	99.93%	55.01%

Título: Resto de las empresas y su participación de mercado

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS

- Cinco marcas continúan dominando el segmento de subcompactos en Monterrey, con ligeras variaciones en cuanto a su posición.
- La marca Nissan continúa en el primer lugar: con una participación de un 30% del segmento de subcompactos y un 16% de todo el sector automotriz en Monterrey.

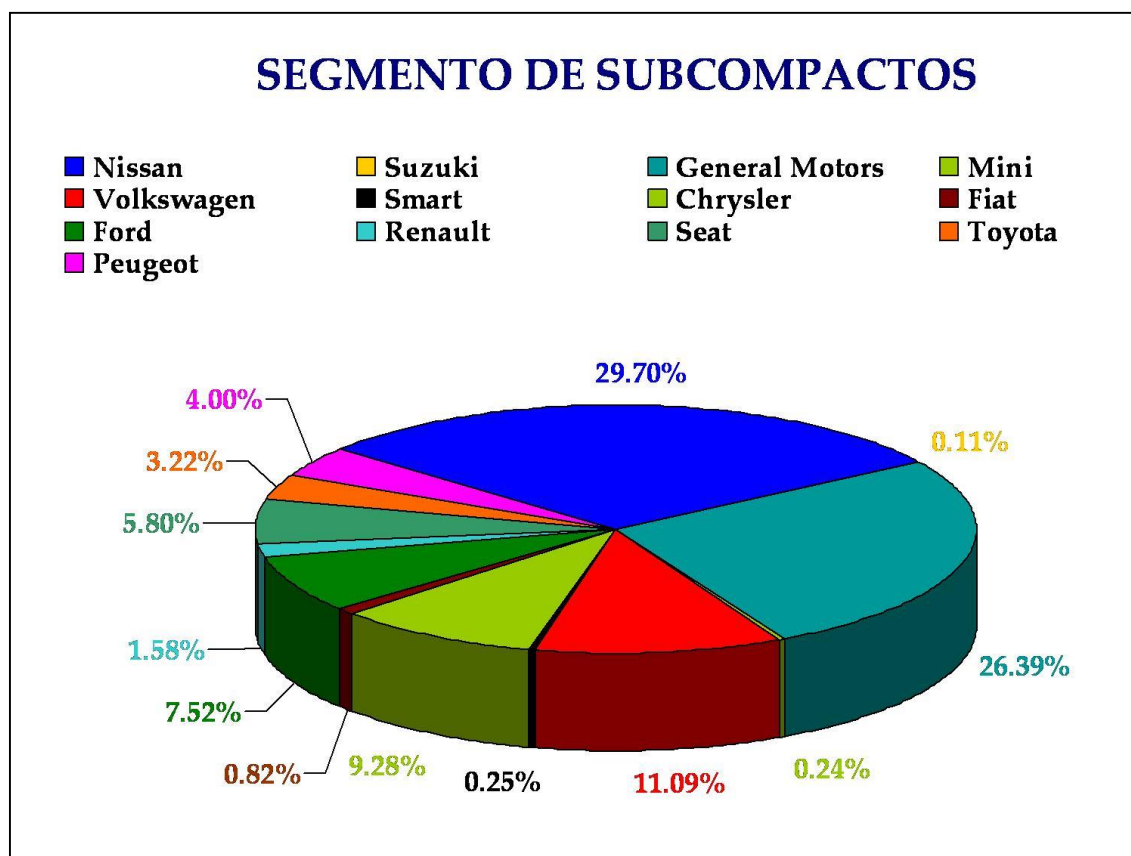


Figura 79 Segmento de Subcompactos

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE COMPACTOS

En este segmento se integran los automóviles considerados preferidos por las familias. Aunque su precio es más alto que los automóviles del segmento de subcompactos, se consideran una buena opción para las ciudades y para los viajes en carretera.

En este segmento se vendieron 12.401 automóviles durante el año de 2006: estas ventas representan el 31% de participación de mercado de todo el sector automotriz de la ciudad de Monterrey.

La tabla siguiente muestra las ventas de las principales marcas de este segmento:

Tabla 30

MARCAS	VENTAS	%COMPACTOS	%TOTAL
1.-General Motors	2470	19.91%	6.15%
2.-Volkswagen	2174	17.53%	5.41%
3.-Chrysler	1870	15.07%	4.66%
4.-Nissan	1581	12.74%	3.94%
5.- Mazda	973	7.84%	2.42%
	9068	73.09%	22.58%

Título: Ventas de las principales marcas del segmento de compactos

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

En la tabla siguiente se muestra las ventas del resto de las marcas de compactos:

Tabla 31

MARCAS	VENTAS	%COMPACTOS	%TOTAL
6.-Honda	916	7.38%	2.28%
7.-Toyota	889	7.16%	2.21%
8.-Ford	538	4.33%	1.34%
9.-Renault	291	2.34%	0.72%
10.-Peugeot	280	2.25%	0.69%
11.-Mitsubishi	209	1.68%	0.52%
12.-Suzuki	172	1.38%	0.42%
13.-Mercedes Benz	32	0.25%	0.07%
14.-Seat	3	0.02%	0.00%
15.- Fiat	3	0.02%	0.00%
Total	12401	99.90%	30.83%

Título: Ventas del resto de las marcas de compactos

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES COMPACTOS

- La mayor participación de mercado de este segmento (73%) se da por 5 marcas.
- La marca Mazda subió del lugar 11 al lugar 5 del año 2005 al año 2006.
- La marca Ford bajó del lugar 5 al lugar 8 del año 2005 al año 2006.
- La marca Toyota pasó del lugar 9 al lugar 7 del año 2005 al año 2006.
- Las ventas en este segmento aumentaron un 12.67% del año 2005 al año 2006.

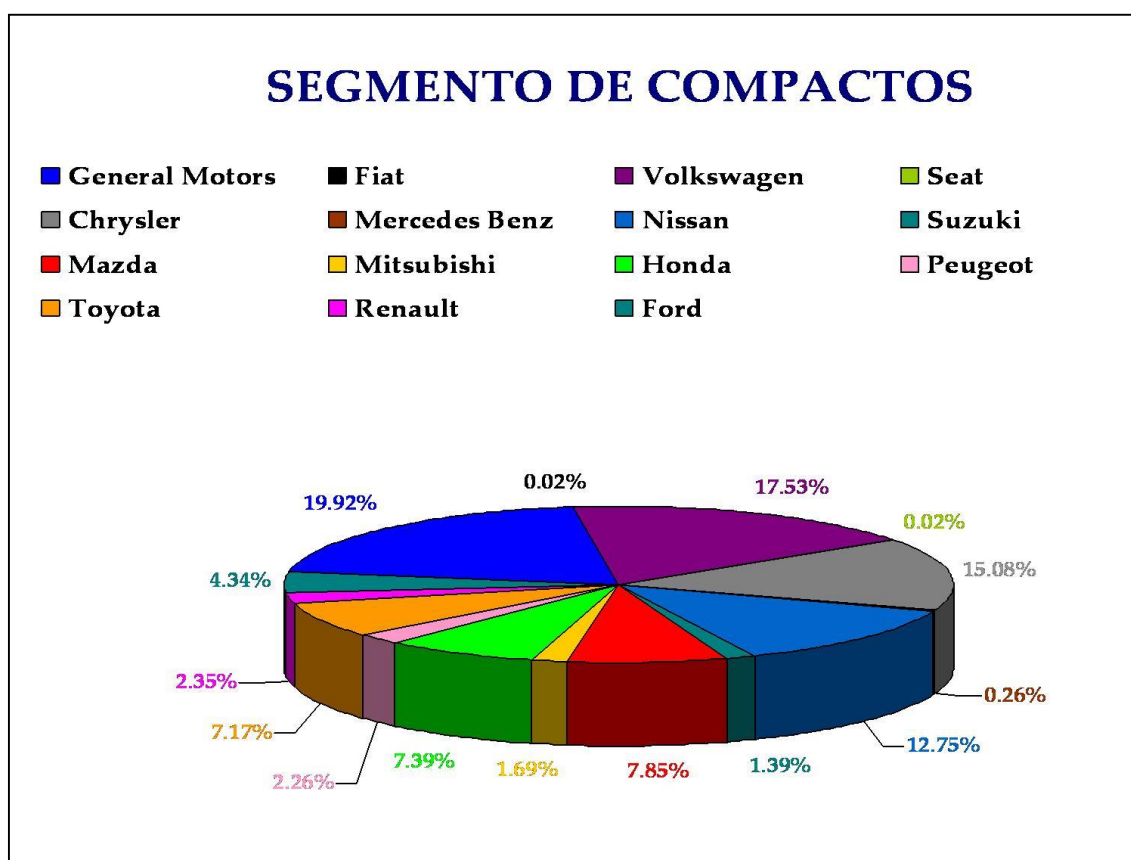


Figura 80 Segmento de Compactos

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DE LUJO

Este segmento de automóviles de lujo, el de mayor precio dentro del sector automotriz en México, vendió en el año de 2006, 5,037 unidades. Supone un incremento de 447, con respecto al 2005, un 9.73%. Las ventas de esta segmento representan el 12.56% de todo el sector automotriz en Monterrey.

Tabla 32

Las ventas de este segmento se muestran en la siguiente tabla

MARCA	VENTAS	% DE LUJO	% TOTAL
1.-Toyota	1104	21.91%	2.75%
2.-Honda	584	11.59%	1.45%
3.-Mercedes Benz	562	11.15%	1.40%
4.-BMW	553	10.97%	1.37%
5.- Nissan	533	10.58%	1.32%
	3336	66.20%	8.29%
6.-Audi	478	9.48%	1.19%
7.-Chrysler	285	5.65%	0.71%
8.-Acura	189	3.75%	0.47%
9.-Volvo	184	3.65%	0.45%
10.-Lincoln	158	3.13%	0.39%
11.-Volkswagen	103	2.04%	0.25%
12.-General Motors	84	1.66%	0.20%
13.-Ford	80	1.58%	0.19%
14.-Peugeot	59	1.17%	0.14%
15.-Jaguar	39	0.77%	0.09%
16.-Subaru	35	0.69%	0.08%
17.-Renault	6	0.11%	0.01%
18.-Mitsubishi	1	0.01%	0.00%
19.- Bentley	0	0.00%	0.00%
Total	5037	99.89%	12.46%

Título: Ventas del segmento de lujo

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DE LUJO

- Este segmento creció un 9.73% del año 2005 al año 2006.
- En ese período:
 - o La marca Toyota subió del lugar 9 al lugar 1 (22 %).
 - o La marca Nissan bajo del lugar 1 al lugar 5.
 - o La participación de mercado de Honda, Mercedes Benz, BMW, Nissan, y Audi son muy similares.

