

300602

37
2ej



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

IMPLANTACION DE UNA CONCESIONARIA RENAULT

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

GLORIA GUADALUPE PANTOJA ELIZONDO

Director del Seminario :
LIC. JOSE MARIA LOPEZ CORTES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGINA
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>CAPITULO I</u> GENERALIDADES SOBRE LAS CONCE- SIONARIAS RENAULT EN MEXICO.	9
1.1 BREVES ANTECEDENTES HISTO- RICOS DE LOS AUTOMOVILES- RENAULT EN MEXICO.	10
1.2 ALGUNOS DATOS HISTORICOS- DE LA RENAULT EN MEXICO.	15
1.3 LAS CONCESIONARIAS RENAULT EN MEXICO.	24
<u>CAPITULO II</u> ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS SOBRE INVESTIGACION Y ESTUDIO DE MER- CADOS.	27
INTRODUCCION.	28
2.1 CONCEPTOS BASICOS.	31

	PAGINA
2.2 PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTI GACION DE MERCADOS.	34
A) DEFINICION DEL OBJETIVO Y PROBLEMA.	34
B) CONDUCCION DEL ANALISIS - DE LA SITUACION.	35
C) CONDUCCION DE LA INVESTI- GACION INFORMAL.	37
D) PLANEACION Y CONDUCCION - DE LA INVESTIGACION FORMAL	38
2.5 FUENTES DE INFORMACION SECUN- DARIA.	41
2.4 FUENTES DE INFORMACION PRIMA- RIA.	44
2.4.1 METODO DE ENCUESTA.	46
2.4.2 METODO DE OBSERVACION.	49
2.4.3 METODO EXPERIMENTAL.	52

	PAGINA
2.5 DIAGRAMA DE FLUJO EN UNA INVESTIGACION DE MERCADOS.	55
2.6 SINTESIS Y OBSERVACION PERSONAL.	56
<u>CAPITULO III</u> ILUSTRACION PRAGMATICA SOBRE UNA INVESTIGACION DE MERCADOS PARA LA IMPLANTACION DE UNA CONCESIONARIA RENAULT (CASO PRACTICO).	58
INTRODUCCION.	59
3.1 FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACION.	61
3.2 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACION.	70
3.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.	73

	PAGINA
<u>CAPITULO IV</u> ORGANIZACION DE LA CONCESIONARIA.	77
INTRODUCCION.	78
4.1 CONCEPCIONES TEORICAS.	82
4.1.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.	84
4.1.2 LA DIVISION DE FUNCIONES.	87
4.1.3 ORGANIGRAMAS.	89
4.2 ILUSTRACION PRAGMATICA.	92
4.2.1 ORGANIGRAMA DE UNA CONCESIONARIA.	94
4.2.2 DESCRIPCION DE OBJETIVO Y FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE 1°, 2° y 3° NIVEL JERARQUICO DE UNA CONCESIONARIA.	95

PAGINA

CONCLUSIONES.

121

BIBLIOGRAFIA.

126

INTRODUCCION

La razón de los planteamientos que aparecen en el presente trabajo de investigación, intentan ser testimonio de una experiencia personal, en que pude participar de manera activa, aplicando el método de estudio e investigación de mercados, como parte del proyecto promocional o de inversión que tuvo como finalidad la creación de una empresa distribuidora de automóviles Renault en la ciudad de Cuautla, Morelos.

Mi intervención e interés, en calidad de asesora, estuvo directamente relacionada en la génesis, planeación, evolución y conclusiones; definición de la estructura final, elaboración y confección del material teórico y técnico que se empleó; significándose entre otros aspectos relevantes por: la definición y elaboración de cuestionarios, lo relativo al desarrollo de entrevistas, análisis del material e interpretaciones consiguientes, etc. Lo anterior, vinculado como se especificó anteriormente, con el método: de investigación o estudio de mercados, incluyendo al mismo tiempo: el análisis y diseño de la organización como del sistema empresarial en su conjunto.

Al mismo tiempo, se llevaron a cabo los estudios corres--

pondientes de evaluación y proyección financiera, haciendo hincapié que mi participación en esta fase del proceso, fue tangencial, mediante enfoques puramente informativos.

Los ejercicios prácticos de investigación de mercados que se han venido realizando en múltiples organizaciones, en estudios y labores academicistas, teórico-metodológicas - en el área de mercadotecnia, han puesto de relieve para el administrador y la profesión en su conjunto: la innegable utilidad que produce este instrumento, su invaluable importancia y beneficio, traducidos en información objetiva como en resultados concretos, que permitan articular decisiones que interesen a los diferentes actores sociales directamente involucrados y eslabonados en el proceso, tales como: inversionistas, trabajadores, autoridades, público consumidor, etc. En términos generales, se puede reconocer la importancia de este instrumento por: el sustento técnico que ofrece, las ostensibles implicaciones que permiten coadyuvar al progreso económico del país: al definir y otorgar prioridades que incentiven, eficazmente, su contribución al desarrollo nacional, con un impacto -- real en la generación de empleos, en la distribución del ingreso o en el desarrollo regional en su conjunto. En --

una palabra, la investigación de mercados -concomitante - apoyo- de las decisiones de inversión, constituyen un eficaz instrumento que favorece la economía del país, y sus posibles transformaciones; entre otras razones, porque -- permite: fomentar e incentivar la capacitación, el adies-
tramiento, la especialización y el desarrollo del factor- humano. Compromisos ineludibles de personas que constru-
yen una nación.

Debido a lo extenso del tema y a la variabilidad de las - condiciones que se dan en la práctica, las cuales como es claro advertir, inciden y limitan cada estudio específico que se pretenda realizar, es menester reconocer sin duda, que el presente trabajo de investigación, no pretende agotar las categorías analíticas del tema, sino que pretende tan solo, exponer con amplitud pero sumariamente, la des-
cripción del método que fue implementado, examinando los- conceptos básicos y sus elementos técnicos es decir: pre-
sentando los análisis teóricos que a mi parecer, se deben considerar reconociendolos como esenciales, en un proyec-
to de investigación. Esas dos dimensiones, es decir: por- un lado, la exposición con el ofrecimiento de las ilustra-
ciones pragmáticas emanadas del estudio de mercado que se

realizó; y por otro lado, la revisión y análisis de sus concepciones teóricas, permiten articular y enriquecer -- con mayor profusión el estudio. Sin embargo, debido a la amplitud como a la versatilidad del área en cuestión, es imprescindible reconocer que dicho trabajo no pretende -- ser guía, que permita satisfacer los propósitos de un manual, ofreciendo con ello todas las soluciones posibles -- que posibiliten la ejecución de cualquier proyecto diverso en tamaño y magnitud. Tan solo expone, aspectos específicos y dilemas concretos que fueron considerados; que a mi parecer, pudieran servir como elementos de apoyo y -- de orientación, para dimensionar tareas similares, toda -- vez que los aspectos estudiados, en mi opinión, permiten aplicar las concepciones metodológicas de un estudio formal de investigación.

En rigor y con fundamento en lo anterior, procedo a plantear esquemáticamente el contenido del presente trabajo.

En el capítulo primero, se llevó a cabo un estudio de -- los orígenes y antecedentes de la industria automotriz en México, reconociendo algunos aspectos trascendentes, que definen la importancia estratégica de esta industria, en

el desarrollo nacional; así como algunas características de su evolución y redespiegue a escala internacional, en el marco de un ambiente de tensiones mundiales y conflictos económicos, tales entre otros: como la competencia, la revolución en los procesos de producción, las transformaciones tecnológicas, etc. Lo anterior es esencial, porque la industria automovilística es vanguarda de evolución y de progreso en cualquier país, sea cual fuere su estadio de desarrollo, reconociéndose a la industria en cuestión: como una industria de punta, en el capitalismo contemporáneo. En esta medida, el comercio y su esperada expansión, a través de las agencias -compañías distribuidoras del producto-, convergen, articulando el mismo propósito: lograr etapas superiores de crecimiento en este sector que se juzga dinámico, con capacidad de absorber en suficiente medida, mano de obra y desarrollo tecnológico.

En el capítulo segundo, objetivo principal del trabajo de investigación, se expone lo relacionado con el estudio e investigación de mercados, tema sobre el cual giró centralmente el propósito del mismo; en tal sentido, se examina con mayor profundidad el contexto teórico y meto

dológico como administrativo del tema en cuestión. Con base en lo anterior, se analizan algunos de sus conceptos y bases técnicas y teóricas, concibiendo sus categorías ambientales tales como: conceptos básicos, definiciones, fines y objetivos, fuentes, métodos y características, etc.

En el capítulo tercero, me remito al esfuerzo práctico - desempeñado, es decir: después de haber analizado los fundamentos del capítulo anterior, se acompaña la ilustración pragmática, que corresponde al desarrollo del trabajo que fue ejecutado en la realidad; con las reflexiones que se juzgaron más idóneas, para la implantación de la concesionaria Renault. En dicho capítulo se trataron las fuentes secundarias y las fuentes primarias de información, así como los resultados obtenidos.

Por último, en el capítulo cuarto se presenta lo relacionado con la organización de la concesionaria, se remite su análisis en dos niveles tangenciales. El primero de ellos, aborda algunas de las concepciones teóricas que caracterizan e identifican al proceso de la "organización como una etapa del proceso administrativo, haciendo

referencia sumaria, sobre aquellos elementos que categorizan, con nitidez a la organización; incluye su importancia, la división de labores y la conceptualización sobre los organigramas. En una segunda fase de este capítulo, se presenta la ilustración pragmática del cuadro de organización, que fue previsto, confeccionado o diseñado en el proyecto de investigación original, adicionando con algunos matices personales que se juzgaron idóneos para este trabajo. Aparte del organigrama, se presenta la descripción de funciones, listado y explicitación de estas, en relación con los puestos, dentro de la estructura de la organización, así mismo se incluye la definición de objetivos.

Para terminar, me permito con toda atención y respeto, presentar al digno juicio del jurado que me fue asignado, el presente trabajo de investigación, el cual someto a su amable consideración, esperando que el mismo merezca su reconocimiento; y anhelo, en la medida de sus limitaciones -propias de una aspirante al título-, a contribuir, con sencillez, al vasto y generoso campo, de nuestra profesión.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS CONCESIONARIAS RENAULT EN MEXICO

- 1.1 BREVES ANTECEDENTES HISTORICOS DE
LOS AUTOMOVILES RENAULT.
- 1.2 ALGUNOS DATOS HISTORICOS DE LA -
RENAULT EN MEXICO.
- 1.3 LAS CONCESIONARIAS RENAULT EN -
MEXICO.

1.1 BREVES ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS --
AUTOMOVILES RENAULT.

La marca Renault apareció en 1898 en un lugar de París llamado Billancourt, a la orilla del Sena, con ello se dió el primer y trascendental paso pionero de la Industria Automotriz tanto en Francia como en el resto del mundo.

Cuando la Industria Renault se encontraba practicamente lista para principiar su producción en serie, sobreviene la Segunda Guerra Mundial. Lo anterior ocasiona fuertes retrocesos y evidentes alteraciones en sus planes y programas. Francia padece las consecuencias de la devastación, sobreviene la ocupación y bombardeos, que provocan que la Renault se reduzca a menos de un tercio de su capacidad. En efecto, puede decirse que pese a que sus signos vitales se encontraban muy débiles a consecuencia de la devastación, la Renault resurge después de un gran esfuerzo lanzando el automóvil 4 CV; el cual era un modelo austero, económico y perfectamente diseñado para un mercado que daba muestras inequívocas de opresión y desconcierto a conse-

cuencia de los efectos nefastos de la postguerra, pero urgido y necesitado de la creación y expansión de autos pequeños, compactos, que colaboraran en la resolución del problema medular del transporte.

El Renault 4 CV, no sólo fué la solución más adecuada para Francia, sino que en breve, sorpresivamente su éxito comercial se extendió hacia otros países, incluso en aquellos que no se habían visto tan afectados por la guerra.

