



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I**  
**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA  
ASESORIA DE FINANCIAMIENTO AUTOMOTRIZ. CASO: AGENCIA DE  
AUTOS HYUNDAI MILLENIUM, CHIAPAS.**

## **T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN FINANZAS**

PRESENTA:

**CLAUDIA VANESA POLA CARTAGENA A130064**

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. HILARIO LAGUNA CABALLERO**

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; ENERO 2020.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 06 de Noviembre de 2020.  
Oficio No. D/CIP/TIP/257/2020.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**

**C. CLAUDIA VANESA POLA CARTAGENA  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN FINANZAS.  
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada "**IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ASESORÍA DE FINANCIAMIENTO AUTOMOTRIZ CASO: AGENCIA DE AUTOS HYUNDAI MILLENIUM, CHIAPAS.**", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha enero 30 de 2020, suscrito por el Dr. Hilario Laguna Caballero, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**Atentamente**

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

  
**Dra. María Cruz Villagrán Pinzón**  
**Coordinadora**

C.c.p. Archivo Minutario  
\*MCVP/issg



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.  
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112  
E-mail: [posgradofca2018@gmail.com](mailto:posgradofca2018@gmail.com)





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO BIBLIOTECARIO



Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.**

El (la) suscrito (a) Claudia Vanessa Pola Cartagena,  
Autor (a) de la tesis bajo el título de "Importancia del manual de procedimientos para la asesoría de financiamiento automotriz. Caso: Agencia de autos Hyundai Millennium, Chiapas."  
presentada y aprobada en el año 2020 como requisito para obtener el título o grado de Maestría en Administración con Terminal en Finanzas autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 17 días del mes de Noviembre del año 2020.

  
Claudia Vanessa Pola Cartagena  
Nombre y firma del Tesista o Tesistas

ÍNDICE.	Pág.
ÍNDICE IMÁGENES. ....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	9
1.2 Planteamiento del problema de investigación. ....	10
1.3 Objetivos generales y específicos. ....	14
1.4 Justificación de la investigación.....	15
1.5 Delimitación espacial y temporal de la investigación. ....	19
CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....	21
2.1 Generalidades de los manuales de procedimientos.....	21
2.1.1 Antecedentes históricos.....	21
2.1.2 Definición de Manual Administrativo.....	22
2.1.3 Clasificación de los Manuales Administrativos. ....	25
2.1.4 Definición de Manual de Procedimientos.....	30
2.1.5 Objetivos de los Manuales de Procedimientos. ....	33
2.1.6 Características principales.....	36
2.1.7 Tipo de Manuales de Procedimientos.....	39
2.1.8 Contenido de un Manual de Procedimientos. ....	40
2.1.9 Ventajas del Manual de Procedimientos.....	44
2.1.10 Desventajas del Manual de Procedimientos.....	46
2.1.11 La importancia de la aplicación de los Manuales de Procedimientos en las empresas.....	48
2.2 Generalidades del Financiamiento Automotriz en México.....	51
2.2.1 Antecedentes históricos del Sistema de Créditos en México. ....	51
2.2.2 Entidades que regulan el Sistema Financiero de México. ....	53

2.2.3 Definición de qué es un Financiamiento Automotriz.....	64
2.2.4 ¿Cuál es el objetivo del Financiamiento Automotriz? .....	65
2.2.4.1 Principales características.....	66
2.2.5 Gestiones y formatos para adquirir el Financiamiento Automotriz.....	68
2.2.6 Las ventajas y desventajas del Financiamiento Automotriz.....	73
2.2.7 La importancia en México del Financiamiento Automotriz.....	75
CAPITULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	77
3.1 Antecedentes de la industria automotriz en México.....	77
3.2 Situación actual de la industria Automotriz en México.....	78
3.2.1 La Industria Automotriz potencia y dinamiza el crecimiento y desarrollo económico de México.....	83
3.2.2 Comercio de la industria Automotriz en Chiapas.....	86
3.2.3 Situación de la industria Automotriz en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.....	88
3.3 Generalidades de Hyundai Millenium, Chiapas.....	90
3.3.1 Antecedentes históricos Grupo Hyundai.....	90
3.3.2 Logo “H” Hyundai.....	96
3.3.3 Misión, visión, valores y filosofía de Hyundai.....	96
3.3.4 Hyundai Motor en México.....	98
3.4 Hyundai Millenium, Chiapas.....	99
3.4.1 Servicios y Horarios de atención Hyundai Millenium.....	100
CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	103
4.1 Definición del tipo de investigación.....	103
4.2 Formulación de la hipótesis de la investigación.....	105
4.2.1 Identificación de las variables de investigación.....	106
4.3 Determinación del universo y muestra del estudio.....	107

4.4 Instrumento de recolección de datos.....	108
4.5 Análisis e interpretación de la información. ....	113
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	128

## ÍNDICE IMÁGENES.

Imagen 1. Ubicación Hyundai Millenium. ....	20
Imagen 2. Hyundai Millenium (Fachada).....	20
Imagen 3. Contenido del Manual de Procedimientos.....	42
Imagen 4. Procedimientos. ....	50
Imagen 5. SHCP. ....	55
Imagen 6. Banco de México.....	56
Imagen 7. CNBV. ....	58
Imagen 8. CNSF. ....	59
Imagen 9. CONSAR.....	60
Imagen 10. Condusef.....	61
Imagen 11. IPAB.....	62
Imagen 12. Autoridades financieras de México.....	63
Imagen 13. Crédito automotriz.....	68
Imagen 14. Participación marca de autos en México.....	80
Imagen 15. Las 15 marcas más vendidas de México. ....	82

Imagen 16. PIB Industria Automotriz en México. ....	83
Imagen 17. Sector Automotriz.....	84
Imagen 18. Empleos del sector automotor.....	85
Imagen 19. Hyundai Cortina 1968.....	92
Imagen 20. Hyundai Pony 1974. ....	92
Imagen 21. Cede principal Hyundai, Seúl, Corea del Sur. ....	94
Imagen 22. Hyundai Corea del Sur. ....	95
Imagen 23. Logo Hyundai .....	96
Imagen 24. Organigrama Hyundai Millenium. ....	100
Imagen 25. Recepción Hyundai Millenium. ....	102
Imagen 26. Área de Servicio. ....	102
Imagen 27. Tabla de puestos de muestra. ....	108

## **INTRODUCCIÓN.**

En la presente investigación estudia el contenido de un manual de procedimientos para el otorgamiento de crédito financiero automotriz como factor de éxito en los procesos de venta, caso realizado en la agencia de autos Hyundai Millenium, de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

En el primer capítulo de la investigación, aborda la problematización del objeto de estudio y al planteamiento del mismo, se determina el objetivo general y los objetivos específicos, así como también la justificación de la elección del tema de investigación, haciendo referencia a su delimitación espacial y temporal.

En el segundo capítulo hace referencia a la conceptualización del objeto de estudio, lo cual permitirá conocer grandes aspectos de los manuales administrativos en especial a los de procedimientos incluyendo sus generalidades, definiciones por diversos autores, su clasificación, contenidos, ventajas y desventajas, así como la importancia de implementarlo y llevarlo a cabo en las organizaciones.

En el tercer capítulo de la presente investigación se plantea el contexto en el que se encuentra ubicada la investigación, es decir se abordaran los aspectos generales de financiamiento, las instituciones que regulan la actividad económica y financiera de México. Específicamente su historia y la situación actual del comercio automotriz y el crecimiento de las marcas más vendidas en México, así como también de la situación actual de Chiapas y su capital, Tuxtla Gutiérrez. Información general de la agencia de

autos Hyundai Motors, su sede principal, historia y el impacto en la industria automotriz y datos generales del caso a estudiar, Hyundai Millenium, en la ciudad ya mencionada.

En el capítulo cuatro hace referencia a la metodología utilizada en esta investigación, define el tipo de investigación que hará referencia este estudio partiendo de la tipología existente que más adelante se mencionara, de igual forma se formulara la hipótesis de trabajo causal, se presentara el universo y la muestra que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Una vez que se seleccione el diseño de estudio apropiado llegara el momento de aplicar las técnicas de investigación de campo que permitirán obtener información para la comprobación de la hipótesis de trabajo causal, se presentara la tabulación estadística en el procesamiento de la información obtenida de la encuesta que se aplicó en la agencia de autos Hyundai Millenium y su un análisis e interpretación de la información recopilada.

Y por último en el capítulo cinco de la presente investigación se procederá a realizar la propuesta para la solución de la problemática que es objeto de estudio y las recomendaciones correspondientes.

## **CAPITULO I.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Mejorar ciertos aspectos de la vida diaria es un deseo que la mayoría tiene, una acción que muchos desean ya sea por necesidad, trabajo o por simple satisfacción propia, es la compra de un automóvil por medio de un crédito automotriz. El crédito automotriz es una opción a la que muchos mexicanos recurren, según estadísticas de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA, 2018), dos de cada tres autos son comprados por este medio.

Este financiamiento se puede utilizar para adquirir tanto un auto nuevo como usado, muchas personas eligen adquirir un automóvil de agencia desde sus emociones y les resulta difícil tomar la decisión de adquirirlo, pues para muchos clientes se trata de un logro importante agregar un vehículo a sus posesiones.

Al tomar decisiones sobre finanzas personales, los clientes no saben o no se sienten seguros en los términos y la administración de sus gastos, de acuerdo al plan de financiamiento que se les ofrezca, es ahí que entra el papel del asesor de ventas, además de venderle el diseño del auto de la agencia y todo lo que emociona al cliente al subirse y sentir el motor de la unidad nueva de la marca de la agencia que escogió, el asesor tiene el reto de saber solicitar y llevar a cabo el trámite para el otorgamiento de un crédito automotriz y que se adapte y adecue a las necesidades y las capacidades económicas del cliente.

Llevar a cabo esta asesoría de financiamiento automotriz es una tarea primordial al momento de la venta o arrendamiento de un vehículo y muchas veces el cliente se

desespera o se desmotiva al no tener una buena asesoría y de respuesta inmediata ya que dichos procesos algunas veces se entorpecen debido a los papeles o formatos requeridos o el desconocimiento de ciertos procesos por parte del asesor.

El tema central que se propone en la presente investigación propone la realización de un manual de procedimientos, así como también su utilización para ayudar en la gestión y la asesoría de financiamiento automotriz para la compra y venta de automóviles, caso: agencia de autos Hyundai Millenium, Chiapas.

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación.**

El objeto de estudio de esta investigación es proponer la implementación de un manual de procedimientos para la asesoría de financiamiento automotriz, la inquietud surge a partir de que el departamento de ventas presenta problemas y deficiencia en la gestión y los procedimientos para llevar a cabo todos los procesos de venta a través de la opción de financiamiento.

La problemática es que el departamento de ventas no cuenta con un manual de procedimientos para llevar a cabo la gestión eficaz y eficiente del financiamiento de los vehículos, lo cual genera insatisfacción por parte de los clientes al querer tramitar un crédito y no tener una respuesta rápida. Desafortunadamente, aún se cometen errores y muchos clientes terminan descontentos o con remordimiento por no tener un buen plan de financiamiento y en algunas ocasiones terminan de cambiando de agencia para obtener una mejor atención y seguimiento de su plan de financiamiento.

De acuerdo a las necesidades de cada cliente se pueden identificar y ofrecer diferentes planes de financiamiento para la compra o arrendamiento de un vehículo, sin embargo, muchas veces los asesores de ventas desconocen las políticas o cláusulas de cada uno y los requisitos en cuanto los formatos de solicitud, o a su vez si tienen el conocimiento, pero no le dan el seguimiento adecuado al desconocer la gestión de los trámites.

En toda organización es fundamental llevar a cabo las operaciones correspondientes con el apoyo de un manual de procedimientos, ya que se ahorran tiempos y a su vez dinero, ofreciendo una atención personalizada a los clientes y mejorando la calidad en el servicio en los procesos para la adquisición de un vehículo Hyundai. Se llevó a cabo un análisis de la problemática para verificar el desorden y la falta de conocimiento en los procesos de compra-venta de los autos de la empresa automotriz Hyundai Millennium, en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Se observó que al momento de la llegada de un cliente al establecimiento, el vendedor tiene confusiones de lo que tiene que hacer con el papeleo del automóvil, tiene que preguntar a sus compañeros y algunas veces a sus superiores ciertos datos, gestiones y/o políticas que en cierto grado incomodan al cliente y entorpece la gestión y el trámite de la venta a través del financiamiento; el cliente se siente insatisfecho con la atención y se queja al desperdiciar tiempos y no tener un trámite agilizado, lo que conlleva a que se desanime de su compra, cambie de opinión y termine cancelando la solicitud de compra para irse a otra agencia de automóviles.

De igual forma, al momento de que llega un auto al establecimiento al asesor de ventas le toma bastante tiempo para poder llevar a cabo el trámite de crédito de acuerdo a las necesidades y características de cada cliente y por lo consiguiente cerrar el trato en la compra del automóvil, si la persona encargada de hacerlo normalmente no se encuentra, entonces se entorpece el trato y muchas veces el cliente se va al no sentir que se le da la prioridad o seguimiento a su financiamiento.

También se desconoce cuáles son los seguimientos a dar en diferentes situaciones que se den con los clientes, puesto que no se tiene en escrito los procesos para el financiamiento automotriz en la empresa. Lo que representa una constante confusión no solo para desempeñar su trabajo diario, sino también para proceder en diferentes situaciones que se presentan y en algunos casos no concluir con la venta del vehículo y la inconformidad de los clientes.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concretamente a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. Los manuales de procedimientos son necesarios para todos los miembros de una empresa y en el caso de Hyundai Millenium se hace muy importante el contar con un manual de procedimientos para la asesoría del financiamiento de un vehículo; ya que ayudarán a tomar decisiones en el momento oportuno, sin pérdida de recursos materiales ni humanos, todos los asesores de ventas podrán saber cuál es la tarea que deben cumplir, en los tiempos determinados.

Se propone en la presente investigación que, con toda la información disponible, organizada y detallada, cualquiera que tenga acceso a ella y quiera vender un automóvil estaría bien preparado para lograr con éxito el mejor acuerdo de financiamiento. Con el desarrollo de este proyecto podemos tener un avance significativo en el proceso de compra y venta de un automóvil, ayudar a que la organización tenga a la mano los procedimientos para solucionar problemas y agilizar el trámite, que se presentan en distintas situaciones, tener un mayor control del desarrollo de las actividades y tener sistematizados los procesos para así mejorar la eficiencia y calidad en el servicio al cliente. Las empresas del ramo automotriz normalmente no manejan un proceso de inducción para enfrentar las ventas con los clientes específicamente con el financiamiento.

En relación con Hyundai.

Pregunta Central:

¿Qué tan importante es el manual de procedimientos en el área de ventas para mejorar la asesoría de financiamiento automotriz y cerrar mayor número de ventas en la empresa Hyundai Millennium?

Preguntas específicas de investigación:

1. ¿Cuál es la situación que actualmente enfrentan los asesores de ventas en relación con el financiamiento automotriz?
2. ¿Cuáles son las gestiones que realiza el asesor de autos para otorgar el financiamiento con los clientes?

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un manual de procedimientos para el seguimiento del proceso de financiamiento de autos?

4. ¿Conoce el área de ventas la importancia y el impacto que genera en las ventas de autofinanciamiento automotriz?

### **1.3 Objetivos generales y específicos.**

Los objetivos generales y específicos de un proyecto de investigación, son herramientas de trabajo que sirven como una guía para cumplir el propósito principal y específico del objeto de estudio.

A continuación, se exponen de manera clara y precisa el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

Objetivo General:

**Conocer** la importancia de implementar un manual de procedimientos en el área de ventas para asesoría de financiamiento automotriz y cerrar mayor número de ventas en la empresa de autos Hyundai Millenium, Chiapas”.

Objetivos Específicos:

- Identificar cuáles son las ventajas y desventajas de un manual de procedimientos.
- Analizar cuáles son las gestiones que realiza el asesor en el área de ventas.
- Conocer la situación que enfrentan los asesores de ventas sobre la importancia que representa el manual de procedimientos para el financiamiento automotriz.

- Señalar la importancia del impacto que genera en las ventas de autos el poseer un manual de procedimientos de financiamiento automotriz.

#### **1.4 Justificación de la investigación.**

Como se ha mencionado anteriormente el objetivo de esta investigación es reconocer la importancia del manual de procedimientos en el área de ventas para el otorgamiento de crédito financiero automotriz como factor de éxito en los procesos de compraventa de automóviles, en este caso a estudiar la empresa Hyundai Millenium, en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

Más de un tipo de justificación, 4 tipos de acuerdo a Hdz Sampieri, a la gente, como institución, para investigación

En toda empresa es necesario el contar con manuales administrativos y en la agencia de autos Hyundai Millenium no es la excepción, debido a la complejidad de la estructura, al volumen de las operaciones que se realizan, los recursos que se disponen en cada una de las áreas, la demanda de productos o servicios por parte de los clientes y por la nueva tecnología adoptada en la actualidad; es así que se hace imprescindible el uso de un instrumento de apoyo como son los manuales, en este caso, el manual de procedimientos, el mismo que ayuda a tener una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes.

Los manuales de procedimientos son necesarios para todos los miembros de una empresa, de acuerdo a la presente investigación el caso de Hyundai Millenium no es la excepción, debido a que es muy importante, sobre todo en los procesos de ventas y

gestiones de financiamiento, es fundamental contar con el manual de procedimientos, sobre todo para llevar a cabo los procesos de compra venta; ya que ayudará a tomar decisiones en el momento oportuno, sin pérdida de recursos materiales ni humanos; todos los asesores de ventas podrán saber cuál es la tarea que deben cumplir, cuáles son los procesos y tramites al llevar a cabo la solicitud de financiamiento para cada situación que presente cada cliente.

La empresa en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en el contexto que involucra su participación como asesor de financiero, la mayoría de los colaboradores del área de ventas de la empresa Hyundai Millenium conocen vagamente cuáles son los procesos, políticas, papeleo o tramites de la empresa para la gestión y otorgamiento de financiamiento automotriz para la venta o arrendamiento de un vehículo, incluso como consecuencia no permite que los nuevos elementos se capaciten completamente en esta área y no cierren exitosamente la venta.

Dentro del área anteriormente mencionada, existen funciones duplicadas o distorsionadas por parte de los asesores de ventas, instituciones de crédito y los mandos medios, lo que genera un gran desorden en la toma de decisiones y en las responsabilidades, así como también se desconoce cuáles son los seguimientos y/o políticas para llevar a cabo la asesoría de financiamiento automotriz con éxito para cada tipo de situaciones con los clientes, puesto que no se tiene en escrito los procesos dentro de la empresa estudiada.

La realización de esta investigación, responde a la urgente necesidad que se tiene en la empresa en el área de ventas para organizar eficazmente los procesos necesarios

en la asesoría y en el otorgamiento de financiamiento para la adquisición de vehículos a crédito, debido a que en los últimos meses esta razón ha contribuido a diferentes problemáticas con el desarrollo de actividades diarias entre los asesores de ventas y las entidades que ofrecen créditos para la compra- venta e incluso en algunos casos el arrendamiento de vehículos.

El manual de procedimientos que se debe implementar en el área de ventas será un componente del sistema para llevar un control interno, obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral. En su contenido tendrá las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan para la gestión y asesoría de un financiamiento en la empresa automotriz a estudiar.

Además al llevarse a cabo un manual de procedimientos en la asesoría de financiamiento automotriz, este fungirá como una herramienta primordial para solucionar problemas que haya dentro de la organización, con su ayuda se mejorará dentro y fuera de empresa, ya que la calidad en el servicio al momento de solicitar una financiamiento para la adquisición de su unidad de interés, será más que evidente por los clientes e interesados y como consecuencia brindará mayor prestigio y confianza a la empresa en cuestión.

Con la propuesta de este manual, se busca fomentar los principios de transparencia, economía y calidad en el servicio en lo que respecta al trabajo que realizan diariamente en la empresa Hyundai Millenium, que sirva como una forma de memoria permanente institucional en el ejercicio cotidiano del análisis de sus actividades, la realización de

estudios y procesos al interior de la organización, los procedimientos y métodos de trabajo que se reflejara en exitosas ventas y la satisfacción de los clientes; en suma, se busca un perfeccionamiento progresivo en el desempeño de las actividades y tareas, también crear conciencia sobre la necesidad de agilizar y facilitar el funcionamiento del área mencionada.

Por todo lo anterior, el interés en poner empeño en la realización de este proyecto es de mucha gratitud, por lo que el trabajar y ofrecer los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, contribuirá a que la empresa Hyundai Millenium, tenga un mejor ambiente de trabajo, mayor organización y por ende un mejor servicio al cliente, las funciones estarán descritas, así como los procedimientos y de esta forma será más fácil identificar mejoras a los mismos en ambas partes.

La finalidad de la propuesta de la implementación de un manual de procedimientos es que permita plasmar la información clara, sencilla y concreta en el departamento de ventas y su relación con el financiamiento a través de esta herramienta se orientara y facilitara el acceso de información a los miembros involucrados de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos y las políticas para alcanzar con éxito el mejor acuerdo de financiamiento, alcanzando las metas y objetivos de la empresa, obteniendo buenos resultados para la misma.

