
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 SITUACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIO AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

1.1.1 LAS PYMES EN MÉXICO

Las PyMEs son un sector de gran importancia para la economía nacional. Como lo desarrollo más adelante, representan un sector fundamental en la economía y en la sociedad en nuestro país.

Entre los objetivos que me he planteado para ésta tesis, se encuentran la creación de un modelo y un plan de negocios para una PyME; específicamente, del sector de servicios automotrices. Consecuentemente, consideré que para poder cumplir adecuadamente con los objetivos planteados, es necesario hacer una revisión, aunque sea breve, de cómo se define una PyME en México, cuál es su importancia y cuál es la situación actual de éste sector para las empresas de servicios automotrices; así como las variables más importantes que afectan directamente en el comportamiento de éste sector.

A continuación, presento la última definición aprobada para una PyME, así como los criterios actuales sobre la manera de clasificarlas. Esto puede verse más adelante en la Tabla 1.

Las PyMEs en México y en el mundo son un sector de gran importancia por su número, su incidencia en el empleo y en la producción. Para el caso de México, puede verse en la Ilustración 1, cómo representan el 99.7% del número total de empresas en el país, así como para cada sector: comercio, servicios o manufactura (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003).

De acuerdo con la publicación (Diario Oficial de la Federación, 2009) se realizó la última modificación a la definición de las PyMEs en México¹, esta nueva clasificación define a las PyMEs de acuerdo con la tabla 1:

¹ De acuerdo con información de la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) las modificaciones a la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes), con el fin de ampliar el acceso a los programas y ayudas diseñados para éste sector en México.

TABLA 1 CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

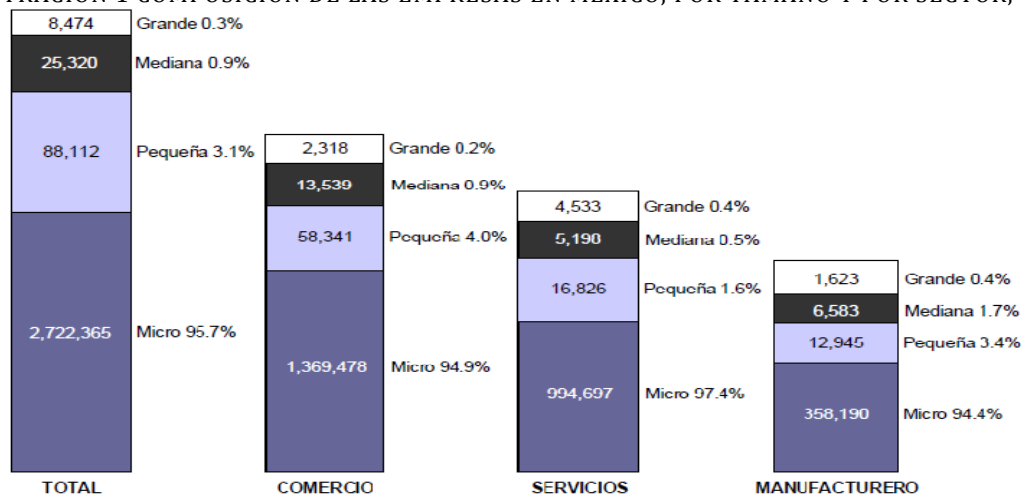
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 a 100		
	Industria	De 51 a 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

FUENTE: (Diario Oficial de la Federación, 2009)

A continuación puede verse, en la ilustración 1, el porcentaje de participación de las PyMEs en México y el tamaño de cada sector del total de empresas del país. Con lo cual puede verse como para cada sector de la economía, respecto al número de empresas, las PyMEs son el sector más importante del total de empresas productivas de México.

ILUSTRACIÓN 1 COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO, POR TAMAÑO Y POR SECTOR, 1999



FUENTE: (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003). Total de establecimientos y participación porcentual.

Además, las PyMEs generaron el 46.0% del empleo en el país para el año 1999 (Sánchez Barajas, 2007), y para el 2009 generaron más del 70 % de los empleos formales del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) (Moreno, 2009)).

Las empresas en México además se encuentran concentradas en un pequeño número de estados, el Distrito Federal, el Estado de México, Jalisco, Veracruz y Puebla concentran más del 40% del total de unidades económicas. Dentro de la zona del Valle de México, entre el D.F. y el Estado de México albergan el 24.2 % del número total de empresas. El D.F. ocupa el primer lugar a nivel nacional con el 12.4% de las empresas del país, seguido por el estado de México con el 11.8% del total nacional. En contraste los estados de Nayarit, Quintana Roo, Campeche, Colima y Baja California Sur agrupan apenas el 3.7% del número de empresas en México (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003).

Estos hechos también se reflejan en el porcentaje del PIB por estado, por ejemplo, el Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Jalisco y Chihuahua generan más del 50% de la producción nacional de bienes y servicios, mientras que los cinco estados con menor participación Zacatecas, Nayarit, Colima, Tlaxcala y Baja California Sur generan apenas el 3% del PIB nacional. (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003), así, el Distrito Federal es el estado que contribuye en mayor proporción con el PIB nacional, con el 22.5% del total nacional, seguido por el Estado de México y Nuevo León con el 10.6% y el 6.8% respectivamente.

