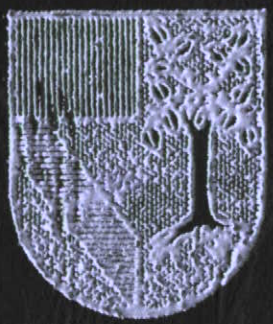


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

ASPECTOS FINANCIEROS Y COMERCIALES RELACIONADOS CON LA OPERACION DE UNA AGENCIA DISTRIBUIDORA DE AUTOMOVILES

FRANCISCO JOSE GUERRA BARUQUI

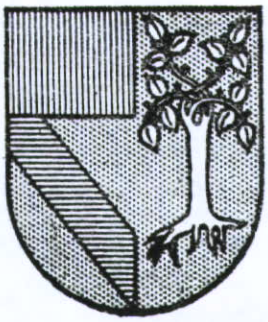
TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN ACUERDO NO. 81681 CON FECHA 17-XII-81.

ZAPOPAN, JAL. NOVIEMBRE DE 1994

49973

CLASIF: TE AF 1994 GUE
ADQUIS: 49973 ej. 1
FECHA: 20105103
DONATIVO DE
$ 84 h. ; 21 cm

1. Comisiones contraloras independientes-Finanzas.
2. Automóviles-Industria y comercio-México.
3. Tesis y disertaciones académicas.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

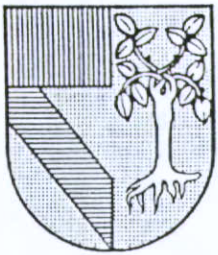
SEDE GUADALAJARA

ASPECTOS FINANCIEROS Y COMERCIALES RELACIONADOS CON LA OPERACION DE UNA AGENCIA DISTRIBUIDORA DE AUTOMOVILES

FRANCISCO JOSE GUERRA BARUQUI

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN ACUERDO NO. 81691 CON FECHA 17-XII-81.

ZAPOPAN, JAL. NOVIEMBRE DE 1994



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

ASPECTOS FINANCIEROS Y COMERCIALES RELACIONADOS CON LA OPERACION DE UNA AGENCIA DISTRIBUIDORA DE AUTOMOVILES

FRANCISCO JOSE GUERRA BARUQUI

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en Administración y Finanzas con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jal., Noviembre de 1994.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Francisco José Guerra Baruqui.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y - después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "Aspectos financieros y comerciales relacionados con la operación de una agencia distribuidora de automóviles", presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del - Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera
Presidente de la Comisión

Zapopna, Jal., a 28 de noviembre de 1994

Noviembre 21 de 1994

COMITA DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que el Señor Francisco José Guerra Baruqui, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: " Aspectos Financieros y Comerciales relacionados con la operación de una agencia distribuidora de automóviles", programa para el cual fui asignado como asesor de Tesis.

La elaboración del proyecto de Tesis mencionada ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera.

INDICE

INTRODUCCION 1

CAPITULO 1
ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO. 3

A.- Industria automotriz en México y su desarrollo

A.1. Introducción del automóvil en México 5

CAPITULO 2
ORGANIZACION, ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ. 13

A.1. Director General 13
A.2. Departamento de Crédito y Cobranzas 14
A.3. Gerencia de Ventas 16
A.4. Gerencia de Refacciones 17
A.5. Departamento de Servicio 18
A.6. Departamento de Contabilidad 19
A.7. Departamento de Sistemas Computacionales 25
A.8. Mesa de Control 26
A.9. Departamento de Recusos Humanos 31

CAPITULO 3
EXPOSICION DE NUEVAS ALTERNATIVAS Y ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO PARA UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ.

A.- Lineas de Crédito

A.1. Crédito Simple o en Cuenta Corriente 35
A.2. Descuento de Documentos 36
A.3. Préstamos Quirógrafarios o Préstamos Directos sin Garantías 37
A.4. Préstamos de Habilitación o Avío 38
A.5. Préstamos Refaccionarios 39
A.6. Crédito Comercial en Cuenta Corriente 41
A.7. Créditos Hipotecarios 42
A.8. Préstamo Hipotecario Industrial 43

A.9. Líneas Globales 44

B.- Arrendamiento 45

C.- Factoraje 49

CAPITULO 4
FINANCIAMIENTO A CLIENTES. 54
A.- Créditos Bancarios 54
B.- Arrendamiento 58
C.- Crédito de Casa 58
D.- El Autofinanciamiento 61
D.1. Algunos Antecedentes de Interés sobre "SICREA" 61
D.2. El Marco Legal en el que se Desarrolla el "SICREA" 63
D.3. Secretaría de Gobernación 63
D.4. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial 63
D.5. Procuraduría Federal del Consumidor 63
D.6. Banca SERFIN, Departamento Fiduciario 63
D.7. Estructura Administrativa de "SICREA" 64
D.8. El Producto de "SICREA" 64
D.9. Situación actual del sistema 67
D.10. Proyección del Crédito 67
D.11. Comportamiento a Mediano Plazo 68

CAPITULO 5
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE.
A.- Objetivos de Establecimiento de la Zona de Libre Comercio 71
B.- Marco Regulatorio 72
C.- Situación Actual del Mercado 73
D.- El Sector Automotriz en las Negociaciones del TLC 74
D.1. Período de Transición 75
D.2. Automóviles 75
D.3. Camiones Ligeros 75
D.4. Camiones Pesados, Tractocamiones y Autobuses 75

D.5. Autos Usados 76
D.6. Autopartes 76
E.- Valor Agregado Nacional 76
F.- Balanza de Divisas 77
G.- Reglas de Origen 77
H.- Reducción de Aranceles 78
I.- Inversión 78
J.- Impacto del TLC en el Sector Automotor 79
K.- Perspectivas 81

CONCLUSIONES 83

INTRODUCCION

Para el Licenciado en Administración y Finanzas cuyo desempeño profesional se da en una empresa distribuidora de autos, existe la necesidad de involucrarse en las diversas facetas de la operación de tal forma que sus conocimientos en la materia influyan para el mejor manejo de las actividades de la empresa.

Las diferentes funciones encaminadas a lograr los objetivos comerciales y financieros que la alta administración de la empresa se han establecido en el corto y largo plazo, requieren del manejo talentoso de parte del equipo administrativo, de tal forma que las operaciones se desenvuelvan en un clima de eficiencia y productividad que las circunstancias de competencia en el mercado automotriz nacional demandan.

A lo largo de las siguientes páginas se ha desarrollado un estudio encaminado a analizar las diferentes actividades que tienen que ver con la operación comercial y financiera de una empresa distribuidora de automóviles local, por medio del cual se pretende destacar los riesgos y oportunidades que ante la apertura comercial que se vive en nuestro país, sufre una empresa de este tipo.

El primer capítulo del trabajo que a continuación se ha desarrollado aborda lo relativo a la operación de la agencia, incorporando un análisis de la operación comercial en la que se distingue la evolución del mercado automotriz nacional.

El siguiente capítulo examina la función organizacional, describiendo las diferentes actividades que permitan a la empresa un desarrollo coordinado de sus operaciones en los diferentes campos de la administración.

En un tercer capítulo se analiza la labor que la empresa debe desempeñar para la consecución de recursos financieros, describiéndose las diversas alternativas

que en su momento, la empresa tiene a su alcance para satisfacer sus necesidades de recursos financieros.

Como parte importante de la etapa de competencia que actualmente se enfrenta en el mercado de automóviles nacional, las operaciones comerciales tendientes a facilitar a los clientes la adquisición de un vehículo, son descritas en detalle en un cuarto capítulo.

Finalmente la investigación concluye con un análisis de las expectativas que se abren en el sector automotriz nacional, ante la puesta en marcha de un Tratado de Libre Comercio norteamericano apartir de enero de mil novecientos noventa y tres.

Esperamos que el contenido del trabajo que aquí se presenta, permita a los lectores el poder involucrarse en lo que representa la operación de una agencia automotriz desde el punto de vista financiero y comercial.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO

La evolución de nuestra época ha traído consigo necesidades nuevas, y el hombre buscó el medio práctico para el traslado de un lugar a otro o para atender la urgencia del envío de mercancía para su cambio o venta. Nace así del ingenio humano el transporte. Aprovechando todos los recursos que la naturaleza puso a su alcance, se superó la tracción animal, llegando a la tracción mecánica, alcanzando a través de múltiples modificaciones el perfeccionamiento actual.

A la actual demanda de medios de transporte se ha respondido con una oferta perfectamente organizada de los mismos, sujeta, para mayor eficacia, a una serie de consideraciones prácticas. En primer término se toman en cuenta los recursos monetarios del usuario, el medio de locomoción elegido, los márgenes razonables de seguridad, etc.; en segundo término, supone el análisis de la naturaleza y cantidad de objetos a transportar, a la elección del vehículo adecuado, el cálculo de las distancias, determinación de la velocidad conveniente, prevención de los riesgos que deberán aceptarse, y la determinación de los costos de transporte.

Conviene hacer notar que en el presente se puede considerar el transporte como causa del desarrollo en general, provocando como consecuencia lógica un mayor desenvolvimiento en la actividad económica y al incrementarse el tráfico de los productos, simultáneamente crece la actividad general, traduciéndose en una ocupación mayor, y por ende, en una mejor distribución del ingreso y en un creciente número de consumidores.

Gracias al transporte quedan a disposición de las actividades productoras, las materias primas, los bienes de capital y la fuerza del trabajo y los consumidores pueden adquirir los artículos que requieran en el tiempo y lugar oportuno.

Ha sido inestimable la influencia que ha tenido en el trasporte, la industria automotriz, que surte el mercado con diversas clases de vehículos por ella producidos. Es por esto, que dados los trascendentes logros de la red distributiva acercando al consumidor final en toda la república, las mercancías, consideré de importancia realizar un estudio que contemple los principales aspectos administrativos, comerciales y principalmente financieros de este tipo de empresa, que actualmente emplea a más de 80,000 personas en toda la república mexicana.

A. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO Y SU DESARROLLO.

A.1. INTRODUCCION DEL AUTOMOVIL EN MEXICO.

En el año de 1908 se inicia en nuestro país la era del automóvil con la introducción de los primeros vehículos, los cuales alcanzan en le mercado precios elevados, debido a que la naciente industria produce un volumen reducido de unidades, condicionadas a la técnica incipiente de aquellos días, que aunada a las dificultades de importación ocasionadas por las escasas redes de comunicación, motivan necesariamente que la adquisición de los automóviles quedara restringida a los núcleos de población que obtienen elevados ingresos.

De 1908 a 1916 se internaron en le país doscientas quince unidades como promedio anual, la mayoría de ellas tenían como destino la ciudad de México. En el año de 1916, la Federación de Sindicatos declaró una huelga en el mes julio, ocasionando péridas cuantiosas principalmente en la industria eléctrica y en la de tranvías. Este conflicto favoreció el empleo del automóvil, y más aún si se considera la escasez de animales para tracción, que prevalecía en México a raíz del movimiento revolucionario de 1910.

La revolución señala una etapa de retroceso general en las actividades económicas del país; guerra intestina destruye la escasa viabilidad con que contaba México, e impide la inversión en obras públicas, particularmente de carreteras, este estancamiento trae como consecuencia la disminución de introducción de vehículos.

Simultáneamente que en México, en los Estados Unidos se desarrollaba aceleradamente la industria automotriz, el automóvil no se dedicaba

exclusivamente al transporte de pasajeros, sino que se habia ampliado y enfocado hacia una actividad económica más útil a la colectividad: la distribución de mercancías en el mercado interior, naciendo el autotransporte como instrumento de competencia del tradicional medio de comunicación; el ferrocarril.

Al terminar el movimiento armado de 1917, la demanda de vehículos en le país era de aproximadamente de seis mil unidades anuales, cifra que se sostiene, hasta el año de 1924. En 1925 se estima que las unidades en circulación alcanzan la cifra de cincuenta y cuatro mil vehículos entre automóviles y camiones; este año se considera fundamental en el desarrollo económico de México, señalando la primera etapa de esamblado de vehículos en el país. La demanda aproximada es de nueve mil vehículos anuales, constituyendo un volumen que hace atractivo el mercado y la ubicación de una planta armadora con el objeto de satisfacer tanto la demanda de unidades como la correspondiente a refacciones. Es la Ford Motor Company quien funda la primera planta ensambladora de automóviles en México con un capital social de $ 500,000.00 oro monedas nacional, iniciando sus actividades en 1926. En 1925, se construye la primera carrretera de asfalto entre México y Puebla, se crea la Comisión Nacional de Caminos que impulsa decididamente la construcción de carreteras, y se expide la Ley del Impuesto Especial al consumo de gasolina, cuyos ingresos se canalizan íntegramente desde esa época, a la construcción, rehabilitación y mantenimiento de carreteras.

El primer antecedente de fomento al ensamble de vehículos por parte del gobierno, se encuentra en el decreto de fecha 14 de octubre de 1925, que otorga a la Ford Motor Company de México, S.A. un tratamiento fiscal especial, que consiste en una reducción de un 50% de los impuestos de importación sobre los automóviles armados.

El 23 de junio de 1926, se expide un reglamento con espíritu de controlar a los importadores de piezas sueltas y materias primas destinadas a la construcción dentro del país, de automóviles y autocamiones. Dicho reglamento incluía dentro de la franquicia, tornillos remaches, telas de yute, pintura, etc.

El 28 de septiembre de 1926, se publica un nuevo reglamento que ejerce un mayor control administrativo y fiscal sobre la única planta ensambladora. Especifica por vez primera la incorporación voluntaria de partes nacionales, a petición de la empresa.

