

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

✓
DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
✓
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Lic.

126354

TRABAJO DE INVESTIGACION: "LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
AUTOMOTRIZ EN MEXICO"

ALUMNOS:

✓
ABELARDO GLORIA PEREZ , MAT. 83230331
ARTURO BENJAMIN RICO MEDINA MAT. 85236208

PROFESOR QUE DIRIGIO
LA TESINA:

DR. HECTOR BOVINEZ JIMENEZ

1992

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCION	1
I MARCO DE REFERENCIA.....	3
II OBJETIVOS.....	4
III DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	5
IV METODOLOGIA.....	25
V DESARROLLO.....	26
VI RESULTADOS.....	27
VII CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	44

126354

ANEXOS:

1. ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE AUTOMOBILES.
2. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.
3. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.
4. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.
5. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AUTOMOTRIZ EN MEXICO

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación nos dará una panorámica general de las condiciones en que actualmente trabajan las pequeñas y medianas empresas automotrices en México; éstas empresas se pueden identificar como las concesionarias o distribuidoras de automóviles nuevos, talleres de servicio autorizados por las marcas de automóviles y refaccionarias automotrices, ya que se considera como la gran empresa automotriz a los fabricantes de automóviles y partes de refacción.

Para efecto de este trabajo, nos limitaremos únicamente a las concesionarias o distribuidoras de automóviles y por motivos de facilidad de investigación se restringirán a las ubicadas en el Distrito Federal y Área metropolitana.

Como antecedente podemos decir que cuando la industria automotriz llega a México, a los fabricantes transnacionales les es necesario concesionar distribuidoras a hombres de negocios en México, eligiendo para esto a políticos y a familias con un gran respaldo económico y social, aún cuando no tuvieran conocimiento y experiencia en el manejo de este tipo de negocios. Una vez consolidadas las diferentes redes de distribución de las distintas marcas de automoviles, las concesionarias procedieron a agruparse en asociaciones de cada marca y en asociación de distribuidores y automoviles sin distinción de marca, ésto con el

fin de protegerse y de actuar en bloque ante el mercado nacional. Con la decisión que el gobierno de México tomó prohibiendo la importación de automóviles, se creó un proteccionismo hacia este sector industrial y comercial, manteniendoles un mercado cautivo sin posibilidad de elección en la compra de unidades y refacciones. Este clima fué el que propició una gran deficiencia en la calidad de productos y sobre todo del servicio que prestan las distribuidoras en México, por todo ésto, y por la nueva disposición del gobierno de México de ingresar a un mercado internacional libre (Galt), es que nos dimos a la tarea de investigar cual es la realidad actual en una empresa de este tipo, cuales son sus áreas criticas, cual es su tipo de administración, cuales son sus expectativas ante la apertura comercial, y si existen actualmente estrategias de mercadotecnia para afrontar ese nuevo mercado; nos interesa también saber si hay planeación en este tipo de negocios, si los administradores están capacitados, y conocer la mentalidad empresarial en México.

MARCO DE REFERENCIA

Los objetivos generales de ésta investigación son conocer las áreas críticas de una empresa mediana y pequeña de la industria automotriz, así como sus expectativas ante la apertura comercial internacional, con el propósito de identificar las necesidades de preparación académica que el personal administrativo deberá cumplir para afrontar las nuevas condiciones del mercado.

OBJETIVOS

- 2.1 Identificar las áreas críticas de una empresa automotriz.
- 2.2 Verificar si éste esquema de administración es aplicable a la mayoría de las empresas de este giro.
- 2.3. Descripción de puestos administrativos de cada área crítica del negocio.
- 2.4. Identificar el tipo de administración (liderazgo, motivación), que opera en la empresa automotriz elegida para ésta investigación.
- 2.5. Conocer si la pequeña o mediana empresa automotriz está consciente del cambio de mercado, y por consiguiente, de administración ante la apertura comercial.
- 2.6. Conocer las expectativas de la pequeña o mediana empresa automotriz ante la apertura comercial internacional.
- 2.7. Identificar las estrategias comerciales y administrativas que estas empresas planean implantar ante las nuevas condiciones del mercado.

III DESCRIPCION DEL PROYECTO

La pequeña y mediana empresa automotriz en México.

Para poder abordar el proyecto es necesario primero identificar cuales son las pequeñas y medianas empresas del ramo automotriz; podemos identificar facilmente a la gran empresa representada por los industriales, las grandes fábricas transnacionales de automóviles: Ford, G.M., Chrysler, VW, Nissan, Dina, Famsa, Victor Patron, Kenworth, etc., por lo que las medianas y pequeñas empresas son las distribuidoras de productos y servicios de las fábricas automotrices (concesionarias, refaccionarias, talleres, etc.).

Cada fabricante cuenta con un número de concesionarias distribuidas estratégicamente en el territorio nacional; sin embargo, para efecto de esta investigación, sólo nos interesan las empresas que se encuentran en el Distrito Federal y área metropolitana.

Dichas distribuidoras están agrupadas en pequeñas, medianas, y grandes, que para efecto de este trabajo sólo las consideraremos pequeñas y medianas, por considerar a la fábrica como gran empresa automotriz; así pues, podemos decir que esta jerarquización no se da en base al desarrollo administrativo o tecnológico que estas empresas puedan tener; sino al número de

unidades retiradas de las fábricas y desplazadas al mercado, así como el monto del capital invertido y estructura financiera que respalde a cada negocio.

Las empresas están agrupadas en asociaciones de distribuidores de cada marca, y en asociaciones de distribuidores de automóviles en general.

Estas asociaciones tienen como función agrupar y estandarizar los objetivos y estrategias para conseguir dichos objetivos de las empresas automotrices, así como conciliar y negociar los intereses de estas distribuidoras con los fabricantes y las autoridades del gobierno local y federal, por lo tanto, podemos afirmar que las decisiones fundamentales se dan en bloque y que las decisiones aisladas de cada empresa son únicamente para poner en marcha los acuerdos tomados en grupo o tomando como limitante dichos acuerdos.

Una empresa automotriz cuenta con el siguiente esquema administrativo:

En base al esquema de administración anterior podemos afirmar que las áreas críticas de una empresa automotriz son:

el Depto. de ventas, el Depto. de servicio y el Depto. de refacciones; debido a que son los departamentos que cumplen con el objetivo fundamental de la empresa que es la de distribuir productos y servicios de las fábricas que los concesionan.

El anterior esquema de administración, así como las áreas críticas identificadas, coinciden y pueden ser aplicadas en cualquier empresa distribuidora de automóviles y/o camiones; como pudimos verificar al entrevistar a las diferentes asociaciones.

