

870102

25  
2y

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA DISTRIBUIDORA DE AUTOMOVILES  
EN LA PIEDAD, MICHOACAN.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A

ANA ALICIA JIMENEZ BELTRAN

GUADALAJARA, JAL.      DICIEMBRE 1985



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

Programa de Auditoría Administrativa.	1
Informe de Auditoría Administrativa.	4
Manual de Organización.	24
Introducción.	25
Antecedentes Históricos.	27
Credo de la Organización.	40
Reglamento Interior de Trabajo.	42
Objetivos Generales.	55
Objetivos Específicos del Departamento de Ventas	56
Objetivos Específicos del Departamento de Conta- bilidad.	57
Objetivos Específicos del Departamento de Refac- ciones.	58
Objetivos Específicos del Departamento de Servi- cio.	59
Responsabilidades, Relaciones y Límites de Auto- ridad de cada Ejecutivo.	60
Organigrama.	
Descripciones de Puestos.	64
Carta Límite de Autoridad.	104
Requisitos de los Puestos.	132
Ambiente Físico	141
Conclusiones	142
Bibliografía	145

La Piedad, Michoacán, a 17 de Septiembre de 1985.

Sr. Ramiro Torres Romero.

Gerente General.

P R E S E N T E.

#### PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La dirección de una Concesionaria Automotriz requiere de varios elementos para alcanzar el éxito. Uno de los más importantes es precisamente el contar con un sistema administrativo adecuado que incluya los siguientes aspectos:

El establecimiento de objetivos para ventas y utilidades así como la determinación de la inversión necesaria que apoye dichos objetivos.

El registro de todas sus transacciones en forma lógica, inmediata y uniforme.

El mantenimiento de controles adecuados sobre ingresos, gastos y utilización de Capital.

La delegación de autoridad y responsabilidad hacia gerentes departamentales con respecto al desempeño operacional de cada departamento.

El establecimiento de un sistema de información que proporcione en forma oportuna y efectiva los datos relacionados a los resultados reales a la dirección de la Concesionaria.

## INTRODUCCION

Teniendo en cuenta la importancia social y económica del automóvil en la actualidad como medio primordial de transporte y considerando que la industria automotriz ocupa el segundo lugar en la participación dentro de la economía, podemos deducir que tan importante es el papel que juega una distribuidora de automóviles en la industria del ramo.

Esta Auditoría Administrativa tratará de revisar el funcionamiento de una distribuidora de automóviles Ford en La Piedad, Michoacán, y la aplicación del proceso administrativo en la dirección de la misma, así como los problemas, y posibles soluciones, a que se enfrenta este tipo de empresa.

Para esto, se analizará y estudiarán los diversos departamentos con que cuenta la empresa. El Departamento de Ventas, el cual es el más importante dentro de cualquier distribuidora de automóviles, se revisará el funcionamiento de su fuerza de ventas, las relaciones con el proveedor y su importancia en la maximización de resultados y la obtención de mayores utilidades, así como otros aspectos de este departamento como lo son: Las campañas publicitarias, Los Metodos de Prosecución de Clientes y La Venta de Autos usados.

Se analizará también el funcionamiento de los Departamentos de Refacciones y Servicio, los cuales a pesar de

ser considerados secundarios en la obtención de utilidades en cualquier distribuidora de automóviles tiene gran importancia en cuanto al prestigio, la imagen y el servicio a los clientes. Siendo estos factores de gran relevancia en la captación de nuevos clientes y mayor tráfico en la sala de exhibición.

Finalmente se tratará de revisar el funcionamiento del Departamento Administrativo-Contable, presentando los problemas, errores y fallas, y las posibles soluciones que se les pudieran dar a estos.

El objetivo de esta Auditoría Administrativa es la revisión a nivel general de el proceso administrativo dentro de una distribuidora de automoviles Ford, así como el cumplimiento de los puntos antes mencionados, los cuales son primordiales para que toda concesionaria de automóviles -- funcione con el mayor éxito posible. A su vez, se elaborará el Manual de Organización de la empresa, herramienta administrativa muy necesaria para una buena organización y toma de dicisiones, y que hasta la fecha no existe en la - concesionaria de automóviles Ford de la Piedad, Michoacán. El manual de procedimientos no se elaborará ya que la empresa cuenta con manuales departamentales de procedimien-- tos, y por lo tanto se destacará únicamente en el mismo Manual de Organización los objetivos Generales y departamentales de la empresa.

Para llevar a cabo dicha revisión será necesario un - tiempo aproximado de dos a dos y medio meses. La auditoría será realizada por un solo auditor: la señorita Licenciada en Administración de Empresas Ana Alicia Jiménez Beltrán. Para poder realizar la auditoría será necesaria la recopilación de información que permita al auditor tener una - idea clara de la situación de la empresa y pueda adentrarse en la misma lo suficiente para descubrir sus aciertos y errores administrativos. La información que se va a recopilar será la siguiente: Reglamento interior de trabajo, organigrama, descripciones de puesto, objetivos, autoridad y responsabilidades de los empleados.

Para la recopilación de dicha información se utilizarán dos métodos: cuestionarios al personal y observación e inspección física del desarrollo del trabajo en la empresa. - Una vez recopilada la información se verificará por medio de entrevistas con el personal y con los jefes de departamento, y se procederá a realizar el análisis de la misma con el fin de presentar al final el Informe, en el cual se señalarán los aciertos y errores que se hayan encontrado desde el punto de vista administrativo. El informe se presentará dividiendo los aciertos y errores conforme a los pasos del proceso administrativo, adjuntando las posibles soluciones a los mismos.

A T E N T A M E N T E

---

LAE Ana Alicia Jiménez Beltrán

La Piedad, Michoacán, a 2 de Diciembre de 1985.

Sr. Ramiro Torres Romero.

Gerente General.

PRESENTE.

#### INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Hoy en día los constantes cambios económicos y políticos tienen gran relevancia en el desarrollo de la vida de las empresas, y los distribuidores de automóviles no son la excepción. Durante estos últimos años de austeridad y crisis económica la contracción de los mercados ha sido notoria, esto ha afectado grandemente a artículos que no se pueden considerar como de primera necesidad, tal es el caso de los automóviles, y más aún si se considera que en la rama automotriz el automóvil más lujoso y caro es por excelencia el FORD.

En base a esto se deduce la constante necesidad de hacer revisiones internas periódicas en las empresas, analizando a fondo los problemas organizacionales y las deficiencias administrativas que afectan a cada una. Para esto, es necesario revisar y analizar la aplicación y funcionamiento de los pasos del proceso administrativo dentro de las empresas, estudiando a fondo la planeación, or

ganización, dirección y el control y la forma en que el buen desenvolvimiento de estos factores influye en el mejoramiento y desarrollo de toda organización.

El conjunto de análisis y estudios antes mencionados son los que componen una Auditoría Administrativa y han sido las bases elementales en la aplicación de ésta en la Distribuidora de Automóviles FORD denominada Camiones y Automóviles de La Piedad, S.A. Dicha Auditoría Administrativa se realizó en base a un programa planteado con anterioridad y después de discutir ampliamente las necesidades y problemas de la Compañía con la Directiva.

Este informe trata de exponer los aciertos y deficiencias que se encontraron dentro de la organización de la empresa antes mencionada y está estructurado señalando ordenadamente los aciertos y errores de cada departamento o área de trabajo de la concesionaria, enunciándolos por orden de importancia. A su vez, se señalaron, para cada error, varias soluciones posibles como sugerencias a la dirección para que ésta logre una efectiva administración y una más certera toma de decisiones que impulsen el desarrollo de la empresa en un futuro próximo.

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

## A. Aciertos:

1. El Gerente General cuenta con buenas relaciones en la Ciudad y en la Ciudad vecina, Zamora, y por medio de ellas se atraen muchos clientes. Esto gracias a la amplia experiencia del mismo en la distribución y venta de unidades Ford en la Región.
2. El Gerente General esta habilitado con una amplia autoridad para la toma de decisiones importantes, lo cual agiliza la solución de problemas e impulsa el desarrollo de la empresa. Esto se ha logrado ya que existe gran comunicación entre el Gerente General y el Consejo de Administración, y gracias a esto los accionistas siempre están enterados de la situación imperante en la empresa, creándose una relación de confianza entre los Directivos y el Gerente General.
3. Se cuenta con un buen plan de fijación mensual de objetivos a los vendedores. Dichos objetivos se establecen en base a las existencias a fin de mes y de las unidades programadas por recibir durante el siguiente mes, con estos datos se hace una relación por catálogo de unidades disponibles y se le fijan a cada vendedor el número de unidades que debe vender de cada catálogo (Topaz, Cougar, Thunderbird, -

Pick-Ups, Doble rodado y los Diferentes tipos de ca da uno, austeros, típicos, semi-equipados, etc.).

- 4. Tanto el Gerente General como el Gerente de Ventas\_ participan activamente en la atención a clientes y\_ por consiguiente en la venta de unidades, lo cual - ha impulsado las ventas.

**B. Errores:**

- 1. No existe un departamento de ventas de autos usados ni un plan de compra y venta de unidades usadas por la empresa, lo cual ha incurrido en la pérdida de - posibles utilidades para la misma.

**Alternativas de Solución:**

- a) Establecer un departamento independiente de\_ autos usados o seminuevos, con un Gerente de Ven\_ tas de Usados y un vendedor exclusivo del departa- mento. A la vez deberá fijarse un plan de compra de unidades usadas mensualmente para tener - existencias constantemente. De esta forma el res\_ ponsable de las compras de autos usados sería el Gerente del Departamento, mientras que serían - vendidas por el vendedor de usados.
- b) Si no se puede llevar a cabo lo anterior enton\_ ces se puede, sin contratar personal extra, fi- jar un plan de compra-venta de usados en donde - tanto el Gerente de Ventas como los vendedores -

de unidades nuevas serían responsables de efectuar las compras y las ventas de dichas unidades usadas.

2. Se cuenta actualmente con una fuerza de ventas muy reducida, ya que consiste en dos vendedores y el Gerente de Ventas y es necesario la contratación de más personal de ventas para abarcar un mayor mercado y atacar más intensamente las Ciudades vecinas que hasta la fecha han sido trabajadas muy superficialmente.

Alternativas de Solución:

- a) Contratar 2 vendedores más (sin contar con un tercero el cual ya se había decidido contratar cuando falleció uno de los 3 que se tenían en el mes de Noviembre). Para completar una fuerza de ventas de 5 personas y destinar a cada uno objetivos de ventas agresivos para atacar mercados de Ciudades vecinas como Ocotlán, Zamora, Zacapu Sahuayo, etc.
- b) Si la condición económica actual impide la contratación de los 2 vendedores, entonces llevar a cabo sólo una de ellas. Y también aplicar el plan antes mencionado. Si esto no fuera posible, entonces continuar con la fuerza actual pero estableciendo el plan antes citado.

3. La Comunicación con la planta no es suficientemente

rápida, a pesar de que se cuenta con un representante de la Concesionaria en México, a veces las listas de precios y otra información importante para la empresa que es indispensable recibirla con prontitud, llega tarde y a veces ha incurrido en pérdidas para la empresa en la obtención de utilidades.

Alternativas de Solución:

- a) Comprar e instalar un Telex. Con esto se lograría recibir toda la información en el momento en que se está creando en la Ciudad de México. Y además es más barato que llamar por teléfono y todo queda por escrito.
  - b) Comprar e Instalar un MODEM para comunicar directamente la Microcomputadora de la empresa directamente con la Computadora Central de FORD Motor Company y que la información pase instantáneamente de una Computadora a otra.
4. Las relaciones y la comunicación con los empleados de otros departamentos es deficiente o inexistente, esto sucede a causa de la más alta jerarquía del departamento de ventas en la consecución de utilidades y en la toma de decisiones generales en la empresa.