En éste mismo reporte se menciona que estos factores también afectan la distribución relativa de las grandes y medianas empresas en relación con las pequeñas y micro. Así los estados de Nuevo León, Distrito Federal y otros, son los estados en los que prevalecen las grandes y medianas empresas, en cambio en los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca prevalecen las micro y pequeñas empresas en relación con las medianas y grandes.

1.1.2 ESTADO DE LAS PYMES PARA EL SECTOR SERVICIOS AUTOMOTRICES EN LA ZMVM

De acuerdo con el Censo Económico 2004 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2004), en México existen 1,493,590

empresas dedicadas al “comercio al por menor”, de las cuales, para el sector “comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes”, existen 6,924 empresas en el Distrito Federal, que producen un mercado de \$14,768 millones de pesos y generan 52,627 empleos. Para la clase 468211, que corresponde a un subconjunto del subsector anterior, en el Distrito Federal existen 3,989 empresas que se dedican al subsector “comercio al por menor de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones”, generando un mercado de \$3,194 millones de pesos para el año 2004 y empleando a 17,599 personas en forma directa.

De acuerdo con una investigación realizada por el periódico El Financiero (Durán, 2011), el mercado mexicano de accesorios automotrices, como tapetes, rines, películas anti asalto, y similares, demanda anualmente 10 mil millones de pesos, mercado que registra un incremento de casi 20 por ciento anual.

Además, de acuerdo a la investigación en dicho artículo se menciona que los accesorios automotrices se venden a través de las dos mil 300 boutiques ubicadas en todo el país, y en las más de mil 200 agencias de autos nuevos. Así, para General Motors en México, la comercialización de accesorios de su marca para el 2010, ascendió a cerca de diez millones de pesos mensuales, es decir, 120 millones de pesos al año. Para la marca Nissan en México, durante el 2010 se reportó un crecimiento de la venta de los accesorios de su marca del 0.3 por ciento y de su industria de refacciones de 2.5 por ciento, inclusive, a pesar de la crisis económica. Lo cual muestra que es un mercado enorme y el cual tiene una tendencia de crecimiento positiva.

De acuerdo al censo económico 2004 para el Distrito Federal para comercio al por menor para servicios automotrices, existe un número total de 7,025 empresas registradas que realizan actividades como hojalatería y pintura, reparaciones mecánicas, cambio de vestiduras de automóviles, camionetas o camiones, tal como puede verse en la Tabla 2.

TABLA 2 TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR PARA SERVICIOS AUTOMOTRICES EN EL D.F.

Sector:	Número de empresas
Hojalatería y pintura de automóviles y camiones	1665
Reparación menor de llantas	1567
Otras reparaciones mecánicas y eléctricas de automóviles y camiones	1468
Lavado y lubricado de automóviles y camiones	851
Otros servicios de reparación y mantenimiento de automóviles y camiones	715
Tapicería de automóviles y camiones	375
Alineación y balanceo de automóviles y camiones	197
Instalación de cristales y otras reparaciones a la carrocería de automóviles y camiones	187
Total	7,025

FUENTE: (INEGI, 2004)

El comportamiento de las ventas netas al por menor en el Distrito Federal ha tenido una tendencia descendente en los últimos 21 meses, donde desde el mes de abril del 2008 se tuvo un registro máximo y a partir de entonces las ventas han ido disminuyendo paulatinamente hasta regresar a niveles inferiores o iguales al 2006. Así, el índice de ventas al por menor para el Distrito Federal realizado por el INEGI, para mayo del 2009 fue de 117.1 puntos², inferior en 2 puntos al índice registrado para el mismo mes del 2007 con 119.0 puntos.

Este comportamiento de ventas al por menor del Distrito Federal es un reflejo del Comportamiento Nacional, en parte, como se ha dicho por su importancia económica y el gran peso que tiene en el resto del país. Es preocupante el comportamiento de las empresas a nivel nacional en los últimos 14 meses, en los cuales se han dado de baja 13,267 empresas del padrón (Periódico El Financiero, 2010), lo que ha generado que

² (2003 = base 100) para efectos del estudio mencionado aquí.

el número de empresas en México se ubique en su menor nivel desde mayo del 2007 y el más severo de la última década, así las empresas formales registradas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), forman un padrón de 824 mil 296 empresas al 22 de febrero del 2010, y tan sólo durante el mes de enero de 2010 cerraron 760 empresas formales en el país, lo cual obligaría a los emprendedores mexicanos a replantearse la forma de crear negocios en México, así como los modelos empresariales existentes para poder estar acorde a la actual realidad económica y al entorno competitivo del país.

También puede verse éste comportamiento en el sector automotriz de vehículos usados, tal como lo reportó la Asociación Nacional de Comerciantes de Autos y Camiones usados (ANCA), la cual declaró que de los más de mil negocios que conformaban la asociación, al cierre del 2009 sólo quedaron 920 comercios. (Periódico El Financiero, 2010). O también pueden verse este comportamiento negativo de la economía en el nivel de consumo interno el cual cayó 4.3% en el 2009, su primer resultado negativo anual desde hace 14 años, es decir, desde 1996 y el consumo interno al por menor en automóviles y camionetas en el 2009 tuvo una caída anual de -1.4% (INEGI, 2009).