Con el fin de corroborar la información obtenida nos remitimos a investigar algunas empresas automotrices, elegidas al azar, dichas empresas son:

Picacho automotriz, S.A. de C.V., ubicada en periférico sur No. 4080 col. Jardines del Pedregal, en México, D.F.

Esta empresa es distribuidora de productos y servicios Ford, y está constituida desde 1977.

El Trebol automotriz, S.A. de C.V., ubicada en Ermita Iztapalapa No. 1783 col. Los angeles iztapalapa, en México, D.F.

Esta empresa es distribuidora de productos y servicios.

General Motors, constituida desde 1986, y desde 1970 con el nombre de Ramsa automotriz Chevrolet,

S.A. de C.V. Dina Diesel de Cuautitlán, S.A. de C.V.,
ubicada en Autopista México-Guerrero, Kilómetro 38.5,
Cuautitlán, Edo. de México

Esta empresa es distribuidora de productos y servicios DINA. Está
constituida desde 1974.

Después de entrevistar y verificar que éstas empresas
cuenten con un esquema de administración similar y encontrar las
mismas áreas críticas, procedemos a describir los puestos
administrativos de las áreas críticas de estas empresas
automotrices.

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Gerente de ventas. - Las funciones del gerente de ventas
son las de negociar con la fábrica, la cuota de unidades que
desplazará el negocio, elaborar las estrategias de
comercialización de las mismas, así como, de contratar y
organizar el personal necesario para la distribución de las
unidades.

Del gerente de ventas dependen un gerente de
autofinanciamiento, el cual tiene como función contratar el
personal necesario para auxiliar al gerente de ventas a desplazar
unidades mediante la comercialización vía autofinanciamiento.

Un gerente de autos seminuevos o usados que se encarga
de valorar, revisar y recibir, así como de comercializar las
unidades usadas que se dejan a cuenta de las nuevas, y en caso de
no haber suficientes, conseguir y comprar del mercado que no

renueva unidades.

Un supervisor o administrador de ventas, el cual se encarga de llevar el área administrativa de las ventas, es decir, de revisar la papelería correspondiente a las compras con la fábrica y la documentación de las ventas, así como los cobros y pagos que se hagan o se realicen de la manera establecida y en el tiempo oportuno.

Vendedores o grupo de ventas, cuya función es la de negociar las operaciones y desplazar la cuota asignada por la fábrica.

Un gestor que se encarga en realizar los trámites ante las autoridades correspondientes para la asignación de placas, tarjetas de circulación, tenencias, etc. para la circulación de los vehículos.

Y un departamento de previa entregas que se dedica a acondicionar mecánica y estéticamente los automóviles antes de su entrega.

En los departamentos de servicio y refacciones, las funciones son muy similares, debido a que a final de cuentas son también departamentos que comercializan servicios y productos paralelos al de las unidades nuevas, por lo que el esquema que acabamos de describir para el Depto. de ventas se puede aplicar para las otras áreas.

TIPO DE ADMINISTRACION.

Consideramos que este es el punto fundamental a analizar en las empresas distribuidoras de automóviles, debido a que el aspecto tecnológico no depende de ellas, sino de las fábricas transnacionales, que por lo mismo se supone mantienen constantemente una tecnología altamente competitiva a nivel internacional. Sin embargo, el papel que les toca a las distribuidoras es el de brindar un servicio que sea acorde con la tecnología del producto y las necesidades que el mercado exige satisfacer. por lo tanto, podemos decir que el recurso más valioso y en el cual se debe centrar la atención, es el aspecto humano y su administración. Así pues, consideramos necesario analizar en este punto los tipos de motivación y liderazgo que se pueden dar en un negocio de esta naturaleza.

CONCEPTOS.

MOTIVACION

Para poder entender la motivación es necesario empezar por analizar el concepto, así pues, se puede decir que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; Factores Biológicos (hambre, sed, frío, etc.) Factores Psicológicos, Factores de tipo Social y Cultural.

MOTIVACION ADQUIRIDA.

El proceso de aprendizaje se da por respuesta repetitiva a un estímulo repetitivo, estos estímulos serán positivos cuando sean incentivos o premios o negativos como los castigos.

La motivación es extremadamente compleja, a ella ocurren tres grandes vertientes: Biológica (instintos), Psicológica (inteligencia, inconsciente, aprendizaje, etc.) y Cultural (valores, normas, religión).

MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

En otras palabras se trata de convertir el trabajo en

un fin, sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas; sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el error que un elemento motivado produce más.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

A continuación analizaremos algunas teorías de la motivación.

TEORIA DE MASLOW.

Maslow propone cinco etapas de necesidades que se dan en estratos y las cuales son: las necesidades fisiológicas o primarias, éstas son las necesidades básicas que tiene el hombre para sobrevivir, por ejemplo, el hambre, sed, sueño, abrigo, etc.

Después de éstas y sólo si están satisfechas las anteriores, el hombre puede aspirar a cubrir las siguientes necesidades que son las de seguridad; éstas se refieren a la necesidad que tiene el

hombre de seguridad de su integridad física y de su familia, así como la seguridad de un empleo que le permita subsistir. Las siguientes necesidades serían las sociales o de pertenencia, con esto queremos decir que el hombre tiene la necesidad de pertenecer a un grupo social y de sentirse aceptado por éste. La cuarta etapa de necesidades sería la de estima, esta se refiere a que el hombre necesita sentir cariño y estima de parte de él y del núcleo en el que se desenvuelve (familia, trabajo, escuela, etc.). Por último, una vez satisfechas todas las necesidades anteriores, el hombre solo le queda la necesidad de autorrealización, es aquí donde el hombre se dedica a realizar obras altruistas o se dedica a coleccionar o a desarrollar actividades artísticas sin deseo de lucro.

LA ORGANIZACION VS. EL INDIVIDUO.

Basándose en la teoría de Maslow, Chris Argyris en su libro *Personality And Organization*, señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente, y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años a:

- a) Desarrollar de un estado de pasividad hacia un estado de actividad creciente.
- b) Desarrollar desde un estado de independendencia respecto a otras personas hacia una relativa independendencia.

- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta cuando niño, mientras que existe un solo equipo limitado de pautas del comportamiento de adulto.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y casual.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las edades infantiles, se percibe casi únicamente el presente
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinación cuando niño.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de si mismo.

En cambio, las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona adulta. Las organizaciones de trabajo requieren de sus miembros que se comporten de una forma inmadura.

De acuerdo a las reglas de la administración, el medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí :

- a) Tengan un mínimo control sobre el trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
- e) Rindan un determinado nivel de producción bajo condiciones que produzcan desajustes psicológicos.

