



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"

## LA COMERCIALIZACION DEL AUTOMOVIL EN MEXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



SECCION DE EXAMENES  
PROFESIONALES Y DE GRADO

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA EL ALUMNO  
RENE SANCHEZ VIDALES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## P R E F A C I O

He concluido esta etapa académica, y me vienen a la memoria momentos de reflexión, desde cuando inicié el conocimiento de las primeras letras, hasta culminar en las ahora ya nostálgicas aulas universitarias. La reflexión nos da la oportunidad de valorar todo aquello que recibimos, por parte de nuestros maestros y es aquí, donde reconocemos el profundo espíritu de servicio, honestidad y responsabilidad que uno de ellos nos aconsejó para nosotros mismos y para la sociedad en donde estamos inmersos.

Es nuestra familia, son nuestros amigos y compañeros de trabajo, los que de alguna manera recibirán el beneficio que una sociedad a veces desconocida nos ha dado, solicitando a cambio unicamente honestidad y profesionalismo.

La Universidad la reconocemos, ahora que estamos fuera de sus aulas como alumnos, nos ha dado lo mejor de ella, esperando el que correspondamos con fe y entusiasmo en la solución de los problemas que este inmenso país tiene. Espero en lo que me corresponde con esta tesis y en el ejercicio profesional, no defraudar la confianza y los conocimientos que nos dió.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

#### A. BREVE EXPOSICION DEL DESARROLLO DEL MERCADO AUTOMOVILISTICO EN MEXICO.

Dentro del clima de innovación tecnológica que caracterizó a Europa en los Siglos XVII y XIX, se localizan los primeros antecedentes de la industria automotriz. El desarrollo de la fuerza motriz en el campo de la maquinaria textil repercutió en el desenvolvimiento de los transportes al aplicarse el vapor en embarcaciones, ferrocarriles y vehículos automotores.

Aunque ciertas aplicaciones del vapor ya se habían hecho en Egipto un poco antes del inicio de nuestra Era, no tuvieron significación económica por no haber tenido aplicaciones prácticas en la producción; en cambio si proporcionaron principios a investigadores ingleses que trabajaron en el desarrollo de maquinaria de vapor a fines del Siglo XVII. En esa época un holandés llamado Chistiaan Huygens inventó un aparato rudimentario que por la explosión de pólvora elevaba un pistón dentro de un cilindro, estableciendo el principio fundamental de la combustión interna.

Mientras la máquina de vapor era utilizada como fuerza motriz en la producción, teniéndose control sobre ella, el descubrimiento de Huygens provocaba solo cierto interés cientí -

fico, desprovisto en ese tiempo de significación económica. Fué necesario el transcurso de casi dos siglos para que el francés Etinne Lenoir, a principios de la segunda mitad del Siglo XIX, fabricara el primer motor de combustión interna con usos prácticos, aprovechando los descubrimientos hechos por un inglés que en 1791 inventó el primer motor de combustión interna que quemaba gas de iluminación.

Hacia 1800, el volúmen de comercio en Europa se había incrementado substancialmente debido al uso del vapor en la transportación marítima y fluvial y también a los aumentos de producción logrados con el nuevo uso de la fuerza motriz, que aunados a un sistema de canales artificialmente construidos significaron un adelanto sólido en el desarrollo económico de la época. Sin embargo, el transporte por tierra seguía estancado porque los esfuerzos hechos en la aplicación del vapor a los transportes terrestres no habían dado fruto y los movimientos de mercancías continuaban sobre carros de tracción animal, cuando la topografía del terreno y los caminos lo permitían.

Diferentes adelantos alcanzados dan paso a los ferrocarriles. Los traslados de mineral de hierro y carbón mineral se hicieron sobre caminos construidos a base de durmientes que

no permitían que los pesados carros se hundiesen en el barro o arena, impidiendo también que las ruedas salieran, porque tales caminos estaban dotados de guías que hacían mecánica la operación. Hacia finales del Siglo XVIII, por el desgaste que provocaban las ruedas al roce con las guías, estas empezaron a ser suplantadas por carriles de hierro. Finalmente en 1825 se inauguraba el primer ferrocarril en Inglaterra entre Estocctom y Darlington.

Los automóviles y las locomotoras tienen como antecedente común los intentos de los investigadores por crear un vehículo automotor propulsado por el vapor. Así en 1769, cuando las máquinas de vapor estaban ya muy avanzadas, el francés Nicolás Cugnot adaptó una a un vehículo de tres ruedas que era capaz de moverse sin parar 30 metros a 4 kilómetros por hora, para luego producir más vapor para el siguiente movimiento.

En Inglaterra hacia 1801 Richard Trevithick diseñó el primer carruaje impulsado por vapor para el transporte de pasajeros; el desarrollo de este tipo de vehículos fue obstaculizado en ese país por una ley que exigía que la velocidad se limitara a 3 millas por hora y quería que un hombre caminara frente al vehículo sosteniendo una bandera roja durante el día

y una linterna también roja durante la noche. A pesar de ello, estos vehículos llegaron a ser populares en 1830, pero dicha ley que estuvo vigente durante casi todo el Siglo XIX, permitió que los ferrocarriles se distanciaran de los automóviles.

En Francia mejoraron los automóviles de vapor al reducir el tamaño de la caldera y lograr la producción de vapor en tiempos menores. Estos vehículos fueron más ligeros que los antiguos.

En 1830, con el desarrollo ya logrado por la electricidad, Thomas Davenport fabrica en Estados Unidos el primer automóvil eléctrico que presentaba enormes ventajas sobre los propulsados por vapor al ser más silencioso y definitivamente más seguro por eliminar las posibilidades de explosión de la caldera. Tenía la misma desventaja de ser extremadamente pesado y sólo necesitaba recargar las baterías cada cien millas.

En 1860 Etienne Lenoir de Francia fabricó el primer automóvil impulsado por un motor de combustión interna, pero la mezcla del combustible no tenía compresión antes de encenderse y la eficacia del motor era muy baja. Después otro francés, Alphonse Beau de Rochas, propuso los principios de la compresión U.N.A. Otto construyó uno en Alemania en 1867, siendo exhibido en la exposición internacional de París en ese mismo año. Otro alemán Gottlieb Daimler construyó un motor más efi-

ciente que en 1885 empezó a ser instalado en automóviles por el propio Dimler y Karl Bens en Alemania e inmediatamente después por Peugeot, Panhard, Levassor y Renault en Francia, Royce en Inglaterra y Bugatti en Italia.

Los hermanos Dureya, J. Franklin y Charles, produjeron el primer automóvil impulsado por gasolina en Estados Unidos en el año de 1892 y, en ese mismo año, Henry Ford fabricó su primer carro luego en menos de una década aparecieron los vehículos de Haynes, Packardolds, Pierce, Studebaker y Winton.

Varios inventos hechos con anterioridad y ya bien conocidos, permitieron el desarrollo de la industria automotriz casi simultáneamente en varios países en la última década del Siglo XIX. En 1827, el francés Onese Phore Pecqueur, inventa el diferencial, el cual permitió que las ruedas tuvieran una rotación a diferente velocidad. En Inglaterra en 1832, W.H. James construyó una transmisión de tres velocidades; y Charles H. Goodyear y J.V. Dunlop hicieron práctico el uso de neumáticos.

Hasta entonces los vehículos eran verdaderos artículos sueltos. Así esta industria con una potencialidad tan evidente para los fabricantes de los últimos años del Siglo XIX, no había logrado hacer impacto en el mercado interno de ningún



país, porque la oferta tenía grandes limitaciones de producción y precio, y no había sido creado un inventario de vehículos capaz de influir en el transporte de bienes y personas o impulsar definitivamente alguna industria lateral o complementaria.

Durante el Siglo XIX, el mercado interno de algunos países se fortaleció al generalizarse el uso de la fuerza motriz, que a su vez procuró crecimientos fuertes en la producción y en el tamaño de las plantas industriales. También el desarrollo de los transportes apoyó este fortalecimiento.

En Estados Unidos a finales del Siglo XIX, muchas industrias empezaron a mostrar preocupaciones por la necesidad de aumentar la producción y eliminar despilfarros por ineficacia o duplicación de esfuerzos. En 1901, Ransom E. Olds usa componentes estandar en los automóviles; posteriormente, Henry Ford hacía aplicaciones muy amplias. Estas mejoras dieron por resultado un automóvil con precio suficientemente bajo para aquellas personas con capacidad de compra media.

Ford basó la producción de su planta sobre un análisis de cada trabajo dentro de un conjunto de operaciones. Grupos de trabajadores fueron asignados al acarreo de las partes para el ensamble de los automóviles, entregando las piezas a otros. En 1913 el famoso modelo "T" comenzó a ser ensamblado en doce

horas y media. Más tarde en vez de ensamblar la unidad llevando las piezas hacia el carro, el vehículo era movido por un transportador y los trabajadores le adicionaban las piezas. En la primera prueba del chasis fue jalado sobre el piso por una cuerda y el tiempo se redujo a la mitad. Para 1914 el ensamble completo tomó solo una hora y media; para 1920 un coche era producido cada minuto. En octubre 31 de 1925 la fábrica Ford implantó record, (el cual aun permanece) cuando un modelo "T" salía de la línea de ensamble cada diez segundos.

Los desarrollos alcanzados en la industria automotriz en Estados Unidos y algunos países de Europa en el primer cuarto del presente Siglo, tuvieron un impacto muy fuerte en la integración del mercado interno al formar los grandes inventarios de vehículos en circulación, que a su vez influyeron en la movilidad de personas y de la producción de la gran mayoría de bienes, a tal grado que se convirtió en el principal competidor de los ferrocarriles, después de haber eliminado prácticamente los vehículos de tracción animal.

Muchas industrias se vieron seriamente afectadas en su desarrollo por la automotriz, tal es el caso de la industria petrolera, construcción de caminos, carreteras, la hulera, el acero, etc. que en su consolidación han influido en el desarrollo de los países de una manera trascendental.

Mientras que en algunos países europeos y en los Estados Unidos la nueva estructura social y económica alcanzada a finales del Siglo XVIII permitía la adopción de las modernas técnicas de producción; en México empezaba a gestarse la guerra de Independencia que terminaría ya bien entrado el Siglo XIX. En un principio se consideró que la Independencia de México podría generar el desarrollo del país, tal y como había sucedido en Francia y en los Estados Unidos. Posteriormente se pensó que la escasa población limitaba el impulso del desarrollo económico

La guerra de Independencia provocó que muchas minas fueran abandonadas, coincidiendo este estancamiento de la producción con un incremento en la demanda mundial de minerales. Este aumento en la demanda posteriormente despertó en el interés de inversionistas ingleses en la operación de dichas minas y fue así como se conocieron en México las primeras máquinas de vapor.

Reabiertas las minas surge el problema del transporte de los minerales destinados a la exportación, y esta nueva nece -

sidad dió origen a la introducción de los ferrocarriles que crecieron al amparo de las actividades de la exportación de minerales. La introducción del ferrocarril permitió integrar áreas dispersas de comercio sin conexión regular. Sin embargo, el escaso transporte interior siguió realizándose por vehículos de tracción animal hasta los inicios del presente siglo, cuando empiezan a aparecer los vehículos de motor, que en la actualidad aun no logran relegar a una significación marginal el uso de carretas arrastradas por bestias de tiro en algunas partes del país.

Las bestias fueron reemplazadas poco a poco por el automóvil hasta llegar a nuestros días, cuando aun en las rancherías se cuenta con la facilidad de trabajo que proporciona este invento grandioso.

Al ver las calles de nuestras ciudades y las carreteras repletas de coches, camiones y autobuses rara vez nos remontamos a cuando el poseedor de un auto era por regla general un hombre bastante acaudalado para darse esos lujos, que ahora representan una necesidad casi imperioso para la mayoría de las personas.

Los primeros vehículos que circularon en México eran im -

portados y no tenían agencias distribuidores como ahora, el costo de los mismos era muy elevado y las reparaciones se llevaban semanas cuando no meses, puesto que había que importar las refacciones del país de procedencia del carro, el cual por lo general era americano, francés o italiano.

Al ir ampliandose el mercado hubo la necesidad de instalar distribuidoras y representantes de cada marca y todavía se seguían haciendo las importaciones sobre pedido del carro y se contaba con pocas refacciones y mano de obra especializada.

Poco a poco el país se fue cubriendo de carreteras para la circulación de vehículos puesto que los caminos anteriores eran intransitables.

Así fue surgiendo la necesidad de ampliar el número de distribuidoras y más tarde de armadoras para poder satisfacer la creciente demanda de automóviles la cual se puede ver reflejada con decir que tan solo en el año de 1950, circulaban en nuestro país 302,798 vehículos y diez años más tarde, esto es en 1960 circulaban nada menos que 802.650 vehículos, lo que representa un incremento del 265.08%, cifra insignificante en relación a los 3 076,700 vehículos que circulaban en 1975, esto es, un incremento del 1016.09% con relación a 1950 y del

383.31% con respecto a 1960.

Lo anterior nos da un promedio de 40.64% de incremento anual durante los últimos 25 años, y esto nos dará una idea más clara de la necesidad de contar con una bien distribuida red de concesionarios, misma que el 31 de diciembre de 1975 constaba de 738 agencias distribuidoras en el país.