En el año de 1945, por decisión del Estado Francés, fué expropiada la Industria Renault, estableciéndose con ello, un instrumento y patrón de acumulación para beneficio del propio Estado. En estas condiciones el Director General fué nombrado por el Gobierno del Estado, realizó un esfuerzo muy intenso de reconstrucción de la empresa, este esfuerzo se desarrolló en una atmósfera de conflictos y situaciones críticas, entre otras: falta de créditos, tecnología obsoleta, falta de capacitación de la mano de obra, etc; sin embargo, pese a las dificultades, sus esfuerzos se ven cumplidos, logrando hacer de la Industria Renault, una de --

las empresas más pujantes de Francia.

Como resultado de los logros alcanzados, con el acierto del automóvil Renault 4 CV, siguió en 1950 el lanzamiento del Renault Fregate, el cual fué un modelo de mayor tamaño y con un mayor rendimiento, además de tener una tecnología más desarrollada. Este Renault hizo frente en el mercado europeo a la poderosa oposición de los -- automóviles americanos.

En un esfuerzo de continuidad y de expansión productiva, en la década de los 50s, Renault se coloca como la industria productora y exportadora número uno de Francia.

Por esos años se promueve la fabricación del automóvil Dauphine; este carro asombra a toda Europa. Fué un extra ordinario vehículo que conquistó a los franceses y acabó de colocar a la marca Renault en un destacado plano mundial al exportarse con cifras record a una gran cantidad de países de todo el mundo.

La fabricación del Dauphine llegó a ser de más de dos millones de unidades, siendo este vehículo el primero -

en sobrepasar esta cifra en Francia.

En 1961 se lanza el Renault 4, R-4 cuyo extraordinario éxito, alcanzó cifras asombrosas de venta en varias ciudades del mundo. A partir de este año, la gama de automóviles Renault se diversifica como resultado de las impresionantes inversiones en la producción, investigación y desarrollo tecnológico.

En el año de 1962, Renault decide sacar dos modelos nuevos: el Renault 8 Gordini y el Renault Alpine.

Como resultado de su impresionante crecimiento la Renault, ha podido crear fábricas de montaje en muchos países del orbe, en estas condiciones y simplemente para las estadísticas, se registra que de 1945 a 1980 su personal fué multiplicado en 12 veces.

El primer fruto de este rápido desenvolvimiento, se puede observar en los nexos comerciales e industriales que se crearon de manera acelerada, con otras industrias, entre otras, algunas de las compañías con las que se han tenido acuerdos como: Peugeot, Volvo, Fiat, Mack, - -

Volkswagen y recientemente con American Motors en E.U., al adquirir gran parte de sus acciones.

Renault por todo lo anterior, se ha venido a colocar en la actualidad en uno de los primeros grupos industriales de toda Europa.

1.2 ALGUNOS DATOS HISTORICOS DE LA RENAULT EN MEXICO.

En el año de 1952 en la Ciudad de México se empiezan a importar carros de Francia de la marca Renault. El primer automóvil que apareció en nuestro país fué el Renault Dauphine, por su novedad, tamaño y versatili-
dad, no tardó en hacerse familiar en las ciudades de la República Mexicana, todo ello, contribuyó a darle gran popularidad; las ventas de este vehículo crecieron rápidamente, y por así juzgarse conveniente, se decidió la importación del "Renault Gordini".

Fué tal, la demanda y la popularidad de la línea Renault, que en el año de 1959, se empezaron a ensamblar en nuestro país estos vehículos, incorporándose a la línea del nuevo modelo "Renault Florida".

La empresa Renault de México, en una decisión comercial y financiera, incorpora como socio a la compañía Diesel Nacional, S.A, con el propósito de expandir su planta en el país; esta última empresa participa fundamentalmente en el proceso de ensamblaje sobre algu-

nas partes de las unidades Renault.

En el mes de marzo de 1979 se separa Renault de Diesel Nacional, S.A.

Renault fué una de las primeras en desarrollar el motor con tracción delantera; la suspensión independiente en las cuatro ruedas y del sistema de enfriamiento por circuito cerrado para automóviles comerciales de fabricación en serie.

Desde el momento en que Renault de México, se separó de Diesel Nacional, reúne bajo un solo mando y responsabilidad las tareas de producción y comercialización - ampliamente apoyadas por recursos técnicos y financieros de México y Francia.

Renault de México era una empresa mixta hasta 1983 con la mayoría de su capital de procedencia mexicana.

En el área de producción, se han superado las etapas de importación de vehículos armados y de simple ensamblaje, lograndose con ello, la autosuficiencia en la pro

ducción y fabricación con alto porcentaje de incorporación de partes nacionales, que siguen en desarrollo e investigación continuas.

La Red de Distribuidores por su lado, ha seguido un camino paralelo de crecimiento y evolución similar al que ha demostrado el área de producción y ensamblaje. El crecimiento rápido y sostenido en la distribución, a través de la red de empresas distribuidoras, han constituido estratégicamente áreas de influencia en un conveniente y exitoso impulso del mercado de la Renault en gran parte del territorio nacional. Actualmente se cuenta con una red de concesionarios de aproximadamente 110 talleres de servicio y 134 centros de venta, distribuidos en 87 poblaciones del país.

Con base en las expectativas y el reporte de la Renault, en México, para satisfacer las demandas del mercado interno de autos franceses y tener una visión de las dimensiones alcanzadas se proporcionan los siguientes datos:

La fuerza laboral empleada en la planta y en la Red de

Concesionarios, suman una plantilla de más de 6,000 trabajadores, los cuales se encuentran a cargo de la Producción, Comercialización, Distribución y Servicios de Reparación de los automóviles Renault en la República Mexicana.

Grupo Somex y Diesel Nacional, celebraron con fecha 9 de junio de 1983, con la autorización de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, en su calidad de coordinadora sectorial, un convenio de venta de sus respectivas participaciones accionarias en Vehículos Automotores Mexicanos y Renault de México, a la empresa Francesa Regie National Des Usines Renault (RNUR).

La autorización se otorgó después de que la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, manifestó su anuencia; y la Comisión Intersectorial de la Industria Automotriz expresó en un dictamen: La conveniencia de que el Estado concentre su acción en la producción de autobuses y camiones, y retire, por consecuencia, su participación en la fabricación de automóviles.

Los consejos de administración de ambas empresas aprobaron el convenio con la empresa RNUR. De acuerdo con éste, RNUR será responsable de la actividad industrial de VAM y Renault de México, así como de sus balanzas de divisas, lo cual implica: el mantener, impulsar y seguir desarrollando las fuentes de empleo.

Continuará la integración de las redes comerciales de VAM y Renault de México, a fin de garantizar la venta, el servicio y las refacciones necesarias para satisfacer la demanda vehicular de las marcas Rambler, Jeep y Renault; todo ello ajustándose a las políticas de desarrollo que el Gobierno Mexicano, ha venido definiendo para la Industria Automotriz.

La decisión de firmar el convenio con la empresa RNUR obedece entre otras consideraciones; a que esta corporación presentó la mejor y más ventajosa opción de los hechos por diferentes industrias automotrices; el propósito, fue encaminado a que se cumplan amplios niveles de operación, expansión y desarrollo. Los acuerdos y las intenciones implícitas en las negociaciones con-

el Gobierno Federal, se dirigieron a esclarecer las políticas industriales de apoyar la industria con capacidad y estrategias propias, con financiamientos idóneos para desarrollar la tecnología necesaria; capaces de -- conjugar la innovación y mutuaición tecnológica, con el mantenimiento de la planta y el empleo; y desde luego, una política proteccionista/sustitutiva de importaciones, consistente en que cada vez, con mayor intensidad, se incorporen, produzcan y desarrollen mejores componentes nacionales.

Lo anterior, en el ánimo de fortalecer claras tendencias a la internacionalización de la Industria Automotriz Renault, en el contexto válido de la rivalidad con los automóviles y las empresas estadounidenses; el propósito: lograr una mayor penetración en el mercado de América del Norte, que comprende a Canada y a los propios Estados Unidos.

Las consideraciones planteadas en este proceso miran al futuro, y bajo las perspectivas de este proyectado escenario, se abre un abanico de situaciones que van, desde las condiciones singulares de la industria nacional --

-ventajas y debilidades- hasta consideraciones de carácter internacional, que contemplan: naturalmente el debate rumbo del futuro industrial de Estados Unidos, animado por una poderosa e incisiva capacidad de reacción, caracterizada por una competencia internacional cada vez más agresiva.

En el convenio celebrado se consideraron varias circunstancias, entre otras: formas de pago, formas de negociación de acciones, etc. sin embargo, como dato curioso, se estableció un procedimiento provisional de cogestión.

En este período de cogestión, participarían las Secretarías de la Contraloría General de la Federación, la de Programación y Presupuesto, así como Diesel Nacional.

Como complemento, se decidió un acuerdo de inversión conjunta con la empresa Mexicana de Autobuses, S.A., y Dinu para fortalecer los esfuerzos de un desarrollo futuro y elevar la eficiencia productiva del estado en equipos de transporte de pasajeros.

Las acciones mencionadas forman parte de las políticas-

del Gobierno Federal, definidas y orientadas hacia una eficiente reestructuración de la industria paraestatal, reforzando la participación del Estado y concentrando sus esfuerzos y sus recursos, en actividades prioritarias que le permitan lograr y sostener la rectoría del Estado en el Desarrollo Nacional.

El estado considera que su participación en la industria automotriz, debe dedicarse a la producción de equipos para la transportación de carga y pasaje, en este último caso puede constatarse el impulso de sistemas colectivos de transporte urbano. En los próximos años el proceso de urbanización del país exigirá un mayor esfuerzo en la producción de equipos, que permitan atender este problema con una estrategia más racional y acorde a las necesidades del país, concentrando los recursos públicos en aquellas actividades que contribuyan de manera más directa a la satisfacción de las necesidades básicas de la población, abandonando aquellas otras que no sean consideradas como prioritarias.

La venta de las acciones de Renault de México y VAM a un mismo tecnólogo, responde a los lineamientos que-

el Gobierno Federal, está instrumentando para el desarrollo de la industria automotriz; racionalizando la capacidad instalada, para alcanzar niveles de escala de producción más eficientes, acordes al mercado nacional de estos automóviles.

El convenio y las acciones, dadas a conocer a la opinión pública, obedecen por tanto, a las decisiones del Gobierno Federal, de jerarquizar su participación en la industria y de buscar cambios estructurales en aquellas ramas de actividad que son de gran trascendencia para el desarrollo nacional; induciendo una mayor eficiencia productiva y mejorando su competitividad a nivel internacional.

1.3 LAS CONCESIONARIAS RENAULT EN MEXICO.

El propósito básico que se persigue en la instalación de una concesionaria dentro del país, radica en lograr una evaluación adecuada y completa de un proyecto de inversión, tomando en consideración una multiplicitud de factores y de variables; encaminados todos ellos a reconocer y estudiar la situación económica que guarda, en su contexto, la actividad o el ramo en el país.

La probabilidad de éxito del proyecto estará dada en términos generales, por la situación económica general que priva en el país; por las condiciones específicas que prevalezcan, así como de la evaluación técnica y cautelosa de las situaciones previsibles que se esperen del futuro, y que alcancen a ser observadas en el ramo o actividad que se pretende emprender; considerando, evidentemente: la ponderación de riesgos posibles.

El poner en marcha una concesionaria Renault (como cualquier otra marca de automóvil), constituye el es-

labón comercial de la industria automotriz y el consumidor o usuario, es decir, entre el productor y el destinatario, en esta medida, considerando la trascendencia de esta rama, como una de las principales ramas de la industria, valorada según su importancia, como una industria de punta en el capitalismo internacional -entre otras razones, por la rapidez de sus transformaciones, su importancia estratégica, y lo altamente tecnologizado de sus innovaciones y desarrollo, que se gestan en la base productiva de las sociedades industrializadas- creemos importante patentizar algunas metas o finalidades específicas que se posibilitan con la creación y puesta en funcionamiento de una empresa concesionaria.