La conclusión es: Urge cambiar el sistema tradicional

en que se operan las organizaciones, modificar las estructuras de las organizaciones de acuerdo a las necesidades reales del personal, y a las condiciones de trabajo de las empresas mexicanas en la actualidad.

TEORIA HERZBERG.

Esta teoría propone que la satisfacción no es necesariamente lo contrario a la insatisfacción, es decir, los factores que le producen satisfacción a un trabajador si no se presentan no le producen una molestia, por ejemplo: cuando un empleado es felicitado y se le reconoce en público por su buen desempeño, es un factor que le provoca satisfacción; sin embargo, el no recibir ese reconocimiento no le resulta frustrante. Otro ejemplo sería el hecho de encontrar el lugar de trabajo limpio, no le causa ninguna satisfacción al trabajador, pero si lo encuentra sucio, si le provoca insatisfacción.

TEORIA DE MC. CLELLAND

En esta teoría se considera que las personas están motivadas únicamente por tres factores: El de realización o logro, estos se refieren a la necesidad que tienen las personas de realizar trabajos o cosas y de alcanzar logros en su vida profesional y personal; Afiliación, las personas motivadas por los factores de afiliación tienen como principal interés el de realizar y mantener relaciones personales cálidas.

Por último, las personas motivadas por el factor de

poder, en este caso el principal interés es lograr mantener y hacer patente el poder que una persona pueda llegar a tener en la organización o en cualquier núcleo social.

EL LIDERAZGO Y EL ADMINISTRADOR.

Conviene separar el liderazgo del comportamiento del administrador, pues el papel del administrador incluye muchísimas actividades y solamente una de ellas es la de líder. Un administrador se dedica desde maestro de ceremonias, vigilancia y manejo de disturbios gremiales, sindicales, etc. Realiza y ejecuta un presupuesto en la empresa, recibe correspondencia para su ejecución o información, llamadas telefónicas, el café lo toman durante las juntas, los almuerzos se convierten en reuniones informales. Cuando hay un momento libre, algún subordinado lo aprovecha rápidamente. El administrador es el encargado del éxito de la empresa. El administrador es un individuo que vive en una constante preocupación; nunca puede decir que no tiene nada que hacer, puesto que, el trabajo administrativo abarca: horario ilimitado, actividad intensa, fragmentación y variación de la actividad. Su día termina cuando se ha cansado, no cuando ha terminado. Son responsables de los recursos físicos, financieros y humanos de la empresa.

ROLES PARA LOS CUALES DEBE ESTAR PREPARADO UN ADMINISTRADOR.

Representación, Liderazgo, Relaciones Públicas,
Investigación, Propagador, Portavoz, Toma de decisiones

empresariales, Conciliador, Distribuidor de recursos, Negociador.

LIDERAZGO.

Liderazgo es el proceso de usar el Poder para obtener influencia interpersonal. Dentro de las organizaciones el liderazgo se presenta en dos formas: Liderazgo Formal e Informal. Un buen líder es aquél que al ejercer su influencia en las relaciones interpersonales, logra motivar a los individuos o a los grupos conciliando los intereses de la empresa con los intereses de los individuos o de los grupos.

El liderazgo Formal lo ejercen personas que son nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal en las organizaciones. El liderazgo Informal lo ejercen aquellas personas que sobresalen por tener influencia, debido a sus habilidades o recursos especiales que satisfacen las necesidades de otros.

La investigación sobre el líder formal se divide en tres categorías: Rasgos del líder, Conducta del líder, Contingencia del líder. De acuerdo a las investigaciones, tenemos que los rasgos del líder son: atributos o habilidades que debe tener una persona para considerarse un buen líder y son los siguientes: estatura, físico, salud, apariencia, facilidad de palabra, grado académico, conocimientos, decisión, perspicacia, adaptabilidad, iniciativa, persistencia, ambición, confianza en sí mismo, etc.

En lo que respecta a la conducta del líder se ha

estudiado la forma en que el comportamiento de los líderes afecta el desempeño y satisfacción de sus seguidores. Para entender la conducta de los líderes se llevaron a cabo estudios de investigación en la Universidad de Michigan y en la de Ohio. El primer estudio de la Universidad de Michigan consistía en dividir los comportamientos de los líderes en dos: líderes orientados a la persona y líderes orientados a la producción; los primeros ponían énfasis en el bienestar y la motivación de sus seguidores, mientras que, los supervisores orientados a la producción, ponen mayor énfasis a que se ejecute el trabajo y no el bienestar o motivación de subalternos.

En el segundo estudio importante de la Universidad de Ohio, se tomaron aspectos similares al anterior, es decir, se habla de la iniciación y consideración de la estructura. Se dice que un líder que es altamente considerado es sensible a los sentimientos de las personas y trata de hacer que las cosas sean placenteras para sus seguidores, mientras que, un líder que tenga un alto índice por iniciar la estructura se preocupa por definir los requisitos de la labor. Es por ello que se plantean cuatro estilos de liderazgo con las combinaciones que se presentan en el cuadro y en base a estos resultados se pueden establecer programas de capacitación y entrenamiento para enseñar, de acuerdo a sus comportamientos, donde están débiles.

Una de las técnicas mas ampliamente conocidas para identificar los estilos de liderazgo es la rejilla de Robert Blake y Gene Mouton, la cual ha sido utilizada para capacitar a

los administradores y para identificar combinaciones de estilo de liderazgo.

Cuando se habla de preocupación de la producción se está hablando de: calidad de las decisiones sobre políticas, procedimientos y procesos, calidad en servicios de asesoría, eficacia en el trabajo y volumen de producción.

En la preocupación para las personas se toman aspectos de autoestima de los trabajadores, mantenimiento de buenas condiciones de trabajo y de relaciones interpersonales satisfactorias.

Estilo de Liderazgo 1.1- Administración improvisada o empobrecida. Los administradores actúan como mensajeros que comunican la información de superiores subordinados, denotando una mínima participación en el trabajo.

Estilo de Liderazgo 9.9- Administrador de Equipo. Mayor dedicación. Están en condición de combinar las necesidades de producción de una empresa con las necesidades de las personas.

Estilo de Liderazgo 1.9- Administradores Club Campestre. Tienen poca o ninguna preocupación por la producción y se ocupan sólo de las personas, todas las personas se sienten cómodas y amistosas y nadie se preocupa por lograr las metas de la empresa.

Estilo de Liderazgo 9.1- Administradores Autocráticos o de tareas (conocidos también como administradores de tareas).

Se preocupan por una operación eficiente y le dan poca o ninguna importancia a las personas.