#### B. SATISFACCION DE LA DEMANDA DE VENTAS Y SERVICIO MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE AGENCIAS CONCESIONARIAS.

Conforme el mercado automovilístico ha ido creciendo, las necesidades de los compradores se ven aumentadas en la misma forma, y aun más, si tomamos en cuenta que cada marca y tipo de vehículo requiere de un mantenimiento diferente por lo que las necesidades mas importantes del poseedor de un automovil, dondequiera que éste se encuentre, son:

1. Refacciones
2. Mano de obra especializada
3. Salas de venta

Probablemente surja la duda de ¿por qué el orden de las necesidades esté catalogado como quedó arriba y no de otra manera?, pero visto desde el punto de jerarquizar necesidades por su importancia, mi explicación es la siguiente:

De nada nos serviría tener salas de ventas y mano de obra especializada si en el lugar donde residimos no contamos con

las refacciones adecuadas claro que no faltará quien opine que para que queremos refacciones si no tenemos la mano de obra necesaria, pero si contamos con las refacciones necesarias no faltará un mecánico que, si bien no sea un especialista en la marca del carro, por lo menos podrá hacer una reparación que nos permita llegar al lugar donde podamos confiar la compostura definitiva de nuestro carro a un experto.

Dado lo anterior se colige el porqué casi la totalidad de las agencias cuentan con un departamento de Servicio y Refacciones.

Los estudios de mercado que realizan los fabricantes de automóviles les dan la pauta a seguir para el establecimiento de nuevas agencias o para ampliar la capacidad de servicio de las ya existentes de acuerdo a las necesidades de cada zona ó región, tenemos por caso la ciudad de México en donde existen no menos de quince agencias distribuidoras por cada marca de vehículo, mismas que son insuficientes para atender las necesidades de sus clientes en lo que respecta a servicio mecánico puesto que si una agencia vende un promedio de cien carros al mes el primer mes siguiente tendrá cien carros para su departamento de servicio, doscientos para el segundo mes y continuará así en una progresión imposible de satisfacer.

Debido a la exposición anterior nos damos cuenta que la organización de la distribuidora es una de las más dinámicas que puede existir y debe planearse de tal manera que sea susceptible de cambios y modificaciones en el menor tiempo posible y con los menores costos ya que de lo contrario sería difícil competir en el mercado.

## CAPITULO II

### ORGANIZACION GENERAL DE LA AGENCIA DISTRIBUIDORA

#### A. SU ESTRUCTURA FORMAL

La estructura de la empresa obedece a las características específicas de este tipo de negocios, constituido al igual que cualquier otra de departamentos productivos y departamentos administrativos como se puede observar en el organigrama que se presenta más adelante y que consiste de las siguientes áreas:

- a) Asamblea General de Accionistas
- b) Comisario
- c) Consejo de Administración
- d) Gerencia General
- e) Departamento de Personal ( a nivel Staff )



f) Gerencia de Administración

1. Contabilidad
2. Crédito y Cobranzas

g) Departamento de Ventas

1. Ventas Autos Nuevos
2. Ventas Autos Usados
3. Administración de Ventas

h) Departamento de Servicio

1. Mecánica General
2. Hojalatería y Pintura

i) Gerencia de Refacciones

1. Ventas por Mostrador
2. Ventas a taller

Desde luego que cada una de estas áreas tienen subdivisiones como se pudo observar en la descripción anterior, pero las líneas de responsabilidad las analizaremos por separado para dar un enfoque más concreto a la conformación y organización de cada área.

## B. VISTA DE LA ORGANIZACION POR AREAS DEPARTAMENTALES.

### a. Asamblea General de Accionistas

Está integrada por todas aquéllas personas cuyas aportaciones en dinero o en especie les han conferido la categoría de accionistas, acreditando dicha categoría y amparando el monto de sus aportaciones con las acciones emitidas por la Sociedad y que en su totalidad, de acuerdo a la Ley, son representativas del Capital Social.

### b. Comisario

Este puesto es ocupado por una persona que puede o no ser accionista y es nombrado por la Asamblea General de Accionistas y que tiene como responsabilidad vigilar el correcto funcionamiento del Consejo de Administración, debiendo informar con oportunidad a la Asamblea cualquier anomalía o deficiencia que observare, ya sea de tipo operativo o de tipo legal.

### c) Consejo de Administración

Como su nombre lo menciona es el responsable ante los accionistas de la correcta administración de la empresa en cuanto a su funcionamiento y patrimonial, toda vez que sus decisiones deberán ser juiciosamente analizadas antes de ponerlas en práctica.

El Consejo de Administración estará integrado de la siguiente manera :

- Un Presidente
- Un Secretario
- Un Vocal
- Dos Consejeros

d) Gerencia General

Es ocupada por un Gerente General quien es el encargado de poner en práctica las decisiones tomadas por el Consejo de Administración así como de observar y controlar el funcionamiento óptimo de todos los departamentos de la empresa utilizando su criterio en la aplicación de políticas tanto de tipo operativo, administrativo y financiero a efecto de obtener la coordinación de todos los esfuerzos del personal para la obtención del máximo rendimiento productivo de cada departamento.

e) Departamento de Personal

Está integrado por un jefe de personal, un auxiliar de nóminas y una secretaria. Ciertamente este departamento requiere de pocos elementos debido a que la cantidad de personal dentro de la empresa es reducido pudiendo llevarse el control de nóminas en forma mecanizada sin ningún problema, este departamento es el responsable del reclutamiento selección y desarrollo del personal,

así como de la elaboración de nóminas semanales y quincenales retención de impuestos sobre el producto del trabajo de cuotas del Seguro Social y de cuotas sindicales.

Este departamento funciona a nivel Staff reportando directamente a la gerencia general.

f) Gerencia de Administración

La encabeza un Gerente Administrativo, auxiliado por un asistente y una secretaria, y reportan directamente a él los departamentos de Contabilidad y Crédito y Cobranzas. Esta gerencia es la responsable del manejo de las finanzas de la empresa mediante la planeación y obtención de líneas de crédito apropiadas, elaboración de presupuestos y supervisión de todo tipo de gastos.

1. Departamento de Contabilidad

Es el encargado de llevar al día los registros de todas las operaciones efectuadas por la empresa, para tal fin, cuenta con un contador general, un auxiliar de ingresos, un auxiliar de costos y un operador de máquina de contabilidad.

2. Departamento de Crédito y Cobranzas.

Este departamento se encuentra dividido en dos secciones, dada la diferencia de los créditos otorgados y estas secciones son:

I. Sección de documentos por cobrar.

## II. Sección de Cuenta Abierta.

I. La Sección de documentos por cobrar: se encarga de la autorización, vigilancia, control y recuperación de todos aquellos créditos que se otorgan amparados mediante títulos que generalmente son pagarés a una fecha determinada.

II. La sección de cuenta abierta: es la encargada de la autorización, supervisión, control y recuperación de todos aquellos créditos no documentados, los mismos que por su naturaleza deben ser cobrados en un plazo no mayor de treinta días siendo además la encargada de los cobros a gobierno.

### g) Gerencia de Ventas

Está integrada por un gerente, un supervisor, cuatro jefes de grupo y dieciséis vendedores.

Podemos considerar al departamento de ventas como la base de las operaciones de la empresa ya que si bien es cierto que los departamentos de servicio y refacciones forman parte del área productiva de la negociación, es en el departamento de ventas de autos donde por primera vez se hace contacto con los clientes. Su funcionamiento se basa en programas de ventas con objetivos a alcanzar, mismos que son fijados mensualmente de acuerdo al estado actual del mercado.

## 1. Administración de Ventas

Está encabezada por un jefe administrativo de ventas, dos secretarias dos almacenistas y dos acondicionadores.

Este departamento es el responsable de la asignación de los autos nuevos a los clientes, la facturación de los mismos, el control de inventarios de autos nuevos y usados, así como del acondicionamiento de los autos nuevos y su entrega a los clientes.

## 2. Departamento de autos usados.

Es el encargado de la valuación de los autos usados que los clientes entregan a cambio de unidades nuevas, así como de su reacondicionamiento y su venta.

Está integrado por un jefe de departamento, una secretaria facturista y dos reacondicionadores.

## h) Gerencia de Servicio

Lo componen un gerente con su secretaria, un jefe de taller, cinco recepcionistas, un controlista, veinticuatro mecánicos y dos facturistas.

Dentro del departamento de servicio, se encuentra el taller de hojalatería y pintura que está constituido por un jefe de taller, un recepcionista siete hojalateros, cuatro pintores y cuatro ayudantes o aprendices.

1) Gerencia de Refacciones

Este departamento es el encargado de surtir al taller de todas las piezas utilizadas en la reparación de los vehículos, así como también de venta directa al público por mostrador y ventas a refaccionarias y otros talleres a través de promociones directas.

Este departamento de refacciones lo encabeza un gerente, auxiliado por un jefe de almacén, un encargado de cardex, dos promotores, un controlista de ventas a taller y dos almacenistas

COMENTARIOS

La organización y el funcionamiento de una empresa como la que estamos tratando es bastante singular, toda vez que por contar con tres departamentos productivos de ventas al público requiere de un conjunto de sistemas bien planeados para que su operación sea lo suficientemente eficaz, para no ocasionar trastornos de control, para tal efecto se necesita una perfecta delimitación de responsabilidades, para no incurrir en duplicidad de esfuerzos, los que a la vez de ser estériles, resultan muy costosos.

## CAPITULO III

### FUNCIONAMIENTOS DE LAS AREAS DEPARTAMENTALES.

#### A. DEPARTAMENTO DE VENTAS DE AUTOS NUEVOS.

El departamento de ventas de autos nuevos, constituye por lo general el primer contacto que el cliente tiene con la agencia distribuidora de automóviles lo cual representa una seria responsabilidad para la empresa en general así como para cada uno de los elementos de este departamento, toda vez que la imagen que proyectan al exterior es como la tarjeta de presentación en el ya competido mercado, por lo mismo cada uno de sus elementos debe ser cuidadosamente seleccionado y capacitado para el buen desempeño de sus actividades puesto que el personal de ventas es el vértice del triángulo en el cual se mueve la clientela de la empresa y que está compuesto por los departamentos de ventas, servicio y refacciones.

#### Ventas

#### Refacciones · Servicio

Si nuestro departamento de ventas dejara de funcionar con eficiencia traería consigo, además de la reducción de utilidades lógicas, la disminución de clientes a los departa -



mentos de servicio y refacciones puesto que se ha comprobado que la gran mayoría de las personas que cuentan con un vehículo nuevo, ordenan sus reparaciones al taller de la misma agencia en la cual compraron su automóvil.

Para tener una visión más objetiva, trataré de describir paso a paso los procedimientos y las políticas que rigen en este departamento, de acuerdo al cargo que cada uno de sus elementos ocupa.

a) Gerente de Ventas

Cuando el concesionario no excede de una venta mensual de dieciocho unidades nuevas, las funciones del gerente de ventas, pueden ser asumidas por el gerente general, siempre y cuando el gerente general dedique a la gerencia de ventas el tiempo necesario y domine el sistema de ventas autorizado por la empresa fabricante de los vehículos de cuya marca se tiene la concesión.

Una vez sobrepasado el volumen de dieciocho unidades mensuales es indispensable contar con un gerente de ventas que se responsabilice del buen funcionamiento de su departamento, se requiere que el gerente de ventas esté preparado y actualizado en forma constante en el conocimiento del producto que está vendiendo, en los sistemas y programas de ventas en el análisis de las varia-

ciones del mercado así como tener la capacidad de dirigir y motivar al personal a su cargo

Las principales funciones del gerente de ventas son las siguientes:

- 1 - En base a la información proporcionada directamente por su cuerpo de ventas de la situación del producto en el mercado, así como también por los informes directos o indirectos que pueda allegarse, deberá en coordinación con la gerencia general fijar los objetivos de ventas y de utilidad departamental en forma mensual, los cuales serán especificados a cada elemento en particular y al departamento en general.
- 2 - Diariamente deberá presidir una junta de ventas en la cual se tratarán los problemas en general del departamento y en particular de cada uno de sus elementos, transmitir la información que requiera su personal, así como disipar sus dudas y hacer las aclaraciones de las mismas, de tal manera que sus colaboradores tengan plena conciencia del resultado de sus esfuerzos y a la vez se sientan apoyados en sus decisiones.
- 3 - Es su obligación dirigir y motivar a cada uno de los miembros de su departamento entrevistando periódicamente a cada uno de ellos con el propósito de conocer o

detectar cualquier problema que afecte el buen desempeño de sus actividades, ya sea que se trate de problemas personales o problemas de trabajo, tratando en lo que sea posible de aconsejarlo, orientarlo y hacerle sentir confianza y bienestar.

- 4 - Deberá nombrar a un supervisor general y a los jefes de grupo de acuerdo a la capacidad y experiencia demostrada por cada uno de los aspirantes a estos puestos.
- 5 - Mantendrá un programa constante para cada uno de sus elementos, bien sea dentro de la empresa o bien fuera de ella.
- 6 - Conocerá todas las solicitudes presentadas a él por sus vendedores y tendrá facultades para autorizar descuentos y precios especiales.
- 7 - Deberá vigilar que los objetivos trazados sean cumplidos en todos sus partes.
- 8 - Deberá supervisar rutinariamente su departamento de administración de ventas, cerciorándose que todos los trámites sean expeditos, así como de que los registros y archivos se encuentren actualizados.
- 9 - Establecerá roles de guardias en la sala de ventas,

para la atención del público y deberá estar pendiente de las relaciones de su personal con toda la gente que llegue a dicha sala de ventas.