- Contribuye primordialmente al abatimiento del problema vital del desempleo.
- Sirve para estimular el crecimiento del producto interno bruto.
- Es el eslabón de apoyo a la industria de punta, acelerando con ello la actividad económica, y la explotación de recursos renovables.

- En conjunto, tanto la industria automovilística como su red de concesionarios, ocupan un gran porcentaje de la población - económicamente activa, contribuyendo con ello al crecimiento del país.
- Permite la expansión de la industria automotriz y esta tiene efectos directos en la especialización, capacitación y desarrollo de la mano de obra calificada.
- Contribuye, dada su localización y ubicación, a propiciar un desarrollo regional desconcentrado y equilibrado. Con la red de concesionarios en el País, se fomenta indirectamente la descentralización de las conglomeradas y saturadas ciudades.
- Contribuye en la tarea nacional a lograr una mejor distribución del ingreso, al incorporar un número importante de empleos.

CAPITULO II

ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS SOBRE INVESTIGACION Y ESTUDIO DE MERCADOS.

INTRODUCCION.

- 2.1 CONCEPTOS BASICOS.
- 2.2 PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACION DE MERCADOS.
 - A) DEFINICION DEL OBJETIVO Y PROBLEMA.
 - B) CONDUCCION DEL ANALISIS DE LA SITUACION.
 - C) CONDUCCION DE LA INVESTIGACION INFORMAL.
 - D) PLANEACION Y CONDUCCION DE LA INVESTIGACION FORMAL.
- 2.3 FUENTES DE INFORMACION SECUNDARIA.
- 2.4 FUENTES DE INFORMACION PRIMARIA.
 - 2.4.1 METODO DE ENCUESTA.
 - 2.4.2 METODO DE OBSERVACION.
 - 2.4.3 METODO EXPERIMENTAL.
- 2.5 DIAGRAMA DE FLUJO DE UNA INVESTIGACION DE MERCADOS.
- 2.6 SINTESIS Y OBSERVACION PERSONAL.

En este capítulo se desarrollarán algunos de los principales aspectos que por lo general se toman o deben tomarse en cuenta, cuando se instrumenta un estudio o Investigación de Mercados. En el presente apartado de este trabajo de investigación, se expondrán conceptos básicos de referencia teórica, entre otros puntos centrales a considerar; se tratarán aquellos relacionados con el método y procedimientos que se incluyen en una Investigación de Mercados; tales como: su definición, determinación de objetivos, elementos y alcances, proceso y fuentes de investigación, entre otros aspectos.

En el capítulo siguiente se presentará una ilustración pragmática, esto es, el desarrollo del caso práctico en el cual tuve ingerencia y participación, como asesora -- del proyecto. Lo anterior se desarrolló con el propósito de llevar a cabo los estudios correspondientes para poder contar con elementos de juicio que permitieran reconocer la viabilidad en el establecimiento de una Concesionaria en un estado de la República Mexicana. Con tal motivo, en el referido estudio, y como parte del mismo, dentro del equipo técnico que se integró para el estudio del caso, fueron incorporados mis servicios, en calidad de asesora en el proceso de Investigación de Mercados.

En el contenido del presente capítulo se intenta demostrar que "la Investigación de Mercados", es una herramienta de la Administración útil y vigente, que rinde resultados eficientes y de gran importancia en la toma de decisiones; - que tiende a eliminar incertidumbres, impresiones y dudas, siempre y cuando su alcance y objetividad cumplan con los requerimientos necesarios de orden técnico y procedi- mental, que demanda una correcta y conveniente investiga- ción, que posibilite lograr una idónea validación de datos e informes metodológicamente recabados tales como: informa ción cualitativa y cuantitativa en el logro de los objeti- vos deseados, los cuales se traducirán en los instrumentos de base para el lanzamiento de un producto al mercado, o - en su caso, para la realización de un proyecto de inver- sión.

(1) "El método científico es marcado por las caracterís- ticas siguientes:

A) La clasificación cuidadosa y exacta de su corre- lación y orden de sucesión.

(1) H.W. Body, Jr.-R. Westfall, Investigación de Mercados. (UTEHA, México 1983), pags. 45 y 46

- B) El descubrimiento de las leyes científicas - con la ayuda de la imaginación creativa.

- C) La autocrítica e igual validez para todas las mentes normalmente constituidas".

2.1 CONCEPTOS BASICOS.

En este inciso se presentarán algunos de los aspectos primordiales que deben ser observados y cumplidos en una eficiente Investigación de Mercados.

DEFINICION.

La Investigación de Mercados según la conceptúa Report of the Definitions Committee consiste: "La reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor". (2).

En una nota sobre la investigación comercial publicada por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), el cual a su vez lo retoma de la Copyright by the Presidente and Fellows of Harvard College, se asevera que la Investigación de Mercados: se encuentra estrechamente ligada a la previsión de ventas, y tiene por objeto hacer una esti-

(2) Ibid pag. 4.

mación del mercado en relación a un producto o grupo de productos.

Así mismo, y con el propósito de ampliar y de complementar las ideas contenidas en las definiciones expuestas en los párrafos anteriores, se adiciona la - que nos fué expuesta en la cátedra de Investigación de Mercados.

"Es un conjunto de procedimientos sistemáticos y objetivos que tienen como finalidad recopilar, analizar e interpretar la información para la toma de decisiones dentro del área de Mercadotecnia". (3).

De las tres definiciones citadas previamente se puede deducir que la Investigación de Mercados:

A) Es un método que intenta localizar las fuerzas de la oferta y la demanda.

B) Que se basa en la captura y clasifica-

(3) Apuntes tomados del Lic. José María López Cortés.

ción de datos y de información.

- C) Que estudia y evalúa datos objetivos para tomar decisiones.

2.2 PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Al igual que en etapas reconocidas como categorías analíticas en el Proceso Administrativo, la Investigación de Mercados como técnica diferenciada, incluye una serie de procedimientos básicos para la consecución de sus objetivos; los cuales a su vez difieren en relación a las necesidades. Es decir, toda investigación de mercados será -- por su propia naturaleza, casuística y quedará sujeta a -- las peculiaridades, características y necesidades intrínsecas de la investigación que se pretende conocer y validar. El procedimiento tipo, aplicable en una investigación de mercados incluye básicamente, entre otros, los -- siguientes elementos:

A.-Definición del Objetivo y Problema:

El punto de partida para toda investigación de mercados -- es la fijación de los objetivos ; la idea definida, claramente establecida, de lo que se busca y consecuentemente la dirección que se le va a dar a los objetivos para satisfacer los propósitos de la investigación; entre otras consideraciones; lo anterior es preciso, justamente para

saber orientar correctamente los recursos materiales, financieros y humanos. En este sentido la identificación de él o los problemas, que tendrán que ser tomados en cuenta valorando su dimensión, y reconociendo o validando sus hipótesis, etc., para estar en condiciones de poder superarlos. Estos dos aspectos, objetivos y problemas, tienen un papel preponderante y determinante a lo largo de todo el proceso en la investigación.

B.-Conducción del Análisis de la Situación.

Los aspectos más relevantes que incluye el análisis de la situación, tienen que ver con el conocimiento, estudio e investigación del medio ambiente, que abarca naturalmente los elementos centrales del mercado, en el que se desenvuelve el proyecto productivo, la empresa o el producto. Las características propias del mercado dentro de las que se encuentran sus leyes de competencia, tales como: condiciones del mercado, (monopolios, oligopolios, etc.) el desarrollo de la industria en general; y otros aspectos que demanden esclarecimiento y objetividad en el examen específico de la situación concreta sujeta a estudio e investigación.

En esta etapa es justamente donde se plantean las diferentes hipótesis (4), sobre la definición de propósitos, que incluyen: objetivos y previsión de problemas. Es de advertir que sobre estos últimos, podrán identificarse únicamente aquellos que sean factibles o ponderables, es decir que sean lo más objetivamente visibles y sobre los cuales se puedan instrumentar -- las diferentes alternativas e hipótesis y sus probables resoluciones.

Las fuentes de información son de índole diversa, pero se destacan por su utilidad; las entrevistas con los responsables de negocios similares; la captura de información, datos y reporte a través de consultas bibliográficas tales como: estadísticas, censos, ofici-

(4) "La hipótesis es un paso valioso para resolver problemas. Una hipótesis es una suposición o una respuesta posible a un problema. Es algo que asume o se dá por hecho solo para el argumento o la acción". William J. Stanton. Pg. 52 Fundamentos de Marketing. Quinta Edición Mc. Graw Hill.

nas gubernamentales, bancos de datos, revistas especializadas, etc.

C.-Conducción de la Investigación Informal.

En esta etapa de la investigación, y una vez esclarecido el objetivo básico, es decir, la concurrencia del problema o los problemas a tratar y resolver, el siguiente paso consistirá básicamente en: obtener como parte del proceso los elementos de validación informal, (5) que permitan lograr dicha información y a través de esta, alcanzar una concepción más amplia en la investigación. Este proceso es identificado con el nombre de investigación informal dada la naturaleza de su objetivo.

El origen de esta información regularmente procede de fuentes externas, y se dirige a personas ajenas de la

(5) El término informal es empleado en su acepción común, y denota entre otras cosas; para fines de la investigación el lograr obtener información general sin una dirección formal o a fondo.

empresa, tales como: clientes intermediarios y competidores; el propósito buscado es conocer y valorar si tuaciones relacionadas con la organización en general, formas de funcionamiento, comportamiento comercial y algunos otros indicadores informales.

D).-Planeación y Conducción de una Investigación Formal.

En esta fase del proceso de Investigación de Mercados, se cumple uno de los aspectos centrales de la misión; ya que se incorpora al proceso de Planeación (6) como un instrumento estratégico para lograr las metas que se han propuesto y que fueron reconocidas-

(6) "La Planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones,... si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable". Un concepto de Planeación de Empresas. Russel L.Ackoff. pag. 15.

o visualizadas en la fase anterior (Conducción de la Investigación Informal). Lo anterior quiere decir, - en forma categórica que si el resultado de la investigación informal no fue lo suficientemente completa y esclarecedora al fin propuesto, se debe acudir y - poner en práctica el procedimiento descrito en el -- presente inciso, es decir: a desarrollar "la planeación o conducción de una investigación formal".

Por lo que se deduce que una investigación de mercados puede cumplirse en la fase informal siempre y -- cuando, de ella, se hubiesen obtenido los datos, informes y documentos: en una palabra, todos los elementos necesarios para obtener evidencia, certeza y claridad en la información recabada.

En rigor, y reconociendo la necesidad de instrumentar la fase formal del procedimiento de investigación, - es menester obtener los elementos indispensables para encauzar las acciones y reconocer, por consecuencia, hacia a donde se debe ir, porque caminos se debe encauzar la captura de datos; como lo define F. -

Warren Mc. Farla (7), lo anterior implica la confección de un plan efectivo en el contexto de un horizonte de tiempo determinado. Como puede notarse, esta etapa de la investigación abandona acciones que no lleven una -- dirección formal y a fondo, caracterizadas por la etapa informal para inducir un proceso más completo, costoso, pero más seguro y eficaz. Las fuentes primordiales que regulan y satisfacen el proceso de obtención y captura de datos son: las Fuentes Secundarias y las Fuentes Primarias, que serán descritas en los incisos siguientes.

(7) Problema en la Planeación del Sistema de Informa--
ción. Biblioteca Harvard n. 14, pag. 8.

2.3 FUENTES DE INFORMACION SECUNDARIA.

La razón de acudir en primera instancia a las fuentes secundarias, consiste primordialmente en que las mismas permiten al investigador obtener los datos e informes requeridos con relativa facilidad y rapidez; y por otro lado, también ofrecen la captura de datos regularmente a precios y costos relativamente menores, por lo que con ellos, y a través de este procedimiento, se logran sensibles economías.