El siguiente decreto se emite hasta el 10 de junio de 1931. Dispone las nuevas medidas a que se deben sujetar las ensambladoras; entre ellas las más importantes son:

Cambio en las fracciones arancelarias por medio de las cuales se establecen impuestos diferenciales de importación para automóviles de pasajeros y camiones o unidades utilitarias, esto tiene el propósito de gravar en menor escala los camiones que los automóviles, con el objeto de que la traslación de impuestos al precio de los vehículos no recaiga en las actividades más necesarias para el desarrollo económico del país, como es el transporte de mercancía.

Lo anterior expresa la posición del gobierno respecto a los objetivos que pretende de la Industria Automotriz, estableciendo tres puntos fundamentales:

Fomento de plantas de armado y acabado de vehículos para pasaje y carga.

Abaratamiento de esas unidades como necesario para desarrollo vial del país.

Necesidad de utilizar partes nacionales en el ensamblado de los vehículos.

Por decreto del 22 de junio de 1936, se especifica claramente las fracciones arancelarias por donde pueden importarse las partes para montaje, suprimiendo

franquicias de gasolina y aceites lubricantes, como antecedente de la nacionalización de la Industria Petrolera.

En 1937 "General Motors de México, S.A. de C.V.", empieza a ensamblar automóviles y camiones, aborda la fabricación de muebles de acero, acumuladores, chasises, etc. Las marcas de sus vehículos fueron inicialmente: Opel, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac y los camiones GMC y Chevrolet.

En 1939, se establece la empresa "Fábricas Automex, S.A." ensamblando las marcas de vehículos: Chrysler, Dodge, Plymouth y DeSoto y los camiones: Dodge y Fargo.

En 1939 en Tlanepantla, Edo. de México, se forma la empresa "Armadora Automotriz, S.A.", ensamblando originalmente las marcas Nash, Studebaker y Willis.

Cuando sobreviene la Segunda Guerra Mundial, la Industria Automotriz estadounidense, cambia la estructura de su producción de civil a militar, interrumpiendo el ensamble de vehículos y aumentando la insuficiencia de refacciones en nuestro país, ocasionando alza de precios con motivo de la contracción de la oferta.

Este fenómeno trae como consecuencia la fabricación de partes automotrices que contribuyeron a solucionar los problemas ocasionados por la guerra, sirviendo como base al desarrollo actual de la industria auxiliar de partes automotrices.

En 1937, se forma "Automotriz O'Farrill, S.A." en Puebla, Pue., para ensamblar las marcas; Packard, Hillman y camiones MAC.

En 1941 "Automotriz de México, S.A." se establece en el Distrito Federal para ensamblar unidades de marcas Hudson y Renault.

En 1944 "International Harvester Company of México, S.A. de C.V." se instala en Saltillo, Coah., para ensamblar camiones de carga tipo liviano medio y pesado de la marca "International".

Hasta el año de 1948, la oferta y demanda nacional de automóviles y camiones se desarrollaron libremente a través de dos formas: vehículos armados en el país y vehículos armados en el extranjero; ambos con partes y equipos de procedencia importada. Interviene el Gobierno cuando la creciente demanda de vehículos armados fuera del país amenazaba en desplazar a las unidades armadas en México, controlando las importaciones favoreciendo a las empresas que con su esfuerzo generaban ingresos al país.

De 1949 a 1962, proliferan marcas, modelos y políticas de integración de la rama automotriz. El gobierno establece una nueva política automotriz, llevando a cabo una planeación económica más racional del ensamblado de vehículos. El 25 de agosto de 1951 se establecen cuotas obligatorias de armado para cada empresa que posteriormente fueron cuotas máximas. Estableció cuotas proporcionales de ensamblado, para unidades de transporte de mercancías, automóviles de pasajeros tanto de lujo como de bajo precio, las deducciones de precios en éstos alcanzó un 3%.

"Disel Nacional, S.A." se estableció en Irolo, Edo. de Hidalgo en 1951, para fabricar camiones DINA y automóviles FIAT.

La marca Datsun es introducida en el mercado mexicano en 1959, importando automóviles completos de Japón con el Datsun Bluebird con motor 1200 C.C.

Para 1960 se inicia el ensamble del Datsun Bluebird 1200 C.C; la mayor parte de las piezas son importadas de Japón.

El 11 de septiembre de 1961, se constituye la Sociedad Mercantil: "Nissan Mexicana, S.A. DE C.V." con capital social de $5´000,000.00 (Nissan 85% Marubeni 15%). Esta Sociedad se estableció como importadora y distribuidora.

Sin embargo, el gobierno mexicano siguió la política de la industrialización a través de la sustitución de las importaciones, escogiendo a la industria automotriz como la más estratégica para este fin y fue cuando se prohibió la importación de autos completos en su decreto de 1962.

Nissan Japón, adecuándose a las circunstancias, decidió quedarse en México para no perder su mercado, aún cuando este era pequeño. Fue entonces cuando Nissan comenzó a aparecer como exportador hacia el mercado internacional.

No obstante Nissan no era capaz de invertir la suficiente cantidad para establecer su propia planta de ensamble por lo que decidió adecuarse a los requerimientos del gobierno encargando a Willis el ensamble de sus unidades hasta el año de 1965, año en que finalmente se decidió establecer su planta ensambladora en Civac, Morelos, el 28 de mayo. Todo esto hizo que Nissan fuera la última planta de las siete compañías de la industria automotriz en México. Debido a la limitación de sus inversiones, desde su inicio adopto la política de incorporar la mayoría de sus partes de proveedores nacionales para así cumplir con el grado de integración nacional establecido por el decreto.

El 12 de mayo de 1966 se inicia el ensamble de unidades en las instalaciones de la planta de manufactura Civac.

Se constituye la Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles Nissan A.C. (A.N.D.A.N.A.C.) que reúne a todos los distribuidores autorizados Nissan-Datsun.

En la década de los sesentas, la empresa buscó consolidar su presencia dentro del mercado norteamericano para incrementar su prestigio internacional, logrando convertirse como el segundo vendedor de carros importados en Estados Unidos, siguiendo muy de cerca a Toyota.

Nissan Mexicana, duplica su capital social que llega a 310 millones de pesos y hace planes para invertir en un futuro cercano, otros 250 millones. Inicia la construcción de su segunda planta de producción, destinada a la fabricación de camiones ligeros.

Para 1978 se inaugura la planta número tres para maquinado y ensamble de motores, ubicada en Civac. Inicia sus operaciones la planta de fundición de hierro gris, ubicada en Lerma, Edo. de México.

En 1978 se inaugura el centro de distribución de refacciones y servicio en Toluca, Edo. de México y se coloca la primera piedra de la planta Aguascalientes.

En 1982 inicia la producción de la planta de fundición de piezas de aluminio, en la planta de Aguascalientes. Se constituye la empresa industrias Nipomex del Centro con el objeto de manufacturar partes automotrices para los vehículos que fabrique en México, Nissan Mexicana, S.A. DE C.V.

En 1983, arranca la producción de las plantas de estampado de carrocerías, de ensamble y maquinado de motor en Aguascalientes.

En 1984 se inicia el cambio de imagen corporativa de "Datsun" a "Nissan". Hace su aparición el modelo '84 Tsúru con motor transversal y 1600 c.C. (B-II).

El 1° de enero de 1987, se incorpora a Nissan Mexicana, industrias Nipomex que a partir de esta fecha adopta el nombre de "Nissan Mexicana, S.A. DE C.V.".

CAPITULO 2
ORGANIZACION, ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ

En el siguiente capítulo, se explicarán las diferentes funciones y departamentos de una empresa distribuidora de automóviles, lo que nos permitirá una mejor comprensión respecto a la operación de este tipo de negocio.

A.1. DIRECTOR GENERAL

La persona a este cargo, recibe diariamente información del movimiento del negocio, es el principal responsable del buen funcionamiento de la empresa y por esto deberá tener exacto conocimiento de todo lo que sucede en la organización. Es el Director General quien dirige la empresa, fija políticas y toma las decisiones que por su importancia puedan afectar de manera importante el funcionamiento y el éxito de ésta.

El Director General será el coordinador de la empresa, deberá recopilar y supervisar la información y manejo de cada departamento. Presentará resultados al Consejo de Accionistas y lo mantendrá informado de cualquier operación o movimiento que se realice en el negocio. Tendrá a su vez, contacto directo con todos los departamentos lo que le permitirá conocer y dirigir de manera eficiente el personal.

Esta persona dará la aprobación a cualquier operación que se realice, por ejemplo, autorizará los plazos, créditos, descuentos, etc., conforme a los lineamientos y directrices que el Consejo de Accionistas haya definido y

estipulado previamente; cualquier excepción o asunto que no esté contemplado en la operación cotidiana de la empresa, debería de ser presentado al Consejo de Accionistas.

Dentro de las principales funciones que realiza el Director General se encuentran las siguientes:

+ Analiza el estado financiero de la empresa y dicta las medidas correspondientes para mantener ambas situaciones dentro de los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración.

+ Determina y actualiza las políticas generales de operación en materia de: Finanzas, Ventas, Publicidad, Recursos Humanos y Compras entre otros.

+ Establece los límites de autoridad a todas las gerencias de la empresa.

+ Formula en coordinación con los gerentes de las diferentes áreas las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

+ De manera genérica, planea, supervisa, coordina y dirige los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa de acuerdo a sus políticas y necesidades de crecimiento a corto y largo plazo.

A.2. DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Este departamento estará constituído por un jefe, dos secretarías y uno o dos cobradores, según sea la necesidad. Deberá contar con la asesoría de un Abogado, en los casos necesarios.

El manejo de este departamento consistirá en la recepción y revisión de los documentos provenientes de los departamentos de Ventas de unidades, Refacciones y Servicio; se clasifican y ordenan estos documentos por orden de

vencimiento, para de esta manera tener control diario de los mismos. A la vez se llevará un registro de los documentos y las cuentas ya pagadas por separado.

El control diario de los documentos presentados a cobro será por triplicado, original para el departamento de contabilidad, copias para el Administrador General y copia para el mismo departamento.

A los cobradores se les formulará una relación diaria de los documentos que se les entregan para su cobro, ésta será por duplicado, original para el Departamento y copia para el cobrador.

En este departamento se centrarán todas las autorizaciones de créditos. Todos aquellos créditos que se concedan fuera de lo anterior, quedarán bajo la responsabilidad absoluta de quien o quienes así lo hayan permitido, debiendo pagar con sus propios recursos aquellos que por tal motivo no se recuperan.

Todos los créditos que otorgue la empresa, deberán guardar unidad de criterio, por lo que deberán solicitarse conforme el procedimiento y en los formatos vigentes, recabándose y verificándose los datos ahí asentados.

Todas las solicitudes de crédito deberán ser gestionadas por la jefatura administrativa con base en el expediente de ventas guardándose en ese sentido un orden, y prioridad, conforme el consecutivo y fecha de inicio de cada operación que requiera autorización de crédito.

Toda solicitud gestionada y recibida deberá cotejarse, invariablemente con las fuentes de información, bien sea por el responsable interno de crédito y cobranza, o a través de terceros en su caso, para que dentro de un plazo no mayor de 48 horas se resuelva en definitiva el crédito.

La suscripción de los pagarés y otros títulos de crédito que la empresa considere necesarios para garantizar las operaciones autorizadas, deben realizarse

por el cliente y su aval invariablemente, llevándose a cabo en las instalaciones de la empresa para así hacerle entrega de su(s) unidad(es).

Las cantidades cubiertas por los clientes conforme a las bases de las operaciones autorizadas, debe de ser recibida por la caja de la empresa, para ser liberados los documentos o títulos correspondientes.

A.3. GERENCIA DE VENTAS

Esta unidad de trabajo es de vital importancia ya que es el principal renglón de ingresos del negocio, y además la venta de vehículos representan en el futuro una fuente de ingresos para los departamentos de Refacciones y Servicios.

Este departamento contará con un gerente, agentes de ventas y una o dos secretarias recepcionistas, según se requiera.

El Gerente deberá ser una persona con la preparación y experiencia que requiere un cargo de esta naturaleza, deberá asegurar que los programas y pronósticos de ingresos y egresos de la empresa se cumplan, supervisando y coordinando el funcionamiento de las áreas a su cargo, conforme a las políticas y procedimientos vigentes, además es responsable de los inventarios de venta y de llevar a cabo la programación, control y evaluación de las ventas de unidades.

El titular del puesto en el desarrollo de sus funciones participa en una junta diaria con los ejecutivos de ventas para determinar el programa de trabajo de cada uno de ellos. Se tendrá una junta semanal con la dirección para revisar y evaluar resultados de los programas de ventas, así como para establecer acciones orientadas a alcanzar una posición competitiva en el mercado.

Este departamento trabajará de la siguiente manera:

Los ejecutivos de ventas, buscan prospectos y atienden a los clientes que visiten el negocio; al momento que un cliente decide efectuar la compra, se presenta con el Gerente, se define la operación y se le formula el contrato correspondiente.

Si la operación es de crédito, se pasarán al departamento de crédito y cobranza los documentos aceptados.

En este departamento también se llevará a cabo la tramitación de placas y tenencia para el cliente, además entregará la póliza de garantía y toda la documentación necesaria.

A.4. GERENCIA DE REFACCIONES

Este departamento estará dirigido por un jefe especializado en el ramo, deberá impulsar las ventas y además tendrá la responsabilidad del almacén. Contará con un personal debidamente preparado, el cual para su mayor desempeño, se le otorgará una comisión sobre ventas, para de esa manera estimularlos y lograr un mayor volumen de ventas.

El departamento deberá contar con un inventario suficiente de refacciones de acuerdo con la demanda de la clientela.

El jefe de este departamento es responsable de asegurar el control de las refacciones identificándolas para sus codificaciones, asegurando su resguardo, asimismo; es responsable por el monto del total de inventario por lo que debe operar el sistema de inventarios que determina existencias y valores a la fecha, por lo que es indispensable que tenga actualizadas las cotizaciones, listas de precios, descuentos y puntos de resurtido, además debe operar los registros y

controles de salidas y entradas de cada pieza, tanto para la venta directa como para las asignadas para el área de servicio identificándolas y valorizándolas, debiendo elaborar reportes semanales y mensuales para conocer las tendencias.