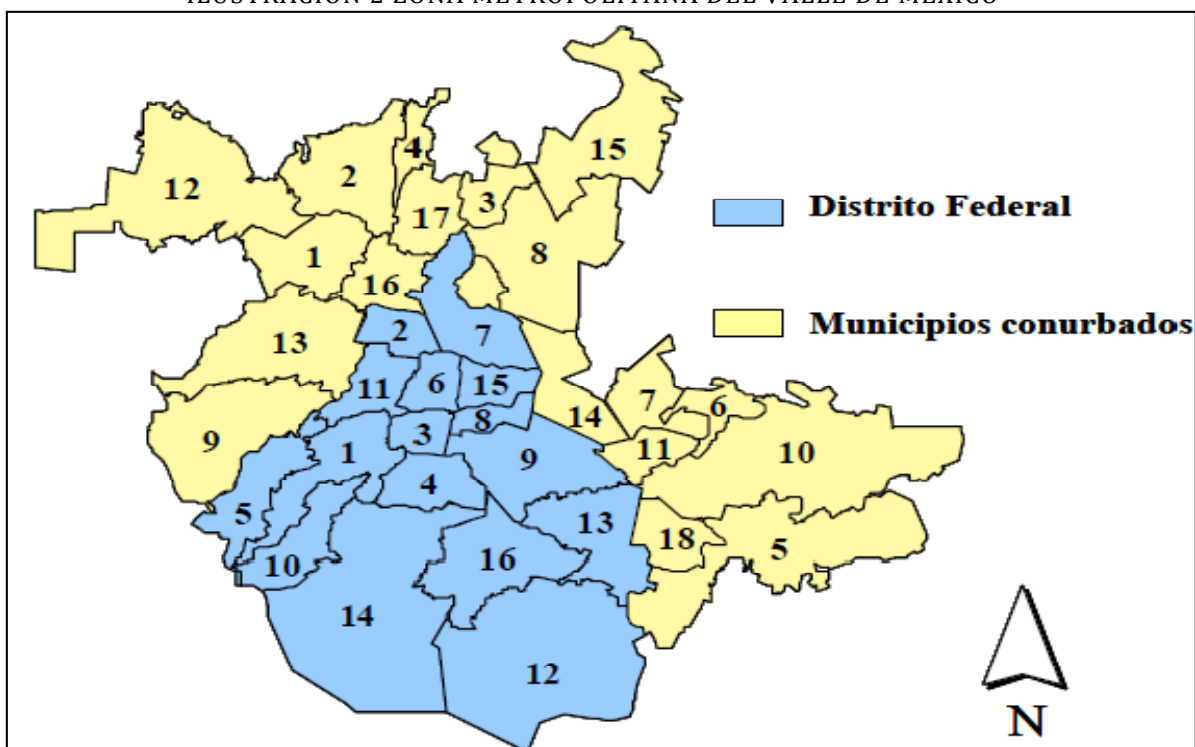
1.2 ENTORNO DEL PROYECTO.

1.2.1 ENTORNO SOCIO DEMOGRÁFICO DE LA ZMVM

La Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) concentra la mayor parte de su población en 16 delegaciones del Distrito Federal y 18 municipios del Estado de México. Cuenta con una superficie de 3,540 km² lo que representa el 37% de la cuenca del Valle de México (Sheinbaum Pardo, 2009).

A continuación, en la Ilustración 2, aparece un diagrama, en el cual se muestra la ZMVM, su división, límites territoriales y distribución de la metrópolis por delegación y municipios. En él se puede ver cómo la mancha urbana ha crecido enormemente en las últimas décadas.

ILUSTRACIÓN 2 ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO



FUENTE: (INEGI, 2009)

En la Tabla 3 presento la población de la ZMVM para el año 2009, de acuerdo con (CONAPO, 2009), indicando el número de habitantes para cada delegación y municipio de la ZMVM. Con lo cual el lector puede relacionar el número con el cual se encuentra

señalada cada delegación y municipio de la Ilustración 2 y con el dígito correspondiente de la Tabla 3, de manera que pueda darse una idea de la distribución y densidad de población para cada demarcación de la ZMVM.

TABLA 3 POBLACIÓN POR DELEGACIÓN Y MUNICIPIO ZMVM.