Las fuentes de referencia regularmente son accesibles, esto significa que las tareas a emprender para su captura, no demandan serias dificultades. Lo anterior es así, ya que las fuentes a las que se acude son registros internos de la propia empresa o en su caso externos a ella.

Por lo anterior, y para precisar, entre las fuentes de datos secundarias más utilizadas se encuentran: (8)

(8) William S. Stanton p.p. 54, 55, 56.

A) Registros Internos de la Compañía.

Constituyen los Registros de Ventas en gene
ral por vendedores, productos, clientes, --
etc.

B) Gobierno.

Mediante estadísticas, registros y solicitu
des varias.

C) Asociaciones Industriales, Profesionales y
de Negocios.

Por la información financiera, estadística
y de producción entre otras.

D) Empresas de Negocios Particulares.

En algunos de estos negocios se elaboran --
publicaciones sobre sus resultados depen- -
diendo de su giro.

E) Medios Publicitarios.

Proporcionan en general informaciones que -
en diversos casos es difícil de encontrar -
en bibliografías determinadas.

F) Organizaciones de Investigaciones en Universidades.

Muchos de los Centros Universitarios, poseen Centros de Investigación, los cuales a su vez elaboran publicaciones.

G) Bibliotecas.

Por la diversidad de Publicaciones.

2.4 FUENTES DE INFORMACION PRIMARIA.

La razón primordial de que se acuda a las fuentes de información primaria, es atribuible a la insuficiencia o escasez de los datos obtenidos en el proceso de investigación secundaria. Es decir, que la investigación primaria es utilizada o se acude a ella en una segunda instancia, y siempre y cuando los resultados obtenidos en la fase anterior (secundaria) hubieren sido precarios y no satisfactorios al objetivo trazado.

Las causas que originan lo anterior, se deben fundamentalmente a que este proceso de Investigación, por su misma naturaleza, presenta mayor complejidad, entraña mayores problemas, y representa costos más elevados.

Por lo anterior, y para precisar entre las fuentes y métodos tradicionalmente más utilizados, citamos los que en términos generales, son usualmente los más empleados: (9).

(9) Ibid p.p. 56, 57, 58 y 59.

A) Cuerpo de Ventas de la Compañía.

Consistiría básicamente en la información - que es recabada de los analistas en merca-- dotecnia; sobre el mercado sujeto a inves-- tificación, o bien como resultado de la infor-- mación proporcionada por los vendedores en-- su relación para con los intermediarios, -- clientes o representantes de la competencia.

B) Intermediarios Consumidores y otros.

Regularmente la información se busca entre los interesados en el proceso industrial, - comercial o de servicios, por ejemplo: los-- fabricantes, a través de sus propios clien-- tes, intentando conocer los hábitos de con-- sumo del último comprador.

El componente sustancial de la información primaria - lo constituye la determinación del método que sea uti-- lizado en la fase de investigación correspondiente. - Los métodos esencialmente reconocidos de información-- primaria son: la Encuesta, la Observación y la Expe-- rimentación, los cuales son utilizados indistintamen--

te, lo que significa por consecuencia que no necesariamente, ni siempre, serán empleados los 3 métodos descritos. Su ejercicio depende de consideraciones más identificadas con la previsible disponibilidad de recursos y su concomitante información, sea esta: ampliada o en su caso reducida. De igual manera interviene fundamentalmente el tiempo, el cual quedará sujeto a la celeridad y oportunidad en que se pretenda obtener el estudio citado.

2.4.1 Método de Encuesta:

Es la recopilación de datos que se obtiene mediante la celebración de entrevistas, las cuales se realizan por medio de muestreo estadístico, y pretenden reconocer la necesidad intrínseca de la relación interpersonal, que debe existir entre el receptor y el emisor; esto nos lleva a la determinación y conocimiento, entre otros elementos valorativos, sobre las detectables preferencias, deseos y necesidades de los consumidores, y su posible satisfacción.

Para ello, se lleva a cabo la elaboración de un cuestionario preparado de tal forma que su formulación nos proporcione todos los elementos necesarios para conocer las posi

bilidades del mercado potencial. La forma en que dicho cuestionario regularmente es utilizado, es por medio de entrevistas, por la vía telefónica y por uso del correo.

Dichos cuestionarios varían en presentación y contenido, aunque lo esencial reside en la preparación del mismo. Se puede afirmar que se logra lo anterior, cuando dicho cuestionario es formulado en forma sencilla y práctica sin cancelar, por ello, su esencia, ni forma.

La información recabada por cualquiera de las vías enunciadas, siendo la más usual y recurrida la entrevista personal, se lleva a cabo con criterios de flexibilidad; cantidad de información para obtener exactitud, rapidez, costo y una adecuada administración de los recursos que intervienen dentro del procedimiento citado.

Se puede afirmar que este método de entrevista personal es uno de los más flexibles, y a la vez constituye un só lido método estadístico, ya que el entrevistador maneja directamente la información pudiendo hacer las modificaciones que le parezcan más pertinentes para la optimización de los resultados. Es evidente también, que a tra--

vés del presente procedimiento se logra un mayor contacto e información con los interesados, que si dicha comunicación se realizara a través de la vía telefónica o -- por correo.

No obstante las ventajas manifiestas enunciadas en el párrafo anterior, el presente procedimiento tiene varias limitaciones, entre las que destacan: errores en la elaboración del cuestionario y en el proceso de la entrevista; la alta costeabilidad de ésta, la renuencia de los entrevistados para ser cuestionados e incluso, en ocasiones, la falsedad de sus respuestas, así como la manipulación, que de la información pueden hacer los propios visitantes, etc.

Por ello, y con el propósito de destacar algunas de las ventajas y desventajas más relevantes, enlistamos las siguientes:

Ventajas.

- Información fresca.
- El lenguaje expresado por el entrevistado, facilita la obtención de información adicional.

- El entrevistador puede acoplarse a las circunstancias.
- Se puede lograr más confianza y así obtener mejores datos.

Desventajas.

- Toma mucho tiempo.
- Puede ser costoso.
- El entrevistador puede ejercer influencia.
- Es difícil obtener datos muy precisos.
- El entrevistado puede ser apático y desvirtuar las respuestas.

2.4.2 Método de Observación. (10)

Este método reside básicamente como su nombre lo indica en la observación, es decir; es un método directo que parte del análisis específico y concreto de las acciones, de las operaciones y movimientos que tienen que ver que se relacionan con el objeto de la investigación.

(10) Ibid. pag. 59

Se busca a través del presente procedimiento de -observación- conocer las actitudes, preferencias y decisiones individuales o colectivas, pero en forma directa, encuadrando las acciones de la situación, conforme lo demanden las necesidades de información y -según se perfilen las condiciones concretas del estudio.

A su vez esta observación, puede ir acompañada de -- una serie de preguntas de carácter informal, para aclarar o bien ampliar determinada información. También es importante señalar que como complemento técnico del método referido, en ocasiones es utilizado, lo que se denomina como entrevista de prosecución; - esto quiere decir: que si bien la entrevista no es - el instrumento idóneo del método de observación, si representa, en casos especiales un coadyuvante para desarrollar y captar mejor la información que se desea.

La observación, se realiza mediante participaciones directas o personales dentro del desarrollo de la situación; esto quiere decir, y es resultado de la forma y proximidad en que se desarrolle la intervención

de los observadores. y la participación que guarden en relación a ella.

Con el objeto de precisar algunas de las posibles ventajas y desventajas del método expuesto, presentamos a continuación las siguientes:

Ventajas:

- Tiende a ser más exacto, gracias a su participación -- dentro del desarrollo de la situación.
- La información es captada como resultado de la realidad, por lo que sus efectos intentan ser una radiografía real de lo que está sucediendo.

Desventajas:

- Encontramos la posibilidad de inclinación hacia ciertas situaciones o interpretaciones personales por parte de los observadores.
- Sus alcances son limitados, ya que permiten conocer -- los efectos de la situación, pero no reconocen ni analizan sus causas. La observación explica, "lo que pasó", pero no, "porqué pasó".

2.4.3 Método Experimental. (11)

Mediante este método se instrumenta una técnica de simulación controlada sobre una situación real existente que prevalece en el mercado. Lo anterior parte del análisis de una muestra que va a ser sometida, experimentalmente, para conocer sus posibles efectos en un proyecto de mayor importancia.

El método referido se caracteriza fundamentalmente por ser un instrumento de valoración parcial, cuyos resultados, sobre el comportamiento del mercado, se obtendrán a través de una muestra que ofrezca elementos de juicio, sobre los cuales se deriven los análisis complementarios correspondientes, que le den continuidad al estudio.

No obstante que siendo un método positivo dentro de la Investigación de Mercados, resulta todavía no muy utilizado, pese a que su estructura y funcionamiento proporcionan la información con un gran realismo; su aplicación se basa en la utilización de modelos matemáticos -

(11) Ibid p.60.

como medida cuantitativa, brindando como resultado, elementos de información, con un alto grado de seguridad y veracidad.

Otro de los elementos que juegan un papel importante -- dentro del estudio y aplicación de este método, son la selección de los mercados de control y de prueba, así -- como el control de las variables, ya que ello constituye el ámbito de aplicación e información.

Con el objeto de precisar algunas de las posibles ventajas y desventajas del método expuesto, presentamos a continuación las siguientes:

Ventajas.

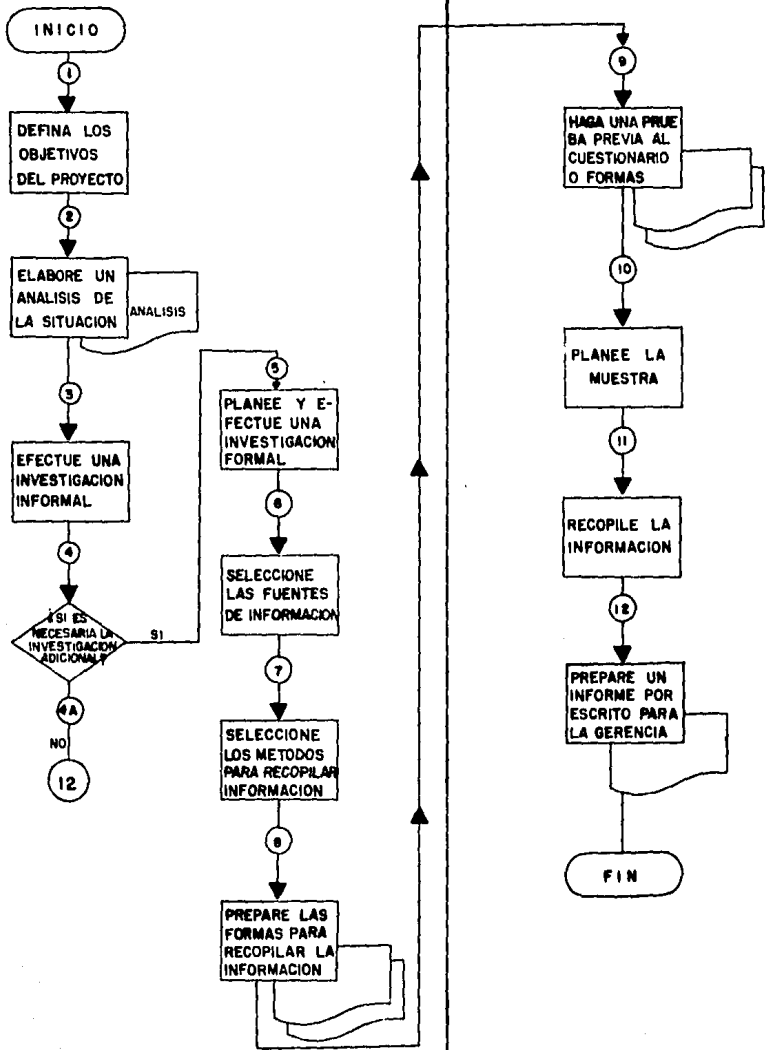
- Presenta pruebas actuales del mercado y simula su -- situación actual.
- Muestra los valores relativos de diferentes campañas publicitarias y puede demostrar [qué anuncio vendió -- más mercancía!.