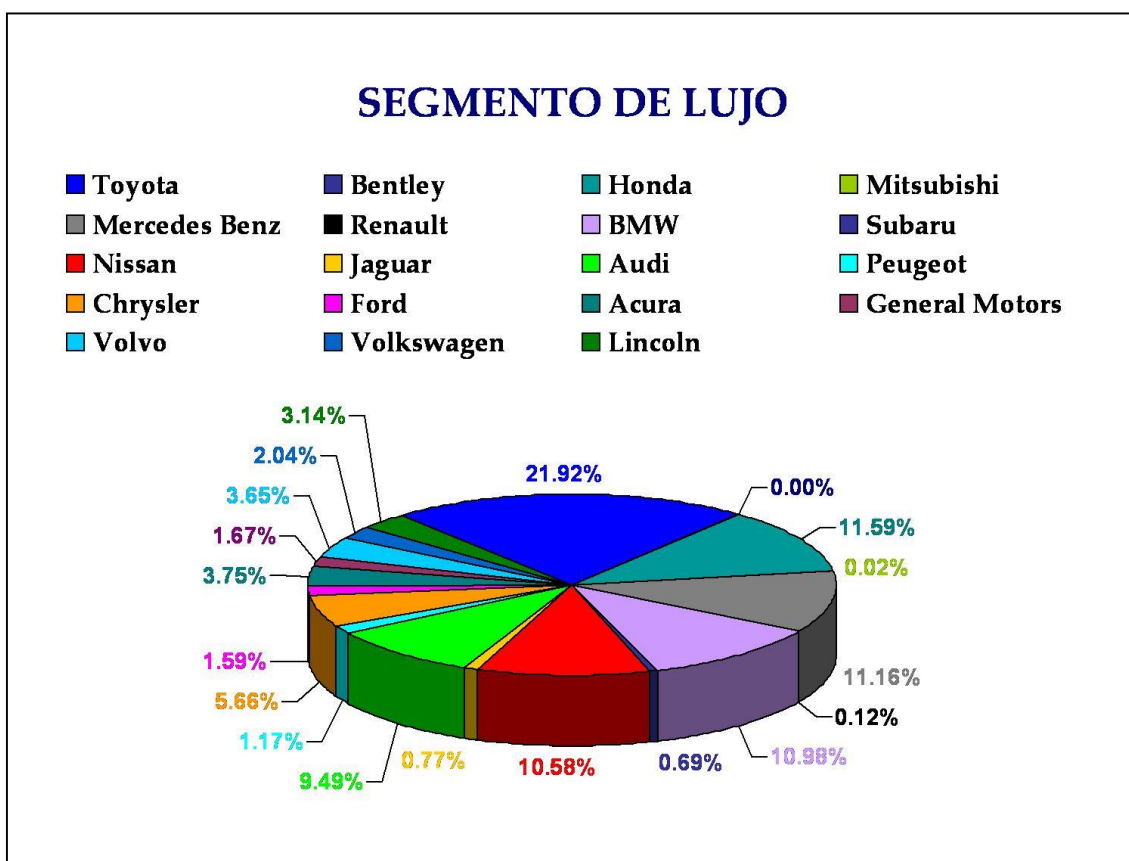


Figura 81 Segmento de Lujo

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

ANÁLISIS DE SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DEPORTIVOS

Este segmento acaparó en las ventas del año 2006 con 586 unidades. La participación de mercado se mantuvo en el 1.47% lo mismo que en el año anterior.

En la tabla siguiente se muestran las ventas de este segmento en el año 2006:

Tabla 33

MARCA	VENTAS	%DEPORTIVOS	%TOTAL
1.-Ford	189	32.25%	0.47%
2.-Mini	98	16.72%	0.24%
3.-Seat	65	11.09%	0.16%
4.-Porsche	59	10.06%	0.15%
5.- Mitsubishi	57	9.72%	0.14%
	468	79.84%	1.16%

Título: Ventas del segmento de deportivos en el año 2006

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

En la tabla siguiente se muestra el resto de las marcas de este segmento:

Tabla 34

MARCA	VENTAS	%DEPORTIVOS	%TOTAL
6.-General Motors	30	5.11%	0.07%
7.-Mazda	21	3.58%	0.05%
8.-Volkswagen	18	3.07%	0.04%
9.-Nissan	13	2.21%	0.03%
10.-Toyota	13	2.21%	0.03%
11.-Renault	7	1.19%	0.02%
12.-Jaguar	7	1.19%	0.02%
13.-Chrysler	5	0.85%	0.01%
14.- Fiat	4	0.68%	0.00%
Total	586	99.93%	1.43%

Título: Ventas del resto de las marcas del segmento deportivo

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE AUTOMÓVILES DEPORTIVOS

- La marca Ford sigue de líder del segmento de autos deportivos con un 32%.
- Cinco marcas tienen el 80% de participación de mercado de este segmento deportivo.
- Las primeras 5 marcas se mantienen durante los años 2005 y 2006.

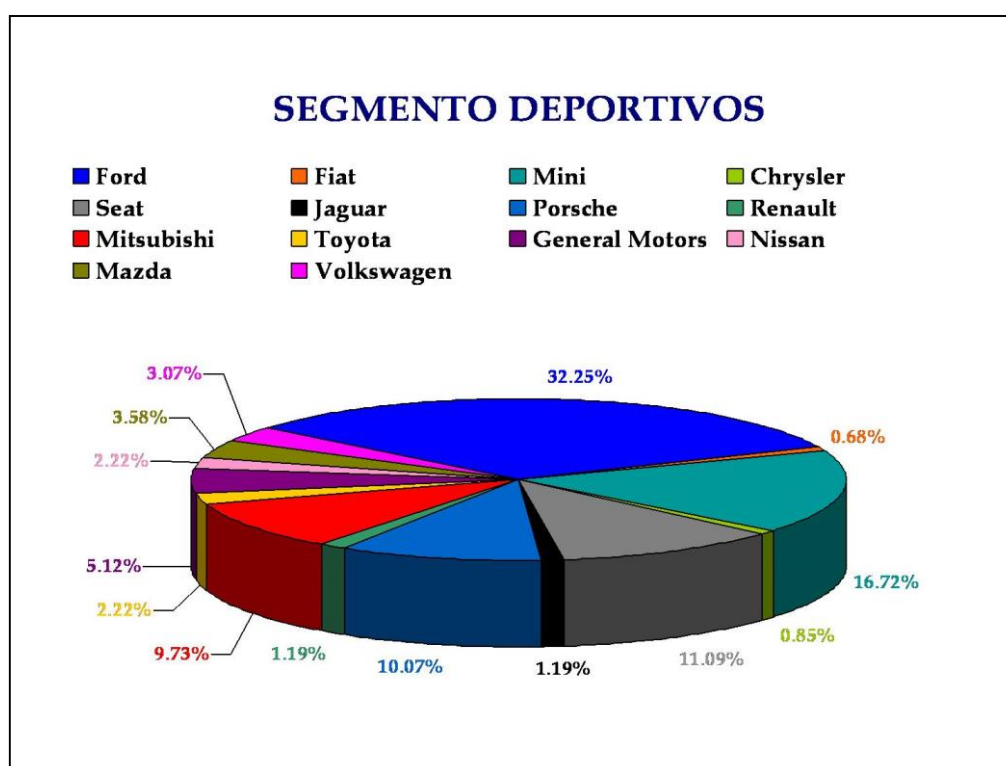


Figura 82 Segmento Deportivo

Fuente: AMIA, AMDA (2007)

CONCLUSIONES GENERALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MONTERREY AÑO DE 2006

- El segmento de Subcompactos tuvo una disminución en las ventas, mientras que crecieron los segmentos de compactos y de lujo.
- El segmento de deportivos se mantuvo constante en sus ventas.

- Hubo cambio de posiciones en la participación de mercado de las marcas.
- Las ventas de todo el sector fueron muy similares de un año a otro.

Tabla 35**VENTAS DE AUTOMÓVILES POR SEGMENTO EN 2007 EN MONTERREY:**

1. Segmento de Subcompactos	20, 079 unidades	47.42%
2. Segmento de Compactos	16, 158 unidades	38.16%
3. Segmento de Lujo	5, 459 unidades	12.89%
4. Segmento Deportivos	647 unidades	1.53%
Total de automóviles	42, 343 unidades	100%

Título: Ventas de automóviles por segmento en 2007 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

**Figura 83** Estadística de ventas para el año 2007 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

ESTADÍSTICAS DE VENTAS PARA EL AÑO 2007 EN MONTERREY

ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS DE AUTOMOVILES EN EL AÑO 2007

Al comparar las ventas de los automóviles del año 2007, contra las ventas del año 2006, se observa un incremento de un 5.56%: 42.343 unidades vendidas en 2007, contra 40.112 en el año 2006.

Las ventas de automóviles subcompactos, 20.009 unidades, se ve que descendieron con respecto al 2006, con sus ventas de 22.088. Así, pues, pasaron de representar un porcentaje de 55.06% a representar sólo 42% en 2007.

En el sector de autos de lujo, tuvieron un ligero incremento, al pasar de 5.037 autos en 2006, a 5.459 autos en 2007.

En el sector de autos deportivos, también hubo un ligero incremento de 586 autos en 2006 a 647 autos en 2007.

Tabla 36

VENTAS DE SUBCOMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2007

MARCA	VENTAS	%/SUBCOMPACTOS	%/TOTAL
1. Nissan	6,206	30.91%	14.66%
2. General Motors	5,079	25.29%	11.99%
3. Volkswagen	2,303	11.47%	5.44%
4. Daimler Chrysler	1,732	8.63%	4.09%
5. Ford Motor Co	1249	6.22%	2.95%
	16,569	82.52%	39.13%

Título: Ventas de subcompactos en Monterrey durante el año 2007

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS EN EL AÑO 2007

Los primeros 5 lugares en cuanto a ventas, son muy similares a las del año 2006: las primeras 5 empresas se mantuvieron en los mismos lugares, siendo Nissan la número 1, General Motors la número 2, Volkswagen la número 3, Chrysler la número 4 y Ford la número 5.

CONCLUSIONES SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS AÑO 2007

- En el año 2007 se mantuvieron las mismas 5 marcas en los primeros lugares.
- La marca Nissan se mantiene en el primer lugar con un 31% de participación.
- Las 5 primeras marcas representan el 83% de participación en este segmento.
- La marca Toyota paso del 8° lugar en el 2006, al 6° lugar en el 2007.

Tabla 37

MARCA	VENTAS	%/SUBCOMPACTOS	%/TOTAL
6. Toyota	1,208	6.02%	2.85%
7. Seat	1,043	5.19%	2.46%
8. Peugeot	474	2.36%	1.12%
9. Renault	264	1.31%	0.62%
10. Fiat	254	1.27%	0.60%
11. Suzuki	129	0.64%	0.30%
12. Mini	74	0.37%	0.17%
13. Smart	64	0.32%	0.15%
	20,079	100%	47.40%

Título: Análisis del segmento de subcompactos en el año 2007

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

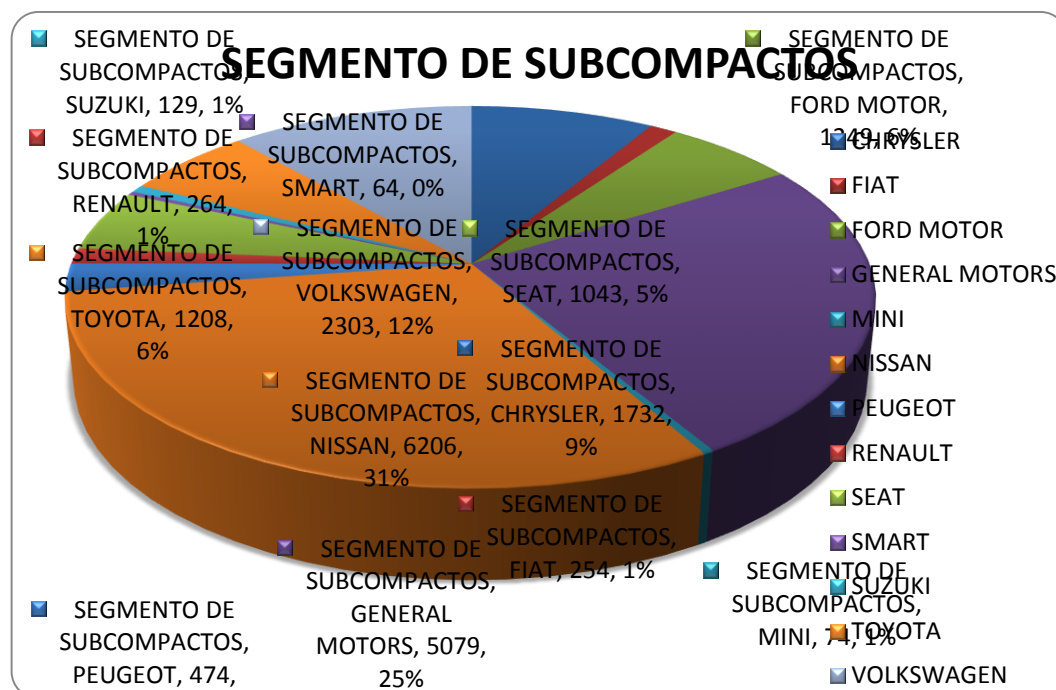


Figura 84 Segmento de Subcompactos

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE COMPACTOS EN EL AÑO 2007

En este segmento se mantuvieron las mismas 5 marcas de los primeros lugares que en el año 2006, solo cambiaron de posición en los 5 primeros lugares.