Delegación		Población	Municipio		Población
1	Álvaro Obregón	706,567	1	Atizapán de Zaragoza	472,526
2	Azcapotzalco	425,298	2	Cuatitlán Izcalli	498,021
3	Benito Juárez	355,017	3	Coacalco	285,943
4	Coyoacán	628,063	4	Cuatitlán	110,345
5	Cuajimalpa de Morelos	173,625	5	Chalco	257,403
6	Cuauhtémoc	521,348	6	Chicoloapan	170,035
7	Gustavo A. Madero	1,193,161	7	Chimalhuacán	525,389
8	Iztacalco	395,025	8	Ecatepec	1,688,258
9	Iztapalapa	1,820,888	9	Huixquilucan	224,042
10	La Magdalena Contreras	228,927	10	Ixtapaluca	429,033
11	Miguel Hidalgo	353,534	11	La Paz	232,546
12	Milpa Alta	115,895	12	Nicolás Romero	306,516
13	Tláhuac	344,106	13	Naucalpan	821,442
14	Tlalpan	607,545	14	Nezahualcóyotl	1,140,528
15	Venustiano Carranza	447,459	15	Tecámac	270,574
16	Xochimilco	404,458	16	Tlalnepantla	683,808
	TOTAL D.F.	8,720,916	17	Tultitlán	472,867
			18	Valle de Chalco	332,279
				TOTAL Mun. Conurbados	8,921,555
Total D.F. y municipios del Edo. Mex.			17,642,471		

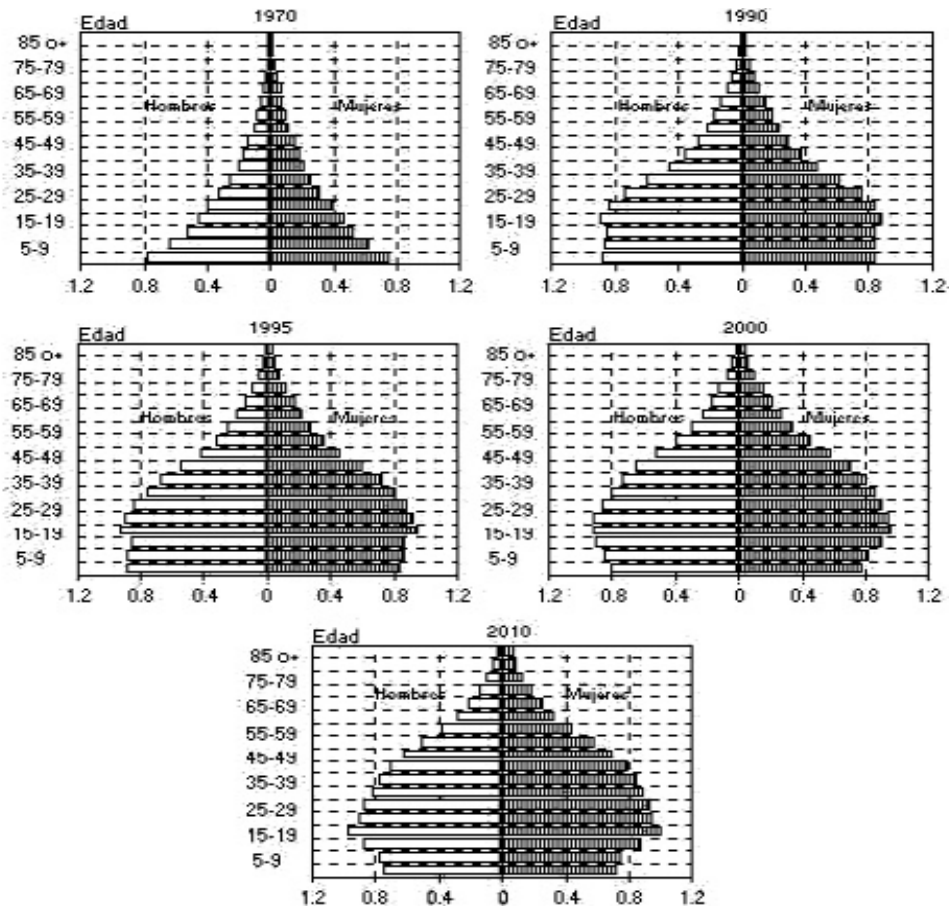
FUENTE: (CONAPO, 2009)

De acuerdo con los resultados del Censo de Población y Vivienda del INEGI 2010 (INEGI, 2010), el Valle de México es el hogar de 20.5 millones de personas, siendo la tercera ciudad más poblada del mundo, después de Tokio con 32.5 millones de personas y de Seúl con 20.1 millones de personas. En los últimos veinte años, el ritmo de crecimiento de la población ha disminuido significativamente en la zona metropolitana. En el Distrito Federal, según el INEGI, para el 2009, fue de 0.07% anual. En el año 2007 el PIB del Distrito Federal fue de \$1471,628 millones de pesos, lo que correspondió al 18.12% del PIB nacional, con un incremento del 2.71% respecto al año 2006. Además en la distribución porcentual del producto interno bruto por entidad federativa según la actividad económica al comercio en el Distrito Federal, le correspondió el 20% del total nacional para el año 2007.

En México, la tasa de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) fue 2.3%, para el período 1982–1999. El PIB per cápita de la ciudad es el más alto del país, estimado en US\$ 17,976 para el 2006 .Dicha cifra equivale a 2,5 veces el PIB per cápita nacional. (SEDECO, 2009). De esta manera, el D.F. representa la alternativa con el poder adquisitivo más alto del país. Ofreciendo el mercado más rentable en cuanto al número de pobladores y poder adquisitivo.