Desventajas.

- Su costo es elevado ya que se requiere de una larga -- y cuidadosa planeación y administración.

- El período promedio de aplicación se estandariza en 6 meses aproximadamente.

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO EN UNA INVESTIGACION DE MERCADOS



2.6 SINTESIS Y OBSERVACION PERSONAL.

Para terminar, y con el ánimo de presentar una recapitulación muy esquemática y sintética de los diferentes métodos utilizados en la Investigación de Mercados, y expresar una opinión personal: se presentan los métodos estudiados en los incisos precedentes. Con tal propósito, a continuación se destacan: la descripción y características que tipifican a cada uno de ellos, los cuales fueron expuestos en las páginas anteriores.

El Método de Encuesta: siendo el más utilizado tiene su base en la celebración de entrevistas, y dada su facilidad, permite constituirse en un instrumento sólido de valoración, confiable, oportuno y veraz.

El Método de Observación: es el menos utilizado, debido a que únicamente se captan los efectos de las personas en la Investigación, sin tener contacto con estas, por consecuencia se propicia que sean frecuentemente, ignoradas las causas que motivan las expectativas de consumo que actúan en los individuos.

El método Experimental: ha sido hasta la fecha poco divulgado y escasamente practicado, su base parte de una simulación controlada, es decir de un experimento comotal; en tales circunstancias su desenvolvimiento es poco conocido, entre otras razones, por su fuerte costeadibilidad, esto mismo ha determinado su escaso tratamiento metodológico.

CAPITULO III

ILUSTRACION PRAGMATICA SOBRE UNA INVESTIGACION DE MERCADOS PARA LA IMPLANTACION DE UNA CONCESIONARIA RENAULT (CASO PRACTICO)

INTRODUCCION.

- 3.1 FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACION.
- 3.2 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACION.
- 3.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DEL
CUESTIONARIO.

En el presente apartado se expone el caso práctico que tuvo lugar en la ciudad de Cuautla, Morelos, con motivo de la investigación de Mercados que se desarrolló - para valorar un proyecto de inversión que hemos citado para la implantación de la Concesionaria Renault. En - la realización de las labores descritas fué necesario - desarrollar las estrategias conducentes y ejecutar los procesos de acción tendientes a la obtención y captura de datos accediendo a las fuentes primarias y fuentes - secundarias de información correspondientes.

En las primeras, se puso en práctica el método de En- - cuesta; tomándose para tal fin una muestra representa - tiva, de la totalidad de la población económicamente - activa, el número seleccionado para el desarrollo de - la prueba en cuestión, llegó a la cantidad de 200 per - sonas.

Por lo que respecta al segundo método, es decir las - - fuentes de información secundarias, se recurrió al cen - so de 1980, y a los informes de la Coordinación Gene - ral de los Servicios Nacionales de Estadística, Geogra - fía e Informática de la Secretaría de Programación y -

Presupuesto, correspondientes al año de la Investigación.

Con base en lo anterior, a continuación se pasa a describir los instrumentos que fueron utilizados para el logro del objetivo previsto, así como los resultados que arrojaron las investigaciones del caso.

3.1 FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACION.

Dentro de las Fuentes Secundarias que se allegaron en el desarrollo de la presente investigación de Mercados, se juzgó importante reconocer y valorar los siguientes aspectos centrales:

- a) Población.
- b) Población Económicamente Activa.
- c) Medios de Comunicación.
- d) Telecomunicaciones.
- e) Agricultura y Ganadería.
- f) Principales Industrias.
- g) Servicios Bancarios.
- h) Distribuidores de Automóviles.
- i) Penetración de Mercado.
- j) Población Vehicular.
- k) Talleres Mecánicos.
- l) Refacciones.

a) POBLACION

La población total que manifestaba el último censo -- correspondiente a 1980, sobre la ciudad de Cuautla, - Morelos, está estimada en 163,000 habitantes. En una subclasificación de la población podemos observar que la Población Urbana representaba el 40% y que la Población Rural significaba el 60%.

Se considera, para los efectos del estudio como Población Rural a todos los habitantes de Cuautla cuyo trabajo es eminentemente agrícola.

b) POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA.

Se estima que la población económicamente activa es un 18%, de los cuales el 60% trabaja en la Agricultura y el 40% restante en el Comercio, Industria, Hotelería o Servicios.

Se considera a la población económicamente activa a personas mayores de 18 años con algunos conocimientos educativos y/o culturales, o al menos con algún ofi-

cio y en uso de todas sus facultades físicas y mentales.

c) MEDIOS DE COMUNICACION.

En cuestión de vías de comunicación la ciudad de Cuautla, Morelos, tiene dos diferentes vías de acceso.

- 1) Carreteras.
- 2) Líneas Ferroviarias.

1) CARRETERAS.

Las carreteras que llegan a Cuautla:

- 1.-Autopista México-Cuautla.
- 2.-Carretera Federal México-Cuautla por Chalco.
- 3.-Carretera Federal México-Cuautla por Milpa Alta y Oaxtepec.
- 4.-Carretera Federal Cuautla-Puebla por I. de Matamoros.
- 5.-Carretera Federal Cuernavaca-Cuautla por Cañón de los Lobos.

6.-Carretera Federal Cuautla-Jojutla Puente -
de Ixtla-Iguala.

Cuenta además con carreteras pavimentadas que la comunican con todo el Estado de Morelos.

Dentro de las líneas de autobuses que llegan a la ciudad de Cuautla se encuentran:

Autotransportes Estrella Roja

Autotransportes Flecha Roja.

Autobuses Flecha Roja.

Omnibus Cristobal Colón.

Transportes México-Zacatepec 1a. Clase.

Transportes Cuernavaca-Cuautla y Arenal.

2) LINEAS FERROVIARIAS.

1.-Ferrocarril México-Cuautla Vía Ancha.

2.-Ferrocarril Cuautla-Puebla Vía Ancha.

d) TELECOMUNICACIONES.

Cuautla cuenta con los siguientes servicios en forma eficiente.

- 1.-Teléfono
- 2.-Telégrafo.
- 3.-Telex.

e) AGRICULTURA Y GANADERIA.

Los cultivos son de temporal en su mayoría dentro de los que destacan son:

- 1.-Arroz.
- 2.-Caña de Azúcar.
- 3.-Aguacate.
- 4.-Jitomate.
- 5.-Tomate.
- 6.-Café.

La Ganadería no es un renglón muy importante. Se reportan instaladas algunas granjas avícolas de cierta importancia..

f) PRINCIPALES INDUSTRIAS.

La Industria sin chimeneas, es decir el Turismo, es --

muy importante en esta Ciudad, dadas sus características climatológicas y sus bellezas naturales. Hay en funcionamiento 50 Hoteles clasificados por el Departamento de Turismo en la siguiente forma:

- 1 de tres estrellas.
- 16 de dos estrellas.
- 20 de una estrella.
- 13 casas de huéspedes.

Existen además instaladas en Cuautla las siguientes fábricas:

- 1.-Tenería de Morelos, S.A.
- 2.-Roux, S.A. (Tintes y Shampoos).
- 3.-Arrocera La Sevillana, S.A. (Beneficios de Arroz).
- 4.-Arrocera Buena Vista, S.A. (Beneficios de Arroz).
- 5.-Arrocera del Carmen, S.A. (Beneficios de Arroz).

g) SERVICIOS BANCARIOS.

Cuatla cuenta con diferentes sucursales de Bancos -
entre los cuales están:

- 1.-Banca Confia del Sur,
- 2.-Banca Serfin.
- 3.-Banco Comercial Mexicano,
- 4.-Banco de Comercio.
- 5.-Banco del Atlantico.
- 6.-Banco Nacional de México.
- 7.-Banco de Crédito Rural.

h) DISTRIBUIDORAS DE AUTOMOVILES.

Se encuentran instaladas y funcionando las siguientes
Concesionarias en Cuatla:

Autos de Cuatla, S.A.	Volkswagen.
Automotriz Agrícola, S.A.	Nissan.
Cuatla Automotriz, S.A.	V.A.M.
Autocamiones de Morelos, S.A.	Chrysler.
Autos de Morelos, S.A.	Ford.

i) PENETRACION EN EL MERCADO EN EL AÑO DE 1981 EN
CUAUTLA.

Renault	8.36%
Volkswagen	34.49%
Datsun	19.65%
V.A.M.	12.18%
Chrysler	14.79%
Ford	10.53%
	<hr/>
	100.00%

j) POBLACION VEHICULAR.

Existen 17,136 automóviles registrados en el Departamento de Tránsito dentro de los cuales 4,830 fueron dados de alta en 1981.

k) TALLERES MECANICOS.

Se encuentran funcionando los siguientes talleres:

- 1.-Servicio Eléctrico Lino.
- 2.-Automotriz de Cuautla.
- 3.-Centro de Camiones y Automóviles.

- 4.-El Torno.
- 5.-Galarza.
- 6.-Servivolks.
- 7.-Servicio Automotriz Manantiales.
- 8.-Servicio León.
- 9.-Servicio Miranda.
- 10.-Servicio Super Diesel.
- 11.-Taller Mecánico Héctor.
- 12.-Volks Motors.
- 13.-Laboratorio Diesel.

1) REFACCIONARIAS.

- 1.-Accesorios y Refacciones de Cuautla.
- 2.-Rodolfo Abundez.
- 3.-Autos E. de Morelos.
- 4.-La Defensa.
- 5.-Refaccionaria San Agustín.
- 6.-Refaccionaria El Reten.
- 7.-Refaccionaria Franco.
- 8.-Refaccionaria Río Verde.
- 9.-Refaccionaria para Autos y Tractores.
- 10.-Sistemas y Dispositivos Eléctricos.

3.2 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACION:

METODO DE ENCUESTA - CUESTIONARIO PRACTICADO

Buenos días/tardes. Estamos realizando un estudio sobre automóviles y quisiera saber si me puede responder algunas preguntas.

1. ¿Me podría decir su edad? _____ años.
2. Sexo: Femenino _____ Masculino _____
3. ¿Posee usted automóvil? si _____ no _____
4. ¿Lo maneja usted? si _____ no _____
5. ¿Es de uso personal? si _____ no _____
 ¿Alguien más lo maneja? si _____ no _____
 ¿Quién? _____
6. En su familia, ¿Cuántos automóviles tienen? _____
7. ¿Cuál es la marca de su automóvil? _____
8. Enumere los autos de su preferencia por orden de importancia.

9. ¿Compró su automóvil NUEVO o USADO?
 NUEVO _____ USADO _____

10. Si fué usado; ¿lo compró en Agencia o con un particular?.

Agencia _____ Particular _____

11. ¿Cuándo compra un vehículo lo compra de contado o a crédito?.

Contado _____ Crédito _____

12. ¿Su automóvil lo manda a arreglar a:

Agencias _____ Talleres _____

¿Porqué? _____

13. ¿Cada cuando cambia usted de automóvil?

_____ años.

14. ¿Prefiere usted un automóvil de:

8 cilindros _____

6 cilindros _____

4 cilindros _____

15. En su opinión ¿Tiene la marca del automóvil algo que ver con los resultados dados por la gasolina?

si _____ no _____

16. ¿Piensa que para que un auto sea lujoso debería ser grande?

si _____ no _____

17. ¿Conoce alguna agencia de automóviles en esta ciudad?

si _____ no _____

18. ¿Le gustaría que existiera una concesionaria Renault aquí?

si _____ no _____

¿Porqué? _____

3.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DEL - CUESTIONARIO.