El desarrollo de esta propuesta contribuirá al progreso de la agencia de autos Hyundai Millenium, al ofrecer una alternativa para mejorar la organización y controlar las actividades que se desarrollan dando una visión clara del manejo del financiamiento automotriz, lo cual permitirá una toma de decisiones apropiadas para cada situación.

### **1.5 Delimitación espacial y temporal de la investigación.**

Delimitar un tema de estudio significa, enfocar en términos concretos nuestra área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites, es decir, llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande de difícil solución a una realidad concreta, fácil de manejar. Desde la óptica de Sabino (2016), la delimitación habrá de efectuarse en cuanto al tiempo y el espacio, para situar nuestro problema en un contexto definido y homogéneo.

El presente estudio de investigación se llevará a cabo en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, en el estado de Chiapas; con el interés de conocer a fondo la importancia de un manual de procedimientos, se recopilará y analizará información para la asesoría de financiamiento automotriz en la agencia de autos Hyundai Millenium.

Delimitación espacial:

Está referido al área geográfica dónde se va desarrollar la investigación. Para este estudio se llevará a cabo en la agencia Hyundai Millenium, que se ubica en el siguiente domicilio: Libramiento Sur Poniente. # 3335, Colonia Mactumatza, C.P. 29057 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (ver imagen 1 y 2).

Delimitación temporal:

Hace referencia al periodo de tiempo del estudio, para esta investigación se tendrá una duración de 10 meses, comenzará el 10 de febrero 2019 al 10 de enero 2020.

Imagen 1. Ubicación Hyundai Millenium.



Fuente: Google maps (2019). Hyundai Millenium [Mapa]. Recuperado de <https://www.hyundaichiapas.mx/horarios-y-direcciones-es-mx.htm>

Imagen 2. Hyundai Millenium (Fachada).



Fuente: Google maps (2015). Hyundai Millenium [Fotografía]. Recuperado de <https://www.google.com/maps/hyundaimillenium>

## **CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

### **2.1 Generalidades de los manuales de procedimientos.**

A continuación, en el siguiente capítulo se abordará los antecedentes históricos, la definición de un manual de procedimientos, la clasificación, características principales de su contenido, sus objetivos, ventajas, desventajas y la importancia de implementar los manuales de procedimientos dentro de la organización.

#### **2.1.1 Antecedentes históricos.**

Los manuales administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales.

Los manuales de procedimientos constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida; cuando la Administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás y qué, además se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto.

En épocas de vida más sencilla, era importante la buena Administración, hoy en día es fundamental. Ni aún para los países avanzados con una larga historia de proceso administrativo, ha sido fácil el desempeño, ni puede considerarse nunca terminado. El

transcurso del tiempo es testigo de que el uso de manuales presenta ventajas, dado que son fuente permanente de información sobre las prácticas generales de las empresas, logran un compendio total de las funciones y procedimientos que desarrolla una organización.

### **2.1.2 Definición de Manual Administrativo.**

Los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

Un manual administrativo es una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y control de la información. Deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa. A continuación, se dan algunas definiciones de algunos autores sobre lo que es un manual administrativo:

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa (Münch, 2019).

Franklin (2012), lo considera como un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y

sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Por otra parte, Rodríguez (2014), define un manual administrativo como un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida la estructura organizacional de la empresa.

Al respecto, Kellog (2009), menciona que "el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo" (p. 153).

Stephen y George (2017) afirman que "es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa" (p. 112).

Un manual administrativo es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo, según plantea Martínez (2015).

Duhalt (2014), lo define como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Analizados los conceptos anteriores, se puede concluir que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias.

Toda empresa tiene la necesidad imperiosa de contar con manuales administrativos debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de la tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional (Franklin, 2012).

Por ello, es indispensable este tipo de instrumentos ya que apoyan a las empresas en sus actividades, de tal manera que se hace necesario contar con estas herramientas en cualquier organismo social.

Como bien se dice, toda actividad conlleva un proceso, es pues necesario dar a conocer los pasos a seguir en la elaboración de un manual administrativo.

Rodríguez (2017), afirma que no existe un modelo establecido para elaborarlos, sin embargo, propone un proceso que se utiliza frecuentemente en la práctica, el cual contiene pasos como: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión y actualización.

Según Reyes (2014), un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender, significa un folleto, libro, carpeta etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistémica, una serie de elementos administrativos para un fin concreto, orientan y uniforman la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Manual, según Múnera (2002), es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Diamond (2010) de los manuales es la siguiente; son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos.

Para el logro de los objetivos de una entidad se debe contar con manuales ya que estos constituyen una herramienta que posee la empresa para facilitar el desarrollo de sus funciones tanto administrativas como operativas lo que contribuye a dar cumplimiento al cuerpo legal establecido en el país, con el objetivo de lograr un buen control interno de los recursos, impidiendo que el proceso se interrumpa.

### **2.1.3 Clasificación de los Manuales Administrativos.**

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera: Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales

diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

Existen muchos tipos de manuales administrativos para comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes de la empresa, entre otros Rodríguez (2014), dentro de los cuales se encuentran:

a) De organización.

- Manual de Historia del Organismo: Tiene como propósito proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
- Manual de Organización: es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.
- Manual de Políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basa todas las acciones.
- Manual de Procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- Manual de Adiestramiento o Instructivo: Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.
- Manuales Técnicos: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

b) Por la función específica.

- Manual de Producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor pronta solución.
- Manual de Compras: El proceso de compras debe estar por escrito, consiste definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar sus actividades.
- Manual de Ventas: Es un documento interno de la organización destinado a orientar al equipo comercial mediante una serie de directrices acompañadas de información básica para el desempeño eficiente de la tarea de ventas.
- Manual de Finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de Contabilidad: Trata de acercar de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal

interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas de la persona, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

- Manual de Crédito y Cobranzas: Norma las políticas, los procedimientos técnicos de operaciones legales, requisitos, garantías, mecanismos y niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos.
- Manual de Personal: Abarca consideraciones para ayudar comunicar las actividades y políticas de la dirección en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal contendrán aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamiento para manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

De acuerdo con Münch (2019), los manuales de acuerdo con su contenido se pueden clasificar de la siguiente manera:

- De políticas.
- Departamentales.
- De bienvenida.
- De organización.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple.
- De técnicas.
- De puesto.

Todos los manuales administrativos implican un proceso para su elaboración, sin embargo, también es necesario conocer cómo está conformado el manual administrativo a elaborar, ya que cada uno de ellos, difieren en su composición. Los manuales de procedimientos pueden ser de los siguientes tipos:

- Manual general de procedimientos: Menciona los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de generar una línea de acción uniforme.
- Manual específico de procedimientos: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.
- Manual de contenido múltiple: Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede interrelacionar dichos conceptos, debiéndose separar en secciones.
- Manual de producción: Abarca la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos para lograr su mejor y pronta solución.
- Manual de compras: Define el alcance de las compras y los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- Manual de personal abarca el General de Personal: Contiene una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal, menciona aspectos como el reclutamiento y selección de personal. Y el Manual específico de reclutamiento y selección se

refiere a una parte de un área específica (el personal) y contiene toda la información respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

- Manual específico de auditoría interna: Agrupa los lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, (auditoría interna en forma particular).

Como se analizó anteriormente, según Jáuregui (2013) siempre existe un tipo de manual según las necesidades de la empresa, ya sea de manera general o específico, sin embargo, es muy importante contar con ellos, porque nos permiten instruir y proporcionar información referente a la organización a nuestros empleados de nuevo ingreso en la realización de sus actividades, así como el evitar la ineficiencia de los mismos.

Los más utilizados son los manuales de organización y los manuales de procedimientos que constituyen el punto de referencia para elaborar los demás tipos de manuales, en ellos se describen los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura.

#### **2.1.4 Definición de Manual de Procedimientos.**

Al igual que en los manuales de organización, no existe un patrón ni una forma única para la elaboración de un manual de procedimientos, así como tampoco existe uniformidad en su contenido, ya que estos se diseñan considerando las necesidades y formas de trabajo específicas de las instituciones (Ríos, 2010).

Para efectos de este trabajo, se retoma el manual de procedimientos para su desarrollo, el cual es considerado por Franklin (2012), como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. En este tipo de manual, se describen, además de los procesos que realiza una empresa, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos especificando su responsabilidad y participación.

Por otro lado, Álvarez (2002), argumenta que un manual de procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.

Una vez analizados los conceptos aportados por distintos autores, se concluye que, un manual de procedimientos es un documento que contiene de forma secuencial la descripción de las actividades que deben realizarse de acuerdo a las funciones diarias del personal asignado dentro de un área de trabajo determinada.

Los manuales de procedimientos pueden elaborarse para funciones generales de toda la organización, o bien para funciones específicas operacionales, ya que deberá contener la información precisa para llevar a cabo las actividades administrativas que se realizan para cumplir con los requerimientos de la organización.

El manual de procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los que se canalizan las actividades operativas de la empresa, como la declaración de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma. Como manual de procedimientos Terry (2011) afirma que es

una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Otro concepto de manual de procedimientos según Graham (2011) es que: los manuales presentan sistemas y técnicas específicas, que señalan el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a un actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da Susan Diamond (2010) en su libro "Como preparar manuales administrativos".

En resumen, se puede decir que manual de procedimientos es la herramienta que define tareas y responsabilidades, detallando procesos, funciones específicas y lógicas a seguir por el usuario para lograr la eficiencia en el control, los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. De acuerdo con Quiroga (2012), se le conoce también con el nombre de manuales de

operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Partiendo de las definiciones anteriores se asume como manual de procedimiento al conjunto de procedimientos o acciones a seguir en una entidad, permitiendo un mejor funcionamiento de esta y un eficiente control interno. El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para realización de las funciones de una o varias entidades.

### **2.1.5 Objetivos de los Manuales de Procedimientos.**

El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el por qué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben aplicar en la práctica.

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.

- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades, entre otros.

Por otro lado, según Franklin (2012), los manuales de procedimiento tienen como objetivos los siguientes puntos:

- a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- c) Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- d) Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo.
- e) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones y constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Por otro lado, según Reyes (2010) los manuales de procedimiento tienen como objetivo principal determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las

actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo. Otro de los objetivos es definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en su caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.

En resumen, los manuales de procedimiento permiten alcanzar los siguientes objetivos:

Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si esta correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad.

Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento la eficiencia o modificar las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.

Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (Valuación de Desempeño (Presupuesto de Sueldos) y facilitar las Auditorías Operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.

Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para

ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal). Poder evaluar el valor (salario) de las actividades realizadas (no por nombre del puesto) en el mercado abierto y mantener dentro de parámetros competitivos a la Empresa (estabilidad laboral del personal y posicionamiento laboral de la Empresa).

### **2.1.6 Características principales.**

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional (Herrera, 2007).

Según Reyes (2010) dentro de las características que poseen los manuales de procedimientos son las siguientes:

- Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización.
- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación.
- deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
- Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.

- Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos.
- Los manuales de procedimientos se complementan con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.
- Este tipo de manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización.
- Utiliza una secuencia lógica de cada una de sus actividades.
- Unifica y controla cada una de las rutinas de trabajo para evitar su alteración arbitraria.

El manual de procedimientos presenta sistemas técnicos específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, es un procedimiento por escrito.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica. También puede referirse en:

- a) A tareas y trabajos individuales, por ejemplo, como operar una máquina de contabilidad.
- b) A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.

A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras, etc.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Los objetivos del manual de procedimientos se dirigen hacia la mejora en todo sentido de la parte correspondiente al quehacer institucional, ya que pretenden ser un elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo, que facilite la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas.

Un manual de procedimientos, debe precisar las actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, ayuda así a la ejecución correcta de las labores del personal y propicia la uniformidad en el trabajo, evitándose la duplicidad y omisión de funciones.

El manual debe servir de medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las unidades administrativas, permitir el desarrollo de las actividades de manera sistemática y ordenada. El manual de procedimientos proporciona información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa, reduce el tiempo de las actividades u operaciones y permitir la retroalimentación al proceso.

### **2.1.7 Tipo de Manuales de Procedimientos.**

Existen dos tipos de manual de procedimiento los cuales son: manual de Procedimiento Administrativos y el contable. “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su. responsabilidad y participación”. (Palma, 2010)

Rodríguez (2017) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos. La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado hace, es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad”. Además, los tipifica como: “procedimiento general y procedimiento específico”.

La clasificación depende mucho del procedimiento que se quiera documentar, no es lo mismo elaborar un manual de procedimientos para el área de compras de una empresa de servicio a elaborar el manual de procedimientos para el área de ensamble de un componente específico de una fábrica.

Según Martínez (2015), se pueden encontrar varios tipos de manuales de procedimientos:

- Manual de Procedimientos de una institución u organismo: Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.
- Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento: De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.
- Manual de Procedimientos de un proceso: Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.
- Manual para procedimiento único: Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

Depende mucho quien elabora el documento, aunque la esencia sigue siendo la misma, la clasificación queda a criterio de quien elabora los manuales. Lo importante es que esté bien elaborado y justificado en base a la actividad.

### **2.1.8 Contenido de un Manual de Procedimientos.**

Un manual de procedimientos es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área o a la totalidad de una dependencia. Sirve de guía (de cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientarlo en caso de que sea de nuevo ingreso. Su implementación aumenta la certeza de que el personal utiliza los sistemas y

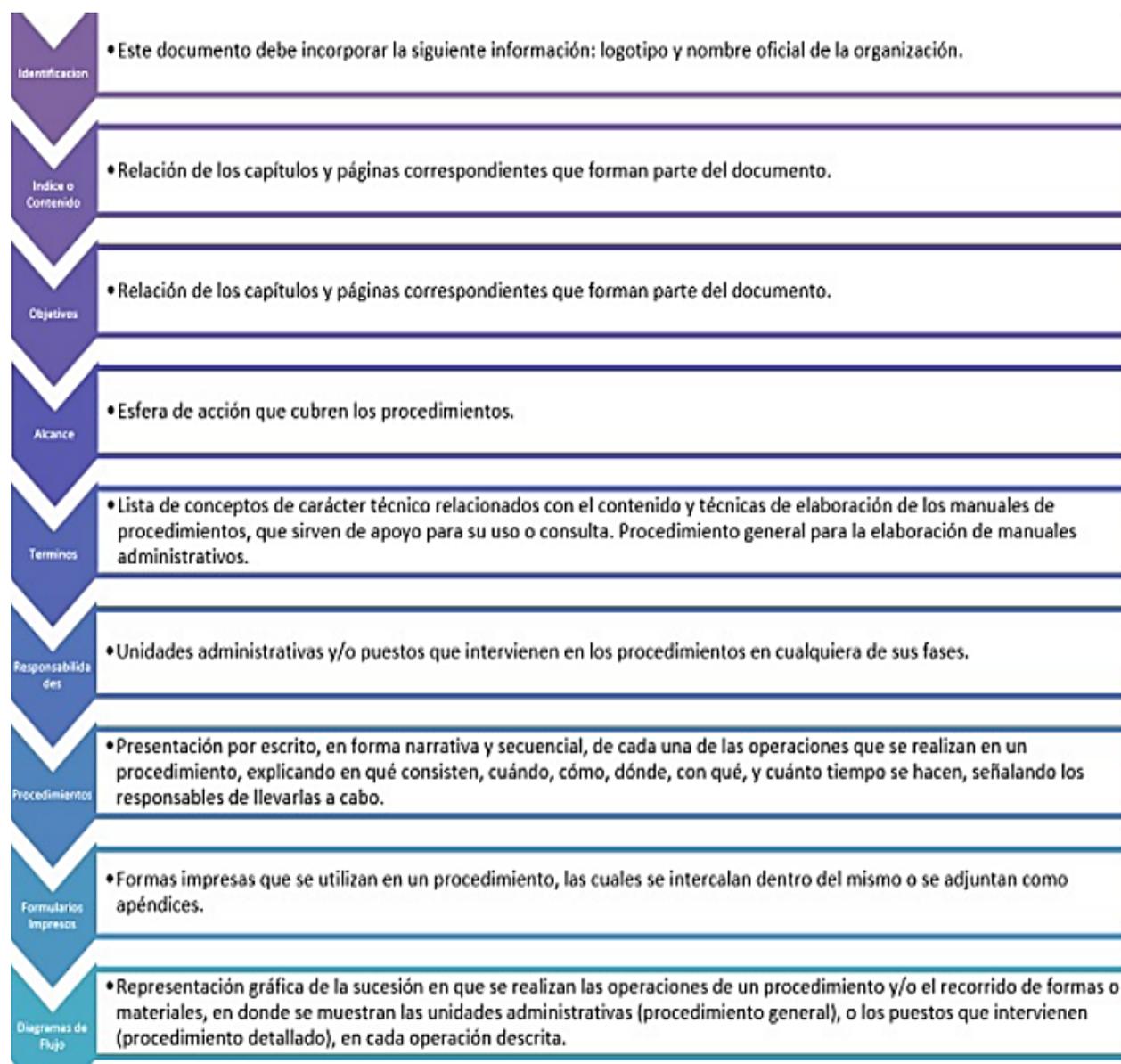
procedimientos prescritos al realizar su trabajo. Los lineamientos que deben contener los manuales de procedimientos son:

- Carátula del manual.
- Contenido del manual.
- Documentación de aprobación técnica y registro del manual.
- Documento de actualización.
- Introducción del manual.
- Objetivo del manual.
- Portada.
- Índice del procedimiento.
- Objetivo del procedimiento.
- Normas de operación.
- Descripción narrativa del procedimiento.
- Diagramas de flujo.
- Anexos (Formatos o instructivos de llenado).
- Glosario.
- Participantes en la elaboración del manual.
- Directorio.

Los manuales de procedimientos de acuerdo con Duhalt (2014), son documentos que se elaboran según las necesidades de la entidad, proceso o subsistema, por lo que no tienen que ser exactamente iguales los manuales confeccionados por distintas entidades, ni siquiera cuando estas sean similares, no obstante casi todos los manuales

coinciden en la estructura; parten de una introducción, definen los objetivos de los procedimientos, las políticas y normas de procedimiento, los responsables de su utilización, diagrama de flujo y la descripción narrativa de los procedimientos entre otros detalles (ver imagen 3).

*Imagen 3. Contenido del Manual de Procedimientos.*



Fuente: Fundación Wikimedia (2016). Contenido de Manual Procedimiento. [Figura]. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Para Herrera (2007) la elaboración de un manual es necesario hacer una recopilación de información, a lo que se puede llamar delimitación del universo de estudio, definir y delimitar el trabajo para estar en posibilidad de actuar en él, para lo cual hay que realizar un estudio preliminar como paso indispensable para conocer, de forma general las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar.

Con la necesidad de un manual se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Si el diseño del manual de procedimientos se realiza sobre la base de los objetivos propuestos y los requerimientos específicos, el personal que los utiliza debe realizar el trabajo sin dificultades, en el momento debido y preciso. Entonces se puede decir que si existe un manual correctamente elaborado y se utiliza debidamente se estaría en presencia de un eficiente control interno.

El contenido del manual de procedimientos de acuerdo con Gómez (2001) es el siguiente:

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
  - 4.1. Objetivos del procedimiento.
  - 4.2. Normas aplicables al procedimiento.

- 4.3. Requisitos, documentos y archive.
- 4.4. Descripción de la operación y sus participantes.
- 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento.
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

Como se puede apreciar entre el contenido a exponer en el procedimiento se encuentran las medidas de seguridad y autocontrol aplicables a mismo por lo que en el epígrafe siguiente se definen los principios de control interno inherentes a las operaciones de pago.

### **2.1.9 Ventajas del Manual de Procedimientos.**

El manual de procedimientos ayuda en gran medida, a llevar un control estricto de las actividades y procedimientos que se realizan en las distintas áreas de la empresa; muestra de manera sistemática los pasos a seguir en las funciones diarias del personal.

Como menciona Terry (2013), muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales. ¿Y qué ventajas nos proporciona a nosotros como empresa contar con ellos? Las mencionaremos a continuación:

- Logran y mantienen un plan de organización.

- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles en la empresa.
- Facilitan el estudio de los problemas de organización.
- Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones en la organización.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evitan conflictos jurisdiccionales y de funciones.
- Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Concluyendo con el autor anterior y lo que se ha observado en el caso a estudiar, las ventajas de contar con un manual de procedimientos son las siguientes:

- Cualquiera en el departamento, puede llevar a cabo la tarea, sin importar su antigüedad de puesto tendrá la misma capacidad de realizar la función.
- Todo el mundo realizará de la misma forma las tareas, es decir, con los procedimientos establecidos, sin experimentar errores o dudas al hacerlo.
- Se ahorrarán tiempos u esfuerzo. Ya no se desperdiciará tiempo al tener dudas o consultar con sus compañeros o su superior, ya estará sistematizado los procesos.
- Permite que la tarea siempre pueda mejorarse.
- Como el procedimiento está escrito cuando se mejore se incorporará, de esta forma no se corre el riesgo de que algo que se introdujo y funciono bien, se olvide para la siguiente ocasión.
- Permite la delegación inmediata, porque todos son capaces de realizar las tareas de cada proceso.