Alternativas de Solución:

- a) Dar mayor participación aparente en la toma de decisiones a los Gerentes de otros departamentos

pidiéndoles su opinión en ciertas situaciones, - aunque estas opiniones no sean tomadas en cuenta en el 100% de los casos. Esto puede servir para\_ que todos los Gerentes Departamentales sean si- tuados a un mismo nivel Jerárquico y no existan\_ envidias ni diferencias entre ellos y estos a su vez transmitan estos sentimientos a sus subordi- nados.

- b) Rotar continuamente a las secretarias de Ven- tas, Servicio y Contabilidad para que todas co- nozcan de todos los departamentos y se reduzcan\_ las fricciones entre ellas.

5. La Secretaria de Ventas tiene sobrecarga de trabajo. Esto ha inducido a inconformidad por parte de la - misma y a que actúe co menos eficiencia.

Alternativa de Solución:

- a) Que el Gerente de Ventas aplique su tiempo - ocioso (que por lo que se pudo observar es alre- dedor del 50% del tiempo de éste) en hacer los - reportes que el corresponden él mismo.
- b) Pasar algunas de las labores que efectúa la - Secretaria de Ventas a otras Secretarias de la - Empresa (Secretaria de Servicio, o Auxiliar Con- table) para que éstas le ayuden.

## DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

## A. Aciertos:

1. Los Estados Financieros de la Empresa son entregados mensualmente a tiempo tanto a FORD como a los accionistas. Lo que ha contribuido a que éstos estén enterados constantemente de la situación imperante de la empresa, y se puedan tomar las decisiones necesarias a tiempo.
2. La cobranza se ha podido llevar a cabo con puntualidad, gracias a que hay un buen control de las notas y documentos en las ventas a crédito en todos los departamentos por parte del Jefe de Crédito y Cobranzas. Debido a la depuración constante de clientes que éste efectúa.

## B. Errores:

1. Desde hace dos años se compró una microcomputadora y programas para llevar a cabo la contabilidad de la empresa por medio de éstos. Sin embargo, hasta ahora no se ha usado dicha computadora, por lo tanto está costando mucho dinero a la empresa tener el equipo inactivo. Si se usara redundaría en grandes beneficios en cuanto a la rapidez con que se obtendría la información financiera, permitiendo llevar la contabilidad al día y reducir al mismo tiempo la

carga de trabajo de los empleados del departamento.

Alternativas de Solución:

- a) Contratar a un asesor externo en sistemas computacionales para que capacite a los empleados del departamento en el uso y manejo de la computadora y los programas de contabilidad.
  - b) Llevar conjuntamente el registro de operaciones diarias manualmente y en la computadora de manera progresiva aumentando cada semana el número de movimientos, hechos mecánicamente hasta hacer todo por completo en la computadora. Esto se haría poniendo a un empleado del departamento a llevar a cabo esta función exclusivamente hasta que la domine por completo.
2. Existen fricciones y antipatía con su relación del departamento de ventas a causa de que todos los empleados del departamento de contabilidad (y en especial el Contador General), se sienten relegados a un menor rango de autoridad y participación en las decisiones dentro de la concesionaria.

Alternativas de Solución:

- a) Se puede dar más importancia a la participación del personal del departamento de Contabilidad, pidiendo ocasionalmente la opinión del Contador General o de otros miembros del departamento en asuntos relevantes que tengan influencia -

sobre el mismo, aún cuando estas opiniones fueran estudiadas y analizadas y en algunos casos - no tomarlas en cuenta, siempre y cuando no fueren acertadas. Esto ayudaría a reducir tensiones entre ambos departamentos y a que el personal de Contabilidad se sentiría tomado en cuenta.

- b) Delimitar de manera precisa la competencia de determinadas decisiones para cada departamento y en consecuencia para los Jefes de los mismos. De esta forma el Gerente de Ventas no tendría ni -- voz ni voto en asuntos que no competiesen a su departamento e igual sería en todos los departamentos. En decisiones mayores que incluyeran varios departamentos el Gerente General sería el - absoluto responsable de las decisiones, su ejecución y sus consecuencias, actuando como canal en las relaciones entre cada departamento.

## DEPARTAMENTO DE REFACCIONES

## A. Aciertos:

Debido al mal funcionamiento en general de este departamento no se pudo encontrar ningún acierto relevante que afecte positivamente al mejoramiento del desarrollo del trabajo o la administración del mismo.

## B. Errores:

1. El principal error o deficiencia administrativa de este departamento es el Gerente de Refacciones. Esta persona es completamente ineficiente e inepta en el manejo del departamento. Entre las deficiencias encontradas están las siguientes:
  - No cumple con los objetivos mensuales de venta que se le fijan.
  - Hace las compras de refacciones a otros concesionarios y no a la planta de FORD en México, lo que eleva costos y por consiguiente su comisión, se reducen las ventas por el alto precio de las refacciones y las hace poco competitivas.
  - Por consiguiente existe mucha mercancía estancada con hasta ¡cinco años! de antigüedad, lo que redundo en altos costos y una reducción de la poca utilidad que capta el Departamento.

- No visita clientes importantes personalmente para hacer relaciones y ventas de mayor escala.
- En sus actividades diarias se limita a atender mostrador y ventanilla de refacciones, labores que corresponden a otros empleados, por lo cual existe una gran duplicidad de funciones en el departamento.
- No hace ventas foráneas.
- No impulsa ventas al mayoreo, ya que no apura al vendedor de esta rama y no hace relaciones ni visitas con clientes ni por teléfono.
- No hace promociones ni campañas de ventas que vengán a aumentar las ventas y a reducir el nivel de mercancías estancadas.

#### Solución Posible:

Debido a la gran gama de deficiencias encontradas en esta persona, se considera indispensable tomar acción inmediata. Por lo tanto no hay más que una alternativa: Liquidar al actual Gerente de Refacciones y contratar a una persona más capacitada, de preferencia que tenga un título profesional. Si no se pudiera encontrar una persona con experiencia en el puesto, se puede contratar a un profesionista joven que tenga ambiciones y deseos de superación y enviarlo a Mé-

xico a que se capacite en FORD para el puesto.

2. El personal existente no es suficiente, falta un vendedor de mayoreo y un empleado que atienda la ventanilla de taller. Ya que hasta ahora sólo se cuenta con un vendedor de mayoreo y un empleado de mostrador y las ventas son muy reducidas con relación a los objetivos fijados, y la gran utilidad que genera el departamento es nula.

Alternativas de Solución:

- a) Contratar un vendedor de mayoreo y un empleado de ventanilla de taller y capacitarlos para que se aumenten las ventas en ambos renglones. El empleado de ventanilla de taller ocuparía un lugar en el organigrama al lado del empleado de mostrador, dependiendo directamente del Gerente de Refacciones. (Ver organigrama anexo en el Manual de Organización).
  - b) Contratar sólo al vendedor de mayoreo y capacitar al cardista y al empleado de mostrador para que en sus tiempos libres atiendan la ventanilla de taller.
3. Hace falta un vehículo para recoger pedidos, visitar clientes locales y foráneos y repartir mercancía.

Solución Posible:

Asignar una unidad de servicio para uso exclu

sivo del departamento. Esta unidad podría ser -  
una FORD panel equipada con anaqueles para el --  
transporte y manejo de refacciones.

## DEPARTAMENTO DE SERVICIO

## A. Aciertos:

El Jefe de Mecánicos es muy eficiente y está muy capacitado en la reparación y acondicionamiento de unidades FORD, lo cual levanta un poco el nivel de servicio de la concesionaria, pero a la vez es problemático, ya que todos los demás mecánicos recurren a él para cualquier trabajo y no destaca individualmente ninguno de ellos.

## B. Errores:

1. Existe un conflicto de autoridad entre el Gerente de Servicio y el Jefe de Mecánicos, ya que ambos tienen la misma autoridad ante los empleados del departamento y por lo tanto el Gerente de Servicio no dirige ni controla realmente las actividades del personal del mismo.

## Alternativas de Solución:

- a) Capacitar al Gerente de Servicio para que entienda más sobre su departamento y darle mayor autoridad, estableciendo claramente la posición de cada uno de los miembros del departamento. Esto deberá hacerse aclarando la situación con el Jefe de Mecánicos y el Gerente de Servicio en una junta privada y después notificar lo decidi-

do a todo el personal del Departamento.

- b) Contratar a un nuevo Gerente de Servicio con experiencia o capacitación en puestos similares\_ que tenga más personalidad y carácter y pueda im\_ poner con diplomacia e inteligencia la autoridad que le corresponde al Jefe de Mecánicos y a todo el personal del departamento. El anterior Gerente puede ser liquidado o cambiado de puesto a - uno que corresponda a su capacidad y conocimientos.

2. No hay un control real de las labores que ejecuta - cada mecánico ni de la terminación y entrega oportu\_ na de todas las unidades en servicio. Esto redund\_ en un servicio más lento y menos eficiente que no - atrae clientes y por lo tanto no aumentan las ven- tas del departamento ni las utilidades son suficien\_ tes para justificar una inversión tan grande.

#### Alternativas de Solución:

- a) Establecer un sistema de control, contratando a una persona para el puesto de controlador - que llevará una relación detallada constante de las actividades de cada mecánico y asignará los\_ trabajos a cada uno de ellos, reportando al fi- nal del día los atrasos y problemas de cada tra- bajo o servicio al Gerente del Departamento para que apure al Jefe de Mecánicos y de esta manera\_

se ejecuten los trabajos más organizadamente y -  
en consecuencia con mayor rapidez.

- b) Establecer el sistema de control con la variante  
que el Gerente de Servicio haga las veces de\_  
controlador.

## PROBLEMAS GENERALES QUE AFECTAN A TODOS LOS DEPARTAMENTOS

1. No existe un Manual de Organización de la Empresa. El Manual es necesario para delimitar las responsabilidades y autoridad de cada puesto en la Empresa.

## Solución:

Después de consultar con la directiva se procedió a la elaboración de dicho Manual y este se presenta al final de este Informe. No se elaboró el Manual de Procedimiento ya que la empresa cuenta con Manuales Departamentales de Procedimientos bien elaborados y estructurados por FORD.

2. El horario de trabajo es conflictivo y muy poco funcional, ya que es de 9:00 AM a 2:00 PM y de 3:30 PM a 7:00 PM lo que deja muy poco tiempo para comidas y propicia inconformidad entre los empleados.

## Alternativas de Solución:

- a) Cambiar el horario dando más tiempo para comer - (de 9:00 AM a 2:00 PM y de 4:00 PM a 7:00 PM).
- b) Si el horario antes mencionado se considera poco funcional, entonces se puede modificar dejándolo - de 8:30 AM a 2:00 PM y de 4:00 PM a 7:00 PM.

3. No se cuenta con políticas fijas a seguir en cada uno de los casos que se presentan en el desenvolvimiento

de las labores, a excepción de las establecidas en los procedimientos mecánicos de reparación.

Alternativas de Solución:

- a) Elaborar un Manual General de Políticas que señalen claramente las normas a seguir en cada procedimiento o actividad de la empresa, pero que a la vez las políticas sean flexibles y cambiables en casos especiales.
- b) Establecer, periódicamente y por medio de memorandums a cada departamento, lineamientos a seguir en cada situación que queden plasmados por escrito y que sean archivados por los Jefes de cada Departamento. Esto si no es posible realizar la alternativa "a" por problemas de tiempo o de dinero.

4. No existe un control de asistencias y entradas y salidas del personal.

Alternativas de Solución:

- a) Comprar un reloj checador e instalarlo en un lugar accesible para que todo el personal marque sus entradas y salidas.
- b) Obligar al personal a que firme sus entradas y salidas con su jefe inmediato diariamente (esto si no se quiere comprar su reloj checador).