- 10 - Se cerciorará del estado en que se entregan los automóviles nuevos a los clientes tratando siempre de dejarlos plenamente satisfechos.
- 11 - Supervisará su control de inventarios diariamente reportando a la gerencia general las existencias y necesidades.
- 12 - Conocerá todos los avalúos que se efectuen en el departamento de autos usados con el propósito de obtener un juicio para la programación de las ventas de unidades usadas a efecto de lograr la mayor utilidad en ese departamento.
- 13 - Exigirá a su departamento de autos usados un reporte diario de ventas en forma comparativa entre el precio de adquisición, el costo de reacondicionamiento y el precio de venta de la unidad, para determinar el rendimiento y la funcionalidad de dicho departamento.
- 14 - Reportará mensualmente a la gerencia general la cantidad de unidades vendidas tanto nuevas como usadas, por

tipo de vehículo precio y condiciones de venta.

15 - Finalmente deberá revisar junto con el Gerente General la utilidad departamental obtenida en el mes y efectuar las aclaraciones que la Gerencia General le solicite.

b) Supervisor General de Ventas

El Supervisor General de Ventas es, después del Gerente de Ventas, el responsable de la obtención de los objetivos fijados por la gerencia, toda vez que es de su directa responsabilidad el manejo del fichero de clientes potenciales asignando a cada jefe de grupo una considerable cantidad de prospectos de manera que los vendedores no solamente salgan a la calle a buscar clientes, sino que de antemano puedan llevar preparada la exposición o táctica de venta de acuerdo al prospecto de que se trate, por ejemplo: la táctica de venta no será la misma al venderle a un comerciante que requiere de un vehículo para transportar sus mercancías y que por tanto busca rendimiento y economía, así como capacidad de carga; que la venta a un estudiante que por su situación económica requiere de un automóvil que consuma poco combustible y cuyo mantenimiento no sea muy costoso, al mismo tiempo que le proporcione cierto estado de satisfacción personal dentro del estatus en el que se desenvuel-

ve. Lógicamente dejará a criterio del vendedor la estrategia a utilizar, pero estará dispuesto a prestar ayuda cuando le sea requerida.

Las principales funciones del supervisor general de ventas, son las siguientes:

1. Deberá tener en cuenta las necesidades personales de cada uno de los integrantes del cuerpo de ventas con el fin de poder estructurar convenientemente sus planes de motivación para que estos rindan los resultados deseados.
2. Le reportarán directamente los jefes de grupo de los problemas en general a efecto de ayudar a encontrar las mejores soluciones a cada uno de ellos.
3. Deberá llevar un control efectivo de las visitas efectuadas diariamente por los vendedores, así como los resultados de las mismas y estar pendiente de que las visitas programadas para fechas posteriores se efectúen oportunamente.
4. Colaborará estrechamente con administración de ventas, con el fin de conocer las asignaciones a clientes y el record de existencias, para poder informar a los vende-

dores cualquier situación que pudiera afectar su labor, por ejemplo: la inexistencia de algún modelo, color o cualquier otro tipo de información que sea vital para el vendedor en el momento de estar tratando con el cliente.

5. Deberá entregar semanalmente al Gerente de Ventas un reporte pormenorizado de las actividades efectuadas y los resultados obtenidos. acompañando a este con sus observaciones y comentarios personales.

En vista de las actividades a efectuar en este puesto se requiere para ocuparlo una persona con bastante iniciativa, don de mando, facilidad de palabra, experiencia organizativa y madurez para tomar determinaciones a corto plazo, así como también deberá saber escuchar los problemas que se le plantean y catalogarlos por orden de importancia.

#### c) Jefes de Grupo

Los jefes de grupo, como su nombre lo menciona están a cargo de cierto número de vendedores, los cuales para efectos de este trabajo estamos considerando a razón de cuatro vendedores por cada jefe de grupo. Son responsables del cumplimiento de las actividades fijadas a los vendedores, sus funciones no son demasiadas, pero si muy laboriosas toda vez que ellos mismos efectúan labores de venta y deben

atender a sus clientes al mismo tiempo que deben auxiliar a los vendedores de su grupo constantemente en lo que respecta a visitas a clientes, preparación de estrategias, control de los reportes diarios de actividades de los vendedores, bien sea mediante visitas personales a los prospectos reportados o mediante llamadas telefónicas, según la importancia del caso. Deberán reportar diariamente al supervisor general de ventas las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos, así como también harán del conocimiento del mismo supervisor los problemas que ellos no hayan podido resolver.

d) Vendedores

Son los elementos propiamente dicho que dan vida a la empresa y por tal motivo deben tener un conocimiento pleno del producto que están ofreciendo, para lo cual se requiere que el personal que este cuerpo sea altamente experimentado y además que sus necesidades personales, económicamente hablando, sean altas para que esto los impulse a un mejor desarrollo de sus funciones.

Sería obvio pensar que la única función del vendedor consiste en vender, puesto que la función de venta de automóviles requiere un proceso muy peculiar el cual deberá ser puesto



en práctica por cada individuo para obtener el mejor rendimiento de su esfuerzo y de su tiempo.

Este procedimiento consiste en:

1. Preparar diariamente un programa de trabajo en el cual anotarán los nombres y direcciones de los prospectos a visitar en el día, así como el tiempo estimado para la entrevista con cada cliente.
2. Planeará sus visitas iniciales tomando en consideración una ruta prefijada por él mismo de acuerdo a los domicilios de cada prospecto para evitar pérdidas de tiempo.
3. Deberá ir provisto de catálogos de cada uno de los vehículos que venda para poder hacer más ilustrativa su exposición a los clientes.
4. Deberá contar en todos los casos con suficientes formas o machotes de pedido, así como de solicitudes de crédito, para que sean llenadas por los clientes.
5. Los pedidos y las solicitudes de crédito una vez requisadas y firmadas por los clientes, las deberá entregar al gerente de ventas para que éste a su vez le dé entrada al pedido y turne la solicitud de crédito al

Departamento de Crédito y Cobranzas, para la investigación correspondiente.

6. Una vez que se cuenta con la aprobación o el rechazo del pedido y de la solicitud de crédito, lo deberá informar a su cliente.
7. Elaborará diariamente un reporte de actividades y lo entregará a su jefe de grupo.
8. Elaborará un record de ventas el cual contendrá la fecha de venta, el vehículo vendido, el precio de venta y la comisión obtenida para que en cualquier momento él pueda analizar su desarrollo personal.

#### B. DEPARTAMENTO DE VENTAS DE AUTOS USADOS.

El departamento de ventas de autos usados, si bien no tiene el volúmen de operaciones del departamento de ventas de autos nuevos, su funcionamiento o más bien su responsabilidad encierra una complejidad mayor, toda vez que el departamento de ventas de autos usados poco tiene que preocuparse por el costo de su producto, además de que el precio de venta se encuentra fijado de antemano y no varía salvo excepciones hechas en precios especiales, no así el departamento de ventas de autos usados cuya primer función es valorar los

automóviles que los clientes entregan a cuenta de vehículo - los nuevos así como también el reacondicionamiento de éstos y finalmente la venta de los mismos.

Este departamento está integrado por un jefe de ventas de autos usados una secretaria facturista y dos reacondicionadores.

a) Jefe de Ventas de Autos Usados

Este puesto implica para la persona que lo desempeña una fuerte responsabilidad puesto que no solamente debe ser un experimentado vendedor, sino que también un excelente comprador, toda vez que el buen funcionamiento de su departamento consiste en que el precio de venta deberá ser igual al precio de adquisición, más el costo de reacondicionamiento, más el diez por ciento de utilidad como mínimo. Visto lo anterior diremos que las principales funciones de un jefe de ventas de autos usados son:

1. Valuación de los vehículos entregados a cambio, en base al valor comercial actual, menos los gastos de reacondicionamiento requeridos por el vehículo.
2. Reacondicionamiento de los vehículos para ponerlos a la venta.
3. Promoción de los vehículos mediante anuncios en los periódicos, exhibición y auxilio de los vendedores de

autos nuevos.

#### 4. Venta de los mismos.

Así también deberá vigilar que los costos de reacondi -  
cionamiento no sean excesivos para lo cual tendrá li -  
bertad absoluta de efectuar el reacondicionamiento en  
el propio taller de la agencia o en cualquier otro con  
tal de abatir costos. Deberá presentar a la gerencia  
de ventas de autos nuevos un reporte semanal en el cual  
desglosará los vehículos adquiridos, los costos de com -  
pra y reacondicionamiento de los mismos. los precios de  
venta y la utilidad bruta obtenida. Al final de cada  
mes deberá entregar a la misma gerencia un concentrado  
de estos reportes indicando la utilidad bruta departa -  
mental en el mes.

#### b) Secretaria Facturista

Es la encargada de efectuar todo el trabajo de mecanogra -  
fía y archivo del departamento, deberá mecanografiar el  
pedido, elaborar la factura correspondiente, abrir y archi  
var los expedientes de cada cliente.

Otra de sus funciones consiste en permanecer en constante  
comunicación con los clientes a efecto de informarles el

estado que guardan los trámites de sus documentos en el Registro Federal de Automóviles y en la Dirección de Tránsito.

c) Reacondicionadores.

Los reacondicionadores de autos usados son dos, un hojalatero y pintor y un mecánico general.

Son los encargados de reparar los defectos de los autos tomados a cambio para aumentar el precio de venta. Por lo general las reparaciones que efectúan son sencillas, puesto que las reparaciones complicadas se envían a otros talleres por razón de costos hora/hombre. Diariamente se turnan para lavar los autos en exhibición.

d) Métodos de Operación

Una vez que el gerente del departamento ha valuado el carro que esta recibiendo y puesto de acuerdo con el cliente respecto al precio, le son solicitados a este último, todos los documentos que amparan la legítima propiedad del vehículo, como son: factura, tarjeta de circulación, certificado del Registro Federal de Automóviles y los recibos y calcomanías correspondientes a los pagos de tenencia.

En el supuesto caso de que alguno de estos documentos, con excepción de la factura, no sean entregados, se le cobrará

al cliente el valor de los documentos ya sea descontándosele en el momento de hacer el avalúo del carro, o bien que el cliente efectúe el pago en efectivo ingresándolo en caja haciendo la anotación en el recibo correspondiente del concepto por el cual se está recibiendo el dinero.

Una vez que el gerente tiene todos los documentos en su poder comunica al departamento de autos nuevos la cantidad que deberá aplicar a cuenta en la venta de la unidad nueva.

Puede también darse el caso de que el cliente desee recibir el pago en efectivo y posteriormente efectuar el pago de su vehículo nuevo; en esta circunstancia el gerente de autos usados deberá solicitar por escrito al departamento de contabilidad la expedición del cheque.

Los documentos recibidos se envían al departamento de contabilidad para que les de entrada en libros.

Al efectuarse la venta del vehículo usado se elabora una factura propia de la agencia distribuidora y se solicitan al departamento de contabilidad todos los documentos con excepción de la factura, mismos que son entregados a un gestor particular a efecto de que tramite el cambio de

propietario del vehículo vendido.

Una vez realizado el trámite anterior se le entrega al cliente la documentación a su nombre y el expediente se envía a contabilidad para el registro de la venta.

## 1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.

Este departamento esta integrado a la gerencia de ventas, a quien reporta directamente y es responsable de la asignación de autos nuevos a los clientes de acuerdo a las características especificadas en los pedidos, así como también del acondicionamiento de los vehículos, de la facturación y la entrega de los mismos, además de llevar el control de inventarios de autos nuevos y usados.

Este departamento consta de un jefe departamental, dos secretarias, dos acondicionadores y dos encargados de almacén.

A continuación paso a describir las funciones de cada uno de sus elementos:

### a) Jefe de Administración de Ventas

1. Deberá conocer de todos los pedidos aprobados por la gerencia de ventas y verificar su correcta formulación a efecto de poder proporcionar al cliente lo que él desea y en las condiciones óptimas, para lo cual deberá

chechar en cada uno de los pedidos el tipo de vehículo, el color las condiciones de pago, la autorización del crédito, el costo de los accesorios adicionales, si es que se instalaran, y el valor total de la unidad. Una vez revisados estos datos, procederá de acuerdo a su record de existencia a asignar al cliente el inventario correspondiente y a programar la fecha de entrega, con lo cual dará instrucciones al almacén para que éste entregue a los acondicionadores el vehículo para su preparación final. Al mismo tiempo ordenará la facturación de dicho vehículo y la documentación que deberá firmar el cliente así como la expedición de los documentos a cargo del cliente cuando la operación haya sido pactada a crédito.

2. Deberá revisar personalmente todos los vehículos por entregar para estar seguro de que el cliente recibirá el producto en óptimas condiciones de funcionamiento y limpieza, así como de que dicho vehículo cumpla las características solicitadas por el cliente.
3. Es también función del jefe de administración de ventas llevar el control de existencias, para lo cual llevará un registro especial de movimientos de almacén así como



un libro en el cual se registren todos los vehículos nuevos adquiridos de la planta armadora anotando los datos de cada unidad como son: modelo, tipo, color, número de serie y número del Registro Federal de Automóviles. En este mismo libro se harán las anotaciones correspondientes una vez vendido el carro como son: fecha de venta precio de venta, nombre del cliente. número de la factura de venta y el número de inventario que le haya correspondido.