Cada entidad debe poseer manuales de procedimientos que tengan definidas las funciones para garantizar la organización y autocontrol de las diferentes actividades y para la confección de estos es necesario tener en cuenta las regulaciones vigentes.

#### **2.1.10 Desventajas del Manual de Procedimientos.**

Así como existen ventajas del uso de los manuales de procedimientos dentro de la empresa, también se identifican ciertas desventajas, que a continuación se enlistan:

- Los manuales de procedimientos no son en la práctica utilizados por el personal para el aprendizaje y guía de las tareas que deben realizar.

- Tienen a desactualizarse rápidamente, lo que elimina de hecho todas sus ventajas potenciales.
- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiados pierden su utilidad; pero si abundan en detalles puede volverse complicados.

En una empresa en donde la aplicación de los manuales sea incorrecta o nula, se presentarán uno o varios de los siguientes problemas:

- a) Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores.
- b) No habrá normas establecidas: lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.
- c) No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla.

- d) No hay un procedimiento establecido: Al no existir un procedimiento preestablecido, habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

En resumen, poseer manuales brindan ventajas, pero a su vez también tiene limitaciones, ya que constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar; exigen una permanente actualización para no perder su vigencia y convertirse en inutilizable; su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y por tanto la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

Al respecto es importante aclarar que ambas críticas están directamente relacionadas con la forma de redacción e implementación de los manuales de procedimientos administrativos y no son problemas propios de los manuales.

### **2.1.11 La importancia de la aplicación de los Manuales de Procedimientos en las empresas.**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales de procedimientos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las que se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Es importante que las empresas cuenten con manuales de procedimientos, ya que ayudan a informar y orientar la conducta de los integrantes de tu empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguir para cumplir con los objetivos trazados.

Los manuales incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la organización de la empresa.

Los manuales de procedimientos representan una guía práctica muy útil para lograr una eficiente administración ya que sirve como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa. Es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de las tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución (Quiroga, 2012).

De acuerdo con Ruseñas (2007), el manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y que autorización requieren.

Dichos manuales tienen una gran importancia, porque son instrumentos útiles en la capacitación del personal, aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo y, por lo tanto, evitan conflictos entre los diversos puestos que existen en la empresa, ya que todas las responsabilidades y objetivos a seguir se

encuentran determinados por escrito, haciendo más eficiente al personal dentro de la organización.

Estos representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla. Para poder ejecutar sus actividades de manera efectiva necesitan poner en práctica ciertas técnicas y métodos que conllevan a desarrollar coordinadamente las operaciones. Dentro de estas técnicas se encuentran los procedimientos como medios de trabajos que facilitan la efectividad de las operaciones diarias (Ríos, 2010).

En efecto, un manual de procedimiento ayuda a orientar las actividades de la empresa, para que exista orden y secuencia lógica en el proceder de los miembros de la organización, de manera que se puedan realizar las actividades de manera técnica y eficiente (imagen 4).

*Imagen 4. Procedimientos.*



Fuente: (2018) [Figura]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-manuales-administrativos-marcelo-duarte>

## **2.2 Generalidades del financiamiento automotriz en México.**

A continuación, se abordará los antecedentes históricos y la definición de la asesoría del financiamiento automotriz, sus objetivos y características principales para su gestión, los formatos necesarios, funciones, las ventajas y desventajas de que conllevan su adquisición.

### **2.2.1 Antecedentes históricos del Sistema de Créditos en México.**

El trueque fue la forma de pago en la época prehispánica, así sobrevivían mercaderes y artesanos, además de que existía el pago en trabajo agrícola, esencial para la economía.

Según Soto (2015) hasta el periodo colonial cuando apareció el peso como moneda de cambio, lo que también dio origen a las primeras instituciones de crédito prendario como el Monte de Piedad de Animas, lo que hoy conocemos como Nacional Monte de Piedad. En 1782 se creó el Banco Nacional de San Carlos que estaba destinado a fomentar el comercio en general y de la metrópoli. Mientras que en 1784 se creó el Banco de Avío de Minas, que es el antecedente del Banco de México independiente, éste se dedicaba principalmente al crédito de avío.

Ya en un periodo como un país independiente, en 1830 se creó un sistema monetario y bancario más adecuado, con la finalidad de solucionar una crisis económica por la que pasó el país.

En el gobierno de Maximiliano se creó el Banco de Londres, que fue la primera banca comercial en México, de origen, de su capital era inglés, las operaciones que se realizaban eran depósitos, créditos, emisión de billetes y servicios para el comercio exterior. Durante la época histórica del porfiriato se incrementó el número de bancos comerciales como el Banco Nacional Mexicano de capital francés.

Al generarse un descontrol con la creación de bancos, se decidió promulgar el Código de Comercio, con lo cual se retiró la facultad para emitir billetes. Así nació el Banco Nacional Mexicano, el único que tenía la facultad de emitir billetes, lo cual se convirtió en un derecho del banco central.

En 1897 se crea la Ley General de Instituciones de Crédito, la cual busca reorganizar el sistema bancario, limita la emisión de billetes y establece reglas para la apertura de sucursales de amplitud nacional. Además, se creó una clasificación de instituciones de crédito que serían los bancos de emisión, es decir, los comerciales: bancos hipotecarios, que ofrecían créditos a largo plazo y banco refaccionarios que otorgaban créditos a largo plazo para agricultura, industria y manufacturas.

Hoy en día tenemos un sistema financiero regulado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que pertenece a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y se ha hecho una reforma al sistema financiero que busca que se preste más a menores precios. Lo anterior apenas sucedió en 2014, por lo que sus efectos reales sobre la disminución de tasas todavía no se ven, será en el largo plazo (Soto, 2015).

## 2.2.2 Entidades que regulan el Sistema Financiero de México.

Para que el sistema financiero mexicano se desarrolle sanamente, se requiere de intermediarios solventes, de mercados eficientes y de un marco legal que establezca claramente los derechos y obligaciones de todas las partes involucradas. Las instituciones que establecen normas, leyes y lineamientos que se deben cumplir en el sistema financiero son:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Es una dependencia gubernamental centralizada, integrante del Poder Ejecutivo Federal, cuyo titular es designado por el presidente de la República. Tiene la función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del país (imagen 5). Entre sus funciones principales encontramos:

- Planificación, organización y supervisión del Plan Nacional de Desarrollo.
- Elaborar presupuestos teniendo en cuenta los ingresos y gastos públicos de la Administración Pública Federal.
- Gestionar la deuda pública de México.
- Ejercer las funciones señaladas por ley en los campos relativos a los seguros y las fianzas.
- Establecer, en cantidad y forma, los estímulos fiscales a aplicar.
- Dirigir, controlar y ejecutar todas las cuestiones relacionadas con los tributos.
- Administrar la política inmobiliaria del Estado.

La **Secretaría de Hacienda y Crédito Público** es el organismo principal de control y regulación del Sistema Financiero Mexicano. Este control y regulación lo hace a través

de otros organismos dependientes a los que se delegan asuntos específicos. Cada uno de estos organismos se encuentran especializados en diversas áreas de las finanzas y la economía del país. Entre los **organismos dependientes de la SHCP** se encuentran:

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)
- Servicio de Administración Tributaria (SAT)
- Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND)
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras)
- Banco Nacional de Ahorros y Servicios Financieros (Bansefi)
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar)
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef)
- Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE)
- Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)
- Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía de Créditos Agropecuarios (FEGA México).
- Agroasemex S.A. (Agroasemex)

Imagen 5. SHCP.



Fuente: (2020). SHCP [Figura]. Recuperado de <https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/1845552-quien-regula-sistema-financiero-mexico>

- Banco de México

Es el Banco Central en México, la institución más importante del sistema financiero mexicano, tiene como actividad principal la regulación y el control de la política monetaria crediticia y cambiaria del país. Asimismo, es el representante del país en las negociaciones de deuda externa y frente al Fondo Monetario Internacional (imagen 6).

El Banco de México, también llamado Banxico, es el ente regulador y de contralor de todos los bancos que tienen sede en el país. Entre sus funciones encontramos las siguientes:

- Constituir depósitos en instituciones de crédito o depositarias de valores, del país o del extranjero
- Adquirir valores emitidos por organismos financieros internacionales o personas morales domiciliadas en el exterior, denominados en moneda extranjera, pagaderos fuera del territorio nacional
- Emitir bonos de regulación monetaria.
- Recibir depósitos bancarios de dinero del Gobierno Federal, de entidades financieras del país y del exterior, de fideicomisos públicos de fomento económico, de instituciones para el depósito de valores, así como de entidades de la administración pública federal cuando las leyes así lo dispongan.
- Efectuar operaciones con divisas, oro y plata, incluyendo reportos.
- Actuar como fiduciario cuando por ley se le asigne esa encomienda.
- Realizar el canje a la vista de los billetes y monedas metálicas que ponga en circulación, por otros de la misma o distinta denominación.

*Imagen 6. Banco de México.*



Fuente: (2020). Banco de México [Fotografía]. Recuperado de <https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/1845552-quien-regula-sistema-financiero-mexico>

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público (imagen 7).

Entre sus funciones, está la de control y regulación de las siguientes entidades:

- Sociedades controladoras de grupos financieros
- Instituciones de crédito
- Casa de bolsa
- Especialistas bursátiles
- Bolsa de valores
- Sociedades de inversión
- Sociedades operadoras de sociedades de inversión
- Sociedades distribuidoras de acciones de sociedades de inversión
- Almacenes generales de depósito
- Uniones de crédito
- Arrendadoras financieras
- Empresas de factoraje financiera
- Sociedades de ahorro y préstamos
- Casas de cambio

- Sociedades financieras de objeto limitado (Sofol)
- Instituciones para el depósito de valores
- Contrapartes centrales
- Instituciones calificadoras de valores
- Sociedades de información crediticia
- Personas que operen con el carácter de entidad de ahorro y crédito popular
- Instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras
- Organismos de integración

Imagen 7. CNBV.



Fuente: (2020). CNBV [Figura]. Recuperado de <https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/1845552-quien-regula-sistema-financiero-mexico>

- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuyas funciones son: la inspección y vigilancia de las instituciones y de las sociedades mutualistas de seguros, así como de las demás personas y empresas que determina la ley sobre la materia (imagen 8).

Imagen 8. CNSF.



Fuente: (2020). CNSF [Figura]. Recuperado de <https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/1845552-quien-regula-sistema-financiero-mexico>

Esta entidad es la encargada de supervisar que la operación de los sectores asegurador y afianzador se apegue al marco normativo, preservando la solvencia y estabilidad financiera de las instituciones de Seguros y Fianzas, para garantizar los intereses del público usuario, así como promover el sano desarrollo de estos sectores con el propósito de extender la cobertura de sus servicios a la mayor parte posible de la población.

- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)

Imagen 9. CONSAR.



Fuente: (2020). Consar [Figura]. Recuperado de <https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/1845552-quien-regula-sistema-financiero-mexico>

Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas con competencia funcional propia en los términos de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro. Tiene como compromiso regular y supervisar la operación adecuada de los participantes del nuevo sistema de pensiones. Su misión es la de proteger el interés de los trabajadores, asegurando una administración eficiente y transparente de su ahorro, que favorezca un retiro digno y coadyuve al desarrollo económico del país.

La CONSAR se encarga de controlar y regular el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), que está constituido por las cuentas individuales a nombre de los trabajadores que administran las AFORE. Otras entidades como el IMSS, el ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSSTE, RENAPO, SAT y CONDUSEF son completamente independientes, aunque

tienen que ver con algunos asuntos relacionados con el SAR, y no son reguladas por la CONSAR.

- Comisión Nacional para Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

Es un Organismo Público Descentralizado, cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las Instituciones Financieras que operen dentro del territorio nacional, así como también crear y fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

*Imagen 10. Condusef.*



Fuente: (2020). Condusef [Figura].

Recuperado de

<https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/1845552-quien-regula-sistema-financiero-mexico>

La CONDUSEF ofrece los siguientes servicios a la ciudadanía:

- Resolver las reclamaciones que formulen los Usuarios.
- Llevar a cabo el procedimiento conciliatorio, ya sea en forma individual o colectiva, con las Instituciones Financieras.
- Actuar como árbitro en amigable composición o en estricto derecho.
- Proporcionar servicio de orientación jurídica y asesoría legal a los Usuarios, en las controversias entre éstos y las Instituciones Financieras que se entablen ante los

tribunales, dependiendo de los resultados de un estudio socioeconómico que se practique al usuario.

- Proporcionar a los Usuarios elementos que procuren una relación más segura y equitativa entre éstos y las Instituciones Financieras.
- Coadyuvar con otras autoridades en materia financiera para fomentar una mejor relación entre Instituciones Financieras y los Usuarios.
- Emitir recomendaciones a las autoridades federales y locales, así como a las Instituciones Financieras, que permitan alcanzar el cumplimiento del objeto de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y de la CONDUSEF.
  - Institución para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

*Imagen 11. IPAB.*



Fuente: (2020). IPAB [Figura].

Recuperado de

<https://www.rankia.mx/blog/mejores-certificados-deposito/1845552-quien-regula-sistema-financiero-mexico>

Su objetivo es proteger los depósitos del pequeño ahorrador y, con ello, contribuir a preservar la estabilidad del sistema financiero y el buen funcionamiento de los sistemas de pagos. Se encarga de administrar el Seguro de Depósitos Bancarios en beneficio y protección de los ahorradores (imagen 11).

Entre sus servicios se encuentra el de ofrecer el Seguro de Depósitos Bancarios, que tiene como características fundamentales garantizar hasta por 400 mil dólares; es decir aproximadamente dos millones cuatrocientos mil pesos, los depósitos

bancarios de las personas físicas o morales, de forma automática y gratuita para los ahorradores, sin necesidad de que realicen trámite alguno para el reembolso de su dinero.

El Seguro de Depósitos que administra el IPAB protege, entre otros, los siguientes productos de ahorro:

- depósitos a la vista, como cuentas de cheques; depósitos en cuentas de ahorro
- depósitos a plazo o retirables con previo aviso, como los certificados de depósito
- depósitos retirables en días preestablecidos
- depósitos en cuenta corriente asociados a tarjetas de débito.

Imagen 12. Autoridades financieras de México.



Fuente: (2019) Innovación contable. Recuperado de <https://www.soyconta.com/cual-es-el-papel-del-sistema-financiero-mexicano-y-quien-lo-conforma-parte-2/>

### **2.2.3 Definición de qué es un Financiamiento Automotriz.**

Un crédito automotriz es el financiamiento que otorga un banco, una agencia de autos o una sociedad anónima especializada (sofoles), para la compra de un auto. Adquirirlo implica pagar el automóvil gradualmente con un interés anual determinado dependiendo del modelo, año, versión y la institución con la que se tramita el crédito.

Para acceder a este crédito se debe pagar un enganche, el cual es en promedio de 20% del total del valor del vehículo (dicho porcentaje mínimo varía de institución a institución e, incluso, dependiendo de la automotriz). El resto se liquida en pagos mensuales, los cuales se determinan por el monto del enganche que se haya pagado, el plazo que se elija (puede ir desde seis hasta 60 meses) y los seguros que se necesitará (de auto o de vida). Un último requisito es comprobar su ingreso mínimo mensual, con el cual la institución financiera verifica que pu□ hacer frente a sus pagos mes con mes.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (2018) informó que para que un banco pueda otorgar un crédito, por lo regular evalúa el tipo de cliente que es (puede ser persona física con actividad empresarial, así como persona moral), dependiendo de ello, la institución otorga un tipo de producto; la antigüedad residencial es un plazo que solicita el organismo para evitar un posible fraude (Condusef, 2018).

También solicita antigüedad laboral (de uno a dos años como mínimo), ya que el banco corrobora que pueda hacerse responsable de un crédito a largo plazo; la edad también es importante, usualmente se solicita que tenga entre 21 y 65 años, ya que es el rango promedio en el cual una persona se encuentra laboralmente activa.

La Procuraduría Federal del Consumidor destacó que, en este tipo de crédito, además de solicitar los documentos ya mencionados, frecuentemente piden llenar una solicitud; el personal de la institución realiza una investigación sobre la situación financiera e informan si se otorga o no (Profeco, 2017).

#### **2.2.4 ¿Cuál es el objetivo del Financiamiento Automotriz?**

Según la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) la compra de un vehículo nuevo es, después de la vivienda, la segunda inversión de la mayoría de las familias (Profeco, 2017).

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) los créditos automotrices te permiten la adquisición de automóviles, a través de una cantidad de dinero que entregan las instituciones financieras a sus clientes.

El área de Financiamiento automotriz está estructurada y desarrollada para gestionar la venta de pólizas de seguro de vehículos para el segmento de empresas dedicadas al crédito y arrendamiento automotriz (Condusef, 2018).

Asimismo, son el enlace operativo entre los administradores de los programas de seguros, las aseguradoras, el canal de distribución y el cliente final.

Su objetivo es ofrecer productos de seguros que impulsen la venta de vehículos a través del financiamiento de sus clientes, así como elaborar productos posteriores al proceso de financiamiento y pólizas de contado.

### 2.2.4.1 Principales características.

Para llevar a cabo el financiamiento automotriz y saber cuál asesorar como agentes de ventas y saber cuál es la más conveniente para la decisión de los clientes, se toma en cuenta los siguientes aspectos y/o características que menciona la Condusef (2018):

- Por lo general está sujeto a intereses y plazos de pagos fijos, que pueden ir desde los 6 hasta los 60 meses.
- El enganche es de entre el 10 hasta 20% requerido u el resto de la deuda se divide en el plazo señalado.
- A través de una institución financiera otorga el crédito del automóvil de interés del cliente.
- Contiene el nombre, versión y año del automóvil para evitar confusiones del enganche y las mensualidades del automóvil.
- Da a conocer el monto límite del costo del vehículo que la institución financiera cubrirá.
- Señala el monto mínimo del crédito, es decir, es la cantidad mínima de dinero que se otorgará a la institución financiera, de acuerdo al auto seleccionado.
- Se establece un plazo de tiempo que estará pagando el cliente en el crédito.
- Se cobra una tasa de interés durante el plazo del crédito.
- Pago de enganche, es la primera aportación que se proporciona al momento de la adquisición del vehículo. Es muy importante conocer este monto para saber con cuánto efectivo debe contar el cliente en caso de que no se encuentre financiado.

- Se cobran comisiones, dependiendo el tipo de gasto que se cobrarán, así se puede estimar cuánto pagará el cliente en caso de que aplique alguno.
- Costos extras: Existen costos por contratación al momento de adquirir un crédito automotriz, como un porcentaje sobre el monto financiado; es importante que verifiques el monto de este costo antes de contratarlo para que no te salgas de tu presupuesto.
- El CAT (Costo Anual Total), es un indicador del costo total de financiamiento, con el cual es posible comparar el costo financiero entre créditos, siempre y cuando el plazo, la periodicidad y el tipo de producto sean iguales, con el fin de informar al público y promover la competencia. Este indicador, incorpora todos los elementos que determinan el costo de un crédito, como son la tasa de interés, las comisiones, primas de seguros que el cliente deba pagar de conformidad a su contrato de crédito, además de otros elementos como la garantía exigida y la periodicidad o frecuencia de pago.
- El CAT se expresa como porcentaje anual y se debe informar en todo tipo de crédito, en nuestro caso es un crédito automotriz y este costo varía dependiendo de la institución financiera con la que se adquiera el crédito.

La mayoría de los créditos ofrecidos tienen como restricción poder contar con un aval o garantía a cambio del crédito para así evitar pérdidas o un posible fraude. Usualmente estos créditos contienen algún producto ligado como los seguros de vida, seguros de viajero o seguros en caso de robo, lo que finalmente eleva los costos del crédito, pero te protege de posibles eventualidades. Se recomienda buscar el producto

financiero que más se acople a la capacidad de pago del cliente, ingreso mensual y edad. Asimismo, revisar todas las comisiones, restricciones, tasas y beneficios que ofrezca la agencia (ver referencia la imagen 13).

Imagen 13. Crédito automotriz.

## EL ABC PARA EL CRÉDITO AUTOMOTRIZ

Si decide adquirir un crédito automotriz, no olvide los siguientes consejos:

- A** Compare y evalúe el plazo del crédito y el monto que tendrá que pagar mensualmente.
- B** Pregunte por el porcentaje de la tasa de interés moratoria en caso de que llegara a retrasarse en los pagos mensuales.
- C** Solicite copias del contrato para revisarlo antes de firmarlo y no olvide conservar una debidamente firmada por las partes.
- D** Tome en cuenta que mientras paga el vehículo, éste poco a poco pierde su valor. Expertos consideran que la mejor inversión es pagar un auto por tres años (36 meses) y conservarlo por siete.
- E** Solicite una tabla de amortización, en la que le especifiquen cuánto va a pagar mensualmente.



Fuente: Córdova (2016) El abc para el crédito automotriz. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Lo-que-debe-conocer-de-un-credito-automotriz-20160511-0083.html>.

### 2.2.5 Gestiones y formatos para adquirir el Financiamiento Automotriz.

El crédito automotriz es una de las maneras más accesibles para financiar la compra de un coche nuevo o seminuevo. Estos créditos suelen ser otorgados por instituciones financieras como bancos, sofomes, cajas de ahorro, entre otras.