Este Informe esta sujeto a discusión con los Directores de la Empresa para aclarar cualquier duda o error en su redacción o interpretación. En espera de cualquier aclaración, queda de ustedes su Segura Servidora.

Atentamente.

---

LAE. Ana Alicia Jiménez Beltrán.

## MANUAL DE ORGANIZACION

## I N T R O D U C C I O N

Uno de los factores en que descansa la administración eficiente es la Comunicación.

Por ello, se hace indispensable el contar con instrumentos adecuados que permitan el debido entendimiento de lo que se desea dar a conocer y eviten la pérdida de tiempo y esfuerzo en el dictado constante de ordenes para la ejecución del trabajo.

Dentro de estos instrumentos el más conocido y que satisface con ventaja los requerimientos de la comunicación en el Manual de Organización.

El Manual de Organización es una guía autorizada por la empresa que cuenta con una serie de datos para que cada persona conozca detalladamente sus responsabilidades y sus relaciones para con los demás. El fin del Manual de Organización es de orientar e informar.

El elaborar un Manual de Organización dentro de cualquier empresa tiene muchas ventajas ya que sirve como instrumento para realizar actividades como:

Informar a las personas que laboran dentro de la empresa acerca de la estructura de la organización ubicándolas en el área que le corresponde.

Como medio de selección ya que permite localizar al candidato idóneo cuando se establece una comparación de clasificación y cualificación a quien cubra la mayor parte

de los requisitos predeterminados en éste.

Como medio de capacitación, ahorra tiempo considerable en la capacitación de algún candidato.

Como medio de inducción ya que permite al novato empresarial adentrarse a la atmósfera de la organización permitiéndole conocer profundamente su puesto y su relación con los demás.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE FORD  
MOTOR COMPANY EN MEXICO<sup>1</sup>

En 1925, gracias a la iniciativa de un gran mexicano, Don Adrián R. Lajous, Ford Motor Company decidió que había llegado el momento de establecer una planta en México. De esta forma, Henry Ford afirmó su fé en nuestro país y su intención de unir los destinos de ambas naciones a través de Ford en México.

El 23 de Junio de 1925, Ford Motor Company, S.A. se constituye mediante la escritura número 7,777, con un capital social de \$ 500,000. Oro Nacional, dividido en 2 mil 500 acciones al portador. El Señor Edsel B. Ford fue designado Presidente de la Sociedad y el Ingeniero Adrián R. Lajous fue nombrado Director-Gerente. El 2 de Julio de ese mismo año se iniciaron las operaciones en la primera planta que se instaló en una bodega cercana a la estación de Ferrocarril de San Lázaro, en la esquina de Calzada de Buena y Prolongación de Candelaria.

En esa planta nació la primera línea de ensamble en Latinoamérica, tal como la inventara Henry Ford. De ella salieron decenas y luego centenas y millares de automóviles Ford modelos "T" y modelos "A".

Sin embargo, la producción de vehículos era cada vez

(1).- 50 años de Ford Motor Company. Historia sobre la Compañía a través de 50 años de trabajo.

más insuficiente para cubrir la demanda de este país que despertaba el desarrollo. Había nacido en México la era del Automóvil. Ford había echado raíces y tenía necesidad de expandir sus operaciones.

Corría el año de 1923. A siete años de su fundación Ford de México había producido 20 mil 194 automóviles, 12 mil 220 Camiones de Cargas y Pasajeros y mil 697 Tractores Fordson, Agrícolas e Industriales, o sea, un total de 34 mil 211 Vehículos, con un promedio de mil 877 unidades por año.

Los Señores Henry y Edsel Ford seguían confiando en los destinos de México y aprobaron la Construcción de una planta de ensamble que sustituyera a la bodega de San Lázaro. Fue así como en un Terreno ubicado en las inmediaciones de la Hacienda de Aragón, sobre la calzada de Guadalupe, Ford construye una moderna y funcional planta. Desde entonces se le conoció como la Planta de Ford de la Villa. La superficie construída inicialmente fue de 22 mil 296 metros cuadrados, que abarcaban los Talleres de ensamble, -- pintura y vestiduras, el almacén de refacciones, los andenes de carga y descarga, el almacén de unidades terminadas las oficinas, la sala de exhibición y los comedores para el personal.

La Planta tenía una capacidad de producción de cien unidades diarias y empleaba a 250 personas. Esta capacidad era superior a la demanda existente en ese entonces, por

lo tanto, sólo se trabajaban tres o cuatro días a la semana y no todos los meses del año. Sin embargo, en 1934 la planta llegó a producir más de 3 mil 500 unidades, y en 1936 ya se trabajaba durante la semana completa.

"Fotingos", como los bautizó el ingenio popular, o Fordatos, como también se les llamaba cariñosamente, los modelos Ford de años subsecuentes, los automóviles ensamblados por Ford en su Planta de La Villa fueron abriéndose paso por caminos de brecha, carreteras apenas trazadas, a través de montañas, selvas y ríos, cruzando en todas direcciones de la sinuosa geografía de la República.

Con la seguridad de tener una planta propia y la capacidad de aumentar la producción conforme creciera la demanda de vehículos, el número de concesionarios Ford se incrementó. La gran novedad de esos años, fue la adición de la línea Mercury, en 1923, a las líneas Ford y Lincoln producidas desde 1925.

Durante los años que duró la Segunda Guerra Mundial, como era lógico, México también se vio afectado. Ford, después de ensamblar los modelos 1942, tuvo que parar su línea de producción y hubo necesidad de liquidar a gran parte del personal. Mantener rodando miles de automóviles y camiones usados que de momento no podían ser sustituidos por otros nuevos constituyó un reto que Ford y sus distribuidores afrontaron con éxito.

Al terminar la Guerra, Ford de Estados Unidos reanudó

la producción de automóviles y México reinició su ritmo normal de producción en 1946.

La década de los años cincuenta fue una etapa de expansión y consolidación para Ford de México. Los volúmenes de ventas se estabilizaron entre 10 mil 500 y 15 mil vehículos anuales. Al cumplirse los primeros 25 años de Ford, la compañía tenía 104 distribuidores en todo el país. La planta de La Villa se había ampliado en varias ocasiones - desde 1949 y 1958 se construyó un edificio ex profeso para Refacciones. En 1951 se creó el primer centro de proceso de datos con máquinas IBM de registro unitario.

Hacia mediados de los 50, las líneas de vehículos - Ford fueron aumentando con automóviles como el Thunderbird el Custom, el Crestline y, a partir de 1956 el Taunus, el Cónsul, el Anglia y el Versailles. En 1947, hace su debut - el Edsel, que permanece hasta 1960. Otras líneas aparecen fugazmente por uno o dos años como el Marly, el Kombi Car, el Rancharo y el Sunliner. El Galaxia se presentó en 1959, dando origen a una dinastía cuyo nombre se hace sinónimo - de auto de lujo. La línea de camiones no podía ser más extensa: había desde el F-100 hasta el F/B750 y en 1960 se produjo el F-950.

La industria había madurado lo suficiente en México - como para permitir pasar a la fase de ensamble de vehículos a la fabricación de sus componentes principales.

## PLANTA DE TLALNEPANTLA

En 1962, ante la inminencia de la expedición del nuevo decreto automotriz que, además de requerir un mayor contenido Nacional, otorgaba incentivos a la exportación, -- Ford de México, de acuerdo con sus planes de expansión, adquirió de la compañía Studebaker Packard de México, S.A. un predio de 40 mil metros cuadrados y los edificios construidos dentro de él, en el municipio de Tlalnepantla, para destinarlo a la fabricación de herramental para el ensamble de vehículos a bajo volumen.

Ford fabricaba desde tiempo atrás sus propias prensas para el ensamble de vehículos en la planta de La Villa. Sin embargo, debido a la calidad y precisión de las piezas así como el alto grado de calificación del personal que las fabricaba, se vió la oportunidad de exportar este tipo de equipó a otras plantas de Ford en el extranjero.

La planta de Ford en Tlanepantla inició sus operaciones el 1° de octubre de 1962. Así, la planta de operaciones de Exportación empieza a vender diseño, herramental y prensas de ensamble con su sello "Hecho en México" a países como Sudáfrica, Rodésia, Australia, Malaya, Filipinas, Nueva Zelanda, Tailandia, Turquía, Portugal, Bélgica, Irlanda, Holanda, Canadá, Estados Unidos, Argentina, Venezuela, Chile y Perú.

Por primera vez en la industria automotriz de México -

había nacido una industria dentro de otra y, sobre todo -- nuestro país demostraba que era capaz de exportar productos manufacturados de calidad y precios competitivos en -- los mercados mundiales. La planta de operaciones de Exportación se convirtió en modelo para la industria y a través de los años fue objeto de visitas por parte de distinguidas personalidades del Gobierno Mexicano, interesadas en -- conocer sus instalaciones y operación.

A lo largo de los años, la planta de Tlalnepantla no sólo ha generado una cantidad importante de divisas, sino que fue la precursora de los programas de exportación de -- la industria automotriz.

LA GRAN TRANSFORMACION :  
LAS PLANTAS DE CUAUTITLAN

El 23 de Agosto de 1962, el Gobierno Mexicano expidió el Decreto que prohibía la importación de motores para automóviles y camiones, así como de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble, a partir del 1° de Septiembre de 1964. A este Decreto, conocido como de Integración Automotriz, Ford respondió positivamente al hacer coincidir -- sus propios planes de expansión con los del Gobierno, y el 29 de Septiembre de ese mismo año se comprometió a elevar el contenido local de sus unidades al 60%, tomando como base los costos directos de manufactura. También en ese año Ford cambia sus oficinas generales al Edificio Bolivia, en Paseo de la Reforma No. 333.

El 2 de Octubre de 1963, Ford inicia la construcción de sus nuevas instalaciones de manufactura en un terreno de un millón 66 mil 145 metros cuadrados, localizado en el municipio de Cuautitlán. El nuevo complejo industrial, que incluyó las plantas de Fundición, Motores, Centro de Ingeniería del Producto, Laboratorios de Control de Calidad y una Pista de Pruebas, fue inaugurado en Noviembre de 1964.

Con el decreto de Integración de la Industria Automotriz, a partir de 1962 se dejaron de ensamblar algunas líneas de automóviles, con excepción del Ford 200 (lanzado en 1961), el Galaxie y el Taunus. En 1965, con base en los

Motores V-8 producidos en Cuautitlán, la línea cambia de Galaxie, Falcon y Mustang; este último presentado en los Estados Unidos apenas un año antes.

En 1970 se inauguró en las instalaciones de Cuautitlán la Planta de Ensamble de Camiones, en la que se producen los vehículos F-150, F-350 y F-600.

El 1° de Octubre de 1980, Ford inauguró una nueva planta de ensamble de Cuautitlán (Ensamble II). Las instalaciones incluían un nuevo sistema electroforético de pinturas anticorrosivas, que representó lo más avanzado en tecnología y colocó a Ford de México, en este aspecto, a la altura de las mejores plantas del Mundo.

Al ensamblarse en Cuautitlán los vehículos LTD y los subsiguientes Crown Victoria y Grand Marquis, y al abrirse una nueva planta allá mismo para producir Topaz, auto que sustituyó al Fairmont, La Villa llega a su fin como planta de ensamble. Esto ocurre en 1984, al trasladarse la producción del Mustang a Cuautitlán.

En esta forma, desde 1984, los vehículos Ford que se venden en nuestro país se producen totalmente en el gran complejo industrial de Cuautitlán. Además de las plantas de Ensamble I, en donde se fabrican las líneas de Camiones Ligeros y Pesados; Ensamble II, en donde se producen los nuevos autos Cougar y Thunderbird; y Ensamble III que elabora la línea Topaz.

