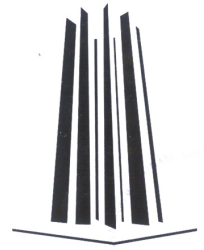




UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN



Proyecto en la modalidad de Titulación por Trabajo
Profesional

GERENCIA DE LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIO EXTERIOR. ANALISTA DE LOGÍSTICA
(2005 – 2008)

Presenta: Edgar Alberto Vázquez González

Asesor: Mtro. Luis Manuel López Rojas



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Este trabajo lo dedico a mis padres, Armando y Leticia, a quienes agradezco infinitamente su apoyo, cariño y comprensión, quienes siempre me han impulsado para cumplir con el logro de mis sueños. Esta tesina es suya.

A mi hermano Isaac, por brindarme su amistad, y compañía en tan buenos momentos.

A mis abuelas Leonor y Fidelia, por sus cuidados y cariños.

Agradezco a todas esas personas que estuvieron involucradas dentro de mi formación personal y profesional. Forman una parte fundamental en mi persona, y las llevo conmigo en todo momento.

Finalmente, agradezco a Renault México por creer en mí y brindarme la oportunidad de desempeñarme profesionalmente en esta gran empresa.

ÍNDICE

Introducción.....	1
I. Antecedentes de Renault.....	4
1.1 Periodo entre guerras.....	6
1.2 Tipo de Organización Empresa: Renault México.....	9
1.3 Creación de la Gerencia de Logística, Comercio Exterior y Distribución.....	13
II. Características y objetivos de la Gerencia de Logística, Comercio Exterior y Distribución.....	22
III. Relación entre la teoría y la práctica.....	46
IV. Aportación a la Gerencia de Logística, Comercio Exterior y Distribución de Renault México.....	50
V. Perspectivas.....	55
Conclusiones.....	57
Anexos.....	59
Fuentes de información.....	73

Introducción

A partir de los Estudios Universitarios en Relaciones Internacionales que cursé en la Universidad Nacional Autónoma de México FES-Aragón me permitió conocer lo interactivo y complejo que una Nación, Estado o bien una Empresa, pueden ser para establecer sus relaciones entre sí, de ahí que el interés académico sobre las empresas multinacionales, lo que me llevo a conocer su manera de operar, conocer cuáles eran sus procedimientos y cadenas logísticas, de qué manera lograban realizar la importación y exportación de sus productos; y cómo lograban juntar todos estos elementos que se encuentran dentro de la cadena productiva de un artículo, hasta que finalmente puede ser vendido al público. Por ello, al iniciar mi proceso de búsqueda de empleo, me enfoque en las empresas que contaban con todos estos factores.

En el año 2005, después de haber concluído mis prácticas profesionales en la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, ingresé en la empresa “Renault México S.A. de C.V.”, la cual se dedica a la producción, comercialización y venta de vehículos nuevos en el país. Empresa en la que me he podido desarrollar profesionalmente en el área de Logística, Distribución y Comercio Exterior.

Durante este lapso, la empresa me ha permitido desarrollarme profesionalmente en diversas actividades, dejando a mi cargo las actividades de importación y exportación, pago de impuestos de las unidades ingresadas a depósito fiscal, supervisión de costos logísticos, calidad de la logística, alta de apoderados de almacén, relaciones gubernamentales; actividades dentro de las cuales también funjo como Consejero Suplente y representante de Renault, en las reuniones realizadas en la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

Dicha experiencia en la empresa ha sido un continuo aprendizaje, lo que me permite tener un contacto constante con agentes aduanales, agencias de

logística, distribución, y mejor aún, lograr coordinarlos a todos, buscando cumplir nuestros objetivos, como ejemplo: tener en disponibilidad toda la gama de versiones, colores y modelos para su venta a la red de franquiciatarios.

Dentro de la empresa mantengo contacto constante con diversas áreas, como ingeniería, comunicación, producto, finanzas, en fin, con todo aquel que requiera solicitar ya sea una importación y/o exportación de algún material como son vehículos de prueba, piezas mecánicas, hasta material destinado a la promoción de la marca.

Debido al seguimiento que se le da a la calidad del transporte desde origen, se tiene un acercamiento con la Dirección de Calidad en México y Francia; a ella se le reportan los indicadores mensuales sobre la calidad de la logística, lo que permite generar acciones puntuales para la mejora del flujo. Este seguimiento constante sobre la mejora de la calidad es apoyado por constantes auditorías a los centros de distribución del país, mismos que tienen como objetivo: alcanzar los estándares requeridos para el manejo de nuestros vehículos.

Las actividades relacionadas con las Secretarías de Estado son completamente diferentes a las relacionadas con la logística, el comercio exterior o el seguimiento de costos; sin embargo, la diplomacia siempre se hace presente en estos momentos.

Es indudable que la carrera de Relaciones Internacionales me permite tener un enfoque global y diferente para entender las problemáticas que enfrento en mi área laboral, lo cual se ve reflejado en mi manera de tomar decisiones.

En este contexto, y por lo mencionado anteriormente es que me considero candidato para la modalidad de titulación de trabajo profesional, ya que los conocimientos adquiridos en la Universidad, han sido la base fundamental para

lograr mi desarrollo dentro del mercado laboral, los cuales me permitieron tener un conocimiento previo a la experiencia práctica.

Para el desarrollo metodológico del presente proyecto me he apoyado en el sistema Cita-Nota, considerando el uso de las notas como instrumento de referencia bibliográfica; cuando en el desarrollo del texto me refiera a algún autor o cite alguno de sus pasajes, la nota correspondiente proporciona la referencia bibliográfica adecuada. El procedimiento impone una duplicación: porque las mismas obras citadas en nota tendrán que aparecer también en la bibliografía final.

I. Antecedentes de Renault

La empresa Renault debe su existencia a su creador *Louis Renault*, quien fuera considerado un pionero dentro de la industria automotriz. *Louis Renault* después de comenzar con sus primeros experimentos y de fundar un pequeño laboratorio, conoce a *León Serpollet*, un industrial francés que fabricaba y comercializaba vehículos impulsados por vapor.

Existieron tres inventos que fueron fundamentales para la creación de su primer vehículo. El primero, invención de un dinamo perfeccionado, (de quien vendieron la patente a la casa *Delaunay Belleville*), el cual fungía como el generador de energía eléctrica del vehículo. El segundo, fue gracias a su hermano *Marcel*, quien construyó un cuadrículo al que le montó el motor *De Dion* de 1 y 3/4 HP. El tercer invento fue la caja de tres velocidades, esta última, transmitía directamente la rotación del eje principal a las ruedas posteriores por medio de engranajes cónicos¹.

Después de utilizar dicho invento en uno de sus paseos, comenzaron a aparecer personas interesadas intentando comprar el vehículo. Ahí surgió la idea de los hermanos *Renault* de iniciar con una inversión de 60,000 francos oro destinados a la construcción de automóviles, fundando así, el 25 de febrero de 1889 la *Société Renault Freres*. El local se situó en *Billancourt, Sena*, y como era de esperarse, en poco tiempo ya tenían varios pedidos, logrando con esto tener una producción de 60 vehículos en los primeros seis meses y un total de 60 trabajadores.

El crecimiento del mercado fue tal, que un año después de la fundación de la empresa ya contaban con un total de 110 trabajadores, produjeron un total de

¹ Vignau P.; Revista Parabrisas. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.testdelayer.com.ar>, página especializada en la historia del automóvil.

179 vehículos, además, inició con la demanda en el extranjero, comenzando con exportación de vehículos a Milán y Gran Bretaña².

Uno de los éxitos más grandes de Renault fue la mercadotecnia que tuvieron gracias a las victorias obtenidas en las competiciones deportivas. Una de las más importantes fue cuando *Marcel Renault* ganó en la carrera de Paris-Viena en 1902, utilizando un motor cuatro cilindros de 3.800 cm³. Este motor fue diseñado por el ingeniero *Viet*, quien trabajaba anteriormente para la fábrica de motores *De Dion*, dando pie a que la marca comenzará la producción de sus propios motores. Ese año la producción total de vehículos fue de 509 unidades, empleando una fuerza laboral de 500 personas y exportando algunas de las unidades a Estados Unidos, Alemania y Argentina.

A partir de 1904, Renault logró finalmente superar la producción de las 1,000 unidades; y para el año 1905 obtuvo un primer pedido de la *Compaigne des Fiacres* de 250 unidades que estarían destinadas a brindar el servicio de taxis. Fue este primer pedido en masa el que provocó que la producción evolucionara de un proceso artesanal a una producción en serie. Tal fue el éxito de estos vehículos que comenzó la exportación de taxis a ciudades como Nueva York y Buenos Aires, y como consecuencia de esto Renault se convirtió en el constructor francés más importante³.

Fernand Renault se retiró de la compañía en 1908, debido a una enfermedad que terminó con su vida un año más tarde. *Louis Renault* tomó las riendas de la compañía y le cambió el nombre a la firma, por el de *Societé Louis Renault*⁴. Este año, la firma produjo el primer motor para un avión, el cual rompió con los records de vuelo, realizando un viaje de una hora tres minutos, dejando con esto

² Road Book 1898 – 2005, *The history of Renault year after year*, Editorial ETAI, Primer impresión, 2006.

³ Renault México; Descubre Renault. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.renault.com.mx>

⁴ Vignau P.; Revista Parabrisas. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.testdelayer.com.ar>

el antecedente de ser el primer constructor automotriz en interesarse en la aeronáutica.

1.1 Periodo entre guerras

Con el inicio de la Primera Guerra Mundial, la producción completa de las fábricas de Renault se transformó y comenzó la producción de material y suministros bélicos. Fue entonces que empezó la fabricación del motor de doce cilindros, utilizado en los aviones de reconocimiento *Breguet A-12*. En 1917 diseñó el primer tanque militar ligero, llamado FT 17, además de producir automóviles blindados, camiones para el transporte de tropas, ambulancias y proyectiles⁵.

Al terminar la guerra, el primer objetivo que Louis tuvo en mente fue retomar la producción de automóviles en serie, por lo que construyó una planta en *L'île Seguin en Billancourt*, en las afueras de París. Sin embargo, debido a la falta de proveedores y escasez de productos decidió crear Unión de Consumidores de Productos Metalúrgicos e Industriales, cuyo objetivo era obtener acero a menores precios, además de crear la *Société Anonyme des Usines Renault (SAUR)*, la cual tenía la visión de “*tout complet*”, diversificando la fabricación de piezas y accesorios de los automóviles, eliminando al máximo la dependencia de los proveedores.

En 1925, en conjunto con el lanzamiento de los nuevos modelos, nació el emblema de la marca⁶, el rombo, el cual se ha convertido en el sello distintivo de la firma hasta nuestros días.

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno francés decidió intervenir la fábrica, nombrando a dos fiscalizadores, quienes a partir de ese momento y con

⁵ Vignau P.; Revista Parabrisas. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.testdelayer.com.ar>

⁶ Díaz Pablo, 27 de febrero de 2002. Por la chapa los conocerás. Extraído el día 11 de febrero de 2008 desde <http://www.elmundo.es>

el apoyo de *Francois Lehideux*, sobrino de *Louis*, tomaron todas las decisiones referentes a la dirección de la empresa. Esta situación, obligó a *Louis* a abandonar su empresa y trasladarse a los Estados Unidos.

En el momento en que los alemanes invadieron Francia, *Louis* decidió regresar para recuperar su fábrica. Fue bien recibido por los alemanes, quienes le trataron con benevolencia y le devolvieron sus instalaciones a cambio de fabricar armamento para ellos.

A pesar de haber recibido en diversas ocasiones bombardeos por parte de la fuerza aérea inglesa, la fábrica no paró, sino hasta el 20 de agosto de 1944⁷, que fue el momento en que los alemanes desocuparon París.

Poco tiempo después, *Louis Renault* fue juzgado por haber colaborado con los alemanes y fue encarcelado en la prisión de *Fresnes*, donde murió el 24 de octubre de 1944. Su fábrica fue incautada por el gobierno y fue puesta bajo la administración estatal⁸.

El 16 de enero de 1945, bajo el amparo del gobierno, se creó la *Regie Nationale des Usines Renault*, nombrando a *Pierre Lefauchaux* presidente y director general⁹. Los términos de dicho decreto, disponían que el conjunto de los bienes industriales de la *Societé Renault* fueran confiscados en beneficio de la nación. Para administrar dichos bienes, se instituyó un establecimiento de carácter industrial y comercial, que fue puesto bajo la tutela del Ministerio de la Producción Industrial.

A pesar de haber sido destruido más del 80 por ciento del potencial productivo de la fábrica, y pasar por un periodo de escasez de energía, materias primas y medios financieros, *Lefauchex* adoptó una política ambiciosa. Con escasos

⁷ Road Book 1898 – 2005, *The history of Renault year after year*, Editorial ETAI, Primer impresión, 2006.

⁸ Vignau P.; Revista Parabrisas. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.testdelayer.com.ar>

⁹ Vignau P.; Revista Parabrisas. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.testdelayer.com.ar>

recursos reconstruyó las instalaciones, modernizó las maquinarias y elaboró un plan de descentralización e internacionalización.

Después de tener algunos éxitos rotundos con algunos modelos como la 4CV, que vendiera un total de 1,105, 543 unidades (primer vehículo francés en alcanzar esta cifra), la fábrica continuó su marcha hasta 1996, año en el que se privatizó nuevamente la empresa¹⁰, sin que el gobierno dejara de participar económicamente.

El cambio en Renault marcó una nueva visión, definiendo como principales objetivos tener un crecimiento rentable, basado en la competitividad; mejora de la calidad; y finalmente, crear una identidad de marca reconocida por la innovación en sus productos.

El 27 de marzo de 1999, se firmó una alianza entre las empresas Renault-Nissan, la cual se basó en la creación de un grupo con una relación equilibrada. La alianza comenzó con una inversión inicial de Renault por un total de 5,400 millones de dólares, adquiriendo el 36.8% del capital de Nissan Motor y el 22.5% del capital de Nissan Diesel, además de la compra del total de las filiales europeas de Nissan. Posteriormente, Renault aumentó su porcentaje y participación a 44,4% en el capital de Nissan a partir del 1 de marzo de 2002. Nissan, por su parte, aumentó su participación en Renault en un 15% (sin derecho a voto).

Los objetivos de esta alianza, son complementar sus experiencias técnicas, productos e incrementar la cobertura de mercado, brindando una base sólida de crecimiento, juntando las estrategias de cada empresa, enfocándolas a un mismo fin.

¹⁰ Autopasión (n.d.). Extraído el 15 de febrero de 2008 desde <http://www.autopasion18.com>

Actualmente, la suma de estos logros ha llevado a que esta alianza se situó como la cuarta compañía líder en el mundo.

1.2 Tipo de Organización Empresa: Renault México

En Francia se tomó la decisión de regresar al mercado mexicano en 1998 y posteriormente, en 1999, se formó un equipo conformado por *Patrice Ratti*¹¹, *Claude Berthelot* (Director General Adjunto), *Patrice Le Clerk* (Director de Finanzas), quienes tenían a su cargo sentar las bases para el regreso de Renault a México.

“En el 99’ llegamos aquí, se rentó una parte del piso 20 de lo que ahora es Renault y ahí comenzamos a trabajar todas las personas, se empezó a crear el equipo. A finales del año 2000, éramos aproximadamente 45 personas, en ese momento no funcionábamos como una filial, sino se trataba aún del proyecto México, había muchos equipo de trabajo, pero cada uno se enfocaba en sus objetivos”¹², explicó Ulises Molina, Gerente de Ingeniería Red, quien lleva nueve años trabajando en la empresa.

En este periodo, Renault México lanzó el plan de trabajo conocido como “México un proyecto por proyecto”. Inició teniendo como bases las áreas de Finanzas, Jurídico, Industrial, Sistemas, Desarrollo de la Red de Franquicias, Comercial y Marketing y Recursos Humanos. En el momento que se crearon estas áreas inició la formación de equipos de trabajo que tenían como objetivo, crear y fundar toda la base operativa, jurídica y financiera de Renault México¹³.