Antes de confirmar la solicitud del crédito, el banco evalúa el tipo de cliente, antigüedad laboral y residencial, los ingresos mínimos mensuales y el historial de crédito.

Todos aquellos son los factores representativos según los cuales pueda elegir el mejor tipo de producto para cada cliente y minimizar el riesgo de que el contrato no sea cumplido por parte de este. Es decir, el banco tiene que asegurarse de que el cliente será capaz pagar la cuota mensual sin problemas ni complicaciones.

Las condiciones para obtenerlo suelen ser similares a las de cualquier otro préstamo, sin embargo. A continuación, se explican cuáles son las condiciones básicas que se deben de cumplir para que se otorgue un crédito automotriz, particularmente son los requisitos que solicitan los bancos y/o instituciones dedicadas al financiamiento automotriz:

- Tipo de persona: Puede ser persona física con actividad empresarial, así como persona moral. Es muy importante que consideres que, dependiendo del tipo de persona, la institución otorga un tipo de producto.
- Antigüedad Residencial: Es un plazo que solicita la institución a la persona contratante para evitar un posible fraude. Generalmente se pide como mínimo un mes de antigüedad en la residencia.
- Antigüedad Laboral:

Este requisito es importante, ya que el banco corrobora que la persona contratante pueda hacerse responsable de un crédito a largo plazo, éste varía por lo general de uno a dos años como mínimo.

- Edad: Por lo general se les solicita a los contratantes tener entre 21 y 65 años, ya que es el rango promedio en el cual una persona se encuentra laboralmente activa y puede hacer frente a la responsabilidad del crédito.
- Ingreso Mínimo Mensual: Con este monto la institución financiera verifica si la persona solicitante del crédito puede hacer frente a sus pagos mes con mes y así evitar un posible fraude o demora de pago.

Los consultores del área de financiamiento automotriz están especializados en el sector asegurador; realizan y verifican la calidad en el proceso de las siguientes soluciones:

- Seguro de automóviles: Programas especializados y confiables para la venta, renovación y administración de pólizas vinculadas a financiamientos y autofinanciamientos.
- Coberturas adicionales: Programas que amplían la oferta de empresas del sector financiero hacia sus clientes finales respecto a créditos automotrices, independientemente de que uno maneje el programa principal o no lo haga. Incluye el valor factura por dos años, responsabilidad civil en el extranjero, programas de auto sustituto, extensión de garantía, entre otros.
- Seguro de crédito vida: Programas de financiamiento automotriz diseñados para aquellos acreditados que son personas físicas. Implementa las soluciones de crédito vida que garantizan el pago de los saldos insolutos en caso de fallecimiento.

Adicional a lo anterior, propone coberturas complementarias de acuerdo a las necesidades de los clientes amparando los riesgos de invalidez, accidentes, hospitalización o desempleo.

La atención personalizada es parte de la gestión que atiende el agente de ventas al presentar soluciones específicas de los clientes para programas de autos ya sea de pago de contado o a crédito, programas para empleados, manejo de flotillas y paquetes empresariales para las agencias. Finalmente se enlistan las siguientes recomendaciones antes de contratar un crédito automotriz:

1. El cliente debe entender lo que firma en su contrato de crédito, ya que con éste asume en ese instante todas las obligaciones de pago. Si no entiende el significado de algún término legal o financiero, preguntará antes de firmar, porque es de suma importancia que no le queden dudas para llevar a cabo su compra de manera exitosa.
2. Firmar cada hoja del contrato para así evitar que las puedan cambiar, una vez firmado el contrato, el cliente tiene el derecho a exigir una copia de éste, ya que es obligación legal del acreedor en este caso el agente de ventas, entregársela.
3. Ofrecer diversas opciones de crédito que ofrece los diferentes bancos con los que trabaja la agencia de autos y también comparar los créditos que otorgan distintos bancos, para verificar cuál de ellos brinda los términos más convenientes a las necesidades del cliente. Puede hacerlo con ayuda del Catálogo Nacional de

Productos y Servicios Financieros, que está disponible en el Buró de Entidades Financieras.

4. Verificar cuidadosamente la tasa de interés que vas a ofrecer y que el cliente te va a contratar, así como las comisiones que tenga de obligación a pagar. En particular, se puede comparar el Costo Anual Total (CAT) que deben proporcionar las distintas instituciones que otorgan créditos.

Los requerimientos necesarios varían de una institución a otra, pero en general se asemejan bastante y suelen incluir los siguientes requisitos:

1. Identificación oficial: Como en el caso de cualquier otro tipo de solicitud hay que presentar un documento de identificación oficial vigente con fotografía y firma.
2. Edad mínima/máxima: Cada institución pone como requisito una edad mínima para poder solicitar un crédito. Sin embargo, hay también el límite en cuanto a la edad máxima (normalmente se indican 69 años y 11 meses), ya que esto tiene que ver con la actividad laboral y la capacidad de pago.
3. Comprobante de domicilio:

El requisito mínimo suele ser un mes de la antigüedad residencial. Es una manera de cómo la institución solicitada puede evitar el riesgo de fraude.

4. Antigüedad laboral: Normalmente se suelen pedir entre 1 y 2 años de antigüedad laboral. Es un indicador de la responsabilidad del cliente y su capacidad de pagar regularmente.
5. Comprobante de ingresos: El comprobante de ingresos sirve a la institución financiera que otorga el préstamo para asegurarse de la capacidad de pago del

solicitante. Las ofertas y los requisitos pueden variar, por ejemplo, dependiendo de tipo de persona física o moral.

### **2.2.6 Las ventajas y desventajas del Financiamiento Automotriz.**

Una de las mejores opciones de financiamiento de la compra de un auto nuevo o seminuevo sin duda es el crédito automotriz bancario. Frente a los préstamos otorgados por las entidades bancarias u otras de financiamiento, presenta varias ventajas y/o beneficios:

- Una de las ventajas más importantes de este tipo de préstamos son las tasas de interés que suelen ser más bajas que las tasas ofrecidas por las sofomes. Es recomendable buscar condiciones que ofrecen las tasas fijas ya que tales no podrán subir (aunque ni bajar) durante la validez del contrato. Para elegir esta opción la tasa fija realmente debería ser ventajosa y contratada en una situación en que se espera la subida de las tasas en los próximos años.
- El proceso de la solicitud y su confirmación es bastante fácil y suele ser rápido, sobre todo si el solicitador ya es el cliente del banco y tiene abierta allí una cuenta, lo que facilita que el banco obtenga y procesa la información necesaria sobre el cliente.
- Los créditos automotrices te permiten la adquisición de automóviles, en poco tiempo a través de una cantidad de dinero que entregan las instituciones financieras a sus clientes.

- Integra, organiza y procesa cantidades masivas de información para que las cotizaciones, emisiones de pólizas, pagos y registro de pólizas se den con la mayor precisión posible.
- El área de financiamiento automotriz tiene la infraestructura para atender a nivel nacional a empresas de cualquier tamaño que proporcionen crédito automotriz, tales como: armadoras automotrices, financieras, autofinanciamiento, arrendadoras y bancos.
- Sustituye la falta de liquidez.
- Proporciona capacidad de hacernos de un bien sin un desembolso considerable.
- Incluye en las mensualidades asuntos como el seguro.

La Condusef (2018) destaca algunas desventajas de los financiamientos:

- Se adquiere una deuda.
- La elección del seguro, a diferencia del pago de contado, no es de libre selección, lo cual puede implicar un costo adicional.
- Recibirás la factura del auto hasta que termines de pagarlo y se sustituye por una carta-factura.
- Una de las mayores desventajas es la exigencia de las condiciones que hay que cumplir, sobre todo el hecho de que los bancos normalmente consultan el buró de crédito y no otorgan préstamos a los clientes que no tienen un historial de crédito limpio.

En la actualidad es inevitablemente no caer en la tentación de renovar o adquirir un vehículo, el financiamiento automotriz es una de las alternativas para cumplir ese sueño, cabe resaltar que como todo sistema de crédito tiene sus ventajas y desventajas, las cuales ayudan a elegir la que más se adapte a las necesidades y prioridades del consumidor (Ortega, 2019).

### **2.2.7 La importancia en México del Financiamiento Automotriz.**

En México hay más de una decena de bancos en los que los clientes pueden solicitar este tipo de crédito para financiar la compra de un auto. Se estima que los préstamos automotrices otorgados por bancos representan casi un 30 % los créditos para el financiamiento de auto, mientras que más de 60 % representan los créditos por financieras y la última parte representa el autofinanciamiento. La demanda crece cada vez más debido a que el acceso a los créditos se hace más fácil de adquirir.

Sólo un dato para comprobar la importancia de analizar a la perfección el mercado. Según el simulador de crédito automotriz de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef, 2018), en una contratación de un financiamiento por 224 mil 100 pesos, con un enganche de 30% a un plazo de 48 meses, la opción con la que se termina pagando menos al plazo final es de 246 mil 235 pesos, mientras que la más alta es 301 mil 456 pesos; el monto representa un vehículo usado en circulación.

El financiamiento es una carrera contra el tiempo de la cual el consumidor debe ser consciente. Evidentemente, cuando se finaliza de pagar un vehículo, éste se habrá depreciado y entonces su valor comercial será inferior a lo pagado.

Asimismo, al terminar el plazo que se haya elegido, tendrá un activo que de otra manera quizá no hubiera logrado. Esto podría ser el paso para darlo de enganche en un nuevo crédito, pero ahora a menor plazo o de un automóvil de mayor precio.

¿Banco o de agencia automotriz? El que dé la mejor opción para el cliente, en general las condiciones son las mismas, pero las tasas o el costo anual total es diferente.

En el caso de los bancos, la ventaja es que el crédito se puede aplicar por un monto determinado no con una marca específica, como sí sucede al acceder a un financiamiento de una firma automotriz.

## **CAPITULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

### **3.1 Antecedentes de la industria automotriz en México.**

El desarrollo de la industria automotriz en México es el resultado de una serie de sucesos y transformaciones que incluyen por un lado la evolución hacia la globalización del sector en el nivel internacional, así como el alineamiento a la política industrial en el nivel nacional; aspectos que le han permitido mantener un proceso de evolución constante.

El sector automotriz en México siempre ha sido una piedra angular del desarrollo industrial del país y, por ende, desde su origen cuenta con programas específicos de desarrollo que al paso de los años han quedado enmarcados dentro de lo que se conoce como "Decretos automotrices", los cuales son emitidos por el gobierno federal y tienen por objeto la regulación de la producción y ventas; esto incluye limitaciones al número de empresas terminales, restricciones a la participación de la inversión extranjera en las empresas de autopartes y algunas prohibiciones como: la importación de vehículos, la importación de partes que eran producidas localmente y la producción de autopartes en las empresas terminales, además de las cuotas de contenido local en los automóviles (Brown, 2008).

Sin embargo, en algunas ocasiones estos decretos han mostrado no ser muy consistentes porque suelen ser el reflejo de la política industrial de cada uno de los diferentes gobiernos que los han liberado (Moreno, 2006).

Es en la década de los sesenta (siguiendo la política del modelo de sustitución de importaciones en todos los diferentes sectores del país), cuando el primer decreto automotriz es emitido, éste buscaba el fortalecimiento de la industria automotriz enfocada hacia el mercado interno. Para mediados de la década de los ochenta, el gobierno abrió la frontera principalmente para la compra de autopartes, situación que está alcanzando su punto máximo como consecuencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en el que paulatinamente a partir de 1994 se fueron reduciendo las tasas arancelarias de algunas partes componentes y de igual forma ha ido disminuyendo la exigencia de contenido nacional mínimo a los fabricantes de la industria terminal ubicados en el país hasta llegar a la total liberalización del sector en 2004, no sólo de las autopartes sino también de los vehículos terminados; con ello terminó la política de proteccionismo hacia la industria automotriz.

### **3.2 Situación actual de la industria Automotriz en México.**

El crecimiento de la industria automotriz mexicana se dio sin un orden preestablecido de desarrollo; es decir, no se supo estratificar de una forma correcta cada uno de los elementos que intervienen en la cadena productiva de la industria automotriz. Permitiendo que por doquier aparecieran fabricantes de autopartes comunes para todas las armadoras, que en la mayoría de los casos carecen de especialización dada la diversidad de productos que mantienen en el mercado y que da origen a una baja productividad, motivada entre otras cosas por las tan complicadas relaciones de intercambio entre proveedores y armadoras.

A lo anterior podemos agregar que cuando México decidió moverse hacia la apertura y globalización comercial a fines de los años ochenta, la infraestructura de esta industria no le permitió adecuarse a los requerimientos internacionales que en términos de calidad, productividad y costo se vivían y siguen vigentes en los mercados líderes en producción y ventas automotrices. Si bien es cierto que la industria terminal aparenta funcionar satisfactoriamente en el nuevo modelo mundial, y aunque el comportamiento de la producción ha sido ascendente desde la década de los noventa, no mantiene el mismo nivel de crecimiento que otras naciones emergentes, por lo que en 2004 fue desplazado hasta la posición once en cuanto a los países líderes productores de vehículos.

Esta problemática se vive de una forma más intensa en la industria de autopartes, donde cada día las compañías instaladas en México pierden mercado ante la incursión en la fabricación de vehículos de partes componentes importadas principalmente desde los países de origen de las compañías de la industria terminal con proveedores desarrollados localmente, cuyos niveles de calidad y productividad les permiten exportar partes a México a precios competitivos.

La industria Automotriz en los últimos años ha experimentado un crecimiento extraordinario y una de las principales razones a considerar es el fortalecimiento que han tenido algunas marcas en el exterior lo que ha significado que busquen nuevos mercados, en este caso México reporta la presencia de 53 marcas de automóviles, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en enero del 2019 se reportó un incremento en las ventas de vehículos ligeros después de 19 meses de caídas interanuales consecutivas.

Según datos de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) el sector automotor en el país colocó en el mercado 111 mil 212 unidades, contra las 109 mil 145 que se vendieron en igual mes del año anterior (AMDA, 2019).

Después de 19 meses de una racha negativa, las ventas del sector automotriz mostraron una cifra positiva: en enero de 2019 se vendieron 111 212 vehículos nuevos, es decir, 1.8% más comparado con ese mismo mes del 2018.

En este sentido, ocho marcas concentran un 80% de las ventas en el país, lo que significa que cuatro de cada cinco automóviles vendidos en 2019 son de las marcas Nissan, General Motors, Volkswagen, Toyota, Kia, FCA, Honda y Mazda.

*Imagen 14. Participación marca de autos en México.*



Fuente: AMDA. (2019) Vehículos más vendidos [gráfica]. Recuperado de <https://www.revistaneo.com/articulos/2019/02/11/revelan-las-marcas-que-venden-mas-autos>

Estas son las marcas que más vehículos vendieron durante el primer mes de 2019. Las tres primeras marcas concentran casi un 50% de las ventas (imagen 14).

Se observa claramente un crecimiento exponencial de la industria automotriz mexicana dado por algunos factores principales como son, por una parte, el aumento de las marcas existentes en el mercado Automotriz Mexicano.

En este sentido, de las 29 marcas que reportan sus ventas, 15 empresas tuvieron resultados negativos, 13 registraron un incremento en sus cifras y una comenzó a reportar datos a mediados de 2018, por lo que no hay comparativa.

Entre las marcas que tuvieron una disminución mayor destacan Nissan, Volkswagen, FCA y Ford, la cuales registraron decrementos de hasta un 21%.

Según datos de la AMDA (2019), las marcas que más se venden en México son las que tienen gamas económicas de automóviles de pasajeros:

1. Nissan: 21% de las ventas totales.
2. General Motors (Chevrolet, GMC, Buick y Cadillac): 18% de las ventas totales.
3. Volkswagen: 12% de las ventas totales.
4. Toyota: 8% de las ventas totales.
5. KIA: 6% de las ventas totales.
6. FCA Group (RAM, FIAT, Chrysler, Jeep, Dodge, Alfa Romeo): 6% de las ventas totales.
7. Honda: 5% de las ventas totales.
8. Mazda: 4% de las ventas totales.
9. Ford Motor: 4% de las ventas totales.
10. Hyundai: 3% de las ventas totales.

Por el contrario, las automotrices que han aumentado su participación de mercado son Kia, Mazda, Seat, Suzuki Hyundai, las cuales han mantenido un crecimiento desde 2018.

Imagen 15. Las 15 marcas más vendidas de México.

MARCA	ENERO 2019	ENERO 2018	VARIACIÓN
NISSAN	23 315	26 406	-11.7%
GENERAL MOTORS	18 222	8807	106.9%
VOLKSWAGEN	11 660	13 322	-12.5%
TOYOTA	8964	9274	-3.3%
KIA	8010	7930	1.0%
HONDA	6948	8381	-17.1%
FCA	6712	7514	-10.7%
MAZDA	5122	4728	8.3%
FORD MOTOR	5008	6408	-21.8%
HYUNDAI	3710	3805	-2.5%
SUZUKI	2386	1904	25.3%
RENAULT	2335	2318	0.7%
SEAT	2292	1858	23.4%
BMW	1653	1638	0.9%
MERCEDES-BENZ	1277	1296	-1.5%

Fuente: AMDA con datos de INEGI. (2019) [Tabla]. Recuperado de <https://www.revistaneo.com/articulos/2019/02/11/revelan-las-marcas-que-venden-mas-autos>

Conteo de las 15 marcas que más autos han vendido en lo que va de 2019 y su comparación con el primer mes de 2018 (imagen 15).

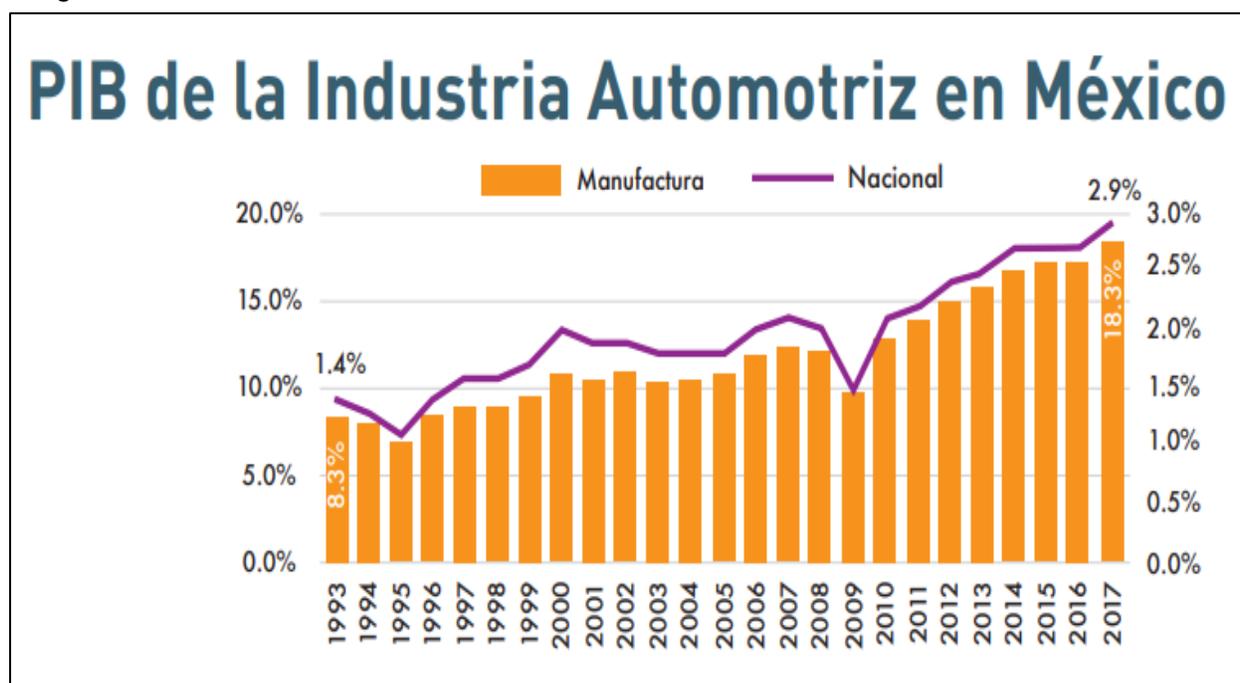
Por otra parte este significativo crecimiento en ventas de la Industria Automotriz no podría haberse dado si no existiera el adecuado incremento de los créditos otorgados por el sistema de financiamiento a través de las diferentes entidades y/o instituciones

financieras del país y que ha ayudado considerablemente al incremento de créditos para el sector automotriz permitiendo el mayor acceso a la compra de vehículos por un gran número de ciudadanos; la mayoría de las unidades comercializadas y vendidas son en gran parte financiadas.

De acuerdo con las estadísticas de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, dos de cada tres autos son comprados a través de crédito automotriz (AMDA, 2019).

### 3.2.1 La Industria Automotriz potencia y dinamiza el crecimiento y desarrollo económico de México.

Imagen 16. PIB Industria Automotriz en México.