## LOS PROGRAMAS MASIVOS DE EXPORTACION:

## LA PLANTA DE MOTORES DE CHIHUAHUA

Ante las disposiciones del Decreto Automotriz de 1977 ratificadas el 15 de septiembre de 1983 por el Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz, que estableció la obligación de generar divisas para cubrir las importaciones y los pagos al exterior, Ford enfrentaba un nuevo reto: emprender nuevos programas de exportación de gran envergadura y competir en los mercados internacionales con países de mayor desarrollo industrial.

La introducción de los automóviles Tempo y Topaz en los Estados Unidos de Norteamérica en 1983, propulsados por un nuevo motor de cuatro cilindros y de dos mil 300 centímetros cúbicos, presentaba una oportunidad que México no podía desaprovechar. Nuestro país era considerado como posible fuente para suministrar estos motores.

Tras numerosos estudios y visitas a posibles lugares en donde instalar la planta en México, el Consejo de Administración de Ford de Estados Unidos aprobó el proyecto para ubicarla en la Ciudad de Chihuahua.

Esta planta fue inaugurada por el presidente de la República, Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, el 24 de Noviembre de 1983.

La inversión total en esta planta fue superior a los 400 millones de dólares y tiene una capacidad instalada de

400 mil motores al año, destinados principalmente a Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y otros mercados de exportación. Cuenta con los procesos automatizados más avanzados para el maquinado de monobloques, cigüeñales, árbol de levas, pistones múltiples de admisión, cubiertas de bombas de agua y cabezas de cilindro.

La apertura de esta planta y los resultados positivos obtenidos desde el inicio de sus operaciones, sirvieron de plataforma para justificar un proyecto aún más ambicioso: La planta de ensamblado y estampado de Hermosillo, Sonora.

LAS PLANTAS DE ESTAMPADO Y ENSAMBLE DE  
FORD EN HERMOSILLO, SONORA.

El 10 de Enero de 1984, el Señor Oscar B. Marx, Presidente y Director General de Ford de México, anunció ante el Secretario de Comercio y Fomento Industrial y ante el Gobernador del Estado de Sonora, la decisión de la Compañía de construir en Hermosillo una nueva planta de ensamble de vehículos, destinados principalmente a la exportación. Esta planta estaría apoyada por otra de estampado y entrarían en operación hacia finales de 1986.

La inversión en estas instalaciones será superior a los 500 millones de dólares y la planta tendrá una capacidad de producción de 130 mil unidades al año.

Esta decisión permitía dar cumplimiento a los objetivos del Decreto de Racionalización de la Industria Automotriz, consistentes, principalmente, en la generación de divisas para las propias operaciones, así como en la producción de vehículos y componentes a escalas eficientes y en condiciones de calidad y precios internacionales competitivos.

Una vez expuesta la historia de Ford en México, se procederá a dar un resumen de la historia de la empresa.

## HISTORIA DE LA EMPRESA

La distribuidora de Automóviles Ford que se va a revisar se encuentra ubicada en La Piedad, Michoacán. Su razón social es "Camiones y Automóviles de La Piedad, S.A." La cual se ha pensado cambiar desde que los actuales dueños la adquirieron en 1977.

La empresa fue fundada en 1950 como una sucursal de la refaccionaria de la Agencia Ford de Zamora. En 1964 se construyó el edificio actual y se constituyó la sucursal de Zamora en la venta de automóviles con la actual razón social. Desde entonces los fundadores, los señores Jiménez de Zamora, Michoacán, trataron de convertirla en agencia directa de la Ford Motor Company de México.

Fue hasta el 15 de Febrero de 1975 cuando se logró la calidad de agencia directa, pero la mala administración del negocio por parte de los entonces dueños dirigió la empresa a estar próxima a la quiebra, fue entonces cuando decidieron venderla. En junio de 1977 la adquirieron los actuales dueños haciendo un gran esfuerzo lograron levantar el negocio y hacerlo generar utilidades nuevamente.

En 1980 se adquirió un terreno situado frente a la concesionaria y se construyó ahí una ampliación a la sala de exhibición.

La empresa cuenta con cuatro departamentos: Departamento de Venta de Autos, Departamento de Refacciones, De-

partamento de Servicio y el Departamento Administrativo --  
Contable; y actualmente están funcionando efectivamente pa  
la la Empresa.

## CREDO DE LA ORGANIZACION

La Empresa no puede vivir aislada, se desarrolla en -  
medio de un entorno interno y externo.

MERCADO

EMPRESA

CONSUMIDORES

### Misión:

Proveer de unidades Ford a los habitantes de la región  
de La Piedad, Michoacán.

### Filosofía:

Los gestores de la empresa deben ser prestadores  
de servicio.

La actitud debe ser positiva y abierta, de apoyo a -  
las diferentes áreas, para así poder exigir calidad en -  
nuestros productos y que se cumplan los objetivos estable-  
cidos. Debemos proporcionar, un servicio a nuestros consu-  
midores a través de nuestros productos.

Las personas más importantes para la empresa en orden\_  
de importancia son:

#### Personas

1. Asociados (empleados)
2. Sociedad

#### Justificación

Servicio  
Brindar un producto adecua-  
do a sus necesidades.

**3. Accionistas**

La función utilidad es consecuencia del servicio y la calidad.

La actitud general debe ser:

La mayor Calidad y

Al menor Costo.

REGLAMENTO INTERIRO DE TRABAJO QUE DE ACUERDO A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 422, 423, 424, 425 Y DEMAS RELATIVOSU DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, RIGE EN LA EMPRESA DENOMINADDA CAMIONES Y AUTOMOVILES DE LA PIEDAD, S.A., CON DOMICINLIO EN BOULEVARD LAZARO CARDENAS NUMERO 443 LA PIEDAD, MICHOACAN.<sup>1</sup>

## C A P I T U L O I

### Disposiciones Generales.

ARTICULO 1º.- El presente Reglamento Interior de Trabajo - se formula de común acuerdo entre la Empresa y los Trabajadores y Empleados que prestan servicios a la misma, atento a lo dispuesto por los artículos 422, 423, 424, 425 y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo, persiguiendo como fin fundamental la mejor regularidad, eficacia y seguridad en el desarrollo del trabajo.

## C A P I T U L O II

ARTICULO 2º.- Las disposiciones de este Reglamento son - - obligatorias tanto para la Empresa como para todos los Trabajadores y Empleados a su servicio.

ARTICULO 3º.- La Empresa, en uso de sus facultades adminis

(1). Reglamento Interior de Trabajo. Elaborado por Ford Motor Company de México y el Consejo de Administración.

trativas y sin rebasar los límites legales, podrá dictar - las reglas de orden técnico y administrativo que estime -- conveniente para la mejor ejecución de las labores de los Trabajadores y Empleados a su servicio.

ARTICULO 4°.- Por su parte, los Trabajadores y Empleados - que laboran en la Empresa, ya sean de planta, por obra o - por tiempo determinado, se sujetan de antemano a las dispo- siciones del presente Reglamento y a lo expresamente pacta- do en su contrato individual de trabajo, a falta de éste a las condiciones de trabajo establecidas y en última instan- cia a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 5°.- Los Trabajadores y Empleados de la Empresa - desempeñarán sus labores observando y cumpliendo invaria- blemente las obligaciones inherentes a su respectiva cate- goría y a las normalmente desempeñadas, especialmente las señaladas en el artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo así como las prohibiciones establecidas en el artículo 135 del Cuerpo de Leyes citado, ciñiéndose a las instrucciones generales o especiales que en su caso sean dictadas por la Empresa. En algunos casos excepcionales y cuando las nece- sidades de la Empresa lo requieran, El Gerente General o - el Jefe de Departamento o Arca podrán encomendar al Trabajad- or o Empleado labores diversas, sin menoscabo de su cate- goría y salario correspondiente.

ARTICULO 6°.- En caso de que uno o más Trabajadores o Empleados no tengan trabajo en su departamento o área de trabajo, quedan obligados a pasar a otro u otros departamentos a desempeñar las labores propias de los departamentos a los que pasen sin menoscabo de su categoría o salario.

### C A P I T U L O III

#### Horario y Jornada de Trabajo.

ARTICULO 7°.- Se señala como jornada semanal la de 48 horas distribuidas de tal forma que permita a los Trabajadores o Empleados de la Empresa disfrutar \_\_\_\_\_ de descanso semanal que será \_\_\_\_\_.

ARTICULO 8°.- Por las necesidades propias de la Empresa el horario de labores es el siguiente: \_\_\_\_\_

ARTICULO 9°.- La jornada diaria de trabajo deberá iniciarse y terminarse precisamente en el lugar y hora señalado para ese objeto, con el fin de controlar tanto la asistencia como la puntualidad. El personal al servicio de la Empresa Camiones y Automóviles de La Piedad, S.A. deberá checar la entrada y la salida de la negociación en las tarjetas de asistencia y puntualidad que para ese efecto existen en las oficinas de la Empresa.

ARTICULO 10°.- La Empresa está facultada para cambiar de horario al personal, cuando estos cambios sean efectuados por necesidades de la Empresa para prestar un mejor y eficiente servicio o por algún evento especial sin menoscabo de su categoría y salario.

ARTICULO 11°.- Es obligación de los Trabajadores y Empleados desarrollar dentro de sus horas de trabajo sus actividades con la mayor eficiencia en el desempeño de sus labores, no distrayendo a sus compañeros con actos y conversaciones ajenas al trabajo que desempeña.

ARTICULO 12°.- La ejecución de las labores se desempeñarán precisamente en el domicilio de la Empresa, salvo las encomendadas para desarrollarse fuera del domicilio de la Empresa como las propias del o los encargados de compras, choferes, mensajeros, cobradores, etc.

ARTICULO 13°.- Cuando el Empleado o Trabajador no se encuentre en el lugar que se le haya señalado para desempeñar sus labores, con excepción de las personas que realizan las actividades propias señaladas en el artículo que antecede, y aparezcan en su control de asistencia y puntualidad su firma que lo acredite como presente en el desempeño de su trabajo, se le sancionará con la rescisión de su contrato sin responsabilidad para la Empresa, en virtud de abandono de trabajo.

ARTICULO 14°.- Se considerará como falta de puntualidad para ser sancionada en las formas y términos que establece el presente Reglamento, presentarse a sus labores el trabajador después de la hora señalada para su iniciación o retirarse antes de la hora fijada para su terminación siendo potestativo de la Empresa admitir o no al trabajador en sus labores.

ARTICULO 15°.- En caso de que un trabajador tenga necesidad personal o por motivos del trabajo de retirarse de su área de labores, podrá hacerlo sólo mediante autorización escrita de su jefe inmediato, autorización que deberá contener el término permitido al trabajador para ausentarse de su área de trabajo y vencido este debe estar nuevamente en el desempeño de sus labores, en caso contrario no se le permitirá la entrada a continuar su trabajo y de ese día sólo se le cubrirá el tiempo efectivamente laborado.

ARTICULO 16°.- Cuando por recargo extraordinario en las labores normales de la Empresa sea necesario prolongar la jornada tanto de los Trabajadores como los Empleados estarán obligados en continuar en el desempeño de su trabajo siempre y cuando dicha prolongación de la jornada se ordene por escrito por el Gerente de la Empresa o Jefes de Área, la cual nunca excederá de los límites a que se refieren los artículos 66 y 68 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 17°.- Cuando algún Trabajador o Empleado falte a sus labores por enfermedad, accidente de trabajo o alguna otra causa, deberá invariablemente justificar las faltas por medio de las incapacidades que al efecto extienda el Instituto Mexicano del Seguro Social o con el documento -- adecuado, las cuales deberán hacerse llegar a la Empresa, bien por si o por conducto de sus familiares o algún compañero de trabajo, precisamente dentro de las 24 horas siguientes a la primera inasistencia a la Empresa, cuando lo juzgue necesario podrá cerciorarse del impedimento por medio del Médico que estime conveniente y por tanto el trabajador o empleado será sometido al exámen correspondiente y proporcionará al facultativo los datos que le solicite. Si se comprueba que el trabajador ha engañado a la Empresa simulando un padecimiento que lo incapacite para prestar el servicio, se le rescindirá su contrato por causa imputable a él.