“Gracias a la firma de la alianza en 1999, Renault se apoyó en los procesos de su ahora aliado estratégico Nissan, con lo cual México se convirtió en el ejemplo

¹¹ Patrice Ratti fue primer Director General de México y América Central.

¹² Entrevista con Ulises Molina, Gerente de Ingeniería Red, realizada en México, D.F., el 21 de febrero de 2008.

¹³ Documentos Históricos Renault, México D.F., enero 2000, Dirección de Comunicación.

y la punta de lanza para la alianza a nivel mundial del trabajo en conjunto y búsqueda de sinergias entre compañías”¹⁴.

Finalmente, después de contar con todas las bases el proyecto “México un proyecto por proyecto” se convirtió en lo que hoy conocemos como Renault México.

Renault México se constituyó como una empresa legalmente establecida en el año 2000, con el objetivo de: la comercialización, compra, venta, consignación, promoción, publicidad, fabricación, administración, importación, exportación, ensamble, distribución, y almacenamiento de vehículos automotores nuevos¹⁵.

El primer proyecto a nivel industrial en México fue Scenic; la planta de Civac en Cuernavaca inició la fabricación del primer producto de la alianza Renault-Nissan, donde se inició la producción en el año 2000 y fue lanzado al mercado en 2001¹⁶.

Los primeros objetivos de la empresa eran: desarrollar un mercado y una imagen de marca, brindar una gama de productos adaptados al mercado mexicano y crear la infraestructura comercial de Franquicias.

La posición de imagen de marca se basaba en tres conceptos:

- Modernidad
- Innovación
- Excelencia

¹⁴ Entrevista con Ulises Molina, Gerente de Ingeniería Red, realizada en México, D.F., el 21 de febrero de 2008.

¹⁵ Acta Constitutiva, Renault México, año 2000, México D.F.

¹⁶ Durán José Antonio; 15 de mayo de 2006. Ahí se desarrolló el Tsuru e inició la alianza con Renault. El financiero. Cuernavaca Morelos. Obtenido el día 25 de febrero de 2008 desde <http://fox.presidencia.gob.mx>

Dichos conceptos se verían reflejados gracias a los productos, servicios y la satisfacción del cliente.

El proyecto de posicionamiento de la marca tenía el modelo siguiente: “Renault representa un estilo de vida contemporáneo y responsable, con automóviles modernos e innovadores que ofrecen un placer de manejo inigualado y garantiza un servicio irreprochable.”¹⁷; creando con ello, el primer slogan de la marca “Renault es la marca más padre”. El posicionamiento estaba construido a partir de un discurso entusiasta y simpático, es decir, cercano al cliente.

En octubre de 2000, llegaron a México las primeras unidades de Scenic, las cuales ingresaron por el puerto de Veracruz en octubre de 2000, poniéndose a prueba el flujo logístico y de importación de las unidades.

Para enero de 2001, se inauguró en Guadalajara, la primera franquicia en México; punto en el que se marcó también el inicio de operaciones y venta de vehículos a cliente final. Este año, Renault inició operaciones con cuatro agencias, para 2002 ya contaba con 27 franquicias.

En la actualidad, Renault cuenta con un total de 52 franquicias en México, tres centros de distribución y la producción de Clio en la planta de Aguascalientes¹⁸.

La visión de la empresa ha cambiado de un plano regional a un contrato global, que tiene como objetivo “Posicionar a Renault, de manera duradera, como el constructor europeo de automóviles generalista más rentable”. Los compromisos de este contrato derivan en tres objetivos mundiales y tres para México¹⁹.

¹⁷ Documentos Históricos Renault, México D.F., Enero 2000, Dirección de Comunicación.

¹⁸ Dirección de Logística y Distribución, Renault México, febrero 2008.

¹⁹ Contrato 2009, Plan Estratégico mundial y tropicalizado para México.

Objetivos Grupo Renault

1. Tener el modelo Laguna entre los tres primeros vehículos en calidad, producto y servicio.
2. Tener un 6% de margen operacional en 2009.
3. Más de 800, 000 vehículos vendidos en 2009.

Objetivos México

1. Megane II entre los primeros tres vehículos en calidad, producto y servicio.
2. 3% de margen operacional en 2009.
3. 30, 000 vehículos vendidos en 2009.

La creación de imagen de marca ha mutado a seis ejes, los cuales derivan en:

1. Ofrecer una gama de productos adaptada al mercado.
2. Asegurar la satisfacción cliente venta y post-venta.
3. Asegurar la efectividad comercial de la red.
4. Hacer de Renault una marca visible y atractiva.
5. Tener una organización productiva y cálida.
6. Lograr la rentabilidad del negocio Renault.

Actualmente, Renault México se enfrenta a un gran reto, que estará determinado por las acciones y decisiones encaminadas al logro y cumplimiento de los objetivos encontrados en el contrato global 2009.

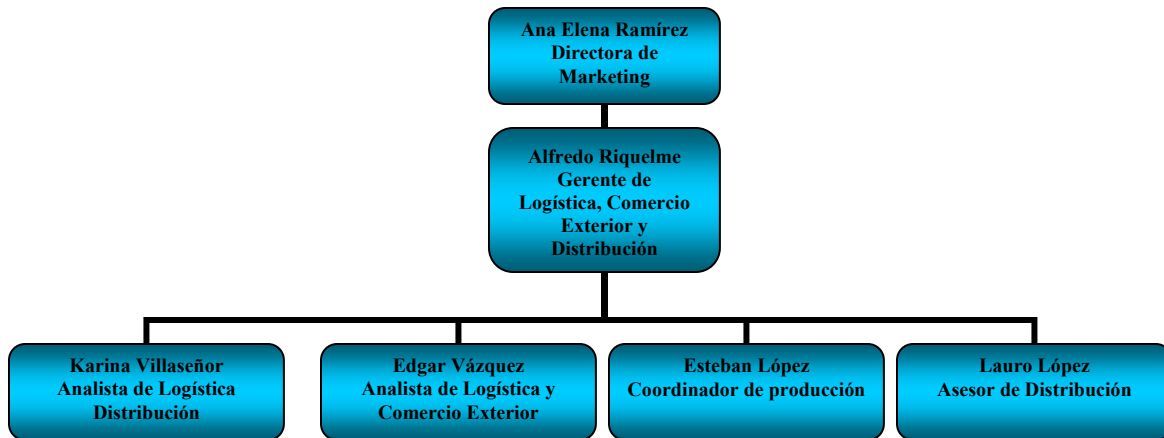
1.3 Creación de la Gerencia de Logística, Comercio Exterior y Distribución

Al comienzo de la operación en México no existía, como tal, un área encargada de la logística ni la distribución de los vehículos; sin embargo, quien tomó la responsabilidad de estas actividades fue la Dirección Industrial, la cual tenía una persona dedicada a la logística de los automóviles, que a su vez contaba con un *Back Office* de Nissan en las operaciones de comercio exterior, relaciones gubernamentales, logística y distribución de vehículos.

En el segundo semestre de 2002 se le confirió la responsabilidad a *Ganesh Outtirapouille*. En esta etapa se creó la estructura del departamento y se tomó el control sobre las operaciones de logística y comercio exterior. La necesidad de crear este departamento surgió debido al incremento en las operaciones de logística y el volumen de importación de vehículos. Otros factores que ayudaron su creación fueron el objetivo de reducir costos en la operación, cuestión por la cual se contrató los servicios de distribución y transporte de un tercero, y generar procesos y procedimientos más acordes con las necesidades de la marca. Por esta razón, se comenzó a requerir mayor personal, iniciando con esto la creación de la Gerencia de Logística y Comercio Exterior.

La última modificación en la estructura del área sucedió en 2006 con la incorporación del Departamento de Distribución. Esta fusión entre las áreas se debió en gran medida a la constante comunicación y vinculación que se tenía en ambas áreas para la búsqueda de objetivos en común.

La gerencia de logística, comercio exterior y distribución pertenece a la Dirección de Marketing, y está conformada por un equipo de trabajo de cinco personas, de las cuales cuatro le reportamos directamente al gerente del área.



01/Diciembre/2008

Misión general del área

La misión general del área es asegurar el flujo de vehículos provenientes de distintas plantas de Renault o Nissan hasta la entrega a cada franquicia, respetando los parámetros en calidad, tiempo y forma²⁰. De este objetivo se derivan las misiones y objetivos personales de todos los que integramos el área.

Misión gerente de logística, comercio exterior y distribución²¹

La misión del gerente de logística, comercio exterior y distribución se basa en el seguimiento de las siguientes actividades: volúmenes de producción, flujos logísticos, importación de unidades, relaciones gubernamentales, calidad logística, seguimiento de costos, comercio exterior, seguimiento de inventarios y la distribución de vehículos.

El proceso que se realiza para fijar los volúmenes de producción se encuentra completamente ligado al stock que se tiene y las previsiones de ventas, por lo que el gerente tiene que cerciorarse que el coordinador de producción realice las

²⁰ Misión del área, Documentos de Recursos Humanos, Renault México 2002.

²¹ Descripción de puesto Gerente de logística, comercio exterior y distribución, Dirección de Recursos Humanos, 2008, México D.F.

peticiones de producción de vehículos *Completely Built Up (CBU)* y *Completely Knocked Down (CKD)* a las diferentes plantas Renault en tiempo y forma, asegurando con ello el *stock* adecuado de acuerdo al volumen de ventas pronosticado para los siguientes dos o tres meses. De ahí que se realicen mensualmente reuniones de validación de volúmenes de producción con los departamentos de ventas y marketing. En el caso de las unidades fabricadas en México se tiene una reunión mensual con el departamento de producción de *Nissan Mexicana* llamada *Three months order (3MO)* donde se fija el volumen y *mix* adecuado a fabricar en planta.

Dentro del proceso logístico tiene que asegurar que se manden en tiempo y forma los volúmenes antes solicitados en el proceso de producción, dar seguimiento de los embarques que se encuentren por llegar y que estos cuenten con los documentos necesarios para realizar la importación de los vehículos.

Después del arribo de los vehículos en los puertos se realiza una inspección del estado en que llegan las unidades; este proceso sirve para dar seguimiento puntual sobre el estado en que las unidades son recibidas y se repite hasta que son entregadas a las diferentes franquicias.

Cuando las unidades llegan a los diferentes centros de distribución estas se ingresan dentro de los sistemas de la empresa, estos sistemas se encuentran interconectados con la red de franquicias, lo que permite que las diferentes franquicias puedan ver el inventario del que se dispone y con ello efectúen la compra de las unidades.

La distribución de los vehículos se realiza después de que la agencia compra la unidad por lo que se notifica al centro de distribución de ello. Estas unidades ingresan a un proceso de preparación y accesorización con el objetivo de entregar los vehículos en excelentes condiciones a las franquicias.

Cuando las unidades ya fueron compradas, preparadas y accesorizadas, salen de los centros de distribución y se ingresan en una base de datos que se utilizara posteriormente para realizar el calculo de impuestos a pagar. Este proceso de pago por concepto de nacionalización de vehículos tiene que ser efectuado de acuerdo con un calendario que emite la SHCP, donde se encuentran las fechas de validación de pedimentos y pago.

El seguimiento de los costos generados por los agentes aduanales, pagos de impuestos, almacenamiento, servicios administrativos, distribución de unidades, seguros, etc., también es supervisado, por lo que se debe tener un buen control sobre ello, por lo que debe supervisar que el analista de logística y distribución de un buen seguimiento a las facturas que recibimos.

Dentro del apoyo que se brinda a la red de franquicias sobre los sistemas de compra y distribución, se efectúan capacitaciones a las franquicias sobre el manejo del sistema Renault, permitiendo un análisis de ventas de la franquicia y consultorías de compras de vehículos para mejora de su inventario.

Misión analista de logística y comercio exterior

El analista de logística y comercio exterior tiene a su cargo el garantizar el buen seguimiento y control de la mejora de la calidad logística, asegurar el correcto tratamiento de las actividades de comercio exterior ante las Secretarías de Estado y dependencias gubernamentales, nacionalización y pago de impuestos, coordinación del depósito fiscal, gestión de permisos de extractores de mercancías, gestión de claves vehiculares e importaciones y exportaciones diversas.²²

²² Descripción de puesto Analista de logística y comercio exterior, Dirección de Recursos Humanos, 2008, México D.F.

La gestión de la calidad logística implica el dar un seguimiento puntual del estado de las unidades en los diferentes trayectos que recorren los vehículos hasta su arribo en la franquicia. Debido a esto se tiene que realizar auditorias en los centros logísticos, asegurando que cumplan con las normas de calidad de Renault para el manejo de las unidades dentro de los centros de distribución, cumplimiento del manual de calidad en medidas de *stockage*, y transportación de los vehículos.

La coordinación de las actividades de los agentes aduanales esta sujeto a los requerimientos de los usuarios de la empresa, por lo que se debe tener siempre una comunicación frecuente con las agencias aduanales, donde se realiza un intercambio de información y documentos que sean requeridos para efectuar las operaciones de importación o exportación. Esto permite asegurar en tiempo y forma el desaduanamiento de los vehículos que ingresan al país, proporcionando al agente aduanal los documentos necesarios para la operación.

Dentro de las actividades de comercio exterior que se deben seguir encontramos: alta y renovación de depósitos fiscales que permite el ingreso de las unidades a los centros de distribución y efectuar el pago de impuestos cuando la unidad fue vendida; gestión de permisos de extractores de mercancías permitiendo operar a un representante legal de la empresa en el Sistema de la Administración General de Aduanas; renovación de gafetes aduanales, solicitudes de cupos de importación, análisis de documentos de comercio exterior así como asegurar la participación de Renault en reuniones con las diferentes Secretarías y dependencias gubernamentales.

El proceso de nacionalización y pago de impuestos de los vehículos se realiza generalmente una vez al mes. Las unidades que se ingresan en el pedimento de importación mensual corresponden al total de unidades vendidas a las franquicias, por lo que se manda un reporte de validación al SAT para que valide el pedimento de importación, subsiguientemente se agrega la firma del extractor

de mercancías y se imprime el pedimento. Este pedimento se tendrá que pagar en la aduana de adscripción en la fecha indicada por la SHCP en el calendario de “entrega y pago de información de pedimentos de extracciones de depósito fiscal para el mercado domestico F3”.

La gestión de claves vehiculares implica el manejo de la base de datos con el histórico de modelos comercializados por la empresa, esta clave se asigna cada vez que un nuevo modelo va a ser comercializado, en caso de ediciones limitadas o cuando la unidad haya sufrido un cambio importante el motor o chasis. Este registro permite que este modelo se encuentre en las bases de datos de todas las entidades federativas permitiendo el emplacamiento, pago de tenencia y verificar la unidad.

Misión coordinador de producción

El coordinador de producción tiene como objetivo realizar la previsión y la programación de vehículos para Renault Corporativo, efectuando la orden de producción en sistema y seguimiento del inventario desde la fábrica hasta el centro de distribución.²³

La programación en sistemas de producción se define por el nivel de stock que se tiene y las previsiones de ventas, se discute y validan las propuestas de la evolución de mercado, volúmenes de fabricación del año actual y el año siguiente. De ahí que mensualmente se coordine la reunión para la toma de decisiones de programación de la producción del año en curso para Europa, Argentina Corea y México.

Al tener los volúmenes fijos se manda la orden de producción a las diferentes plantas Renault en tiempo y forma, asegurando con ello el *stock* adecuado de

²³ Descripción de puesto Asesor de distribución / programador Francia, Dirección de Recursos Humanos, 2008, México D.F.

acuerdo al volumen de ventas pronosticado para los siguientes dos o tres meses. Se analizar la demanda y el inventario para buscar la mezcla adecuada por versión, color y modelo.

Deberá darse un seguimiento del inventario, verificando que los vehículos se produzcan en la fecha establecida y lleguen a tiempo para su embarque.

La programación de proyectos de vehículos prototipo, PS (pre-serie), / TS (vehículos cabeza de serie) / BS (vehículos de necesidades especiales) se revisará con los equipos de ingeniería y marketing.

Por último deberá documentar la oferta comercial (catálogo de productos) en SEDRE (actualización y traducción de lenguaje industrial de Renault Francia a lenguaje local).