En este año 2007, se vendieron 16,158 automóviles compactos frente a 12,401, en el año 2006.

Tabla 38

VENTAS DE COMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2007

MARCAS	VENTAS	%/COMPACTOS	%/TOTAL
1. Volkswagen	2,966	18.35%	7.00%
2. Nissan	2,808	17.37%	6.63%
3. General Motors	2,332	14.43%	5.50%
4. Daimler Chrysler	2,260	13.98%	5.33%
5. Mazda	1,272	7.87%	3.00%
	11,638	72.00%	27.46%
6. Honda	1,176	7.27%	2.77%
7. Toyota	1,103	6.82%	2.60%
8. Ford Motor Co	910	5.63%	2.14%
9. Mitsubishi	541	3.34%	1.27%
10. Peugeot	354	2.19%	0.83%
11. Renault	203	1.25%	0.47%
12. Suzuki	97	0.60%	0.22%
13. Fiat	92	0.56%	0.21%
14. Mercedes Benz	34	0.21%	0.08%
15. Seat	10	0.06%	0.02%
	16,158		

Título: Ventas de compactos en Monterrey durante el año 2007

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

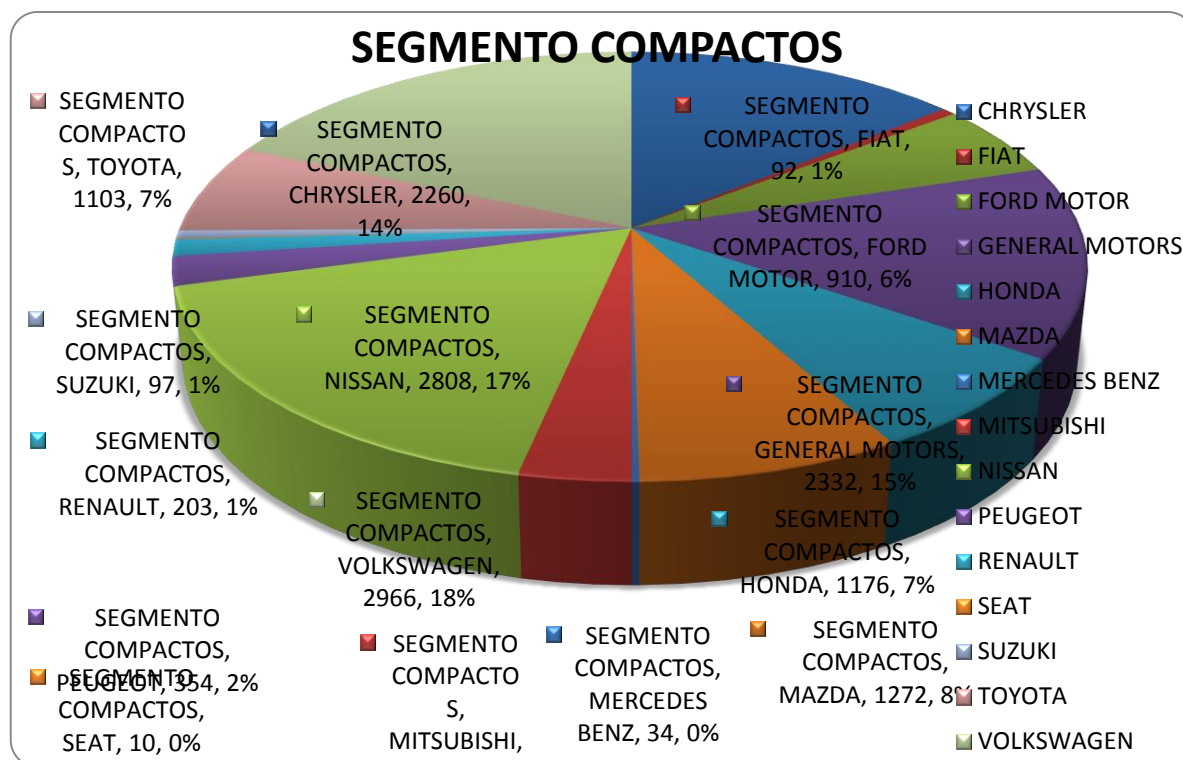


Figura 85 Segmento de Compactos

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

CONCLUSIONES DEL SEGMENTO DE COMPACTOS DEL AÑO 2007

- Se mantuvieron las mismas 5 marcas en los primeros lugares.
- Volkswagen, paso del 2° lugar en 2006, al 1° lugar en el año 2007.
- Nissan pasó del 4° lugar en 2006, al 2° lugar en el año 2007.
- General Motors pasó del 1° lugar, al 3° lugar en el año 2007.
- La marca Mazda, se mantuvo en el 5° lugar en los años 2006 y 2007.

Tabla 39
VENTAS DE AUTOS DE LUJO EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2007

MARCA	VENTAS	%/LUJO	%/TOTAL
1. Toyota	1,068	19.56%	2.52%
2. Mercedes Benz	801	14.67%	1.89%
3. Nissan	781	14.30%	1.84%
4. BMW	651	11.92%	1.53%
5. Honda	558	10.22%	1.31%
6. Audi	457	8.37%	1.07%
7. Volvo	229	4.19%	.54%
8. Daimler Chrysler	188	3.44%	.44%
9. Lincoln	159	2.91%	.37%
10. Acura	151	2.76%	.35%
11. Volkswagen	109	1.99%	.25%
12. General Motors	85	1.55%	.20%
13. Subaru	79	1.44%	.18%
14. Ford Motor Co	64	1.17%	.15%
15. Jaguar	29	.53%	.06%
16. Peugeot	28	.51%	.06%
17. Porsche	16	0.29%	0.03%
18. Mitsubishi	5	0.09%	0.01%
19. Renault	1	0.01%	0.00%
20. Bentley	0	0.00%	0.00%

Título: Ventas de autos de lujo en Monterrey durante el año 2007

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE LUJO EN EL AÑO 2007

- Las 5 primeras marcas de 2006, se mantuvieron en el año 2007, solo cambiaron de posiciones.
- En el año 2007, se vendieron 5,459 unidades de lujo, en el año 2006 se vendieron 5,037. Este segmento representa un 13% de participación de las ventas totales de 2007.

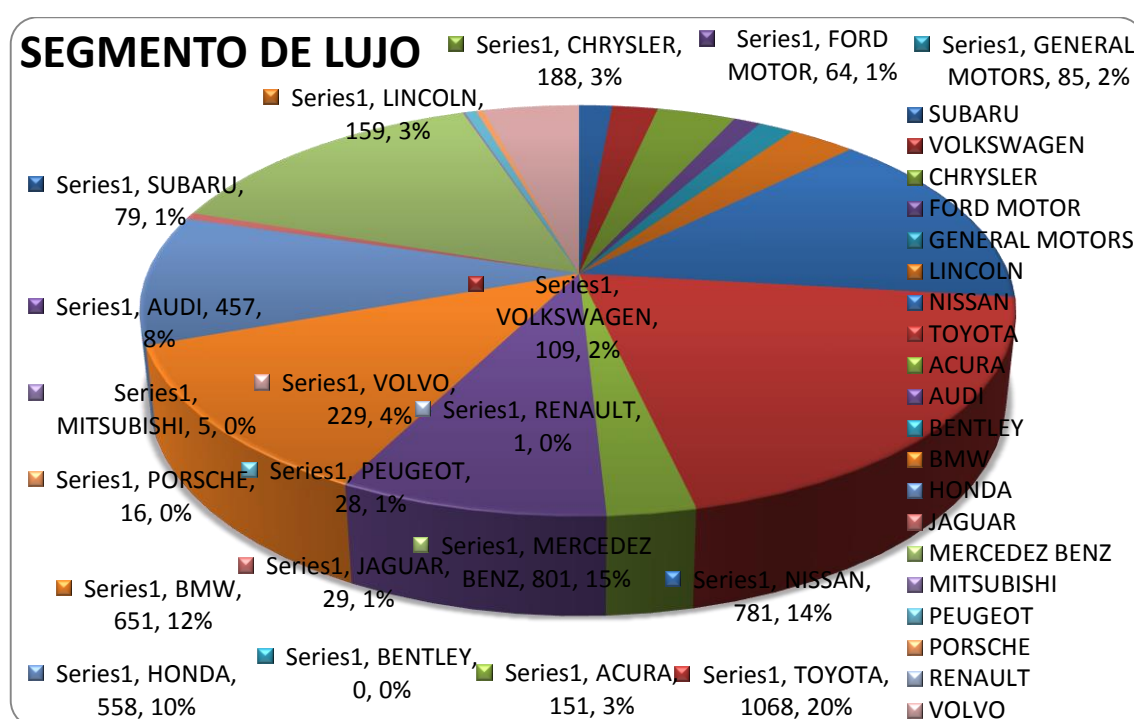


Figura 86 Segmento de Lujo

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

CONCLUSIONES SEGMENTO DE AUTOS DE LUJO EN EL AÑO 2007

- La marca Toyota, se mantuvo en el 1° lugar en los años 2006 y 2007.
- Mercedes Benz, paso del 3° lugar en 2006, al 2° lugar en el año 2007.
- Nissan, paso del 5° lugar en 2006, al 3° lugar en el año 2007.
- La marca BMW, se mantuvo en el 4° lugar en los años 2006 y 2007.
- La marca Honda, paso del 2° lugar en 2006, al 5° lugar en el año 2007.

Tabla 40

VENTAS DE AUTOMOVILES DEPORTIVOS EN MONTERREY EN EL 2007

MARCA	VENTAS	%/DEPORTIVOS	%/TOTAL
1.-Ford Motor Co	229	35.39%	0.54%
2.-Mini	101	15.61%	0.23%
3.-Mitsubishi	78	12.05%	0.18%
4.-Seat	63	9.73%	0.14%
5.-General Motors	42	6.49%	0.09%
6.-Porsche	40	6.18%	0.09%
7.-Volkswagen	32	4.94%	0.07%
8.-Mazda	28	4.32%	0.06%
9.-Fiat	23	3.55%	0.05%
10.-Nissan	5	0.77%	0.01%
11.-Jaguar	4	0.61%	0.00%
12.-Toyota	1	0.15%	0.00%
13.-Chrysler	1	0.15%	0.00%

Título: Ventas de automóviles deportivos en Monterrey en el año 2007

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

ANALISIS DEL SEGMENTO DE AUTOS DEPORTIVOS EN EL AÑO 2007

- En el año 2007 se vendieron 647 unidades de lujo: un incremento de un 10% frente al año anterior.
- Este segmento de autos de lujo, representa el 1.53% de participacion de mercado.