Además, como puede verse en la Ilustración 3, nos encontramos en el periodo histórico de las últimas décadas con el mayor número de jóvenes, ya que el grupo de personas cuyas edades oscilan entre los 15 y los 45 años de edad, representan el grupo más numeroso de la pirámide poblacional. Esto ofrece oportunidades enormes, tanto por el número de clientes potenciales, como por el número de trabajadores jóvenes disponibles.

Ilustración 3 Pirámides de población de la ZMVM, 1970-2010



Fuente: (CONAPO, 2009).

1.2.2 ESTADO DEL MERCADO DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM

A continuación presento la situación y el comportamiento de los vehículos y de las ventas de vehículos nuevos en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), de las cuales depende en gran medida, el número de clientes potenciales para la venta de productos y servicios automotrices en la ZMVM.

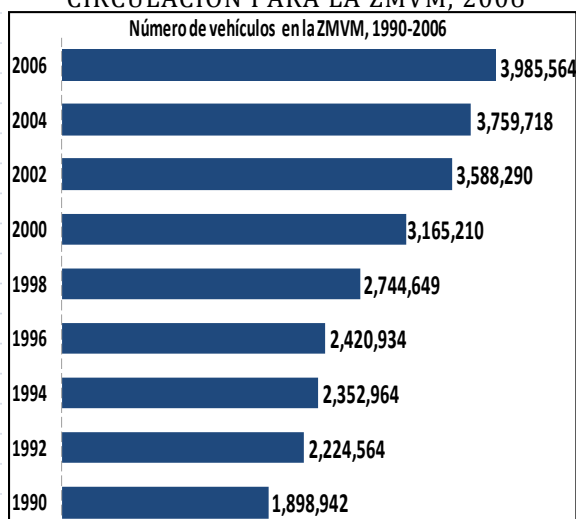
En la Tabla 4, puede verse como el número total de vehículos para la ZMVM fue de 4,227,274 vehículos, de los cuales el 80.3% de ellos correspondió a vehículos particulares, es decir, 3,395,800 vehículos. De éstos, el 63.1 % de los vehículos particulares pertenecen al D.F., es decir, 2,143,945 vehículos, y el 36.9% restante al Edo. de México.

TABLA 4 NÚMERO DE VEHÍCULOS EN CIRCULACIÓN PARA LA ZMVM, 2006

	D.F.	Edo. Mex.	Total
Autos particulares	2,143,945	1,251,855	3,395,800
Taxis	108,041	47,085	155,126
Combis	4,250	35,496	39,746
Microbuses	20,549	15,507	36,056
RTP	1,349		1,349
Escolar y personal	46	97	143
Discapacitados	51		51
Concesionados	5,348	8,053	13,401
Turismo	8,817	777	9,594
Pasaje	16,865	1,705	18,570
Pick Up	25,540	107,812	133,352
Vehículos < 3 ton	15,151	66,488	81,639
Tractocamiones	46,424	14,514	60,938
Vehículos > 3 ton	41,070	59,749	100,819
Motocicletas	163,353	17,348	180,701
Total	2,600,799	1,626,475	4,227,274

FUENTE: (INEGI en línea)

ILUSTRACIÓN 4 DE VEHÍCULOS EN CIRCULACIÓN PARA LA ZMVM, 2006



FUENTE: (SETRAVI, 2009)

En la ilustración 4, puede verse la evolución en el número de vehículos de la ZMVM, descontando las categorías de, Vehículos > 3 ton, y Motocicletas, de la tabla 4. En ésta es muy claro como desde 1990 al año 2006 el número de vehículos ha tenido un crecimiento acelerado, y se puede ver como en menos de 15 años, desde 1990, el número de vehículos en la ZMVM se duplicó, y la tendencia en el mercado vehículos presenta un crecimiento continuo. Así, a pesar de la disminución en la venta de vehículos por la crisis económica del 2008-2009, como puede verse claramente en la Ilustración 5, se espera que las ventas de vehículos se recuperen y continúen en crecimiento para los próximos años.

En la siguiente tabla, la Tabla 5, se muestran las ventas por tipo de vehículo desde 1994 y hasta 2007. Como puede apreciarse, en 1995 las ventas decrecen drásticamente respecto a 1994, producto de la crisis económica y recuperan su valor entre 1997 y 1998. Como puede verse también en la Ilustración 5, las ventas de vehículos, cayeron ligeramente en 1999 y alcanzaron el valor máximo en el año 2002, decreciendo en 2003, aumentando en 2004 y 2005 y volvieron a disminuir hasta 2007.

TABLA 5 VENTA DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM (1994-2007)