El resultado que se obtuvo de la encuesta a través del - cuestionario que se citó, en el inciso anterior del presente capítulo fué el siguiente:

- 1.-El promedio de la edad de los entrevistados fué de -
24 - 52 años.
- 2.-Las entrevistas tuvieron lugar en la ciudad de Cuau--
tla, Morelos, con una muestra correspondiente al sexo
femenino del 45% y del sexo masculino 55%.
- 3.-El 70% poseían automóvil y el 30% no.
- 4.-El 95% resultó que los propios entrevistados maneja--
ban sus automóviles y el 5% tenían chofer.
- 5.-El 60% era de uso personal exclusivamente y el 40% --
restante, resultó que el automóvil era compartido ge--
neralmente con sus familiares.

6.-El promedio de automóviles por familia llegó a ser de dos.

7.-Las marcas de los automóviles resultaron ser como sigue:

El 35% marca Volkswagen.

El 30% marca Nissan.

El 15% marca Ford,

El 15% marca Chrysler.

El 5% marca General Motors.

8.-Los autos de preferencia de la población fueron:

Volkswagen.

Nissan.

Renault.

Ford.

Chrysler.

General Motors.

9.-El 40% de los entrevistados habían comprado su automóvil nuevo y el 60% usado.

- 10.-Los que compraron autos usados el 45% lo realizó -
en agencia y el 55% con particulares.
- 11.-El 65% compraron su automóvil al contado y el -
35% a crédito.
- 12.-El 15% manda arreglar su automóvil a agencias y el
85% a talleres particulares, no lo mandan a la dis
tribuidora, debido a los altos costos de las agen-
cias.
- 13.-El promedio de cambio de automóviles es cada 3 - -
años.
- 14.-El 60% prefiere automóviles de 4 cilindros.
El 25% prefiere automóviles de 6 cilindros.
El 15% prefiere automóviles de 8 cilindros.
- 15.-El 85% pensó que la marca de automóvil si tenía --
que ver con los resultados de la gasolina y el 15%
que no.
- 16.-El 90% piensa que para que un auto sea lujoso debe
ser grande y el 10% no está de acuerdo con ésta -

clasificación.

17.-El 90% conocían agencias distribuidoras de automóviles en esta ciudad.

18.-El 75% si les gustaría que existiera una Concesionaria Renault para poder tener variedad y poder escoger su automóvil, el 25% no, porque, no le interesaban esos vehículos.

CAPITULO IV

ORGANIZACION DE LA CONCESIONARIA.

INTRODUCCION

4.1 CONCEPCIONES TEORICAS.

4.1.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

4.1.2 LA DIVISION DE FUNCIONES.

4.1.3 ORGANIGRAMAS.

4.2 ILUSTRACION PRAGMATICA

4.2.1 ORGANIGRAMA DE UNA CONCESIONARIA.

4.2.2 DESCRIPCION DE OBJETIVO Y FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE 1°, 2°, y 3° NIVEL JERARQUICO DE UNA CONCESIONARIA.

En el presente capítulo se van a referir algunos de los aspectos fundamentales relativos a la ORGANIZACION DE LA CONCESIONARIA, por lo tanto, se ha previsto para el desarrollo de este capítulo de la tesis, el incluir una parte teórica sobre algunos aspectos que caracterizan e identifican al proceso de "organización" como fase o etapa administrativa; lo anterior será referido en el inciso "4.1" del presente capítulo. Por otro lado, en el siguiente inciso -inciso "4.2"- se presenta el cuadro de organización que fué confeccionado y el cual sirve de sustento e ilustración pragmática para identificar el esquema administrativo de la empresa a que nos venimos refiriendo en este trabajo.

De manera general puede decirse que como resultado de la investigación de mercados que fué practicada, la cual se trató en los capítulos 2 y 3, sirvió de base para desarrollar la parte correspondiente al proceso "de la organización" de la concesionaria, con la finalidad de cumplir con lo anterior, fué necesario tomar en cuenta varios elementos esenciales para poder estar en condiciones de pro-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

yectar la escenografía administrativa, traducida ésta, en la estructura de la organización; por lo tanto, fue indispensable definir y reconocer la dimensión y magnitud de la negociación próxima a operar, con la finalidad de poderla considerar.

Con base en lo expuesto, y dadas las características citadas, puede decirse que la negociación prevista, fue concebida, dentro de lo que se entiende: por una organización de tipo estandar. Lo anterior, tomando como referencia, los estudios de inversión del caso; en tal sentido y con base en los elementos definidos en el estudio, puede clasificarse, convencionalmente, como una empresa mediana, con posibilidades de expansión, en el caso de registrar tendencias de crecimiento favorables que le permitan situarse en una dimensión mayor; siempre y cuando las decisiones de inversión favorezcan el crecimiento del capital, (inversiones en activos circulantes, inmuebles, etc), se ensanche su mercado, se privilegien las ventas de sus productos, se conduzca productiva y eficientemente el negocio, de tal manera, que se alcancen positivas tasas de ganancia. En general que se logren favorables tasas de crecimiento que posibiliten a la empresa, afrontar los retos

que demanden los cambios futuros,

Por lo anterior, y con el ánimo de caracterizar algunos - aspectos fundamentales de la organización, como fase del proceso administrativo: en la primera parte, haré algunas referencias teóricas sobre aquellos elementos que a mi parecer precisan con nitidez "la organización" entendida ésta, como la tercera fase del ciclo administrativo.

Sin embargo, y en virtud de que este trabajo de investigación no va dirigido, ni se encuentra enfocado, exclusivamente hacia analizar en detalle todos los aspectos teóricos y técnicos, que se dan dentro de la fase de "la organización", entendida como elemento del proceso administrativo; me permitiré únicamente citar algunos aspectos, que por sus características, son, a mi parecer, relevantes y destacables; toda vez que los mismos, perfilan, definen y configuran a "la organización" como base y estructura, estratégica, para el logro de fines y propósitos empresariales.

En la segunda mitad del capítulo, se incluirá el cuadro de organización, que fue diseñado, y que con algunos mat

ces personales, fue formulado para fines del presente trabajo de investigación.

4.1 CONCEPCIONES TEORICAS.

Para Terry "La Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Para Litterer. "La Organización es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas".

Para Reyes Ponce. "La Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Para Petersen y Ploneman. "La Organización es un método de distribución de la autoridad y responsabili-

dad y sirve para establecer canales prácticos de comunica
ción entre los grupos",

De las definiciones anteriores, y sin pretender compen-
diar en una síntesis lo expresado por los autores referi-
dos, simplemente se destacan algunos elementos centrales-
de las definiciones expuestas, las cuales por su homoge-
neidad caracterizan un común denominador acerca de "la --
organización".

La organización, como podrá reconocerse, establece los si
guientes elementos:

Estructuras.

Autoridades.

Responsabilidades.

Funciones.

Niveles.

Distribuciones.

Canales.

4.1.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

La organización satisface, en un primer propósito, la definición o establecimiento de las estructuras administrativas, esto es: la organización va a relacionar y establecer, las funciones niveles o jerarquías, así como las diferentes actividades que regulan la actuación del personal que desempeña sus labores para el logro de los fines empresariales.

La organización nos dice en concreto "cómo" y "quien" va hacer cada labor o actividad específica, esta última referida al puesto, es decir considerando la naturaleza y funciones de la actividad por desarrollar, - por lo tanto, y con fundamento en lo descrito, la organización define y establece, jerarquiza y diseña o perfila el puesto, lo que quiere decir entonces: que en esta fase no se identifican, ni precisan las características particulares de la persona; que dicho fuera del lenguaje administrativo, quiere decir: definir las actividades por desarrollar con la nomenclatura del puesto; lo anterior, totalmente ajeno e independiente a las cualidades de cada persona. Dicho de - -

otra manera y en forma escueta; las personas se adaptarán al puesto, y no el puesto a las cualidades de las personas.

Igualmente nos permite este proceso, identificar "como se va a hacer" es decir, de que medios o instrumentos tendrá que valerse el interesado para ejecutar, con idoneidad, la labor en la cual estará involucrado.

La organización por ser la fase final de los aspectos que se conocen o caracterizan como la parte "mecánica", o también conocida como "estática o teórica, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la "previsión y la planeación" han señalado al respecto, "que puede" y "que se va a hacer". (Lo anterior podrá verse -- con mayor amplitud en el estudio "Los Elementos de la Administración" autor Urwick Lyndall F.P. 68).

Con el desco de presentar en forma esquemática, los elementos que se dan en el proceso administrativo, me permito complementar lo señalado, haciendo referencia sobre el esquema básico de cuestionamientos que la disciplina administrativa ha reconocido para desarrollar el enfoque --

teórico de dicho proceso:

- Qué puede hacerse?..... Previsión.
- Qué se va a hacer?..... Planeación.
- Cómo se va a hacer?..... Integración.
- Ver que se haga..... Dirección.
- Cómo se ha hecho?..... Control.

La organización tiene que partir de eventos reales, tratando, en la medida de lo posible, de ajustar la estructura orgánica con los instrumentos, recursos y elementos, tanto materiales, financieros y humanos de que se disponga; con la finalidad, de adaptarse a aquellos, es decir, de ajustar los recursos disponibles, siempre con el propósito de cumplir esencial y prioritariamente el "deber-ser" de la organización. Lo anterior quiere decir: que la empresa, debiera integrarse con fundamento y base de su capacidad, lo que implica organizarse, en mérito a -- sus elementos humanos, recursos financieros, y bases materiales que rigurosamente resulten ser los más idóneos y convenientes.

4.1.2 LA DIVISION DE FUNCIONES.

Para poder realizar la división de funciones del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

La división de las actividades en general de toda la organización, con el propósito de fijar las funciones primarias y la subdivisión de estas, en otras de menor importancia, deben realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca el desempeño de las actividades previstas; en alusión continua, y reconocimiento consistente al desempeño de la eficacia y la eficiencia.

Para conseguir la división de las funciones y la departamentalización respectiva, se deben seguir ciertos pasos:

Primero: Teniendo en cuenta los objetivos y planes empresariales que se hubieran definido y por consiguiente se pretenda realizar: debe hacerse, prime--

ramente, una lista escrita de todas -- las funciones que para esa empresa en concreto, se hubiese considerado rea-- lizar, necesariamente. Lo anterior lle va implícito, reconocer los diferentes niveles jerárquicos dentro de la es-- tructura básica general.

La lista debe ser lo más amplia y completa posible.

Segundo: La lista de las funciones precedentes, deberá ser lo más sencilla precisa, -- objetiva y clara posible, con la finalidad de acceder su pronta y fácil com prensión.

Tercero: Establecer la división funcional teóric a de labores, que reúna las funciones obtenidas en unidades concretas de organización: atendiendo al número, cali dad, preparación y experiencia; lo anterior, referido a las personas que -- presuntivamente ocuparán los puestos.

4.1.3 ORGANIGRAMAS.

Los sistemas de organización, regularmente en su forma técnica, se representan en forma esquemática y perceptiva, es decir, en forma visual y con la mayor claridad y objetividad posible, a través de los llamados organigramas, conocidos también como organogramas, cartas o gráficas de organización.

La manera de expresar los organigramas, regularmente, es por medio del diseño de un esquema global que propone, presenta, y define en forma gráfica la ubicación y la situación de los principales puestos de dirección o de mando en que se integra, divide y estructura el personal -- que formará parte de la organización empresarial. Lo anterior, se presenta esquemáticamente por conducto de un espacio, llámese cuadro o círculo, que encierra, y especifica el nombre del puesto; es frecuente, también, encontrar algunos organigramas en los que se cita igualmente el nombre de la persona que lo ocupará. Sin embargo, uno de los aspectos trascendentes de los organigramas, consiste: en que a través de ellos, se refieren y revelan de manera objetiva e innata, los grados o niveles de

autoridad y por consecuencia de responsabilidad, que se establecen dentro de la organización; también es de advertir, que los mismos evidencian la interacción, es decir: los mecanismos e interrelaciones, y conducciones que se van a dar en el desarrollo de las labores como en la evolución de los acontecimientos entre unos y otros de los componentes de la unidad administrativa u organización.