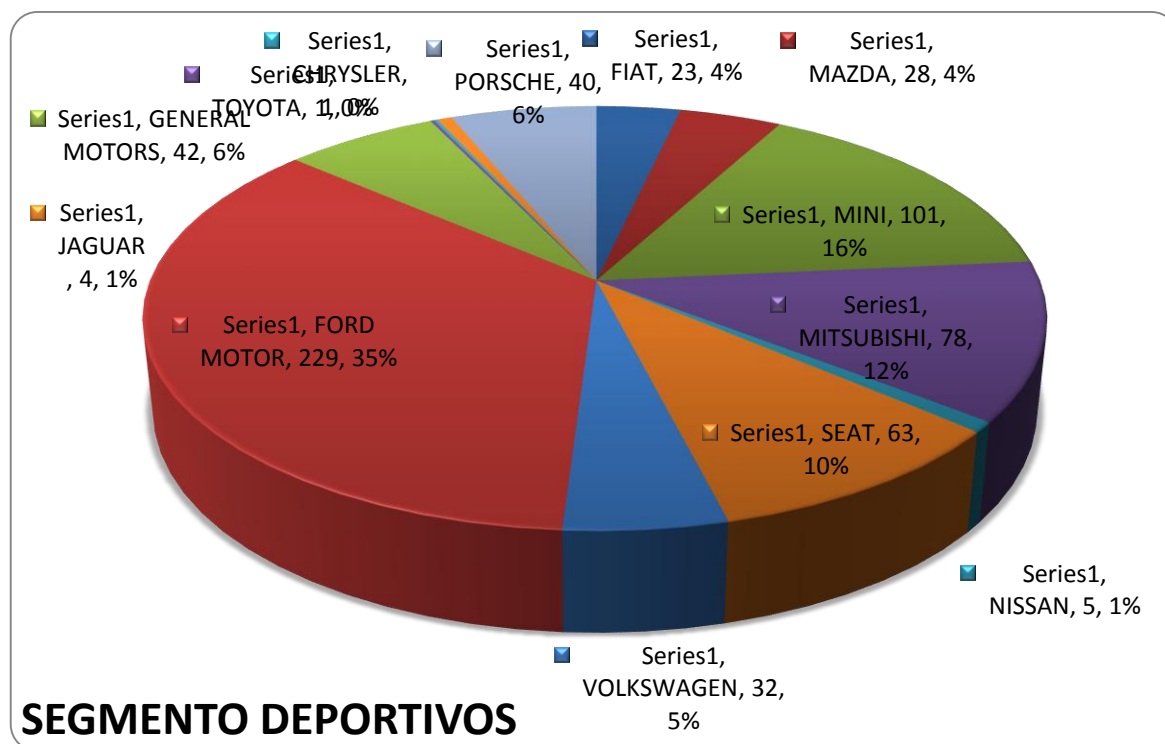


Figura 87 Segmento Deportivo

Fuente: AMIA, AMDA (2008)

CONCLUSIONES SEGMENTO DE AUTOS DEPORTIVOS EN EL AÑO 2007

La marca Ford , Mini, Mitsubishi, Seat, General Motors y Porsche ocuparon los cinco primeros puestos.

VENTAS DE AUTOMOVILES POR SEGMENTO EN 2008 EN MONTERREY

A continuación se muestran las estadísticas de las ventas, de automóviles por segmentos, durante el año 2008, en el estado de Nuevo León, de acuerdo a la AMIA.

Se vendieron un total de 37,666 unidades, lo que representa una disminución importante, debido a la crisis económica que se dio durante el año 2008.

Los automóviles subcompactos representan el 48.83% de las ventas, y al unir las ventas de subcompactos y compactos, nos da un 85.36% de las ventas, lo

que representa el mercado más grande, dejando solo un 13.55% a los autos de lujo, y un 1.27% a los autos deportivos.

Tabla 41

POR SEGMENTO EN 2008 EN MONTERREY:

1. Segmento de Subcompactos	18,394 unidades	(48.83%)
2. Segmento de Compactos	13,692 unidades	(36.35%)
3. Segmento de Lujo	5,103 unidades	(13.55%)
4. Segmento Deportivos	477 unidades	(1.27%)
Total de automóviles	37,666 unidades	(100%)

Título: Ventas de automóviles por segmento en 2008 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

ESTADÍSTICAS DE VENTAS PARA EL AÑO 2008 EN MONTERREY

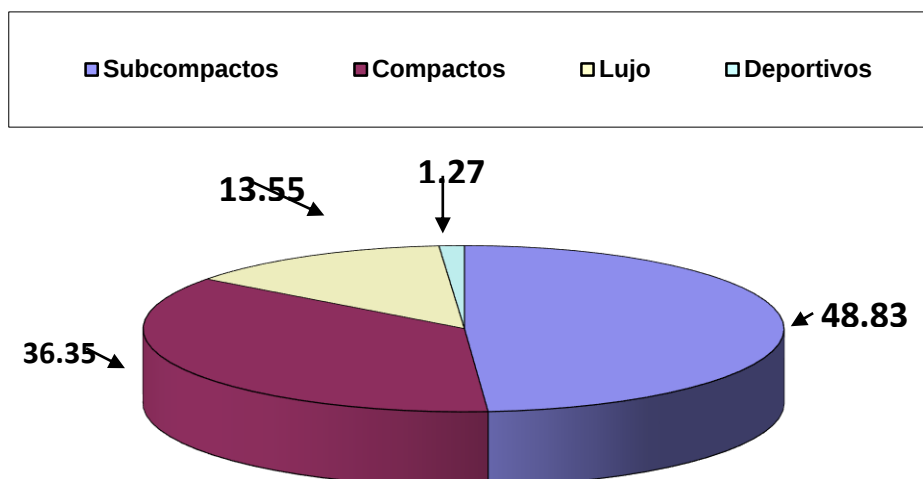


Figura 88 Estadísticas de venta para el año 2008 en Monterrey

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

SEGMENTO DE LOS AUTOS SUBCOMPACTOS

Una novedad que se presenta en el segmento de los autos subcompactos, es el caso de la empresa Toyota: se ubica dentro de los primeros 5 lugares, desplazando a la empresa Ford que pasó al lugar 7. Así, pues:

- ° 5 Empresas dominan el segmento de subcompactos, con un 86% de las ventas.
- ° La Empresa General Motors, aparece en el número 1, con un 30.49% de las ventas.
- ° La Empresa Toyota, se incorpora a los primeros 5 lugares.
- ° Las Empresas que siguen en los primeros 5 lugares son: General Motors, Nissan, Volkswagen, Toyota y Chrysler.

Tabla 42

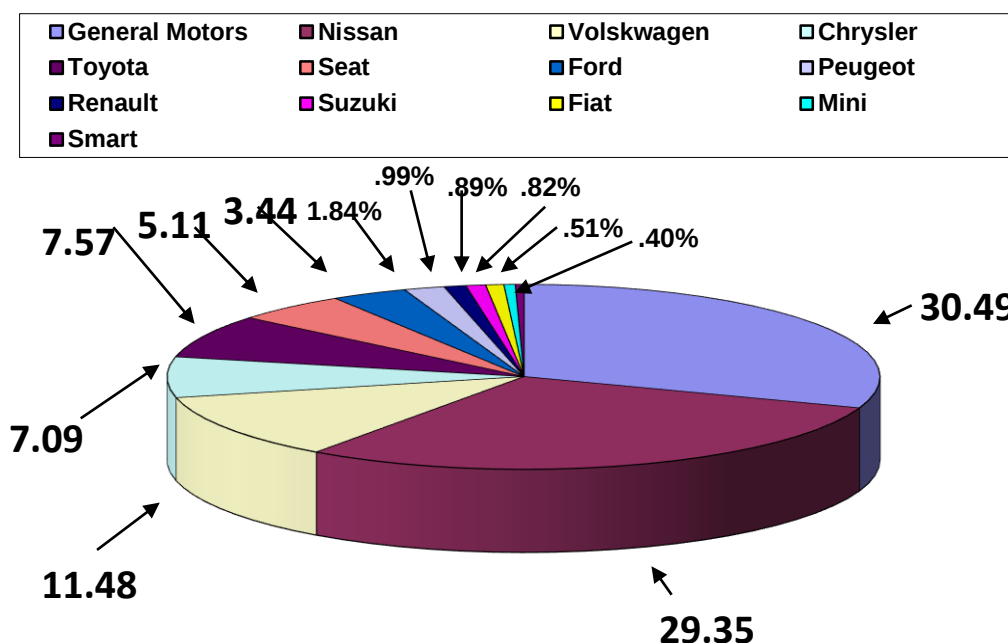
SUBCOMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2008

MARCA	VENTAS	%/SUBCOMPACTOS	%/TOTAL
1.-General Motors	5,610	30.50%	14.89%
2.-Nissan	5,399	29.35%	14.33%
3.-Volkswagen	2,112	11.48%	5.61%
4.-Toyota	1,393	7.57%	3.70%
5.-Diamler Chrysler	1,305	7.09%	3.46%
6.-Seat	940	5.11%	2.50%
7.-Ford Motor Co	633	3.44%	1.68%
8.-Peugeot	338	1.84%	0.90%
9.-Renault	182	0.99%	0.48%
10.-Suzuki	164	0.89%	0.44%
11.-Fiat	151	0.82%	0.40%
12.Mini	94	0.51%	0.25%
13.-Smart	73	0.40%	0.19%
	18,394	100.00%	49.00%

Título: Ventas de autos subcompactos en Monterrey durante el año 2008

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

SEGMENTO DE SUBCOMPACTOS

**Figura 89** Segmentos de Subcompactos

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

SEGMENTO DE LOS AUTOS COMPACTOS

Representa un 36.35% de las ventas totales. De las firmas que aparecían en el pasado, como las 5 empresas con mayor participación en las ventas, ha habido cambios importantes, por ejemplo, se incorporan al grupo de los 5, las empresas Toyota y Mazda.

En el año 2007, ya aparecía Mazda y ahora en 2008 se incorpora la marca Toyota. Así pues: el orden de ventas nos muestran: La empresa Volkswagen se mantiene en 1° lugar, seguida de Nissan, General Motors, Chrysler Mazda y Toyota.

Tabla 43
VENTAS DE COMPACTOS EN MONTERREY DURANTE EL AÑO 2008

MARCAS	VENTAS	%/COMPACTOS	%/TOTAL
1.-Volkswagen	2,516	18.38%	6.68%
2.-Nissan	1,971	14.40%	5.23%
3.-General Motors	1,782	13.01%	4.73%
4.-Daimler Chrysler	1,377	10.06%	3.66%
5.-Mazda	1,347	9.84%	3.58%
6.-Toyota	1,347	9.84%	3.58%
7.-Honda	1,328	9.70%	3.53%
8.-Ford Motor Co	946	6.90%	2.51%
9.-Mitsubishi	438	3.20%	1.16%
10.-Peugeot	224	1.64%	.59%
11.-Suzuki	183	1.34%	.49%
12.-Renault	123	.90%	.33%
13.-Fiat	79	.58%	.21%
14.-Mercedes Benz	29	.21%	.08%
15.-Seat	2	.015%	.005%
	13,692	100.00%	36.37%

Título: Ventas de compactos en Monterrey durante el año 2008

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

SEGMENTO DE COMPACTOS

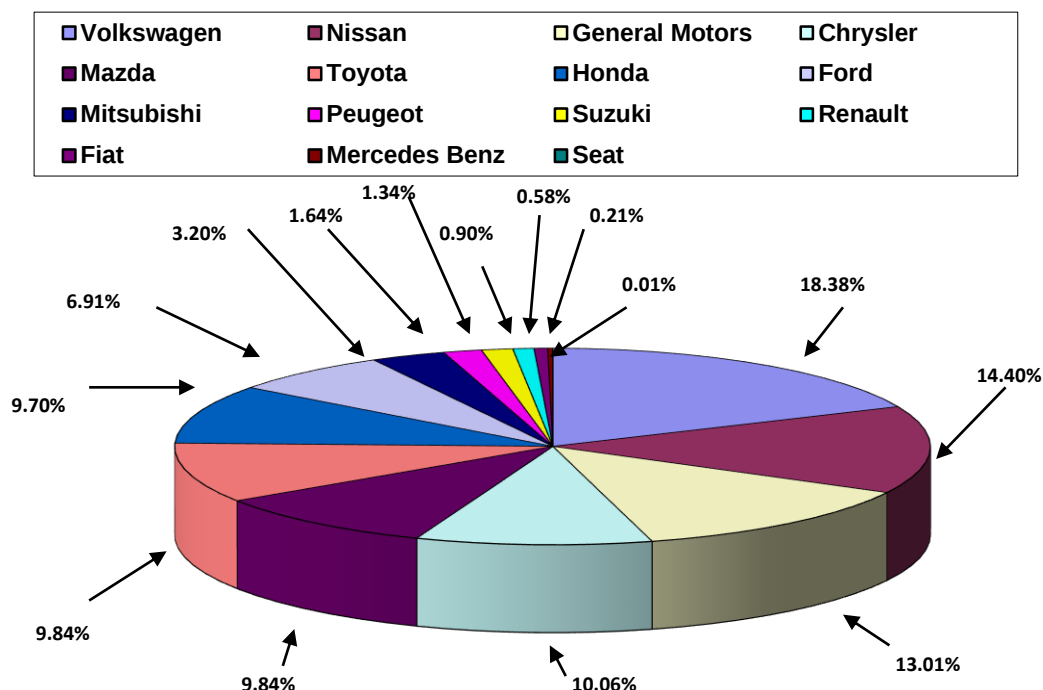


Figura 90 Segmento de Compactos

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

AUTOS DE LUJO

En este segmento de mercado, la marca Nissan sale de los 5 primeros lugares, y entra Audi en el 5° lugar en 2008.