#### C A P I T U L O    I V .

##### Representaciones de la Empresa y del Personal en General.

ARTICULO 18°.- Por su nombramiento y orden jerárquico se considerarán como Representantes de la Empresa, para los efectos de este Reglamento y de la Ley Federal del Trabajo al Representante legal de la Empresa y al Gerente General

quedando en consecuencia a cargo de dichos funcionarios la facultad administrativa de la Empresa.

ARTICULO 19°.- Con excepción del personal a que se refiere el artículo anterior, los demás trabajadores y empleados de la Empresa estarán obligados a cumplir las ordenes que reciban de sus jefes en relación con las labores que se les hayan encomendado, y las desobediencias a aquellas sin justificación, será motivo de rescisión del contrato sin responsabilidad para la Empresa.

ARTICULO 20°.- Los representantes de la Empresa están obligados:

A).- A tratar a los Trabajadores y Empleados con la debida consideración y respeto, absteniéndose del mal trato para los mismos ya sea de palabra o de obra.

B).- A reportar al superior inmediato las irregularidades, desobediencias o contravenciones en que incurran los Trabajadores o Empleados.

C).- En general a cumplir con todas las obligaciones a cargo de los patrones o representantes que impone la Ley Federal del Trabajo.

D).- Cumplir con las obligaciones específicas no limitativas en el anexo específico para cada uno de los Representantes de la Empresa.

ARTICULO 21°.- Los Empleados y Trabajadores al servicio de la Empresa, además de las obligaciones inherentes a la categoría que corresponden, mismas que se describen en el anexo al presente Reglamento y de acuerdo a los puestos que se detallan, tendrán las siguientes:

- A).- Presentarse a sus labores puntualmente.
- B).- Observar una conducta satisfactoria en el desempeño de su trabajo y tratar a los jefes con la debida consideración y respeto.
- C).- Desempeñar el servicio con todo cuidado y esmero, con el objeto de obtener un mayor rendimiento y amplia colaboración.
- D).- Dedicar exclusivamente la jornada de trabajo al desempeño de las labores que se hayan encomendado, absteniéndose de distraer a sus compañeros con conversaciones ajenas.
- E).- Emplear los utensilios y materiales que se le proporcione, exclusivamente para el desempeño de sus labores, absteniéndose de hacer uso de los mismos en asuntos ajenos al servicio o extraerlos de la Empresa.
- F).- Reportar al superior inmediato las irregularidades que observe con motivo o en relación con el desempeño de sus labores ya sea que le afecten en lo personal o a los demás compañeros de la Empresa.
- G).- Deberán observarse las medidas o instrucciones que dicte la Empresa, La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y Las

Autoridades Administrativas con el fin de evitar riesgos - que puedan poner en peligro la salud, vida y patrimonio de los trabajadores y empleados así como de la Empresa.

H).- Abstenerse de leer revistas en horas de trabajo y en cualquier área de la Empresa, así como formar grupos sin - motivo del trabajo, pues en caso contrario éstas faltas se sancionarán de acuerdo por lo previsto en el presente Re-  
glamento.

I).- Abstenerse de celebrar dentro de la fuente de trabajo juegos de azar de cualquier tipo.

J).- Abstenerse de descomponer la maquinaria y desperdi- - ciar materia prima.

## C A P I T U L O V

### Labores de Limpieza.

ARTICULO 22°.- Camiones y Automóviles de La Piedad, S.A. - cuenta con el personal necesario para encargarse de la lim  
pieza en general y el personal encargado tiene las obliga-  
ciones y derechos generales a que se refiere este Reglame-  
nto y las especificaciones que en el anexo por separado se  
les entrega.

ARTICULO 23°.- Independientemente de que existe personal -  
en cargo de la limpieza de la negociación en general, es--  
tán obligados cada uno de los Trabajadores y Empleados a -

mantener su área de trabajo limpia y presentable, así como vestir y presentarse limpiamente al desempeño de sus labores.

ARTICULO 24°.- Si por no cumplir el Trabajadore o Empleado con su obligación de mantener limpia su área de trabajo, utensilios, herramientas estos sufren descomposturas o que dan inutilizables, debido a la omisión de la limpieza, pagará el Trabajador o Empleado el importe de la limpieza: de la avería o su compostura con deducciones semanales o quincenales en su salario, sin que exceda del 25% del mismo.

ARTICULO 25°.- Los Trabajadores y Empleados que no cumplan con las disposiciones de este capítulo de disciplina y sanciones del presente Reglamento.

## C A P I T U L O VI.

### Medidas de Seguridad y Riesgos Profesionales.

ARTICULO 26°.- Los Empleados y Trabajadores están obligados a designar un representante para integrar La Comisión Permanente de Seguridad e Higiene, así como a cumplir y acatar desde luego las instrucciones o medidas que dicte la propia Comisión, la Empresa o las Autoridades Administrativas del trabajo para evitar la realización de riesgos o accidentes de trabajo.

ARTICULO 27°.- En caso de accidentes de trabajo, el compañero más cercano al lugar donde haya ocurrido, tendrá la obligación de reportarlo inmediatamente a sus superiores, así como a los integrantes de la Comisión Permanente de Seguridad e Higiene a quienes deberá proporcionarles las circunstancias o causas probables del riesgo o accidente de trabajo, con el objeto de que se solicite el servicio de emergencia del Instituto Mexicano del Seguro Social, sin perjuicio de prestarle al accidentado los primeros auxilios.

ARTICULO 28°.- En caso de enfermedad profesional y de accidente de trabajo, se estará a lo dispuesto al respecto en la Ley del Seguro Social.

ARTICULO 29°.- Los Trabajadores y Empleados se comprometerán a respetar y cumplir las normas de Seguridad e Higiene dictadas por la Empresa, así como por la Comisión Permanente de Seguridad e Higiene, y para el caso de incumplimiento, una vez que el representante de la Empresa y el de la Comisión Obrera que al efecto se designe estén de acuerdo, se aplicará la sanción correspondiente que será desde una amonestación hasta la suspensión temporal del trabajo en los términos que más adelante se precisarán en el capítulo correspondiente.

ARTICULO 30°.- Con el objeto de evitar pérdidas irreparables en la salud o la vida de los Empleados y Trabajadores de la Empresa, ambos se obligan a poner la debida atención en el trabajo y para el caso de que ocurra un accidente - atender al accidentado de inmediato.

#### C A P I T U L O VII

##### Labores Insalubres o Peligrosas

ARTICULO 31°.- No teniendo el carácter de labores insalubres o peligrosas las que se desempeñan en la Empresa, no es el caso de reglamentar esta actividad en el presente reglamento.

#### C A P I T U L O VIII

##### Trabajadores por Obra o por Tiempo Determinado

ARTICULO 32°.- Se considerarán trabajos por Obra Determinada aquellos que así lo exija su naturaleza y que se realicen por causas anormales o extraordinarias en el desempeño de las labores de la Empresa, que de encomendarse al personal de planta sería en detrimento de la labor ordinaria, - o bien, que para ejecutarse requiera un exhaustivo esfuerzo del Trabajador o Empleado. Se considerarán trabajo por tiempo determinado aquellos que tengan por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador para los casos de va-

caciones, incapacidad o permiso y en los demás casos a que se refiere la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 33°.- Como consecuencia de lo establecido en el artículo que antecede, y con el objeto de no recargar las labores ordinarias de los Obreros, Trabajadores y Empleados de la Empresa o evitar la prestación de servicio en tiempo extraordinario fuera de los límites legales, la Empresa está facultada para contratar personal en los términos que se refieran los artículos: 36 y 37 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 34°.- El Personal a que se refiere este capítulo se sujetará en todo a los usos y costumbres establecidos en la Empresa, en el entendimiento que al plazo del vencimiento establecido con su contrato o al término de la obra determinada para la cual fue contratado, se dará por terminado el contrato sin responsabilidad para la Empresa.

#### C A P I T U L O IX

##### Días y Lugares de Pago.

ARTICULO 35°.- Los salarios o sueldos de los Trabajadores y Empleados se pagarán en moneda de curso legal \_\_\_\_\_ al término de la jornada en las oficinas de la Empresa, o en el lugar que se designe para tal efecto en el contrato individual de trabajo.

ARTICULO 36°.- Tanto los Trabajadores como los Empleados de la Empresa, están obligados, previo el pago de sus salarios o sueldos correspondientes a suscribir los recibos de pago o nóminas.

ARTICULO 37°.- Por cada seis días de labores se le pagará al trabajador siete días de salario. Si falta durante la semana a su trabajo, el tiempo o días que haya faltado no se le pagará y se le liquidará sólo la parte proporcional al séptimo día.

#### C A P I T U L O X

##### Sanciones Disciplinarias

ARTICULO 38°.- A los trabajadores y empleados que no se presenten a sus labores a la hora indicada de iniciación de las mismas de acuerdo a su contrato de trabajo o de la siguiente manera:

A).- Al trabajador o empleado que llegue retrasado un día en el término de 30 días, será amonestado por escrito, fundando dicha amonestación en el presente artículo de este Reglamento.

B).- Al Trabajador o Empleado que llegue con retraso por segunda vez en el término señalado en el inciso que antecede se le impondrá como sanción un día de suspensión sin goce de sueldo.

C).- Al Trabajador o Empleado que llega retrasado por tercera vez dentro del término aludido en los incisos anteriores, se le impondrá una sanción de dos días de suspensión sin goce de sueldo.

D).- Al Trabajador o Empleado que llegue retrasado a su trabajo por cuarta ocasión en el indicado término, se le impondrá una sanción de tres días de suspensión sin goce de sueldo.

ARTICULO 39°.- Cuando el Trabajador incurre en averías de trabajo o materiales hechados a perder por negligencia o falta de cuidado debido en el desempeño de su trabajo serán pagados por el culpable, haciendo los descuentos semanales, de acuerdo a lo que convengan Empresa y Trabajador o Empleado, sin que pueda exceder del 25% de su salario o sueldo.

ARTICULO 40°.- Las faltas injustificadas a las labores disciplinarias en la siguiente forma:

A).- A la primera falta durante un término de 30 días se le sancionará con un día de suspensión sin goce de sueldo.

B).- A la segunda falta dentro del período de 30 días, se sancionará al Trabajador o Empleado con dos días de suspensión sin goce de sueldo.

C).- A la tercera falta en el término señalado en los incisos anteriores se le sancionará con tres días de suspensión sin goce de sueldo.

D).- A la cuarta falta durante el lapso de tiempo mencionado la Empresa rescindiré el contrato de trabajo sin responsabilidad ninguna para ella, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 47 fracción X de la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 41°.- Se impondrá una sanción de uno a ocho días de suspensión sin goce de sueldo al Trabajador o Empleado que no acepte las disposiciones que dicte la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

ARTICULO 42°.- Se impondrá una sanción de uno a ocho días de suspensión sin goce de sueldo al Empleado o Trabajador que no se discipline o que no cumpla con su trabajo en el lugar y tiempo contratado con la intensidad y esmero adecuado, dependiendo de la gravedad de la falta y si insiste el Trabajador y Empleado en su actividad se le rescindiré el contrato de trabajo sin responsabilidad para la Empresa.

ARTICULO 43°.- Cualquier otra falta o contravención a este reglamento o incumplimiento de las obligaciones genéricas o específicas de acuerdo a los anexos, se sancionará según su gravedad con amonestación y en su casos suspensión en el trabajo hasta por ocho días sin goce de sueldo, siempre y cuando se oiga al Trabajador y Empleado afectado en su defensa y salvo las disciplinas que se determinen en el artículo siguiente.