A.5. DEPARTAMENTO DE SERVICIO

Este departamento requiere de una atención muy especial, ya que según el servicio que se les proporcione a los clientes, podemos seguir contando con ellos.

En este departamento se atiende la recepción de unidades para su verificación y en su caso reparación, asimismo, se programan las órdenes de trabajo, y el diagnóstico y presupuestación del trabajo solicitado.

El jefe de taller, es responsable de atender las operaciones previas a la venta y verificación de detalles específicos de las unidades nuevas que se entregan, conforme el listado de fábrica. Es responsable del inventario de herramientas, y la buena imagen y estado de las instalaciones y equipo, ordenando su inmediata reparación en caso necesario. Supervisa las medidas de seguridad e higiene, equipos contra incendios y robo, y el buen estado de estos equipos. Efectúa estudios para mejorar la ubicación de los equipos, rampas, etc., dentro del taller a fin de mejorar la distribución de acuerdo a las necesidades, y lo remite a la Dirección General para su autorización.

El jefe de este departamento, conservará las buenas relaciones con los clientes, compañías de seguros y flotilleros, atendiéndoles cortésmente. Atenderá personalmente a los representantes de la planta armadora, en sus visitas a la empresa, y proporcionará los reportes que estos le soliciten.

Es necesario que en este departamento se elaboren programas de operación a corto y largo plazo, apoyándose en las necesidades del departamento y remitiendo estos proyectos a la dirección general para su aprobación. Deberá coordinar con el jefe de refacciones, los objetivos de ventas de refacciones por taller, estableciendo los medios para cumplirlos. Vigilará las políticas del departamento, para encausar correctamente las actividades del personal, y que de esta manera, estos puedan cumplir eficazmente con todas las actividades encomendadas y cuenten con el equipo y herramienta adecuado para el desempeño de sus labores.

A.6. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

En este departamento se concentra el movimiento diario de la negociación, por lo cual puede definir en un momento dado, la situación real de la empresa, estará dirigido por un Contador Público, quien además contará con los auxiliares necesarios.

La contabilidad se manejará por medio de Pólizas y se necesitarán los siguientes libros:

+ Registro Diario de Pólizas,
+ Mayor,
+ Inventarios y Balances,
+ Auxiliares de Gastos,
+ Auxiliares de ventas,
+ Auxiliar de Ingresos por Servicios

El Departamento de Contabilidad recibirá diariamente los reportes de los diferentes departamentos, los rectificará y formulará las pólizas por los

movimientos efectuados. Las funciones principales de este puesto son las siguientes:

+ Mantiene en orden y actualizados los registros y libros de contabilidad.

+ Mantiene trámites fiscales que se requieran ante las dependencias correspondientes.

+ Efectúa los Estados Financieros en forma clara y veraz.

+ Formula las diferentes clases de documentos.

+ Lleva a cabo con su personal el correcto registro en libros y auxiliares de todas las operaciones.

+ Mantiene actualizados y en orden los registros de contabilidad.

+ Verifica las pólizas de ingresos, egresos y diario.

+ Registra diariamente las operaciones de efectivo en bancos.

+ Supervisa las pólizas de cheques por pagos, a proveedores, verificando que los precios, sumas, impuestos y descuentos sean correctos.

+ Revisa las copias de las facturas por las ventas de unidades.

+ Supervisa los arqueos efectuados al departamento de refacciones.

+ Supervisa el correcto pago de ISAN (Impuesto Sobre automóviles Nuevos).

+ Supervisa el correcto pago a proveedores de los diferentes departamentos de la empresa.

+ Supervisa las conciliaciones bancarias.

+ Supervisa los cheques efectuados por concepto de nóminas y los comprueba con la nómina.

+ Supervisa la correcta captura de pólizas y demás registros contables.

El catálogo de Cuentas con que se trabajará, y las cuentas que tienen mayor movimiento son las siguientes:

CATALOGO DE CUENTAS

1. ACTIVO

Circulante:

- FONDO FIJO DE CAJA
- BANCOS CUENTAS DE CHEQUES
- DOCUMENTOS POR COBRAR
- CLIENTES
- DEUDORES DIVERSOS
- INVENTARIO DE VEHICULOS
- INVENTARIO DE REFACCIONES

Fijo:

- TERRENOS
- EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES
- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
- EQUIPO DE TRANSPORTE
- EQUIPO Y HERRAMIENTA TALLER
- DEUDORES A LARGO PLAZO
- ACCIONES Y VALORES

Diferido:

- GASTOS DE INSTALACION Y ADAPTACION
- IMPUESTOS ANTICIPADOS
- GASTOS ANTICIPADOS

Reservas Complementarias de Activo:

- RESERVA PARA CUENTAS Y DOCUMENTOS INCOBRABLES

- RESERVA PARA DEPRECIACION DE EDIFICIO, CONSTRUCCION E INSTALACIONES
- RESERVA PARA DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
- RESERVA PARA DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE
- RESERVA PARA DEPRECIACION DE EQUIPO Y HERRAMIENTA DEL TALLER.
- RESERVA PARA AMORTIZACION DE GASTOS DE INSTALACION Y ADAPTACION

2. PASIVO

Circulante:

- IMPUESTOS POR PAGAR
- DOCUMENTOS POR PAGAR
- PROVEEDORES
- CUENTAS POR PAGAR
- CREDITOS BANCARIOS
- ACREEDORES DIVERSOS
- DIVIDENDOS POR PAGAR

3. CAPITAL

Capital:

- CAPITAL SOCIAL
- ACCIONISTAS

Superávit Ganado:

- RESERVA LEGAL

- RESERVA DE REINVERSION
- RESERVA DE PREVISION
- UTILIDADES POR APLICAR
- PERDIDAS Y GANANCIAS

Déficit:

- DEFICIT

4. CUENTAS ACREEDORES DE RESULTADOS

Ingresos por Operaciones Normales:

- VENTAS DE VEHICULOS
- VENTAS DE REFACCIONES
- INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS (Taller)

Ajustes a Costos de Adquisición:

- DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS DE VEHICULOS
- DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS DE REFACCIONES
- REBAJAS Y BONIFICACIONES SOBRE COMPRAS DE VEHICULOS
- REBAJAS Y BONIFICACIONES POR SERVICIOS PRESTADOS EN TALLER
- REBAJAS Y BONIFICACIONES SOBRE COMPRAS DE REFACCIONES

Productos Financieros:

- PRODUCTOS FINANCIEROS

Otros Ingresos:

- VENTAS DE ACTIVO FIJO
- PRODUCTOS DIVERSOS

5. CUENTAS DEUDORAS DE RESULTADOS

Costo de Adquisición de Mercancías:

- COMPRA DE VEHICULOS
- COMPRAS DE REFACCIONES
- GASTOS SOBRE COMPRAS DE REFACCIONES.

Disminución a los Ingresos:

- DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS DE VEHICULOS
- DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS DE REFACCIONES
- REBAJAS Y BONIFICACIONES SOBRE VENTAS DE VEHICULOS
- REBAJAS Y BONIFICACIONES SOBRE VENTAS DE REFACCIONES
- REBAJAS Y BONIFICACIONES SOBRE SERVICIOS PRESTADOS

Gastos de operación:

- GASTOS DE VEHICULOS
- GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS
- GASTOS DE VENTA
- GASTOS DE ADMINISTRACION
- GASTOS FINANCIEROS

Otros Gastos y Pérdidas:

- COSTO DE VENTAS DE ACTIVO FIJO
- COSTO DE VENTAS Y PRODUCTOS DIVERSOS
- OTROS GASTOS Y PERDIDAS

Impuesto Sobre la Renta:

- IMPUESTO SOBRE LA RENTA

El Departamento de Contabilidad pasará diariamente sus Pólizas al libro correspondiente, formulará la Balanza de Comprobación mensualmente así como Estado de Resultados y Balance General.

A.7. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS COMPUTACIONALES

Esta unidad de trabajo será la responsable de organizar, supervisar y planear el buen funcionamiento de los sistemas de los diferentes departamentos de la empresa, así mismo lleva a cabo la implantación de nuevos programas para lograr la mayor eficiencia y rapidez en los diferentes controles. Es responsable del mantenimiento del equipo, formas, papelería, discos magnéticos y cualquier otro accesorio que tenga relación con los sistemas y equipo de cómputo.

Esta unidad tiene relación con todos los departamentos de la empresa. Reporta directamente al Director General y sus principales funciones son las siguientes:

+ Lleva a cabo la capacitación del personal operador de computadoras, para el correcto manejo de los sistemas.

+ Supervisa el buen funcionamiento del sistema en los diferentes departamentos de la empresa.

+ Es responsable de las compras de equipo de cómputo así como de los servicios de mantenimiento al equipo ya instalado.

+ Formula nuevos proyectos para lograr la mayor eficiencia y rapidez en las actividades desempeñadas por medio del sistema.

+ Corrige oportunamente las fallas detectadas en el sistema.

Este departamento deberá estar constituido por un Licenciado en Sistemas, y auxiliar si se requiere, la actualización constante del personal que integra este departamento es indispensable tanto en los sistemas de cómputo como en las modificaciones y cambios de políticas fiscales, cálculos de nóminas, impuestos, etc.

A.8. MESA DE CONTROL

El objetivo de este puesto, es el de llevar un control específico de cada uno de los pedidos levantados por el personal de ventas, (independientemente del tipo de operación) desde su inicio hasta la entrega de la unidad, conociendo la situación de cada pedido durante todo el trámite.

El alcance de este puesto es el de proporcionar información al departamento de ventas, tesorería, así como operar como un canal informativo tanto para el cliente, como para el vendedor.

El procedimiento que se llevará a cabo en este departamento se detallará enseguida: Mesa de Control recibirá todos los pedidos en su original y sus tres copias legibles y perfectamente elaborados con los siguientes datos:

A) FECHA, MES Y AÑO

B) NOMBRE Y/O RAZON SOCIAL, DOMICILIO, COLONIA, TELEFONO, POBLACION Y ESTADO

C) NOMBRE DEL AVAL, DIRECCION, COLONIA, TELEFONO, POBLACION Y ESTADO. (UNICAMENTE EN OPERACIONES DE CREDITO)

D) UNIDAD, AÑO, COLOR, TIPO, MOTOR, No. DE SERIE Y No. ECONOMICO

E) DESGLOSAR LAS CANTIDADES SEGUN EL TIPO DE OPERACION:

+ EL PRECIO DE LISTA
+ DESCUENTO Y PORCENTAJE DEL DESCUENTO
+ CORTESIAS
+ PLACAS Y TENENCIA
+ PERMISOS
+ VARIOS

F) DESGLOSAR LA FORMA EN QUE EL CLIENTE LIQUIDARA DICHA OPERACION CONSIDERANDO:

+ DEPOSITO EN CUENTA
+ ENGANCHE
+ SALDO A FINANCIAR
+ OBSERVACIONES: En estos renglones el vendedor anotará claramente que tipo de financiamiento que tendrá el cliente, especificando si es crédito de casa, (numero de documentos, e importe de cada uno de ellos) si es de contado, si es por arrendadora (nombre de la arrendadora), o si es por medio de un crédito bancario (nombre del banco y plan bancario) y por último si paga con cheque, de que banco se expide el cheque.

G) EN CASO DE OPERACIONES CON PERSONAS MORALES O PERSONAS FISICAS CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES, SOLICITAR COPIA DEL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES (RFC).

H) EL PEDIDO DEBERA LLEVAR LAS FIRMAS DE:

+ VENDEDOR

+ COMPRADOR

+ GERENCIA DE VENTAS

+ GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA. (En caso de operaciones de crédito que este departamento considere viable).

OPERACIONES DE CONTADO:

En operaciones de contado una vez elaborado el pedido, se proporcionará esta información a Mesa de Control, así como el pago y/o liquidación para su trámite en el departamento de tesorería.

La relación y el proceso que Mesa de Control tendrá con otros departamentos es la siguiente:

DEPARTAMENTO DE TESORERIA:

Este departamento recibe el pedido y el enganche revisando que contenga toda la información requerida y expedirá un recibo de caja para el cliente en caso de que no lleve ninguna anomalía.

Con excepción de operaciones que no se tengan las unidades disponibles, quedarán pendientes los siguientes datos: numero económico, color, motor y numero de serie.

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

Una vez asignada la unidad, este departamento informará al departamento de Tesorería mediante una copia del pedido a través del Gerente de Ventas, para que el departamento de Tesorería archive conjuntamente con otra copia del pedido en su respectivo expediente.

MESA DE CONTROL:

Abrirá un expediente por cada pedido en trámite y asignando un número de cuenta en forma consecutiva, así mismo al cancelar un pedido, deberá recolectar el original con sus copias.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA:

Una vez entregado el recibo de caja, archivará una copia del pedido conjuntamente con la copia del recibo de caja, así como elaborará un reporte de ingresos diariamente adjuntando lo siguiente:

+ Copia de la ficha de ingresos.
+ Copia de los recibos de caja.
+ Copia de la relación de recibos.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Este departamento registrará oportunamente estos anticipos mediante póliza de ingresos.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA:

Cuando el pedido se encuentre totalmente liquidado, este departamento elaborará la salida respectiva, (en operaciones de contado será en efectivo o cheque certificado a nombre de la Empresa) así mismo este departamento enviará copia de la autorización de la salida del vehículo al departamento de trámites para su respectiva facturación.

Unicamente en las operaciones que se realicen a través del Sistema Financiero, se facturarán y se procederá a la entrega de la factura conjuntamente con una carta donde se especifique la entrega de la factura y esta deberá ser firmada por la institución. Esta carta deberá permanecer en el expediente del vehículo.