Estilo de Liderazgo 5.5- Son los llamados Administradores de medio común, tienen una preocupación media por la producción y las personas, sus acciones no son sobresalientes, no tienen notas elevadas.

CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO.

Contingencia se va a entender como dependiente de la ocurrencia de alguna otra cosa.

El enfoque de contingencia va a implicar que en el proceso de liderazgo, la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo, la personalidad y el enfoque del líder debe ajustarse a las exigencias del grupo; es decir, que las personas se convierten en líderes no sólo por sus atributos, sino debido a sus comportamientos que mantienen en determinadas situaciones. Lo favorable de una situación se define como el grado en que una situación determinada permite al líder ejercer influencia sobre un grupo.

En resumen, la Teoría de la contingencia de Fred Fiedler sostiene que la eficacia del grupo depende de una exitosa adecuación entre el estilo del líder y las demandas de la situación. un líder debe diagnosticar el tipo de liderazgo que usa, así como el tipo de situación que se le presenta y su adecuado control, lo que puede lograr mediante:

Factores del liderazgo: Dirección, apoyo, orientación al logro y participación.

Factores de contingencia: Atributos de los subordinados (habilidad, orientación interna y/o externa, autoritarismo), atributos del lugar de trabajo (forma de trabajo, lugar, etc.).

Al diagnosticar el liderazgo y la situación debe ser capaz de cambiar o corregir el control, cambiando en aumento o disminución del control ó, cambiando su estilo de liderazgo.

TEORIA DE LA TRAYECTORIA-META DE HOUSE.

Segundo enfoque sobre las contingencias del liderazgo es el propuesto por Robert House, el cual está basado en la manera en que un líder tiene influencia sobre las percepciones que los subordinados tienen respecto a metas de trabajo y metas personales y las ligas o trayectorias que se encuentran entre ambas.

Basado en la Teoría de las contingencias de Fiedler, esta teoría indica que cuando el trabajo de los subordinados es ambiguo, el administrador deberá compensar esta ambigüedad proporcionando claridad y estructura, por medio de la dirección hacia metas más específicas, lo cual probablemente aumentará la satisfacción, tanto del subordinado como del líder.

Como en la teoría de la contingencia de Fiedler, la Teoría trayectoria-meta, sostiene que: un administrador-líder

debe comprender su estilo de liderazgo, diagnosticar las situaciones y saber modificar las situaciones y su estilo.

Cosas que pueden hacerse para cambiar situaciones:
Estilo. Situaciones y Ambiente de Trabajo.

- 1- Aumentar o disminuir la disponibilidad del líder (políticas de puertas abiertas, sesiones para quejas, etc.).
- 2- Organizar actividades fuera del grupo, que incluyan a subordinados.
- 3- Transferir a ciertos subordinados dentro o fuera de su unidad.
- 4- Solicitar a su jefe que le dé problemas nuevos o poco usuales, o por el contrario:
- 5- Solicitar a su jefe le dé instrucciones más detalladas, para lograr un trabajo más estructurado.
- 6- Hágase un experto en el trabajo, para que la información llegue a su grupo a través de Ud., así aumentará su poder.
- 7- Para disminuir el poder dentro de su grupo, trate de ser uno del grupo, invitando a los miembros de su grupo en la toma de decisiones, permitiendo que la información llegue a su grupo tan pronto como sea posible.

La teoría del Liderazgo de Influencia Múltiple supone que el ambiente de la organización, su contexto (tamaño y tecnología), y la estructura y condiciones internas de la unidad de trabajo tienen una poderosa influencia en el estilo y eficacia del liderazgo.

Otro punto importante a analizar es: La pequeña y mediana empresa automotriz ante la apertura comercial con el mercado internacional.

A raíz del ingreso de México al Gatt, es necesario cuestionar y analizar el funcionamiento de las empresas comercializadoras en nuestro país, ya que como sabemos hasta el momento se cuenta con una protección gubernamental que limita la libre comercialización con el extranjero, beneficiando con esto a las empresas nacionales, que mantienen un mercado cautivo permitiéndoles deficiencias en su calidad de servicio a altos costos.

La apertura comercial con el extranjero se dará paulatinamente, esto con el fin de brindar oportunidad a las empresas nacionales de adaptarse al cambio y hacerse competitivos beneficiando directamente al consumidor; dicha apertura se realizará de la siguiente forma:

Para el 1o. de nov. de 1991 se podrá importar en una relación de un dólar por cada 2.5. dils. de exportación, y siempre y cuando obtenga como límite el 15% de las ventas nacionales.

Para 1992, serán las mismas condiciones y con una relación de un dólar de imp. por 2 dils. de exportación.

Para 1993 serán con las mismas condiciones y con una relación de un dólar de imp. por 1.75 dils. de exportación.

A partir de este mismo avio, cualquier persona en lo particular podrá importar camiones libremente, pagando los siguientes impuestos:

-El 20 % por importación más el imp. por automóviles nuevos que dependerá del tipo de vehículo de que se trate y el 15% de I.V.A.

Todos estos impuestos se calcularán en base al precio de la factura.

A partir de 1991 las zonas fronterizas podrán adquirir o importar el 10% de las ventas nacionales.

IV METODOLOGIA

Para la realización de esta investigación se utilizó una metodología mixta, compuesta por una investigación documental utilizando fuentes primarias y secundarias, así como una investigación aplicada o investigación de campo dirigida a conocer la problemática en el lugar de origen.

V DESARROLLO

Para la investigación de campo nos remitimos a la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles (AMDA) y nos entrevistamos con la Lic. Matiana Flores quien nos proporcionó datos acerca de la función de la AMDA, así como datos respecto a la forma de operar de la industria automotriz en México. En AMP Ford, nos proporcionaron datos acerca de la forma de administración y de las áreas críticas de las distribuidoras de automóviles. Nos referimos a Ficacho automotriz, S.A. de C.V., donde nos entrevistamos con el Director y los principales funcionarios y aplicamos cuestionarios al personal del área de ventas.

Asistimos a la empresa El Trebol automotriz, S.A. de C.V., en la cual nos entrevistamos con los principales funcionarios y realizamos cuestionarios en el Depto. de ventas.

Visitamos también la empresa Dina Diesel Cuautitlán, entrevistándonos con los principales funcionarios realizando los cuestionarios al personal del departamento de ventas.