Fuente: INEGI (2018). Cuentas nacionales [gráfica]. Recuperado de [https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones\\_2018-2024\\_180724.pdf](https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones_2018-2024_180724.pdf)

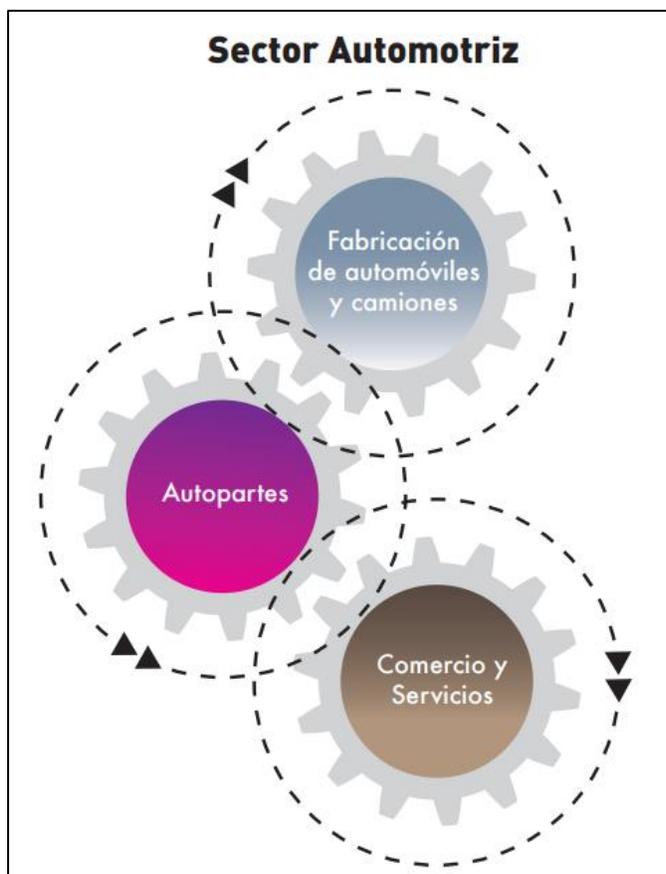
La industria automotriz en el año 2017 contribuyó con el 2.9% del PIB nacional y el 18.3% del manufacturero (ver imagen 16).

Genera impactos en 157 actividades económicas del país, 84 corresponden a la industria manufacturera y 73 a comercio y servicios.

En 2017 el PIB de la industria automotriz creció 4.6 veces más que el PIB nacional (9.4% versus 2.0%), en comparación al año previo.

De 1993 a 2017, el PIB de la industria automotriz creció más del doble que el PIB manufacturero y el PIB nacional (AMDA, 2018).

*Imagen 17. Sector Automotriz.*



Las empresas que agrupa el Sector Automotriz tienen una importante presencia en todo el país; 20 complejos productivos de vehículos ligeros y motores distribuidos en 12 entidades federativas. Adicionalmente se están construyendo nuevas plantas.

- 11 plantas armadoras de vehículos pesados y motores a diésel con presencia en 8 estados de la República.

Fuente: AMDA (2018), Agenda Automotriz [figura].

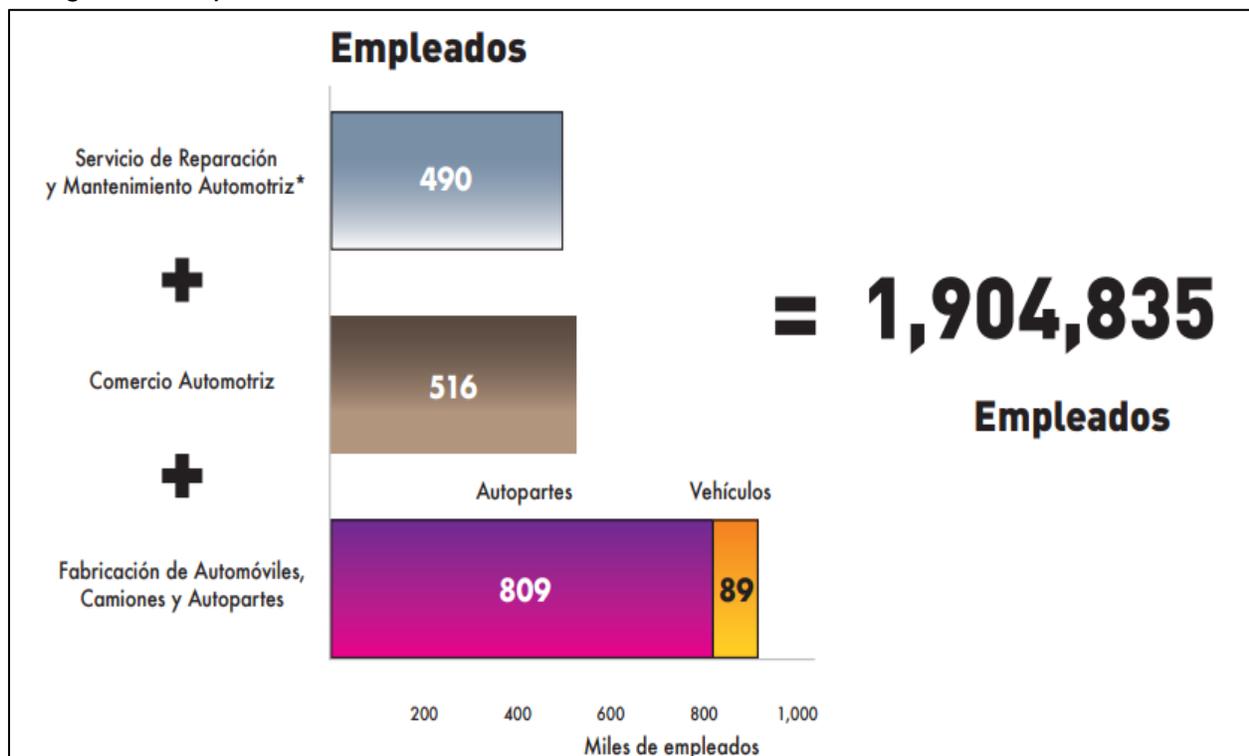
Recuperado de [https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones\\_2018-2024\\_180724.pdf](https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones_2018-2024_180724.pdf)

- 24 estados tienen presencia de empresas proveedoras fabricantes de autopartes.

- 2,361 agencias distribuidoras de vehículos nuevos y servicio de postventa,

localizadas a lo largo del territorio nacional.

Imagen 18. Empleos del sector automotor.



Fuente: INEGI (EMIM 2017, EAC, EMEC 2017, CE 2014\*) y para fabricación de autopartes conforme a clasificación de INA [gráfica]. Recuperado de [https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones\\_2018-2024\\_180724.pdf](https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones_2018-2024_180724.pdf)

De acuerdo con las estadísticas, AMDA (2018) reportó que es un importante generador de empleos en la economía, ya que 1.9 millones de personas trabajan en el sector automotor (ver imagen 18).

A nivel nacional la venta total de automóviles durante el periodo de enero a noviembre fue de un millón 183 mil 223 unidades nuevas y seminuevas, dicha cifra

representó 7.4 por ciento menos respecto al mismo periodo del año pasado, en el que se logró vender un millón 277 mil 641 unidades (AMDA,2018).

### **3.2.2 Comercio de la industria Automotriz en Chiapas.**

En el estado de Chiapas la industria automotriz crece de manera paulatina a través de la llegada de diferentes empresas concesionarias de automóviles. A lo largo de los últimos 20 años se han registrado las siguientes distribuidoras autorizadas dedicadas en la compra y venta de automóviles.

- Nissan Ginza Automotores.
- Chevrolet Farrera Tuxtla.
- Volkswagen Fase Automotores de Chiapas.
- Honda Chiapas.
- Renault Chiapas.
- Ford Disauto.
- Chrysler.
- Peugeot Chiapas.
- BMW Tuxtla Chiapas.
- Chevrolet Automotriz Farrera.
- Toyota Chiapas.
- Suzuki Tuxtla.
- MINI Farrera Tuxtla.
- Mazda Chiapas.

Sin embargo, Chiapas cerró el año 2019 con cifras a la baja en venta de automóviles nuevos y seminuevos, a comparación del pasado 2018.

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) hasta el mes de noviembre la entidad reportaba un impacto negativo de 7.9 por ciento respecto al mismo periodo del año pasado. En su reporte, indica que de enero a noviembre las plazas distribuidoras de automóviles nuevos y seminuevos de la entidad lograron colocar en el mercado 17 mil 971 unidades automotor, mientras que en el mismo periodo del 2018 se lograron colocar 19 mil 516; es decir que mil 545 no se colocaron en el mercado chiapaneco.

La cantidad de automóviles nuevos y seminuevos no vendidos en Chiapas representó un impacto económico negativo de por lo menos 550 millones de pesos (Díaz, 2019).

En el último mes del reporte 2019, el mercado chiapaneco de automóviles registró la venta de 2 mil 24 unidades, 1.1 por ciento menos que el mismo mes del 2018, en el que se logró colocar 2 mil 24 vehículos nuevos y seminuevos. La media nacional en noviembre marcó la venta de 3 mil 720 unidades (Díaz, 2019).

Los estados donde más vehículos nuevos se colocaron en el mercado de enero a noviembre fueron Ciudad de México con 211 mil 86 unidades, le sigue el Estado de México con 128 mil 611, Nuevo León con 98 mil 610, Jalisco con 87 mil 201 y Puebla con 59 mil 274 vehículos.

### **3.2.3 Situación de la industria Automotriz en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.**

En la actualidad para las agencias de autos de Tuxtla Gutiérrez es más difícil comercializar carros que hace 10 o 20 años atrás, dado a que en los últimos años llegaron dos nuevas marcas y hay rumores sobre la próxima irrupción de más. El mercado automotriz de la capital estatal está expandiéndose paulatinamente; paradójicamente se vuelve más pequeño, porque en muchos casos las marcas comparten lugar de mercado.

En el 2016 arribaron a la plaza al menos dos marcas de una compañía japonesa: Kia y Hyundai; el problema es que tienen su nicho en el mismo segmento de demanda que las que existen en la localidad.

A eso se suma el aumento en la tasa de interés y en el precio de los artículos, sobre todo los importados. La última situación estuvo bajo el influjo de la apreciación del dólar; por ejemplo, al lanzarse un vehículo<sup>2016</sup>, costaba 361 mil pesos. Para inicios de este ejercicio, ese mismo coche valía 374 mil pesos, es decir, una diferencia de 13mil pesos. Quizás el alza en el importe no fue cuantiosa; no obstante, a mediano plazo el incremento será mayor.

Esos factores, junto con la contracción económica y la coyuntura social, provocaron que en el año 2015 las agencias registraron un repunte de 12% por la colocación de autos; los cuales los establecimientos promedio venden hasta 60 al mes en la capital del estado de Chiapas.

Para el año 2017 se registró un “mínimo” ascenso en la comercialización de vehículos, para estas empresas el “mínimo”, significa colocar el mismo número de coches que en el ejercicio del año anterior. Para ello las nuevas marcas tendrán que

ingeniárselas para atraer a los usuarios, particularmente a quienes aún no tienen automóvil o son fieles a otro gremio.

La estrategia mercadológica gira en torno a cuatro ejes: exaltación de las características de los coches de cada marca (particularmente ahorro de combustible); promociones y tarifas especiales; recordatorio de la derogación de la tenencia; y nacionalismo (crítica indirecta a las empresas que abandonaron México para regresar su producción de carros a Estados Unidos, debido a la política económica del nuevo gobierno de la Unión Americana).

La ciudad de Tuxtla Gutiérrez es una plaza difícil y busca constantemente tener mayor auge. La Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores reportó que entre enero y febrero de este año en la entidad fueron vendidos 3 mil 905 componentes; representó un descenso de 4.3% en comparación con el mismo periodo de 2016, donde Chiapas fue colocado en el puesto 20, por arriba de Oaxaca. El estado aportó 1.6% de la comercialización total de vehículos en el país de ese lapso.

Durante el año anterior, en la región fueron tratados 25 mil 706 coches; significó un alza de 4.2 por ciento en comparación con el ejercicio anterior.

Chiapas fue el cuarto estado del Sursureste el que más automóviles fueron traspasados, por arriba de Oaxaca, Tabasco, Guerrero y Campeche (Suarez, 2017).

### **3.3 Generalidades de Hyundai Millenium, Chiapas.**

La agencia de autos de origen coreana, Hyundai Millenium, es una de las distribuidoras de automóviles de la capital del estado, que forman parte de las agencias del Grupo Farrera. A continuación, se presenta en la investigación, aspectos básicos de su origen, fundación, su llegada a la ciudad, características, valores, logo, filosofía y los servicios y horarios con los que cuenta la agencia.

#### **3.3.1 Antecedentes históricos Grupo Hyundai.**

En coreano, la palabra hyundai significa modernidad. La marca fue creada en 1967 por Chung Ju-yung, figura dominante de la economía coreana desde 1960 hasta su muerte, en el 2001.

Chung Ju-yung fue el mayor de siete hijos en una familia de campesinos de Tongchon (actual Corea del Norte), en plena ocupación japonesa de Corea. Los problemas económicos de su familia le impidieron optar a una educación superior; en ese tiempo, compaginaba su asistencia a una escuela confucianista dirigida por su abuelo con ayudas en la granja familiar. Cuatro de sus seis hermanos han ostentado cargos de responsabilidad en Hyundai. El más conocido a nivel internacional fue Chung Se-yung (1925-2003), cofundador de Hyundai Motor y responsable de la expansión de la marca en Norteamérica.

Con el final de la ocupación japonesa, buena parte de los esfuerzos coreanos pasaron por la reconstrucción del país al término de la Segunda Guerra Mundial. Chung aprovechó esa circunstancia y montó en 1947 una empresa constructora, Hyundai

Construction, que sentaría las bases del conglomerado empresarial “Hyundai” (en coreano, *Modernidad*). La compañía recibiría sus primeras adjudicaciones de obra pública con el gobierno militar de los Estados Unidos en Corea (1945-1948), con el posterior gobierno de Corea del Sur y en los proyectos del Comando de las Naciones Unidas. Durante la Guerra de Corea tuvo que trasladar la sede de su negocio a Busan, y regresaría a Seúl en 1953.

Para evitar la dependencia de las importaciones, Chung creó en 1958 la filial de materiales de construcción Kumkang Company. Esta decisión hizo que el nuevo presidente surcoreano, Park Chung-hee, contase con su empresa para su plan de industrialización, basado en grandes conglomerados (*chaebol*) que recibirían ayudas estatales y contratos a cambio de inversiones estratégicas.<sup>27</sup> En la década de 1960, Hyundai se convirtió en socio preferente de la administración y se expandiría a dos sectores que impulsaron su crecimiento: Hyundai Motor Company (1967), especializada en automóviles a precios económicos, y Hyundai Heavy Industries (1971), dedicada a la construcción naval en su gran astillero en Ulsan.

Hyundai construyó su primer automóvil en 1968, el sedán compacto Cortina bajo licencia de Ford (ver imagen 19). En 1974, realizó su primer modelo propio, el Pony, en colaboración con Mitsubishi y la firma Italdesign de Turín, como se ve en la imagen 20. Actualmente, Hyundai posee uno de los centros de investigación y desarrollo más respetados de la industria.

Imagen 19. Hyundai Cortina 1968.



Fuente: Clásicos en escala, Cortina Hyundai (2012). [fotografía]. Recuperado de <http://www.listadecarros.com/carros-historicos/el-primer-carro-de-hyundai-fue-el-cortina/>

Imagen 20. Hyundai Pony 1974.



Fuente: (2013). Recuperado de <https://www.motor.es/pruebas-coches/presentacion-de-la-gama-hyundai-201416560.html>

El crecimiento económico de Corea del Sur fue en paralelo al del conglomerado Hyundai, convirtiendo a Chung en una de las mayores fortunas del país.

En 1983 se creó la división de productos electrónicos Hyundai Electronics, y a finales de la década Hyundai Motors incursionó con éxito en los mercados de Estados Unidos y Canadá.

En 1987, cuando tenía 72 años, Chung abandonó la presidencia de Hyundai para dar el salto a la política. La mayoría de las filiales del conglomerado pasaron a ser dirigidas por sus hijos y familiares directos. En aquella época Hyundai contaba con 34 filiales y más de 160.000 empleados, lo que la convertía en la empresa más grande del país.

En la década de 1990, Corea del Sur sufrió una grave crisis financiera que afectó también a la industria automotriz implicando la quiebra de Daewoo (que ahora pertenece a General Motors). Hyundai remontó la crisis, pero se vio obligado a dividir sus numerosas operaciones (construcción, banca, petroquímica, logística, astilleros, etc.) en 5 empresas independientes. Una de ellas, la de mayor proyección internacional, es el Grupo Automotriz Hyundai que ahora incluye a la marca Kia Motors; como nota curiosa decir que para poder sobrevivir decidieron darlo todo por un nuevo coche que salvase la empresa, el Hyundai Coupé, para ello se encargó a Pininfarina (la misma que crea modelos para Ferrari), el diseño del coche, a Mitsubishi el diseño del motor y a Porsche la puesta a punto de la suspensión y frenos, con ese gran esfuerzo crearon el primer

deportivo accesible, y se convirtió en coche del año y coche más vendido en la mayoría de países donde fue vendido.

Hyundai Motor Company es el mayor fabricante surcoreano de automóviles. Su sede principal (ver imágenes 21 y 22) está en la prefectura de Yangjae-Dong en la ciudad de Seocho-Gu en Seúl. Es el quinto fabricante de automóviles más grande del mundo y el fabricante de buques y maquinaria más grande del mundo.

*Imagen 21. Cede principal Hyundai, Seúl, Corea del Sur.*



*Fuente: Recuperado de <https://www.hyundai.com/worldwide/en>*

Hyundai produjo 2.462.677 vehículos el 2006 y ocupó el 10º lugar en el ranking mundial de OICA.

En el 2007 Hyundai volvió a tener excelentes calificaciones en la encuesta de calidad inicial de JD Power, uno de los indicadores más respetados de la industria y que

mide el desempeño de los autos y la satisfacción de los clientes durante los primeros 3 meses de uso. Hyundai se codeó en los primeros puestos con marcas como Porsche y Lexus.

*Imagen 22. Hyundai Corea del Sur.*



Fuente: Recuperado de <https://www.hyundai.com/worldwide/en>

La marca coreana fabrica desde subcompactos hasta sedanes de lujo, pasando por minivans y camionetas SUV de distinto tamaño. Además de sus instalaciones en Corea del Sur tiene fábricas en Estados Unidos, India, China, República Checa, Brasil donde solo se produce el utilitario HR que luego se ampliará también con el SUV Tucson.

### 3.3.2 Logo "H" Hyundai.

Su logo es una "H" estilizada que simboliza a dos personas; un cliente y un representante de la compañía dándose la mano.

El logo de Hyundai es una "H" estilizada que simboliza a dos personas, la compañía y los clientes dándose la mano, mientras que su lema es "Drive your way", que se traduce como "conduce tu destino", pero a partir del 2017 lo actualizó a "Now and Forever", que traducido al español sería "Ahora y para Siempre".

*Imagen 23. Logo Hyundai*



Fuente: <https://www.hyundai.com/worldwide/en>

### 3.3.3 Misión, visión, valores y filosofía de Hyundai.

Misión.

Sentido ilimitado de responsabilidad, respeto por la humanidad y realización de posibilidades.

Visión.

Seguir adelante con estrategias de negocio concretas y planes de acción sólidos.

Valores.

Hyundai Motor Company reconoce la importancia e impacto que los automóviles tienen a nivel social y en la humanidad. Nos esforzamos en ocupar un puesto más allá de ser una simple empresa de manufactura de automóviles y convertirnos en acompañantes en la vida diaria de nuestros consumidores. Eso construirá conexiones con nuestros consumidores, que permitan extender su perspectiva sobre nosotros hacia un concepto de compañeros de por vida en automóviles y más allá y poder trabajar juntos en un mejor futuro como eje constitutivo de Hyundai Motor Group:

1.- Cliente: Promovemos una cultura corporativa orientada al consumidor para brindarle una mejor calidad y servicio impecable con todo nuestro esfuerzo dirigido a la satisfacción de nuestros clientes.

2.- Reto: Nos rehusamos a ser complacientes, abrazando cada oportunidad como un reto mayor y confiando siempre en alcanzar nuestras metas con inquebrantable pasión.

3.- Colaboración: Creamos sinergia a través de un sentido de unidad que es alimentado por la mutua comunicación y cooperación entre la compañía y nuestros socios comerciales.

4.- Gente: Creemos que el futuro de nuestra organización descansa en los corazones y capacidades individuales de cada uno de nuestros miembros, así que buscamos ayudarlos a desarrollar su potencial creando una cultura corporativa que respeta el talento.

5.- Globalización: Respetamos la diversidad de culturas y creencias, aspirando siempre a ser los mejores a nivel mundial dentro de nuestro ramo, esforzándonos en convertirnos en una organización corporativa globalmente respetable.

Filosofía y Valores de Hyundai.

"Realizar el sueño de la humanidad, creando un nuevo futuro a través del pensamiento ingenioso y continuamente desafiando nuevas fronteras".

1.- Realización de las Posibilidades

2.- Sentido de la Responsabilidad

3.-Respeto de la Humanidad

### **3.3.4 Hyundai Motor en México.**

La compañía que lidera Hyundai Motor Group, es un negocio innovador y estructurado capaz de manejar recursos variados que van desde acero fundido hasta autos terminados, ofreciendo productos de calidad mundial y reconocidos por sus volúmenes de ventas como es el caso del Elantra.