4. Deberá elaborar un reporte diario para la gerencia de ventas que contendrá los siguientes datos: existencias al día anterior por modelo, ventas del día por modelo, adquisiciones del día por modelo y existencia al cierre del día.
5. Mensualmente deberá pasar a la gerencia de ventas el resumen de estos reportes.
6. Como mencionamos en párrafos anteriores el jefe de administración de ventas debe llevar un control de inventarios para lo cual contará con un tarjetero que contendrá tantas tarjetas como vehículos en existencia se tengan, esto es que conforme se vayan adquiriendo nue-

vas unidades se irá abriendo una tarjeta con los datos de cada vehículo anotando claramente en número de inventario, el modelo, el color y los datos adicionales como son: acondicionado con accesorios, valor de los accesorios y precio total. Una vez vendido el carro esta tarjeta será sacada y pasará a formar parte del expediente abierto al cliente en el momento de la entrega.

Este sistema será combinado con un inventario físico que se levantará mensualmente y deberán concordar ambos.

b) Secretarias

Sus funciones consisten en lo siguiente:

1. Mecanografiar los pedidos para que sean firmados por el cliente.
2. Abrir un expediente por cada pedido.
3. Elaboración de la factura correspondiente.
4. Formulación de los documentos de crédito a cargo del cliente.
5. Registro de la venta en el libro de existencias tal y como se indicó anteriormente.

Una vez terminado el proceso de mecanografiado, enviarán dicho expediente al departamento de contabilidad con copia al departamento de crédito y cobranzas, en el caso de que la operación se haya pactado a largo plazo.

Finalmente, es función de las secretarias mecanografiar los reportes diarios y mensuales para ser entregados a la gerencia de ventas.

c) Encargados de Almacén

Las funciones de estas personas consisten primordialmente en:

Recepción de vehículos nuevos.

Revisión de los mismos.

Asignación de números de inventario y separación de acuerdo a las características de cada modelo.

Es también responsabilidad de los encargados de almacén mantener en buenas condiciones los vehículos entregados a su custodia, así como reportar cualquier daño o desperfecto observado a los mismos en el momento de la recepción o posteriormente a la misma, reportarán directamente al jefe de administración de ventas.

d) Acondicionadores

Es el personal encargado de preparar los carros que van a

ser entregados a los clientes, y su trabajo consiste principalmente en tres funciones:

1. Revisar el funcionamiento de todos los instrumentos del automóvil, así como los sistemas eléctrico y mecánico.
2. Instalación de los accesorios ordenados por el cliente.
3. Lavado y aseo general de los vehículos.

Este personal depende directamente del jefe de administración de ventas y es el responsable del buen funcionamiento y presentación de los vehículos al momento de entregarse a los compradores.

#### D. DEPARTAMENTO DE SERVICIO

Este departamento es el encargado del mantenimiento mecánico de los automóviles de los clientes y se encuentra dividido en mecánica general y hojalatería y pintura.

Por sus características como departamento productivo de la empresa, requiere constante supervisión y personal altamente capacitado, con objeto de un óptimo funcionamiento para mejor atención a los clientes y naturalmente mayores ingresos para el negocio.

El departamento se encuentra integrado por un gerente de servicio, un jefe de taller, cinco recepcionistas, veinticuatro mecánicos, un controlista, dos facturistas y una secretaria.

Este departamento por ser el más grande, en cuanto a personal se refiere, y por estar la mayoría de él sindicalizado, constituye el punto neurálgico de la empresa. amén de que también por ser el que más contacto tiene con los clientes después de la venta, y por lo delicadas que son sus relaciones con los clientes. A continuación se enunciarán las funciones de cada uno de los elementos de este departamento.

a) Gerente de Servicio

Por lo específico de este puesto se requiere una persona con un conocimiento completo de los productos de cuya marca sea concesionaria la agencia, habilidad para seleccionar, orientar y supervisar personal, saber atender a los clientes y organizar todas las operaciones del departamento de servicio de la agencia.

Las funciones del gerente de servicio son:

1. Organizar su departamento en base a estudios previos de tiempos y movimientos con el objeto de obtener el mayor rendimiento del tiempo trabajado por su personal.

2. Indicar al personal sus posiciones de trabajo.
3. Vigilar en lo personal la calidad del servicio que se está proporcionando a los clientes.
4. Mantener en lo posible una estrecha relación con la clientela, con el fin de brindarles confianza y buena atención.
5. Promover el desarrollo profesional de los trabajadores capacitándolos mediante pláticas que imparta él en lo personal, o bien mediante cursos fuera de la empresa.
6. Deberá motivar a su personal de recepción con el fin de alcanzar los objetivos de ventas fijados a su departamento por la gerencia general.
7. Semanalmente elaborará un reporte a la gerencia general informando el número de reparaciones efectuadas, el promedio de tiempo que cada vehículo permanece en el taller, el importe aproximado del costo de la mano de obra, tomando como base el costo hora/hombre.
8. Mensualmente deberá elaborar un concentrado de estos reportes y enviarlos a la gerencia general.
9. Una de las funciones de mayor importancia en el aspecto relación con la clientela es la de atender todas las

quejas y consultas que a él se le formulen.

b) Jefe de Taller

Este individuo es el responsable directo de la supervisión y control de calidad del trabajo realizado en el taller y sus funciones son las siguientes:

1. Supervisar que las reparaciones de los vehículos estén apegadas a las normas de calidad fijadas por la planta armadora.
2. Vigilar que las reparaciones se efectúen en el tiempo previsto y evitar retrasos.
3. Supervisar personalmente la reparación de cada uno de los vehículos en el taller.
4. Adiestrar personalmente a los mecánicos cuando tengan dificultades al efectuar alguna reparación.
5. Organizar la distribución de trabajo de acuerdo al volúmen del mismo para evitar cuellos de botella.

c) Recepcionistas

Son los encargados de recibir a los clientes a las puertas

del taller y de elaborar las ordenes de reparación de acuerdo a los deseos de los clientes y de acuerdo a las reparaciones requeridas por cada vehículo.

Las funciones de los recepcionistas son las siguientes:

1. Deberán recibir a los clientes con cortesía y prestancia.
2. Escuchar al cliente y atender sus peticiones en cuanto a servicio.
3. Probar personalmente el funcionamiento de los automóviles que se les entregan, para poder informar al cliente del tipo de reparación requerida por su vehículo y el costo de la misma.
4. Programar las reparaciones de sus clientes de acuerdo al volumen de trabajo pendiente y así lo harán saber a la clientela, indicándoles fecha y hora en que estará concluida la reparación.
5. Vigilar que los automóviles sean pasados a reparación en el orden en que fueron llegando al taller.
6. Deberán promover la venta de accesorios originales entre sus clientes.



7. Mantendrán informados a sus clientes en el caso de haber alguna demora en la reparación o alguna variación en el precio de la misma.
8. Se cerciorarán de que en el momento en que el cliente recoja su vehículo, este se encuentre perfectamente limpio.

d) Controlista

Las funciones del controlista son las siguientes:

1. Tomar el tiempo que dura cada vehículo en cada puesto de trabajo, para lo cual deberá checar la orden de reparación en el momento en el que el vehículo entra a la rampa y en el momento en el que sale de ella.
2. Deberá recibir de los mecánicos las solicitudes de piezas y turnarlas al departamento de refacciones.
3. Recibir del departamento de refacciones las piezas solicitadas y en tregarlas a los mecánicos.
4. Informar al jefe de taller de los retrasos considerables en los puestos de trabajo.
5. Una vez terminadas las reparaciones turnar las ordenes

de reparación a los facturistas, para que estos elaboren la factura correspondiente.

e) Facturistas

Son los encargados de elaborar las facturas de las reparaciones en base a la información proporcionada por el controlista y por el departamento de refacciones funcionando de la siguiente manera:

1. Reciben del controlista las ordenes de reparación, en las cuales han quedado anotados los tiempos utilizados en la misma.
2. Deberán calcular el importe de la mano de obra, tomando como base el tipo de reparación y el tiempo utilizado en ella, calculándolo en unidades de tiempo hora/hombre.
3. Solicitarán al departamento de refacciones el importe de las piezas utilizadas en la reparación y lo agregarán a la factura.
4. Efectuarán el cálculo de los impuestos sobre Ingresos Mercantiles y lo sumarán al cierre de la factura.
5. Una vez calculados los importes de mano de obra, refacciones, Impuestos Mercantiles, etc. procederán a elaborar la factura correspondiente.

6. Una vez elaborada la factura deberá turnarla a la caja para que sea cobrada al cliente a la entrega del carro.

### Mecánicos

Las funciones de los mecánicos, aunque les son comunes a todos, sufren ligeras variaciones, de acuerdo a su especialidad. pero como no son de gran consideración unicamente mencionaré las generales.

1. Inmediatamente que reciban un vehículo deberán llevar la orden de reparación al controlista para que les cheque la hora de entrada.
2. Deberán efectuar unicamente las reparaciones anotadas en la orden de reparación que se les proporcione.
3. En caso de ser necesaria alguna reparación adicional o estrictamente indispensable deberán comunicarlo al jefe de taller, y turnar la orden al controlista para que cierre el tiempo en tanto se decide que hacer.
4. En caso de tener alguna dificultad en la reparación de -berán acudir al jefe de taller.
5. Deberán mantener su lugar de trabajo lo más ordenado posible para evitar accidentes.

6. Inmediatamente después de haber terminado la reparación turnarán al controlista la orden respectiva para que les cheque el tiempo de salida.

g) Secretaria

Son funciones de la secretaria:

1. Efectuar los reportes semanales y mensuales que le indique el gerente de servicio.
2. Atender las llamadas telefónicas del departamento y turnarlas a quienes correspondan.
3. Llevar un archivo de clientes, por número de serie, de cada vehículo, a este archivo se le conoce como archivo colgante.
4. Deberá atender a los clientes y tomará sus recados en ausencia del gerente de servicio.

Hojalatería y Pintura

Dentro del departamento de servicio se encuentra hojalatería y pintura, que está integrado de la siguiente forma:

Un jefe de taller, un recepcionista, siete hojalateros, cua -

tro pintores y cuatro ayudantes o aprendices.

En vista de que las funciones del personal de hojalatería y pintura son idénticas a las mencionadas anteriormente en el departamento de servicio. no las volveremos a mencionar

#### h) Métodos de Operación

Una vez que el cliente llega al departamento de servicio es atendido por un recepcionista quien le informa las reparaciones que requiere su vehículo y el costo de las mismas, este recepcionista. una vez aceptadas las condiciones por el cliente, pondrá un número a cada carro para diferenciarlos y de inmediato anotará en un tablero especial dicho número en la columna de "espera". Este tablero contiene las siguientes columnas:

I. Espera

II. Mecánica General

III. Servicio y Lubricación

IV. Hojalatería y Pintura

V. Electricidad

VI. Prueba \*

VII. Terminado

\*Esta columna se utiliza unicamente cuando el vehículo es sacado del taller para ser probado en la calle.

El recepcionista deberá ir haciendo las anotaciones en cada columna, de acuerdo a la localización actual del vehículo.

Conforme van entrando los vehículos a las posiciones de trabajo se procede en la forma mencionada en las funciones de los mecánicos, controlista y facturistas.

En el archivo colgante, la secretaria guardará una copia de la orden de reparación y de la factura para tener antecedentes de las reparaciones efectuadas a los vehículos en caso de haber reclamaciones posteriores respecto a la garantía de fabricación otorgada por la planta armadora o bien por alguna reparación efectuada en el taller.

El archivo colgante esta ordenado de acuerdo a los números de serie de los vehículos y se va depurando anualmente por ser este el tiempo de vigencia de la garantía.

#### E. DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.

Este departamento es el encargado del almacenamiento y venta de refacciones y accesorios propios de los automóviles representados por la agencia, y la venta de dichas refacciones se hace por medio del taller de servicio, por mostrador y por promoción directa a clientes.

Se encuentra integrado este departamento por el siguiente personal:

Un gerente de refacciones un jefe de almacén, un encargado de kárdex, dos promotores, un contralista de ventas a taller y dos almacenistas.

Con el departamento de refacciones cerramos el triángulo de conservación de clientes ventas-servicio-refacciones. y depende del buen funcionamiento de este departamento el buen funcionamiento del departamento de servicio, puesto que si el stock de refacciones no se encuentra bien surtido las reparaciones sufrirían retrasos mientras se les conseguía y por tanto descendería el rendimiento del departamento de servicio y el de refacciones perdería utilidades también, o sea: habría pérdida por partida doble.

A continuación pasaremos a describir las funciones del personal que compone el departamento:

a) Gerente de Refacciones

Es el encargado del buen funcionamiento del departamento, para lo cual deberá tener amplios conocimientos en lo relacionado con inventarios, control de almacén y manejo de personal. siendo su departamento uno de los más productivos deberá tener un especial cuidado en

que se lleve un efectivo control de inventarios para no exponerse a quedar desprovisto de piezas, lo cual perjudica, como antes dije, a otros departamentos además del suyo.