VI RESULTADOS

De las entrevistas realizadas con la Lic. Matiana Flores encontramos que las empresas automotrices están organizadas en asociaciones de automóviles de cada marca, y que estas a su vez están organizadas en asociaciones de distribuidores de automóviles en general; que se toman acuerdos en grupo o bloque que afectan al mercado automotriz directamente, que estas decisiones son tan importantes como acordar nivel de precios y descuentos, si se dan o no financiamientos, a que tasas de interés, los precios en que se reciben las unidades usadas (guía de automóviles "azul", "verde"), etc.

Con esto encontramos que se da una clara manipulación del mercado limitando la libre competencia.

De los 45 cuestionarios aplicados al personal del departamento de ventas de las tres empresas investigadas encontramos las siguientes respuestas:

CUESTIONARIO No 1

Pregunta 1.

11 personas eligieron la opción "a", es decir, cuentan con una antigüedad de 0 a 1 año; 21 personas la

opción "b", es decir, de 1 a 3 años; 10 personas la opción "c", de 3 a 7 años; 3 personas la opción "d", más de 7 años.

Pregunta 2.

40 personas eligieron la opción "a", es decir, si están satisfechas con las funciones que desempeñan, y solamente 5, eligieron la opción "b", es decir, no están satisfechas.

Pregunta 3.

Se puede concretar que las personas que están satisfechas lo están por lo gratificante de su tarea, y los que no lo están, es por problemas de relaciones sociales en el trabajo.

Pregunta 4

Se puede concretar en :

- Relaciones sociales.
- Ingresos decorosos.
- Tarea gratificante.
- Responsabilidad.

Respuesta 5

Se puede resumir a:

- Inconstancia en ingresos.
- Irresponsabilidad de las personas de las que depende su trabajo.
- La poca o nula participación en la toma de decisiones.

Pregunta 6

3 personas eligieron la opción "a", es decir, lo consideran bueno; 37 personas eligieron la opción "b", ya que consideran regular el pago por sus servicios; y solamente 5 lo consideraron lo suficiente, eligiendo la opción "c".

Pregunta 7

Solamente 2 personas esperan obtener puestos más altos, por lo que eligieron la opción "a"; y 43 personas eligieron la opción "b", ya que no esperan obtener puestos más altos.

Pregunta 8

4 personas eligieron la opción "a", es decir, si se les toma en cuenta en la toma de decisiones, los 41 restantes eligieron la opción "b", pues no son tomados en cuenta.

Pregunta 9

Sólo 3 personas eligieron la opción "a", ya que sí reciben apoyo de su jefe, mientras que 42 eligieron la opción "b", pues no son apoyados por su jefe.

Pregunta 10

38 personas se decidieron por la opción "a", lo cual indica que consideran que si incrementaría la productividad en la empresa, mientras que sólo 7 consideran lo contrario, eligiendo la opción "b".

Pregunta 11

Se puede resumir en las siguientes sugerencias:

- Mejorar relaciones sociales en la empresa.
- Capacitación.
- Cambio directivos.
- Mayor participación del personal en la toma de decisiones.

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL AMBIENTE LABORAL, MOTIVACION Y LIDERAZGO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AUTOMOTRIZ MEXICANA.

1.- ¿QUE TIEMPO TIENE DE COLABORAR EN ESTA EMPRESA?

- a).- 0 a 1 AÑO
- b).- 1 a 3 AÑOS
- c).- 3 a 7 AÑOS
- d).- MAS DE 7 AÑOS.

2.- ¿ESTA SATISFECHO CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA?

- a).- SI
- b).- NO

3.-¿POR QUE?

4.- MENCIONE 3 FACTORES QUE LE SEAN AGRADABLE EN SU TRABAJO

5.- MENCIONE 3 FACTORES QUE LE SEAN DESAGRADABLES EN SU TRABAJO

6.-¿COMO CONSIDERA EL PAGO POR SU TRABAJO?

- a).- BUENO
- b).- REGULAR
- c).- INSUFICIENTE

7.-¿ESPERA OBTENER PUESTOS MAS ALTOS QUE EL ACTUAL EN ESTA EMPRESA?

- a).- SI
- b).- NO

8.-PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, ¿SUS OPINIONES SON TOMADAS EN

CUENTA POR SU JEFE?

- a) SI
- b) NO

9.- CUANDO TIENE PROBLEMAS PERSONALES Y AFECTAN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, ¿SU JEFE TIENDE A BRINDARLE APOYO?

- a).- SI
- b).- NO

10.- ¿CONSIDERA QUE UN CAMBIO DE ACTITUD DE SU JEFE REDITUARIA EN UN INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA?

- a) SI
- b) NO

11.- PROPORCIONE UNA SUGERENCIA QUE MEJORE EL AMBIENTE DE TRABAJO.

CUESTIONARIO No. 2

Pregunta 1

La opción "a", la eligieron 7 personas que son las que conocen bien su producto; 25 eligieron la opción "b", considerando el conocimiento de su producto como regular; y 13 personas desconocen su producto, por lo que eligieron la opción "c".

Pregunta 2

La opción "a", fué únicamente marcada por una persona que conoce bien a su competencia; 19 personas contestaron con la opción "b", ya que consideran que su conocimiento de la competencia es regular; y 25 personas reportaron el desconocimiento de la competencia al marcar la opción "c".

Pregunta 3

31 personas eligieron la opción "a", pues consideran bueno el servicio que prestan; 14 contestaron con la opción "b", que es regular el servicio que prestan; y ninguna persona considera deficiente su servicio.

Pregunta 4

Sólo 5 personas respondieron que sí reciben

capacitación periódica, eligiendo la opción "a"; y 40 personas contestaron con la opción "b", que carecen de capacitación periódica.

Pregunta 5

2 personas marcaron al opción "d", considerando buena la capacitación; 7 personas informaron que es regular, eligiendo la opción "b"; las otras 36 personas la consideran deficiente al escoger la opción "c".

Pregunta 6

38 personas eligieron que sí están informadas, marcando la opción "a", y sólo 7 personas marcaron la opción "b", asegurando no estar informados de la apertura comercial.

Pregunta 7

3 personas eligieron la opción "a", informando que sí conocen el proceso de la apertura comercial; las 42 personas restantes, negaron saber el proceso al marcar la opción "b".

Pregunta 8

12 personas eligieron la opción "a", considerando que ésta medida los beneficiará; 18 personas consideraron que los perjudicará, marcando la opción "b"; las 15 personas restantes consideran que no les afectará, optando por la opción "c".

Pregunta 9

Las 45 personas encuestadas respondieron con la opción "b", no haber recibido capacitación para afrontar las nuevas condiciones ante la apertura comercial.

Pregunta 10

Las 45 personas encuestadas respondieron no estar enteradas de implantación de estrategias para competir ante una apertura comercial.