ARTICULO 44°.- Será causa de rescisión de contrato sin responsabilidad para la Empresa cuando el Trabajador incurra - en cualquiera de las causales previstas por el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo y por no observar lo dispuesto en el artículo 134 y 135 de la misma Ley.

ARTICULO 45°.- Para la aplicación de disciplinas o castigos se practicará por la Empresa la investigación que sea necesaria cuando la gravedad de la falta lo amerite o no, esté claro quien la cometió y en la cual se dará intervención al trabajador que se le impute la falta.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERO.- Este Reglamento entrará en vigor en la Empresa - cuando se deposite en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado, independientemente de la fecha en que sea aprobado por ésta.

SEGUNDO.- Todos los Trabajadores y Empleados que se encuentren al servicio de la Empresa en la actualidad, se dan - por recibidos de un ejemplar del presente reglamento para los efectos consiguientes y por tanto acepten las disposiciones del mismo. Queda en las oficinas de la Empresa un - ejemplar visible a todos los Trabajadores y Empleados.

TERCERO.- La Empresa y Trabajadores se obligan a cumplir con las obligaciones que impone mutuamente los artículos 132, 133, 134 y 135 de la Ley Federal del Trabajo, conviniendo en someterse a lo que prescribe dicha Ley en todo aquello que no conste en este Reglamento.

La Piedad, Michoacán, Octubre de 1985.

POR LA EMPRESA

POR LOS TRABAJADORES

## OBJETIVOS GENERALES

1. La distribución y venta de automóviles y camiones ligeros FORD, así como camiones pesados FAMSA-Mercedes, con el fin de proveer a la región con artículos de primerísima calidad y obtener al mismo tiempo el máximo de utilidades con el mínimo costo posible.
2. Fomentar el desarrollo regional brindando fuentes de trabajo para la población de la ciudad e invirtiendo los recursos de la empresa en la creación de nuevas fuentes de trabajo que incrementen el crecimiento económico y social de La Piedad, Michoacán.
3. La venta y distribución de refacciones originales Ford y refacciones Motorcraft para todas las marcas de vehículos a los clientes y talleres de la ciudad.
4. Proveer de servicio mecánico profesional especializado, a las unidades Ford o Famsa que así lo requieran dentro de la región.

OBJETIVOS ESPECIFICOS  
DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. Venta y distribución de automóviles y camionetas Ford.
2. Venta y distribución de camiones pesados Famsa-Mercedes.
3. Compra y venta de automóviles seminuevos.
4. Brindar buen trato y amabilidad a los clientes de la re  
gión para asegurar ventas futuras.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. Proporcionar información veraz y oportuna para la toma de decisiones adecuadas.
2. Llevar la contabilidad al corriente.
3. Preparar informes financieros mensuales, uno para los Accionistas y otro para Ford Motor Company.
4. Hacer declaración fiscal a tiempo y supervisar el pago.
5. Elaborar los presupuestos de la empresa.
6. Tener inventarios físicos actualizados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL  
DEPARTAMENTO DE REFACCIONES

1. Vender y distribuir refacciones originales Ford.
2. Vender y distribuir refacciones originales Motorcraft -  
al mayoreo y menudeo.
3. Atender con amabilidad y eficiencia a los clientes de -  
la región y foráneos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO

1. Atender a los clientes eficazmente y con amabilidad, --tratando siempre de satisfacer sus necesidades con eficiencia para incrementar el flujo de clientes a la sala de exhibición y venta de autos nuevos.
2. Revisar y reparar con eficacia y puntualidad las unidades Ford de los clientes de la empresa y de otros clientes potenciales.
3. Utilizar, en lo más posible, refacciones nuevas Ford y Motorcraft para la reparación de los vehículos en servicio.

RESPONSABILIDADES, RELACIONES Y LIMITES DE  
AUTORIDAD DE CADA EJECUTIVO.

Responsabilidades de administración básica:

- 1.- Hacer planes de largo alcance para las actividades bajo su cargo:
  - Mantener informado en cualquier fase de los planes de la cuenta que pueda afectar el trabajo del cual es responsable.
  - Establecer objetivos y planes detallados para las actividades bajo su cargo.
  
- 2.- Recomendar a los ejecutivos apropiados políticas para todas las actividades bajo su cargo y administrar políticas de la compañía aprobadas.
  - Continuamente valorar las políticas existentes.
  - Recomendar cambios apropiados al ejecutivo apropiado.
  - Interpretar las políticas de la compañía y ver que sean comprendidas y llevadas a cabo.
  
- 3.- Organizar las actividades bajo su cargo:
  - Asegurar que todas las funciones necesarias sean proporcionadas.
  - Asignar deberes y definir la autoridad de los subordinados.

- Estar alerta en caso de modificaciones del plan de organización para incrementar la efectividad o ajustarla a cambios.
- 4.- Mantener un Staff efectivo para llevar a cabo las actividades requeridas.
- Seleccionar o la aprobación de la selección de personal con las aptitudes necesarias para ocupar puestos subordinados por los cuales él es el responsable.
  - Interpretar políticas y el plan de organización a subordinados incluyendo sus responsabilidades.
  - Desarrollar un suplente para cada posición, para que el traslado de cualquier individuo no perjudique las operaciones de la empresa.
  - Estimular el esfuerzo creativo manteniendo una mente abierta y una actitud positiva hacia sugerencias y otorgando crédito a subordinados por sus contribuciones.
- 5.- Ver que procedimientos, métodos y técnicas adecuadas sean establecidas para que los subordinados puedan hacer su trabajo con la máxima efectividad a un costo mínimo.
- Llevar a cabo la preparación de guías estrictas para el uso del personal.
  - Recibir recomendaciones para cambios de asociados y

subordinados y adoptar las que favorecerán las operaciones de la empresa.

- 6.- Proporcionar facilidades de equipo de trabajo, provisiones y materiales para operaciones económicas.
  - Determinar el lugar apropiado de facilidades para resultados de operaciones óptimas y probable expansión.
  
- 7.- Dirigir y coordinar las actividades bajo su cargo.
  - Asignar trabajo a subordinados en términos claros.
  - Catalogar operaciones mayores con detalles suficientes para que los subordinados puedan planear su trabajo adecuadamente.
  - Supervisar operaciones por medio de observaciones personales y análisis para que el trabajo sea realizado a un costo mínimo con standards de calidad y cantidad apropiados.
  - Determinar que su organización coopere y sea de máxima asistencia a otras organizaciones.
  - Aclarar asuntos importantes con sus superiores y otros teniendo supervisión de funciones cuya coincidencia es requerida antes de cualquier acción.
  - Hacer decisiones de inmediato.
  
- 8.- Asistir a la preparación de presupuestos para las actividades bajo su cargo y controlar el número de emplea-

dos de sus viajes y otros gastos dentro del límite de\_ presupuestos establecido.

9.- Mantener a su superior bien informado sobre el progreso de las actividades bajo su cargo y tenerlo informado de nuevos desarrollos y de problemas con que se encuentre.

10.- Preparar aprobación de peticiones para gastos bajo su cargo.

## DESCRIPCION DE PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General.  
JEFE INMEDIATO : Consejo de Administración.  
TRAMO DE CONTROL : Gerente de Ventas, Contador General y  
Gerente de Refacciones.

NUMERO DEL PUESTO: 1.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: La administración en general de la empresa, con el fin de maximizar utilidades e incrementar ventas.

DESCRIPCION GENERICA: La supervisión de todas las actividades de la empresa, estar pendiente de que haya buena atención a los clientes y que no existan fugas de dinero por gastos innecesarios. Hacer relaciones en general con todos los clientes de la ciudad. Mantener relaciones estables con la planta y estar pendiente del cumplimiento de las asignaciones y metas fijadas por Ford a la concesionaria en todos sus niveles.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Atención personal a clientes importantes.

- Autorizar gastos y firmar cheques.
- Llamar a la planta para aclarar problemas con unidades nuevas.
- Estar pendiente de que los jefes de cada departamento cumplan con sus obligaciones y ejecuten su trabajo con un máximo de efectividad.

Semanalmente:

- Firmar cheques de nóminas.

Mensualmente:

- Reportar situación de la empresa a los accionistas y plantearles problemas importantes y sus sugerencias de solución para que estos las aprueben.
- Revisar reportes mensuales de ventas, refacciones, servicio y estados financieros.
- Fijar metas a los jefes de departamento.

Semestralmente:

- Revisión y ajuste de los sueldos y salarios del personal.
- Asistir a las convenciones anuales de Ford Motor Company de México y de la Asociación Mexicana de Distribuidores Ford, A.C.

Anualmente:

- Preparar presentación del nuevo modelo.
- Hacer un análisis del año modelo pasado para reportar la situación a los accionistas en la asamblea anual.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Ventas.

JEFE INMEDIATO: Gerente General.

TRAMO DE CONTROL: Secretaria de Ventas, Gerente de -  
Servicio, Vendedores, Ascados y Ve-  
ladores.

NUMERO DEL PUESTO: 2.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Lograr el mayor número de ventas de  
unidades nuevas y usadas al mejor -  
precio posible.

DESCRIPCION GENERICA: Supervisar y autorizar todas las --  
ventas de unidades nuevas y usadas\_  
y estar pendiente que los vendedo--  
res atiendan a los clientes con ama  
bilidad, seriedad y eficiencia.

## DESCRIPCION ESPECIFICADA:

Diariamente:

- Supervisar vendedores.
- Analizar y autorizar todas las operaciones del día.
- Recoger y revisar correspondencia y entregarla a -  
quien vaya dirigida.
- Comunicarse a México para envíos de pedidos atrasa-  
dos.
- Checar la llegada de unidades nuevas y su revisión\_

preparación antes de su venta.

- Atender a clientes importantes personalmente.
- Autorizar gastos del departamento.
- Autorizar notas de gasolina de cualquier unidad.
- Autorizar documentos en ventas a crédito.
- Firmar y autorizar cartas-factura.
- Firmar contratos de compra-venta de unidades.

Semanalmente:

- Revisar reportes de vendedores.
- Revisar tarjetas de prosecución para asignar visitas a vendedores.

Mensualmente:

- Asignar los objetivos a los vendedores.
- Llevar a cabo una junta de trabajo con los vendedores para hacerles ver sus aciertos y errores y la forma de corregirlos.
- Elaborar pedidos de unidades nuevas a la planta.
- Elaborar reporte mensual de ventas para la gerencia general.
- Elaborar reportes de absorción de objetivos de venta y enviarlos al gerente de zona Ford.
- Elaborar reporte mensual de ventas e ingresos y enviarlo al Gerente de Zona.
- Elaborar programa general de ventas del mes.
- Elaborar reporte de unidades en carroceras.
- Programar y contratar publicidad para el siguiente mes.

Trimestralmente:

- Elaborar reporte de productividad de vendedores y enviarlo al Gerente de Zona.
- Elaborar reporte de puntuación del clubo 300-500 y - enviarlo al coordinador del mismo en México.

Anualmente:

- Elaborar reporte anual de ventas.
- Elaborar la proyección de ventas para el siguiente - año modelo.
- Ayudar a la preparación y organización de la presentación del nuevo modelo.
- Organizar y preparar la comida anual para los empleados del negocio.

Ocasionalmente:

- Elaborar reporte de ventas a flotillas y enviarlo a el departamento de flotillas en México.
- Elaborar reporte de ventas a dependencias del gobierno y enviarlo a México.
- Elaborar el programa de unidades en carrocera.
- Suplir al gerente general cuando este se ausente de la concesionaria.
- Asistir, junto con el Gerente General a algunas juntas de trabajo organizadas por Ford.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Contador General.

JEFE INMEDIATO: Gerente General.

TRAMO DE CONTROL: Jefe de Crédito y Cobranzas, Cajera y  
Auxiliar Contable.