Sus principales funciones son:

1. Vigilar que el inventario de refacciones se encuentre siempre dentro de los límites normales de existencia.
2. Estará pendiente de que las posiciones de almacén se encuentren debidamente ordenadas.
3. Deberá enviar mensualmente a la planta una requisición solicitando el envío de las refacciones necesarias para mantener su stock al día, tomando en consideración un promedio de 30 días que es el tiempo que tardan en recibirse las refacciones solicitadas.
4. Deberá preocuparse por dar un buen entrenamiento al personal de su departamento.
5. Cuando le sea notificado algún cambio en el precio de las refacciones lo deberá comunicar de inmediato a su personal.
6. Al recibir los envíos de refacciones solicitadas a la planta se cerciorará personalmente del buen estado de



las mismas y de que sean de las características y en la cantidad debidas.

7. Se encargará de motivar a todo su personal y en especial a los promotores por ser estos quienes salen a la calle a conseguir clientes.
8. Supervisará las relaciones con la clientela atendiendo las quejas y sugerencias que pongan a su consideración.
9. Reportará semanalmente a la gerencia general las ventas efectuadas y la utilidad bruta de las mismas, así como también reportará las adquisiciones y su costo.
10. Mensualmente enviará a la gerencia general un concentrado de los reportes mencionados en el punto anterior.
11. En general estará pendiente de la buena organización y desarrollo de su departamento.

b) Jefe de Almacén

El jefe de almacén como su nombre lo indica es el responsable del control de inventarios principalmente, pero también es el encargado de atender al público en las ventas por mostrador y sus funciones se mencionan a continuación:

1. Diariamente deberá revisar su almacén con objeto de

chechar el orden del mismo.

2. Atenderá los informes del encargado de kárdex y de los almacenistas en relación a las existencias y las reposiciones necesarias.
3. Mensualmente realizará un inventario en kárdex para cerciorarse de que el stock se encuentra actualizado.
4. Es el encargado de las ventas por mostrador auxiliado por los dos almacenistas.
5. Conjuntamente con el gerente de refacciones elaborará las requisiciones a la planta, así como también la revisión de las refacciones una vez que sean recibidas.
6. Auxiliará al gerente en la capacitación del personal.
7. Recibirá de los promotores los reportes de visitas efectuadas en el día, así como los pedidos levantados por ellos.
8. Deberá entregar a los promotores las refacciones solicitadas por los clientes de acuerdo a los pedidos que le fueron entregados el día anterior.
9. Estará en constante supervisión del orden y la limpieza de su almacén.

c) Encargado de Kárdex

La persona que ocupa este puesto es la responsable del registro de las entradas y salidas del almacén, así como también de la actualización de los costos de las refacciones. Sus funciones son las siguientes:

1. De acuerdo al catálogo de refacciones abrirá una tarjeta de almacén por cada tipo de pieza.
2. Basandose en las facturas enviadas por la planta anotará en dichas tarjetas las entradas al almacén, anotando el costo de adquisición.
3. Basandose en las facturas de ventas de refacciones anotará en sus tarjetas las salidas de almacén anotando el precio de venta.
4. Informará al jefe de almacén cuando alguna pieza haya llegado a su límite de reposición.
5. Mensualmente conciliará las entradas con las salidas para obtener su utilidad bruta, reportando al gerente del departamento el resultado arrojado por dicha conciliación.

d) Promotores

Estas personas son las encargadas de la labor de ventas directas a domicilio, con tal objeto salen a recorrer la zona o territorio de la distribuidora para detectar los talleres mecánicos y refaccionarias existentes y así promover su producto.

Sus principales funciones se mencionan a continuación:

1. Diariamente saldrán a visitar todos los talleres y refaccionarias que se encuentren dentro de la jurisdicción de la distribuidora ya sea en visitas de promoción o de mantenimiento.
2. Promoveran la venta de las refacciones y accesorios distribuidos por la agencia.
3. Levantarán los pedidos que los clientes les soliciten.
4. Diariamente elaborará un reporte de las visitas realizadas indicando los resultados obtenidos, entregandole al jefe de almacén el original de dicho reporte, conservando la copia ellos, para poder efectuar sus visitas de mantenimiento en las fechas que les hayan indicado los clientes.
5. Diariamente recogerán las refacciones solicitadas por

sus clientes para pasar a entregárselas.

e) Controlista de Ventas a Taller

Es el encargado de controlar el flujo de las refacciones solicitadas por el departamento de servicio, para las reparaciones de los automóviles y su función es la siguiente:

1. Recibirá del controlista de servicio los vales de piezas solicitados por los mecánicos.
2. Entregará a los almacenistas los vales para que éstos a su vez les surtan las refacciones solicitadas.
3. Hará entrega de las refacciones al controlista que le firmará una forma llamada requisición de materiales utilizados.
4. En las formas o requisiciones mencionadas en el punto anterior, anotará los importes de las piezas y enviará una copia de la requisición al encargado-kárdex, para que este último haga sus anotaciones.
5. Cuando los facturistas de servicio le soliciten el importe de las refacciones utilizadas, les entregará el original de la requisición de materiales utilizados.

6. Deberá cerciorarse de que entrega al departamento de servicio unicamente las piezas solicitadas mediante vale.

f) Almacenista

Son los responsables del orden del almacén, así como de la clasificación de piezas y del surtido en las ventas por mostrador y a taller.

Las funciones de los almacenistas son las siguientes:

1. Deberán mantener todas las piezas o refacciones en el lugar previsto para cada una de ellas, de acuerdo a sus características.
2. Deberán reportar al jefe de almacén los desperfectos o daños en las piezas recibidas de la planta que hayan pasado inadvertidas en la revisión inicial.
3. Deberán ordenar debidamente las piezas conforme se vayan recibiendo de la planta.
4. Auxiliarán al jefe de almacén en las ventas por mostrador.
5. Se cercionarán de los precios de las refacciones antes

de surtir las, para lo cual consultarán su lista de precios actualizada y en caso de existir alguna duda consultarán con el encargado de kárdex.

6. Mantendrán sus lugares de trabajo limpios y ordenados.

g) Métodos de Operación

Los métodos de operación del departamento de refacciones se basan principalmente en un efectivo control de inventarios el cual se lleva de dos formas:

I. El inventario en kárdex

II. El inventario físico.

El inventario en kárdex se elabora mensualmente y lo realiza el encargado de kárdex, bajo la supervisión directa del jefe del departamento, en tanto que el inventario físico se elabora semestralmente por requerir la colaboración de todos los miembros del departamento y en ocasiones el auxilio del personal de otros departamentos. El inventario físico se elabora bajo la supervisión del gerente administrativo.

La mayoría de las agencias distribuidoras de automóviles tienen contrato de exclusividad con la planta armadora respecto al surtido de refacciones y accesorios, esto es,

que todas las compras de este tipo unicamente podrán ser efectuadas a través de la planta, salvo compras de emergencia.

Al llegar al surtido de refacciones se revisa físicamente, en cuanto a cantidad y tipo, para posteriormente entregarse a los almacenistas, para su distribución dentro del almacén. Las facturas, una vez confrontadas con la revisión física son enviadas al departamento de contabilidad para su registro correspondiente, turnando simultáneamente una copia de dichas facturas al encargado de kárdex, para su control de almacén.

Al efectuarse la venta de alguna refacción, ya sea por mostrador o por taller, se elabora una factura, en el primer caso o una requisición de materiales utilizados, en el segundo, anotando en ambos el número de catálogo de la pieza, el nombre de la pieza y el precio de venta. En el caso de la factura por venta de mostrador, dicha factura es pasada a la caja para su cobro y en el caso de la venta por taller la requisición de materiales utilizados es anexado a la factura de servicio y el importe de las refacciones agregado a dicha factura. En ambos casos una copia de estas formas es pasada al encargado de kárdex para su registro.



Mensualmente se efectua el inventario en kárdex y se obtiene la utilidad bruta para reportarla a la gerencia general.

## F. GERENCIA DE ADMINISTRACION

a. La gerencia de administración se encuentra integrada por un gerente administrativo, el cual delega parte de sus funciones a los departamentos que forman parte integrante de dicha gerencia.

I. Departamento de Contabilidad

II. Departamento de Crédito y Cobranzas.

El gerente administrativo como su nombre lo menciona, es el encargado de coordinar el esfuerzo del personal con el objeto de obtener el mejor rendimiento del mismo, así como también de controlar el área financiera de la empresa. Desde luego que el trabajo en este aspecto es demasiado, por tanto, debe ser auxiliado por dos departamentos, los cuales ya fueron mencionados, para obtener un índice de eficiencia óptima.

A continuación mencionaré las principales responsabilidades del gerente administrativo:

1. Implantar los controles y procedimientos necesarios que permitan vigilar, en el aspecto financiero y administrativo contable, la buena marcha de la agencia, lo cual implica entre otros aspectos, la implantación de políticas para el otorgamiento de crédito a clientes, procedimientos de cobranzas, control de compras, salvaguarda de existencias, control y pagos al personal, cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales, etc.
2. Mantener control efectivo sobre los ingresos y vigilar que los egresos se realicen bajo un sistema planificado que no lesione la situación financiera de la empresa.
3. Mantendrá debidamente informado al gerente general y a los gerentes departamentales, de las condiciones financieras de la empresa, y los resultados de operaciones de la misma.
4. Es el encargado del buen manejo de las líneas de crédito otorgadas a la empresa, para lo cual realizará los descuentos de documentos que considere necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
5. Mensualmente elaborará un estado financiero comparati-

vo con el mes inmediato anterior, para ser presentado a la gerencia general.

6. Tramitará oportunamente el rescate de documentos descontados para ser cobrados a los clientes.

7. Deberá vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos implantados, debiendo corregir de inmediato todo aquello que esté afectando la buena operación de los departamentos.

8. Coordinar las secciones de documentos por cobrar y cuenta abierta.

b) Asistente a la Gerencia Administrativa

El asistente de la gerencia administrativa no tiene funciones fijas o rutinarias que pudiésemos mencionar puesto que auxilia al gerente administrativo en todo aquello que este le solicite, sin embargo a manera enunciativa diré que auxilia al gerente en la formulación de estados financieros, revisión de los listados de contabilidad, correspondencia, vigencia de créditos formulación de pago de impuestos, etc., este puesto por lo general es confiado a un contador privado o a un estudiante avanzado de contabilidad o de administración.

## G. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Se encuentra integrado por un contador general, un auxiliar de ingresos, un auxiliar de costos, una cajera y un operador de máquina de contabilidad. Las funciones de este departamento se circunscriben más que nada al registro histórico de las operaciones de la empresa y las funciones de su personal son las siguientes:

### a) Contador General

Es el responsable de mantener al día los registros contables de la empresa, lo cual implica tanto los libros principales autorizados, como los registros auxiliares necesarios para un adecuado control.

Entre las funciones del contador general se encuentran las siguientes:

- I. Solicitar a los departamentos de ventas, servicio y refacciones los comprobantes de sus operaciones en el día anterior, para proceder al registro de las mismas.
2. Llevar personalmente los libros de contabilidad no permitiendo que nadie los opere.
3. Controlar el efectivo en caja y bancos, por lo cual

manejará las chequeras de la empresa, pero no podrá firmar cheques.

4. Revisará las facturas por pagar y programará la liquidación de las mismas.
5. Revisará las pólizas de diario, de ingresos y de egresos antes de pasarlas al operador de la máquina de contabilidad.
6. Diariamente realizará el corte de caja y efectuará arqueos por sorpresa al fondo de caja chica.
7. Preparará la información necesaria para la elaboración del estado financiero mensual
8. Revisará la nómina elaborada por el departamento de personal antes de expedir el cheque correspondiente.
9. Diariamente elaborará un reporte de bancos, el cual contendrá los movimientos del día anterior y el saldo final del día anterior, este reporte lo turnará al Gerente Administrativo con copia a la gerencia general.
10. En general conocerá de todas las operaciones que afecten en modo alguno el estado financiero de la empresa.

b) Auxiliar de Ingresos

Es el encargado de elaborar las pólizas de ingresos de acuerdo a la información que le proporcionen todos los departamentos de la empresa.

Sus funciones principales son:

1. Registrar las operaciones de los departamentos de ventas, servicio y refacciones, mediante las copias de las facturas que les serán entregados por caja.
2. Solicitar al departamento de crédito y cobranzas el reporte diario de cobros para abonarlos a las cuentas de los clientes.
3. Presentar al contador general todas las pólizas elaboradas para su revisión y aprobación.

c) Auxiliar de Costos

Está encargado del registro y desglose de las operaciones del departamento de ventas exclusivamente, para lo cual procederá de la siguiente manera:

I. Precio de Venta

II. Precio de Compra

### III. Accesorios

IV. Intereses cobrados por anticipado

V. Descuentos concedidos

VI. Impuestos sobre Ingresos Mercantiles.

Estas operaciones las registrará mediante póliza de diario y las turnará al contador general para su revisión y aprobación.

#### d) Cajera

Es la encargada de la recepción de los pagos hechos por cualquier concepto, siendo los más comunes por venta de unidades, servicio y refacciones.

Sus funciones son:

1. Revisar que las facturas estén correctamente sumadas.
2. Separar las facturas de contado de las de crédito.
3. Cuando se presenta el cliente a pagar su factura, le deberá informar el importe total de la misma y los conceptos que la forman.
4. Deberá marcar en la caja registradora la cantidad total de la factura desglosada según los conceptos que

indique la misma, para lo cual la caja registradora deberá contar con teclas para diferentes claves.