Las marcas que permanecen en los 5 primeros lugares son: Honda, Toyota, Mercedes Benz, BMW y Audi.

Este segmento se ha mantenido en su participación de mercado de 13.55%. Por lo tanto:

- La marca Honda ocupa el primer lugar de este segmento con un 23%
- Las marcas tradicionales de lujo se mantienen, Mercedes Benz, BMW y Audi.

Tabla 44

En Monterrey:

MARCA	VENTAS	% DE LUJO	% TOTAL
1. Honda	1,185	23.22%	3.15%
2. Toyota	777	15.23%	2.06%
3. Mercedes Benz	590	11.56%	1.57%
4. BMW	521	10.21%	1.38%
5. Audi	511	10.01%	1.36%
6. Nissan	487	9.54%	1.29%
7. Acura	259	5.08%	.69%
8. Lincoln	210	4.12%	.56%
9. General Motors	104	2.04%	.28%
10. Volvo	104	2.04%	.28%
11. Daimler Chrysler	98	1.92%	.26%
12. Volkswagen	87	1.70%	.23%
13. Subaru	81	1.59%	.22%
14. Jaguar	54	1.06%	.14%
15. Peugeot	15	.29%	.04%
16. Porsche	10	.20%	.03%
17. Ford Motors	9	.18%	.02%
18. Mitsubishi	1	.02%	.002%
19. Renault	0	0%	0%
20. Bentley	0	0%	0%
	5,103	100.00%	13.56%

Título: Ventas de autos de lujo en Monterrey durante el año 2008

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

SEGMENTO DE LUJO

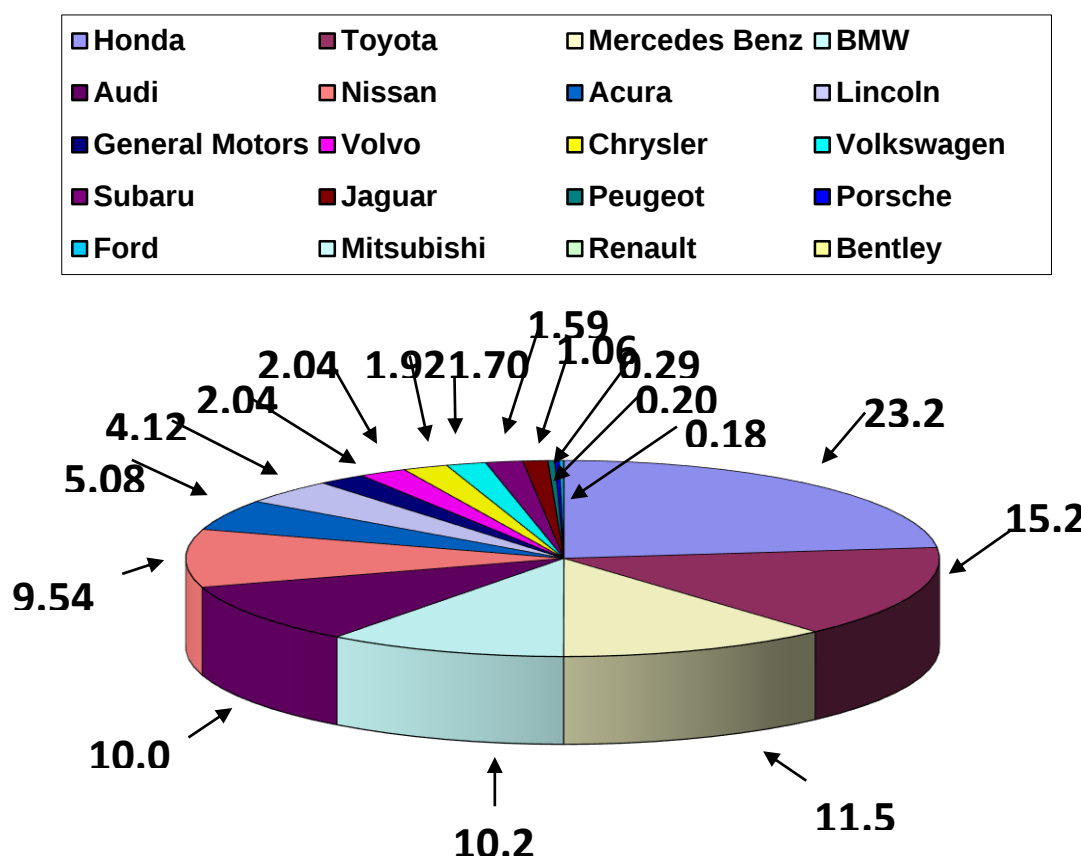


Figura 91 Segmento de Lujo

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

AUTOS DEPORTIVOS

En este segmento de autos deportivos, se mantiene la alta participación de mercado de Ford, con su automóvil Mustang, ya que llega a tener casi el 40%. Las demás marcas que participan son Mini, Seat, Mitsubishi y Chrysler.

La participación de mercado de este segmento es de 1.27% en 2008, parecido a la de los años anteriores.

Tabla 45

EN MONTERREY

MARCA	VENTAS	%DEPORTIVOS	%TOTAL
1. Ford	180	37.74%	.48%
2. Mini	86	18.03%	.23%
3. Seat	63	13.21%	.17%
4. Mitsubishi	27	5.66%	.07%
5. Daimler Chrysler	26	5.45%	.07%
6. General Motors	25	5.24%	.07%
7. Porsche	21	4.40%	.06%
8. Volkswagen	20	4.19%	.05%
9. Fiat	13	2.73%	.03%
10. Mazda	9	1.89%	.02%
11. Nissan	5	1.05%	.01%
12. Jaguar	2	.42%	.005%
	477	100.00%	1.27%

Título: Ventas de autos deportivos en Monterrey durante el año 2008

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

SEGMENTO DEPORTIVOS

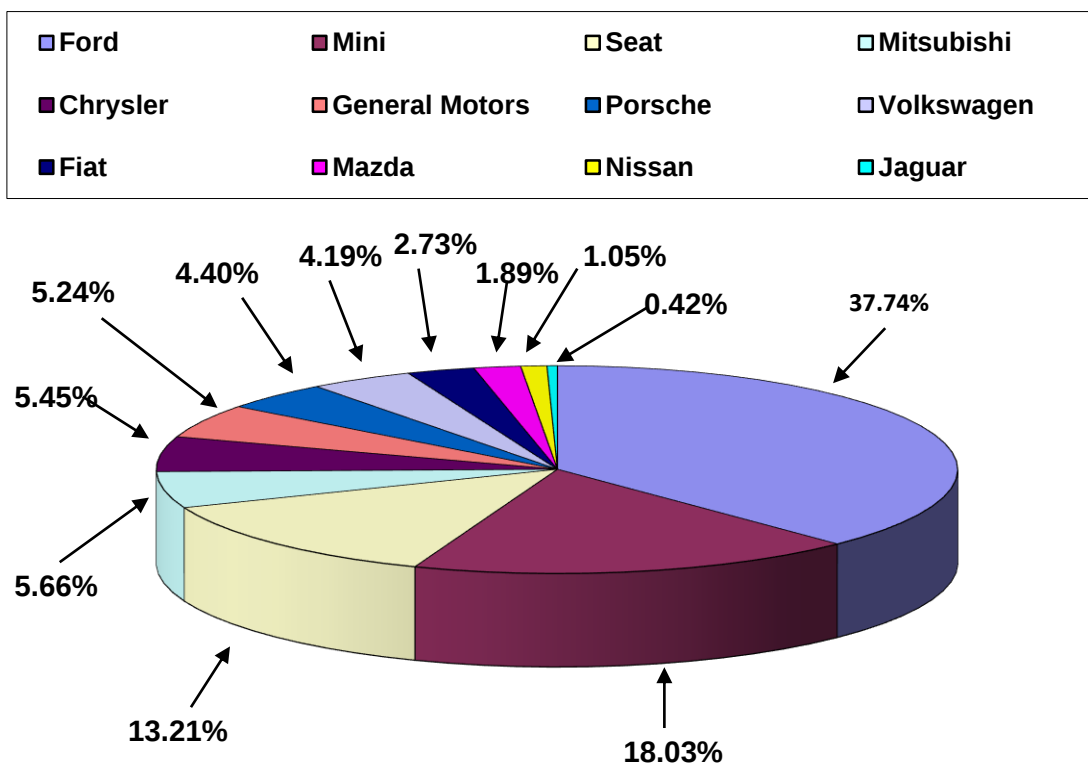


Figura 92 Segmento Deportivos

Fuente: AMIA, AMDA (2009)

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

A.D. Chandler Jr.: Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA. Belknap Press. 1990.

ACURA, www.acura.mx

Afuah, A. 2004. *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Afuah, A. 2004. *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Afuah, A., & Tucci, C. L. 2001. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.

Allison PD. 1982. Discrete-time methods for the analysis of event histories. In *Sociological Methodology*, Leinhardt S (ed).

Alt, R., & Zimmerman, H. D. 2001. Introduction to special section on business models. *Electronic Markets*, 11(1):American Journal of Sociology 98, nº 6 (1993)

American Journal of Sociology 98, nº 6 (1993)

Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.

Amit, R., & Zott, C. 2002. Value drivers of e-commerce business models. In M. A. Hitt, R. Amit, C. Lucier, & and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management and Marketing*, 19: 287-296.

ANDREWS, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.

Annabelle gawer and Michael Cusumano. *Platform Leadership*. Boston. Harvard Business School Press. 2002.

Annabelle gawer and Michael Cusumano. *Platform Leadership*. Boston. Harvard Business School Press. 2002.

ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw-Hill.

ANSOFF, I. (1985), *Corporate Strategy*, London: Penguin Books.

Applegate, L. M. 2000. E-business models: Making sense of the internet business landscape.

Applegate, L. M. 2001. Emerging e-business models: Lessons from the field. HBS No. 9-801-172,

Armour HO, Teece DJ. 1980. Vertical integration and technological innovation. Review of Economics and Statistics 62(3): 470–474.

ASOCIACION DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMOTORES DE NUEVO LEON, A.C. (ADANL).www.adanl.org.mx

ASOCIACION MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (AMIA).
www.amia.com.mx

ASOCIACION MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE AUTOMOTORES, A.C.
www.amda.mx

ASTLEY, W. G., & FOMBRUN, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. Academy of Management Review, 8(4), 576-587. August: 11-17.

AUDI, www.audi.com.mx

B. A. Huberman. The laws of the web: Patterns in the ecology of information. Cambridge M.A. MIT Press. 2001.

B. A. Huberman. The laws of the web: Patterns in the ecology of information. Cambridge M.A. MIT Press. 2001.

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. 2010. Business models as models. Long Range Planning, 43: 156-171.

BAK, D.D., (1998) Rethinking Industrial Drives Electrical/Electronic Technology.

Baker LC, Phibbs C. 2002. Managed care, technology adoption, and health care: the adoption of neonatal intensive care. RAND Journal of Economics 33(3): 524–548.

Baker LC. 1997. The effect of HMOs on fee-for-service health care expenditures: evidence from Medicare. Journal of Health Economics 16: 453–481.

Baker LC. 2001. Managed care and technology adoption in health care: evidence from magnetic resonance imaging. Journal of Health Economics 20: 395–421.