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

Para las cancelaciones de pedidos por cambio de unidad, nombre, forma de pago, etc. se requiere el recibo original para que se anexe al nuevo pedido y así el departamento de Tesorería cancelará este recibo y expedirá otro con los nuevos datos del pedido, enviando el pedido cancelado al departamento de Contabilidad para su registro.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA:

En el mismo reporte de recibos de caja, se mencionarán los recibos cancelados para que el departamento de Contabilidad registre las cancelaciones y registre los nuevos anticipos con los nuevos datos.

OPERACIONES DE CREDITO

Se aseguran los mismo procedimientos que en las operaciones de contado, únicamente variando en los siguientes puntos:

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

Elaborará una solicitud de crédito la cual anexará al pedido para que el departamento de crédito verifique los datos.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA:

Una vez autorizado el crédito, informará al personal de ventas y se elaborarán los respectivos pagarés. El Gerente de Crédito y Cobranza firmará el pedido original.

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

Se encargará, que sean firmados por el cliente y por el aval en su caso, junto con el contrato de Reserva de Dominio y los proporcionará al departamento de Crédito y Cobranza para su trámite respectivo.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA:

Firmará una copia del pedido para que el Departamento de Tesorería elabore su respectiva salida.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA:

Quincenalmente proporcionará al departamento de Recursos Humanos una relación de todos los pedidos cerrados para su correspondiente pago de comisión por nómina, según el tabulador vigente en ese momento.

Tesorería informará a trámites de los pedidos listos para su facturación. Sólo las operaciones que se realicen con Arrendadoras, se facturarán con anticipación ya que entregarán un contrarecibo, cuando reciban la factura.

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

Las cortesías otorgadas a clientes deberán ser firmadas de recibido al entrega de la unidad para que se cumpla la deductibilidad de estos gastos.

A.9. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Este departamento se encargará principalmente de supervisar el reclutamiento y selección de personal así como el control administrativo del personal de la empresa y coordina las actividades de capacitación y adiestramiento. Esta unidad de trabajo contará con un Gerente, un encargado de nóminas y una asistente de reclutamiento y selección si es necesario.

El Gerente de este departamento tendrá como principales funciones y responsabilidades, las siguientes:

+ Llevar a cabo el reclutamiento y selección de los niveles gerenciales solicitados por la dirección General.

+ Supervisar el reclutamiento y selección requerido por los demás departamentos.

+ Supervisar la debida autorización de las requisiciones de personal.

+ Supervisar entrevistas de seguimiento al personal de recién ingreso así como entrevistas de salida y estudios socio-económicos.

+ Supervisar el orden y control de expedientes del personal de la empresa.

+ Autorizar cartas de recomendación y de trabajo requeridas por el personal de la empresa.

+ Elaborar reportes de índice de rotación, ausentismo y puntualidad de los empleados de la empresa.

+ Supervisar el vencimiento de contratos del personal de recién ingreso y autorizar el personal permanente en la empresa.

+ Llevar a cabo la integración de las comisiones mixtas de Seguridad e Higiene.

+ Formular los planes de capacitación de la empresa y supervisar su registro ante las autoridades correspondientes.

+ Supervisar el cálculo de las liquidaciones por renuncia o despido.

+ Supervisar la inducción del personal a la empresa.

+ Aplicar las sanciones previstas en el Reglamento Interno de Trabajo, previa consulta con los gerentes o jefes departamentales.

+ Llevar a cabo en coordinación con el Director General y los Gerentes Departamentales la revisión de sueldos y salarios.

+ Levar a cabo la coordinación de los eventos recreativos, culturales y especiales de la empresa.

+ Supervisar que el personal que asiste a cursos de capacitación sea el idóneo de acuerdo a las necesidades que existan.

+ Supervisar que los periodos de vacaciones tomados por los empleados sean los correctos.

+ Vigilar el correcto y puntual pago del IMSS, INFONAVIT y FONACOT.

+ Supervisar la correcta elaboración de las nóminas

El encargado de nóminas es responsable de los trámites efectuados ante el IMSS, INFONAVIT y FONACOT, además de realizar el cálculo correcto y oportuno de las nóminas.

Las principales funciones de este puesto son las siguientes:

+ Revisar la lista de asistencia del personal de la empresa y determinar faltas, incapacidades y permisos que repercutan en la elaboración de la nómina.

+ Llevar el cálculo de las comisiones para el personal de Ventas, Refacciones y Servicio, y lo remite al gerente de Recursos Humanos para su autorización.

+ Recopilar la información necesaria referente a los destajos y proceder al cálculo de horas trabajadas por los mecánicos y efectuar la nómina semanal.

+ Determinar y calcular vacaciones, renuncias y despidos.

+ Realizar los pagos correspondientes al Seguro Social

+ Realizar ajustes de liquidaciones bimestrales del IMSS.

+ Realizar altas, bajas y modificaciones del salario y los presentar oportunamente al IMSS.

+ Llevar el control del libro del IMSS.

+ Realizar el llenado de formas por riesgos de trabajo del IMSS.

+ Realizar órdenes de cheques por concepto de nóminas.

+ Remitir las nóminas semanales y quincenales al Gerente de Recursos Humanos, Contador y Gerente de Tesorería para su autorización.

El asistente de reclutamiento y selección es responsable de estas funciones del personal requerido por los diferentes departamentos de la empresa, así mismo brinda apoyo al Gerente de Recursos Humanos en las diversas actividades del departamento. Algunas de la funciones principales de este puesto son las siguientes:

+ Llevar a cabo el reclutamiento y selección del personal requerido por los diversos departamentos de la empresa.

+ Llevar el control de requisiciones autorizadas para proceder a cubrir la vacante requerida.

+ Aplicar exámenes técnicos y psicométricos al personal viable para cubrir la vacante existente.

+ Llevar a cabo la inducción del personal de nuevo ingreso.

+ Llevar a cabo el registro de los planes y programas de capacitación.

+ Ser responsable de requerir las constancias de habilidades al personal que asiste a los cursos de capacitación.

+ Ser responsable de estructurar expedientes del personal de nuevo ingreso así como de mantener en orden los expedientes del archivo.

+ Ser responsable del llenado de contratos y de la vigencia de los mismos dando aviso al gerente de Recursos Humanos para proceder a su renovación.

+ Elaborar memorándums, cartas de renuncia, de recomendación, así como las tarjetas de checar.

CAPITULO 3

EXPOSICIÓN DE NUEVAS ALTERNATIVAS Y ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO PARA UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ

Para la agencia automotriz que venimos analizando, las necesidades de recursos que le permitan apoyar su operación de corto y largo plazo suelen satisfacerse por medio de diversos tipos de apoyo financiero. Algunos de los instrumentos de uso común en ésta rama de la actividad económica son examinados en este capítulo.

A. LINEAS DE CREDITO

El Sistema Bancario como parte del Sistema Financiero Mexicano, pone al alcance de las agencias automotrices que requieren financiamiento, las líneas de crédito que más adelante se comentan, las cuales están sujetas sólo a la disposición de recursos por parte del Banco. No debemos perder de vista que una distribuidora automotriz requiere financiamientos tanto para apoyar sus necesidades operativas o de corto plazo, como para sus planes de más largo plazo. Por tal motivo, a continuación se mencionan y analizan brevemente, las diferentes líneas de crédito a las que una empresa de éste tipo puede tener acceso.

A.1 CREDITO SIMPLE O EN CUENTA CORRIENTE

Las instituciones de crédito otorgan préstamos para ser operados en cuenta corriente, mediante disposiciones para cubrir sobregiros en cuenta de cheques o

alguna necesidad temporal de tesorería. Es un crédito revolvente, y una derivación de éste es la tarjeta de crédito, por medio de la cual la institución de crédito se obliga a pagar por cuenta del acreditado los bienes y servicios que éste adquiera. Recientemente se han adoptado modalidades que permiten documentar operaciones con el cobro de sus respectivos intereses, así como la transferencia electrónica de fondos a través de este crédito. Su principal propósito es proporcionar liquidez inmediata al acreditado. Este tipo de crédito es usual en las distribuidoras ya que debido al la intencidad en el uso de capital de trabajo y las fuertes sumas de dinero que en algunos días en específico del mes es necesario erogar, este tipo de línea de crédito pasa a ser muy operante.

Este crédito se documenta con pagarés que tienen un plazo de pago no mayor de 180 días y se amortiza al liquidarlos en uno o varios pagos.

A.2. DESCUENTO DE DOCUMENTOS

Este financiamiento consiste en transferir en propiedad títulos de crédito a una institución de crédito, quien pagará en forma anticipada el valor nominal del título menos el importe de los intereses correspondientes entre la fecha del descuento y la fecha de su vencimiento y una comisión por la operación. Su propósito principal es darle a la empresa una recuperación inmediata de los documentos por cobrar a clientes.

Los documentos provienen principalmente de operaciones de compraventa de mercancías, operación que se denomina "descuento mercantil". Este tipo de línea, por el tipo de bien que se vende en las distribuidoras, es de mucha ayuda, ya que es frecuente que la agencia en directo otroge crédito a sus clientes, lo

que requiere de capital de trabajo para poder financiar este tipo de operaciones, o bien el disponer de una línea de crédito de Descuento de Documentos. Como un esquema muy similar a éste podemos mencionar el Factoraje, el cual se explicará posteriormente en este capítulo.

Estas operaciones se realizan principalmente a corto plazo, generalmente con un vencimiento de 90 días, pudiendo ser hasta de 180 días.

El descuento de documentos opera en forma revolvente, esto es, se cobran documentos y se descuentan otros.

La tasa de interés está basada en el Costo Porcentual Promedio del dinero (C.P.P.), y últimamente en la Tasa Interbancaria Promedio (TIP) la cual es variable, más una sobretasa fijada por el banco acreditante.

Los intereses se cobran anticipadamente, descontándose de los documentos.

A.3. PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS O PRESTAMOS DIRECTOS SIN GARANTIAS

La institución de crédito los otorga con base en la solvencia y moralidad del solicitante. Se puede disponer del crédito en forma revolvente pero deben liquidarse a su vencimiento. Puede requerirse de aval y generalmente los créditos son a 90 días pero pueden tener hasta un año de plazo. Cuando estos préstamos tienen garantía se les llama préstamo con colateral, entregándose como garantías documentos o contrarecibos de clientes, siendo la amortización del préstamo al vencimiento de los documentos.

La tasa de interés está basada en el CPP más una sobretasa fijada por el banco acreditante.

Los intereses se cobran anticipadamente, de modo que el cliente recibirá únicamente el monto líquido, esto es, el monto autorizado del crédito menos los intereses.

Este tipo de línea de crédito es común, en las distribuidoras ya que permiten el solventar necesidades en tesorería sin tanto papeleo, y si existe un historial positivo con las instituciones bancarias y se cuenta con patrimonio sólido por parte de los accionistas o dueños de la empresa, es factible que se pueda disponer de este tipo de líneas.

A.4. PRESTAMOS DE HABILITACION O AVIO

Este crédito con garantía se otorga a corto y mediano plazo, siendo el máximo autorizado de cinco años y generalmente de dos a tres años, y se utiliza para financiar la producción de la actividad económica a la que la empresa se dedica.

Los créditos para la industria se destinan para adquirir materias primas, materiales, mano de obra y los costos relacionados con la producción en proceso.

El máximo del crédito no deberá exceder 75 por ciento de las compras o costos que se adquieren, pudiendo financiar el 100 por ciento si se otorgan garantías adicionales para que el crédito represente como máximo el 66 por ciento del valor total de las garantías.

La tasa de interés está basada en el CPP, más una sobretasa fijada por el banco acreditante. Además, como apertura de crédito podrán cobrar el 1 por ciento sobre el importe total de financiamiento a la firma del contrato.

Los intereses son cobrados sobre saldos insolutos vencidos, pudiéndose amortizar el préstamo en forma mensual, trimestral o semestral, dependiendo de las necesidades específicas del cliente.

Este tipo de líneas de crédito no son muy utilizadas por empresas como las que se analizan en este documento, sin embargo se pueden disponer, en el financiamiento de partes y refacciones automotrices, que pueden llegar a sumar cantidades de importancia en la distribuidora, así como también el hacerse de recursos para solventar la inversión en mano de obra, que en el departamento de servicio requiere de recursos, tanto para su mantenimiento, como para su capacitación y adiestramiento.

Las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos, productos o usufructos que se obtengan del crédito. El crédito se establece en contratos privados ratificándose ante un corredor público e inscribiéndose el gravamen sobre las garantías en el Registro Público de la Propiedad.

A.5. PRESTAMOS REFACCIONARIOS

Este crédito con garantía se otorga a mediano o largo plazo y se emplea para financiar principalmente activos fijos tangibles, inversiones de mediano o largo plazo y también para la liquidación de pasivos o adeudos fiscales relacionados con la operación de la empresa.

Estos créditos se destinan para adquirir maquinaria, equipo, instalaciones, construcciones en general, bienes muebles e inmuebles, así como para liquidar adeudos fiscales o pasivos relacionados con la operación.

También se pueden aplicar a adeudos fiscales o pasivos relacionados con la operación. Este crédito tiene un plazo legal de 15 años.

El importe del crédito no deberá exceder del 75% del valor de la inversión que se ha de realizar, pudiéndose financiar el 100% si se otorgan garantías adicionales para que el crédito represente como máximo el 66% del valor total de las garantías, comprobando su valor mediante un avalúo.

Las garantías deben estar libres de gravámenes y se constituyen por los bienes adquiridos más los activos fijos tangibles adicionales si se requieren se dan en prenda o hipoteca.

Este tipo de crédito es de uso común sobre todo en las empresas que empiezan y necesitan financiar parte del proyecto, sobre todo en relación al inmueble, la habilitación de instalaciones, muebles y equipo de trabajo. En el área de servicio este renglón suele ser muy importante por los requisitos en espacio e inversión que solicitan las plantas armadoras. También es común el uso de este tipo de créditos para la ampliación y remodelación del inmueble e instalaciones existentes.