Misión asesor de distribución

El asesor de distribución tiene que coordinar el suministro de vehículos a las franquicias así como la administración del inventario de las mismas, capacitarlas sobre el manejo del sistema Renault en consultorías de compras de vehículos para mejora de su inventario.²⁴

La administración del inventario del corporativo se refiere al mantenimiento de unidades disponibles para las franquicias, la cantidad y mezcla óptima de vehículos en inventario.

Se coordinar junto con logística el seguimiento y control de vehículos no conformes con las especificaciones de venta para auto nuevo, una vez resuelta esta condición los vehículos se ponen a disposición comercial.

²⁴ Descripción de puesto Asesor de distribución, Dirección de Recursos Humanos, 2008, México D.F.

El suministro de vehículos a las franquicias tiene que estar garantizado, por lo que se tiene que mostrar disponibilidad de autos del sistema SEDRE (Sistema Europeo de Distribución Renault) para la venta a franquicias.

La asistencia a la red de franquicias para la administración de su inventario consiste en evaluar el desempeño de la franquicia a través de los siguientes conceptos: registro del arribo de los autos a la franquicia, la antigüedad de inventario y administración de pedidos y las visitas a la red de franquicias. Tomando en consideración estos factores se determina una acción encaminada a la mejora de su stock.

En los casos de apertura de una nueva franquicia se debe capacitar al nuevo personal de ventas en el uso de los sistemas de distribución necesarios para la compra de vehículos y administración del inventario, así como en la forma de operar del departamento de distribución.

Misión analista de logística distribución

El analista de logística distribución tiene que actuar como piloto del proyecto de exportación de coches CKD a países de América Central y el Caribe, proporcionando información requerida para el envío mensual de vehículos, también debe organizar eventualmente juntas para expandir eventualmente este proyecto a otros países de la región.²⁵

La recepción de la documentación requerida para la importación de vehículos (facturas, conocimientos de embarque, certificados de origen y *packing list*) tiene que ser revisada y enviada al agente aduanal en puerto antes del arribo del buque.

²⁵ Descripción de puesto Analista de logística distribución, Dirección de Recursos Humanos, 2008, México D.F.

La gestión de un plan de buque con instrucciones al agente aduanal, operador portuario, y operador logístico, permite una mejora en la planeación para la recepción, manejo y traslado de los vehículos desde puerto hasta los centros de distribución.

Los vehículos que ingresaron al país como importaciones temporales, como puede ser al caso de los vehículos prototipo, tiene que ser definido de acuerdo a la temporalidad establecida de estadía, por lo que hay que darle un seguimiento a estas unidades.

El seguimiento de los costos logísticos se encuentra enfocado en la obtención de estos objetivos se logra gracias a las diversas actividades desempeñadas en el área, las cuales a su vez, desembocan en objetivos individuales fijados al inicio del año por la gerencia y el departamento de recursos humanos. Este año, todas las directrices se encuentran enfocadas a la contribución y obtención de los objetivos del contrato global 2009.

II. Características y objetivos de la Gerencia de Logística, Comercio Exterior y Distribución

En junio de 2005, ingresó a Renault México, gracias a dos proyectos que se requerían implementar en el área. El primero de ellos, era dar de alta a un nuevo representante legal para la extracción de mercancías de depósito fiscal; y el segundo, era implementar un sistema para almacenar los documentos de importación, exportación y Secretarías de Estado.

Aunado a esto, se me confirieron las actividades de control y gestión de costos logísticos, pilotaje de las unidades en retraso de producción y pago de impuestos de los vehículos en depósito fiscal.¹ Tiempo después, el puesto sufrió una reestructuración, debido a la fusión entre las áreas de logística y distribución.

Desarrollo de actividades en la gerencia de logística, comercio exterior y distribución.

1) Coordinación de las actividades de los agentes aduanales en puerto para el ingreso de los vehículos importados a depósito fiscal.

Antes de que las unidades se encuentren en el puerto, tengo que mandar avisos con fechas previstas para los arribos de barcos, con el número de vehículos, origen y nombre de la naviera con la que se transportaron².

Días antes del arribo, envío la documentación requerida para el despacho e ingreso a depósito fiscal de las unidades, por lo que se mando el *Waybill* o *Bill of Lading*³, junto con la factura recapitulativa⁴ y el *packing list*⁵.

¹ El beneficio de los depósitos fiscales es que permite el ingreso de los vehículos al país y pagar los impuestos en el momento de su venta (franquicias / distribuidores).

² Revisar anexo I: formato de seguimiento de buque.

Dos días antes del arribo de los vehículos al puerto, pongo en aviso a los agentes, operador portuario y compañía logística, enviando una previsión con las actividades que deberán realizar y el tiempo de duración de cada una de ellas a quienes se les informa las actividades y en que tiempo deberán realizarlas. El siguiente *planning* contempla el arribo, despacho y traslado de los vehículos hasta los centros de distribución⁶.

RESPONSABLE	ACCIONES
Logística Renault	1. Pone en aviso al Agente Aduanal del arribo de un barco y envía facturas y <i>BL's</i> o <i>WB's</i> .
Logística Renault	2. Notifica al Agente Aduanal y proveedor logístico del arribo del buque y les envía archivo de Organización de Despacho de Buque.
Proveedor Logístico	3. Elabora solicitud de equipo a Ferrosur y armado de viaje y los transmite al Agente Aduanal.
Agente Aduanal de Veracruz	4. Recibe y consolida los documentos originales
Operador Portuario	5. Agrupa las unidades en patio según Armado de viaje definido por el operador logístico. 6. Verifica físicamente las unidades para asegurar la concordancia entre lo que tenía que llegar (según la <i>Packing List</i>) y lo que llegó realmente. 7. Notifica por correo electrónico al departamento de Logística de Renault en caso de que existir discrepancia entre los <i>Vehicular Identification Number (VIN)</i> que llegaron y los declarados en el <i>Packing list</i> .
Agente Aduanal de Veracruz	8. Elabora el pedimento de importación a depósito fiscal (F2).
Agente Aduanal de Veracruz	9. Imprime y paga para el ingreso a depósito fiscal.

³ Es un manifiesto de carga o embarque donde el transportador marítimo expide como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla, contra la presentación del mismo en el punto de destino, a quien figure como consignatario.

⁴ Revisar anexo II: Factura recapitulativa importación de vehículos.

⁵ Revisar anexo III: *Packing list*.

⁶ Revisar anexo IV: formato Plan de buque.

Agente Aduanal de Veracruz	10. Entrega el pedimento original a la Administración General de Aduanas y el segundo original del pedimento al departamento de Logística de Renault México.
Operador Portuario	12. Coordina la entrega de las unidades al operador logístico.
Operador logístico	13. Recibe las unidades y las traslada a los centros de distribución.

Renault México, Departamento de Logística y Comercio Exterior 2008

2) Selección de los agentes aduanales y empresas de logística.

Le elección de los agentes aduanales con los cuales estaremos trabajando en el año, se encuentra completamente ligado a los requerimientos de la empresa, servicios que puedan brindar las agencias y los honorarios.

La manera en que Renault opera para la elección de los agentes, deriva en una estrategia que manejamos en conjunto con Nissan, por lo que totalizamos todas las operaciones como una sola empresa y negociamos una tarifa más conveniente debido al número de operaciones que se manejan.

La elección de las empresas de logística, sólo aplica en el caso de las exportaciones que se encuentran fuera del flujo de la logística de vehículos. Este tipo de peticiones son realizadas por “clientes internos”⁷ y la manera en que realizo la cotización es mandando a varias empresas la petición de exportación, ya que cuento con un parámetro, decido que opción es la que mejor cumple las características en tiempo y forma además de un bajo costo.

3) Gestión de Cupos de importación.⁸

Gestionar el cupo de importación de vehículos ante la Secretaria de Economía para asegurar el ingreso de unidades.

⁷ Un cliente interno se define como un compañero de trabajo el cual requiere el apoyo del departamento para realizar una exportación.

⁸ El concepto de Cupo se refiere cualitativamente a un límite y cuantitativamente a los beneficios que dentro de ese límite se obtienen (descuentos arancelarios).

El concepto de “cupo” se refiere a un permiso previo a la importación con un beneficio arancelario. Estos cupos regulan y restringen la entrada de mercancías hasta cierto monto.

Todas las empresas de la industria automotriz terminal pueden solicitar asignación de cupo siempre y cuando cuenten con su registro vigente como industria terminal fabricante de vehículos automotores, expedido por la Secretaría de Economía. La asignación es otorgada por la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, previo dictamen de la Dirección General de Industrias (DGI), quien será la encargada de determinar la vigencia de la asignación, país de procedencia de las unidades y calculará las cifras que correspondan conforme a los siguientes criterios:⁹

- a)** Para empresas que cuenten con antecedentes de importación, hasta 1.5 veces el volumen de importación anual más alto en los últimos tres años.¹⁰

- b)** Para empresas que no cuentan con antecedentes de importación, la primera asignación podrá ser hasta 200 unidades, salvo que la DGI determine una necesidad mayor.

- c)** En ambos casos, podrán autorizarse ampliaciones, siempre que la empresa solicitante demuestre haber ejercido el 80% de la asignación anterior y que demuestre las necesidades adicionales a la Dirección General de Industria.

El procedimiento que realiza es presentar la “Solicitud de asignación de cupo” de acuerdo a las necesidades de la empresa, que a su vez será analizada por la

⁹ COFEMER. Portal de Manifestaciones de Impacto Regulatorio. Extraído el día 02 de marzo de 2008 desde www.cofemermir.gob.mx

¹⁰ Excluyendo importaciones realizadas de países con los que México tiene acuerdos comerciales que incluyan un cupo para vehículos. El monto podrá ser ampliado hasta por las necesidades que determine la DGI.

DGI con los criterios antes mencionados. Una vez asignado el monto para importar mediante el cupo de importación, la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior expedirá los certificados de cupo.

4) Coordinación de la Gestión de Depósito Fiscal.

Realizar la renovación y alta de los depósitos fiscales.

La industria automotriz puede gozar del beneficio de depósitos fiscales, lo cual permite el ingreso de los vehículos al país y pagar los impuestos correspondientes en el momento de su venta; en el caso de Renault se refiere al momento de venta a las franquicias.¹¹

La autorización a que se refiere el párrafo anterior tendrá una vigencia de diez años, misma que será prorrogable por un plazo igual, siempre que las empresas de la industria automotriz presenten una solicitud de prórroga con 60 días de anticipación a su vencimiento.¹²

Los requerimientos para poder gozar de este beneficio son:

- a) Copia certificada del acta constitutiva de la sociedad.
- b) Copia certificada de la cédula de identificación fiscal de la empresa.
- c) Copia certificada del poder notarial con que se acredita la personalidad del representante legal.
- d) Copia simple de identificación oficial vigente del representante legal.
- e) Copia simple del oficio emitido por la SE, a favor de la solicitante, como empresa productora de vehículos automotores.
- f) Copia simple del instrumento que acredite el legal uso o explotación del inmueble que se pretenda autorizar.

¹¹ Revisar anexo V: Economías derivadas del Depósito Fiscal.

¹² Regla 3.6.21 de las Reglas de Caracter General en Materia de Comercio Exterior.

- g) Fotografías y planos del inmueble que se pretenda autorizar.
- h) Original de la forma oficial 5, denominada “Declaración general de pago de derechos”, con la cual se demuestre el pago del derecho

Al momento en el que cuento con todos estos documentos, procedo a ingresar la solicitud ante la SHCP a la Administración General de Aduanas, quien me dará una respuesta referente a la renovación o alta.

5) Gestión de las Autorizaciones y/o Requisitos para la Operación de Actividades de Comercio Exterior ante las Secretarías de Estado y dependencias Gubernamentales.

Constantemente, tengo contacto con las Secretarías de Estado, ya sea porque nos requieran alguna información, necesitemos realizar un trámite o para trabajar en conjunto en la mejora de los flujos actuales sobre temas específicos. Parte de la relación consiste también, en el ingreso y renovación de algunos permisos y trámites que debo realizar año con año para que la empresa pueda seguir operando. Debido a esto, comencé a trabajar en un documento, el cual tenía como primer objetivo identificar todos estos requerimientos que la empresa necesita.

El primer paso fue identificar el trámite o actividad, objetivos, requerimientos, los encargados de pilotear la actividad, trámites asociados requeridos¹³, quién solicitaba esta actividad, ante qué entidad gubernamental, fecha en que hay que presentar el trámite, la frecuencia y el alcance de cada uno de ellos.

Como segundo paso, comienzo a trabajar en un documento llamado Q2C2, el cual contendría toda esta información y serviría como una guía para realizar todos estos trámites.

¹³ Ejemplo: Alta de Apoderado de Almacén, el cual requiere una serie de trámites y requerimientos adicionales antes de poder obtener el permiso.

El tercer paso consistió en hacer extensivo este documento por lo cual contacte al departamento de Relaciones Gubernamentales de Nissan, quienes aportaron ideas e información para la generación de este documento.

Como resultado, se comenzó a trabajar en una fusión de actividades entre el departamento de Logística Renault y el departamento de Relaciones Gubernamentales Nissan, debido a que se identificaron varios puntos donde ambas empresas realizaban las mismas solicitudes, por lo que decidimos hacer una alianza entre ambos departamentos gestionando los trámites para ambas empresas.

Actualmente, la forma de trabajar de ambos se basa en la revisión del Q2C2¹⁴, el cual se conforma por un total de cincuenta y nueve actividades que realizamos en conjunto. Para muchos de los trámites, Nissan apoya al departamento de logística, quien recibe de mi parte la documentación necesaria, para que puedan ingresar a nuestro nombre las solicitudes, renovaciones o trámites correspondientes, además de darle seguimiento a las mismas.

6) Gestión de Permisos de Apoderados de Almacén¹⁵.

Efectuar el alta de nuevos Apoderados de Almacén y asegurar la continuidad de los que ya se encuentran operando.

Un Apoderado de Almacén, es una persona física que ha sido designada, por otra persona física o moral, para que en su nombre o representación se encargue del despacho de mercancías para su importación.

¹⁴ Revisar anexo VI: Q2C2.

¹⁵ www.aduanas.sat.gob.mx

La gestión de este permiso está ligada completamente a la operación de ingreso de los vehículos a depósito fiscal, y permite que se realice la extracción de las unidades, cuando estas ya se encuentran vendidas.

El procedimiento que efectuó para realizar dicho trámite es ante la SHCP, en el área de Apoderados Aduanales, quienes son los encargados de decidir si el candidato es apto o no para ser Apoderado de Almacén. Si la persona es apta, el área de apoderados aduanales me dará respuesta positiva a la solicitud.

Como siguiente paso, se debe recolectar los formatos de gafetes del Apoderado de Almacén con la AMIA y presentar mediante escrito libre la solicitud para su alta.

Finalmente, ingreso en la aduana en donde deseamos operar una solicitud para el alta, junto con un comprobante de domicilio, CURP, gafetes e identificación oficial.¹⁶

7) Gestión de la documentación derivada de las importaciones y exportaciones.

Debido a los documentos y notificaciones derivadas de las importaciones y exportaciones que recibo, debo asegurar una buena gestión de los documentos.

En los casos de importación y/o exportación, estamos obligados a contar con la documentación probatoria de las importaciones y/o exportaciones que se hayan realizado, en un lapso no mayor a cinco años. La documentación requerida por la Autoridad la podemos encontrar en los artículos 35, 36 y 59 de la Ley Aduanera.

¹⁶ El proceso de alta de un Apoderado de Almacén se encuentra detallado en la sección de Aportaciones a la empresa.

En el caso específico de la **importación** lo que la autoridad nos requiere es:

1. Pedimento de importación.
2. Factura Comercial.
3. Conocimiento de embarque (en tráfico marítimo o guía en tráfico aéreo).
4. Certificado de Origen.
5. Información que permita la identificación, análisis y control de la mercancía.
6. Manifestaciones de Valor¹⁷.
7. Hojas de Cálculo¹⁸.
8. Documentación comprobatoria del encargo conferido a los agentes aduanales¹⁹.