5. Separará las copias del original de la factura entregando el original al cliente y conservando las copias para confrontarlas con el corte de caja.
6. Las facturas de crédito deberán ser marcadas en caja con la clave correspondiente.
7. Las facturas de crédito serán relacionadas por escrito indicando número de factura, nombre del cliente e importe para ser turnadas al departamento de crédito y cobranzas.
8. Las copias de las facturas de crédito serán enviadas, con una copia de la relación, así como las copias de la factura de contado, al auxiliar de ingresos para que las registre en la póliza correspondiente.
9. La cajera será la encargada del manejo de la caja chica con cuyo fondo efectuará el pago de gastos menores, previa autorización del gerente administrativo y del jefe de departamento a que se refiere el gasto.
10. Diariamente efectuará una relación de los gastos por caja chica y la entregará junto con los comprobantes



respectivos al contador general, para que le sean reembolsados los gastos efectuados.

11. Diariamente al concluir las labores, realizará en compañía del contador general su corte de caja, el cual será confrontado con la tira sumadora de la caja registradora y las copias de las facturas pagadas durante el día.

f) Operador de Máquina de Contabilidad

La función del operador de máquina de contabilidad será el vaciado de las pólizas del día a los auxiliares de mayor correspondientes y a fin de mes elaborar la balanza respectiva.

H. DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Es el encargado de la autorización y recuperación de los créditos otorgados por la agencia a sus clientes y es responsable directo de las operaciones a largo plazo, puesto que del buen desempeño del personal de crédito depende la mayor o menor carga de trabajo del personal de cobranzas.

Este departamento se encuentra dividido en dos secciones que

son:

I. Documentos por cobrar

II. Cuenta Abierta

La sección de cuentas por cobrar se encarga de la autorización y recuperación de créditos a plazos mayores de treinta días y los cuales son amparados por títulos de crédito, los cuales en la generalidad de los casos consisten en series de pagarés.

La sección de cuenta abierta autoriza y recupera todos aquellos créditos otorgados a un plazo no mayor de treinta días, lo que viene a consistir en un "contado comercial", en este caso los créditos no son documentados sino que solo se otorgan a clientes a los que se les haya concedido una línea de crédito.

Ambas secciones están encabezadas por un jefe de sección, quienes reportan directamente al gerente de administración, quien es el encargado de la coordinación del departamento.

A continuación mencionaré la organización y funciones de cada una de las secciones:

1. Sección de Documentos por Cobrar

Como se explicó anteriormente, se encarga de todos los

./.

créditos documentados. Por lo general estas operaciones provienen de ventas de automóviles nuevos y usados, siendo los plazos más comunes a 12 y 24 meses, aunque esporádicamente otorgan créditos a 30 ó más días.

Esta sección se encuentra integrada por un jefe de sección de documentos por cobrar, un auxiliar de crédito, un auxiliar de cobranzas, una secretaria y cuatro cobradores.

Pasaré a describir las funciones del personal y posteriormente mencionaré los métodos de operación.

a) Jefe de Documentos por Cobrar

1. Recibirá del departamento de ventas todas las solicitudes de crédito para su investigación.
2. Turnará al auxiliar de crédito las solicitudes, para su verificación de referencias.
3. Basándose en los resultados de la investigación de la solicitud de crédito, la evaluará y aprobará o rechazará según sea el caso.
4. Comunicará al departamento de ventas los resultados de las investigaciones de crédito.

5. Supervisará que el archivo de clientes se encuentre ordenado alfabéticamente y vigilará su actualización.
6. Controlará la cartera de clientes por medio de su auxiliar de cobranzas.
7. Diariamente estará al tanto de la documentación que se elabora en el departamento de ventas y al recibirla la revisará personalmente.
8. Estará pendiente de las cuentas que se venzan y se pondrá en contacto con los clientes para solicitarles el pago de sus documentos vencidos.
9. Gestionará personalmente por vía telefónica, o visitas a domicilio, a los clientes que tengan dos o más documentos vencidos.
10. No permitirá que su cartera presente un promedio mayor del 10% de vencimiento a más de 90 días.
11. Turnará a los abogados de la empresa las cuentas que presenten vencimientos a más de 90 días, o bien aquellas que aunque no tengan 90 días se pueda prever su difícil recuperación.
12. Reportará al gerente administrativo diariamente la

cantidad cobrada el día anterior y el cobro probable del día.

13. Solicitará a la gerencia administrativa el rescate de documentos a cargo de clientes y descontados en bancos, un mes antes del vencimiento de los mismos.
14. Hará del conocimiento del gerente administrativo sus observaciones y propuestas para mejorar o añadir a las políticas de la sección.

b) Auxiliar de Crédito

Es el encargado de la revisión e investigación de las solicitudes de crédito y de su experiencia y buen desempeño de su trabajo depende la confiabilidad en la recuperación de los créditos.

Sus funciones consisten en las siguientes:

1. Revisar que las solicitudes de crédito estén perfectamente requisitadas y en caso contrario devolverlas al departamento de ventas para su corrección.
2. Registrar las solicitudes de crédito en la libreta especial y anotar en ella la fecha de aprobación o rechazo y la razón de este último.

3. Verificará telefónicamente o por escrito las referencias proporcionadas por el cliente.
4. Recurrirá a fuentes de información tales como el archivo de crédito de la Cámara de Comercio de la localidad boletín judicial, etc., para obtener en lo más posible información no proporcionada por los clientes.
5. Turnará a algún investigador independiente las referencias que deban ser verificadas por medio de visita o fuera de la ciudad.
6. Una vez recopilada toda la información, la turnará al jefe de sección, para su evaluación y decisión.

c) Auxiliar de Cobranzas

Es el encargado de la programación de los cobros y la vigilancia de la cartera de clientes y debe también hacer gestiones de cobranza con tal de mantener un bajo índice de cobranza vencida.

Sus funciones son principalmente:

1. Recibirá del jefe de sección todos los documentos a cargo de clientes y los programará para su cobro de acuerdo a las fechas de vencimiento.

2. Relacionará los documentos que se mandarán a descuento en los bancos o financieras.
3. Preparará la cobranza a gestionar el día siguiente y la entregará a la secretaría, para que la relacione.
4. Entregará a los cobradores sus relaciones de cobranza y recibirá de ellos la cobranza del día.
5. Depositará en caja la cobranza del día y preparará los documentos no cobrados para gestionar su cobro nuevamente en las fechas indicadas por los clientes.
6. Gestionará personalmente la cobranza que no haya sido cubierta por los clientes en su oportunidad, utilizando la vía telefónica.
7. Informará al jefe de sección cuáles son las cuentas más atrasadas para que este último tome las precauciones necesarias.
8. Atenderá a los clientes que se presenten a pagar sus documentos a la agencia.

d) Secretaria

La Secretaria de documentos por cobrar se encargará de

las labores inherentes a su puesto, como son:

1. Mecnografiar las relaciones de cobranzas que se entregarán a los cobradores.
2. Archivar los expedientes en el archivo de clientes y mantenerlo actualizado y ordenado.
3. Atenderá las llamadas telefónicas de clientes y tratará de satisfacer sus consultas.
4. Auxiliará al encargado de cobranza atendiendo a los clientes que se presenten a pagar a la agencia.
5. Ayudará al personal en las labores administrativas que se le soliciten.

e) Cobradores

Los cobradores son los encargados de visitar mensualmente a los clientes, con el fin de hacer efectivos los documentos firmados por estos y depende de su constancia y agresividad que los clientes sean puntuales.

Sus funciones principales son:

1. Recibir las relaciones de cobranza y cerciorarse que los documentos que se les están entregando son los



mismos que se relacionaron.

2. Visitar a los clientes para cobrar los documentos que les fueron entregados.
3. Entregar al auxiliar de cobranzas las cantidades cobradas en el día y los documentos que no fueron pagados.
4. Indicar al auxiliar de cobranzas las fechas de nueva gestión de los documentos no cobrados.
5. Anotar en la relación de cobranza los motivos por los que no fueron pagados los documentos.

f) Métodos de Operación

Al recibir las solicitudes de crédito son revisadas y registradas en una libreta y se procederá a su investigación mediante llamadas telefónicas, formularios impresos, por correo y visitas personales. Frecuentemente se utilizan los servicios de un investigador particular para efectuar visitas personales en lugares alejados o cuando el volúmen de trabajo así lo amerita.

Una vez investigadas las referencias se procede a la evaluación de los resultados y en caso de no ser satisfactorios o no llenar los requisitos necesarios se podrán solicitar nuevas referencias o bien un aval lo suficientemen -

te solvente como para garantizar el monto de la operación.

En caso de ser negativa la información aportada la solicitud será rechazada.

Una vez autorizado el crédito se le informará al departamento de ventas para que siga adelante en la operación.

Al recibir del departamento de ventas los documentos que amparan el adeudo del cliente, éstos son revisados, para ver que se encuentren debidamente firmados por el cliente y el aval, separándose por fechas de vencimiento y se pasan a la gerencia administrativa para que se les guarde en las cajas de seguridad o bien, para que se les descuenten en las líneas de crédito obtenidas.

Conforme se van sucediendo los vencimientos se envían los documentos al cobro en la forma descrita con anterioridad y en caso de no ser pagados por el cliente a la exhibición se devuelve al auxiliar de cobranzas para que él gestione el cobro por la vía telefónica, telegráfica, o la que sea más adecuada de acuerdo a las circunstancias.

El límite máximo de cartera vencida a más de 90 días es el 10% del total de cartera y en el caso de llegar a ese

vencimiento de inmediato se gestionará judicialmente el cobro.

La cobranza efectuada en el día se depositará en caja con una copia del recibo de pago de cada cliente para que le sea acreditado en su cuenta.

Mensualmente se preparará un reporte indicando el estado de la cartera desglosando dicha cartera en razón a la antigüedad de saldos.

## II. Sección de Cuenta Abierta.

La Sección de cuenta abierta se encarga de la autorización y recuperación de créditos sin documentar concedidos a Dependencias Gubernamentales, flotilleros y mayoristas.

Esta sección concede créditos en venta de autos nuevos y usados, servicio y refacciones, y como no trabaja con títulos de crédito debe estar en constante vigilancia de sus cuentas puesto que una cuenta que se demora en ser cobrada puede ser considerada poco menos que incobrable.

La sección de cuenta abierta la constituyen un jefe de cuenta abierta, una secretaria y dos cobradores.

Aunque el volúmen de trabajo es considerablemente menor

que el de documentos por cobrar. la supervisión y el control de la cartera debe ser mayor por los riesgos específicos de este tipo de créditos.

Las funciones del personal que integran esta sección, son las siguientes:

a) Jefe de Cuenta Abierta

Es el responsable de mantener el departamento dentro de las políticas fijadas y debe ser sumamente experimentado y agresivo para poder mantener su cartera dentro de los límites aceptables de vencimiento. puesto que en esta sección un crédito con un vencimiento de 60 días o más y que no haya sido concedido a gobierno puede convertirse fácilmente en irrecuperable.

Las funciones del jefe de cuenta abierta son las siguientes:

1. Investigar las solicitudes de líneas de crédito presentada a él por los departamentos de ventas, servicio y refacciones.
2. De acuerdo a la investigación, autorizar o rechazar las solicitudes; (en caso de rechazo no podrán ser recon

sideradas), fijando el límite máximo del crédito disponible, el cual no podrá ser mayor de \$25,000.00 en servicio y refacciones, y tratándose de vehículos el límite de crédito, será de acuerdo a una investigación de la capacidad de pago de la empresa solicitante, para lo cual se le solicitarán sus estados financieros de dos años atrás, para poder hacer una comparación de los mismos.

3. Diariamente deberá revisar su cartera de clientes y ver cuales son las cuentas que están por vencer.
4. Avisar telefónicamente a los clientes el próximo vencimiento de sus facturas para que tengan preparado el pago de las mismas.
5. Las facturas autorizadas a crédito le serán entregadas, mediante relación, por la caja y de inmediato las enviará a revisión.
6. Gestionará personalmente las cuentas que tengan seis días de vencimiento o más.
7. Separará personalmente las cuentas que mandará a cobro.
8. Deberá recibir personalmente del cobrador la cobranza efectuada y tomar nota de los documentos no pagados.

9. Turnará a los abogados de la empresa todas aquellas cuentas que tengan más de sesenta días de vencimiento.
10. Diariamente reportará al gerente administrativo la cobranza efectuada.

b) secretaria

La podemos considerar como el "brazo derecho" del jefe de cuenta abierta, puesto que aparte de auxiliarse en las labores de tipo administrativo viene a ser su auxiliar de cobranzas.