Las tasas de interés, la comisión por apertura de crédito y la amortización del crédito, son semejantes a las de los créditos de habilitación o avío.

La operación se documenta con pagarés en pagos de intereses generalmente mensuales. La amortización del capital se efectúa mediante pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, dependiendo de las necesidades del acreditado.

Estos créditos se establecen mediante contratos de crédito en escritura pública, inscribiéndose en el Registro Público de la Propiedad.

A.6. CREDITO COMERCIAL EN CUENTA CORRIENTE

Para hacer uso de este crédito se requiere primeramente establecer un contrato para que los bancos corresponsales paguen a un beneficiario por cuenta del acreditado, contra documentación, el importe de los bienes específicos que se hayan señalado en el contrato. Puede ser revocable cuando se establezca que puede cancelarse por alguna de las partes y también puede ser irrevocable cuando se requiere para su cancelación el acuerdo de todos los relacionados en la operación.

Es este tipo de línea de crédito una de las más comúnes en empresas como la que se analizan, ya que por la gran inversión que se requiere para financiar el inventario, se suele elaborar contratos con instituciones bancarias para que estas liquiden el adeudo con las plantas armadoras principalmente, ya que son estas el principal proveedor de las distribuidoras, así permitiendo en el plazo del crédito realizar la mercancía para liquidar a su vencimiento el préstamo del banco. Un esquema muy popular en este tipo de negocios es el Plan Piso, que ofrecen casi todas las instituciones bancarias del país, y se operan como se acaba de explicar, sin embargo si las mercancía no se han realizado al término parcial del vencimiento, se podrá solo pagar los intereses devengados por el periodo de tiempo transcurrido, y se podrá renovar el capital. En algunos casos después de cierto número de renovaciones del capital se cobra una comisión extra o se financia un menor aforo de los bienes adquiridos.

Para su celebración se requiere de un contrato privado inscrito en el Registro Público de la Propiedad o de una escritura pública.

Generalmente capital e intereses se amortizan mensualmente.

Respecto a éste tipo de líneas de crédito y su aplicación a la operación comercial de la empresa, véase capítulo siguiente.

A.7. CREDITOS HIPOTECARIOS

Son financiamientos a largo plazo de gran flexibilidad para la adquisición, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa; también para el pago o consolidación de pasivos originados en la operación normal, excluyendo pasivos por financiamiento otorgados por otras instituciones bancarias; puede destinarse también a apoyar el capital de trabajo.

La garantía estará constituida con activos fijos tangibles. En algunas ocasiones se requieren garantías adicionales y la demostración de que el acreditado tenga capacidad de pago.

El valor del crédito no podrá exceder del 50% del valor de las garantías otorgadas, comprobado mediante avalúo.

El plazo máximo para un crédito hipotecario destinado a la industria, es de 15 años, pudiendo tener hasta 2 años de gracia.

La tasa de interés está basada en el CPP más una sobretasa fijada por el banco acreditante. Además podrán cobrar como apertura de crédito el 1% sobre el importe total del financiamiento a la firma del contrato.

Los intereses se cobran sobre saldos insolutos vencidos mensualmente, cuando se trata de empresas industriales y de servicios. El crédito se amortiza en forma mensual, trimestral o anual, dependiendo de las necesidades específicas debiéndose liquidar los intereses mensualmente por lo general.

El contrato se instrumenta mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

Para distribuidoras que requieren de una inversión cuantiosa en sus inmuebles ya sea de nueva creación o ampliación de los existentes, y el tiempo de recuperación de esta inversión sea a plazos largos de más de cinco años este tipo de líneas son la opción adecuada.

A.8. PRESTAMO HIPOTECARIO INDUSTRIAL

Este préstamo se otorga con garantía hipotecaria en primer lugar de la unidad industrial, la que incluye todos los activos tales como el efectivo, cuentas por cobrar, etc., y su destino debe ser diferente de los préstamos de habilitación o avío y refaccionarios. Tampoco puede destinarse a adquirir o construir bienes inmuebles. Se utiliza principalmente para consolidar pasivos y cuando no exista un préstamo específico al cual acudir.

Es un crédito a mediano o largo plazo con pagos mensuales, trimestrales o semestrales por amortización de capital e interés, dependiendo de las necesidades específicas del acreditado. Puede existir un período de gracia con pago de intereses difiriéndose el pago del capital.

Este tipo de líneas se pueden utilizar por las distribuidoras, en los casos que la sociedad dueña de la empresa sea la propietaria del bien inmueble, y su principal utilidad podrá ser para la reestructuración de pasivos de la empresa, buscando el obtener un mejor plazo, tasa y eficientar el flujo de efectivo de la tesorería de la empresa.

Las tasas de interés, la comisión por apertura de crédito y la amortización del crédito, son semejantes a los de habilitación o avío.

El contrato debe estar previamente autorizado por el Banco de México y ratificado ante un notario o corredor público.

A.9. LINEAS GLOBALES

Nacional Financiera, actuando como agente financiero del Gobierno Federal y como Banca de Fomento Industrial, tiene establecidas líneas de crédito en condiciones preferenciales con organismos y agencias gubernamentales de los principales países del mundo, con el objeto de financiar las importaciones de maquinaria, equipo, refacciones, servicios conexos y, en algunos casos, insumos, provenientes del extranjero, necesarios para la operación de la planta productiva nacional.

Las líneas globales de crédito permiten que el proveedor extranjero reciba su pago de contado, lo que permite negociar mejores condiciones de precios, calidad y tiempo de entrega.

Para ser sujeto de crédito se requiere ser una empresa dedicada a la actividad industrial, y que el préstamo se destine a la adquisición de bienes nuevos con un contenido de integración acorde a las políticas del país de origen.

Es requisito que el importador utilice los bienes en su proceso industrial y tenga derecho a divisas del mercado controlado.

49973

El monto del crédito que puede financiarse es hasta el 100 por ciento de insumos y refacciones, y hasta el 85 por ciento en el caso de maquinaria, equipo y servicios conexos.

El plazo de los financiamientos varía de 180 días a 2 años para materias primas y de 2 a 10 años para bienes de capital, dependiendo del monto y tipo de producto.

Las tasas de interés por lo general son fijas, menores a las prevalecientes en los mercados internacionales.

En cualquier caso en que una distribuidora automotriz solicite crédito para la financiación de sus proyectos, será necesario que ésta presente previamente una solicitud al banco de su confianza, la cual generalmente deberá acompañarse de un estudio sobre la viabilidad del proyecto en el que se piensa invertir. Los bienes que se podrán importar, serán principalmente en el departamento de servicio, como pueden ser hornos de pintura, plantas de tratamiento de aguas para los departamentos de lavado, etc. Actualmente, debido a algunos requerimientos gubernamentales relacionados con la protección al medio ambiente, obliga a las empresas de este ramo a invertir en este tipo de bienes, los cuales podrán ser financiados por estos planes de fomento.

B. ARRENDAMIENTO

Como resultado de la diversificación de sus aplicaciones, existen dos tipos de Arrendamiento: el Real o Puro y el Financiero, que podrá ser el tradicional o el "Lease Back".

El Arrendamiento Real o Puro es aquel por medio del cual el arrendador otorga al arrendatario el uso o goce temporal de un bien por un plazo determinado, obligándose éste a pagar un precio denominado "renta". Al término del plazo inicial pactado, el bien objeto es devuelto a la arrendadora, pudiendo el arrendatario adquirirlo a su valor de mercado.

El Arrendamiento Financiero es un contrato formal por medio del cual el arrendador (o arrendadora financiera) se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal, al plazo forzoso al arrendatario obligándose éste a pagar como contraprestación liquidable en pagos parciales, según se convenga, una cantidad de dinero determinada "renta", que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios, obteniendo el arrendatario el beneficio del usufructo y al vencimiento del contrato, la opción de adquirir los activos arrendados a un precio simbólico.

El Arrendamiento Financiero en "Lease Back", es una operación por medio del cual una empresa vende un activo de su propiedad a una Arrendadora, la que arrienda el mismo activo a la empresa que inicialmente lo vendió. Esta modalidad permite a la empresa fungir como proveedor y arrendatario de un bien al mismo tiempo, sin perder la posición del bien y obteniendo capital de trabajo adicional. Al finalizar el plazo inicial pactado, tendrá derecho al ejercimiento de la opción de compra, recuperando la propiedad del bien.

El ejercer la opción de compra por parte del arrendatario deberá elegir entre las modalidades siguientes:

1) Adquirir el bien directamente a cambio de un precio simbólico que deberá establecerse en el contrato.

2) A prorrogar el plazo para continuar con el uso o goce temporal, pagando una renta inferior a los pagos periódicos pactados originalmente.

3) Enajenar el bien a una tercera persona, operación en la que intervendrá la arrendadora.

Contractualmente el arrendatario queda obligado a:

- Conservar el bien en el estado que permita el uso normal que le corresponda, darle el mantenimiento necesario y consecuentemente a realizar por su cuenta las reparaciones que se requieran.

- Contratar una póliza de seguro con cobertura amplia, en la que conste endoso preferente e irrevocable a favor de la arrendadora.

- Todos los gastos inherentes al bien arrendado, tendrán que ser cubiertos por el arrendatario, tales como derechos, multas, registros, etc.

Los elementos generales que se requieren para tramitar una línea de crédito a la arrendadora son:

1) Solicitud de crédito, indicando el importe del financiamiento requerido y la descripción del bien.

2) Información financiera del prospecto (en su caso de los avales), estados financieros de los últimos ejercicios.

3) Información legal de la empresa (en su caso de los avales), copia de la escritura constitutiva y número de inscripción en el registro público de comercio, escritura de últimos poderes de dominio, administración suscripción de títulos, etc.

4) - Información cualitativa, referencias bancarias y comerciales

- Integración del consejo de administración

- Integración del paquete accionario

- Principales ejecutivos
- Empresas que forman el grupo
-Información de mercado (productos, distribución, participación, etc.).

La maquinaria y equipo que puede ser arrendada bajo el sistema de arrendamiento financiero es prácticamente cualquier activo fijo, mueble e inmueble.

La primera garantía en un arrendamiento financiero es la propia empresa y no el bien arrendado, a mayor especialización del bien a arrendar, mayor será el grado de atención que sobre el particular se le dará en el estudio del crédito.

Los plazos que se otorgan, considerando la vida útil del bien, van de 12 a 36 meses y la forma de pago puede ser mensual o trimestral, fijándose de acuerdo a la necesidad de tesorería de la empresa.

Las utilidades de una empresa no se generan por la propiedad de los bienes, sino por su utilización, por lo que al incrementar su capacidad productiva, se obtendrá mayor eficiencia, siempre y cuando se empleen adecuadamente.

El arrendamiento contribuye al mejor aprovechamiento del capital de trabajo, permitiendo al arrendatario invertir sus recursos en otras áreas o en la preservación operativa de la empresa.

El arrendamiento financiero además de ser un financiamiento especializado que complementa las fuentes de financiamiento que ofrece la banca, es el vehículo más adecuado para financiar la adquisición de maquinaria y equipo que requieren las empresas para lograr mayor eficiencia. Este arrendamiento no limita las líneas de crédito establecidas, las cuales se podrán seguir utilizando con toda normalidad.

El arrendamiento es un esquema de financiamiento que cada vez se utiliza más, es común el uso de esta opción para financiar por ejemplo, flotillas de reparto, que en las distribuidoras se necesitan por lo general para el departamento de refacciones al atacar el mayoreo por medio de promotorías tanto locales como foráneas, así como el habilitar de vehículos al personal que labora en la empresa, consiguiendo ventajas de deductibilidad de impuestos.

C. FACTORAJE

El factoraje es un sistema de financiamiento, por el cual a través de un convenio se realizan funciones de cobranza en favor de una empresa determinada, mediante la compra o cesión de cuentas por cobrar, es una operación de compra de cartera vigente para financiar el capital de trabajo de las empresas.

El factoring o factoraje sin recursos (puro), es la compra en firme de la cartera de una empresa, en donde la empresa de factoraje absorberá el riesgo total, los requisitos para operar son el entregar a la empresa de factoraje los documentos que ésta va a adquirir, efectuando un "Endoso en Propiedad" en el caso de títulos de crédito, o bien efectuando una "Cesión" en el caso de facturas o contrarecibos.

El factoraje con recursos es la compra de la cartera de una empresa, donde la Cedente se responsabiliza de la existencia y legitimidad de los documentos cedidos a la empresa de factoraje. En este caso, la empresa de factoraje conserva el derecho de cobrar a la Cedente y ésta a su vez se obliga a pagar el

importe del documento cedido, en caso de que el Librador no lo hiciere efectivo al vencimiento.

El factoraje con recurso y depositaria, se define igual que el anterior, pero con la diferencia de que en lugar de que la empresa de factoraje cobre y administre la cartera cedida, se nombrará por parte de la Cedente uno o dos depositarios de la misma, y por lo tanto, la empresa se encargará de hacer la gestión de cobranza, por lo que únicamente entregará a la empresa de factoraje una relación de los documentos que venden, indicando:

- Librador
- Importe del documento y número en su caso
- Fecha de vencimiento
- Nombre de las personas que fungirán como Depositarios en la relación de documentos.

Los requisitos para operar son los siguientes:

A) Establecimiento de una línea de crédito a la empresa cedente, la cual debe entregar para tal efecto en ambos casos:

- Estados Financieros dictaminados de los dos últimos ejercicios completos de operación y un interno, con una antigüedad no mayor de 3 meses, con relaciones analíticas de las principales cuentas de balance.
- Entregar los siguientes testimonios de escritura o bien, copias certificadas:
- Constitutiva
- Aumentos de capital o de reformas en su caso
- Poderes de los administradores o representantes.