BARNEY, J (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. , vol. 17, N° 1, 99-120.

BARNEY, J.B. (1986) a. Strategic factors markets: Expectations, luck, and business strategy. Management Science, 42: 1231-1241.

BARREYRE, P. -Y. (1968).L'impartition: politique pour une entreprise competitive. Paris: Hachette.

BARSHAY J.J., (1999) The Six Sigma Story, Star Tribune.

BMW, www.bmw.com.mx

BOEKER, W (1994), Executive migration and strategic change, CA Montgomery, corporate diversification, Journal of Economic Perspectives.

Borys B, Jemison D. 1989. Hybrid organizations as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. Academy of Management Review 14(1): 234–249.

Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. 2003. Escaping the identity trap. MIT Sloan Management Review, 44(3): 20-26.

Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. 2009. How to manage outside innovation. MIT Sloan Management Review.

BURGELMAN R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. Management Science, 29: 1349-1364.

BURGELMAN, R. A. (1983).A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. Administrative Science Quarterly, 28(2), 223-244.

Burns LR, Cisneros E, Singh H, Ferniany W. 2013. Strategic alliances between buyers and suppliers: lessons from the medical imaging industry. In The Sage Handbook of Strategic Supply Management: Relationships, Chains, Networks and Sectors, Harland C, Nassimbeni G, Schneller E (eds). Sage: Thousand Oaks.

C.K. Prahalad and G. Hamel: The core competence of the corporation. Harvard business review. May-June 1990.

C.K. Prahalad and G. Hamel: The core competence of the corporation. Harvard business review. May-June 1990.

CAMARENA, L. (1981) La industria automotriz en México, México.

CANALS, J. (2001): «La estrategia de la empresa en la era de Internet», Información Comercial Española. Revista de Economía, 793: 57-75.

CARRILLO, J. (1990) Maquinización de la industria automotriz en México. De la industria Terminal a la industria de ensamble, Carrillo, J. (Coord.) La nueva era de la industria automotriz en México, El Colegio de la Frontera Norte. Baja California, México.

Casadesus-Masanell R, Yoffie D. 2007. Wintel: cooperation and conflict. Management Science 53(4): 584–598.

Casalino L, Robinson JC. 2003. Alternative models of hospital-physician affiliation as the United States moves away from tight managed care. Milbank Quarterly 81(2): 331–351.

CAVES E. C. AND PANKAJ G. (1992), Identifying Mobility Barriers, Strategic Management Journal, Vol. 13, 1-12.

CAVES, R.E., & PORTER, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. Quarterly Journal of Economics, 91: 241-262.

Centro Nacional de Microelectrónica (CSIC-CNMB) y el Centro de Investigación Tecnológica en Electroquímica (CIDETEC). (2010)

Centro Nacional de Microelectrónica (CSIC-CNMB) y el Centro de Investigación Tecnológica en Electroquímica (CIDETEC). Está en línea con la plataforma tecnológica europea correspondiente ENIAC.32

Certo, T. S., Holcomb, T. R., & Holmes, R. M. 2009. IPO research in management and entrepreneurship: Moving chains: Definition and typology of electronic business models. International Journal of Logistics.

César Camisón Zornoza; Montserrat Boronat Navarro; Ana Villar López 2006 Innovando a través del establecimiento de alianzas estratégicas: la generación de competencias distintivas en conocimiento y su efecto en el desempeño organizativo. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. Nº 36. 2006

CHANDLER, A. (1962), Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press.

Chesbrough, H. W. 2003. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston. MIT Sloan Management Review,

Chesbrough, H. W. 2007a. Business model innovation: It's not just about technology anymore. MIT Sloan Management Review,

Chesbrough, H. W. 2007b. Why companies should have open business models. MIT Sloan Management Review.

Chesbrough, H. W. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning, 43: 354-363.

CHEVROLET, www.chevrolet.com.mx

Christensen CM, Rosenbloom R. 1995. Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. Research Policy 24(2): 233–257.

Christensen, C. M. 2001. The past and future of competitive advantage. MIT Sloan Management Review, 42 (2).

CHRYSLER, www.chrysler.com.mx

Ciliberto F. 2006. Does organizational form affect investment decisions? Journal of Industrial Economics 54(1): 63–93.

Claycomb, C., Droge, C., Germain, R. (2001): Applied process knowledge and market performance: The moderating effect of environmental uncertainty. Journal of Knowledge Management, 5 (3), pp. 264-277.

Clayton M. Christensen: The innovator's dilemma. Harvard Business School Press. 1990.

Clayton M. Christensen: The innovator's dilemma. Harvard Business School Press. 1990.

Clayton M. Christensen and Richard Rosenbloom: Explaining the Attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. Research policy 24 (1995).

Clemons, E. K. 2009. Business models for monetizing internet applications and web sites: Experience, theory and concept. Communications of the Association for Information Science (CAIS), 16: 1-25. Long Range Planning, 43: 408-430.

Cohen, W.M., Levinthal, O.A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35 (1), pp. 128-152.

CONGRESO INTERNACIONAL FIGIEFA, (2002), Main Features and Potential Consequences of the New Automotive Block Exemption Regulation, Madrid, 22 de Noviembre.

CUSUMANO, M.A. (1989) The Japanese Automobile Industry Cambridge Mass Harvard University Press.

D. Garvin: Quality problems, Policies and attitudes in the United States and Japan: an exploratory study. Academy of management journal 29 (1986).

D. Garvin: Quality problems, Policies and attitudes. Academy of management journal 29 (1986).

D.J. Teece: Towards an economic theory of the multiproduct firm. Journal of the economic behaviour and organization. 3 (1982)

D.J. Teece: Towards an economic theory of the multiproduct firm. Journal of the economic behaviour and organization. 3 (1982)

David Evans: More than money: the development of a competitive electronic payment industry in the United States. Citado por: Marco Iansiti and Roy Levien. The keystone advantage. Harvard Business School Press. Boston. (David Evans 2004).

David Evans: More than money: the development of a competitive electronic payment industry in the United States. Citado por: Marco Iansiti and Roy Levien. The keystone advantage. Harvard Business School Press. Boston. (David Evans 2004).

David RJ, Han S-K. 2004. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. Strategic Management Journal 25(1): 39–58.

Demil, B., & Lecocq, X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. Long Range Planning.

DEMING W.E. (1981-1982) Improvement of Quality and Productivity through Action by Management, National Productivity Review, winter.

DEMING, W.E. (1986), Out of the Crisis, Cambridge, Mass., IT Center for Advanced Engineering Study.

DESS, G. G., Lumpkin, G.T., Taylor, M. L. (2004), Strategic Management, McGraw Hill Irwin.

DEUTSCH C.H. (1998) Six Sigma Enlightenment, New York Times.

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. 2009. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. Bajado de jom.sagepub.com at FUDAN UNIV LIB on March 13, 2012.

DOMBOIS, R. (1990) Economía política y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana, Carrillo, J. (Coord.) La nueva era de la industria automotriz en México, El Colegio de la Frontera Norte. Baja California, México.

Doz Y, Hamel G. 1998. Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Doz YL. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes. Strategic Management Journal, Summer Special Issue 17: 55–83.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. 2010. Embedding strategic agility. Long Range Planning, 43: 370-382.

Dyer JH, Kale P, Singh H. 2004. When to ally and when to acquire. Harvard Business Review 82(7–8): 108–115.

Dyer JH, Nobeoka K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. Strategic Management Journal, March Special Issue 21: 345–367.

Dyer JH, Singh H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review 23(4): 660–679.

Dyer, J. H. y Nobeoka, K. (2000): -creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case-. Strategic Management Journal, 21, pp. 345-367.

E. von Hippel: The sources of innovation. New York. Oxford University Press. 1988.

EDOUARD, S., & GRATACAP, A. (2010) Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing and d'Airbus: le rôle des TIC en environnement innovateur. Management & Avenir, 4(34), 162-182.

Eisenhardt, K.M. Y Santos, F.M. (2002): "Knowledge based view: a new theory of strategy?" in Pettigrew, Thomas y Whittington (eds., 2002): Handbook of Strategy and Management. Sage Publications, London, pp. 139-164.

Eisenmann T, Parker G, Van Alstyne M. 2006. Strategies for two-sided markets. Harvard Business Review 84(10): 92–101.

EL Instituto Superior Tecnológico de Monterrey con el auspicio del Séptimo Programa Marco de la Unión Europea, obtuvo la coordinación para la implementación en México de la Plataforma Tecnológica MTP en Internet de Futuro (Mexican Technology Platform por sus siglas en inglés) cuyo desarrollo se realizó durante los años 2010 y 2011.

ENoLL fue fundada en Noviembre de 2006 y la red ha crecido en “oleadas”. Cinco oleadas dan hasta la fecha la nada despreciable suma de 274 Living Labs activos.

Eriksson, C. I., Kalling, T., Åkesson, M., & Fredberg, T. 2008. European Journal of Information Systems, 12: 49-59.

EVERED, R. (1983), “So What is Strategy?” Long Range Planning 16, n° 3 June.

FIAT, www.fiat.com.mx

FORD, www.ford.com.mx

Fuente: OSE, Fundación Biodiversidad OSE (2010): Informe Empleo verde en una economía sostenible.

Fuente: OSE, Fundación Biodiversidad OSE (2010): Informe Empleo verde en una economía sostenible.

GABOR, A., (1990) The Man Who Discovered Quality, New York, Random House.

Gibbons R. 2005. Four formal (izable) theories of the firm? Journal of Economic Behaviour and Organization 58: 200–245.

GILBERT, D. (1971), Mergers, Diversification and the Theories of the Firm, Ph.D. thesis, Harvard University.

Gordijn, J., & Akkermans, H. 2001. Designing and evaluating e-business models. Intelligent e-Business, July.

GROSS, N (1991), Rails That Run on Software, Business Week.

GUEGUEN, G., & TORRES, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft, Revue Française de Gestion, 30(148), 227-248.

Gulati R, Lawrence PR, Puranam P. 2005. Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. Strategic Management Journal 26(5): 415–440.

Gulati R, Singh H. 1998. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. Administrative Science Quarterly 43: 781–814.

HAMBRICK, D.C. (1983a) High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. Academy of Management Journal, 26, 687-707.

Hamel, G. 2000. Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press.

HART, B.H. (1968) Lidell, Strategy, New York, Praeger.

Hayashi, A. M. 2009. Do you have a plan "B"? MIT Sloan Management Review, 51(1): 10-11.

HENDERSON, B. D. (1989) The Origin of Strategy, Harvard Business Review, November-December.

HENDRICKS. K. B.; SINGHAL. V. R. y STRATMAN. J. K. (2007): «The Impact of Enterprise Systems on Corporate Performance: A Study of ERP, SCM and CRM System Implementation». Journal of Operations Management, 25: 65-82.

HERACLEOUS. L. y BARRETT (2001): «Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation». Academy of Management Journal, 44 (4): 755-778. 52. - DEWETT, T. y JONES, G. R. (2001): «The Role of Information Technology in the Organization: A Review, a Model, and Assessment», Journal of Management, 27 (3): 313-346.

HILL, C. W.L (1992). Entrevistas personales en Japón.

HILL, C. W.L., JONES, G. R., (2001) Strategic Management Editorial Mc Graw Hill.