NUMERO DEL PUESTO: 3

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Formular métodos de contabilidad para asegurar la presentación de información que refleje ingresos, costos y utilidades, así como otros resultados financieros capaces de demostrar con exactitud las condiciones de la empresa para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

DESCRIPCION GENERICA: Formular estados financieros, así como supervisar a auxiliares de contabilidad. Coordinar con el Gerente General la elaboración de presupuestos y su vigilancia. Formular estados financieros especiales para enviar a Ford.

## DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Supervisar y controlar actividades de auxiliares contables.

- Supervisar que las pólizas formuladas por los departamentos contengan los requisitos de control interno y fiscal.
- Supervisar que los asientos contables se realicen según catálogo de cuentas.
- Supervisar que todas las cuentas se encuentren debidamente depuradas, vigilando que en cada caso de desviación se efectúen los asientos contables que procedan.
- Revisión de los libros de bancos.

Semanalmente:

- Elaborar nóminas.

Mensualmente:

- Formular estados financieros para Ford Motor Company de México.
- Elaborar estados financieros para accionistas.
- Supervisar el cálculo de intereses sobre préstamos bancarios.
- Coordinar junto con el Gerente General la elaboración de Presupuestos.
- Hacer Conciliaciones Bancarias.
- Elaborar declaraciones y hacer los pagos correspondientes de impuestos.

Anualmente:

- Hacer cierre de ejercicio.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Refacciones.

JEFE INMEDIATO : Gerente General.

TRAMO DE CONTROL : Vendedor de Mayoreo, Cardista y Empleado de Mostrador.

NUMERO DE PUESTO : 4.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Promover la venta de refacciones y accesorios al máximo dentro de el mercado potencial con el fin de obtener las máximas utilidades posibles.

DESCRIPCION GENERICA: Generar utilidades para la empresa, por medio de ventas al mayoreo y manejo de refacciones.

## DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Revisar que se cumplan todas las actividades del departamento.
- Checar que se realicen todas las entradas y salidas de refacciones en el cardex.
- Checar notas de venta.
- Telefonar a clientes importantes con el fin de realizar ventas.
- Revisar los pedidos cuando lleguen y anotar faltantes.

Semanalmente:

- Revisar cardex para hacer lista de faltantes.
- Elaborar pedidos semanales para enviarlos a Ford.
- Ofrecer ofertas a clientes de mayoreo.
- Dar al vendedor de mayoreo material de ventas, así como mercancía para que pueda realizar las ventas físicamente.

Mensualmente:

- Revisar cardex para hacer lista de refacciones estancadas y ofrecerlas en promociones para su venta rápida.
- Establecer metas a vendedores de mayoreo y menudeo.
- Elaborar informe mensual de ventas e inventarios de motores.
- Elaborar informe mensual de ventas, utilidades brutas e inventarios.
- Elaborar informe mensual de ventas de piezas Motorcraft.
- Elaborar informe mensual de productividad.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria de Ventas.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Ventas.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 5.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Tener toda la información necesaria sobre existencias, precios y clientes al corriente para proporcionar a los vendedores y auxiliar al Gerente de Ventas llevando a cabo todas las funciones secretariales.

DESCRIPCION GENERICA: Llevar el control de existencias y actualización de precios de unidades. Proporcionar toda la información al respecto que soliciten los vendedores.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Contestar llamadas telefónicas.
- Elaborar tarjetas de prosecución.
- Mecnografiar facturas de unidades.
- Elaborar y mecanografiar recibo de entrega de unidades.
- Mecnografiar cartas-factura.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

79

- Mecanografiar documentos en ventas a crédito.
- Mecanografiar contratos de compra-venta de unidades
- Mecanografiar póliza de servicio.
- Entregar la documentación a clientes.

Semanalmente:

- Revisar y actualizar existencias de unidades.
- Checar precios y actualizar.

Mensualmente:

- Mecanografiar pedidos mensuales de unidades.
- Elaborar y mecanografiar el reporte mensual de ventas y existencias de vehículos nuevos y usados al mes y reportarlo a la planta por teléfono.
- Mecanografiar reporte de absorción de objetivos de ventas.
- Mecanografiar Programa general de ventas.
- Mecanografiar reporte mensual de ventas e ingresos.
- Mecanografiar análisis de productividad.

Trimestralmente:

- Mecanografiar reporte de puntuación del club 300-500
- Mecanografiar análisis de productividad de vendedores.

Ocasionalmente:

- Mecanografiar reporte de ventas a flotillas o al gobierno.
- Mecanografiar programa de unidades para carroceras.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Servicio.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Ventas.

TRAMO DE CONTROL : Secretaria de Servicio, Recepcionista  
y Jefe de Mecánicos.

NUMERO DEL PUESTO: 6.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Atender a los clientes de la empresa  
tratando de prestarles el mejor ser-  
vicio posible, así como supervisar -  
el cumplimiento del trabajo dentro -  
del departamento.

DESCRIPCION GENERICA: Supervisar el buen funcionamiento -  
del departamento, impulsando y con--  
trolando al personal para que den -  
buen servicio con eficiencia y pun-  
tualidad. A la vez deberá mantener -  
buenas relaciones con los clientes -  
de la empresa tratando siempre de sa-  
tisfacer sus necesidades de servicio.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Supervisar la puntualidad del personal mecánico y de servicio.
- Vigilar el órden y la limpieza en el departamento de servicio.

- Atender con amabilidad a los clientes importantes.
- Atender las quejas de los clientes de servicio.
- Checar diariamente los faltantes de herramienta.
- Analizar los avances de productividad en el departamento.
- Analizar inventario de autos en reparación, revisión y recepción, para programar trabajo del día.
- Elaborar formas 1863 de garantía y enviarlas.
- Elaborar reporte diario de servicio.
- Elaborar reporte de control de campañas (cuando las haya).

Semanalmente:

- Analizar el avance de productividad en el departamento.
- Revisar ordenes de reparación para apresurar trabajos atrasados.

Mensualmente:

- Elaborar reporte mensual de horas-hombre trabajadas, ventas y ordenes de reparación abiertas.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor de Unidades.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Ventas.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 7.

PERSONAS EN EL PUESTO: Tres.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Realizar el mayor número de ventas posibles de unidades nuevas y usadas al mejor precio.

DESCRIPCION GENERICA: Atender y visitar clientes con el fin de venderles unidades nuevas o usadas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Realizar ventas de unidades nuevas y usadas.
- Llevar a cabo la prosecución de clientes.
- Captar y buscar nuevos clientes.
- Elaborar y entregar el reporte diario de actividades al gerente de ventas.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Crédito y Cobranzas.

JEFE INMEDIATO : Contador General.

TRAMO DE CONTROL : Cobrador.

NUMERO DEL PUESTO: 8.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Supervisar la cobranza de notas de venta de autos nuevos y refacciones.

DESCRIPCION GENERICA: Mantener actualizada la relación de vencimientos de documentos por cobrar, verificar su cobro y auxiliar en algunas labores contables.

## DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Elaborar relación de vencimientos de documentos de unidades nuevas.
- Elaborar la relación de notas de venta de refacciones.
- Elaborar la relación de ordenes de reparación.
- Mandar al cobrador a cobrar las notas y documentos vencidos.
- Alimentar la computadora con los asientos contables del día anterior.

Mensualmente:

- Elaborar balanza de comprobación.

- Elaborar relación de cuentas morosas para pasarlas al abogado.
- Programar cobranza del mes.

Anualmente:

- Ayudar al Contador General en la elaboración del cierre de ejercicio.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Cajera.

JEFE INMEDIATO : Contador General.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 9.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Llevar un buen control de entradas y salidas de dinero en la empresa.

DESCRIPCION GENERICA: Recibir pagos de todas las operaciones en la empresa, así como elaborar y registrar todos los cheques de gastos.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Llevar control de caja.
- Elaborar pólizas de ingresos y egresos.
- Hacer corte de caja.
- Elaborar cheques de gastos en general.
- Elaborar depósitos de cuentas de cheques.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar Contable.

JEFE INMEDIATO : Contador General.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 10.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Auxiliar en la realización de todos los movimientos contables en la empresa.

DESCRIPCION GENERICA: Elaboración de la información necesaria para la realización de los estados financieros.

## DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Contabilizar ordenes de reparación y facturas de refacciones para posteriormente realizar pólizas de ventas y costos.
- Elaborar pólizas de diario.

Semanalmente:

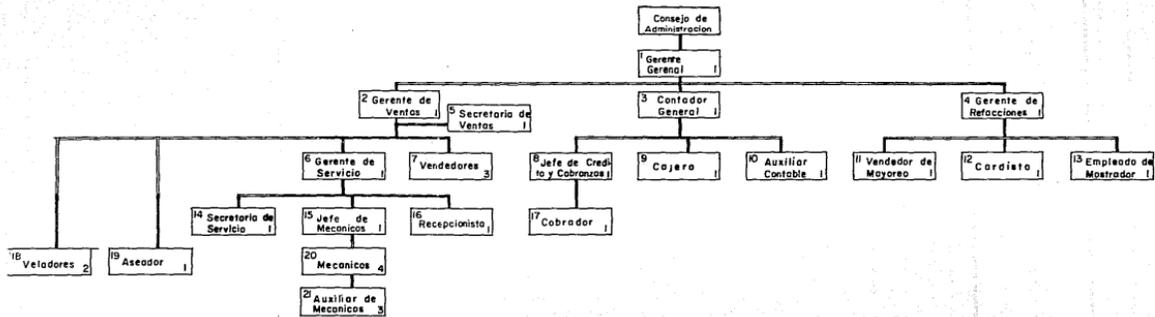
- Mecanografiar pago de impuestos.
- Hacer pronóminas.
- Hacer sobres de pago.

Mensualmente:

- Mecanografiar pólizas del mes (Diario, Cuentas por pagar, Ventas de unidades, refacciones y servicio).

- Mecanografiar estados financieros mensuales para - -  
Ford y para accionistas.

ORGANIGRAMA ANALITICO DE CAMIONES Y AUTOMOVILES DE LA PIEDAD S. A.



## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor de Mayoreo.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Refacciones.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 11.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Realizar ventas de refacciones al mayoreo para generar utilidades a la empresa.

DESCRIPCION GENERICA: Vender refacciones y accesorios al mayoreo, así como contactar nuevos clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Salir a visitar prospectos.
- Levantar pedidos.
- Surtir los mismos.
- Hacer reporte diario de visitas y ventas para la elaboración de la forma de control diario en el renglón de mayoreo.
- Elaborar volantes de ventas perdidas por mercancía faltante.

Semanalmente:

- Elaborar relación de ventas en la semana.
- Recibir ofertas.
- Revisar tarjetas de prosecución y hacer lista de prospectos a visitar en la semana.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Cardista.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Refacciones.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 12.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Llevar el control de entradas y salidas de refacciones.

DESCRIPCION GENERICA: Llevar el control de cardex con el fin de tener actualizado el inventario de refacciones de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Registrar entradas de pedidos.
- Llevar control de precios (de mayoreo y menudeo) y costos.
- Llevar control de ventas internas.
- Revisar facturas de ventas y compras de refacciones.
- Costear facturas.
- Rebajar del cardex las salidas del día anterior.
- Llenar formas de control diario de operaciones.
- Dar entrada y salida a productos de otros proveedores.
- Elaborar tarjetas de mercancía nueva o cambios de número de catalogo.

- Elaborar fajillas de mercancía nueva.
- Ayudar en ventas de mostrador y ventanilla de taller
- Elaborar etiquetas de inventario de piezas nuevas.

Semanalmente:

- Entregar al departamento de contabilidad facturas de las mercancías vendidas o compradas.
- Registrar visitas a clientes en las tarjetas de prosecución.