B) Firma por parte de la Cedente, del contrato y sus anexos que para tal efecto, tiene elaborado el factoring. Deberán ser firmados por las personas que tengan poderes para actos de Administración y Dominio.

C) Firma por parte de la Cedente, de un pagaré, sin fecha de vencimiento hasta por el importe autorizado como línea de crédito. El pagaré deberá ser firmado por quien tenga poderes para suscribir títulos de crédito, y al reverso del mismo, por quien fungiera como aval, si es que así se hubiera estipulado en la línea de crédito.

D) La empresa de factoraje se encarga de realizar la cobranza de los documentos cedidos, que se deberán entregar a la empresa de factoraje, al momento de realizarse la operación, en el caso de factoraje con recursos sin depositaria.

E) Para el caso de factoraje con recursos y depositaria, se entregará a la empresa de factoraje una relación de los documentos a ceder indicando:

- Librador
- Importe del documento y números en su caso
- Fecha de vencimiento
- Firma de las personas que fungirán como depositarios en la relación de documentos.

F) La empresa presentará el documento a la empresa de factoraje para su compra, endosándolo en el caso de títulos de crédito, o bien si se trata de facturas o contrarecibos, anotando una leyenda al reverso que deberá señalar que dicho documento ha sido objeto de una cesión de derechos, y se le pagará el precio de compra que se pacte en el momento de la operación.

G) Al vencimiento del documento, la empresa de factoraje cobrará al Librador el importe total del mismo.

El factoraje plan proveedores, consiste en adquirir de los proveedores de empresas los documentos que éstas emiten como pago.

Se le establece línea de crédito al librado de los documentos y no al proveedor, ya que éste último se desliga de la obligación del pago al vender a la empresa de factoraje su documento.

Algunos de los beneficios de operar plan proveedores es que permite el pago de contado para sus proveedores y la liquidación a plazo para la empresa, con lo cual se pueden negociar mejores condiciones de compra, este apoyo financiero no se refleja como un incremento en el pasivo de la empresa sino que sólo cambia el nombre del acreedor.

El factoraje sindicado, puede ser cualquiera de los factorajes antes mencionados, con la característica fundamental de la partición de dos o más sociedades de factoraje, con la finalidad de atender operaciones multimillonarias, diversificando de esta forma el riesgo de la compra de los documentos.

Cualquiera de las diferentes formas de factoraje que se acaban de describir, son productos financieros de uso común y creciente en las empresas distribuidoras de autos, ya que por el tipo de bien que se comercializa, la clientela suele requerir de crédito. Para aquellos clientes, bien identificados por la agencia y por lo general que no requieran financiamiento para un monto no muy grande ni un plazo demasiado largo, la agencia les otorgará crédito en directo, esto representa la distracción de capital de trabajo para el financiamiento lo que afecta la liquidez de la agencia, es por esto que el

factoraje es y será un tipo de financiamiento que cada vez más se utilize, ya que otorga liquidez sobre la cartera, y el costo de ceder la cartera deberá de trasladarse al solicitante del crédito.

Este tipo de línea de crédito ofrece en los tiempos actuales una ventaja fiscal para las agencias que en el ejercicio anterior hayan reportado pérdidas o tengan pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores, ya que serán sujetas a pagar el impuesto del dos por ciento sobre activos. En el caso de ceder la cartera a una empresa de factoraje, el registro de esta cuenta será en el pasivo ya que se debe a la empresa de factoraje y esto no incrementará la base de gravación del dos por ciento al activo.

CAPITULO 4
FINANCIAMIENTO A CLIENTES

Examinemos ahora las distintas alternativas de financiamiento que la agencia otorga a sus clientes para la adquisición de automóviles. Cada una de las alternativas que en seguida se describen varían de tiempo en tiempo, sirve todo por los ajustes que vienen dándose a las tasas de interés que rigen para los diferentes financiamientos.

A. CREDITOS BANCARIOS

Para poder financiar a los clientes vía un crédito bancario, la distribuidora automotriz, establece un contrato primero con la institución bancaria de su preferencia, por medio del cual el banco se compromete a otorgar créditos a los clientes que se interesan por la compra de un vehículo y que no disponen de recursos líquidos para adquirirlo. El banco concede una línea de crédito a dichos clientes siempre y cuando satisfagan en principio, las diferentes garantías que exige la institución bancaria.

El banco celebra con el cliente un contrato de crédito en cuenta corriente con garantía prendaria por una cantidad suficiente para cubrir el precio de venta del automóvil que éste desee adquirir. En dicho crédito no quedan comprendidos los intereses, gastos ni comisiones que se causen en virtud del contrato de apertura de crédito del que podrán disponer en términos del mismo.

El cliente se obliga a invertir el importe del crédito exclusivamente en la adquisición de los vehículos a los que se haya hecho referencia en el cuerpo del contrato de apertura de crédito.

El cliente podrá disponer del crédito que se le abre en el contrato de apertura mediante la autorización que otorga el banco para que el importe de todas las disposiciones y sus ampliaciones, que pudieran en su caso efectuarse para adquirir vehículos nuevos, sea abonado a la cuenta de cheques de la agencia automotriz distribuidora, contra la recepción de la relación de unidades automotrices a financiar.

El cliente se obliga a pagar al banco, sin necesidad de previo requerimiento en las oficinas del mismo o en el domicilio que éste designe, lo siguiente:

- Intereses a una tasa anual sobre saldos insolutos que podrá calcularse tomando como tasa de referencia: el costo porcentual promedio (C.P.P.) que determine el Banco de México, la tasa ponderada de los certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), la tasa del pagaré bancario, la de aceptaciones bancarias, o la tasa de intereses Interbancarios promedio, la que resulte más alta de entre las cinco, de conformidad con las siguientes bases:

I.- Cuando se tome como tasa de referencia el Costo Porcentual Promedio (C.P.P.) la tasa de interés será variable. Por C.P.P., se entiende: Una base o costo financiero que será igual al C.P.P. definido por Banxico como el Costo Porcentual Promedio de Captación, publicado por el Banco de México, en el Diario Oficial de la Federación, que se encuentre en vigor el día inmediato anterior a la fecha de inicio de cada periodo de intereses.

II.- Cuando se tome como tasa de referencia la tasa ponderada de los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), la tasa de interés será variable, entendiéndose por CETES: una base o costo financiero que será igual a la única tasa de rendimiento anual neta (promedio ponderado o la que la sustituya), en colocación primaria de los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) a plazo de hasta veintinueve días, capitalizada a treinta días, comunicada por el Banco de México o la Bolsa Mexicana de Valores, en la fecha más reciente anterior a la fecha de inicio de cada periodo de intereses.

III.- Cuando se tome como tasa de referencia, la de pagaré Bancario, se entenderá como la tasa resultante del promedio aritmético de las últimas cuatro semanas, de la tasa publicada semanalmente por la Bolsa Mexicana de Valores en el "Boletín Bursátil", teniendo ésta el carácter de variable.

IV.- Cuando se tome como tasa de referencia, la de las Aceptaciones Bancarias, se entenderá la tasa resultante del promedio aritmético de las últimas cuatro semanas, de la tasa publicada semanalmente por la Bolsa Mexicana de Valores en el "Boletín Bursátil", teniendo ésta el carácter de variable.

V.- Cuando se tome como tasa de referencia la tasa de interés interbancaria promedio para depósito se entenderá la tasa resultante del promedio aritmético que determine el Banco de México, y que publique en el Diario Oficial de la Federación, en los términos de la Circular 1996/93 en vigor el 13 de Enero de 1993.

VI.- A las tasas de interés señaladas en los incisos anteriores, se les agregará un margen financiero variable.

Dicho margen financiero, al igual que las tasas de referencia, será variable conforme a las bases que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito

Público, el Banco de México o el Organismo al que resultaran asignadas estas funciones, o en ausencia de estos, las que determine la Institución Acreditante.

Las modificaciones a que se refieren los cinco puntos anteriores, se notificarán con cinco días de anticipación por escrito al cliente, el cual se obliga a pagar la tasa de interés modificada, aceptando que la suma que resulte del ajuste correspondiente, sea cargada en su cuenta de cheques de la que fuere titular en alguna sucursal del banco o bien, se obliga a liquidarla en efectivo en la fecha en que se le requiera.

En caso de que el cliente incurra en retardo en el pago de las amortizaciones pactadas. Así como, en el de los intereses ordinarios que se causen por el crédito, el banco aplicará una pena convencional equivalente a (1.5) uno punto cinco veces la tasa de interés ordinaria establecida.

El banco queda facultado para exigir la pena convencional antes estipulada, por el simple retardo por parte del cliente en cumplimiento de cualquiera de las cantidades que por los conceptos mencionados se encuentren a su cargo, o porque las mismas no sean cumplidas por el cliente en la forma convenida.

En caso de que cualquiera de los indicadores antes mencionados dejaren de existir, o en el momento de hacer el cálculo de los intereses respectivos no se conociere su cotización, el banco hará el mencionado cálculo con base en el o los indicadores de captación financiera que los sustituya.

Igualmente el cliente se obliga, a pagar al banco, sin necesidad de previo requerimiento, lo siguiente:

a).- Una comisión del 0.25% (cero punto veinticinco por ciento) por concepto de apertura del crédito, sobre el importe total de los recursos propios del banco, precisamente en la fecha de la reclamación, y

b).- Una comisión de igual porcentaje en la fecha de cada aniversario de la firma del contrato o el día hábil, calculado sobre los saldos deudores que a esa fecha existan.

El cliente autoriza mediante la firma del contrato de apertura de crédito, que el banco le cargue en la cuenta de cheques el importe de intereses, comisiones, gastos y amortizaciones derivados del presente contrato.

Cualquier otro gasto o cantidad que se le cargue en la cuenta que deriven de las obligaciones contraídas, y especialmente lo siguiente:

El importe del 100% del valor de la (s) factura (s) expedida (s) a favor de el cliente por el Proveedor, relativas a la adquisición.

B. ARRENDAMIENTO

Por lo que respecta a este tipo de operaciones con los clientes de la agencia, se tiene establecidos planes de arrendamiento financiero sobre todo para flotillas de autos a empresas. Este tipo de financiamiento opera de manera muy similar al financiamiento que la empresa obtiene de las arrendadoras por el mismo concepto, y que fue descrito ampliamente en el capítulo anterior.

C. CREDITO DE CASA

La agencia distribuidora dispondrá de un crédito en cuenta corriente por los montos que se acuerden con el banco que se obliga a invertir precisamente en los negocios de venta a plazo de vehículos nuevos y usados, de modelos cuya antigüedad no sea mayor de tres años.

El banco podrá ampliar discrecionalmente el importe de este crédito, previa solicitud por escrito que le haga la agencia automotriz firmada de conformidad por el (los) fiador (es), bastando como prueba para tal efecto que el banco firme de conformidad la solicitud de ampliación de crédito que le dirija la agencia, misma que se considerará parte integrante del contrato de apertura original, y que en los respectivos pagarés de disposición conste los datos del contrato, obligándose a invertirlo exclusivamente en los negocios de ventas a plazo de los vehículos a los que se ha hecho referencia anteriormente.

El banco, la agencia y el o los fiadores convienen en que las referidas ampliaciones se regirán en todas sus condiciones por lo establecido en el contrato de apertura de crédito.

La agencia se obliga a entregar al banco con 24 horas de anticipación como condición previa para la disposición, una relación de documentos debidamente firmada por el cliente en la cual se detallarán los contratos de los cuales deriven los créditos registrados en sus libros, así como, los títulos derivados de los mismos, con las fechas de expedición y vencimiento de cada uno de ellos. El banco podrá rechazar los documentos que a su juicio, o por sus características, no estime satisfactorios para la integración de la garantía.

Durante la vigencia del crédito, y a partir de la fecha de firma del contrato de apertura, la agencia podrá disponer del importe del crédito, únicamente de la siguiente forma:

a).- Suscribiendo pagarés a la orden del banco por el importe de cada disposición en los cuales conste los datos del contrato de apertura, con los vencimientos máximos hasta de 36 meses tratándose de automóviles y de hasta 36 meses tratándose de camiones.

b).- Constituyendo prenda en favor del banco en términos del artículo 70 de la Ley de Instituciones de Crédito, sobre los créditos que aparezcan registrados en sus libros, que provengan de sus operaciones normales.

De conformidad con lo establecido por el artículo 70 de la Ley Instituciones de Crédito la agencia se considerará como mandatario del banco para cobro y la administración de los créditos y por lo tanto tendrá las obligaciones y responsabilidades civiles o penales que al mandatario corresponden y cuyo ejercicio no causará ninguna contraprestación económica.

Contra los pagos que realice la agencia al banco éste le enviará una relación en la que determine la garantía que quede liberada con motivo de dicho pago.

Durante la vigencia del crédito, la agencia podrá disponer nuevamente de las cantidades que pague al banco anticipadamente o en las fechas de vencimiento detalladas al reverso de los pagarés de disposición, siempre que el saldo a su cargo no exceda del monto del crédito concedido, se destinen a los mismos fines señalados y se encuentre al corriente en sus pagos.

Para la agencia este tipo de operaciones de financiamiento a sus clientes le genera un diferencial de ganancias al aplicar a sus clientes un cierto porcentaje mayor de interés del que ésta está obligada a pagar al banco.

Los demás puntos relativos al contrato son los mismos que se comentaron en el apartado anterior.

D. EL AUTOFINANCIAMIENTO

Dada la experiencia adquirida como parte del grupo administrador de una agencia de automóviles Nissan desde hace algunos años, se ha considerado

pertinente el describir a lo largo de este apartado, la mecánica de funcionamiento del sistema de autofinanciamiento aplicado por la empresa mencionada. Lo anterior obedece a que aún y cuando en lo que se refiere al aspecto legal que cada uno de los sistemas de autofinanciamiento que brinda cada una de las marcas, pudiera haber puntos de coincidencia, no necesariamente existen en el aspecto operacional de los sistemas. Por tal motivo y para que la presente investigación aporte un poco de la experiencia adquirida dentro de Nissan y específicamente, en lo que respecta al sistema de autofinanciamiento que la empresa ofrece, se ha considerado pertinente el que el presente apartado enfatice los aspectos más destacados respecto al SICREA, que es la denominación con que se designa al sistema de financiamiento Nissan.