Hyundai Motor cuenta con 7 plantas de manufactura y 7 centros técnicos y de diseño localizados fuera de Corea del Sur; en 2013 vendió 4.73 millones de vehículos a nivel mundial. Con casi 100,000 empleados en el mundo, Hyundai Motor continúa fortaleciendo su línea de productos y se esfuerza por reforzar su liderazgo en tecnología limpia. Hyundai es el mayor fabricante surcoreano de automóviles, y es el 5to fabricante de automóviles más grande del mundo.

En Hyundai se esfuerzan día a día en ocupar un puesto más allá de ser una simple empresa de manufactura y venta de autos, desea convertirse en acompañantes de la vida diaria de sus clientes.

Hyundai Motor de México abrió sus puertas en el 2014 con la intención de promover una cultura orientada al consumidor, brindándole la mayor calidad en productos, un servicio impecable y con todo nuestro esfuerzo dirigido a la satisfacción de sus clientes.

### **3.4 Hyundai Millenium, Chiapas.**

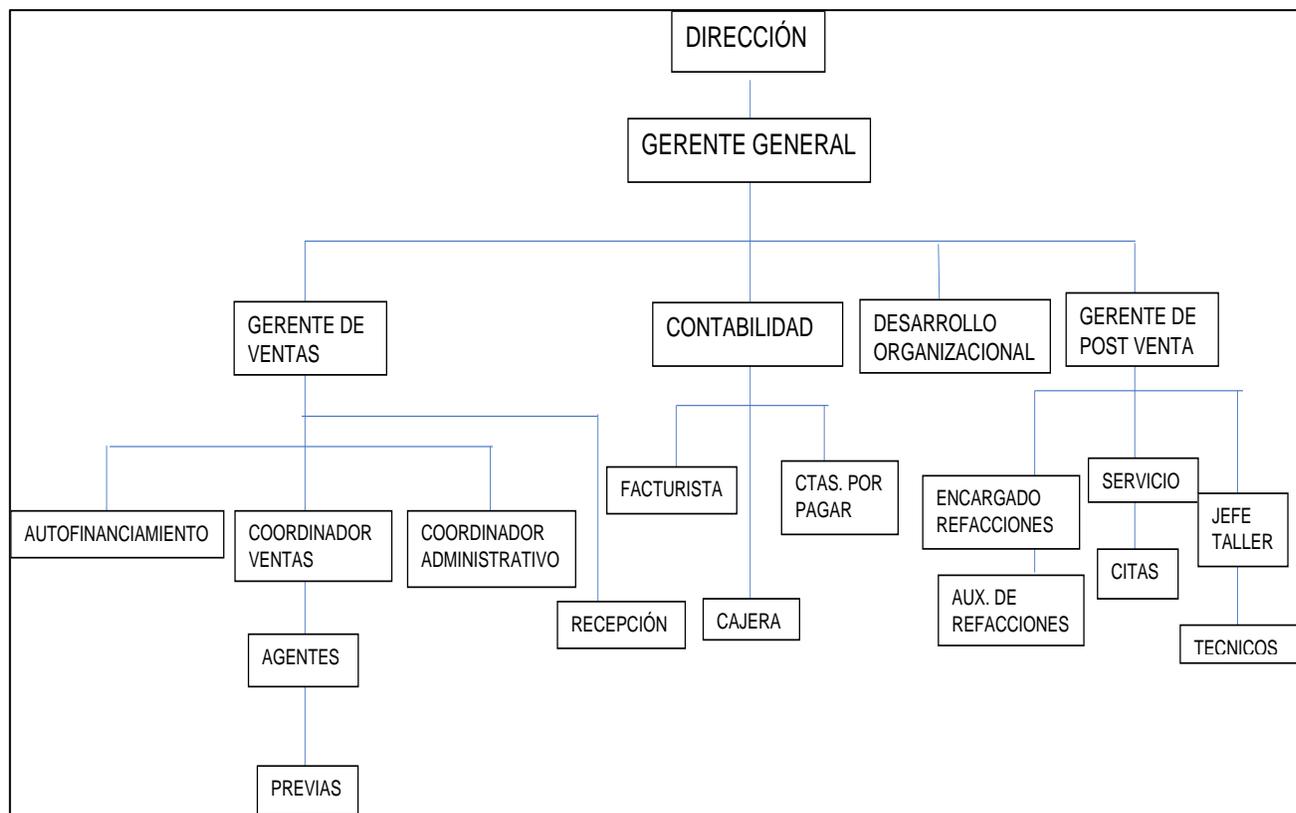
La agencia Hyundai Millenium celebró el 6 de septiembre 2017 la apertura de sus instalaciones en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; de manera formal con la presencia de autoridades del Grupo Farrera, el cual es uno de los grupos empresariales con mayor antigüedad en el Centro-Sur de México con más de 75 años de presencia, compartiendo actividad en el ramo automotriz y el hotelero.

La agencia coreana cuenta con 44 empleados laborando en las siguientes áreas:

- Ventas.
- Mercadotecnia.
- Administración.
- Contabilidad.
- Financiamiento.
- Servicio.
- Refacciones.
- Hojalatería y Pintura.

## ORGANIGRAMA.

Imagen 24. Organigrama Hyundai Millenium.



Fuente: Organigrama (2019). Hyundai Millenium Chiapas [Figura].

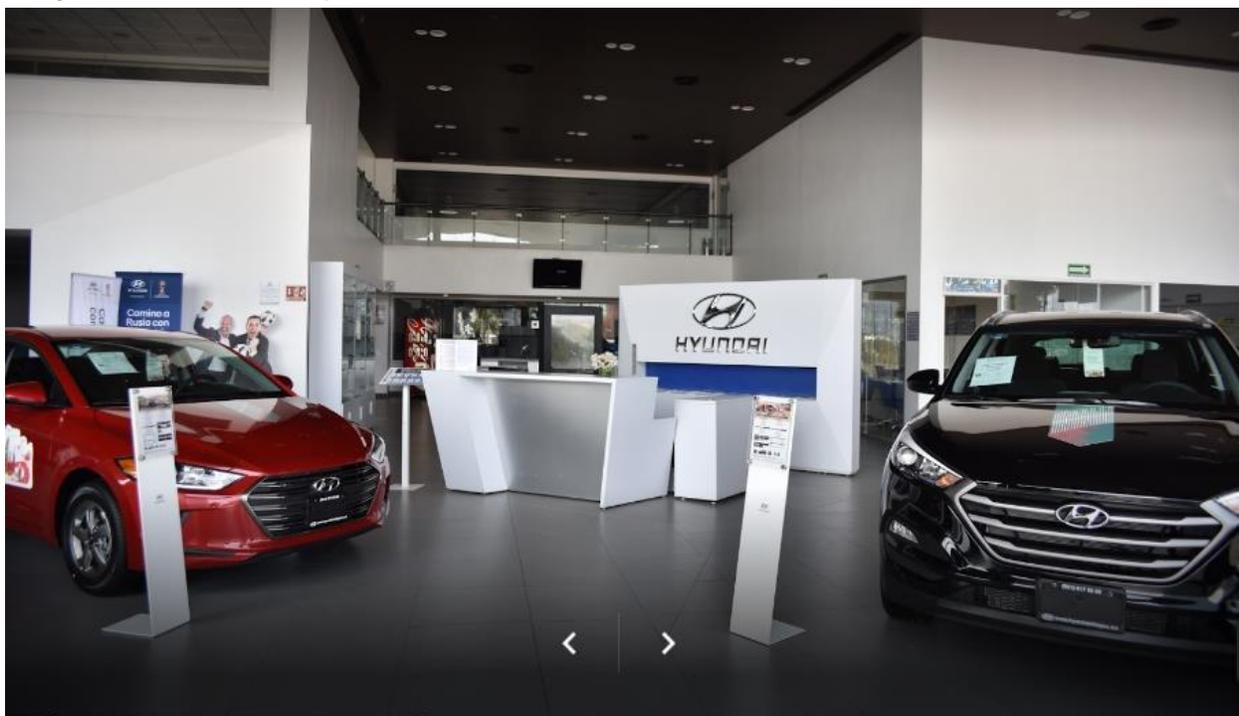
Hyundai Millenium es el primer Hyundai mexicano en el estado de Chiapas, específicamente en Tuxtla, y las expectativas son muy buenas al estar en una zona con buena economía.

### 3.4.1 Servicios y Horarios de atención Hyundai Millenium.

- Ventas Horarios de atención:
  - Lunes a sábado: 09:00 am - 08:00 pm
  - Domingo: 10:00 am - 07:00 pm

- Servicio Horarios de atención  
Lunes a viernes: 08:00 am - 06:00 pm  
Sábado: 08:00 am - 02:00 pm  
Domingo: Cerrado
- Refacciones Horarios de atención  
Lunes a viernes: 08:00 am - 06:00 pm  
Sábado: 08:00 am - 02:00 pm  
Domingo: Cerrado
- Seminuevos. Horarios de atención:  
Lunes a viernes: 08:00 am - 08:00 pm  
Sábado: 08:00 am - 07:00 pm  
Domingo: 10:00 am - 06:00 pm
- Hojalatería y Pintura. Horarios de atención:  
Lunes a viernes: 08:00 am - 06:00 pm  
Sábado: 08:00 am - 02:00 pm  
Domingo: Cerrado
- Financiamiento. Horarios de atención  
Lunes a viernes: 09:00 am - 07:00 pm  
Sábado: 09:00 am - 02:00 pm  
Domingo: Cerrado.

Imagen 25. Recepción Hyundai Millenium.



Fuente: (2019) [Fotografía]

Imagen 26. Área de Servicio.



Fuente: (2019) [Fotografía]

## **CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.1 Definición del tipo de investigación.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) existen cuatro tipos de investigación los cuales son:

- Explicativos.
- Descriptivos.
- Correccionales.
- Exploratorios.

Los estudios de alcance explicativo van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas (Hernández, et al, 2014).

Los estudios descriptivos, permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, como menciona Hernández (2014), buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Su objetivo no es como se relacionan éstas. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de los fenómenos, suceso, comunidad, contexto o situación.

Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tiene base para predecir, con mayor o menor exactitud. Pero también se llega a dar que aparentemente dos variables estén relacionadas, pero que en realidad no sea así.

De acuerdo con Hernández, et al (2014), la investigación exploratoria se aplica cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Para esta investigación que hace referencia a la importancia del manual de procedimientos para la asesoría de financiamiento automotriz. Caso: agencia de autos Hyundai Millenium, Chiapas.”, de acuerdo con Hernández, et al (2014), parte de un estudio **exploratorio-descriptivo**, este tipo de estudio ofrece un primer acercamiento al problema a estudiar, describir la realidad de la situación para el análisis; se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que permitirá familiarizar con algo que hasta el momento se desconocía. Se obtendrá información inicial para continuar con la investigación y se deja plantear y formular una hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

## 4.2 Formulación de la hipótesis de la investigación.

Establecer guías precisas hacia el problema de investigación o fenómeno estudiado, estas guías son las hipótesis. En una investigación se pueden tener una, dos o varias hipótesis o incluso algunos casos no tienen hipótesis.

La hipótesis indica lo que se está buscando o tratando de probar y puede definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas de manera de proposiciones (Hernández, et al, 2014).

En otras palabras, es una suposición que orienta en la investigación, indica donde se debe iniciar la labor de verificación o comprobación mediante la recolección de datos.

De acuerdo con Tamayo (2012), estas se clasifican en:

- De trabajo
- Nula
- Conceptual
- Alternativa
- Estadística
- Causal
- Correlacional

Se propone una hipótesis de trabajo causal, basada en la relación planteada entre dos variables, una independiente (x) y una dependiente (y), fundamentada en su totalidad por una relación de causalidad, es decir nuestra variable (x) es la causa y por consiguiente nuestra variable (y) será la consecuencia.

Respecto esta investigación a continuación, se formula la hipótesis de trabajo causal:

***Ho: “La implementación de un manual de procedimientos en el área de ventas, ayudará a mejorar la asesoría de financiamiento automotriz para cerrar mayor número de ventas en la empresa de autos Hyundai Millenium, Chiapas”.***

#### 4.2.1 Identificación de las variables de investigación.

De acuerdo a Eyssatier (2012), las variables de la hipótesis pueden ser clasificadas de dos formas; variable dependiente, como el factor principal que se encuentra en el mismo problema a investigar; esta variable se podrá cuantificar y medir, así como también otra que influya en el problema; y variable independiente, que es aquella que influye sobre la variable dependiente y se relaciona explicando la varianza de la variable dependiente.

Para esta investigación se identifica una sola variable y sus elementos y solo sería variable conceptual y variable operacional, que la conforman:

Variable	Elementos	Variable conceptual	Variable operacional
Manual de Procedimientos	Historia Misión Visión Filosofía institucional o valores Objetivo general Objetivos específicos Políticas	Concepto	Recolectar datos  Para que le va a servir, que resultado obtener de eso

	Reglas		
	Normas		
	Programas		
	Proyectos		
	Presupuestos		
	Estructura		
	Organigrama		
	Directorio		
	Perfil de puesto		
	Funciones		
	Actividades		
	Diagramación		

#### **4.3 Determinación del universo y muestra del estudio.**

Una vez propuesta la hipótesis de trabajo causal, se procederá a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre el cual se pretende generalizar los resultados.

“El universo o población es un grupo completo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio” (Eyssatier, 2012)

Como señala Eyssatier (2012) la muestra se define como un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento; de la información resultante se aplicará a todo el universo.

El universo para la presente investigación está determinado por 44 empleados de la agencia de autos Hyundai Millenium, Chiapas. De la cual se extrajo una muestra que consta de: 15 empleados del área ventas.

*Imagen 27. Tabla de puestos de muestra.*

<b>PUESTO</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Asesor de Ventas</b>	11
<b>Coordinador de Ventas</b>	1
<b>Coordinador de Financiamiento</b>	1
<b>Gerente Ventas</b>	1
<b>Gerente General</b>	1
<b>Total</b>	15

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 Instrumento de recolección de datos.**

Una vez que se seleccionó el tipo de estudio y el universo adecuado para la investigación, es momento de seleccionar, diseñar y aplicar las técnicas de recopilación de información, que permitirán obtener información directa de donde se ubica la problematización del objeto de estudio, para posteriormente llevar a cabo la comprobación de la hipótesis causal.

Para efectos de esta investigación el instrumento de recolección de datos será: Encuestas de satisfacción con la escala de Likert; la escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta de sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga (Morales, 2013).

Es una estructura que presenta un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión

De acuerdo con Hernández, et al (2014) las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica.

A continuación, se presenta el cuestionario a aplicar:



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS**  
**Facultad de Contaduría y Administración C-1**  
**Coordinación de Investigación y Posgrado**



Este cuestionario está dirigido al personal de ventas que actualmente labora en la agencia automotriz Hyundai Millenium de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez. La finalidad es exclusivamente académica y la información que proporcione será tratada con la mayor confidencialidad. Por tal motivo, le solicitamos su colaboración.

Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_. Puesto: \_\_\_\_\_.

Antigüedad: \_\_\_\_\_. Escolaridad: \_\_\_\_\_.

**Objetivo:** Conocer la opinión del personal respecto a la importancia del manual de procedimientos en el desarrollo de sus funciones relacionadas con el área de ventas.

**Indicaciones:** Califique del 1 al 5 de acuerdo a su percepción con relación a las siguientes preguntas.

1. ¿Considera importante contar con un manual de procedimientos enfocado en la asesoría de financiamiento automotriz para mejorar el desarrollo de sus funciones en el área de ventas?

1	2	3	4	5
Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante

2. ¿Qué tan importante es para usted tener la capacitación y aplicar el manual de procedimientos dentro del área de ventas?

1	2	3	4	5
Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante

3. ¿Considera factible la aplicación inmediata del manual de procedimientos en la asesoría de financiamiento automotriz para aumentar el cierre de ventas?

1	2	3	4	5
Nada Factible	Poco factible	Indiferente	Si es factible	Muy factible

4. ¿Con que frecuencia requiere consultar y revisar el manual de procedimientos en temas de asesoría financiera para la venta de un automóvil?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

5. En su opinión, ¿Qué tan sencillo es asesorar a los clientes en procesos de autofinanciamiento sin que exista el apoyo de un manual de procedimientos?

1	2	3	4	5
No es para nada sencillo	No es demasiado sencillo	No lo tengo claro	Sencillo	Muy sencillo

6. ¿Qué tan útil sería para usted contar con procedimientos estandarizados para llevar a cabo el proceso del financiamiento automotriz?

1	2	3	4	5
No es en absoluto útil	No es demasiado útil	No lo sé	Útil	Completamente útil

7. ¿Está satisfecho con el apoyo recibido de la dirección de ventas con el desarrollo de sus funciones para la gestión de los procesos de financiamiento automotriz?

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	No estoy satisfecho	Podría ser mejor	Satisfecho	Muy satisfecho

8. ¿Qué tan difícil le fue llevar a cabo los procedimientos de asesoría de financiamiento para la venta de automóviles, sin contar con un manual a su alcance?

1	2	3	4	5
Muy difícil	Difícil, tengo dudas	Neutral	Fácil	Muy fácil

9. Si tuviera a su alcance un manual que le apoye en los procesos y gestiones para lograr con satisfacción su trabajo en el área de ventas y aumentar la calidad en el servicio al asesorar al cliente, ¿con que frecuencia lo consultaría?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Todos los días

10. ¿En qué medida le parece que la implementación y actualización de un manual de procedimientos mejoraría la calidad de su trabajo y en consecuencia incrementaría las ventas?

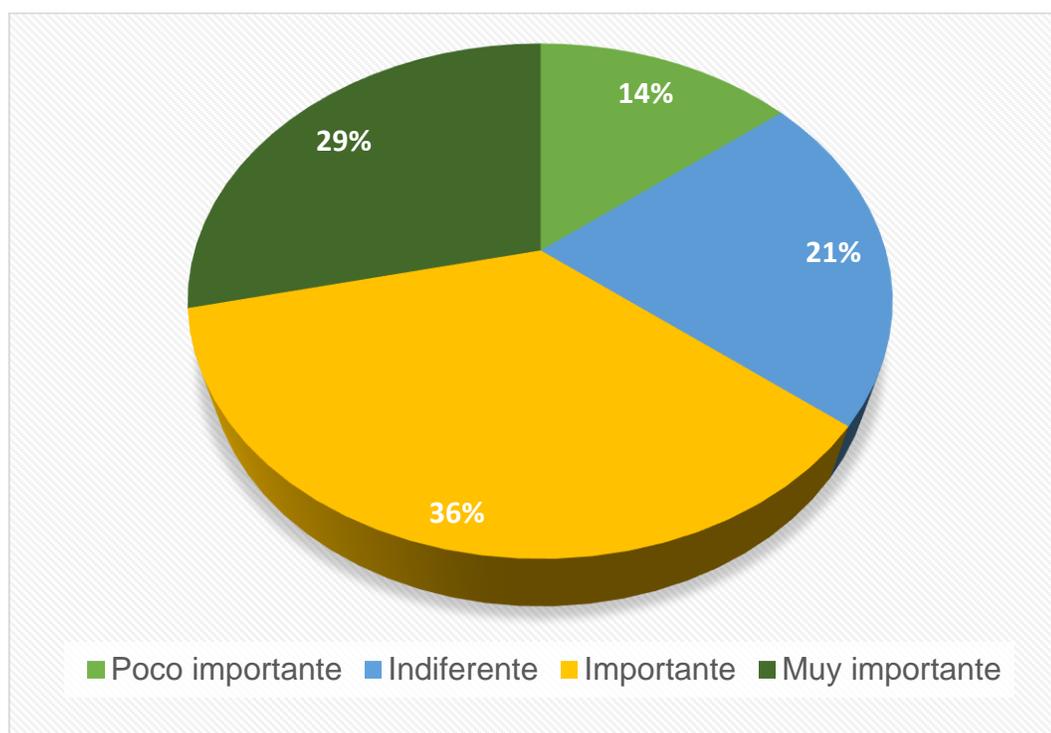
1	2	3	4	5
No mejoraría nada	Poco, no haría la diferencia	Moderadamente	Mejoraría	Totalmente mejoraría la calidad

¡Gracias por su tiempo y colaboración! 😊

#### 4.5 Análisis e interpretación de la información.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los colaboradores que conforman el área de ventas en la agencia de autos Hyundai Millenium en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; se pueden observar gráficamente y analizar los siguientes resultados obtenidos.