Sus principales funciones son:

1. Recordar a los clientes telefónicamente los próximos vencimientos de sus pagos.
2. Relacionar los documentos que salen a cobro.
3. Mantener ordenado el archivo de documentos de acuerdo a las fechas de vencimiento de los mismos.
4. Elaborar los reportes mensuales y todos los trabajos de tipo administrativo que solicite el jefe de cuenta abierta.

c) Cobradores

Son los encargados de visitar a los clientes con el objeto

de requerirles el pago de las facturas a cargo de ellos y sus funciones son las siguientes:

1. Recibirán directamente del jefe de cuenta abierta los documentos a cobro y revisión del día.
2. Visitarán a los clientes y recabarán los contrarrecibos correspondientes a los documentos presentados a revisión.
3. Gestionarán por los medios normales el cobro de las cuentas que les hayan sido entregadas para tal fin.
4. Reportarán al jefe de cuenta abierta cualquier observación que les haga suponer que el cliente cambiará de domicilio, como puede ser el hecho de ver que saquen mobiliario o que las oficinas cuentan con menos mobiliario que otras veces, etc.
5. Entregarán al jefe de cuenta abierta la cobranza obtenida en el día y los documentos que no hayan sido pagados, así como los contrarrecibos que amparan las facturas enviadas a revisión.

d) Métodos de Operación

Al recibir las solicitudes de "crédito en cuenta abierta"

se procederá a la investigación de las mismas. En todos los casos la investigación se realizará en combinación con un investigador particular que dará cuenta del aspecto de la empresa solicitante y de los datos anotados en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Por razones obvias nunca se otorgará este tipo de crédito a particulares que no estén establecidos como comerciantes y cuya antigüedad en el domicilio sea menor de dos años.

La línea de crédito será fijada en atención al tamaño y giro de la empresa solicitante, pero como se dijo antes, salvo raras excepciones, no podrá ser mayor de \$25 000.00 en el renglón de servicio y refacciones.

Una vez otorgada la línea de crédito se le notificará al departamento solicitante, quien tiene la obligación de requerir nuevamente autorización antes de surtir cualquier pedido con objeto de que no sea rebasado el límite de crédito autorizado.

Inmediatamente después de recibir las facturas, marcadas a crédito por la caja, serán enviados a revisión al cliente obteniendo el contrarrecibo correspondiente. Se podrán respetar los días de revisión y pago de los clientes siem-



pre y cuando esto no ocasione retrasos que puedan llegar a afectar nuestro plan de cobros.

Las ventas a gobierno y empresas descentralizadas se efectuarán siempre y cuando sean solicitadas por medio del pedido autorizado por la dirección de compras de la dependencia de que se trate.

El plazo máximo de crédito es de 30 días y se considerarán como normales hasta 40 días, pero rebasando este límite se deben de redoblar las gestiones de cobro.

Las facturas cuyo vencimiento haya alcanzado los 60 días deberán ser turnadas de inmediato al cuerpo de abogados para que tramite el cobro por las vías que procedan.

## I. DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Es el encargado del reclutamiento, selección y contratación del elemento humano que labora en la empresa, así como del manejo de salarios, prestaciones al personal, observación de políticas de personal, etc., está considerado a nivel staff dentro del organigrama de la empresa y se encuentra integrado por un jefe de personal, un auxiliar de nóminas y una secretaria y del buen funcionamiento

to de este departamento depende la cordialidad de las relaciones entre la empresa y sus empleados.

Las funciones del personal de este departamento son las siguientes:

a) Jefe de Personal

Es el responsable de la contratación del personal de la empresa, así como de todo lo concerniente a políticas, evaluación del personal, motivación y conservación del mismo, es un valioso auxiliar para la gerencia general y para los gerentes y jefes de departamentos, en lo que respecta a las formas de manejo del personal, sus principales funciones son:

1. Reclutamiento, selección y contratación del personal necesario de acuerdo a las características requeridas por el puesto a ocupar.
2. Intervenir como mediador entre los intereses de la empresa y los de sus empleados.
3. Deberá realizar, conjuntamente con los gerentes departamentales, las descripciones de puestos de cada área, así como el tabulador de sueldos para esos

puestos.

4. Revisará las listas de nómina semanales y quincenas verificando que no haya errores en el pago de sueldos y en las retenciones de impuestos y cuotas.
5. Realizará los trámites ante el IMSS y el Infonavit, para la inscripción de los trabajadores de la empresa.
6. Elaborará las manifestaciones de pago de los impuestos sobre Productos del Trabajo, cuotas obrero-patronales del IMSS, y las aportaciones al Infonavit.
7. Atenderá al personal en todas sus quejas y sugerencias.
8. Programará los periodos de vacaciones de los empleados.
9. Se encargará de entregar a la caja la nómina para el pago de sueldos.
10. Hará del conocimiento de la gerencia general sus observaciones y proposiciones para el mejoramiento de las relaciones obrero-patronales.

11. Promoverá actividades deportivas y culturales entre el personal.

b) Auxiliar de Nóminas

Es el encargado de la preparación de las nóminas semanales y quincenales del personal y sus funciones son las que se mencionan a continuación:

1. Relacionará a los empleados de cada departamento en atención al salario de cada uno de ellos.
2. Calculará el sueldo en base al salario diario multiplicado por los días trabajados.
3. Calculará los impuestos sobre Productos del Trabajo que se habrán de descontar al personal.
4. Calculará las cuotas obrero-patronales del IMSS.
5. Obtendrá el cálculo de las aportaciones al Infonavit.
6. Proporcionará al jefe del departamento la lista de nómina ya elaborada así como las manifestaciones al IMSS e Infonavit para su revisión y aprobación.

c) Secretaria

Es la encargada de las labores administrativas del de -

partamento y sus funciones son las siguientes:

1. Se encargará de mecanografiar las listas de nómina.
2. Preparará los sobres que contendrán los sueldos.
3. Mantendrá ordenado el archivo de personal.
4. En general realizará las labores que sean encomendadas por el jefe del departamento.

d) Métodos de Operación

El departamento de personal deberá contar con un archivo dividido en tres secciones:

- I. Personal actual
- II. Prospectos no contratados
- III. Personal que laboró en la empresa

Este archivo será de gran utilidad para el jefe del departamento como más adelante veremos.

Las operaciones del departamento se inician con el reclutamiento de prospectos para ocupar los puestos vacantes, en este punto nos es muy eficaz el archivo de prospectos pues nos ahorrará tiempo toda vez que antes de convocar aspirantes por medio de publicaciones, agen -

cias de colocaciones, etc., revisará el archivo para seleccionar los prospectos viables para ocupar los puestos.

En el caso de que no se pueda disponer de los prospectos de archivo se solicitarán aspirantes por los medios más comunes.

Los aspirantes deberán presentar solicitud por escrito acompañada por una fotografía reciente.

Se les entrevistará para evaluar inicialmente sus aptitudes en el tipo de trabajo requerido.

En este periodo se depurarán a los solicitantes, y los que hayan mostrado aptitudes serán citados a una nueva entrevista más profunda donde se les indicarán las especificaciones del puesto a cubrir y los beneficios a obtener en ese puesto, una vez que se ha seleccionado el prospecto se procederá a investigar su desempeño en trabajos anteriores y en caso de ser positiva la investigación se le someterá a un periodo de prueba de 28 días pasados los cuales, y siempre que haya sido satisfactorio su desempeño, causará planta definitiva.

En cuanto el aspirante es admitido en periodo de prueba

se le inscribirá en el IMSS, Infonavit, etc., y de inmediato iniciará la cotización respectiva.

El sueldo le será pagado quincenal o semanalmente de acuerdo al tipo de labores que desempeñe.

Se abrirá un expediente conteniendo todos los datos del empleado así como su solicitud y contrato y se archivará en la sección de personal actual.

El departamento de personal se encargará de vigilar la observancia de las políticas que sobre el particular sean implantadas y estará pendiente de las modificaciones hechas a las mismas.

Semestralmente aplicará cuestionarios para la calificación de méritos del personal y para poder determinar el desarrollo individual del elemento humano dentro de la empresa.

Se encargará del cálculo de las nóminas semanales y quincenales, así como el pago de comisiones a los vendedores.

Promoverá hasta donde le sea posible las buenas relaciones entre el personal, acudiendo a la implantación de actividades deportivas y culturales.

Se preocupará del desarrollo profesional del personal

mediante organización de conferencias, cursos de especialización, etc.

En general se preocupará de la administración del elemento humano de la empresa y del desarrollo y satisfacción del mismo.



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES GENERALES

Independientemente del tipo de empresa de que se trate y de su tamaño, la organización siempre está presente, y no obstante las variaciones que esta sufra, de una a otra empresa, su finalidad será siempre la misma:

"La unificación de los esfuerzos de cada uno de los individuos que componen la empresa, obteniendo como resultante un efecto total mayor que la suma de los componentes individuales y de lo cual resultará un mejor aprovechamiento de todos los recursos existentes encaminados a la realización de los objetivos estipulados"

Lo anterior implica lógicamente una correcta delimitación de funciones, indicando claramente las actividades que deberán ejecutarse, qué personas deben ejecutarlas, cuando deben ejecutarlas y donde deben ejecutarlas. Con esto se evita la duplicidad de funciones lo cual representaría un esfuerzo poco menos que estéril, sin embargo para que este esfuerzo florezca es imprescindible avalizar la política a seguir por el Gobierno Federal en el Decreto de la Racionalización de la Industria Automotriz, el cual plantea una revitalización de la industria para poderse desarrollar nuevamente y estabilizar los precios de los automóviles.

No importa cuan sencilla o complicada sea una actividad, ni

cuántos individuos intervengan en ella, la organización siempre se encuentra presente, correspondiendo a cada uno de nosotros hacer la mejor elección de la misma pero no olvidando que de ella dependerá el éxito o fracaso en la consecución del logro de los objetivos fijados.

## I. Problemática Actual del Sector Automotriz

A partir del primer Decreto para el Fomento de Industria Automotriz en 1962, se inició el proceso de desarrollo de esta rama que ha permitido establecer numerosas plantas y terminales productoras de automóviles, camiones y autobuses, distribuidoras de automóviles así como una importante industria nacional fabricante de autopartes.

Durante el sexenio pasado esta rama tuvo un crecimiento sustancial. Como consecuencia de un nuevo Decreto de Fomento y el auge que experimentó el mercado mexicano. El volumen de empleos, a su vez, se incrementó de 91 mil personas en 1977 a 160 mil en 1981, descendiendo a 130 mil en 1982, como consecuencia de la contracción del mercado.

Los logros alcanzados a la fecha son indudablemente importantes. Sin embargo, existen algunos problemas de origen y otros que fueron surgiendo a través del tiempo, que a la fecha, no han podido todavía superarse.

Los principales son los siguientes:

### 1. Déficit de Divisas

Tradicionalmente el sector automotriz ha sido deficitario en sus flujos de divisas y en particular en su balanza comercial. Ello ha llevado a las anteriores administraciones a establecer dentro de los Decretos diversas disposiciones tendientes a promover la sustitución de importaciones de partes y componentes y a impulsar las exportaciones.

El esquema más reciente de 1977, exige a las empresas tener un presupuesto de divisas equilibrado. En embargo, el crecimiento de la demanda de automóviles y ca-miones fue tan acelerado entre 1978 y 1981 y la industria estaba tan poco preparada para ese mercado en términos de capacidad instalada, que no solamente tuvieron que hacerse importaciones sin precedente de partes y componentes, sino que incluso hubo años en que tuvieron que importarse tractocamiones terminados. Por otro lado, las exportaciones no crecieron a los niveles esperados, tanto por la contracción de los mercados ex-tranjeros, como por la falta de competitividad de nues-tra producción.

En esas circunstancias, la balanza comercial de la rama se fue deteriorando cada vez más de tal manera que para

1981 el sector automotriz llegó a representar el 58 por ciento del déficit comercial total del país, lo que hizo inevitable tomar medidas drásticas para el año modelo 1982.

## 2. Insuficiente Incorporación de Partes Nacionales

A partir del primer Decreto de 1962, las distintas administraciones se esforzaron por promover la integración nacional de los vehículos, con el fin de que los automóviles y camiones, que anteriormente se ensamblaron en México, fueran incorporando un mayor valor agregado nacional, con partes y componentes fabricados en México.

Estos esfuerzos de sustitución de importaciones se vieron apoyados por un mercado creciente, así como por algunos logros importantes en la estandarización de algunas partes y componentes, que al ser utilizadas en común por varias empresas resultarán susceptibles de fabricarse en nuestro país.

El Decreto de 1977 exigió un grado mínimo de 50 por ciento de partes nacionales a las empresas automotrices. Ello dio lugar a mayores grados de integración nacional en los vehículos y, particularmente, a importantes in -

versiones en plantas productoras de motores, que no solamente están permitiendo abastecer el mercado interno, sino también exportar en forma significativa.

Sin embargo, puede decirse que el proceso de sustitución de importaciones se encuentra relativamente detenido y que todavía muchos componentes y, en particular las carrocerías de automóviles, siguen siendo de importación ya que, se argumenta, su fabricación no se justifica en nuestro país en razón de los bajos volúmenes de producción.

### 3. Precios Superiores a los Internacionales

Desde el inicio de la industria automotriz nacional, los precios de los vehículos terminados y de sus partes han sido, salvo algunas excepciones, considerablemente más elevados que los de esos mismos productos en el extranjero. Dependiendo del tipo de vehículos o de autoparte, el producto nacional ha llegado a ser de un 30 por ciento a un 100 por ciento más alto que su equivalente extranjero.

Esta falta de competitividad de la producción nacional, además de propiciar la importación ilegal particularmen

te en los estados fronterizos- lesiona el interés del consumidor nacional.