- HILL, C.W.L., JONES, G.R., (2004), Strategic Management, Editorial Mc Graw Hill.
- HINES, Howard H. (1957), Effectiveness of Entry by Already Established Firms, Quarterly Journal of Economics, Feb.
- HIRSHLIEFER, J. (1980). Price theory and applications (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HITT, Michael A., Ireland, R Duane, Hoskisson, Robert E. (2003), Strategic Management, Competitiveness and Globalization, Fifth Edition, Thompson/South-Western
- HITT, Michael, Ireland, R Duane, Hoskisson, Robert E., Artz, Kendall W. (1999), Strategic Management, Competitiveness and Globalization, Third Edition, South-Western College Publishing.
- HOFER, C., & SCHENDEL, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West.
- Holtbrügge, O. (2004): "Management of international strategic business cooperation: situational conditions. Performance criteria, and success factors-. Thunderbird International Business Review, 46 (3): 255-274.
- HONDA, www.honda.mx
- Houghton Mifflin Company. United States of America.
- HUEY, J., (1997), In search of Roberto's secret formula, Fortune, December
- HUMMER, www.hummer.com.mx
- HUNT, Michael S. (1972), Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970, PhD thesis, Harvard University.
- Iansiti, m., & Levien, r. (2004 a). Strategy as Ecology. Harvard Business Review, 82(3), 68-78.
- IBM Global Business Services. 2006. Expanding the innovation horizon: The global CEO study 2006. Retrieved implications for industry structure. Long Range Planning, 43: 262-271.

Insiti M. Levien R. 2004. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business School Press: Boston, MA.

ISCKIA, T. (2009).Amazon's Evolving Ecosystem: A Cyber-bookstore and Application Service Provider, working paper.

J.A. Drake: Biological invasions: a global perspective. Wiley. 1989.

J.A. Drake: Biological invasions: a global perspective. Wiley. 1989.

J.C. Rochet and J.Tirole: Corporation among competitors: the economics of payment card associations. Rand Journal of Economics 33, nº 4 (2002)

J.D.POWER, (2003)" Next Exit, the Megastore", Opinion Editorial, Wall Street Journal, 28 October.

JACKSON M., (2002), AutoNation, presentation to Automotive Fellowship international.

JACOBSEN, R. (1988). The persistence of abnormal returns. Strategic Management Journal, 9:41-58.

JAGUAR, www.jaguar.com

James F. Moore: The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. (2012)

Johnson, M. W., & Suskewicz, J. 2009. How to jump-start the clean tech economy. Harvard Business Review. July-August,

Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. Harvard Business Review.

K.B. Clark and T. Jujimoto: Product development Performance: strategy, organization, and management of the world Auto Industry. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

K.B. Clark and T. Jujimoto: Product development Performance: strategy, organization, and management of the world Auto Industry. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

K.M. Eisenhardt amd D. Sull, Strategy as simple rules. Harvard Business Review. January – February. 2001.

K.M. Eisenhardt and D. Sull, Strategy as simple rules. Harvard Business Review. January – February. 2001.

Kale P, Dyer JH, Singh H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. Strategic Management Journal 23(8): 747–767.

Kapoor R, Adner R. 2012. What firms make vs. what they know: how firms' production and knowledge boundaries affect competitive advantage in the face of technological change. Organization Science 23(5): 1227–1248.

KEARNS, SHERIDAN, (1990). Leadership Though Quality, America's Best Plants, Industry Week

La plataforma ha sido promovida por Sernauto (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción), CIE Automotive, Tecnalia Automoción, FITSA (Fundación Instituto Tecnológico para la Seguridad del Automóvil) y el INSIA (Instituto para la Seguridad e Investigación en Automoción de la Universidad Politécnica de Madrid).

Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. 2008. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. Journal of Leadership, 35: 12-17

LAPOINTE, L. y RIVARD, S. (2005): «A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation», MIS Quarterly, 29 (3), 461-491.

LEONTIADES, M., & TEZEL, A. (1980). Planning perceptions and planning results. Strategic Management Journal, 1: 65-79

LINCOLN, www.lincoln.com.mx

Linder, J., & Cantrell, S. 2001. Changing business models: Surveying the landscape. Working paper. Long Range Planning, 43: 448-461.

LIPPMAN, S., & RUMELT, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. Bell Journal of Economics, 13: 418-438.

LÓPEZ, J. I.; MINGUELA, B.; RODRIGUEZ, A. y SANDULLI, F. D. (2006): «15 the Internet Productive? A Firm-level Analysis», Technovation, 26: 821-826.

LORENZONI, G., & BADEN-FULLER. C. (1995). Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. California Management Review, 37(3), 146- 163.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. (2002): -Alliance management as a source of competitive advantage-. *Journal of Management*. 28 (3), pp. 413-446.

M. Iansiti 1998): *Technology integration: making critical choices in a dynamic world*. Harvard Business School Press. 1998.

M. Iansiti and K.B. Clark: *Integration and Dynamic capability: Evidence from de product development in Automobiles and mainframe computers*. *Industrial and corporate change* 3, (1994)

M. Iansiti and K.B. Clark: *Integration and Dynamic capability: Evidence from de product development in Automobiles and mainframe computers*. *Industrial and corporate change* 3, (1994)

Magretta, J. 2002. *Why business models matter*. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.

Mahadevan, B. 2000. *Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy*. *California Management Review*, 34.

Mahoney JT. 1992. *The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration*. *Strategic Management Journal* 13(8): 559–584.

Makadok R, Coff RW. 2009. *Both market and hierarchy: an incentive-system theory of hybrid governance forms*. *Academy of Management Review* 34(2): 297–319.

MANSFIELD, E., (1981), *How Economists See R&D*, *Harvard Business Review*.

Marco Iansiti & Roy Levien: *The keystone advantage*. Harvard Business School Press. 2004.

Marco Iansiti and Roy levien. *The keystone advantage*. Harvard Business School Press. Boston. 2004.

Marco Iansiti and Roy levien. *The keystone advantage*. Harvard Business School Press. Boston. 2004.

Marco Iansiti and Roy levien. *The keystone advantage*. Harvard Business School Press. Boston. 2004.

Markides, C., & Charitou, C. D. 2004. *Competing with dual business models: A contingency approach*. *Academy*

Martinez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M (2003): "Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry". *Journal of Product Innovation Management*, 20 (1), pp. 57-69.

MAXTON G. P., WORMALD J., (1995), *Driving over a cliff? Business Lessons from the World's Car Industry*.

MAXTON, G.P., WORMALD J. (2004), *Time for a Model Change, Re-engineering the Global Automotive Industry*, Cambridge University Press.

MAZDA, www.mazdamexico.com.mx

MAZZUCATO, M. (2002), *Strategy for Business*, SAGE Publications in association with The Open University.

McGrath, R. G. 2010. Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43: 247-261.

McIntyre DP, Subramanian M. 2009. Strategy in network industries: a review and research agenda. *Journal of Management* 44(8):1494–1517.

MERCEDES BENZ, www.mercedes-benz.com.mx

MERCER, G. MCKINSEY AND CO. (2000), *Road Work Ahead*, *Automotive World Opinion*, Junio-Julio.

Michael Hammer publicado por el Harvard Business Review entre julio y agosto de 1990

Michael Porter 1985. *Competitive advantage, and sustaining superior performance*. New York. Free Press. 1985.

Michael Porter 1985. *Competitive advantage, and sustaining superior performance*. New York. Free Press. 1985.

Miles, R.E. & Snow, C.C. 2007. Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. *Journal of Operations Management* 25: 459-463.4

Miles, R.E., & Miles, G. 2005. A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization* 3: 431-439.

Miles, R.E., Miles, G., & Snow, C.C. 2006. Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics* 35: 1-11..,

Miles, R.E., Snow, C.C., & Miles, G. 2007. The ideology of innovation. *Strategic Organization* 5: 423-435.

MILLER D. (1990), *The Icarus Paradox*, Harper Business, New York.

MINI, www.mini.com.mx

MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934-948.

MINTZBERG, H. (1988), *Patterns of Strategy Formulation*, *Management Science*, 1978, Of Strategies: Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal* (1985), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York: Free Press.

MINTZBERG, H., & MC HUGH, A. (1985). Strategy formation in adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30: 160-197.

Mitchell, D., & Coles, C. 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation.

MOORE, J. F. (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

MOORE, J. F. (2006). *Business ecosystems and the view from the firm*. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective.

Mullainathan S, Scharfstein S. 2001. Do firm boundaries matter? *American Economic Review* 91(2): 195–199.

MULLER, P. (2004) *Autorité and gouvernance des communautés intensives en connaissances: une application au développement du logiciel libre*. *Revue d'économie industrielle*, 106(1), 49- 68.

MURRAY, A.I. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies", *Academy of Management Review*, 1988, Vol 13, N° 3, 390-400.

NALEBUFF, B., & BRANDENBURGER, A. (1996). *La Co-opétition*. Paris: Village Mondial.

NER, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.

NEWMAN, H., H. (1973), *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship*, PhD, thesis, Harvard University.

NIETO, M. J. Y FERNANDEZ, Z. (2005): «The Role of Information Technology in Corporate Strategy of Small and Medium Enterprises», *Journal of International Entrepreneurs-hip*, 3 (4): 251-262.

NISSAN, www.nissan.com.mx

OHMAE, Kenichi (1983), *The Mind of the Strategist*, Harmondsworth: Penguin Books.

OLSON, M. (1965), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge: Harvard University Press.

Ozcan P, Eisenhardt K. 2009. Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal* 52(2): 246–279.

Patzelt, H., Knyphausen-Aufseß, D., & Nikol, P. 2008. Top management teams, business models, and performance

Pauwels, K., & Weiss, A. 2008. Moving from free to fee: How online firms market to change their business model performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

PEARCE, J.A., FREEMAN, E.B., & ROBINSON, R.B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12: 658-675.

PENROSE, E.T. (1958). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

PERIODICO EL NORTE, www.elnorte.com

Perkmann, M., & Spicer, A. 2010. What are business models? Developing a theory of performative representation. McGraw Hill. New York.

PEUGEOT, www.peugeot.com.mx

PHILLIPS, L.W., CHANG, D.R., & BUZZELL, R.D. (1983) Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2), 26-43.

PONTIAC, www.pontiac.com.mx

PORSCHE, www.porsche.com

PORTER E. M. (1996), What Is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December.

Porter ME. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press: New York.

PORTER, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

PORTER, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6: 609-620.

PORTER, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

PORTER, M. (1990). Why are firms successful? Paper presented at the Fundamental Issues in Strategy Conference, Napa, CA.

PORTER, M. E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, March-April.

PORTER, M. E. (1981) The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academic of Management Review* 1981, Vol.6, N° 4, 609-620.

PORTER, M. E. (1991) *Estrategia Competitiva* Editorial Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

PORTER, M.E., (1987), from competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*.

Prahalad, C. K., & Hart, S. 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26: 2-14.

R. M. Henderson, K. B. Clark (1990): Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35 (1990)

R. Nelson and S. Winter: *An economic theory of economic change*. Cambridge MA. Belknap Press, 1982.

R.M. Henderson and K.B. Clark: Architectural innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1990)

RACHMAN, D.; MESCON, M.; BOVEE, C.; y THILL, J. (1996). *Business Today*. Editorial Mc Graw-Hill, Inc. United States of America.

RAMOS, RODRIGUEZ, A. R. y RUIZ NAVARRO J. (2004), *Strategic Management Journal*, 25:981-1004.

Rappa, M. 2001. Business models on the web: Managing the digital enterprise. Retrieved December 2009 from

RAZ. O. y GOLDBERG, A. (2006): «How to Make IT Work: Cognitive Perspectives for Better Information Technology- gies Performance». *European Management Journal*, 24 (2-3): 199-205.

RENAULT, www.renault.com.mx

Richard J. Williams and Neo D. Martínez. Simple rules yield complex food webs. *Nature* 404 (2000)

Richardson, J. 2008. The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*. March.

RUBIN, P. H. (1973) The Expansion of Firms, *Journal of Political Economy*, July/Aug.

RUMELT, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.) *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Santos, J., Spector, B., & Van Der Heyden, L. 2009. *Toward a theory of business model*. Mc Graw Hill.

SCHERER, F.M. (1980). *Industrial market structure and economic performance* (2nd Ed.). Boston: Houghton- Mifflin.

Schilling MA. 2002. Technology success and failure in winner-take-all markets: the impact of learning orientation, timing, and network externalities. *Academy of Management Journal* 45: 387–398.