Por lo anterior, se describen algunas de las ventajas y cualidades, que a mi parecer, son más notorias en los organigramas:

- Presentan objetivamente la división de funciones.
- Exhiben gráficamente los niveles jerárquicos.
- Determinan las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Visualizan los canales formales de comunicación.
- Marcan la naturaleza lineal o staff departamental -esto suele indicarse marcando la autoridad lineal con línea continua y la staff con -

4.2 ILUSTRACION PRAGMATICA.

En el presente inciso, como se refirió en la introducción, se presenta el cuadro de organización que con motivo del proyecto de inversión y creación de la empresa fué convenido formular y desarrollar; para de esta manera, presentar la estructura orgánica básica, que se adicionaría al proyecto original de planeación, cuyo destino tuvo como propósito la creación de la concesionaria.

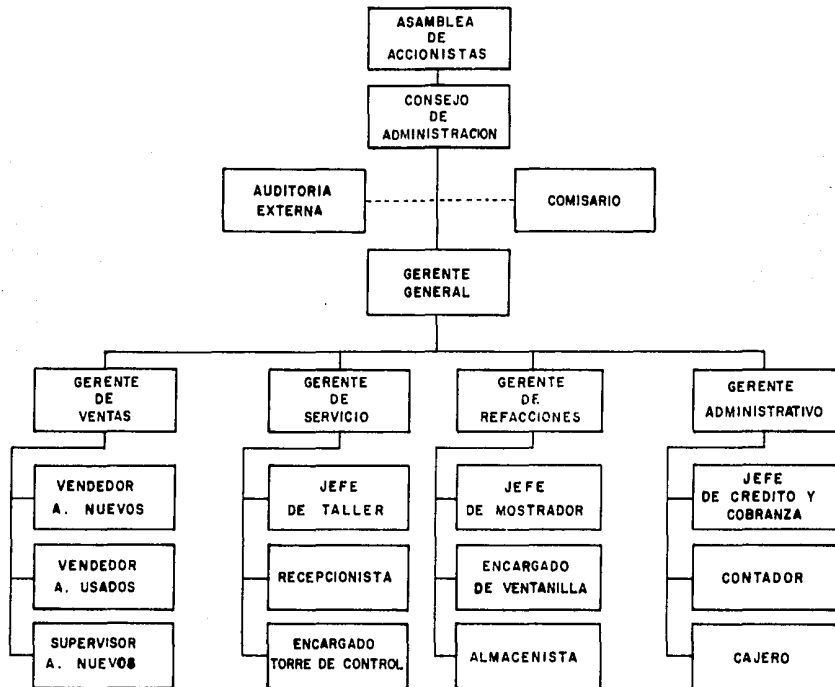
Como hemos indistintamente referido a lo largo del presente trabajo de investigación, mi intervención en tales labores se desarrolló, participadamente con fundamento y ba se en servicios de asesoría; por tal motivo el presente inciso, incluye el diseño organizacional que se integró en la práctica, el cual únicamente sufrió sencillas adiciones al proyecto original, consecuencia de algunos matices particulares, los cuales juzgué idóneos como complemento del presente apartado; para fines de mi trabajo.

Se puede afirmar, en resumen que el organigrama que se acompaña corresponde al cuadro oficial con el que se inició la apertura de la concesionaria. En rigor, se presen-

ta en este inciso, el cuadro de organización de la concesionaria, e inmediatamente después, se expone y define la descripción de funciones, la cual incluye los objetivos y las funciones de cada uno de los puestos en que quedó estructurada la organización.

Por razones de espacio y de simplificación, es de señalar que unicamente se presentan los niveles correspondientes al primero, segundo y tercer grado de jerarquía y autoridad administrativa.

4.2.1 ORGANIGRAMA DE UNA CONCESIONARIA RENAULT ESTANDAR



4.2.2 DESCRIPCION DE OBJETIVO Y FUNCIONES DE LOS-
EMPLEADOS DE 1°, 2° y 3° NIVEL JERARQUICO -
DE UNA CONCESIONARIA.

GERENTE GENERAL.

GERENTE DE VENTAS.

VENDEDOR DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS.

SUPERVISOR DE VEHICULOS NUEVOS.

GERENTE DE SERVICIO.

JEFE DE TALLER.

RECEPCIONISTA.

ENCARGADO DE LA TORRE DE CONTROL.

GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.

JEFE DE MOSTRADOR.

ENCARGADO DE VENTANILLA.

ALMACENISTA.

GERENTE ADMINISTRATIVO.

JEFE DE CREDITO.

CONTADOR.

CAJERO.

GERENTE GENERAL.**Objetivo:**

Mantener una distribución adecuada del capital según el plan de operación, así como un volumen de ventas satisfactorio.

Funciones:

- Seleccionar, entrenar y supervisar a todos los gerentes departamentales de la distribuidora.
- Organizar, supervisar y coordinar todos los programas, proyectos y operaciones.
- Revisar el control de operaciones para determinar los resultados alcanzados de acuerdo a la planeación.
- Aprobar los medios y textos publicitarios, atendiendo a las sugerencias de los gerentes de departamento.
- Comprobar la eficacia de los medios empleados en la publicidad y en la promoción de ventas.
- Revisar semanalmente los documentos y cuentas por cobrar, y girar instrucciones para el cobro.
- Revisar y aprobar todos los gastos para la adquisición y reparación de equipos, edificios e instalaciones.

- Celebrar juntas periódicas con sus gerentes de departamento (planeación y resultados).
- Elaborar las cartas de organización de la empresa definiendo claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Revisar frecuentemente todas las actividades de la organización para conocer su grado de eficiencia.
- Mantener la información necesaria actualizada que le permita comparar las tendencias del mercado de las operaciones, gastos y administración del capital de la empresa.
- Dirigir la organización a través de los canales de supervisión establecidos de antemano.

GERENTE DE VENTAS.**Objetivo:**

Mantener un volumen satisfactorio de ventas de unidades nuevas, con la utilidad correspondiente al objetivo mensual y al potencial del mercado.

Funciones:

- Planear, pronosticar y programar los objetivos del departamento de ventas.
- Establecer de acuerdo con el gerente general las políticas de ventas de vehículos nuevos, (descuentos, bonificaciones, plazos, etc).
- Elaborar los presupuestos de ventas y de gastos.
- Calcular las ganancias que podrán derivarse de las actividades del departamento de ventas.
- Analizar la potencialidad de ventas en su zona de influencia.
- Establecer los planes de compensación para el personal del departamento de ventas, previo acuerdo con el propietario y el contador general de la empresa.
- Supervisar las relaciones de los vendedores con la clientela y el público en general.

- Hacer el pedido de los automóviles nuevos a la planta.
- Exhibir los automóviles nuevos en la forma más atractiva.
- Planear y encauzar un programa regular de capacitación y actualización a los vendedores.

VENDEDOR DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS.

Objetivo

Realizar el mayor número de ventas.

Funciones:

- Conocer perfectamente, los modelos, motor, etc. de los automóviles así como los de la competencia.
- Localizar nuevos clientes.
- Estar actualizado en cuanto a precios y factores socioeconómicos que afecten a sus prospectos.
- Conocer y seguir las políticas generales de la concesionaria.
- Asistir a los seminarios de capacitación.
- Analizar y determinar las necesidades de sus clientes.
- Enseñar a los clientes el vehículo que satisfaga -- sus necesidades.
- Hacer la presentación y la demostración de vehícu- los de sus equipos y accesorios.
- Cerrar la operación de venta de la unidad.
- Vender no solo los vehículos sino también los accesorios, las refacciones, el servicio y la buena imagen de la concesionaria.

- Mantener el contacto con los clientes ya existentes.
- Seguir un plan de trabajo diario y encauzar sus esfuerzos al logro de los objetivos de venta por volumen total, por mezcla de modelos y pro-venta de accesorios.
- Efectuar la entrega física de unidades, de la póliza de garantía y de la documentación correspondiente.
- Las demás que le señalen sus superiores.

SUPERVISOR DE VEHICULOS NUEVOS.**Objetivo:**

Atender la recepción y reparación de unidades nuevas, para su entrega al cliente.

Funciones:

- Recibir y revisar todos los vehículos nuevos que adquiera el distribuidor.
- Realizar el servicio de preentrega, según las especificaciones de la planta.
- Formular cualquier reclamación a la planta por fallas a faltantes en los vehículos.
- Efectuar personalmente pruebas antes de dar su aprobación final.
- Avisar al gerente de ventas cuando las unidades estén listas y aprobadas para entrega.
- Mantener registros y estadísticas adecuadas sobre unidades recibidas por la distribuidora, incluido el número de motor y serie.
- Revisar las ordenes de trabajo para comprobar que los materiales empleados en este servicio hayan sido debidamente anotados.

- Las demás que le señalen sus superiores.

GERENTE DE SERVICIO.**Objetivo:**

Brindar el mejor servicio a los clientes.

Funciones:

- Supervisar que el personal cumpla con sus responsabilidades y limitaciones de autoridad.
- Capacitar al personal sobre los cambios, modificaciones e información que proporciona la planta, así como tener al corriente la literatura técnica.
- Colaborar con el departamento de refacciones de la distribuidora para mantener una existencia adecuada de repuestos indispensables para el taller.
- Vigilar la buena presentación y seguridad del taller y del personal, así como el mantenimiento y uso correcto del equipo.
- Promover la venta del servicio.
- Llevar los análisis y gráficas de producción y gastos, presentándolos mensualmente a la gerencia general.
- Revisar todas las solicitudes de material y autorizaciones para gastos que no estén relacionadas con las ordenes de reparación.

- Notificar al cliente los retrasos en el tiempo de entrega y en caso de necesitar reparaciones adicionales conseguir su aprobación.
- Entregar al cliente la unidad reparada en perfecto estado de limpieza, poner las refacciones usadas en el piso delantero del vehículo para su comprobación.
- Efectuar la prospección de nuevos clientes para servicio, utilizando folletos, cartas, etc.
- Las demás que le señalen sus superiores.

JEFE DE TALLER.**Objetivo:**

Proporcionar la máxima eficiencia y calidad de los trabajos que se efectúen en el taller, así como mantener adecuadamente el taller.

Funciones:

- Supervisar el desarrollo de todos los trabajos, verificando los procedimientos para efectuar una correcta reparación.
- Saber manejar y enseñar a los operarios el correcto funcionamiento y conservación de todas las máquinas, equipo y herramientas del taller.
- Controlar el retiro y la devolución de las herramientas en la bodega.
- Inspeccionar los vehículos terminados y ayudar a probarlos físicamente.
- Seleccionar el personal, cuidar que no haya exceso o falta del mismo.
- Colaborar con el recepcionista cuando sea necesario, para el mejor diagnóstico de la reparación y para saber hacer toda clase de presupuestos.

- Las demás que le señalen sus superiores.

ENCARGADO DE LA TORRE DE CONTROL.**Objetivo:**

Llevar un control de los vehículos que llegan al taller y supervisar el cumplimiento del plazo de entrega estipulado y del proceso de las reparaciones.

Funciones:

- Conocer en todo momento el número de operarios disponibles, su especialidad y el tiempo productivo disponible de cada uno.
- Calcular los tiempos de operaciones que solicite el recepcionista y fijar las horas correspondientes de entrega.
- Supervisar los tiempos calculados para los trabajos en proceso y estar en contacto con los operarios que los están efectuando.
- Permanecer en contacto con el departamento de refacciones para activar la entrega de partes solicitadas por el taller.
- Calcular los precios de mano de obra, utilizando los tabuladores autorizados.

- Mantener en buen estado todos los aparatos y equipo a su cargo.
- Las demás que le señalen sus superiores.

GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.

Objetivo:

Mantener un volumen satisfactorio de ventas de refacciones y accesorios, de acuerdo con el objetivo de utilidades previamente establecido.