#### 4. Características de los Vehículos Producidos en México

Durante las últimas dos décadas la industria automotriz en nuestro país ha venido fabricando los vehículos de acuerdo con patrones de producción prevalecientes a nivel internacional. Ello debido a la interdependencia de los mercados de vehículos y de sus componentes. Sin embargo, existen ciertas necesidades específicas de transporte colectivo de pasajeros y mercancías que permanecen insatisfechas.

Los automóviles que se producen en el país, por lo general, no son los más convenientes en cuanto a tamaño, rendimiento de combustible y estandarización que requiere el país. Además, es frecuente su venta con accesorios superfluos, lo que redunda en precios más altos en perjuicio del consumidor.

#### 5. Elevados estímulos Fiscales

Las grandes inversiones de la industria automotriz fueron realizadas durante largo tiempo con el apoyo de

estímulos elevados que significaron un sacrificio fiscal también elevado. Si bien esta situación pudo haberse justificado en el pasado, en la actualidad se considera que existen instrumentos más efectivos y menos costosos que pueden propiciar los niveles deseables de inversión, empleo e integración nacional del sector.

### 8. Excesivo número de Líneas y Modelos

La razón de fondo por la cual no ha sido posible a la fecha alcanzar los objetivos de autosuficiencia en divisas, integración nacional, precios y calidad de vehículos hay que buscarla en la estructura misma de la industria.

Desde sus inicios, el desarrollo de este sector tuvo lugar a través de un excesivo número de empresas y de líneas de vehículos y modelos. El paso del insamble a la fabricación no condujo, desafortunadamente, a la racionalización de la producción, como ocurrió en otros países.

Por ello, a pesar de los notables logros en materia de estandarización de algunos componentes, no fue posible por lo general, obtener las economías de escala que son

fundamentales para alcanzar niveles internacionales de competitividad, que repercutan en beneficio del consumidor y nacional de las exportaciones.

El crecimiento del mercado nacional a través de los años no ayudó a superar este problema. Esto fue obvio en el periodo 1977-81. En 1977 las siete empresas fabricantes de automóviles tenían 15 líneas con 36 modelos diferentes; para 1981 fabricaban 19 líneas con 47 modelos distintos.

El problema de este patrón de producción es que ha conducido a que en una industria caracterizada por las economías de escala donde Japón, Estados Unidos y los principales países europeos producen entre 100 y 150 mil unidades en promedio por línea, México haya producido en 1981 en promedio 13 mil unidades por línea y este año vaya a producir menos de 7 mil con algunas empresas a niveles considerablemente inferiores por línea.

Frente a esta situación conviene destacar que en 1981 Brasil producía 45 mil unidades en promedio por línea -cifra que se acerca al nivel mínimo deseable para lograr economías de escala suficientes- y que otro país en desarrollo como Corea del Sur, fabrica más de 100



mil unidades por línea.

## II. Medidas Adoptadas en el Corto Plazo

Durante los últimos 18 meses se han adoptado diversas medidas dirigidas a superar algunos de los problemas antes señalados, limitando las importaciones de la industria e induciendo a las empresas a exportar. Durante 1983, por lo tanto, las empresas de las industrias automotriz terminal deberán registrar un equilibrio en su presupuesto de divisas.

Ello ha sido posible en buena medida por la contracción del mercado interno. Sin embargo, una vez que se inicie la recuperación de la demanda, los problemas de divisas volverían a presentarse a menos que se modifique la estructura del sector.

## III. Medidas para la Racionalización de la Industria Automotriz

Considerando la experiencia resumida antes se ha decidido adoptar las siguientes medidas que tienden a reorientar este sector industrial de acuerdo con las actuales circunstancias económicas y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

1. Transformar a la Industria Automotriz en un Sector Autosuficiente en Divisas. Para ello, las empresas de la industria terminal deberán general las divisas que requieren para todas sus importaciones y otros pagos al exterior.
2. Eliminar el esquema de subsidios que venía aplicándose a la industria automotriz.
3. Racionalizar la estructura de la industria, reduciendo en los próximos 4 años el número de líneas y modelos, con el fin de lograr por primera vez en el país la fabricación de vehículos a escalas internacionalmente competitivas.
4. Consolidar los avances logrados en la integración nacional de los vehículos, incrementando el grado mínimo de integración nacional en los automóviles en un 10% y en un 20% para camiones y autobuses.
5. Establecer políticas y mecanismos de precios orientados a que la calidad y el precio de los vehículos alcancen y mantengan niveles competitivos con los internacionales, procurando beneficiar al consumidor nacional y atender las necesidades de reinversión de la industria.

6. Prohibir la incorporación de motores de 8 cilindros en los automóviles a partir de noviembre de 1984 y en camiones comerciales (pick-up) a partir de noviembre de 1985.

7. Autorizar únicamente a empresas con mayoría de capital mexicano la fabricación de camiones pesados con motor a diesel.

#### IV. Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz

Estas medidas constituyen el meollo del Decreto sobre la racionalización de la Industria Automotriz que se publicó en el Diario Oficial de la Federación. Hemos considerado conveniente, dada la trascendencia del mismo para la industria automotriz y los consumidores, explicar, con la cooperación de los medios de comunicación, las razones para su expedición, así como sus principales disposiciones.

Por lo que toca a la balanza comercial, el Decreto establece un presupuesto de divisas mediante el cual a partir del año modelo 1984 las empresas fabricantes de automóviles deberán operar sobre la base de un equilibrio en su balanza de pagos, incluyendo a las empresas de la industria de autopartes que son proveedoras de equipo original.

Esta disposición incluye a las seis empresas fabricantes de automóviles y a los fabricantes de camiones y autobuses, así como alrededor de 270 empresas de autopartes las que, en conjunto, constituyen el grueso de la industria automotriz del país .

Excepcionalmente durante 1984 y 1985, las empresas terminales podrán compensar hasta un 20% de sus gastos de divisas con exportaciones de productos no automotrices, siempre que se trate de generación de exportaciones adicionales.

Por otra parte, el Decreto modifica la política fiscal aplicada al sector automotriz eliminando subsidios, como el otorgado a la importación de materia prima y componentes automotrices. En el mismo sentido se prohíbe la importación de vehículos nuevos a las franjas fronterizas y zonas libres y se busca racionalizar la importación y comercialización de vehículos usados y refacciones automotrices, a fin de sustituirlos por bienes fabricados en el país.

En cuanto a la reducción de líneas y modelos, la SECOFI. (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), previa opinión de la Comisión intersecretarial de la Industria Auto-

motriz, sólo podrá autorizar para el próximo año modelo 1984 la fabricación de hasta tres líneas de automóviles (una línea se define como los automóviles que tengan la misma plataforma delantera y carrocería básica e igual tren motriz), sin que la producción total de modelos sea superior a siete (modelo, son todas aquellas versiones de la carrocería básica 2, 3, 4 ó 5 puertas que se deriven de una misma línea).

Para los años modelos 1985 y 1986, sólo se producirán hasta dos líneas y cinco modelos. A partir de 1987 se podrá autorizar la producción de una sola línea de automóvil hasta con cinco modelos.

El Decreto permite la autorización de líneas y modelos adicionales a los anteriores, cuando se demuestre que la fabricación de estas nuevas líneas, además de ser autosuficiente en divisas, se exporte más del 50% de la producción o su equivalente en material de ensamble.

Lo anterior está basado en el hecho de que conforme a los pronósticos del mercado de automóvil en México para el resto de la década de los ochenta, no se justifica el mantener las líneas y modelos que actualmente existen. Se pretende que las empresas de la industria terminal aumen-

ten gradualmente sus volúmenes de producción por línea hasta alcanzar nivel de escala internacional. Para 1987 se prevé una demanda de automóviles de alrededor de 300 mil unidades, porque cada una de las seis empresas automotrices podrán estar produciendo 50 mil unidades (en medio), cantidad que ya está considerada competitiva a nivel internacional.

Ello permitirá estandarizar partes y componentes automotrices y obtener, en general, los beneficios que ofrecen las economías de escala, a fin de consolidar la integración alcanzada en la producción de vehículos e incrementarla mediante una sustitución eficiente de importaciones, fortaleciendo así a la industria nacional de autopartes.

Tomando en cuenta el nivel de integración nacional que a la fecha han logrado los distintos vehículos que se fabrican en México, el Decreto establece un incremento de 10 por ciento a dicho nivel en el caso de los automóviles y de un 20 por ciento promedio para las unidades de carga y transporte de personas. Los aumentos están estipulados de manera gradual, para que en 1987 los automóviles tengan un contenido nacional de 60 por ciento y los camiones, tractocamiones y autobuses integrales, un contenido de 80

a 90 por ciento, lo que hará posible fortalecer a la industria de autopartes que es de mayoría mexicana y contar con el tiempo suficiente para realizar las inversiones que se estimen necesarias.

Las escalas de producción que se pretenden lograr para el mercado interno, así como la posibilidad de fabricar vehículos para la exportación, permitirán que en el medio plazo los automóviles producidos en México alcancen y mantengan niveles de calidad y se acerquen paulatinamente en precios a los internacionales, de tal manera que se obtenga un beneficio real para el consumidor nacional.

Para propiciar el ahorro de energéticos, a partir del primero de noviembre de 1984 las empresas de la industria terminal deberán cumplir con la obligación ya establecida de no incorporar motores de gasolina de ocho cilindros en los automóviles y, a partir del primero de noviembre de 1985, se establece la obligación de no hacerlo en los camiones comerciales (pick-up) destinados al mercado nacional.

Es importante destacar que, a partir del primero de noviembre de 1985, no podrán incorporarse motores de gasolina en pesados destinados al mercado nacional. Por otra parte, únicamente empresas de capital mayoritariamente nacional

podrán fabricar estos vehículos con motor diesel.

Además de las medidas que ya hemos explicado, el Decreto contempla otras disposiciones que también vale la pena mencionar.

De la producción total de automóviles del año modelo 1984, un mínimo de 20 por ciento deberán ser unidades austeras. A partir del año modelo 1985, se establece un mínimo de 25 por ciento de unidades austeras respecto a la producción total de cada una de las empresas, con el propósito de que pueda identificarse un determinado modelo de automóvil con siderado como popular o austero en beneficio del público consumidor. Tales unidades serán vendidas por los distribuidores sin incorporarles ningún equipo opcional de lujo. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, será la que determine las piezas y equipo que se considerarán como opcionales de lujo, las cuales tendrán que ser de fabricación nacional.

Finalmente el Decreto, además de ratificar la existencia de la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz crea la Comisión Consultiva del Sector Automotriz. La primera de ellas es un organismo de carácter técnico en todo lo concerniente a la industria y comercio de vehículos y



sus componentes, así como respecto a la importación y exportación de dichos bienes. La integran los Subsecretarios de Hacienda y Crédito Público y de Inspección Fiscal de la SHCP y los de Comercio Exterior y Fomento Industrial de la SECOFI.

La segunda tiene como objeto promover, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, un sistema de planeación concertada entre la industria terminal, la de autopartes y los proveedores de materias primas, que permita llegar a compromisos mutos que favorezcan un desarrollo más equilibrado del sector; asimismo, establece un canal de comunicación permanente entre las autoridades y el sector empresarial.

Esta Comisión la integran los representantes de la industria terminal, de autopartes y de los distribuidores de vehículos, así como los funcionarios que se designe la Comisión Intersecretarial.

Por lo anteriormente expuesto, es de esperarse una pronta recuperación del sector automotriz, al integrarse en mayor porcentaje los subensambles de fabricación nacional a las unidades automotrices, abatiendo los costos y estandarizando precios. Es posible solo así aumentar las ventas y ge -

nerar empleos en beneficio de la industria y del país en general.

# I N D I C E

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

- A. Breve Exposición del Desarrollo del Mercado Automovilístico en México
- B. Satisfacción de la Demanda de Ventas y Servicio mediante el establecimiento de Agencias Concesionarias

## CAPITULO II

### ORGANIZACION GENERAL DE LA AGENCIA DISTRIBUIDORA

- A. Su Estructura Formal
- B. Vista de la Organización por Areas Departamentales.
- C. Comentarios

## CAPITULO III

### ANALISIS DE FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS DEPARTAMENTALES

- A. Departamento de Ventas de Autos Nuevos
- B. Departamento de Ventas de Autos Usados
- C. Departamento de Administración de Ventas
- D. Departamento de Servicio
- E. Departamento de Refacciones
- F. Gerencia de Administración
- G. Departamento de Contabilidad
- H. Departamento de Crédito y Cobranzas
- I. Departamento de Personal

CAPITULO IV

CONCLUSIONES GENERALES.

I N D I C E

BIBLIOGRAFIA.

## Bibliografía

Normas de Operación para Concesionarios  
Publicación de Volkswagen de México, S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos Administrativos y Contables  
Publicación de Volkswagen de México, S.A. de C.V.

Principios de Administración  
George R. Terry  
Ed. C.E.C.S.A.  
Caps. 12, 13, 14 15, 16 25, 30 y 31

Reporte Anual de Ventas 1975  
Publicación de Volkswagen de México, S.A. de C.V.

La Industria Automotriz Mexicana  
DIESEL Nacional, S.A. México 1962

Aspectos Fundamentales de la Fabricación y Distribución  
de Automóviles y Camiones en México  
Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles, A.C.  
México 1966

Estadística (publicación mensual)  
Asociación Mexicana de la Industria Automotriz  
México 1962 a 1976

Programa de Racionalización de la Industria Automotriz  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.