CUESTIONARIO No. 2

CUESTIONARIO PARA CONOCER LAS CONDICIONES ACTUALES,
ESPECTATIVAS Y ESTRATEGIAS ANTE LA APERTURA COMERCIAL DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AUTOMOTRIZ.

- 1.- ¿CONOCE SU PRODUCTO?
 - a).- BIEN
 - b).- REGULAR
 - c).- LO DESCONOZCO

- 2.- ¿CONOCE SU COMPETENCIA?
 - a).- BIEN
 - b).- REGULAR
 - c).- LO DESCONOZCO

- 3.- CONSIDERA QUE EL SERVICIO QUE PRESTA AL PUBLICO ES:
 - a).-BUENO
 - b).-REGULAR
 - c).-DEFICIENTE

- 4.- ¿CUENTA CON CAPACITACION PERIODICA?
 - a).- SI
 - b).- NO

- 5.- EN CASO DE CONTAR CON CAPACITACION, ESTA ES:
 - a).- BUENA
 - b).- REGULAR
 - c).- DEFICIENTE

- 6.- ¿ESTA INFORMADO DE LA APERTURA COMERCIAL CON EL MERCADO INTERNACIONAL?
 - a).- SI
 - b).- NO

- 7.- ¿CONOCE EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE DARA LA APERTURA COMERCIAL.
 - a).- SI
 - b).- NO

- 8.- ¿COMO CREE QUE AFECTARA EN SU TRABAJO LA APERTURA COMERCIAL?
- a).- BENEFICIARA
 - b).- PERJUDICARA
 - c).- NO AFECTARA
- 9.- ¿HA RECIBIDO CAPACITACION PARA AFRONTAR LAS NUEVAS CONDICIONES DEL MERCADO ANTE LA APERTURA COMERCIAL?.
- a).- SI
 - b).- NO
- 10.- HAN ELABORADO ESTRATEGIAS PARA SER COMPETITIVOS ANTE LA APERTURA COMERCIAL?.
- a).- SI
 - b).- NO

Con respecto a la apertura comercial con el mercado internacional, encontramos que las empresas si saben del ingreso de México al Gatt, pero no conocen con certeza y a detalle el proceso de la integración al mercado internacional, de todas formas ellos confían en que las condiciones del mercado les seguirán siendo favorables, sin embargo, observamos que no se encuentran preparados ni capacitados para competir con prestadores de servicios a nivel internacional.

Las expectativas que mantienen a corto plazo son de un crecimiento del mercado, las expectativas a mediano y largo plazo las dejan en manos de las fábricas transnacionales y de las contingencias. Por lo tanto, a la fecha no han implementado estrategias de capacitación y mercadotecnia que puedan desarrollar la empresa a largo plazo.

VII CONCLUSIONES

- 1- En la industria automotriz consideramos a las fábricas como empresas mayores, y a los distribuidores como empresas pequeñas y medianas.
- 2- La industria automotriz se maneja como un oligopolio, tanto en las grandes empresas como en las medianas y pequeñas, que son centro de nuestra atención, como pudimos ver al analizar las funciones que tienen las diferentes asociaciones de distribuidores de automóviles.
- 3- La empresa distribuidora de automóviles en México, se meja como pequeño feudo que mantiene una administración centralizada, dirigida por los dueños que obstaculiza el adecuado desarrollo administrativo de la misma.
- 4- Las áreas críticas de una distribuidora se puede reunir a:
 - Depto. de ventas.
 - Depto. de servicio
 - Depto. de refacciones. Sin restar importancia a las otras áreas que son:

-Depto. de administración.

-Depto. de personal.

-Depto. de informática.

Y por supuesto, a la Dirección General.

5- Debido a la función de la empresa distribuidora de automóviles encontramos que el aspecto fundamental del negocio es la comercialización de los productos y servicios, para lo cual intervienen dos factores:

a) Factor tecnológico, el cual no es trascendente en estas empresas debido que no dependen de ellas, sino de las fábricas transnacionales, las cuales se supone se mantienen constantemente actualizados y altamente competitivas a nivel internacional.

b) Factor humano, el cual depende directamente de la empresa distribuidora, tanto calidad como cantidad del mismo; al respecto podemos concluir que desgraciadamente se le ha prestado poca atención a su planeación, capacitación, motivación y liderazgo, y en general a la calidad del servicio que presta, debido a la alta demanda que mantienen sus productos por la protección que el gobierno les ha brindado.

Respecto al comercio internacional, así pues, podemos concluir que las gerencias medias carecen de conocimientos adecuados de mercadotecnia y de administración de personal, y una deficiente capacitación el personal de ventas.

6- En base a las entrevistas y cuestionarios realizados contramos que el tipo de motivación que se da en las distribuidoras automotrices es basicamente económico, olvidando la motivación que se logra por la tarea misma, la responsabilidad, la capacitación, la superación personal, el desarrollo integral del trabajador, lo cual impide que el empleado se sienta parte de la empresa, provocando una separación entre los objetivos de la organización y los del trabajador.

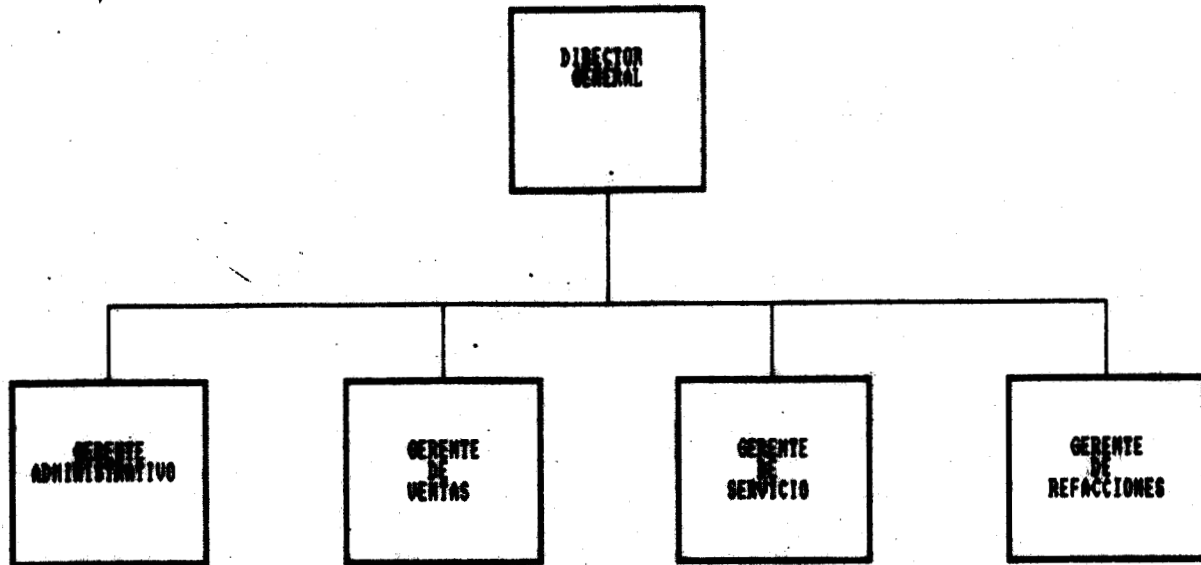
El tipo de liderazgo que se da en las empresas automotrices es centralizado, autocrático, y dirigido a la tarea, preocupandose unicamente por los resultados económicos de la empresa, olvidandose de la responsabilidad y objetivo social que la empresa guarda con sus empleados y para la sociedad a la que sirve.