Para el caso de **exportación** la autoridad nos requiere:

- Factura o cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías.
- Pedimento de Exportación

Cada vez que se realiza una importación, las manifestaciones de valor, hojas de cálculo y pedimentos de importación, me son enviadas por duplicado, por el agente aduanal.

Las facturas, *BL's* y *WB's* así como los *packing list*, las envía Francia con al menos una semana de anticipación al arribo del buque a puerto, permitiendo con ello, continuar con la cadena logística y no frenar la importación de las unidades.

¹⁷ Es una manifestación por escrito y bajo protesta de decir verdad que la información asentada en el pedimento es verdadera con respecto a la mercancía con fundamento en el Art. 59 Fracc. III de la Ley Aduanera en concordancia con la Regla 2.11.1 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.

¹⁸ Las hojas de cálculo son utilizadas para determinar el valor de la mercancía que se esta importando.

¹⁹ Es un documento con el cual se le autoriza a una agencia aduanal que realice operaciones en periodos determinados para una empresa.

Dentro de las obligaciones que tengo se encuentran:

- a) Revisar que las manifestaciones de valor y hojas de cálculo recibidas correspondan con la mercancía importada.
- b) Mandar a firma los documentos con el apoderado aduanal y/o representante legal (la empresa deberá tener a una persona que cuente con el poder de Apoderado de Almacén para los casos de pedimentos de importación de vehículos F3).²⁰
- c) Regresar una copia original de los documentos a la agencia aduanal.²¹
- d) Archivar la documentación que requiere la autoridad por un periodo de cinco años.

El artículo 30 del Código Fiscal de la Federación indica que el periodo para conservar esta documentación por parte del importador o exportador será de cinco años, el cual textualmente dice “La documentación y la contabilidad, deberán conservarse durante un plazo de cinco años, contado a partir de la fecha en la que se presentaron o debieron haberse presentado las declaraciones con ellas relacionadas”.

El proceso que se sigue para tener un mejor control de los pedimentos es el siguiente:

- a) El pedimento tiene que ser capturado en la síntesis de pedimentos electrónica.
- b) Se archiva una copia del pedimento dependiendo del régimen fiscal de la importación.
- c) Se envía pedimento original al departamento de finanzas específicamente al contador fiscal.

²⁰ La clave del pedimento de importación F3 se utiliza para la extracción de mercancías del régimen de Depósito Fiscal de la industria automotriz para incorporarse al mercado nacional.

²¹ La documentación deberá ser regresada en un plazo no mayor a 15 días por el analista de logística distribución.

8) Nacionalización y pago de impuestos.

Iniciando el año la SHCP emite un calendario oficial con fechas previstas para el pago de extracciones de mercancías en depósito fiscal²². Con base en ese documento, desarrollo internamente un calendario anual²³, anticipando una serie de actividades para el pago de impuestos.

El proceso inicia cuando envío el número de pedimento del mes en curso, que deberá ser asignado a toda unidad que sea vendida en ese mes. Este número lo envío al operador logístico, a las áreas de Distribución y Finanzas de Renault y al Departamento de Logística de Nissan.

El operador logístico me envía un archivo llamado Precierre de Vehículos Nacionalizados a logística de Renault días antes de que finalice el mes, el cual contiene la base de datos de las unidades vendidas hasta ese momento a las franquicias.

Cuando recibo esta información, realizo un cálculo estimado del pago de impuestos²⁴, mismo que se envía al área de finanzas, quienes a su vez tendrán que preparar un presupuesto para el pago de impuestos.

Al cierre de ventas, el operador logístico envía a las áreas de logística de Renault y Nissan la base de datos actualizada, con el total de unidades vendidas a las franquicias.

Logística de Nissan realiza el cálculo de pago de impuestos del mes, notificando al área de Finanzas y a mí (logística de Renault), adicionándome el pedimento de importación electrónico.

²² Revisar anexo VII: Calendario de pedimentos de extracciones de depósito fiscal para el mercado domestico "F3".

²³ Revisar anexo VIII: Calendario de previsión y pago de impuestos para vehículos nacionalizados.

²⁴ Revisar anexo IX: Formato de previsión de pago de impuestos.

Teniendo la fecha de pago previamente establecida por SHCP, finanzas se asegura de tener la cantidad disponible para que se realice el pago, al mismo tiempo que imprimo el pedimento de importación a través del Sistema Integral de Administración Aduanera Nissan (SIAAN).

El pedimento deberá contar con la firma autógrafa del Apoderado de Almacén, para que finalmente se realice el pago llevando el pedimento a la aduana de adscripción.

9) Gestión de Claves Vehiculares.

La clave vehicular es el registro de los vehículos que se encuentran circulando en el país. Ésta se debe de solicitar ante la Unidad de Política de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuando:

- Se vaya a comercializar un nuevo modelo en el país.²⁵
- Haya una modificación en el nombre comercial.
- Cambio en el equipamiento del vehículo.
- Cambio de motor.
- Cambio en el precio del vehículo considerable.

La estructura de dicha clave se integra de siete números, los cuales corresponden al tipo de vehículo, número de empresa²⁶, modelo²⁷, número consecutivo²⁸ y la descripción del vehículo.²⁹

²⁵ Por lo menos con quince días de anticipación antes de su salida al mercado.

²⁶ El número de la empresa es asignado por la SHCP.

²⁷ Este número es asignado por la empresa y siempre será el mismo para este modelo, donde se deberá registrar todas sus versiones.

²⁸ El número consecutivo es para diferenciar el modelo de las versiones.

²⁹ Regla 10.6 de la clave vehicular.

La clasificación para determinar el tipo de vehículo será de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **0** Automóviles.
- **1** Camionetas.
- **2** Camiones.
- **3** Vehículos importados a la región fronteriza.
- **4** Vehículos importados de la Unión Europea por personas físicas con actividades empresariales o por personas morales distintas de fabricantes o distribuidores autorizados.
- **5** Vehículos importados del Mercado Común del Sur por personas físicas con actividades empresariales o por personas morales distintas de fabricantes o distribuidores autorizados.

El segundo y tercer dígito correspondan al número de empresa, que en el caso de Renault son 07.

El cuarto y quinto dígitos se refieren al número de modelo del vehículo de que se trate; ejemplo: 09 corresponde a Clio Sport.

El sexto y séptimo, representan el número consecutivo de los vehículos dados de alta, ejemplo: 09 (Clio Sport) 01 (primer clave asignada para este modelo).

Como penúltimo paso debo incluir la descripción del vehículo con la que será comercializado.

Ejemplo:

Tipo	Empresa	Modelo	Versión	
			Consecutivo	Descripción
Clio 3 puertas				
0	07	09	01	Clio Renault Sport motor 2000 cm3
0	07	09	02	Clio Renault Sport 2.0 Blue Edition
0	07	09	03	Clio V6 3.0 T/M
0	07	09	04	Team Renault Sport 2.0
0	07	09	05	Clio Trophy Renault Sport 2.0

Por último, solicito mediante un escrito libre, la inclusión de la nueva clave vehicular ante la Unidad de Política de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que a su vez dará ingreso en su sistema el alta de la nueva clave e informara a las entidades federativas encargadas de las altas vehiculares³⁰.

10) Gestión de Holograma y Chip de Importación.

Debido a un nuevo requerimiento por parte de la Secretaría de Seguridad Pública, todo vehículo que se encuentre en circulación en el país deberá contar a partir de agosto de 2008 con un holograma y chip de identificación vehicular, el cual deberá ser colocado por los fabricantes, ensambladores e importadores de automóviles, quienes debemos pegar el holograma y grabar en el chip el número de VIN y folio del holograma.

Esta actividad está ligada a un registro de vehículos llamado Registro Público Vehicular (REPUVE) tiene como objetivo contar con una base de datos a nivel nacional de todos los vehículos que circulan en nuestro país, teniendo con ello, un mayor control y seguridad para los propietarios de un automóvil.

³⁰ La clave vehicular sirve para identificar a un vehículo y su equipamiento, el cual se encuentra ligado al momento de hacer el pago de tenencia.

Algunos de los beneficios que brindará son:

- Certeza jurídica sobre la propiedad de un vehículo mediante la asignación de un número de registro público vehicular y la expedición de una constancia de inscripción.
- Conformará una herramienta que sirva de apoyo a la Secretaría de Seguridad Pública en los delitos que se involucren automóviles.
- Contribución al combate de robo de vehículos.

Como resultado de esto se me confirió la implementación y proceso a seguir³¹ para colocar el holograma y chip de importación, por que he realizado reuniones con el departamento de compras, sistemas, jurídico e ingeniería para informar y realizar actividades que aseguren el buen funcionamiento de la puesta en marcha de la operación.

Al departamento de compras se le confirió la responsabilidad de cotizar el costo del equipo necesario para realizar el grabado del chip, cotizar con los diversos operadores logísticos el costo por la operación o negociar con la alianza un proceso el cual pueda incluir nuestro volumen de unidades.

El departamento de ingeniería deberá asegurar que la frecuencia del holograma y chip no afecten los sensores que trae consigo el vehículo, por lo cual deben realizar pruebas de ello a nuestras unidades.

El Departamento Jurídico será el encargado de informarnos las afectaciones legales que pudiera tener la empresa en caso de no registrar alguna unidad, así como la revisión de las reglas de operación y en caso de afectarnos, se deberá mandar los comentarios a la AMIA para que gestione algún posible cambio en ellas.

³¹ Revisar anexo X: Flujo pegado y gravado de holograma REPUVE.

Sistemas tiene a su cargo implementar un enlace entre el lugar donde se realice la operación y el sistema Renault. Éste deberá ser capaz de grabar, y leer el número de vin, enviarlo al sistema donde se gestione la operación y posteriormente realizar el envío al sistema de la empresa.

Como encargado de logística, tengo la responsabilidad de analizar el lugar en donde se deberá efectuar la operación, con la premisa de no afectar la operación logística, tomando en cuenta el tiempo de duración de la actividad y el costo que implica.

Después de analizar todas estas consideraciones, realice el flujo que deberá seguir la empresa en la operación para la implementación del Registro.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- La operación de pegado y grabado del chip y holograma se realizará en los centros de distribución y la planta de Aguascalientes, permitiendo con esto el efectuar dicha actividad antes que el vehículo sea vendido.³²
- Los encargados de efectuar la actividad serán los operadores logísticos, quienes a su vez tendrán que reportar diariamente los vehículos que fueron asignados a las franquicias (ventas), reportando el número de vin, holograma y quienes deberán ser los encargados de asegurar el buen grabado del chip.
- La operación para colocar el holograma y grabar el chip deberá tardar un máximo de un minuto.
- Ya que se tiene la información en la base de datos del proveedor, ésta deberá transmitirse al sistema de Renault.
- Finalmente, Renault registra la información en el REPUVE, que a su vez regresará el archivo con el número de inscripción del vehículo.³³

³² Se minimiza el riesgo de daño del chip y holograma, ya que si fue registrado el vehículo ante el REPUVE y sufren algún daño, se deberá de levantar un acta ante el ministerio público.

11) Gestión de la Calidad Logística (Auditorías en los Centros Logísticos, Seguimiento del *Stock* en Indisponibilidad).

Asegurar el cumplimiento del manual de calidad en medidas de *stockage* y transportación de los vehículos.

El seguimiento de la calidad logística tiene como premisa obtener una mejora constante en los centros de distribución en los que se almacenan los vehículos, revisar el cumplimiento del manual en los aspectos de protección a la importación y exportación, trincado de vehículos en los buques y madrinas, y la revisión de faltantes encontrados en los vehículos.

El proceso de la calidad logística tiene dos puntos de seguimiento, el primero se conforma por el envío de reportes de daños y faltantes por parte del operador portuario y el operador logístico, el cual finaliza en un análisis y un reporte mensual que envío al Director de Calidad. Este reporte se divide en cuatro secciones, pie de buque, patio del operador portuario, arribo al centro de distribución y envío a franquicia³⁴.

El segundo punto son las auditorías a los patios de almacenaje, teniendo un total de tres auditorías al año, dos por mi parte como encargado de la calidad logística en México y una por parte de Francia.

Dichas auditorías se basan en un archivo llamado referencial de auditorías, donde se encuentran los criterios que deberemos utilizar para calificar a los centros de distribución y sus procesos internos sobre la gestión del parque, seguridad del centro, capacitaciones al personal, reportes e indicadores, calidad del patio, daños y clasificación de los mismos.

³³ Este número de inscripción sólo será tomado como acuse de recibo de la inscripción del vehículo en el REPUVE y no deberá de grabarse dentro del chip de los vehículos.

³⁴ Revisar anexo XI, Reporte de calidad logística.

Los centros de distribución que debo auditar son cuatro, dos en Veracruz, uno en Aguascalientes y uno último en el Estado de México. Las auditorías deben de realizarse de acuerdo a un manual de calidad,³⁵ donde se detallan las normas y procesos que se deben de cumplir en el flujo de la calidad logística. La parte de evaluación y criterios para calificar al centro se encuentran un referencial de auditorías donde se encuentran los puntos que se le deben de otorgar por actividades, de acuerdo al nivel de importancia de la misma.

Planificación y desarrollo

El primer punto que evaluó es la preparación que tuvo el centro ante la auditoría, deben de preparar los indicadores del centro, ingresos de unidades, daños recibidos, faltantes, buques, recursos humanos del centro, capacidad de almacenaje y conocer el seguimiento y cumplimiento del plan de acciones definido en las auditorías anteriores.

Gestión de la Calidad

Aquí evaluó los flujos logísticos y acciones tomadas por el centro para minimizar los tiempos en las actividades realizadas. Tomo en cuenta si existe un personal dedicado a la calidad del centro ya que su presencia es indispensable puesto que debe ser el interlocutor, después del jefe de centro, para los problemas de aplicación de las normas. El encargado de la calidad tiene que asegurar la difusión al personal sobre los documentos técnicos a los que se refiere para la aplicación de las normas y estándares de Renault, mostrando a los auditores el plan de formación del personal.

También pido se implique al personal en la política de mejora del centro, organizando encuentros regulares para que los operarios puedan proponer ideas de mejora y también el responsable de calidad pueda transmitir informaciones a sus operarios.

³⁵ Manual de Instrucciones de Calidad, Distribución de los vehículos nuevos, Francia, Dirección de la Logística de Renault, 2007, 55pp.

Calidad en origen

El centro me debe proporcionar los indicadores para medir la calidad entrante de los vehículos, lo que es vital para la responsabilización y animación de los actores de la cadena logística y ayuda a la detección de problemas de calidad.

El responsable de calidad tiene que implementar acciones³⁶ en la transferencia de responsabilidades en cuanto a la limpieza de los vehículos, faltantes y daños.

Calidad en el centro

El centro de distribución tiene que contar con el histórico de daños, un objetivo y acciones para alcanzar el mismo, lo que me permitirá constatar en la visita al patio si efectivamente se han realizado mejoras.

Califico que el patio no esté propenso a sufrir inundaciones, limpieza, seguridad, respeto en la distancia entre vehículos³⁷ y que este cuente con una zona de carga y descarga. Si el centro realiza actividades de reparación, evaluó la tasa de daños y el objetivo (tiempo de reparación). También deberá de contar con un programa de mantenimiento del patio y las instalaciones sensibles³⁸.

Calidad en destino

El centro de distribución debe de mostrar la tasa de daños a la llegada de las unidades a las franquicias, mostrando objetivos y los planes de acción y mejora.

Gestión de los plazos

El operador logístico me debe de mostrar las herramientas y sistemas con las que cuenta para conocer el lugar en donde se encuentra la unidad (buque, Veracruz, Aguascalientes, franquicias). Dicha herramienta servirá de apoyo para

³⁶ Tiene que informar sobre el estado en que recibe las unidades para que se informe de la no calidad entrante a la fábrica o transportista y aplicar planes de acción sobre los vehículos que ya ingresaron al centro.

³⁷ Deben permitir la apertura de la puerta del lado del conductor sin riesgo de contacto con otro vehículo y conservar una distancia de treinta centímetros entre facia y facia.

³⁸ Cabina de pintura.

darle seguimiento a los retrasos que llegue a tener de acuerdo al cumplimiento de entrega contractual.