Funciones:

- Seleccionar, adiestrar y supervisar al personal de refacciones.
- Aprobar las compras y pedidos para mantener las existencias de refacciones y accesorios a un nivel adecuado.
- Preparar los objetivos mensuales de ventas de refacciones y accesorios, asignando cuotas individuales a los vendedores si los hay.
- Elaborar planes para la promoción de ventas y la rápida rotación del inventario.
- Programar la prospección eficiente de la clientela para ventas al mayoreo de repuestos y accesorios.
- Colaborar con el recepcionista cuando sea necesario, para hacer el mejor diagnóstico de la reparación, y para saber hacer toda clase de presupuesto.

JEFE DE MOSTRADOR.**Objetivo:**

Vender refacciones y accesorios de acuerdo con las cuotas y los planes fijados por la concesionaria.

Funciones:

- Dirigir, supervisar y promover las ventas directas en el mostrador.
- Tener al corriente los boletines, listas de precios, catálogos, etc.
- Entregar al departamento de servicio el material que este solicite.
- Supervisar que se asienten las entradas y salidas en las tarjetas de control.
- Vigilar los pedidos de material y su almacenamiento.
- Elaborar la relación de las ventas efectuadas durante el día.
- Recibir las piezas defectuosas y devolverlas a la planta.
- Las demás que le señalen sus superiores.

ENCARGADO DE LA VENTANILLA.**Objetivo:**

Facilitar al departamento de servicio, las refacciones o accesorios que requieran y auxiliar en cualquier momento las ventas de mostrador.

Funciones:

- Recibir de la persona que designe el jefe de taller, - la requisición original y una copia de la misma previamente autorizadas por él, para surtir las refacciones y materiales que se soliciten al departamento de refacciones.
- Efectuar la tramitación de las remisiones del taller - hasta que queden atendidas en su totalidad.
- Auxiliar a los vendedores de mostrador cuando se le requiera para ello.
- Las demás que le señalen sus superiores.

ALMACENISTA.**Objetivo:**

Recibir correctamente las refacciones y almacenarlas adecuadamente.

Funciones:

- Recibir el material, desempacarlo y revisarlo.
- Comunicar al gerente del departamento, el número y estado de las piezas recibidas.
- Disponer del material debidamente en los sitios de almacenamiento.
- Cuidar que los casilleros y demás compartimientos de almacenamiento de refacciones, estén en orden - que tengan una correcta disposición y que lleven - etiquetas para su identificación.
- Las demás que le señalen sus superiores.

GERENTE ADMINISTRATIVO.**Objetivo:**

Suministrar el óptimo apoyo de carácter administrativo a las diferentes áreas que conforman la concesionaria- planeando, organizando, dirigiendo integrando y controlando el manejo eficaz de los recursos.

Funciones:

- Seleccionar, entrenar y supervisar al personal de -- oficina.
- Elaborar un Manual de Organización de la concesionaria con autoridad y funciones claramente definidas - para cada puesto.
- Elaborar los procedimientos de la concesionaria.
- Mantener registros individuales de todo el personal- y proporcionar listas de raya, comisiones de agentes de ventas, gratificaciones, etc.
- Elaborar y asentar datos en el control diario de operación y avisar al gerente general de cualquier situación irregular o ajena a lo planeado.
- Revisar y comprobar la hoja de ordenes de trabajo -- (servicio), de reparación, reacondicionamiento, etc,

- así como de las notas de compra y venta de refacciones.
- Mantener el control diario de gastos y analizarlo eficientemente.

JEFE DE CREDITO.**Objetivo:**

Llevar a cabo la cobranza en forma eficiente y oportuna.

Funciones:

- Establecer términos y límites de crédito de la clientela con la aprobación del gerente administrativo y del gerente general.
- Supervisar el mantenimiento de un archivo de cuentas aprobadas.
- Mantener estrecho contacto con agencias investigadoras de crédito, financieros, etc.
- Notificar al cajero las aprobaciones o rechazos de solicitudes de crédito.
- Investigar y obtener las referencias de crédito del cliente mediante comprobación en compañías financieras o en otras fuentes de descuento.
- Fijar y seguir los procedimientos de cobro a deudores morosos.
- Las demás que le señalen sus superiores.

CONTADOR.**Objetivo:**

Llevar a cabo el registro contable de todas las operaciones realizadas por la institución, así como formular nóminas, cheques, conciliaciones, estados contables, declaraciones fiscales e informes.

Funciones:

- Obtener y revisar el sumario diario de ventas de los departamentos de servicio y de refacciones, con los comprobantes correspondientes (órdenes de reparación, notas, facturas, etc).
- Comprobar el monto efectivo y de cheques y extender recibo al cajero del departamento de refacciones.
- Registrar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar y efectuar los asientos correspondientes.
- Elaborar mensualmente los estados financieros.
- Mantener al corriente la situación fiscal de la institución.
- Efectuar conciliaciones bancarias de las cuentas de cheques y valores de la institución aclarando oportunamente las partidas de conciliación.

- Revisar que los sistemas y procedimientos contables - establecidos se actualicen en forma permanente para - promover su eficiencia.
- Coordinar y preparar la información que se requiera - para que Auditoría Externa revise los registros conta bles a efecto de que se formule su dictamen.
- Las demás que le señalen sus superiores.

CAJERO.**Objetivo:**

Recibir todos los fondos que ingresen a la caja de la - concesionaria, responsabilizarse de los mismos en forma honrada y concienzuda y efectuar los pagos que le autorice la gerencia general.

Funciones:

- Recibir las ordenes de reparación del departamento de servicio y las facturas de venta del departamento de refacciones.
- Mantener al corriente las tarjetas de crédito de los clientes y vigilar los límites fijados para cada uno de ellos.
- Hacer diariamente las sumas de todas las ventas tanto al contado como a crédito.
- Efectuar los pagos que correspondan a la caja chica, según los límites y procedimientos aprobados.
- Recibir todas las facturas internas despachadas, verificar su exactitud y visto bueno respectivamente.
- Recibir todos los pagos de cuentas o efectos o los pagos destinados a las compañías financieras, bancos, -

etc., expidiendo los recibos correspondientes, por duplicado.

- Las demás que le señalen sus superiores.

CONCLUSIONES

1°.-La rama mercantil de distribución de automóviles es vital para el desarrollo de México, actividad estratégica para la economía del país, pieza clave porque: fomenta la relación entre la industria y el comercio, apoya o estimula la generación de políticas que favorezcan a la industria del automóvil considerada como industria de punta. El desarrollo de esta industria, conlleva la creación interna de estrategias de financiamiento, estimula la investigación, capacitación e innovación de tecnologías necesarias y autóctonas, incentiva la generación de empleos, el desarrollo local como el regional; promociona actividades paralelas en la prestación de servicios como en la industria que desarrollen productos y componentes nacionales.

2°.-La técnica de investigación de mercados debe ser cada vez más adaptativa, con la finalidad de que se articule e incentive el esfuerzo potencial creativo, y se logren encaminar las tendencias promotoras, las fuerzas organizativas empresariales, para lograr los objetivos-deseados. Por su propia naturaleza: toda investigación-de mercados está sujeta a sus propias peculiaridades y-necesidades intrínsecas, identificables a cada caso es-

pecífico que se pretenda examinar y validar.

3°.-En las partes prácticas, que fueron ilustradas con material extraído de la realidad, se pudo exponer, -en marcha-, los beneficios que se obtienen al utilizar esta técnica, orientada a diagnosticar sobre las fuerzas del mercado que permitan seguridad decisional y ofrezcan alcanzar los mejores resultados de operación.

4°.-Se puede afirmar que los resultados de la investigación de mercados en esta fase, previa al desarrollo de la empresa, no solo fueron satisfactorios, sino base y plataforma para la apertura y lanzamiento de una nueva empresa. Descubrió el "porque" del deseo de la creación del negocio, indicó en "donde" el lugar, ubicación u origen de este, marcó "hacia donde" se dirige; y posibilitó en un primer acercamiento, a apertura de "hasta donde puede llegar".

5°.-Una vez concluida la fase relativa a la investigación de mercado, columna vertebral del estudio y evaluación del proyecto tratado en este trabajo, se puede concluir que las bases metodológicas, y el desarrollo-

de la investigación de mercado, son instrumentos administrativos no solo convincentes, para la creación y fomento de una nueva empresa mercantil, sino piedra angular, que sustentada con juicios y evaluaciones financieras veraces, ofrecen el camino más regio al inversionista en sus niveles o estadios decisionales.

6°.-El proyectar el cuadro de organización de una empresa moderna, cumple dos propósitos inescindibles y básicos, planear y organizar; con la finalidad de definir objetivos y funciones, delegando autoridad y responsa-bilidad a los integrantes de la organización.

B I B L I O G R A F I A

- Ackoff, Russel L. Un Concepto de Planeación -
de Empresas, Edit. Limusa, -
México, 1979.
- Agramonte Mier y Terán,
Norberto. Curso de Teoría de la Admi-
nistración, Edit. Ecasa. --
México, 1984.
- Alvarado Vega, Guillermo. Tesis "La Administración de
las Ventas en la Industria-
Automotriz", 1981.
- Ames, Charles B. Adornos vs. Contenido en la
Mercadotecnia Industrial, -
Fascículo No. 48, 1974, Bi-
blioteca Harvard, México.
- Becerra Quiroz, Ignacio. Tesis "La Comercialización-
en la Industria Automotriz-
Terminal", 1980.
- Body, HW.-Westfall, R. Investigación de Mercados, -
Edit. UTEHA, México, 1983.
- Dale, Ernest. Organización, Edit. Técnica-
8a. Edición, México, 1982.

- Dickson, Franklin-J. El éxito en la Administración de la empresa Mediana y Pequeña, Edit. Diana, -- México, 1976.
- Drucker, Peter F. La efectividad en el Manejo de las Empresas, Fascículo No. 1, 1972, Biblioteca Harvard, México.
- Fayol, Henry. Administración Industrial y General, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1969.
- Felton, Arthur P. Poniendo a Trabajar el Concepto de Mercadeo, Fascículo 6, 1972, Biblioteca - - Harvard, México.
- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, Edit. Diana, México, 1978.
- Hamman, Paul E. Sistema y Procedimientos, - Edit. Diana 3a. Edición, - México.
- Ipade. Notas sobre la Investigación Comercial, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

- Koontz, Harold-
O'Donnell, Cyril. Curso de Administración Moderna de un Análisis de las Funciones de la Administración, Edit. Mc. Graw-Hill, - México, 1978.
- Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Edit. Diana, México, 1982.
- Levitt, Theodore. Miopía en la Mecedotecnia, - Fascículo No. 2, 1972, Biblioteca Harvard, México.
- López Cortés, José María. Apuntes de la Cátedra Investigación de Mercados, Universidad La Salle.
- Martínez Hiriarte, Enrique. Tesis "Comercialización de los Automóviles y los Motivos de Decisión de los Compradores", 1980.
- Paloalto Cervantes, Salvador. Tesis "Organización Contable y Aspectos Administrativos de una Empresa Distribuidora de Automóviles", -- 1977.
- Pfiffner, John M.
Sherwood Frank. Organización Administrativa, Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México, 1967.

- Renault. Datos Confidenciales sobre los antecedentes históricos de Renault en el mundo y en México.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas- Teoría y Práctica 1 y 2.
- Stanton, William J. Fundamentos de Marketing, - Edit. Mc. Graw - Hill, 2a.- Edición, México, 1981.
- Taylor, Frederick W. Principios de la Administra- ción Científica, Edit. He- rrero Hermanos Sucesores, - 22a. Edición, México, 1977.
- Terry, George, Principios de Administra- ción. Cia. Editora, 5a. Edi- ción, Continental, 1977.
- Warren Mc Farlan, F. Problemas en la Planeación- del Sistema de Información, Fascículo No. 14, 1972, Bi- blioteca Harvard, México.