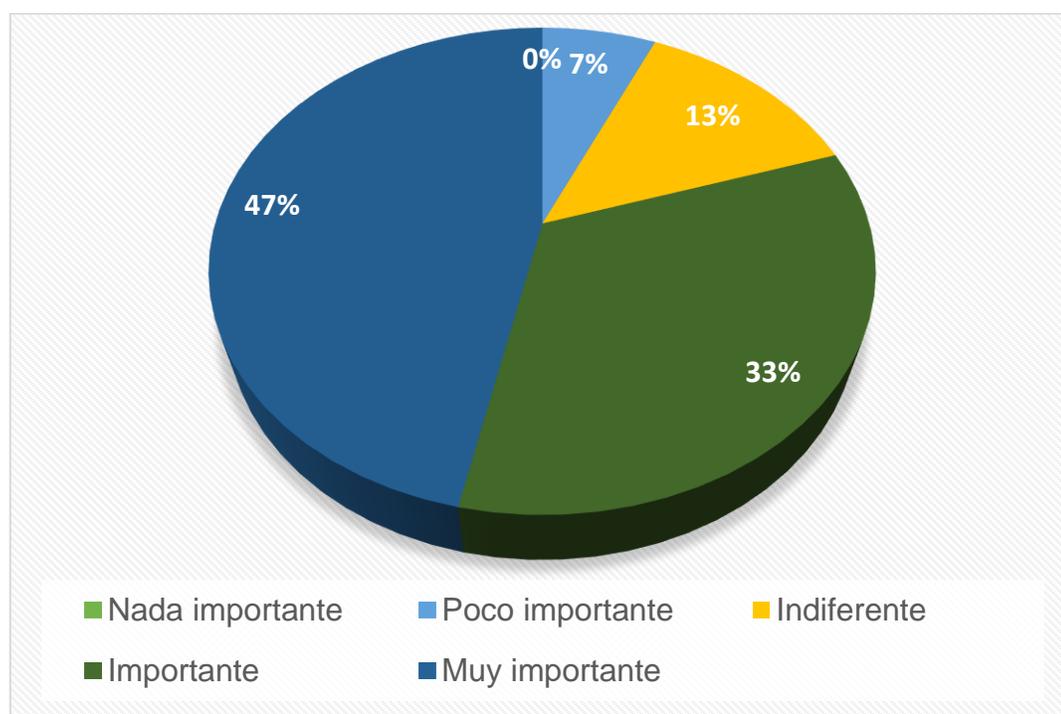
**PREGUNTA 1.** ¿Considera importante contar con un manual de procedimientos enfocado en la asesoría de financiamiento automotriz para mejorar el desarrollo de sus funciones en el área de ventas?



**Análisis:** Del total de los encuestados el 36% considera importante contar con un manual de procedimientos, el 29% comparte que es muy importante, por otro lado, el 21% le es indiferente y el 14% poco importante.

**Interpretación:** Esto refleja que la mayoría de los empleados de ventas considera que sería importante contar con el manual de procedimientos enfocado en la asesoría de financiamiento automotriz para mejorar el desarrollo de sus funciones correspondientes.

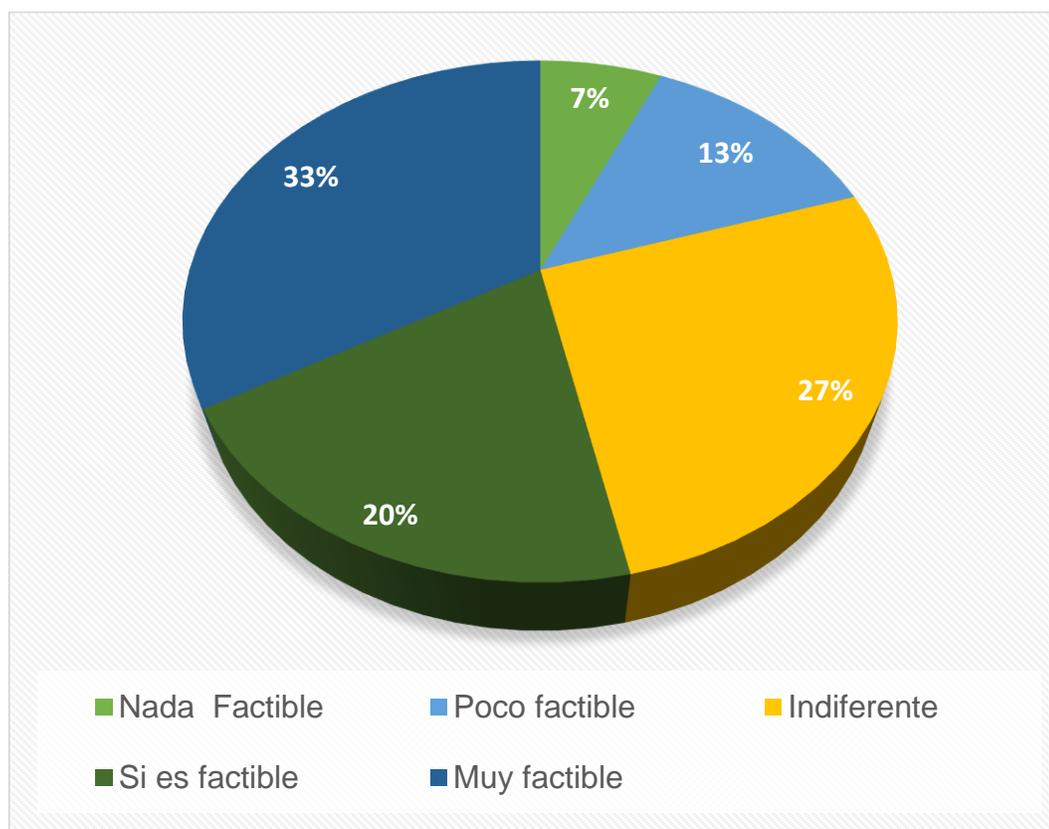
**PREGUNTA 2.** ¿Cuánto de importante es para usted tener la capacitación y aplicar el manual de procedimientos dentro del área de ventas?



**Análisis:** Dentro del área de ventas, un 47% considera muy importante tener una capacitación y aplicar un manual de procedimientos, el 33% comparte que es importante, mientras que el 13% le es indiferente y solo el 7% poco importante.

**Interpretación:** Esto quiere decir, que los empleados de esta área consideran el mayor grado de importancia el estar bien capacitados y aplicar dicho manual para el desempeño de sus funciones diarias de ventas.

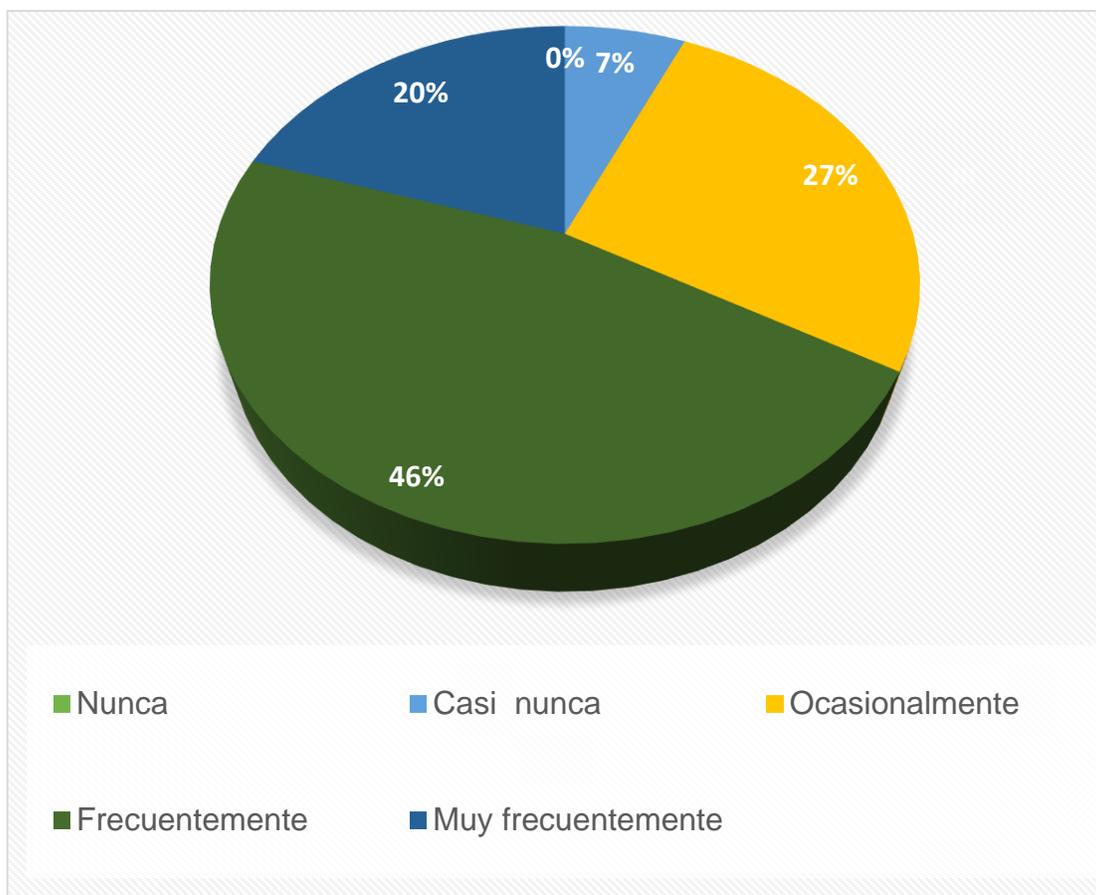
**PREGUNTA 3.** ¿Considera factible la aplicación inmediata del manual de procedimientos en la asesoría de financiamiento automotriz para aumentar el cierre de ventas?



**Análisis:** Como se ve en la gráfica, el 33% de los empleados consideran muy factible aplicar de manera inmediata el manual de procedimientos, el 20% dijo que solo si, mientras que el 13% dijo poco factible y solo el 7% nada factible.

**Interpretación:** Lo que significa que es necesario implementarlo y consultarlo para que en consecuencia les ayude al área de ventas mejorar en su labor de asesores y les apoye para aumentar cerrar ventas.

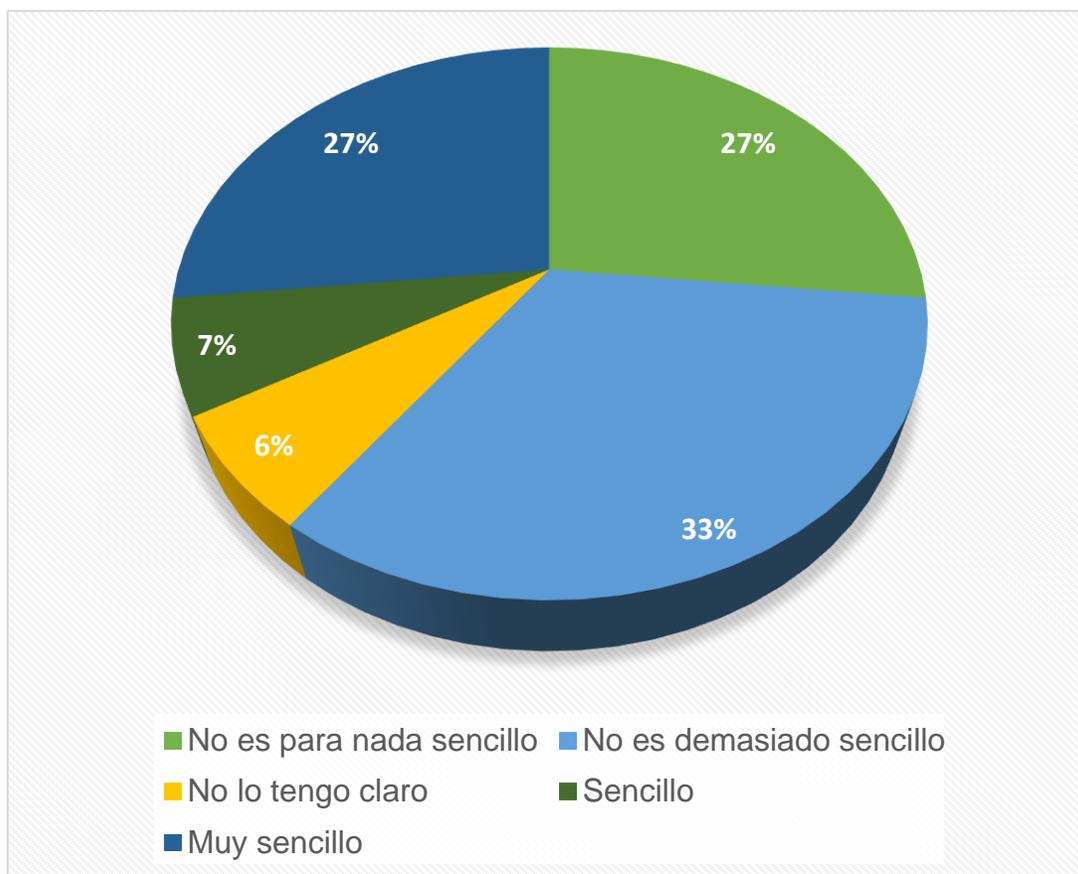
**PREGUNTA 4.** ¿Con que frecuencia requiere consultar y revisar el manual de procedimientos en temas de asesoría financiera para la venta de un automóvil?



**Análisis:** Frecuentemente fue la respuesta del 46% de los empleados, ocasionalmente respondieron el 27%, muy frecuentemente el 20% y casi nunca el 7%.

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados, la mayor parte de los empleados de esta área requieren consultar y revisar de manera frecuente procedimientos en temas de asesoría financiera para la venta de un automóvil, lo que significa que es de suma importancia para las actividades que conllevan asesorar bien al cliente y por ende el cierre de la venta.

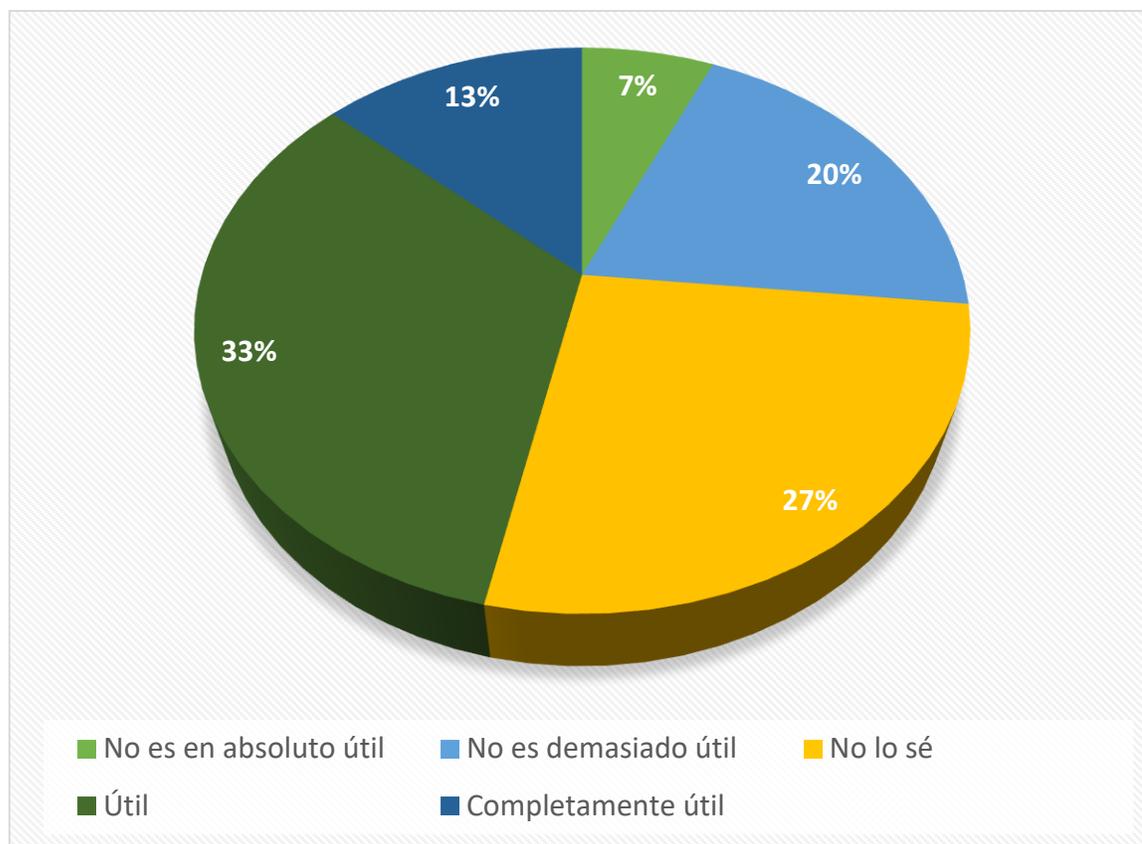
**PREGUNTA 5.** En su opinión, ¿Qué tan sencillo es asesorar a los clientes en procesos de autofinanciamiento sin que exista el apoyo de un manual de procedimientos?



**Análisis:** El 33% respondieron que no es demasiado sencillo asesorar a los clientes en procesos de autofinanciamiento sin que exista el apoyo de un manual de procedimientos, el 27% considera que no es nada sencillo, al igual otro 27% dice que es muy sencillo y el 7% sencillo junto con 6% no lo tiene claro.

**Interpretación:** Quiere decir que más de la mitad no lo considera sencillo o fácil el asesorar a los clientes en el tema de autofinanciamiento, considerando que la otra parte que contestó sencillo, es porque tiene más experiencia en el puesto a comparación de un nuevo, el cual carece de información y practica en ventas.

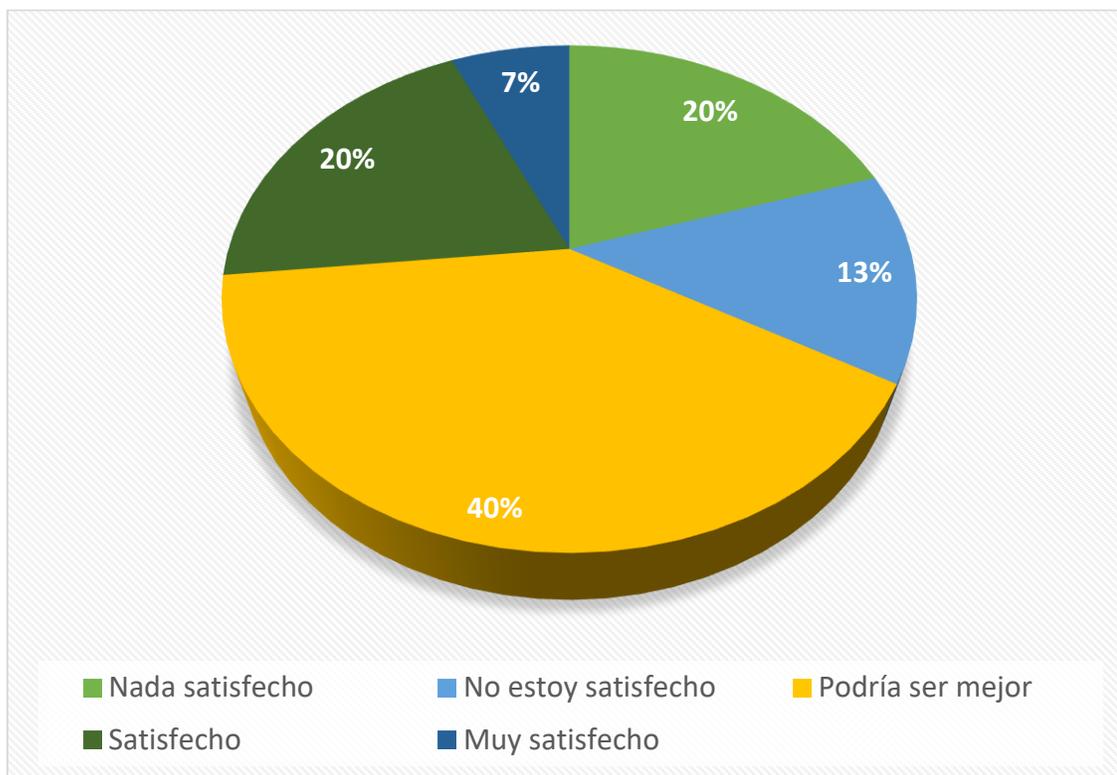
**PREGUNTA 6.** ¿Qué tan útil sería para usted contar con procedimientos estandarizados para llevar a cabo el proceso del financiamiento automotriz?



**Análisis:** Como resultado el 33% respondió que sería muy útil contar con procedimientos estandarizados para llevar a cabo el proceso del financiamiento automotriz, el 27% no lo sabe, el 20% no lo considera demasiado útil, mientras que el 13% completamente útil y el 7% no lo considero en lo absoluto útil.

**Interpretación:** Lo que significa que en promedio la mitad le sería de utilidad contar con estándares en los procedimientos para llevar a cabo el financiamiento automotriz y la otra mitad esta confundida, dado que lo ha adquirido con la experiencia, no saben como sería el manejarlo o plasmarlo de esa manera.