Otro de los puntos que evaluó es la saturación del centro, debido a que si el uso de las superficies está sobresaturado, esto influye en los cumplimientos de entrega de las unidades.

Visita del Parque

Realizó una auditoría del parque al azar donde debo de revisar el respeto de las normas de distancias entre unidades, las protecciones, ficha de equipamiento presente³⁹, accesorios en su sitio, limpieza interior y que cuente con los manuales correspondientes.

Otro de los puntos a tomar en cuenta, es el estado en que se encuentra la superficie, su limpieza y que el personal cuente con uniformes adecuados para la manipulación de vehículos.

Control antes de la entrega a Franquicia

Antes de que el vehículo sea enviado a la franquicia tiene que pasar por una preparación, el área debe de tener las condiciones favorables para realizar este control, debe ser un área cubierta y muy bien iluminada para que permita una buena aplicación de los controles de calidad.

Al final de la preparación, debe existir una persona que esté instruida para hacer una última inspección, quien deberá de estar capacitada en la metodología FLASH AVES⁴⁰.

³⁹ Es un documento que indica el nivel de equipo con el que cuenta ese vehículo. Ejemplo: rines, cd, tarjetas, etc.

⁴⁰ Esta metodología hace una revisión del estado del vehículo (daños), desde el punto de vista del “ojo cliente”.

En este punto tomo en cuenta las condiciones de la zona de preparación, y también realizo una inspección de las unidades que ya pasaron por el proceso, verificando con ello las condiciones en que están saliendo las unidades antes de ser entregadas a las franquicias.

Calidad de las cargas y descargas

Todo centro de distribución debe de contar con una zona dedicada a la carga y descarga de unidades, lo que facilita el paso, asistencia y control de los transportistas del centro.

Otra de las consideraciones que tomo en cuenta para evaluar este rubro, es la preparación en lotes antes de la carga, minimizando con ello el tiempo de la operación.

El estado de los camiones deberá ser relativamente limpio y la carga de los vehículos deberá ser de acuerdo a lo establecido en el manual de calidad, además de tomar en cuenta la transferencia de responsabilidad y respetar el lugar de los accesorios y la limpieza de las unidades.

Visita del taller

En este punto evalué la limpieza del taller de reparación, tomo nuevamente en cuenta que el personal cuente con la vestimenta adecuada y no agresivas como lo pudiera ser el portar anillos, relojes, hebillas, etc., además tiene que contar con una buena iluminación, ya que esto le permitirá efectuar una mejor evaluación de las reparaciones efectuadas o por hacer.

Para protección de los vehículos, pido que cuando un vehículo vaya a ser reparado, las ventanillas permanezcan cerradas evitando con esto manchar los interiores de los vehículos. También deben de contar con un orden sobre las piezas que pudieran desmontarse ayudando con esto a tener un mejor orden y control del taller.

El material utilizado como pinturas y solventes, tiene que encontrarse en un estado conveniente (bien tapados y clasificados), evitando con ello accidentes dentro de la zona de reparación.

Conclusión de la Auditoría

Finalmente, después de realizar todo el proceso de revisión de los puntos antes mencionados, procedo a calificar las condiciones de los patios de acuerdo a los parámetros que marca el referencial de auditorías y los criterios que emplea, brindando un peso específico a cada actividad y una calificación.

Concluido esto, realizo las observaciones sobre los puntos a mejorar del centro, fijando objetivos y plazos para el cumplimiento de los mismos, así como un responsable que se asegure de la realización de las acciones.

Por último, se informa la calificación obtenida del centro y se da seguimiento continuo sobre el cumplimiento de las actividades de mejora hasta la próxima auditoría⁴¹.

12) Importaciones y Exportaciones diversas.

Esta actividad consiste en coordinar a los agentes aduanales y compañías logísticas para la importación y/o exportación derivada de algunos requerimientos internos de la empresa que se encuentran fuera del flujo de importación y/o exportación de vehículos.

El manejo de las importaciones y exportaciones diversas surge de la necesidad de algunos departamentos de realizar esta actividad, por lo tanto piden apoyo de logística y comercio exterior.

⁴¹ La periodicidad con que se realizan las auditorías a los centros de distribución es de cuatro meses.

En el proceso de las importaciones diversas, primeramente pido informes sobre la mercancía que estará llegando a nombre de Renault, por lo que les solicito a mis clientes internos, nos envíen el formato de solicitud⁴². Este formato nos permite conocer el tipo de mercancía, peso, bultos, número de guía y la fecha estimada de arribo.

Después de haber recibido la solicitud con la información requerida, se pone en aviso al agente aduanal, indicando el tipo de importación que requerimos, se le envía una carta poder⁴³ para que en nuestro nombre reciba la información de la mercancía⁴⁴, y adicional a esto se le envía la factura de la mercancía.⁴⁵

Coordino al agente aduanal y a la empresa logística para que la entrega y despacho de la mercancía sea más eficaz.

Finalmente, el agente realiza el pedimento de importación, despacha la mercancía y la entrega en tiempo y plazo en el lugar indicado.

En el caso de las exportaciones, se comienza de igual manera con el requerimiento de un cliente interno, quien nos mandará la solicitud y tipo de exportación requerida.

El paso siguiente es enviar mi requerimiento y cotizar con diversas compañías logísticas, tomando en consideración el tiempo, y costo de la operación.

Después de obtener dichas cotizaciones, elijo lo que a mi parecer es la mejor opción, y procedo a coordinar al agente aduanal enviando la información sobre el tipo de operación que requerimos, factura de la mercancía y coordino la recolección de la misma.

⁴² Revisar anexo XII: Solicitud de importaciones y exportaciones diversas.

⁴³ Revisar anexo XIII: Carta tipo poder importaciones diversas.

⁴⁴ La carta poder permite que el agente aduanal actúe como representante de la empresa.

⁴⁵ Revisar anexo XIV: Factura tipo importaciones diversas.

A la empresa logística se le manda una carta de instrucciones para que realice la exportación, pido me informe cuando la mercancía se encuentre en transporte y que me proporcione el número de guía y se notifique el momento de su arribo a destino.

Finalmente, informo al cliente interno sobre el envío de su mercancía, y fecha en que fue recibida.

III. Relación entre la teoría y la práctica

El primer encuentro en donde puedo decir que noté la relación de mi carrera con el ámbito laboral, fue el momento en que realicé mi servicio social en la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en el área en Materia Fiscal y Aduanera.

Las actividades que desempeñaba estaban completamente relacionadas con la revisión de documentos de comercio exterior, y es aquí donde comenzó mi primera experiencia, revisando un caso real de un pedimento que por cierto, estaba mal declarado.

En la materia de Negocios Internacionales se nos hizo mención sobre documentación, y en algunos casos, los permisos que se requieren para realizar una importación o una exportación. Fue de mucha utilidad el contar con un conocimiento previo, ya que al dirigirse a mí y hacer mención sobre algunos documentos, siempre fue grato y reconfortante saber a lo que se referían.

Después de haber concluido con mi servicio social en mayo de 2005, se me presentó la oportunidad de ingresar a laborar en Renault México, empresa en donde trabajo actualmente.

Fue de gran utilidad el haber terminado mi servicio en la aduana del aeropuerto por el aprendizaje obtenido, debido a que en la entrevista con mi jefe directo, se percató del conocimiento que tenía, lo que fue un factor decisivo para que ingresara a la empresa.

Cuando comencé las actividades dentro del puesto, desconocía completamente los procesos, flujos y reglas de la operación, sin embargo, al igual que en la Universidad, tuve que realizar trabajos de investigación para conocer a fondo la

operación y de esta forma, desempeñarme al nivel que requería la empresa para el puesto.

En los momentos de duda, siempre pude consultar a mis compañeros de trabajo, quienes sin pensarlo me explicaban y resolvían todas las inquietudes que tenía. Es en este momento cuando valoras y te das cuenta de la importancia del trabajo en equipo para lograr un mismo objetivo.

Esta característica es fundamental y siempre fue un factor inculcado dentro de mi aprendizaje en la universidad, ya que aquí fue donde aprendí el valor del trabajo en conjunto.

Sin duda, otra de las materias que es imprescindible y con la cual sigo teniendo contacto en el ámbito laboral es el Derecho. En la parte de Relaciones Gubernamentales debo de analizar documentos, normas y reglas que se encuentran ligadas a la operación y con ello determinar si existen beneficios o riesgos para la empresa al llevar a cabo ciertas actividades.

Como apoyo en este contexto, siempre acudo con los expertos en la materia para revisar el marco legal del que se trate, quienes aportan puntos de vista en materia jurídica, el cual siempre es complementado con mi opinión, enfocado sobre todo a la operación.

Dentro de mi experiencia en la actividad de Relaciones Gubernamentales, también aplico la diplomacia¹, ya que en repetidas ocasiones funjo como representante de la empresa en las reuniones convocadas por la AMIA con las compañías asociadas.

¹ Diplomacia.- Es la manera de conducir los asuntos exteriores de un sujeto de derecho internacional, utilizando medios pacíficos y principalmente la negociación.

Cuando existen temas de gran relevancia o preocupación por parte de la industria se han llegado a realizar reuniones con algunos Secretarios de Estado, en donde he sido invitado y asisto como representante de Renault. Estas reuniones siguen un protocolo definido, y aunque se trata de una reunión de trabajo más informal y amigable, siempre hay que utilizar la diplomacia para saber expresar los puntos a tratar, llegando a ciertos acuerdos y esperando conciliar todos y cada uno de ellos por los cuales fuimos convocados a dicha reunión.

Uno de los aspectos a mencionar, es la importancia que tiene el manejo de los idiomas dentro de una empresa, más aún tratándose de empresas multinacionales. En repetidas ocasiones he tenido que hacer uso del idioma Inglés para comunicarme con personas de Francia, Estados Unidos e, incluso, Turquía.

En algunos momentos también he tenido que apoyarme del portugués, que a pesar de no ser un idioma común en el ambiente comercial, Renault México tiene mucho contacto con la filial de Brasil, ya que es el lugar donde se fabrican y cargan algunos de los vehículos que importamos; también son quienes se encargan de enviar información sobre las unidades que llegan al puerto de Veracruz.

En cuanto a la administración, los conocimientos adquiridos durante mi educación me han servido para llevar a cabo el pago y seguimiento de los costos logísticos, actividad que tuve a mi cargo durante algún tiempo, y que sirvió para implementar mejoras en los procesos y actividades, eliminando tiempos y gestiones innecesarias en los centros de distribución, logrando con esto reducciones en las tarifas de ciertas actividades.

En algunas ocasiones he hecho uso de la materia de finanzas que me ha servido de apoyo para cuantificar los impactos de algunas actividades que

realizo, como el depósito fiscal, donde se analizó el impacto financiero, dejando ver un resultado positivo para la empresa.

De igual manera, la materia de computación es una herramienta básica para el desarrollo de mis actividades, debido a que permiten realizar de una manera rápida y sencilla cálculos financieros en Excel, así como también presentaciones y proyecciones necesarias en juntas y tener control de bases de datos que me permiten trabajar no sólo directo en mi oficina, sino desde cualquier punto en donde se encuentre una filial de Renault, lo que me permite tener a mi alcance todos los documentos y archivos que requiera para llevar a cabo diversos objetivos.

Terminando con este punto, me parece que el conocimiento adquirido con el conjunto de materias llevadas dentro de mi formación profesional han influido de gran manera en mi forma de dirigirme profesionalmente, ya que debido a la visión global que nos brinda la carrera puedo decir que mi toma de decisiones analiza todos los factores involucrados dentro de una situación, llegando con ello a la solución que desde mi punto de vista, es la más objetiva y conveniente para la misma.

IV. Aportación a la Gerencia de Logística, Comercio Exterior y Distribución de Renault México

En junio de 2005 ingresé al departamento de logística y comercio exterior en el puesto de Analista de Logística. El primer proyecto que se me encomendó fue el dar de alta un nuevo Apoderado de Almacén¹, siendo ésta una de las actividades que implementé dentro del área.

Dicho proyecto consistió en realizar la solicitud, cuyos requisitos se encuentran sustentados en el artículo 2.13.6 de las Reglas en Materia de Comercio Exterior, que dice textualmente: “Para los efectos del artículo 168 de la Ley, las personas que deseen obtener la autorización de sus apoderados aduanales, podrán presentar en cualquier momento su solicitud en original de manera personal o enviarla a través de servicio de mensajería, a la Administración Central de Regulación del Despacho Aduanero de la Administración General de Aduanas (AGA)”.

La solicitud antes señalada deberá cubrir los siguientes puntos:

- a)** Contener el nombre, denominación o razón social de la empresa solicitante, así como el nombre y firma autógrafa de su representante legal, en su caso.
- b)** Señalar el nombre completo, RFC y CURP del aspirante, así como el domicilio para oír y recibir notificaciones y su número telefónico.

Se deberá anexar a la solicitud la documentación siguiente:

¹ Un Apoderado de Almacén es una persona física designada por alguna empresa de la industria terminal automotriz o manufacturera de vehículos de autotransporte que cuente con autorización de depósito fiscal en términos del artículo 119 de la Ley, para que en su nombre y representación realice la extracción de mercancías que se encuentren bajo dicho régimen de conformidad con lo previsto en el artículo 120 de la Ley.

- a)** Copia certificada por notario o fedatario público del documento con el que acredite la personalidad jurídica con que se ostenta el representante (copia del poder del aspirante certificada por un notario).
- b)** Cartas en original y de fecha reciente, firmadas por el aspirante, donde conste bajo protesta de decir verdad:
 - 1)** No haber sido condenado por sentencia ejecutoriada por delito doloso², ni haber sufrido la cancelación de su autorización en caso de haber sido apoderado aduanal.
 - 2)** No ser servidor público, ni militar en servicio activo.
 - 3)** En el caso de haber sido apoderado aduanal, señalar la denominación o razón social de las empresas en las que actuó con ese carácter y la fecha en que se revocaron las autorizaciones respectivas.
- c)** Tres cartas de recomendación en original y de fecha reciente, donde conste la buena reputación del aspirante que contenga además el nombre, domicilio y teléfono de las personas que las emiten.
- d)** Copia simple de la cédula de identificación fiscal de la empresa poderdante, así como la del aspirante.
- e)** Curriculum Vitae del aspirante.

La vigencia de las cartas referidas, deberá ser de tres meses anteriores a la presentación de la solicitud.

Una vez que se hayan cubierto todos los requisitos, la AGA en un plazo no mayor a un mes, otorgará la autorización de apoderado de almacén para los almacenes generales de depósito o para la industria automotriz terminal y/o manufacturera de vehículos de auto transporte, únicamente para realizar la

² Si el aspirante (Apoderado de Almacén) vive en el Distrito Federal bastará con que en la redacción de la carta se indique que no ha sido condenado por sentencia ejecutoria por delito doloso. En los casos en que el aspirante viva fuera del Distrito Federal, se tendrá que realizar el trámite de Carta de No Antecedentes Penales.

extracción de mercancías que se encuentren bajo el régimen de depósito fiscal, previo pago de los derechos correspondientes.

Después de realizar el pago correspondiente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y se cuente con toda la documentación requerida se tendrá que llevar dentro de un sobre a la SHCP, a la sección Oficialía de Partes³ para que la autoridad proceda con el envío de los documentos al área de Apoderados Aduanales, quienes serán los encargados de brindarnos una respuesta, en el momento en que ya se encuentre el Apoderado de Almacén dado de alta en SHCP.

Posteriormente, se procederá a recoger el documento probatorio de su alta con el representante de Apoderados Aduanales en la SHCP.

Cabe señalar que dentro de este proceso, el apoderado deberá de contar con un gafete expedido por alguna de las asociaciones aduanales autorizadas, el cual anexará a la solicitud en escrito libre ante el “Buzón de trámites” de la aduana en donde se quiera dar de alta el interesado.

Dicho escrito deberá acompañarse con la siguiente documentación:

- a) Formato “Control de Gafetes”.
- b) Copia del comprobante de domicilio.
- c) Copia de su identificación oficial.
- d) Copia de la CURP.