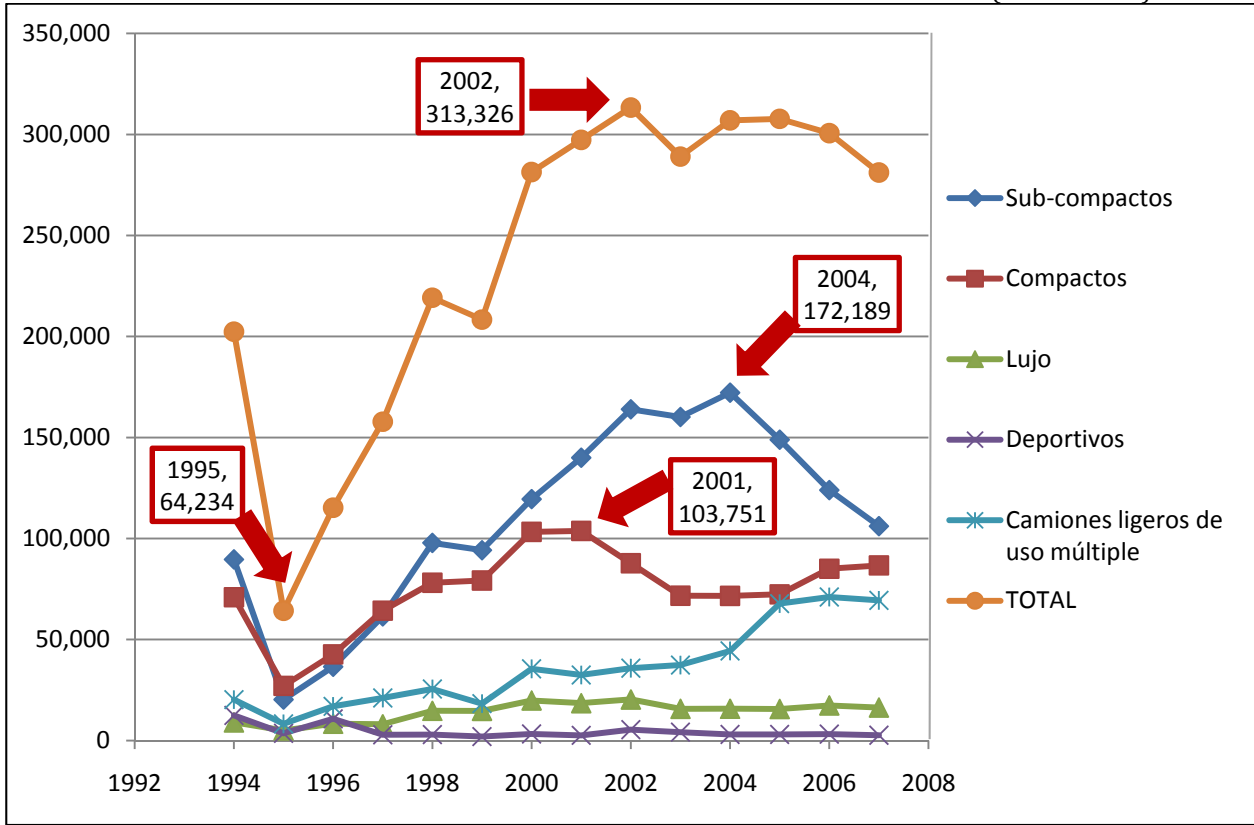
Año	Sub-compactos	Compactos	Lujo	Deportivos	Camiones ligeros de uso múltiple	TOTAL
1994	89,656	70,951	9,012	12,466	20,269	202,354
1995	20,314	27,064	5,014	3,579	8,263	64,234
1996	36,572	42,667	8,316	10,754	16,935	115,244
1997	61,501	64,291	8,061	2,854	21,113	157,820
1998	97,855	78,133	14,725	2,952	25,526	219,191
1999	94,224	79,198	14,691	1,968	18,267	208,348
2000	119,496	103,299	19,834	3,282	35,512	281,423
2001	139,991	103,751	18,523	2,589	32,462	297,316
2002	163,966	87,779	20,343	5,411	35,827	313,326
2003	160,126	71,674	15,714	4,168	37,363	289,045
2004	172,189	71,609	15,767	3,028	44,394	306,987
2005	148,919	72,378	15,647	3,006	67,773	307,723
2006	123,966	85,050	17,389	3,181	71,064	300,650
2007	106,116	86,691	16,352	2,626	69,395	281,180
prom.del total 2007	37.7%	30.8%	5.8%	0.9%	24.7%	100.0%
TCA 2006-2007	-14.4%	1.9%	-6.0%	-17.4%	-2.3%	-6.5%
TCA 1994-2007	11.4%	6.7%	9.3%	9.1%	18.3%	9.1%

FUENTE: (INEGI en línea). Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Estado. de México

Como puede verse la Tabla 5 e Ilustración 5, representan los mismos datos y sus valores se encuentran divididos por categoría: Subcompactos, Compactos, de Lujo, Deportivos y Camiones de uso ligero. Como puede verse además, las categorías de vehículos subcompactos y compactos en la ZMVM son las categorías que presentan el mayor número de vehículos; superando por mucho las categorías de autos de lujo y deportivos. Dichas categorías, de autos de menor tamaño representaron el 68.6% de las ventas de vehículos para el año 2007. Lo cual muestra que el mayor mercado para

servicios automotrices, en cuanto a número de vehículos se refiere, se encuentra en dichas categorías.