7- Las distribuidoras de automóviles en México, actualmente están conscientes de la apertura comercial, pero no de las consecuencias que esto les acarrea, debido al mismo tipo de administración familiar, no planean a largo plazo, sino que se adaptan a las necesidades que el mercado les va exigiendo, por lo tanto tienen expectativas de crecimiento a corto y mediano plazo, pero no tienen implementadas estrategias de mercadotecnia, comercialización o planeación de

recursos humanos y financieros a largo plazo.

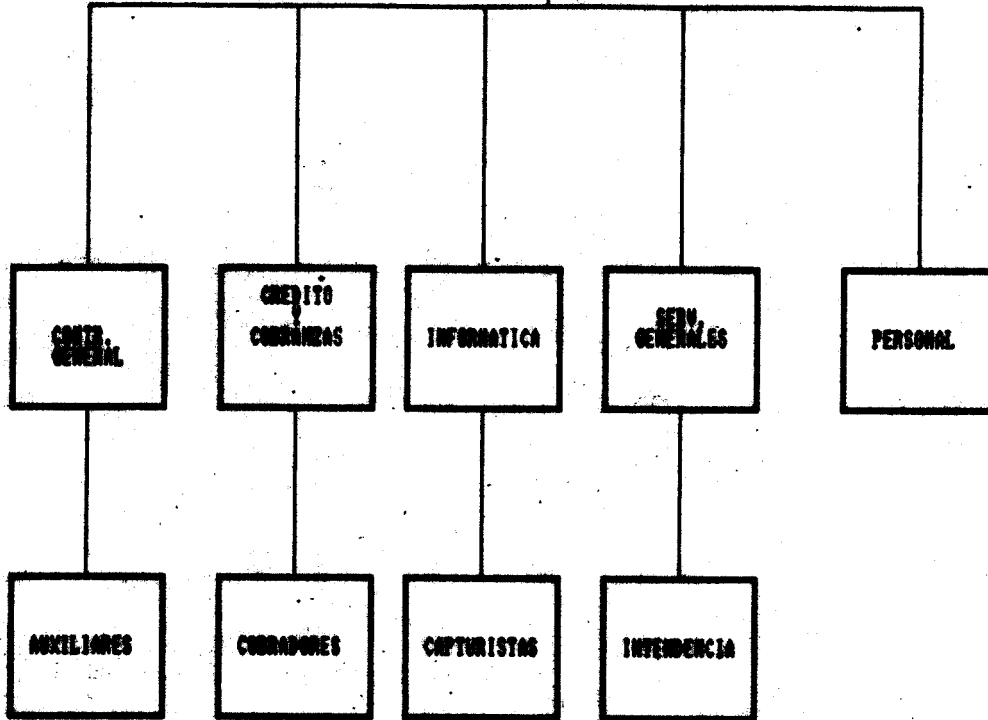
- 8- Como conclusión final, podemos decir que en general las empresas distribuidoras de automóviles en México, mantienen una administración tradicional, arcaica, y limitada en todos aspectos para desempeñar un buen papel en un mercado internacional libre de proteccionismos gubernamentales, por lo que se tendrán que revisar el contenido de la formación académica de los administradores de este tipo de negocios enfocandolo principalmente hacia un cambio de mentalidad y objetivos del administrador de una distribuidora automotriz, ya que a nivel general, se necesitará invertir recursos financieros y tiempo para planear adecuadamente, en primera instancia, al personal idóneo para la comercialización, dejando atrás la profesión de ventas como un recurso de fracasados, exigiéndose un nivel académico adecuado con conocimientos básicos de administración y finanzas, ya que encontramos que algunos "profesionales de ventas" manejan términos y herramientas financieras sin entender siquiera el significado de éstas; por ejemplo: tasa líder, CPP, tasa ponderada, amortización, arrendamiento puro, arrendamiento financiero, etc., teniendo para esto que capacitarlos y acostumbrarlos tanto como a la empresa; primero, a prestar un servicio de primera, que esté enfocado a satisfacer las necesidades del público consumidor ; segundo,

sacrificando parte de los altos márgenes de utilidad que manejan a cambio de aumentar la calidad y cantidad de ventas.



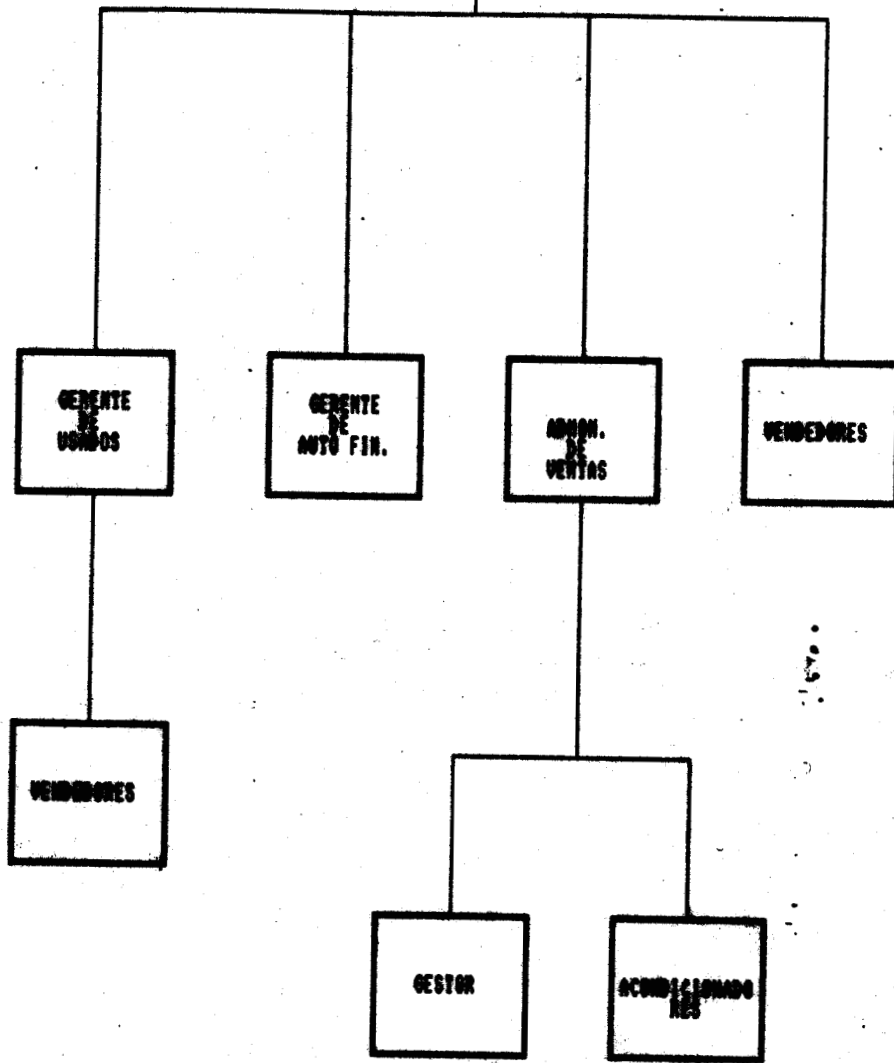
NOTA: VER DIAGRAMAS ANTEROS DE
CADA UNIDAD.