La aduana de que se trate, recibirá la solicitud de oficialización de gafetes, así como la documentación y si la solicitud reúne todos los requisitos, estimando que no existe algún impedimento para oficializar el cartón, colocará la vigencia,

³ Llevar Acuse de la Carta que se envía al Administrados Central de Operación Aduanera, y preguntar el día en que llegarán los documentos a su destino.

el holograma de seguridad y la firma del administrador de la aduana correspondientes.

Por último, el administrador de la aduana entregará el gafete oficializado al solicitante al tiempo que realiza su captura en el Sistema de Control de Agentes y Apoderados Aduanales (SCAAA).

Otra de las actividades implementadas en el área, fue el seguimiento y coordinación de las importaciones y exportaciones diversas, en donde no se tenía un control y cada departamento gestionaba sus importaciones; lo que derivó en una pérdida de documentos de comercio exterior que son necesarios para comprobar la legal estancia de las mercancías en el país.

Gracias a que generé un nuevo flujo y procedimiento para este tipo de actividad, se tomó el control de esta operación, logrando así el buen manejo y gestión de la documentación, concentrando así la operación en el área.

Uno de los logros que considero importante resaltar, ya que nunca se había llevado a cabo un evento similar en México, fue la coordinación logística del evento F1 *Roadshow* México llevado a cabo los días 13 y 14 de octubre de 2007 en avenida Reforma, que es considerada la más importante de México, en donde se pidió apoyo a la Federación de automovilismo para facilitar el ingreso de los vehículos y materiales necesarios para la exposición.

Contacté a los encargados de F1 en Inglaterra y Francia para obtener los nombres de las compañías y las fechas en que llegarían los vehículos y piezas, además de las facturas correspondientes para lograr el desaduanamiento.

Después de conocer el nombre de las empresas de logística contratadas, se coordinó el despacho y entrega de todos los materiales en el Ángel de la Independencia. Una vez que ingresaron los vehículos, comencé la coordinación

para el retorno y envío de los vehículos a Portugal, lugar en donde tendrían su próxima exhibición.

A pesar de los contratiempos ocurridos y los problemas suscitados durante el proceso, los vehículos estuvieron en tiempo y forma para presentarse a la exhibición que se tenía organizada para el público en general sobre la avenida más importante de México.

Cuando cumplí un año dentro de la empresa, se me otorgó por petición, la actividad de la calidad en la logística; dicha actividad ya existía sin embargo había observado que los resultados no eran los deseados, no por que el proceso fuera malo, sino que requería de mayor atención.

Inmediatamente al tomar esta responsabilidad, comencé a darle un seguimiento más puntual, reestructurando los reportes que se tenían y definiendo nuevos puntos de inspección que deberían ser incluidos.

Como resultado, se obtuvo una mejora notable en las auditorías realizadas por Francia, lo que derivó en una mejor percepción a nivel mundial sobre los centros de almacenaje y distribución con los que operamos en México.

Actualmente, tres de los cuatro centros de distribución con los que operamos se encuentran dentro del top ten en calidad logística dentro de todos los centros de distribución y almacenaje de Renault en el mundo.

V. Perspectivas

El primer reto que tengo y que se encuentra completamente ligado a mi crecimiento profesional dentro de la empresa, es obtener mi título profesional como licenciado en Relaciones Internacionales.

Hoy en día, nos encontramos con una gran competencia en el mercado laboral, aproximadamente un ochenta por ciento de las personas que laboran en la empresa proviene de una Universidad privada, y aunque esto no signifique o justifique que hayan recibido una mejor educación, regularmente les dan preferencia para ocupar un puesto dentro de la organización.

Es por ello que pretendo obtener el título como licenciado en Relaciones Internacionales y posteriormente, en un lapso no mayor a dos años, continuar con mi formación profesional realizando una maestría enfocada al Management y los Negocios Internacionales.

Otra de las perspectivas, es concluir mi aprendizaje en el idioma francés, debido a que es el idioma que habla la compañía y por consiguiente se emplea día a día. Hablar el idioma con el que se maneja una empresa siempre es reconocido y muy bien visto dentro de la organización. Es por ello que he continuado con el aprendizaje de nuevas lenguas que ayuden y complementen mi formación.

Mis intenciones dentro de la empresa en este momento son continuar laborando en Renault México S.A. de C.V., creo que mi periodo de aprendizaje en el puesto ya terminó y por lo tanto me encuentro en una etapa en donde gracias al conocimiento adquirido me permitirá generar buenas ideas para la mejora constante del departamento.

Así mismo, una de mis pretensiones es hacer crecer el puesto a una Coordinación de logística, comercio exterior y relaciones gubernamentales;

gracias a que una de las particularidades de la compañía es el cambio constante, me ha permitido aprender una gran parte de las actividades que se desempeñan en el área.

En el caso de las reuniones en las que funjo como representante de la empresa ante la industria automotriz, la AMIA, los representantes de las instituciones y Secretarios de Estado, pretendo dar un seguimiento cumplido y realizar análisis profundos sobre los temas a tratar, aportando ideas que sean consideradas por toda la industria y que lleven a resultados de mejora.

Referente a la parte de logística, pretendo actualizar los flujos de la operación y sus manuales, además de analizar las diferentes opciones que se encuentran en el mercado que nos permitan mejorar en la calidad, tiempo y plazo.

Hablando sobre la complementación en mi educación, en el transcurso de 2008 la empresa me capacitará con los cursos de negociación y toma de decisiones, que me ayudarán a adquirir las bases, pasos y técnicas para lograr una negociación exitosa; también me auxiliará en la toma de decisiones capacitándome con modelos gerenciales para la toma de decisiones, diferentes estilos para la toma eficaz, y los juegos de poder que existen para tomar la opción más adecuada.

Finalmente, y después de algún tiempo de permanencia en el departamento, colaborando en el logro de sus objetivos, me gustaría tener movilidad al área de territorio, quienes son los pilotos para crear nuevas oportunidades de mercado en el caribe y analizan nuevas posibilidades de negocio para México.

Conclusiones

En un inicio, cuando concluí con mis estudios de preparatoria, seguía vacilante sobre la carrera que debía elegir para desempeñarme profesionalmente. Después de examinar mis opciones y conocer qué temas eran los que me apasionaban, decidí que la licenciatura que englobaba mis necesidades de aprendizaje era la carrera en Relaciones Internacionales, ya que me brindaba la oportunidad de conocer el funcionamiento del comercio internacional y el mundo de los negocios, además de la parte política y diplomacia; temas que siempre he disfrutado durante mi vida.

Después de haber terminado con el total de asignaciones requeridas en la licenciatura, me percaté de que en efecto, esta carrera era la ideal para mi formación.

En el ámbito profesional, me he dado cuenta de la influencia, que ha tenido en mí, la formación como internacionalista, ya que la manera en que analizamos los problemas, decidimos y resolvemos, siempre engloba en su mayoría las diferentes oportunidades y riesgos en la toma de decisiones. Esta visión global y capacidad de análisis en gran parte se la debo a mi formación en la Universidad.

La inquietud que siempre se tiene durante la carrera por saber el qué y cómo de las cosas, nos permiten ser buenos investigadores, lo cual puede concluir con la mejora de procesos o retomar las actividades que se realizan día a día y replantear las situaciones generando nuevas ideas.

Es bien sabido que no salimos expertos en los temas a los que nos vamos a enfrentar en el mercado laboral; sin embargo, sí contamos con los conocimientos necesarios para comenzar nuestro desempeño profesional gracias a la formación recibida en la Universidad.

Al comenzar con tu vida profesional, te percatas de la importancia que tiene la obtención del título universitario, el cual es fundamental para lograr escalar dentro de las empresas.

Muchas veces a pesar de tener excelentes evaluaciones y superar los objetivos de los que eres responsable, no será suficiente si no cuentas con el título profesional.

Como mencioné anteriormente en la sección de aportaciones, se hace necesario estar siempre actualizado y contar con diferentes herramientas que nos sirvan para lograr un mejor desempeño; sin embargo, si no cuentas con el título profesional, puedes ver truncado tu crecimiento, ya que muchas ocasiones llega a ser un requisito para ocupar algunos puestos dentro de las compañías.

Gracias a la oportunidad que me brindó Renault México, he podido adquirir nuevos conocimientos, además de desarrollar las capacidades ya adquiridas durante mi aprendizaje universitario.

Por lo antes mencionado, me considero apto para titularme por la modalidad de experiencia laboral, ya que me brinda la posibilidad de continuar con mi desempeño profesional, sin dejar a un lado la práctica.

Anexos

Anexo I.- Formato de seguimiento de buques

MES	BUQUE	PUERTO DE SALIDA	FECHA	FECHA DE LLEGADA	NO. DE FACT.		MODELOS											OBSERVACIONES		
							CL3	MJ- G	MB 84	MC 84	MC RS	ML 84	ME 84	KEM YU	KAM VP	TFU YU	TFP VP			
Enero	Noble Ace	Zeebrugge	20/12/07	05/01/07	520	521													17 MC2 RS / 17 ME2 AUT (piel) / 11 ME2 Dyn Man (vh 's pre-serie)	
	Pacific Leader	Zarate	15/12/07	07/01/07	519									1					ESTE VH PERTENECE A INGENIERIA	
	Kohjin	Zarate	30/12/08	24/01/08	522									120					110 VU pack / 10 VU sin pack	
	Hercules Highway	Derince	26/12/08	26/01/08	523	524					8					20	55		7 Confort / 1 Authentique Aut / 55 VP / 20 VU c/aire	
Febrero	Hoegh Trekker	Le Havre	27/01/08	13/02/08	526	527	528			18	9	3							18 Exp. Aut / 9 MC2 Rs / 3 ME2 Exp Aut.	
	Salzgitter	Zarate	24/01/08	14/02/08	529	530								209	20				160 VU base / 49 VU pack / 20 VP Authentique	
	Triton Highway	Derince	26/01/08	22/02/08	525	531					61					28	30		61 ML2 Confort / 26 VU / 2 VU c/aire / 30 VP	
	Höegh Trubador	Le Havre	12/02/08	28/02/08	536	537	538	3	11		12								3 CL3 Dinamique TM / 11 MJ Genea TA / 12 MC Rs	
Marzo	Shanghai HW	Derince	6/02/08	06/03/08	534	535													145 Exp. TM / 27 Exp. TM pack / 151 Exp. TA / 32 Exp. TA pack / 148 Aut. TA / 55 Aut. TM / 34 Confort	BUQUES YA LLEGARON
	Pacific Leader	Zarate	13/02/08	04/03/08	533	532								148	43				114 VU base; 34 VU pack; 43 VP Aut	BUQUES POR LLEGAR VERACRUZ
	Olimpyan HW	Derince	20/02/07	20/03/08							122									TENTATIVOS

Anexo II.- Factura recapitulativa importación de vehículos



Acheteur	Consignee
RENAULT MEXICO S.A. DE C.V. 281 Rubén Darío, COL. CHAPULTÉPEC CP. 11680 MEXICO D.F. MEXICO	RENAULT MEXICO S.A. DE C.V. 281 Rubén Darío, COL. CHAPULTÉPEC CP. 11680 MEXICO D.F. MEXICO

Buque :	HOEGHTRIMMER		
Puerto de embarque :	LEHAVRE	Fecha :	27/01/2008
Puerto de desembarque :	VERACRUZ	Fecha de llegada :	14/02/2008

Factura combinada con el cta de empaque número : 627

Fecha de elaboración : 29/01/2008

Compte de facturation N° : 010966

Vehículo o Automóvil RENAULT				
Modelo	Versión	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Valor Total (USD)
MC2 - Megane Coupe	RSL 2.2S 2008 (PM)	9	-	-
TOTAL		9		0
MIDEA FOB		161		1,449
TOTAL FOB				1,449
FLETE		280		2,520
SEGURO		15		135
TOTAL CIF VERACRUZ (USD)				4,104

El exportador de los productos incluidos en el presente documento con autorización aduanera N° S/2000 CE del 12 diciembre 2000 Valenciennois CRD declara que salvo indicación en sentido contrario, estos productos gozan de un origen preferencial francés

Direction de la Prévision et de la Programmation Commerciales
23 quai Alphonse Le Gall - 92513 Boulogne-Billancourt Cedex - Tél. : +33 (0)1 41 64 94 64
RENAULT s.a., Société par actions simplifiée au capital de 533 941 113 euros.
Siège social: 13-15 quai Alphonse Le Gall - 92513 Boulogne-Billancourt Cedex.
R.C.S. Nanterre B 380 129 967 - Siret : 380129967 00091 - APE 341 2

Anexo III.- Packing List

RENAULT s.a.s.
13-15 Quai le Gallo
92 109 Boulogne-Billancourt cedex
FRANCIA

Importador: RENAULT MEXICO S.A. DE C.V.
281 Rubén Darío,
COL. CHAPULTEPEC
CP. 11580 MEXICO D.F.
MEXICO

ANEXO DE LA FACTURA N° 526

II°	MODELO	VERSION	COLOR	OPCIONES	NUMERO DE CHASSIS	MOTOR II°
1	MB2	C2D20A 2008	NEGRO NACARADO	PM	VF1BM3HM08E574990	C099791
2	MB2	C2D20A 2008	NEGRO NACARADO	PM	VF1BM3HM08E575007	C099782
3	MB2	C2D20A 2008	AZUL TINTA	PM	VF1BM3HM18E574996	C099786
4	MB2	C2D20A 2008	GRIS PLATINO	PM	VF1BM3HM18E575002	C099381
5	MB2	C2D20A 2008	NEGRO NACARADO	PM	VF1BM3HM28E574991	C099780
6	MB2	C2D20A 2008	AZUL TINTA	PM	VF1BM3HM38E574997	C099781
7	MB2	C2D20A 2008	GRIS PLATINO	PM	VF1BM3HM38E575003	C100627
8	MB2	C2D20A 2008	NEGRO NACARADO	PM	VF1BM3HM48E574992	C099788
9	MB2	C2D20A 2008	AZUL TINTA	PM	VF1BM3HM58E574998	C099380
10	MB2	C2D20A 2008	GRIS PLATINO	PM	VF1BM3HM58E575004	C099383
11	MB2	C2D20A 2008	NEGRO NACARADO	PM	VF1BM3HM68E574993	C099779
12	MB2	C2D20A 2008	AZUL TINTA	PM	VF1BM3HM78E574999	C099783
13	MB2	C2D20A 2008	AZUL TINTA	PM	VF1BM3HM78E575005	C099385
14	MB2	C2D20A 2008	NEGRO NACARADO	PM	VF1BM3HM88E574994	C099777
15	MB2	C2D20A 2008	GRIS PLATINO	PM	VF1BM3HM88E575000	C099789
16	MB2	C2D20A 2008	AZUL TINTA	PM	VF1BM3HM98E575006	C099787
17	MB2	C2D20A 2008	AZUL TINTA	PM	VF1BM3HMX8E574995	C099382
18	MB2	C2D20A 2008	GRIS PLATINO	PM	VF1BM3HMX8E575001	C099384

Anexo IV.- Plan de Buque

BUQUE: HÖEGH TREKKER
PUERTO DE SALIDA: Le Havre **PUERTO DE ENTRADA:** VERACRUZ
FECHA DE SALIDA: 27-Ene-08 **FECHA PROGRAMADA DE LLEGADA:** 13-Feb-08

MODELO	CANTIDADES	NO. FACTURA
CLIO III		
MEGANE GENEVA M12		
MEGANE SEDAN L84		
MEGANE C84 RS	9	527
MEGANE B84	18	526
MEGANE C84		
SCENIC II		
TRAFIC		
KANGOO		
MEGANE C CABRIOLET	3	528
NÚMERO TOTAL DE UNIDADES:	30	526, 227, 528