D.1. ALGUNOS ANTECEDENTES DE INTERES SOBRE "SICREA"

"Dentro de la empresa distribuidora de automóviles Nissan, el sistema de crédito automotriz fue constituido en septiembre de 1980, con la participación accionaria de toda la red de distribuidores Nissan, con una interacción del mismo número de acciones, correspondiente estas a cada razón social en la concesión de venta de vehículos que Nissan Mexicana, S.A. de C.V. otorga."[1]

El lanzamiento de SICREA al mercado automotriz en junio de 1982 obedeció primordialmente a ofrecer al distribuidor Nissan un nuevo canal de ventas y de desplazamiento de inventarios. Dada la devaluación de nuestra moneda declarada el 17 de febrero de ese año de $26.88 a $37.66 por dólar posteriormente el dólar subió a finales de febrero y principios de marzo de

$44.64 a $49.00. Ya para diciembre del mismo año el dólar se cotizó de $70.00 a $150.00 pesos y el vehículo Nissan al igual que otras marcas se cotizaba a $100,000. Hoy nuestra moneda ha cambiado y en términos de la nueva denominación a la que se le han suprimido tres ceros, el tipo de cambio asciende a más de N$3.00 por dólar (N$3.0562 y N$3.3128 tipo de cambio libre bancario a la compra y a la venta respectivamente al 22 de noviembre de 1993).[2]

Ante la difícil situación que acarrearon estas devaluaciones, los créditos bancarios se encarecieron, los cajones crediticios se enfocaron a prioridades y el vehículo quedaba como un bien suntuario fuera del alcance de estratos socio-económicos, que anteriormente tenían para un enganche y un número determinado de mensualidades. En el caso Nissan, esto se agravaba en virtud de ser la única planta que no contaba con una financiera, ya que se había constituído después de la creación de la Ley y Reglamento del Control de Inversión Extranjera.

El peso de Chrysler Comercial, General Motors Acceptance, Volkswagen Comercial, AFASA (autofinanciamiento y V.W..) y Ford Motor Credit obligó a Nissan a ser más flexible en su política de créditos directos al distribuidor y en un apoyo más amplio a SICREA, esto es, al sistema de financiamiento a clientes que venimos describiendo.

D.2. EL MARCO LEGAL EN LE QUE SE DESARROLLA EL "SICREA"

SICREA en su aspecto legal está reglamentada por el artículo 129 bis de la Ley Federal de Protección al Consumidor y por la Ley Federal de Juegos y Sorteos mediante los controles y vigilancia de los siguientes organismos:[3]

D.3. SECRETARIA DE GOBERNACION

Vigilancia de la celebración calendarizada de los sorteos y el cumplimiento de la obligatoriedad de la entrega y de la unidad por sorteo.

D.4. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

Vigilancia de la administración de los grupos de integrantes, entrega de unidades por sorteo y subasta, aplicación de las ofertas de subasta, aplicación de la vigencia de los precios de las unidades y de los seguros automotriz y sobre saldos.

D.5. PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

Reclamaciones de integrantes y adjudicados.

D.6. BANCA SERFIN, DEPARTAMENTO FIDUCIARIO

Captación de las cuotas ordinarias mensuales de integrantes y adjudicados, captación de cuotas de subasta, administración financiera de las captaciones grupales, pagos de solicitudes por compra de vehículos a la empresa proveedora Nissan, pago de cuotas mensuales de seguro automotriz y del seguro de vida o sobre saldos, pago de cancelaciones y deserciones y captación de sanciones sobre las cancelaciones.

D.7. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL "SICREA"

El consejo de administración esta integrado por representantes de las agencias participantes, invariablemente recibe información económica y financiera mensual, sobre los hechos significativos ocurridos en la empresa, reportados estos por el comisario, el auditor externo y el gerente general.

La Gerencia General de SICREA presenta planes, dirige y controla con base en las gerencias de: comercialización, operaciones, finanzas, crédito y cobranzas y procesamiento de información. La administración está integrada por 227 personas.

El sistema SICREA dispone de ocho despachos externos de abogados para recuperación de cartera.

D.8. EL PRODUCTO DE SICREA

La empresa administra grupos de personas (compradores) que aportan para un fondo común cuotas ordinarias mensuales y extraordinarias (anticipos, comunmente llamadas subastas) que sirven para adquirir vehículos automotores mediante las formas de sorteo y de subasta.

El bien que se vende se integra en un paquete consistente en:

a) vehículo automotor Nissan en cualquiera de sus modalidades

b) cuota administrativa

c) I.V.A. Sobre cuota administrativa

d) seguro automotriz

e) seguro de vida sobre saldos insolutos

Estos conceptos vienen a constituirse en una aportación de cuota mensual total que se establece como sigue:

a) Cuota automóvil

Meses 1 al 14: 2.6% del valor vigente del auto

Meses 15 Al 26: 2.5% del valor vigente del auto

Meses 27 al 38: 2.3% del valor vigente del auto

Meses 39 al 50: 2.1% del valor vigente del auto

b) Cuota administrativa:

Es el pago mensual equivalente al 0.2% del valor vigente del automóvil.

c) I.V.A. sobre cuota administrativa

Se explica por sí sólo.

d) Cuota de seguro automotriz

Seguro contra todo riesgo aplicable a partir de que se entrega la unidad, pudiendo pagarse mensualmente o liquidarse en un sólo pago.

E) Cuota de seguro de vida

Se calcula al 0.00052% mensual del valor vigente de toda la operación. Este seguro protege desde el momento de la compra de contrato.

"En julio de 1982, en su primer evento de adjudicación SICREA formó dos grupos de 100 personas (sistema anterior), y adjudicó cuatro unidades. A partir de 1986 con el nuevo sistema el cual consiste en la congelación de las mensualidades en el momento de la adjudicación se obtuvo un repunte considerable que a continuación se detalla"[4].

AÑO MODELO	VENTAS CONTRATOS	ADJUDICADOS	PROD. NISSAN	% PART.
1989	5,398	1,480	66,000	2.24%
1990	10,540	9,819	85,000	11.55%
1991	14,000	8,673	76,000	11.41%
1992	16,750	9,115	98,000	9.30%
1993	20,122	18,989	128,000	14.83%

Durante el año 1990 las ventas totales de las Plantas Armadoras ascendieron a 348,628 unidades de pasajeros de las cuales correspondieron a General Motor 46,330 (13%), Ford 51,952 (15%), Chrysler 58,213 (17%), V.W. 114,479 (33%) y Nissan 77,654 (22%).

Para el año de 1991, las ventas totales de las plantas ascendieron a más de 577,000 unidades entre autos y camiones, de las cuales Nissan produjo 112,400 unidades. Bajo éste programa SICREA le ha sido concedida una cuota anual de 15,000 unidades, que representa el 13.3% de participación vendedora; la cual consiste en ofrecer por el procedimiento de subasta el adelanto de 16 mensualidades de 50 garantizando así la entrega del bien.

Por lo anterior mientras que la producción total de Nissan tuvo un crecimiento para el año modelo 1991 de 1% en relación al año anterior. SICREA incrementó su participación de igual forma con el 1%, lo que en términos de unidades vendió 1,634 vehículos más.

D.9. SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA

Desde el inicio de un nuevo sistema (cuota congelada a partir de la adjudicación) lanzada en julio de 1985, SICREA se identificó con un plazo de hasta 50 meses para el pago de la operación, Volkswagen hasta con 40, CONAUTO de Ford y SUAUTO de General Motor con 50, 40 y 36 meses.

A ocho años de vida de este nuevo sistema de comercialización el sistema Sicrea se estructura como sigue:

GRUPOS FORMADOS: 533		
Total de integrantes (125*533)	66,625	100%
Adjudicados-propietarios	45,654	69%
Cancelados	10,010	15%
Pendientes por adjudicar	10,961	16%
	66,625	100%

D.10. PROYECCION DEL CREDITO

Los documentos que protegen la cartera de SICREA son:

a) factura del automóvil endosada en blanco por el cliente

b) pagaré por el saldo de la deuda al momento de la adjudicación

c) contrato de prenda

d) contrato de prestación de servicios

e) seguro automotriz por el periodo del crédito

f) seguro de vida sobre saldos insolutos

La cuenta de orden de nuestros estados de posición financiera de los bienes de fideicomiso denominada bienes en garantía prendaria, reflejan una custodia por estos documentos por valor de N$ 688'073'294.00.

D.11. COMPORTAMIENTO A MEDIANO PLAZO

Consideramos que el mercado automotriz seguirá creciendo durante 1994, (aunque con porcentajes de incremento menores a los de 1992 y 1993), pues

conforme vaya cediendo más y más la inflación, podrán ir disminuyendo las tasas de interés, lo que permitirá poner a disposición de compradores individuales planes de crédito sobre venta tradicional más atractivos, así como planes de autofinanciamiento a mayores plazos, con factores de cálculo de mensualidades menores a las actuales que se deriven de costos financieros que equilibren o superen las tasas bancarias.

Como referencia queremos citar que actualmente el costo total de un vehículo Nissan vía autofinanciamiento a 50 meses descontando la subasta de 16 mensualidades, quedará un crédito real de 34 meses.

(1) SICREA, EL AUTOFINANCIAMIENTO NISSAN, Informe interno de la agencia, Noviembre de 1990.

(2) BANAMEX, Información insertada diariamente en El Financiero, Lunes 22 de Noviembre de 1993, Primera Plana.

(3) NISSAN-SICREA, Curso básico de autofinanciamiento, NISSAN-SICREA, México, 1993.

(4) NISSAN-SICREA, Ventas generales de SICREA, NISSAN-SICREA, México, 1993.

CAPITULO 5

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE

El objetivo de este capítulo final es medir los riesgos que para una agencia distribuidora de automóviles como la que venimos analizando, implica la apertura comercial y la puesta en marcha, a partir de enero de 1994 del Tratado de Libre Comercio Norteamericano. Si bien es cierto que los plazos de importación para vehículos usados es largo, nos es menos cierto que empresas automotrices y el gobierno mexicano, deben unir esfuerzos para tratar de disminuir los precios de los automóviles mexicanos que nada tendrán que hacer respecto a la calidad y precios con que los automóviles usados en Canadá y Estados Unidos empezarán a comercializarse en nuestro territorio.

A. OBJETIVOS DE ESTABLECIMIENTO DE LA ZONA DE LIBRE COMERCIO

Los objetivos que se persiguen con el establecimiento de una zona de libre comercio son:

A) Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de los países.

B) Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.

C) Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de los paises.

D) Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada uno de los países.

E) Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.

F) Establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

Las partes interpretarán y aplicarán las disposiciones de este Tratado a la luz de los objetivos establecidos y de conformidad con las normas aplicables de derecho internacional. (1)

Para entender el proceso de integración de la industria automotriz mexicana al mercado norteamericano, es necesario analizar el marco que regula el desarrollo de la industria en nuestro país, la situación actual de los mercados en la región, los acuerdos contenidos en el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLC) y su impacto en el sector automotor.

B. MARCO REGULATORIO.

Desde su inicio, la industria automotriz ha tenido una gran importancia para la economía de México, en la actualidad contribuye con el 11% del PIB del sector manufacturero. Por el, ha sido necesaria su regulación a lo largo de sus distintas etapas de desarrollo.

En el contexto de una creciente globalización y competencia a nivel mundial, a finales de 1989 se expidió el Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria Automotriz, con la finalidad de reglamentar apropiadamente al sector para enfrentar las nuevas condiciones del mercado.

Destacan en este Decreto dos puntos fundamentales que determinan la evolución actual del sector:

Balanza Comercial. Las empresas de la industria terminal tienen exclusividad para importar vehículos nuevos, siempre y cuando cuenten con

superávit en su balanza comercial y cada dólar de importación se debe compensar con 1.75 dólares de exportación.

Valor Agregado Nacional. El control de la balanza comercial se refuerza obligando a las empresas a incorporar en la fabricación de los vehículos, partes de proveedores nacionales por un valor agregado nacional que no podra ser inferior al 36%.

C. SITUACION ACTUAL DEL MERCADO.

El mercado automotor mexicano puede caracterizarse a partir del análisis de las estructuras de oferta y demanda de la industria.

En lo que respecta a la oferta, la estructura productiva de la industria automotriz se encuentra dominada por un número reducido de industrias de gran tamaño, constituidas por capital extranjero.

Sus procesos de producción se caracterizan por ser intensivos en capital, además de contar con un elevado nivel tecnológico y una demanda creciente de mano de obra calificada. Este proceso, aunado a las limitaciones en materia de valor agregado nacional y balanza comercial impuestas por la regulación vigente, ha dado lugar a una industria conformada únicamente por cinco empresas productoras de automóviles y vehiculos ligeros, de las cuales tres son de origen norteamericano (Chrysler, Ford y General Motors) una japonesa (Nissan) y una alemana (Volkswagen), así como otras tantas productoras de camiones pesados y tractocamiones.

La producción de esta industria se ha incrementado notablemente en los últimos años, sin embargo, como parte del proceso de integración regional que comenzó a observarse en los años ochenta, la producción para exportación ha

aumentado de 12.7% en 1985 a 35.4% en 1992, de la cual la mayor parte es destinada al mercado norteamericano.

Otro sector importante en la oferta es el de autopartes, representado por más de 1,000 empresas. Este sector contribuye aproximadamente con el 50% del Producto generado por la industria automotriz y se caracteriza por contar con una estructura dual, en la que existen segmentos muy fragmentados y otros muy concentrados y dominados por empresas grandes. La tendencia general de este sector es hacia una mayor concentración en productos o partes competitivas, haciendo uso de escalas de producción adecuadas y de procesos con tecnologia de punta.