**GERENTE
ADMINISTRATIVO**

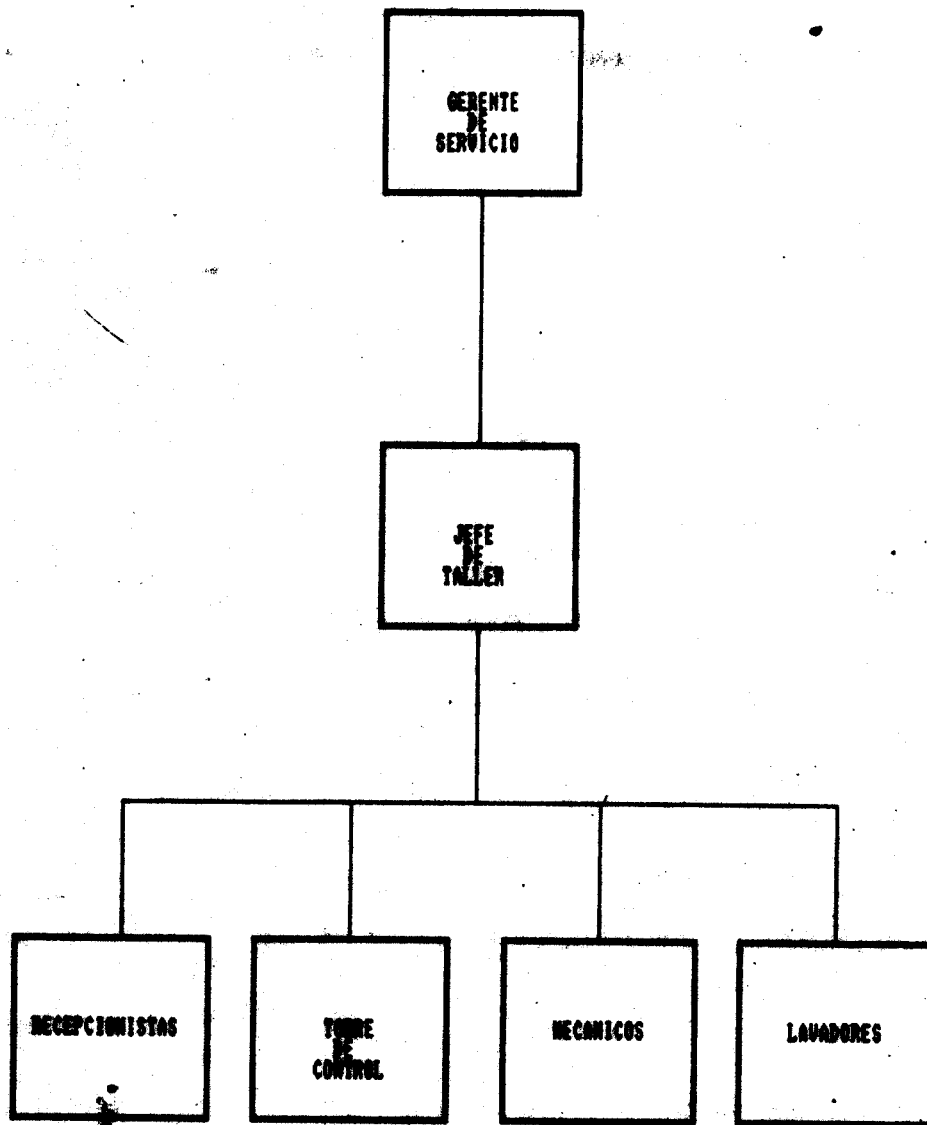


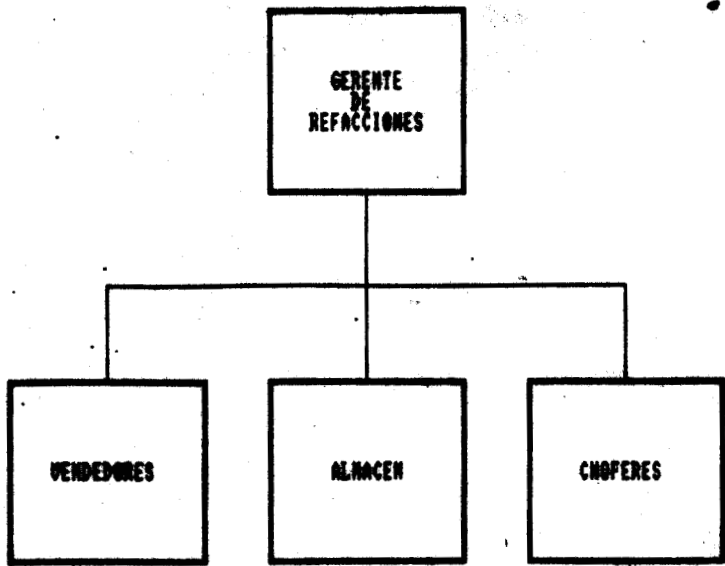
GERENTE DE VENTAS

126354



U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA





BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
PGS. 49-81

INFORMACION DE LA ASOCIACION MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE
AUTOMOVILES, OCT. 1990. Y ATRASADOS.