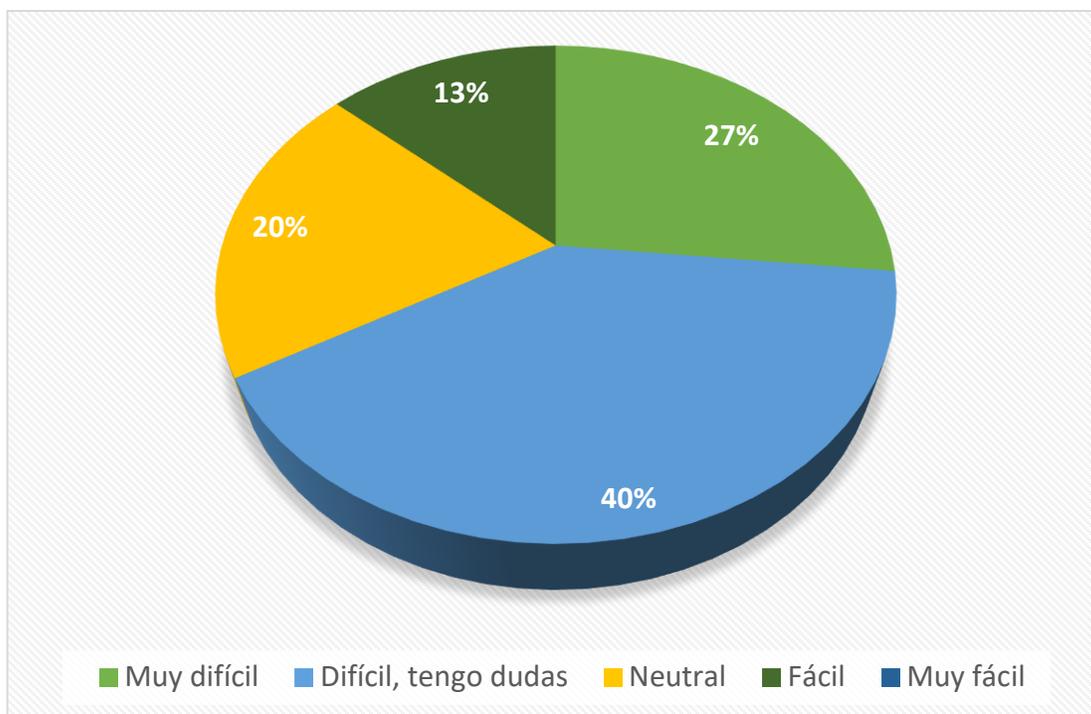
**PREGUNTA 7.** ¿Está satisfecho con el apoyo recibido de la dirección de ventas con el desarrollo de sus funciones para la gestión de los procesos de financiamiento automotriz?



**Análisis:** El 40% manifiesta que podría ser mejor, el 20% está satisfecho, el otro 20% nada satisfecho, mientras el 13% no está satisfecho y por el contrario el otro 7% muy satisfecho.

**Interpretación:** En relación con el apoyo recibido de la dirección de ventas con el desarrollo de sus funciones para la gestión de los procesos de financiamiento automotriz, la mayor parte manifestó no estar del todo satisfecho lo cual significa que no se sienten respaldados en la formación de su capacitación, así como en el apoyo de la gestión de procesos o resolución de problemas, pocos comentaron lo contrario.

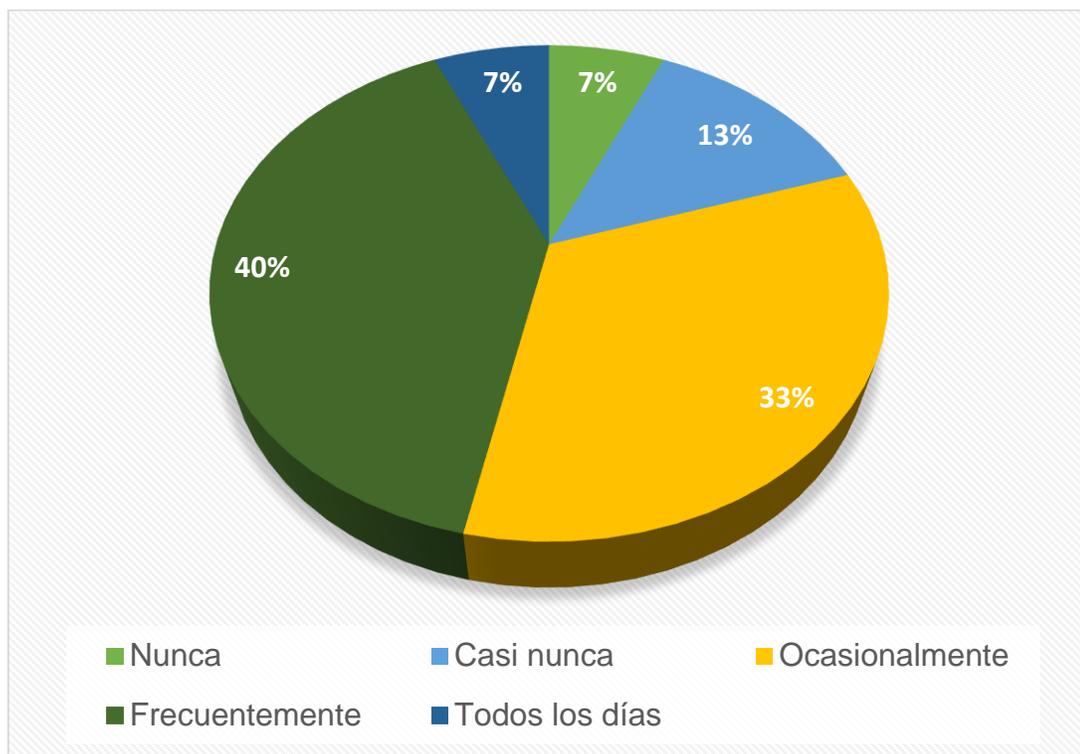
**PREGUNTA 8.** ¿Qué tan difícil le fue llevar a cabo los procedimientos de asesoría de financiamiento para la venta de automóviles, sin contar con un manual a su alcance?



**Análisis:** Como resultado el 40% respondió difícil, tengo dudas, el otro 27% refirió muy difícil, mientras el 20% contestó neutral y el 13% contestó que fue fácil.

**Interpretación:** Lo cual significa que el llevar a cabo los procedimientos de asesoría de financiamiento para la venta de automóviles, sin contar con el manual a su alcance no es una labor sencilla, que incluso aun quedan dudas dado a las actualizaciones de políticas y requisitos, sin embargo, no es imposible, los empleados con experiencia no tienen dificultades, ya que están familiarizados o en constante comunicación en los procedimientos entre la agencia y las instituciones de crédito.

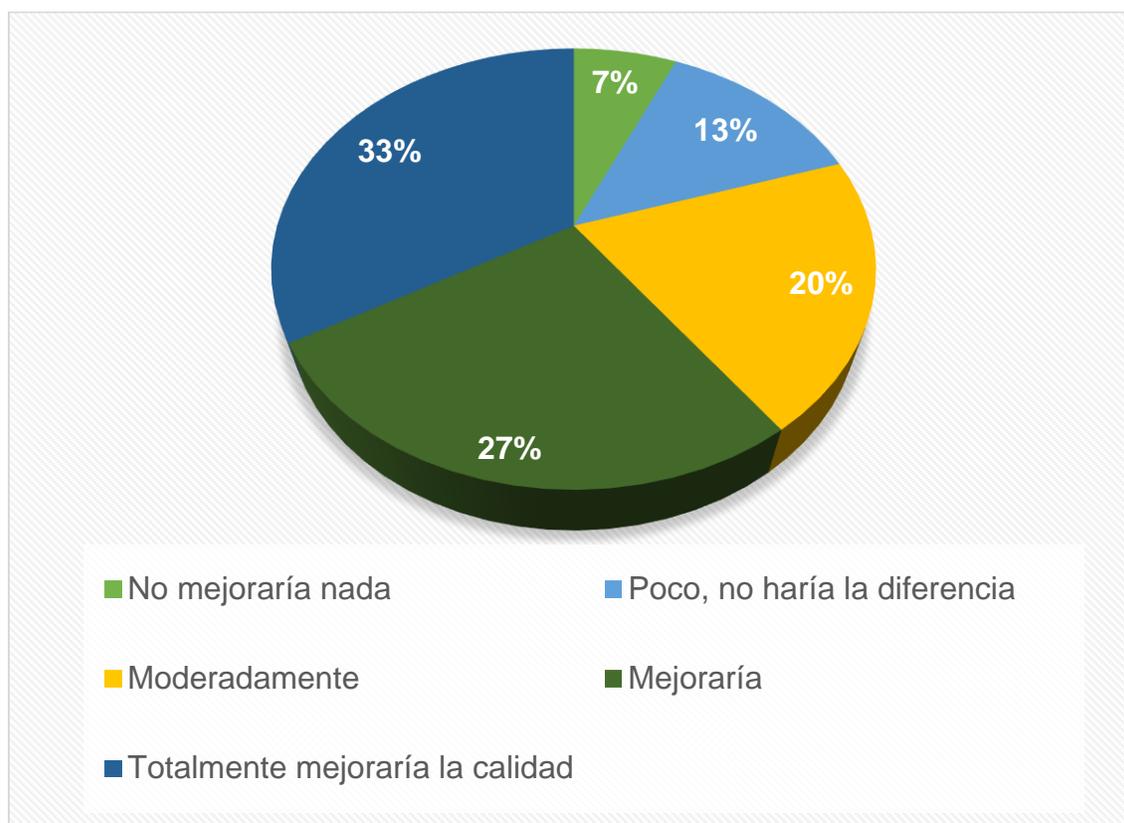
**PREGUNTA 9.** Si tuviera a su alcance un manual que le apoye en los procesos y gestiones para lograr con satisfacción su trabajo en el área de ventas y la calidad en el servicio al asesorar al cliente, ¿con que frecuencia lo consultaría?



**Análisis:** Un total de 44% de los empleados respondieron que lo consultarían frecuentemente para temas de asesoría para mejorar la calidad del servicio al cliente, el 33% mencionó que ocasionalmente, 13% casi nunca, mientras que el 7% nunca y por otro lado igual un 7% para todos los días.

**Interpretación:** En resumen, los empleados si lo consultarían de manera frecuente mas no diaria, algunos consideran no tener el tiempo de hacerlo por eso refirieron de esa manera sus respuestas de casi nunca o nunca, sin embargo, hay quienes si necesitan ese apoyo para mejorar en su desempeño laboral y la calidad de la asesoría hacia sus clientes.

**PREGUNTA 10.** ¿En qué medida le parece que la implementación y actualización de un manual de procedimientos mejoraría la calidad de su trabajo y en consecuencia incrementaría las ventas?



**Análisis:** El 33% comentaron que totalmente si mejoraría la calidad de su trabajo el implementar y actualizar un manual de procedimientos, el 27% solo que si mejoraría, por otro lado, el 20% menciona moderadamente, el 13% dijo que poco ya que no haría la diferencia y por ultimo el 7% dijo que no mejoraría en nada.

**Interpretación:** Concluyendo con la gráfica, se puede visualizar que entre la respuesta de mejoraría y totalmente mejoraría, se interpreta que la mayor parte de los empleados del área de ventas considera que el implementar un manual de procedimientos ayudaría en gran medida en el desempeño y calidad de su trabajo.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

El presente capítulo hace mención a las conclusiones que se llevaron a cabo gracias a la investigación realizada en la agencia de autos Hyundai Millenium, Chiapas. Así como también se hace mención de las recomendaciones que se proponen, tomando como referencia al objeto de estudio, la importancia de implementar un manual de procedimientos para llevar a cabo la asesoría automotriz en el área de ventas para aumentar números de cierre de ventas.

A partir del objeto de estudio de la presente investigación y gracias a las investigaciones de diferentes fuentes y autores, al análisis e interpretación de resultados obtenidos, a través del manual de procedimientos para la asesoría de financiamiento automotriz, se puede llegar a la siguiente conclusión.

Los colaboradores o empleados, son parte fundamental de toda organización, en este caso en el área de ventas, ya que son ellos quienes trabajan por ofrecer a los clientes productos (automóviles) y servicios de calidad, los que dan la cara de la marca Hyundai Motors, haciendo su trabajo y dando la asesoría y las gestiones correspondientes a las instituciones de crédito de la mejor manera posible.

Es necesario tomar en cuenta que algunos empleados de la agencia no tienen conocimiento de la información de cada puesto y sus labores que desempeñan en su área, comparten actividades con el otro turno, no terminan en tiempo y forma, no se lleve a cabo un sistema técnico de ascensos y consideran las condiciones de su trabajo en un ambiente de riesgo para cerrar las ventas con los clientes, dado a la poca información.

Para llegar a una organización eficiente del área de ventas, debe existir una comunicación clara y directa con los trabajadores del área de ventas, financiamiento y los niveles de mando (supervisores, coordinadores y/o gerentes) para coordinarse en sus funciones, repartir tareas y conocer las responsabilidades de cada puesto, los formatos y gestiones de tiempos correspondientes a cada caso. De ahí radica la importancia de implementar el manual de procedimientos en especial énfasis en la asesoría de financiamiento automotriz, conocerlo detalladamente para poder aplicarlo correctamente como técnica para alcanzar la productividad de ventas solicitada por la marca Hyundai Motors en la región sureste, Chiapas, Hyundai Millenium.

Después de realizar un análisis a través de las encuestas, se pudo apreciar que el implementar, revisar y aplicar el manual de procedimientos para la asesoría de financiamiento es muy importante para el proceso de ventas, ya que es un apoyo en el cierre de ventas con los clientes y tengan un servicio de calidad, ya que todos los que participaron en la recolección de datos, consideran que es importante señalar con claridad los procesos al llevar a cabo esta asesoría, porque contarían con recursos y personas que conozcan bien sus labores y en consecuencia mejoraría la organización de su área de trabajo como un equipo. Sin embargo, es necesario actualizar constantemente la descripción de las gestiones y procesos para adaptarlos a los cambios que se generan en la organización y en las instituciones y autoridades de crédito y financiamiento.

El objetivo general, así como también los objetivos específicos de la investigación, sí fueron alcanzados, como se mencionó anteriormente se analizó la importancia del manual de procedimientos para la asesoría de autofinanciamiento automotriz para

mejorar en la asesoría y en consecuencia ayudar a aumentar el número de cierres de ventas.

Con lo que respecta a la hipótesis planteada si fue comprobada debido a las respuestas obtenidas por la muestra de empleados seleccionados acertaron que es muy importante la implementación y aplicación del manual de procedimientos, que ayuda a los asesores de ventas, coordinadores y gerentes de área para detectar los requisitos de gestión y seguimiento del proceso de financiamiento para que el cliente pueda ser asesorado profesionalmente y elegir el plan que más se acomode a sus posibilidades económicas.

Para los directivos permite supervisar los procesos, lineamientos y políticas para la venta de autos dependiendo el caso de cada cliente y las instituciones financieras, así como también para capacitarlos y evaluar el desempeño. En consecuencia, ayudaría a alcanzar mejor calidad en su trabajo al asesorar al cliente y mayor efectividad para cerrar las ventas en la compañía, ofreciendo la seguridad y confianza al cliente.

#### RECOMENDACIONES.

El área de ventas y financiamiento representa la base fundamental de cualquier empresa con actividad comercial y de servicio, pues permite ser el intermediario entre la oferta y demanda; la selección final del cliente al momento de adquirir un vehículo ya sea de uso personal o para uso comercial. Por lo cual el contenido y las especificaciones de los procedimientos del manual de esta área debe recaer en los gerentes de ventas y financiamiento, el departamento de contaduría y administración y una función de staff externo a la organización.

- El Gerente y/o el Coordinador de Ventas junto al Coordinador de Financiamiento deben de intervenir en la actualización de la descripción de procedimientos, gestiones, formatos y políticas de cada institución financiera con la que se tenga convenio para llevar el trámite de autofinanciamiento y tenerlo al alcance de los agentes a su cargo, para poder motivar e incentivar al trabajador a lograr las metas de ventas y que se sienta apoyado y respaldado por sus superiores.
- El Coordinador de Ventas deben de evaluar el desempeño de los colaboradores a través de metas de eficiencia en cierres de ventas para alcanzar la productividad, monitorear el cumplimiento de su trabajo y asesoría brindada y estar en constante comunicación con el departamento de Ventas y Financiamiento sobre los resultados obtenidos.
- El área de Ventas requiere de la intervención de asesorías de un staff externo de la agencia, el cual apoye en la capacitación y desarrollo de cada asesor, así como también de las demás funciones involucradas en el proceso de ventas. Debido a que Hyundai siendo una marca a nivel internacional cumple con un estándar de calidad de acuerdo al ISO9001- 2015.
- Manual adiestramiento o instructivo, el manual de crédito y cobranza, procesos de atención personalizada.
- Diagrama con imágenes (visual para los vendedores)
- De acuerdo a la investigación realizada, se sugiere un Manual de Procedimientos de financiamiento, para el área de ventas de autos:

Se sugiere el siguiente contenido según Gómez Ceja (2018):

Modelo de procedimiento elementos que debe de llevar. Gómez, Ceja (2018)

1. Título y Código.
2. Introducción.
3. Estructura de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
5. Objetivo del procedimiento.
6. Normas aplicables al procedimiento.
7. Requisitos, datos y archivo.
8. Descripción de la operación y sus participantes.
9. Diagrama de flujo de procedimientos.
10. Responsable.
11. Medidas de seguridad internas.
12. Informe.
13. Supervisión.

**BIBLIOGRAFÍA.**

**Diamond**, Susan (2010). *Como Preparar Manuales Administrativos*. Nueva Editorial Interamericana, Estados Unidos.

**Duhalt** Kizatus, Miguel (2014). *Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo*. 1a ed., editorial La Luz, Argentina.

**Franklin**, Enrique (2012). *Organización de empresas*. 3<sup>a</sup> ed., editorial Mc Graw Hill, México.

**Kellog**, Graham (2009). *Preparación del manual de oficina, n°36*. 1a ed., editorial. Reverté, España.

**Hernández**, Sampieri. R.; Fernández, Collado C. & Baptista Lucio (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta ed., editorial McGraw-Hill, México.

**Martínez** Chávez, Víctor M. (2015). *Manuales para la administración en organizaciones*. 1a ed., editorial Trillas, México.

**Münch**, Lourdes y García Martínez, José (2019). *Fundamentos de Administración*. 13<sup>a</sup> ed., editorial Trillas, México.

**Quiroga** Leas, Gustavo (2012). *Organización y métodos en la administración pública*. 2<sup>a</sup> ed., editorial Trillas, México.

**Reyes** Ponce, Agustín (2014). *Administración Moderna*. Editorial Limusa, México.

**Ríos**, J. (2010). *Herramientas para el Contador*. Editorial Pueblo y Educación, Cuba.

**Rodríguez** Valencia, Joaquín (2017). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2<sup>a</sup> ed., editorial Internacional Thomson, México.

**Rusen**, Oscar (2007). *Manual de control interno*. 9<sup>a</sup> ed., editorial Trillas, México.

**Sabino**, Carlos. (2016) *El proceso de investigación*. Editorial Panapo, Venezuela.

**Stephen**, G. Franklin y George, Terry (2017). *Principios de Administración*. Editorial Compañía Continental, Grupo Patria, Estados Unidos.

**Tamayo**, Mario (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa, México.

**Terry**, G. (2013). *Principios de Administración*. Editorial Trillas, Argentina.

#### FUENTES ELECTRÓNICAS:

**Díaz**, Carlos (2019). Recuperado de <https://www.nvnoticias.com/nota/134657/se-desploman-ventas-de-autos-durante-2019>

**Google** maps (2015). Hyundai Millenium [fotografía]. Recuperado de <https://www.google.com/maps/hyundaimillenium>

**Google** maps (2019). Hyundai Millenium [Mapa]. Recuperado de <https://www.hyundaichiapas.mx/horarios-y-direcciones-es-mx.htm>

**Gómez**, G. (2001). Auditoría de Control Interno. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Auditoría-del-control-interno/>

**Jáuregui**, Aguayo Perla. (2013, noviembre 21). Los manuales administrativos como herramienta clave. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

**Herrera** Monterroso, Haroldo Eduardo. (2007, febrero 20). Manuales administrativos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Lo-que-debe-conocer-de-un-credito-automotriz-20160511-0083.html>

Recuperado de <http://laeconomia.com.mx/autos-mas-vendidos/>

<https://www.hyundaichiapas.mx/horarios-y-direcciones-es-mx.htm>

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4317/1/T-ESPEL-0289.pdf>

<https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7098/3/657.458-M722m-Capitulo%20II.pdf>

<https://softgrade.mx/como-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

**Soto**, Maya Sonia. (2015). Educación financiera, breve historia del sistema de créditos en México. Recuperado de <https://prestadero.com/blog/la-historia-del-sistema-de-creditos/>

Recuperado de <https://www.aon.com/mexico/products-and-services/risk-services/financiamiento-automotriz.jsp>

**Condusef.** Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/credito/personal/517-credito-automotriz>

<http://www.credito-automotriz.com/creditos-automotrices-bancarios/>

<https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2013/11/21/quieres-comprar-un-coche-los-pros-y-contras-del-financiamiento.html>

<http://e-portalif.condusef.gob.mx/condusefautomotriz>.

[http://e-portalif.condusef.gob.mx/condusefautomotriz/sca\\_simulador\\_5.php](http://e-portalif.condusef.gob.mx/condusefautomotriz/sca_simulador_5.php).

<http://www.listadecarros.com/carros-historicos/el-primer-carro-de-hyundai-fue-el-cortina/>

<https://clasicosenescala.blogspot.com/2012/03/ford-cortina-mk-ii-gt-1967.html>

<https://www.motor.es/pruebas-coches/presentacion-de-la-gama-hyundai-201416560.html>

<http://asiainfonews.com/noticias/corea/economia/8524-hyundai-pagara-casi-8-mil-millones-euros-su-nueva-sede-en-seul/>

<https://www.revistaneo.com/articles/2019/02/11/revelan-las-marcas-que-venden-mas-autos>