FECHA OBJETIVO LLEGADA CENTRO DE VERACRUZ	19-Feb-08
--	------------------

**LAS UNIDADES
ENTRARÁN COMO**

ACCIÓN	FECHA OBJ. RENAULT	FECHA INICIO	FECHA LIMITE	RESPONSABLE	EMPRESA	Comentarios
Envío de las fac. recapitulativas, WB/	13-Feb-08		13-Feb-08	Karina Villaseñor	RENAULT	
Armado de viaje	13-Feb-08		14-Feb-08	Tráfico	CARLOGISTICS	
Solicitud de equipo	14-Feb-08		14-Feb-00	Tráfico	CARLOGISTICS	
Trámites Aduanales	14-Feb-08		15-Feb-08	Mercedes Arteaga	MILCHORENA	
Posicionamiento de equipo	15-Feb-08	15-Feb-08	15-Feb-08	Tráfico	CARLOGISTICS	
Cargadura	16-Feb-08		16-Feb-08	Tráfico	CARLOGISTICS	
Despacho aduanal	16-Feb-08		16-Feb-08	Mercedes Arteaga	MILCHORENA	
Salida del puerto de Veracruz	16-Feb-08		16-Feb-08	Tráfico	CARLOGISTICS	
Llegada al centro de distribución CUAUTITLAN	19-Feb-08		19-Feb-08	Tráfico	CARLOGISTICS	
Entrega a Renault de pedimento	30-Ene-08		30-Ene-08	Mercedes Arteaga	MILCHORENA	

Anexo V

Economías derivadas del Depósito Fiscal Enero – Diciembre 2008

Vehículos sin nacionalizar Enero - Octubre	
Enero	1058
Febrero	1800
Marzo	2800
Abril	3000
Mayo	2200
Junio	1200
Julio	2500
Agosto	2154
Septiembre	2190
Octubre	1564
Noviembre	1392
Diciembre	1900
Total	23758

Concepto	Monto	Descripción
% de vh's no nal mensual	1,980	
Valor unitario usd	10,500.00	
Valor unitario mxp	115,500.00	t.d.c. 11.00Mxp (budget)
IVA	17,325.00	15%
DTA	924.00	0.008
Monto mens	36,133,020.00	760 * (iva+dta)
Ints mensual (Tasa 7% anual)	210,775.95	+monto mens*((0.07/360)*30)
Tot intereses al año	2,529,311.40	+ monto mens *12

Anexo VI.- Q2C2

¿Qué?						¿Cómo?			Quién lo hace							
Item	Trámite / Actividad	Trámite NISSAN	Trámite Renault	Tipo de Trámite / Actividad	Objetivo	Trámites Asociados / Requeridos	¿Qué se presenta?	Piloto R&N	Cliente / Solicitante	Nombre	Responsable Ejecución	Nombre Ejecutivo	Firma	Poder Notarial Requerido	Tipo de Poder	Entidad Gubernamental / Asociación
1	Acta Constitutiva	OK	OK	Registro	Operación Empresa	RFC	???	Jurídico	Director General	A. Coussimon	Director Jurídico	G. Lecorff	Director General	X	Amplio	Notario Público
2	Padrón de Importadores	OK	OK	Inscripción	Facultades para importar	Acta Constitutiva, RFC.	Solicitud de ingreso a patron específico.	pot nissan	Coordinador de Logística y Comercio Exterior	J. Álvarez	Coordinador de Logística y Rel. Gub.	D. León	Gerente Logística y Comercio	X	Comercio Exterior + TFA	SE
									Gerente de Comercio Exterior	F. Valdés	Gerente de Relaciones Gubernamentales	Carlos A. Gutiérrez	Carlos A. Gutiérrez	X	Aduanas, Comercio Exterior + TFA	
S A T																
6	Empresas Certificadas	OK	OK	Renovación y Autorización anual; Alta y baja agentes aduanales, proveedores	Obtener beneficios en la operación aduanal.	SI	Edo. Financiero, RFC, acta constitutiva, Lista de Agentes Aduanales y Proveedores	NISSAN	Coordinador de Logística y Comercio Exterior	J. Álvarez	Gerente de Relaciones Gubernamentales Nissan	Carlos A. Gutiérrez	Gerente de Logística	X	Aduanas, Comercio Exterior + TFA	SHCP
		OK	OK						Gerente de Comercio Exterior Nissan	F. Valdés			Gerente de Relaciones	X	Aduanas, Comercio Exterior + TFA	
8	Cartas de Encomienda a Agentes Aduanales	OK	OK	Aviso	Notificar a la SHCP sobre los Agentes Aduanales permitidos para realizar operaciones para los importadores	NO	Formato Oficial	NISSAN	Coordinador de Logística y Comercio Exterior	J. Álvarez	Gerente de Relaciones Gubernamentales Nissan	Carlos A. Gutiérrez	Gerente de Logística	X	Aduanas, Comercio Exterior + TFA	SHCP
									Gerente de Comercio Exterior Nissan	F. Valdés			Gerente de Relaciones	X	Aduanas, Comercio Exterior + TFA	
S E																
18	Registro de Empresa Fabricante de	OK	OK	Registro	Autorización Empresa Fabricante de Vehículos para acceder a beneficios	SI	Registro marcas IMPI, catálogos vehículos a comercializar, carta responsabilidad	NISSAN	Coordinador de Logística y Rel.	D. León	Jefe Relaciones Gub Nissan	A. Alarcón	Director Relaciones gubernamentales	X	Comercio Exterior + TFA	Secretaría de Economía
									Director Relaciones Gubernamentales	Gabriel Lemus						
	Asignación Anual de				Obtener oficio de asignación de cupos para	SE (Distribución de Cupos	Oficio libre de asignación +		Coordinador de Logística y Rel. Gub.	D. León	Jefe Relaciones	Gerente de Logística				

Anexo VII.- Calendario de pedimentos de extracciones de depósito fiscal para el mercado domestico "F3".



Administración General de Aduanas
Administración Central de Contabilidad y Glosa



SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CRÉDITO PÚBLICO

SHCP

326-SAT-IV. 56328

Lic. Cesar A. Flores Esquivel.
Presidente Ejecutivo de la
Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C.
Ensenada Núm. 90
Col. Condesa
Presente.

RECIBIDO

EL 18 DIC. 2007 EN

ASOCIACION MEXICANA DE LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ,A.C.

Ciudad de México, a 17 de diciembre del 2007.

"10 años del SAT al servicio de México"

Anexo al presente el calendario de fechas de pago y transmisión de la información relativa a las extracciones de depósito fiscal para el mercado doméstico, realizadas por las empresas de la Industria Automotriz afiliadas a la AMIA.

CALENDARIO 2008

ENTREGA Y PAGO DE INFORMACIÓN DE PEDIMENTOS DE EXTRACCIONES DE DEPÓSITO FISCAL PARA EL MERCADO DOMESTICO "F3"

Mes de Movimiento	Fecha de Validación De Pedimentos	Fecha de pago de Extracciones	Fecha de confirmación del Pago y Pedimentos Reemplazados
Enero	Febrero 6, 2008	Febrero 8, 2008	Febrero 11, 2008
Febrero	Marzo 5, 2008	Marzo 7, 2008	Marzo 10, 2008
Marzo	Abril 3, 2008	Abril 7, 2008	Abril 8, 2008
Abril	Mayo 7, 2008	Mayo 9, 2008	Mayo 12, 2008
Mayo	Junio 4, 2008	Junio 6, 2008	Junio 9, 2008
Junio	Julio 3, 2008	Julio 7, 2008	Julio 8, 2008
Julio	Agosto 5, 2008	Agosto 7, 2008	Agosto 8, 2008
Agosto	Septiembre 3, 2008	Septiembre 5, 2008	Septiembre 8, 2008
Septiembre	Octubre 3, 2008	Octubre 7, 2008	Octubre 8, 2008
Octubre	Noviembre 5, 2008	Noviembre 7, 2008	Noviembre 10, 2008
Noviembre	Diciembre 3, 2008	Diciembre 5, 2008	Diciembre 8, 2008
Diciembre	Enero 6, 2009	Enero 8, 2009	Enero 9, 2009

Cabe mencionar que la carta de declaración de extracciones (clave "F3"), se deberá entregar conforme a las fechas de confirmación de pago arriba señaladas y a más tardar el **séptimo día hábil** del mes siguiente.

Anexo VIII.- Calendario de previsión y pago de impuestos para vehículos nacionalizados.



**CALENDARIO DE PREVISION Y PAGO DE IMPUESTOS PARA VEHICULOS NACIONALIZADOS
2008**

Con el fin de mejorar los procesos de previsión del monto de impuestos a pagar mensualmente por los autos nacionalizados, la solicitud de pago y el mismo pago de impuestos, se tiene un calendario en donde se proponen fechas en la que cada actividad se tiene que realizar.

ITEM	MES	PRE-CIERRE CARLOGISTICS	PREVISIÓN (LOG. RENAULT)	FIN DE DISTRIBUCIÓN Y CIERRE CARLOGISTICS	CALCULO DE IMPUESTOS	TRANSFERENCIA DE EFECTIVO	FECHA DE PAGO DE IMPUESTOS
1	ENERO	22/01/2008	23/01/2008	30/01/2008	31/01/2008	07/02/2008	Viernes, 08 de Febrero de 2008
2	FEBRERO	21/02/2008	22/02/2008	28/02/2008	29/02/2008	06/03/2008	Viernes, 07 de Marzo de 2008
3	MARZO	21/03/2008	24/03/2008	28/03/2008	31/03/2008	04/04/2008	Lunes, 07 de Abril de 2008
4	ABRIL	23/04/2008	24/04/2008	29/04/2008	30/04/2008	03/05/2008	Viernes, 09 de Mayo de 2008
5	MAYO	23/05/2008	26/05/2008	29/05/2008	30/05/2008	05/06/2008	Viernes, 06 de Junio de 2008
6	JUNIO	20/06/2008	23/06/2008	27/06/2008	30/06/2008	04/07/2008	Lunes, 07 de Julio de 2008
7	JULIO	23/07/2008	24/07/2008	30/07/2008	31/07/2008	06/08/2008	Jueves, 07 de Agosto de 2008
8	AGOSTO	22/08/2008	25/08/2008	28/08/2008	29/08/2008	04/09/2008	Viernes, 05 de Septiembre de 2008
9	SEPTIEMBRE	23/09/2008	24/09/2008	29/09/2008	30/09/2008	06/10/2008	Martes, 07 de Octubre de 2008
10	OCTUBRE	24/10/2008	27/10/2008	30/10/2008	31/10/2008	06/11/2008	Viernes, 07 de Noviembre de 2008
11	NOVIEMBRE	21/11/2008	24/11/2008	27/11/2008	28/11/2008	04/12/2008	Viernes, 05 de Diciembre de 2008
12	DICIEMBRE	Fechas a definir en Diciembre				07/01/2009	Jueves, 08 de Enero de 2009

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN DE ACTIVIDAD	MPRESA Y DEPTO O ARE	RESPONSABLE
Pre-cierre:	Carlogistics enviará la lista de vehículos nacionalizados hasta esa fecha para preparar la previsión de pago de impuestos del mes	CARLOGISTICS	LAURO LOPEZ
Previsión:	Se enviará una previsión del monto a pagar de impuestos a Tesorería (DAF)	RENAULT LOGISTICA	EDGAR VAZQUEZ
Fin de distribución:	Ultimo día de nacionalización de autos liberados. Los autos asignados apartir de ese día serán nacionalizados y saldrán tanto SEDF	RENAULT DISTRIBUCION	ESTEBAN LOPEZ
Cierre Carlogistics:	Ultimo día para entregar el reporte de vehículos nacionalizados del mes.	CARLOGISTICS	LAURO LOPEZ
Calculo de Impuesto:	Trámites Aduanales enviará el monto exacto a pagar de impuestos de los vehículos nacionalizados del mes.	NISSAN TRAM. ADUAN.	EMILIO PEREZ
Entrega de Cheque	Se realiza el cheque para el pago de impuestos, previa entrega de Solicitud de Pago de parte de Logística (anexo 2)	RENAULT TESORERIA	BENJAMIN GARNICA
Firma de Pedimento	Se solicitará al apoderado (ARE) o al extractor (por definirse) la firma del juego de pedimentos dirigidos a la Admon. General de la Aduana	RENAULT INDUSTRIAL	ALFREDO RIQUELME
Fecha de Pago:	Se realiza el pago de los impuestos correspondientes al F3 del mes en Pantaco por cheque emitido antes de las 11:00a.m.	RENAULT LOGISTICA	EDGAR VAZQUEZ

*** NOTA: En el mes de Diciembre se nacionalizara todo el stock de vehículos provenientes de Turquía y Corea, por lo cual Tesorería debere preveer una cantidad mayor para el pago de impuestos**



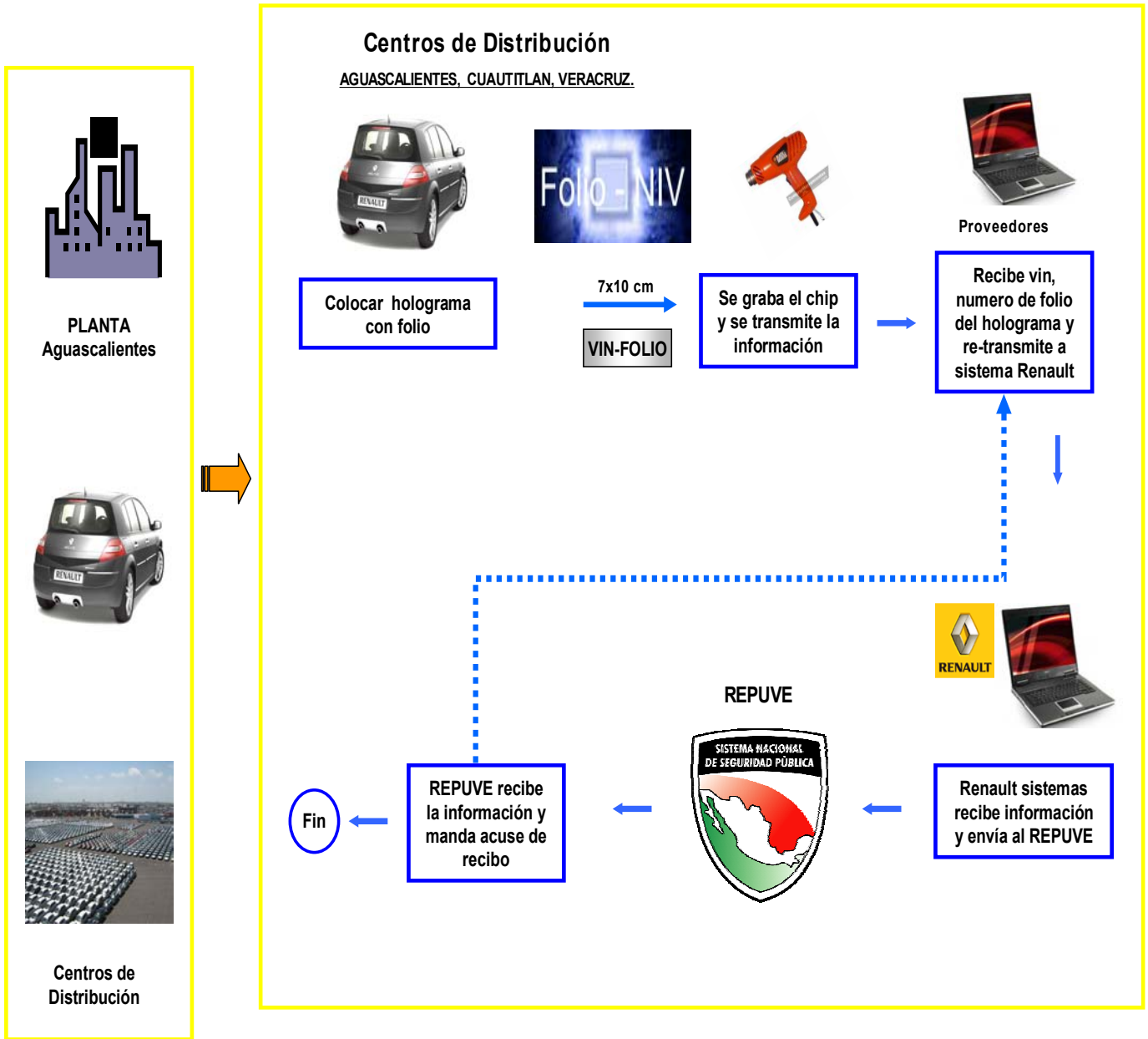
Anexo IX.- Formato de previsión de pago de impuestos