SEAT, www.seat-mexico.com.mx

Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. 2004. The case for viewing business models as abstractions

Seelos, C., & Mair, J. 2007. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic

Sernauto. La plataforma ha sido promovida por Sernauto (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción), CIE Automotive, Tecnia Automoción, FITSA (Fundación Instituto Tecnológico para la Seguridad del Automóvil) y el INSIA (Instituto para la Seguridad e Investigación en Automoción de la Universidad Politécnica de Madrid).

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48: 199-207.

Sheehan, N. T., & Stabell, C. B. 2007. Discovering new business models for knowledge intensive organizations.

SMART, www.mx.smart.com

Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. 2010. Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously.

Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. 2010. Business models innovation through trial-and-error

STALK G., EVANS P., AND SHULMAN, L. E. (1992), Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, March-April.

STALK, G., Hout, T.M. (1990) *Competing Against Time* Free Press New York.

STINCHCOMBE, A.L. (1965). Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago: Rand- Mc Nally.

Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston, MA: Harvard Business School Press IANSITI, M., & LEVIEN, R. (2004 b). *Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for s Books*.

SUBARU, www.subaru.com.mx

SUZUKI, www.suzuki.com.mx

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., Abrams, I. (2001): "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace". Journal of Management Information Systems, 18 (1), pp. 95-114.

t/eniac

TAIICHI, Ohno (1990) Toyota Production System Cambridge Mass Productivity Press.

Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. 2000. Digital capital: Harnessing the power of business webs. Cambridge, MA.

Teece DJ. 1996. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. Journal of Economic Behaviour and Organization 31: 193–224.

Teece DJ. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal 28(13): 1319–1350.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Formation. Strategic Management Journal 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise

Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43: 172-194.

Tellier, A. (2003). La dynamique des champs organisationnels: quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique? Finance Contrôle Stratégie, 6(4), 59-92.

THERRIEN, L (1991), Spreading the Message, Business Week.

THOMPSON Jr., A. A., STRICKLAND III, A.J. (2003) Strategic Management. Editorial McGraw-Hill Irwin. United States of America.

Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. 2010. Business models: Creating new markets and societal wealth. Long Range

Townsend, J. D. (2003): 'Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing. Marketing Intelligence & Planning, 21 (3), pp. 143-155.

TOYOTA, www.toyota.com.mx

Tsang, E. W. K. (2000): 'Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis-, Organization Studies, 21 (1), pp. 215-242.

Tushman and P. Anderson: Technological discontinuities and organizational environment. Administrative Science quarterly 35 (1986)

Van Der Vorst, J. G. A. J., Van Dongen, S., Nouguier, S., & Hilhorst, R. 2002. E-business initiatives in food supply view. Academy of Management Perspectives, 21: 49-63.

Verónica Torrás: Conoce tu ecosistema y vencerás: cinco pasos para dibujarlo. Estrategia, startups y modelos de negocio. Mayo 2012.

Villalonga B, McGahan AM. 2005. The choice among acquisitions, alliances and divestitures. Strategic Management Journal 26(13):1183–1208.

VOLKSWAGEN, www.vw.com.mx

VOLVO, www.volvo.com

W. J. Abernathy and J.M. Utterback: Patterns of industrial innovation. Technology Review 50 (1978)

Weill, P., & Vitale, M. R. 2001. Place to space: Migrating to e-business models. Boston: Harvard Business School.

WERNERFELT, B. (1984). A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180.

WERNERFELT, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. Journal of General Management, 14: 4-12.

Yasuda, H. (2004): Chen. H. y Chen. Y. (2003): 'Performance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective-. Journal of World Business, 38. pp. 1-14.

Yasuda, H. (2004): "Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory". *Technovation*

Yip, G. 2004. Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15(2): 17-24.

Zhao X. 2009. Technological innovation and acquisitions. *Management Science* 55(7): 1170–1183.

Zollo M, Reuer JJ, Singh H. 2002. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science* 13:701–713.

Zott, C., & Amit, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization*.

Zott, C., & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm

Zott, C., & Amit, R. 2009. The business model as the engine of network-based strategies. In P. R. Kleindorfer & Zott, C., & Amit, R. 2010. *Designing your future business model: An activity system perspective*. Long Range Planning.

ANEXOS

Formato de la encuesta

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey
Escuela de Negocios, División de Administración y Finanzas, Depto. de
Administración

ESTUDIO SOBRE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO, ANALISIS DE INDUSTRIA
 Y ESTRATEGIAS DE LAS DISTRIBUIDORAS DE AUTOMOVILES EN LA
 CIUDAD DE MONTERREY. 2009

Este estudio es una investigación con fines académicos, en el cual se pretende analizar y conocer la industria, los principales factores críticos de éxito, y las estrategias de las distribuidoras de automóviles en la ciudad de Monterrey. Se agradece el tiempo para contestar cada una de las preguntas, la información obtenida será confidencial.

CUESTIONARIO PARA GERENTES DE LAS AGENCIAS DISTRIBUIDORAS DE
 AUTOMOVILES DE LA CIUDAD DE MONTERREY. CUESTIONARIO N° _____

NOMBRE _____ PUESTO _____
 EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ SEXO _____
 AGENCIA _____ MARCA _____
 DIRECCION _____
 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA _____
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____
 NIVEL ACADÉMICO _____ CORREO _____
 TELEFONO _____

Señale en orden de importancia del 1 al 10, los atributos del automóvil que prefieren los clientes al optar por la compra de un vehículo:

PRECIO		CALIDAD		MARCA		DISEÑO	
TECNOLOGIA		SEGURIDAD		DESEMPEÑO		CONFIABILIDAD	
FUNCIONALIDAD		VALOR REVENTA					

Señale en orden de importancia del 1 al 6, los atributos de la agencia y planta que influyen en la decisión de compra de los clientes:

GARANTIA		FINANCIAMIENTO		SERVICIO	
COSTO MANTENIMIENTO		ARTICULOS Y SERVICIOS GRATIS		PRUEBA DE MANEJO	

Se pretende medir el grado de importancia de algunos factores críticos de éxito, favor de contestar las siguientes preguntas, con la escala del 1 al 5, en donde

1=No Importante	2=Poco Importante	3=Importante	4=Muy Importante	5=Totalmente Importante
-----------------	-------------------	--------------	------------------	-------------------------

Que tan importante es para usted, como argumento de venta:

1.- El PRECIO del automóvil.	1	2	3	4	5
2.- La CALIDAD del automóvil.	1	2	3	4	5
3.- La IMAGEN DE MARCA.	1	2	3	4	5
4.- El DISEÑO del automóvil.	1	2	3	4	5
5.- La TECNOLOGIA del automóvil.	1	2	3	4	5
6.- La GARANTIA del automóvil.	1	2	3	4	5
7.- El FINANCIAMIENTO del automóvil.	1	2	3	4	5
8.- El SERVICIO EN TODO EL PAIS.	1	2	3	4	5
9.- El COSTO DE MANTENIMIENTO.	1	2	3	4	5
10.- La SEGURIDAD del automóvil.	1	2	3	4	5
11.- El DESEMPEÑO del automóvil.	1	2	3	4	5
12.- La CONFIABILIDAD del automóvil.	1	2	3	4	5
13.- La FUNCIONALIDAD del automóvil.	1	2	3	4	5
14.- El VALOR DE REVENTA del automóvil.	1	2	3	4	5
15.- Las PROMOCIONES DE ARTICULOS Y SERVICIOS GRATIS, como seguro, placas, tenencia, accesorios, servicios de mantenimiento, laptop.	1	2	3	4	5
16.- La PRUEBA DE MANEJO.	1	2	3	4	5

Que tan importante son para usted, como habilidad clave del Gerente de la Agencia:

17.- Las VENTAS.	1	2	3	4	5
18.- LA CONTABILIDAD Y GESTION DE CREDITOS.	1	2	3	4	5

Se pretende analizar la industria y las estrategias de la industria de la distribución de automóviles, favor de contestar las siguientes preguntas, con la escala del 1 al 5, en donde

1=Total Desacuerdo	2=Desacuerdo	3=De Acuerdo	4=Muy de Acuerdo	5=Total Acuerdo
--------------------	--------------	--------------	------------------	-----------------

Está usted de acuerdo en que:

19.- Las ensambladoras de automóviles tienen el PODER DE NEGOCIACION sobre las Agencias.	1	2	3	4	5
20.- Los clientes tienen el PODER DE NEGOCIACION sobre las Agencias Distribuidoras.	1	2	3	4	5
21.- Las Distribuidoras de automóviles en Monterrey, tienen una FUERTE COMPETENCIA.	1	2	3	4	5
22.- La Industria de la Distribución de automóviles en Monterrey es MUY RENTABLE.	1	2	3	4	5
23.- La Industria de la Distribución de automóviles tiene BAJAS BARRERAS DE ENTRADA.	1	2	3	4	5
24.- La mayoría de las VENTAS de las Distribuidoras de automóviles son a CREDITO.	1	2	3	4	5
25.- En el segmento de SUBCOMPACTOS la principal razón de compra de los clientes es el PRECIO.	1	2	3	4	5
26.- El SEGMENTO DE LUJO la principal razón de compra de los clientes es la CALIDAD.	1	2	3	4	5
27.- En el SEGMENTO SUBCOMPACTO se utiliza la estrategia de LIDERAZGO EN COSTOS.	1	2	3	4	5
28.- En el SEGMENTO DE LUJO se utiliza la estrategia de DIFERENCIACION.	1	2	3	4	5
29.- El PRINCIPAL INGRESO de las Distribuidoras de automóviles es la VENTA DE AUTOS NUEVOS.	1	2	3	4	5
30.- Las ensambladoras utilizan el MYSTERY SHOPER para evaluar LA CALIDAD DEL SERVICIO.	1	2	3	4	5
31.- Por lo general los GERENTES GENERALES de las Distribuidoras provienen del área de VENTAS.	1	2	3	4	5
32.- El MARGEN DE UTILIDAD de las Distribuidoras ha DISMINUIDO EN LOS ULTIMOS AÑOS.	1	2	3	4	5
33.- Actualmente LA INDUSTRIA DE LA DISTRIBUCION DE AUTOS se considera un MERCADO DE COMPRADORES.	1	2	3	4	5
34.- Si su agencia ofrece PROMOCIONES DE ARTICULOS Y SERVICIOS GRATIS, como: seguro, placas, tenencia, accesorios, servicios de mantenimiento, laptop, las VENTAS, SERVICIOS Y CLIENTES se incrementan.	1	2	3	4	5
35.- La MAYORIA DE LOS CLIENTES de su agencia son LEALES A LA MARCA.	1	2	3	4	5

36. ¿Qué tipo de FINANCIAMIENTO es el que más utiliza su Agencia?				
1	2	3	4	5
Propio	Planta	Banco	Financiera	Otro
37. ¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL NEGOCIO que tiene su Agencia? señale sólo una				
1	2	3	4	5
Liderazgo En Costos	Diferenciación	Enfoque	Liderazgo en Costos y Enfoque	Diferenciación con Enfoque
38. ¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL de su Agencia? Señale sólo una				
1	2	3	4	5
Eficiencia	Calidad	Innovación	Servicio	Repuesta Rápida
39. ¿Cuál es la ESTRATEGIA GENERAL DEL GRUPO a donde pertenece su Agencia de Automóviles?, señale sólo una.				
1	2	3	4	5
Multimarcas Una Región	Multimarcas Una Ciudad	Franquicia Una Región	Franquicia Una Ciudad	Otra
40. ¿Cuál es la ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO de su Agencia?, señale sólo una.				
1	2	3	4	5
Diversificación	Integración Vertical	Especialización	Alianza Estratégica	Fusión

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION Y TIEMPO DEDICADO EN ESTE CUESTIONARIO!

Lic. Armando Sánchez González
ITESM Campus Monterrey
Escuela de Negocios, División de Administración y Finanzas
Departamento de Administración
Profesor de Planta
Teléfono: 83-28-40-90
Correo: armando.sanchez@itesm.mx

NOTA PARA EL GERENTE: Si usted desea recibir los resultados de este estudio, favor de incluir su dirección de correo electrónico: _____