ILUSTRACIÓN 5 EVOLUCIÓN DE LA VENTA DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM (1992-2008)



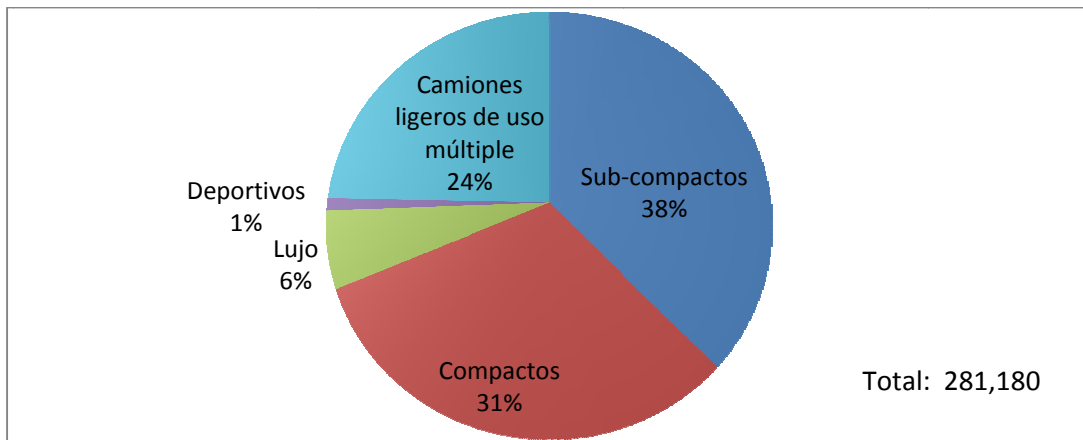
FUENTE: Elaboración propia con datos de (INEGI en línea). Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Edo. de México.

En las siguientes dos figuras, en la Ilustración 6 y en la Ilustración 7, presento un análisis más detallado de este comportamiento, de modo, que como se puede ver en la Ilustración 6, para el año 2007, los vehículos subcompactos fueron los más vendidos, representando el 38% de las ventas, seguidos por los vehículos compactos con el 31% de las ventas. Para ese mismo año en la ZMVM, la venta de camiones ligeros de uso múltiple, represento el 24% de las ventas. Los vehículos de lujo representaron el 6% de las ventas y los vehículos deportivos representaron tan sólo el 1% de las ventas de vehículos en la ZMVM.

En la Ilustración 7 puede verse éste mismo análisis, pero de forma gráfica y a lo largo del tiempo, entre los años 1994 y 2007. Es muy notorio ver durante 1995 las ventas de vehículos nuevos en la ZMVM cayeron drásticamente, y como para cada año del

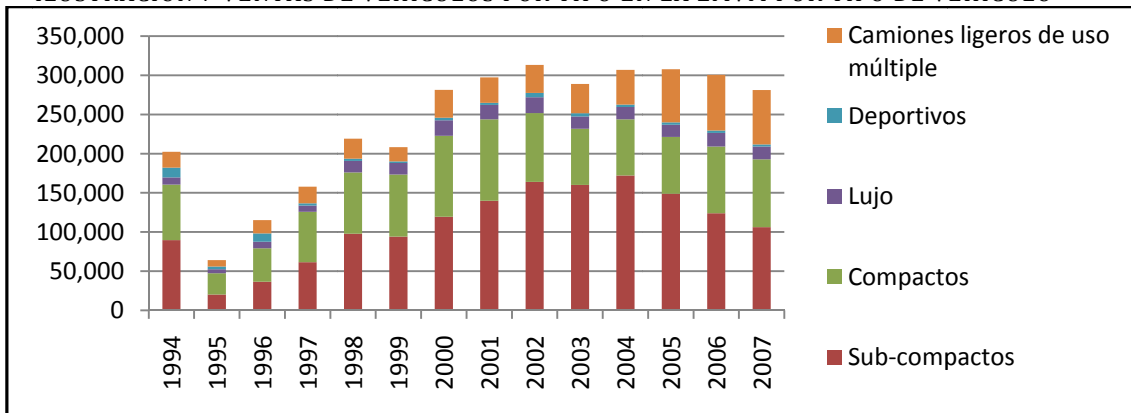
período comprendido entre los años 2001 y 2006 las ventas de vehículos representaron casi seis veces el número autos vendidos comparados con el año 1995. Así, se puede esperar que para el año 2008 las ventas de vehículos nuevos hayan caído drásticamente, debido a la crisis económica mundial, sin embargo, así como las ventas se recuperaron y aumentaron rápidamente después de 1995, es razonable esperar que las ventas de vehículos nuevos se recuperen y aumenten después de la crisis económica del 2008-2009.

ILUSTRACIÓN 6 PORCENTAJE DEL TOTAL DE VENTAS DE VEHÍCULOS EN LA ZMVM, AÑO 2007



FUENTE: Elaboración propia con datos de (INEGI en línea) Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Estado. de México

ILUSTRACIÓN 7 VENTAS DE VEHÍCULOS POR TIPO EN LA ZMVM POR TIPO DE VEHÍCULO



FUENTE: Elaboración propia con datos de (INEGI en línea) Se consideran las ventas al mayores del D.F. y el 63% de las ventas del Estado de México