Previsión Pago de impuestos de la Extracción de Vehiculos en Depósito Fiscal CI Febrero 2008

Modelo	Cant	\$ USD aprox	Valor Dólares	\$ MX (USD 11,55)	DTA	IVA
MB2	17	11800	200600	2316930	0.00	347539.50
MJ2	0	12450	0	0	0.00	0.00
MC2	0	9616	0	0	0.00	0.00
MC2 RS	8	15250	122000	1409100	0.00	211366.00
ML2	197	12800	2521600	29124480	232995.84	4368672.00
ME2	10	17030	170300	1966965	0.00	295044.75
CL3	69	10500	724500	8367975	0.00	1255196.25
KAM	57	8800	501600	5793480	46347.84	869022.00
TFU	2	13800	27600	318780	0.00	47817.00
TFP	38	15500	589000	6802950	0.00	1020442.50
KEM	63	8000	504000	5821200	46569.60	873180.00
Previsión de 6 días**	0	12322	0	0	0.00	0.00
Total	461				325913.28	9288279.00
					Tot impts	\$9,614,192.28

Anexo X.- Flujo pegado y gravado de holograma REPUVE



Anexo XI.- Reporte de calidad logística

Actualización 11-Abr-08



EJE I: Ofrecer una gama de productos aspiracionales

Acción 1.2	Asegurar la calidad de los productos
Tarea 1.2.3	Mejorar la calidad logística

Responsable Acción	E. Roussel
Responsable Tarea	Alfredo Riquelme

OBJETIVO:

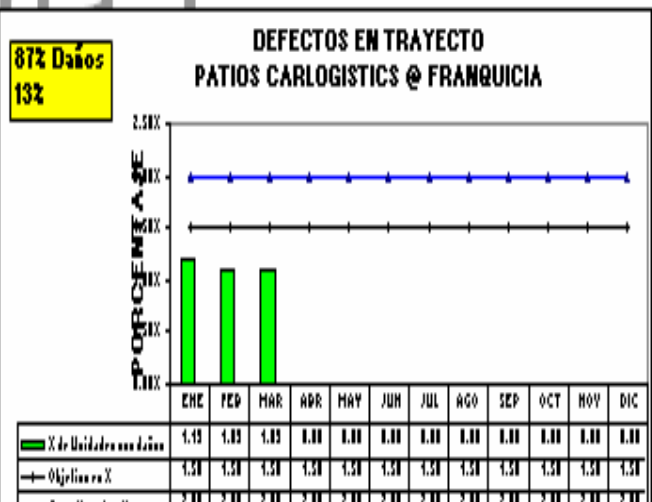
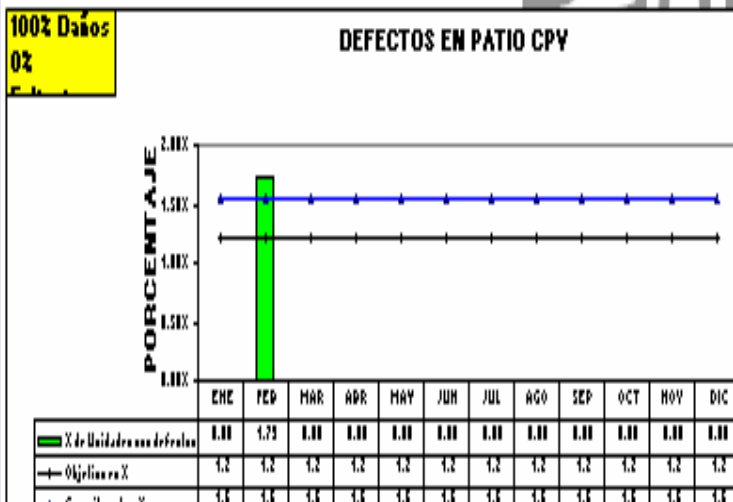
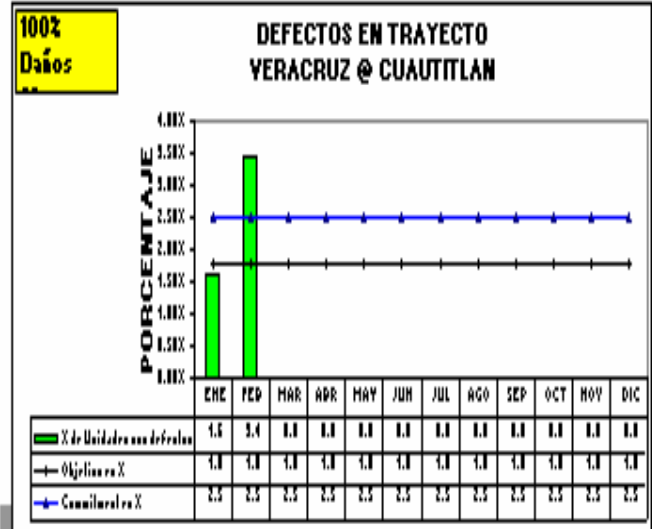
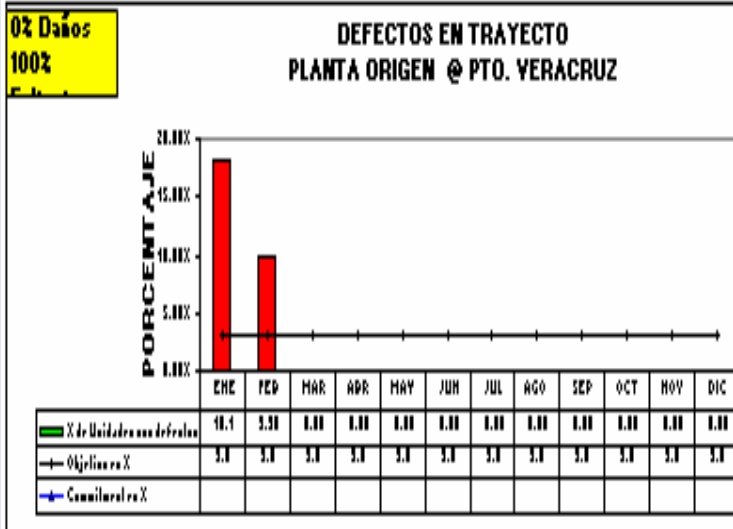
- Disminuir los defectos (daños y faltantes) en el trayecto Buque>Carlogistics
- Disminuir los defectos (daños y faltantes) en el trayecto CLV> Franquicias.
- Mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega de vehículos entre CLV> Franquicias.

ESTRATEGIA 2007:


- Asegurar la ejecución de los procedimientos de Renault central
- Animar y seguir a Carlogistics, la resolución del Top5 por la ejecución de planes de acción robustos
- Animar y seguir los tiempos de entrega de Cuautitlan y Aguascalientes.

INDICADORES de la ACCION

- % de defectos Origen > CLV
- % de defectos CLV > Franquicias



Anexo XII.- Solicitud de importaciones y exportaciones diversas

		Solicitud de Cotización para Despacho aduanal Importación y Exportación			
		Renault México			
Nombre del solicitante:	Pablo MARTINEZ y/o Claudia JIMENEZ				
Departamento:	INGENIERIA				
Fecha de solicitud:	28 de marzo 2008				
Teléfono:	9183 5627 y 9183 5625				
Fax:	9183 5633				
e-mail:	claudia.jimenez@renault.com				
Consignatario:	Renault México				
Contacto:	Pablo MARTINEZ y/o Claudia JIMENEZ				
Dirección:	Héroes de 1914 No. 36. Col. Ocho de agosto, C.P. 01180. Delegación Álvaro Obregón, México D.F.				
Telefono:	9183 5627 y 9183 5625				
Fax:	9183 5633				
Mail:	claudia.jimenez@renault.com				
Número de guía:					
Descripción y uso de la mercancía:					
12 muestras de auto parlante y Tweeters, para pruebas de X65					
<h1>Página 1</h1>					
Regimen de la importación	Temporal		Definitiva		
Precio Unitario	N/D		Precio Total	N/D	
N° de paquetes:	N/D				
Dimensiones (cm):	Largo:	N/D	Ancho:	N/D	Alto: N/D
Peso:	N/D		kg		
Fotografías en anexo:	SI		NO		X
Fecha prevista de llegada:	En 3/14				
Comentarios Agente Aduanal:					
Envío de Brazil HA/WB: 1441-2826025 Invoice: 3035180 E Importación Definitiva					
VoBo Usuario		VoBo Responsable		VoBo Logística	
Claudia JIMENEZ		Departamento Pablo MARTINEZ		Edgar VAZQUEZ	
nombre		nombre		nombre	

Anexo XIII.- Carta tipo poder importaciones diversas

México, D.F., a 18 de mayo de 2008.

A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTE.

Por este conducto otorgo poder a CENTRAL DE ADUANAS para que le sean entregados los documentos correspondientes a la guía master 139 CWB 0753 5872 y house 1441-2822960 consignadas a nuestro nombre y para que en nuestro nombre y representación realicen los trámites aduanales por nosotros solicitados.

Agradezco la atención que se sirvan prestar al presente.

A t e n t a m e n t e

Alfredo Riquelme Sosa
Gerente Logística y Comercio Exterior

Anexo XIV.- Factura tipo importaciones diversas

MEXICO CUSTOMS INVOICE/FAC TURA

Seller/Exportador SHIPPER RENAULT MEXICO SA DE CV RUBEN DARIO 281 PISO 20 COL. BOSQUE DE CHAPULTEPEC 11580 MEXICO ATTN: PABLO MARTINEZ TEL: 525552795000	Page/Página 1 / 1	Shipment date / Fecha de Embarque	
Consignee/Consignatario OMBERPOHER IDVU-RENAULT FRANCIA 42, Route de Beynes 78640 Villiers-Saint-Fédéric, Francia Tel: 33 1 76899510	Invoice Date/Fecha Factura 12/01/2007	Invoice Number/Número de Factura RM 2007/06-1	
Importer/Importador IDVU-RENAULT FRANCIA 42, Route de Beynes 78640 Villiers-Saint-Fédéric, Francia Tel: 33 1 76899510	Other Reference(s)/Otra(s) referencias WITHOUT ANY COMMERCIAL VALUE		
Transportation / No. De Guía HAWB Custom Broker: CENTRAL DE ADUANAS DE MEXICO	Country of Origin/Pais de Origen MEXICO Terms of Payment/Forma de Pago DDP Currency/Moneda MXN		
DESIGNACION Mercancía 1 Calculador BOSCH 4 Cables Eabc ES/wire 1 ES690 N° 000693 +cable /ECU interface 1 ES600 N° 000627 +cable /ECU interface 1 ES620 N° 000628 /ECU interface 1 ES610 N° 000633 /ECU interface 6 cables adaptador ES610/wire	Renault Referencia	Unit Price Precio Unitario	Total Price Precio Total
Total Numbers of Package(s) / No. de cajas 1 Caja Total Weight/ Peso total 20 KGS			Total Invoice Value Valor Total de Factura: MXN 18,810.00

Fuentes de Información

Fuentes Bibliográficas

Berridge, G.R.; *Theory and Practice*; Palgrave; New York; 2002.

Loubet, Jean-Louis; *Road Book 1898 – 2005; The history of Renault year after year*; ETAI; Francia; 2006.

Moreno Pino, Ismael; *La Diplomacia, aspectos teóricos y prácticos de su ejercicio profesional*; FCE-SRE; México D.F.; 2001.

Nieto, Francois; *El Buen Camino, Renault y la Seguridad*; Hachette; Francia; 2004.

Fuentes Electrónicas

Administración General de Aduanas, 28 de enero de 2005. Instructivo de llenado del formato de Control de Gafetes. Extraído el 06 de marzo de 2008 desde <http://www.aduanas.gob.mx>

Administración General de Aduanas. Lineamientos para el trámite de gafetes de identificación en los recintos fiscales y fiscalizados. Extraído el 12 de marzo de 2008 desde <http://www.aduanas.gob.mx>

Aduanas, 20 de febrero de 2008. Encargo conferido al Agente Aduanal para realizar Operaciones de Comercio Exterior. Extraído el 26 de marzo de 2008 desde <http://www.aduanas.gob.mx>

Asociación de Agentes Aduanales de Piedras Negras, 29 de marzo de 2007, Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2006 y sus anexos 7, 10 y 26. Extraído el 29 de marzo de 2008 desde <http://www.aaapn.org>

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, 2008. Consultado el día 12 de marzo de 2008 desde <http://www.amia.com.mx>

Autopasión. Extraído el 15 de febrero de 2008 desde <http://www.autopasion18.com>

Bufete Internacional. Reglas de Carácter General En Materia de Comercio Exterior. Extraído el 14 de marzo de 2008 desde <http://www.bufeteinternacional.com.mx>

Cámara de Diputados, 02 de febrero de 2006. Ley Aduanera. Extraído el 19 de marzo de 2008 desde <http://www.diputados.gob.mx>

Cámara de Diputados, 21 de diciembre de 2006. Ley de Comercio Exterior. Extraído el 19 de marzo de 2008 desde <http://www.diputados.gob.mx>

Comisión Federal de Mejora Regulatoria, Portal de Manifestaciones de Impacto Regulatorio. Extraído el día 02 de marzo de 2008 desde www.cofemermir.gob.mx

Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana, Manifestaciones de Valor. Extraído el 23 de marzo de 2008 desde <http://www.caaarem.com.mx>

Díaz Pablo, 27 de febrero de 2002. Por la chapa los conocerás. Extraído el día 11 de febrero de 2008 desde <http://www.elmundo.es>

Durán José Antonio; 15 de mayo de 2006. Ahí se desarrolló el Tsuru e inició la alianza con Renault. El financiero. Cuernavaca Morelos. Obtenido el día 25 de febrero de 2008 desde <http://fox.presidencia.gob.mx>

Formato de Manifestaciones de Valor. Extraído el 23 de marzo de 2008 desde <http://www.geasa.com.mx>

Publispain. Extraído el 15 de febrero de 2008 desde <http://www.publispain.com>

Renault. Extraído el 17 de febrero de 2008 desde <http://es.wikipedia.org>

Renault España. La historia de Renault. Extraído el día 17 de febrero de 2008 desde <http://www.renault.es>

Renault México; Descubre Renault. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.renault.com.mx>

Secretaría de Gobernación. Diario Oficial. Consultado el 03 de abril de 2008 desde <http://diariooficial.segob.gob.mx>

Secretaría de Seguridad Pública, 2008. Consultado el día 12 de marzo de 2008 desde www.repuve.gob.mx

Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. Extraído el 03 de marzo de 2008 desde <http://info4.juridicas.unam.mx>

Vignau P.; Revista Parabrisas. Extraído el día 05 de febrero de 2008 desde <http://www.testdelayer.com.ar>

Fuentes Vivas

Entrevista con Ulises Molina, Gerente de Ingeniería Red, realizada en México, D.F., el 21 de febrero de 2008.

Otras Fuentes

Acta Constitutiva; Renault México; México D.F., Año 2000.

Contrato 2009; Plan Estratégico mundial y tropicalizado para México; Renault México; Año 2008.

Descripción de puesto Analista de logística y comercio exterior; Dirección de Recursos Humanos; México D.F., Año 2008.

Descripción de puesto Analista de logística distribución; Dirección de Recursos Humanos; México D.F., Año 2008.

Descripción de puesto Asesor de distribución; Dirección de Recursos Humanos; México D.F., Año 2008.

Descripción de puesto Asesor de distribución / programador Francia; Dirección de Recursos Humanos; México D.F., Año 2008.

Descripción de puesto Gerente de logística, comercio exterior y distribución; Dirección de Recursos Humanos; México D.F., Año 2008.

Documentos Históricos Renault; Dirección de Comunicación; México D.F., enero 2000.

Manual de Instrucciones de Calidad, Distribución de los vehículos nuevos, Francia, Dirección de la Logística de Renault, 2007, 55pp.

Metodología Flash AVES; Dirección de la Calidad Logística; París Francia; Año 2007.

Misión del área; Documentos de Recursos Humanos; Renault México 2002.

Procedimiento para dar de alta a un Apoderado de Almacén; Procedimientos de Logística y Comercio Exterior; México D.F., agosto 2007.