Otro sector corresponde a la demanda, el mercado mexicano es 25.5 veces menor al Norteamericano, sin embargo a diferencia de éste y del mercado canadiense tiene un mayor potencial de crecimiento. Su comportamiento esta determinado fundamentalmente por el nivel de actividad económica y, en el caso del segmento de automóviles, por la evolución de los precios relativos, particularmente en el caso de los autos populares y compactos, los cuales representan cerca de 90 por ciento del mercado. En el segmento de camiones pesados y tractocamiones, su evolución esta estrechamente relacionada con el ciclo de inversión de la economía mexicana.

Al igual que en los mercados de Estados Unidos y Canadá, la demanda de vehículos en México ha mostrado una tendencia a la diferenciación del producto (más modelos y no más productores).

D. EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LAS NEGOCIACIONES DEL TLC.

Los puntos que recibieron mayor atención por parte de las plantas ensambladoras, la Industria de Autopartes y los distribuidores son los siguientes:

D.1. PERIODO DE TRANSICION.

Los periodos de transición en el TLC tienen como finalidad permitir a las respectivas industrias un lapso en el que se puedan ajustar a las nuevas condiciones de mercado. Los tres países acordaron que el período de transición en el capítulo automotriz sea en promedio de 10 años.

D.2. AUTOMOVILES

Estados Unidos y Canadá eliminaran de inmediato a la entrada en vigor del TLC todas las barreras arancelarias. México reducirá de inmediato su arancel del 20 al 10 por ciento y éste se reducirá de manera lineal en los siguientes 10 años.

D.3. CAMIONES LIGEROS

Estados Unidos y Canadá reducen el arancel de 25 al 10 por ciento inmediatamente y se elimina por completo en 5 años. En México la eliminación de las barreras arancelarias se dan en un periodo de 5 años.

D.4. CAMIONES PESADOS, TRACTOCAMIONES Y AUTOBUSES

La desgravación será igual para los tres países, y se dará en un período de 10 años En este caso la diferencia estará determinada por los aranceles iniciales con que cada país inicie la desregulación, y México en este sentido comienza la desgravación con un arancel más alto, lo que le proporciona cierta ventaja en comparación con sus socios comerciales.

D.5. AUTOS USADOS

No se permitirá la importación durante los primeros 15 años, la libre importación de vehículos usados inicia en el año 2009 con vehículos de 10 años de antigüedad y culmina al final del año 2018 en donde se importaran automóviles hasta de 2 años de antigüedad, siendo hasta el año 2019 cuando se abre la importación a todos los automóviles.

D.6. AUTOPARTES

La desgravación de las autopartes tendrá diferentes períodos para cada país: en el caso de México, 56% de sus fracciones se liberará en 5 años, Estados Unidos desgravará el 75% de sus autopartes de inmediato y Canadá liberará 40% en 5 años.

E. VALOR AGREGADO NACIONAL

A este respecto, la industria de autopartes establecida en México tendrá garantizada durante 10 años, una proporción del Valor Agregado de la industria terminal, la cual iniciará con 34% los primeros 5 años y se reducirá 1% en los siguientes 5 años, alcanzando el 29% al término de 10 años, eliminándose completamente al año siguiente.

Por otra parte, la industria maquiladora se podrá integrar a la industria automotriz mexicana, ya que se clasificará como industria proveedora nacional, lo que significa que las ventas de estos proveedores se contabilizaran como compras domésticas de la industria terminal.

F. BALANZA DE DIVISAS

En relación a la compensación de divisas, se llego al acuerdo de que cada dólar de importación se debe compensar con 0.80 centavos dólar de exportación en 1994, reduciéndose gradualmente hasta llegar a 0.55, en el año 2003 y eliminándose por completo en el año 2004.

Por otra parte, México se comprometió a eliminar la restricción del decreto automotriz que limita el número de vehículos que un ensamblador puede importar en relación al número de vehículos que vende México.

G. REGLAS DE ORIGEN

La regla de origen tiene como objetivo impedir que otros países puedan ingresar al mercado norteamericano a través de algunos de los países socios recibiendo con esto preferencias arancelarias.

Una de las fórmulas que se establecieron para determinar el origen de las mercancías que gozaran de los beneficios del TLC es la de costo neto. Esta fórmula determina el origen de un producto terminado deduciendo de su costo neto el valor de los materiales no regionales.

El nivel de contenido regional que se determino es el siguiente:

Para vehículos ligeros, sus motores y transmisiones:

50% entre 1994 y 1997

56% entre 1998 y 2002

62.5% del 2003 en adelante

Para autopartes y vehículos pesados:

50% entre 1994 y 1997

55% entre 1998 y 2002

60% del 2003 en adelante

H. REDUCCION DE ARANCELES

Como resultado de las negociaciones se definieron tres períodos de desgravación para México:

- Inmediato, 9% de las fracciones arancelarias.
- A cinco años, 48% de las fracciones arancelarias.
- A diez años, 43% de las fracciones arancelarias.

México reducirá su tarifa promedio de 12.5% a 0% en 10 años, mientras Canadá y Estados Unidos las bajará de 5% a 0% en un período similar o menor.

Se darán concesiones asimétricas en algunos sectores y Estados Unidos y Canadá fijará los aranceles del sistema general de preferencias a nivel cero.

Entre Estados Unidos y Canadá acordaron mantener vigente el Autopact y revisarlo al final del período de transición.

I. INVERSION

Al inicio del TLC, el límite a la participación extranjera en la industria de autopartes aumentará de 40 a 49 por ciento, este límite se eliminara en el año 1999. Sin embargo, las adquisiciones de empresas de partes automotrices que sean superiores a los 25 millones de dólares requerirán de la aprobación de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

J. IMPACTO DEL TLC EN EL SECTOR AUTOMOTOR.

Como consecuencia de la entrada en vigor del TLC, se acelerará el proceso de integración del mercado norteamericano, que se ha venido experimentando en los últimos años. Entre las consecuencias más importantes de este proceso pueden señalarse las siguientes:

El porcentaje de vehículos importados en el mercado nacional, que actualmente es de sólo 1%, se vera incrementado debido a que actualmente el mercado mexicano presenta un mayor dinamismo, a diferencia del estadounidense y canadiense, los cuales se encuentran saturados. De hecho, el crecimiento de sus mercados esta en función del aumento de la población que es muy reducido, mientras que el mercado mexicano tiene un mayor potencial de crecimiento, por lo que es muy probable que sea el más dinámico de la región.

La penetración de vehículos importados será mayor en el segmento de automóviles de lujo y deportivos, debido a que el consumidor de esta clase de vehículos es menos sensible a cambios en precios y busca variedad. Sin embargo, el volumen de importación no será muy alto, aunque si habrá diversidad de marcas.

En relación al segmento de autos populares, su demanda está determinada en gran parte por los precios, y un crecimiento de la misma se deberá a la entrada de nuevos compradores que antes no podían adquirir un automóvil.

De acuerdo con esta tendencia, en un mercado completamente abierto habría un menor número de participantes, con proliferación de múltiples opciones para cada modelo básico. En estas condiciones, las empresas establecidas en México podrían perder posiciones ante la entrada de nuevos fabricantes y las plantas actuales terminarían su proceso de especialización hasta concentrarse en uno o dos modelos básicos, proceso que ya ha iniciado.

La inversión extranjera en el sector estará determinada en buena medida por el porcentaje de contenido regional acordado en el TLC para tener acceso al mercado regional. Dado que este porcentaje se fijó en 50% para los primeros cuatro años y aumentará posteriormente puede constituir un obstáculo para el establecimiento de México de nuevos productores. A esto se suma la reglamentación del CAFE (Corporate Average Fuel Economy), el cual determina que para que un vehículo sea considerado flota doméstica en Estados Unidos, debe cumplir con un porcentaje de Valor Agregado Regional de 75%.

La industria de autopartes en general, dejará de producir algunos componentes y las empresas que permanezcan en el mercado deberán buscar relaciones tecnológicas con proveedores líderes y con la propia industria terminal, la cual a su vez tratará de integrar sus plantas a los sistemas de producción que predominan en el mercado mundial. Esta tendencia forzará a la relocalización de empresas del sector de autopartes.

A mediano y largo plazo, el proceso de integración del mercado automotor norteamericano traerá como consecuencia una mayor competencia. Con la consecuente revisión de las estrategias por parte de las empresas de la región tanto en la industria terminal como la de autopartes.

En general las tendencias que predominaran en el mercado automotor ante las nuevas relaciones comerciales serán las siguientes:

1. Cambios en la combinación de productos, concentrando los esfuerzos de la empresa en aquellos que tienen una mayor rentabilidad a largo plazo en el mercado integrado.
2. Nueva logística de producción y distribución, que tenga en cuenta los nuevos mercados.
3. Inversiones en las líneas de producción que se adapten a series más largas de menor variedad de productos.

4. Rediseñar los productos que se venden en el mercado mexicano y renovar la mercadotecnia para contrarrestar junto con los clientes actuales la oferta adicional proveniente de nuevos competidores.

5. Menores costos a escalas mayores, logrados por cambios de diseño, inversiones y/o alianzas con otros fabricantes.

6. Elevación de la capacidad tecnológica y la calidad de los cuadros directivos para lo cual deberán realizar nuevas contrataciones y programas de formación de personal actual.

7. Adquisiciones y fusiones como parte de una estrategia para penetrar nuevos mercados.

K. PERSPECTIVAS

El sector distributivo de nuestro país así como las plantas armadoras que actualmente trabajan sobre territorio mexicano, tendrán que adaptarse a las nuevas condiciones de mercado. Para esto yo preveo, una disminución en la plantilla de personal que actualmente labora en estos negocios, buscando la mecanización de los procesos administrativos, apoyados básicamente en sistemas computacionales.

La venta de vehículos se enfocará al volumen más que a la venta de margen, y básicamente a travéz de sistemas de arrendamiento, autofinanciamiento o créditos bancarios. Las tasas deberán ser menores que las que se manejan en este momento, esto con la idea de poder equiparar de manera gradual la opción de venta de los tres países, tanto en precio como en planes de financiamiento.

Se prevé una baja considerable en las tasa bancarias en los meses y años venideros lo que alienta el crédito a largo plazo, y fomenta la venta de bienes a plazo. Los esquemas que actualmente tienen mayor aceptación en el sector automotriz son aquellos que contemplan una mensualidad fija o una tasa conocida

en el momento que se pacta la operación. Para poder ofrecer este tipo de planes se necesita una estabilidad en las tasa de interés, así como un sistema jurídico ágil y competente que permita la recuperación de la cartera de los entes otorgantes del crédito.

En estos momentos ya existen empresas extranjeras que vienen a colocar crédito para la adquisición de vehículos, sin embargo la opción que ofrecen en este momento no es significativamente atractiva, ya que la fijación de los planes que ofrecen no está en función de su costo, sino del mercado nacional.

La inversión por parte del gobierno o de la iniciativa privada en la red carretera en el país deberá de ser en los años venideros en mucha mayor proporción que en los períodos pasados. La disminución en los precios de los vehículos, la baja en las tasa de interés y las opciones de crédito actuales así como la guerra de precios entre las distribuidoras autorizadas, han logrado el crecer su mercado, llegando a un segmento que anteriormente no calificaba como posible cliente. Esto aunado a la capacidad instalada en nuestro país y sumada a la creciente capacidad de importación, provocará una sobre oferta de vehículos, tanto en variedad de marcas y tipos, como de planes.

CONCLUSIONES

La operación comercial y financiera de una agencia distribuidora de automóviles, al igual que cualquier otra actividad empresarial, se vale de principios administrativos y financieros encaminados a elevar la productividad del capital invertido por los accionistas, mediante un adecuado posicionamiento en el mercado que le permita participar de éste en la medida en que sus tácticas y estrategias administrativas se lo permitan.

Lo anterior requiere de la integración de un equipo de trabajo debidamente estructurado que sea capaz de promover la comercialización de los productos sin descuidar la calidad de las operaciones involucradas.

Un aspecto que reviste particular importancia en la actividad comercial actual para este tipo de empresas, es el relativo al apoyo que esta logre brindar a sus clientes con el fin de que éstos se encuentren en posibilidades de adquirir un automóvil. Los diverso programas de financiamiento que la empresa ha desarrollado para apoyar la compra de autos, no pueden quedarse en el nivel en el que actualmente se encuentran, ya que la competencia constantemente está evolucionando en este terreno con nuevos productos financieros que tratan de captar la atención de los consumidores con planes cada vez más atractivos para la compra de autos.

Los efectos, de la apertura comercial en el sector y la apertura de fronteras a la importación de vehículos usados a partir del año 2009, aún y cuando todavía se ve lejano, deberá ser aprovechado por los fabricantes de automóviles que actualmente operan en nuestro territorio, de tal forma que en aquella fecha su

estructura administrativa y de precios, les permita competir en un mercado por demás favorable a los productos de importación.

En este sentido, el gobierno federal deberá apoyar de manera directa mediante la eliminación de impuestos indirectos a la producción y adquisición de vehículos nuevos, que tanto impactan en los precios de venta y que de alguna manera dejan en un estado de indefensión a la industria automotriz nacional en aras de una recaudación fiscal cuantiosa.

Los riesgos para el sector son serios, y no se puede permitir el pasar por alto las diversas variables que lo afectan, a lo largo de las anteriores páginas se han examinado los aspectos más sobresalientes de la operación de una empresa distribuidora de autos, los cuales esperamos sean de utilidad para los profesionales de la administración involucrados en funciones relacionadas con una agencia similar a la aquí analizada.

Servitesis
-TESINAS-MEMORIAS-INFORMES
AV. MEXICO 2210
Casi Esq. con Americas
TEL. 615-18-61
Guadalajara, Jal.