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

1. Aplicar las nuevas herramientas de la teoría y diseño de organizaciones a las PyMEs de modo que les permita ser competitivas respecto a las grandes corporaciones internacionales que han entrado en México en los últimos años.
2. Proponer un nuevo modelo de negocio para las empresas que ofrecen servicios automotrices y sentar un precedente que mejore la competitividad de éstos negocios y que pueda ser replicado en otros sectores de las PyMEs.
3. Mostrar cómo se puede crear un diseño organizacional distinto basado en una relación ganar-ganar y que utilice las alianzas estratégicas como un mecanismo para disminuir el riesgo individual de cada miembro del conglomerado y crear una plataforma para incrementar los puntos de venta de otros servicios automotrices con menor demanda.
4. Maximizar el uso de las instalaciones de un predio y de manera consecuente maximizar la rentabilidad de un negocio con una superficie útil limitada.
5. Minimizar la inversión en un negocio pequeño y mediano ofreciendo la mayor cantidad posible de productos y servicios bajo un mismo techo.
6. Mejorar la capacidad de personalización de los productos, ya que al subcontratar especialistas para cada tipo de servicio ofrecido, se puede mejorar significativamente la capacidad y calidad del servicio ofrecido, debido a su probada experiencia y mano de obra calificada, a comparación con incluir dicho servicio como una parte de la empresa contratante o núcleo del conglomerado.
7. Flexibilidad a los cambios en los gustos de los clientes y en la demanda de los productos y servicios ofrecidos. Por ejemplo, si los costos de materias primas de un servicio subcontratado cambiaran drásticamente, se puede recurrir a un proveedor de otro servicio que no vea afectada su demanda de manera tan significativa por el incremento de precios.
8. Disminuir drásticamente el inventario de piezas para cada servicio ofrecido, ya que el proveedor será el encargado de manejar su propio inventario. Lo que a su vez permite disminuir significativamente el monto utilizado como capital de trabajo para el negocio central.
9. Mejorar significativamente la velocidad de adaptación a cambios en el mercado.

10. Promover la especialización de empresas y a la vez la creación de empresas de mayor tamaño, sin perder su rápida capacidad de adaptación a cambios en el mercado.
11. Proporcionar mecanismos que permitan a las PyMEs enfrentarse con mayor éxito a retos tales como: adaptación rápida a cambios del entorno, la globalización, atender grandes volúmenes de clientes y al mismo tiempo poder ofrecer productos y servicios personalizados y responder a cambios en las preferencias de los clientes, ser competitivos con la generalización en el uso de las tecnologías de la información e incrementar la diversidad de productos y servicios ofrecidos por una sola marca.
12. Una organización se puede definir como una entidad social en la que todos sus elementos trabajan para cumplir con un objetivo común, que se encuentra diseñada de manera deliberada para que sus elementos trabajen de una manera coordinada y que se encuentra ligada a un medio ambiente externo cambiante. Es importante hacer énfasis en éste punto, ya que en las últimas décadas, pudimos ver cómo México pasó de ser un país primordialmente aislado en sus rutas comerciales a ser parte del mercado globalizado, en el cual prácticamente no existen barreras en el comercio entre países, de modo que en la actualidad México ya cuenta con más de 40 tratados de libre comercio con otros países del resto del mundo y las tendencias actuales favorecen que éste número aumente todavía más. Lo que debido a la obsolescencia del modelo competitivo de las PyMEs hizo que sector industriales completos casi desaparecieran, como los juguetes, ropa, calzado y un sin número de productos que antes se fabricaban en México y que ahora se importan. Lo que se propone aquí es un modelo que está probado por empresas transnacionales que viven día a día en el mundo globalizado y que sobreviven a dicha competencia internacional, por lo que se decidió investigar cómo se podría crear un modelo de negocios con las ventajas de una empresa globalizada y aplicado a las PyMEs, y en éste caso particular a los servicios automotrices en el Valle de México.
13. La ZMVM (Zona Metropolitana del Valle de México), es el mayor mercado a nivel nacional para vehículos automotores, esto se ha producido en gran medida por ser

también la zona urbana con mayor población y densidad de población del territorio nacional. Este hecho junto con la disminución de las tasas de interés en la última década participó significativamente para que el número de vehículos en la ZMVM se quintuplicara en la última década, por lo que en la actualidad existen más de cuatro millones de vehículos en ésta área urbana. Es importante mencionar que el nicho de mercado de servicios automotrices, excluyendo los servicios de mantenimiento automotriz, se encuentra subexplotado y los negocios que ofrecen los servicios automotrices no han podido crecer a la misma velocidad que creció el número de vehículos en la ZMVM, del mismo modo como la infraestructura de transporte no pudo crecer a ésta misma velocidad. Además éste nicho de mercado se encuentra protegido de manera indirecta por poderosas asociaciones y cámaras nacionales de comercio, como la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), las cuales trabajan de manera permanente junto con los máximos órganos del estado mexicano para mantener y aumentar lo más posible la actualización de la flota vehicular en México. Como el caso de la reciente posibilidad de eliminar el impuesto a la tenencia vehicular en cada estado del país, y así favorecer la compra de vehículos nuevos. Esto beneficia al mercado de servicios automotrices independientes, ya que un sector amplio de éste mercado prefiere realizar las mejoras y modificaciones a su vehículo por medios distintos a las agencias distribuidoras de vehículos nuevos, lo cual presenta grandes oportunidades para los emprendedores que sepan aprovechar este mercado.