Mensualmente:

- Llevar a cabo el corte de cardex, así como su revisión general.
- Elaborar reporte de incentivos Ford.
- Elaborar reporte de incentivos Motorcraft.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Empleado de Mostrador.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Servicio.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 13.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Vender refacciones al menudeo a - - -  
clientes de mostrador.

DESCRIPCION GENERICA: Atender clientes de mostrador, ven-  
der refacciones y tratar de promover  
ventas correlativas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Atender Mostrador.
- Hacer notas de venta.
- Acomodar refacciones en estantes.
- Limpiar anaqueles, ventanilla de taller y mostrador.
- Hacer ventas correlativas de accesorios.
- Elaborar reporte diario de ventas, costos y precio -  
para la forma de control diario de operaciones en el  
renglón de menudeo.
- Recoger mercancía de la central.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria de Servicio.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Servicio.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 14.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Auxiliar al Gerente de Servicio en el control del departamento y elaborar y mecanografiar cartas de seguimiento de clientes, así como la atención directa a los mismos en el cierre y pago de reparaciones.

DESCRIPCION GENERICA: Llevar el control de las requisiciones de refacciones, cerrar ordenes de reparación y llevar a cabo todas las funciones secretariales del departamento.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Elaborar control de ventas diarias por secciones.
- Elaborar información de pago a mecánicos.
- Elaborar relación de ventas y costo en mano de obra y refacciones.
- Autorizar requisiciones a mecánicos.
- Cerrar ordenes de reparación.

- Pasar ordenes cerradas a caja para su pago.

Semanalmente:

- Elaborar información de pago a mecánicos que trabajan por horas.
- Elaborar cartas recordatorias de seguimiento para los clientes y enviarlas.

Mensualmente:

- Archivar control de ventas diarias por secciones.
- Sacar total de relación de ventas y costos.
- Cerrar ordenes de reparación de unidades internas o de servicio de la empresa.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Mecánicos.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Servicio.

TRAMO DE CONTROL : Mecánicos.

NUMERO DEL PUESTO: 15.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Supervisar y coordinar el trabajo de los mecánicos, vigilando que lo realicen con eficiencia, calidad y puntualidad.

DESCRIPCION GENERICA: Lleva el control de los trabajos a realizar y los asigna a los mecánicos, revisando y supervisando la ejecución correcta por parte de estos en toda reparación o servicio.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Entregar herramienta a mecánicos al inicio de cada día.
- Revisar unidades recibidas y hacer el diagnóstico.
- Asignar carga de trabajo diaria a mecánicos.
- Auxiliar a mecánicos en reparaciones mayores.
- Hacer alguna reparación que los mecánicos no puedan por ser muy técnica.
- Hacer alineación y balanceo de llantas.

- Sacar a probar los vehículos en reparación.
- Revisar y evaluar trabajos terminados.
- Reportar al gerente de servicio las unidades terminadas.
- Recoger herramienta al final de cada día.
- Revisar y reparar unidades de servicio de la empresa personalmente.
- Hacer revisiones de previa entrega de unidades nuevas.

Semanalmente:

- Hacer un reporte de las unidades reparadas por cada mecánico y por él mismo, detallando horas trabajadas por reparación.
- Adiestrar y entrenar a personal nuevo en el área mecánica.

Ocasionalmente:

- Asistir a cursos de actualización mecánica para la revisión y reparación de vehículos o sistemas nuevos y cambios de modelo.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Servicio.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 16.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Recibir unidades que requieran servicio, reparación o revisión. Así como atender a los clientes con amabilidad y eficiencia.

DESCRIPCION GENERICA: Recibir unidades deterioradas o con alguna falla mecánica y entregarlas con puntualidad, dándoles el mejor servicio y tratando de dejar satisfecho al cliente.

## DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Recibir unidades para servicio o reparación.
- Hacer las ordenes de reparación de cada una.
- Recibir unidades nuevas y prepararlas para pasarlas al departamento de ventas.
- Hacer ventas correlativas de servicio.
- Ofrecer el Plan Gane a todos los clientes.

Semanalmente:

- Hacer una relación de unidades recibidas y entrega--

das, así como una lista de trabajos que se realizaron mal.

Mensualmente:

- Presentar una relación de unidades recibidas y entregadas en el mes, separándolas en unidades nuevas, unidades de servicio y unidades en reparación o servicio y enlistando los trabajos mal realizados y los errores cometidos.
- Elaborar relación de Planes Gane vendidos en el mes.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Cobrador.

JEFE INMEDIATO : Jefe de Crédito y Cobranzas.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 17.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Llevar a cabo las labores de cobranza de la empresa.

DESCRIPCION GENERICA: Realizar el cobro de documentos y notas de venta de unidades, refacciones y ordenes de reparación.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Llevar a cabo cobranzas en la Ciudad.
- Llevar a cabo cobranzas foráneas.

Semanalmente:

- Elaborar reporte de cobranzas.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Velador.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Ventas.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 18.

PERSONAS EN EL PUESTO: Dos.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Vigilar la empresa para prevenir robos o asaltos.

DESCRIPCION GENERICA: Vigilar por las noches y en las horas de comida todas las instalaciones de la empresa, para evitar posibles robos o daños a unidades.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Vigilar por las noches las instalaciones de la agencia.
- Vigilar en las horas de comida.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asecador.

JEFE INMEDIATO : Gerente de Ventas.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 19.

PERSONAS EN EL PUESTO: Una.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Mantener la limpieza en el área de sa  
la de exhibición de vehículos, así co  
mo las oficinas de la empresa y mante  
ner limpios los autos en exhibición.

DESCRIPCION GENERICA: Mantener la limpieza en la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Asear oficinas.
- Asear sala de exhibición.
- Asear automóviles nuevos en exhibición.
- Llevar depósitos al banco cuando se requiera.
- Hacer mandados que se requieran.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Mecánico.

JEFE INMEDIATO : Jefe de Mecánicos.

TRAMO DE CONTROL : Auxiliar de mecánico.

NUMERO DEL PUESTO: 20.

PERSONAS EN EL PUESTO: Cuatro.

OBJETIVOS DEL PUESTO : Hacer la reparación de todos los trabajos asignados por el jefe de mecánicos en el menor tiempo posible pero con el máximo de eficacia.

DESCRIPCION GENERICA: Revisar y reparar unidades en servicio que le sean asignadas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Revisar unidades recibidas.
- Hacer servicios de 2000, 5000, 10,000, 15,000 y 20,000 kilómetros en unidades que lo requieran.
- Hacer afinaciones de motor.
- Hacer afinaciones de transmisión automática.
- Hacer ajustes al sistema de embrague.
- Hacer ajustes de banda.
- Hacer ajuste y revisión del sistema de frenos.
- Hacer ajuste de bandas y varillas de transmisión.
- Hacer ajustes de pre-carga y carga de baleros de ruedas y lubricación.

- Hacer alineación de luces.
- Hacer alineación y balanceo de ruedas.
- Limpieza o reemplazo de filtros de gasolina o purificador de aire.
- Hacer lubricación y limpieza de componentes del vehículo.
- Hacer revisión de muelles y resortes.
- Hacer reparación del sistema de enfriamiento.
- Revisar y reparar fallas en sistemas eléctricos.
- Hacer reparaciones de aires acondicionados.
- Revisar y reparar suspensiones y sistemas que forman parte de estas.
- Revisar y reparar transeje en Topaz.
- Reparar sistemas de tracción trasera.
- Revisar y reparar sistemas de dirección mecánica o hidráulica.
- Hacer revisión y reparación de transmisiones standar o automáticas y sus partes.
- Efectuar reparaciones mayores de motor.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Mecánico.

JEFE INMEDIATO : Mecánico.

TRAMO DE CONTROL : Ninguno.

NUMERO DEL PUESTO: 21.

PERSONAS EN EL PUESTO: Tres.

OBJETIVOS DEL PUESTO: Ayudar al mecánico en la reparación de unidades en servicio.

DESCRIPCION GENERICA: Auxiliar a mecánicos en reparaciones mayores, hacer mandados del departamento de servicio y realizar algunas reparaciones menores.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente:

- Lavar áreas de trabajo.
- Lavar unidades terminadas.
- Auxiliar a mecánicos en reparaciones y revisiones.
- Hacer cambios de aceite de motor, transmisión y dirección.
- Hacer requisiciones y proveer a los mecánicos con las refacciones que necesiten.
- Pasar herramientas a mecánicos.
- Lavar partes que se requieran.
- Hacer mandados internos del taller que se requieran.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL GERENTE GENERAL

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Atención personal a clientes importantes.
  - Autorizar gastos y firmar cheques.
  - Llamar a la planta para aclarar problemas con unidades nuevas.
  - Estar pendiente de que los jefes de cada departamento cumplan con sus obligaciones y ejecuten su trabajo con un máximo de eficiencia.
  - Firmar cheques de nóminas.
  - Fijar metas a los jefes de departamento.
  - Preparar la presentación anual del nuevo modelo.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Revisión y ajuste de los sueldos y salarios de personal cada seis meses.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Revisión de reportes mensuales de ventas, refacciones servicio y estados financieros.
  - Reportar la situación de la empresa a los accionistas mensualmente y plantearles problemas importantes y sus sugerencias de solución para que estos las aprueben.

- Asistir a las convenciones anuales de Ford y de la Asociación Mexicana de Distribuidores Ford, A.C.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL GERENTE DE VENTAS

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Supervisar vendedores.
  - Analizar y autorizar todas las operaciones del día.
  - Recoger y revisar correspondencia y entregarla a quien vaya dirigida.
  - Comunicarse a México para envíos de pedidos atrasados
  - Checar la llegada de unidades nuevas y su revisión y preparación antes de su venta.
  - Atender a clientes importantes personalmente.
  - Autorizar gastos del departamento.
  - Autorizar notas de gasolina de cualquier unidad.
  - Autorizar documentos en ventas a crédito.
  - Firmar y autorizar cartas-factura.
  - Firmar contratos de compra-venta de unidades.
  - Revisar reportes de vendedores.
  - Revisar tarjetas de prosecución para asignar visitas a vendedores.
  - Elaborar pedidos de unidades nuevas a la planta.
  - Ayudar en la preparación y organización de la presentación del nuevo modelo.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Programar y contratar publicidad.

- Organizar y preparar la comida anual para los empleados de la concesionaria.
- Asistir, junto con el Gerente General, a algunas juntas de trabajo organizadas por Ford.

C. Actividades en las que actúa y después informa:

- Asignar objetivos a los vendedores.
- Llevar a cabo una junta de trabajo mensual con los vendedores para hacerles ver sus aciertos y errores y la forma de corregirlos.
- Elaborar reporte mensual de absorción de objetivos de venta y enviarlo al Gerente de Zona Ford.
- Elaborar reporte mensual de ventas para la Gerencia General.
- Elaborar reporte mensual de ventas e ingresos y enviarlo al Gerente de Zona.
- Elaborar programa general de ventas del mes.
- Elaborar reporte mensual de unidades para carroceras
- Elaborar reporte trimestral de productividad de vendedores y enviarlo al Gerente de Zona.
- Elaborar reporte trimestral de puntuación del club - 300-500 y enviarlo al coordinador del mismo en México.
- Elaborar reporte anual de ventas.
- Elaborar la proyección de ventas para el siguiente año modelo y enviarlo al Gerente de Zona.

- Elaborar reporte de ventas a flotillas y enviarlo a el departamento de flotillas de Ford de México.
- Elaborar reporte de ventas al gobierno y enviarlo a Ford.
- Elaborar el programa de unidades en carrocera.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL CONTADOR GENERAL

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia - sin consultar a nadie:
- Supervisar y controlar las actividades de los auxiliares contables.
  - Supervisar que las pólizas formuladas por los departamentos tengan los requisitos de control interno y fiscal.
  - Supervisar que los asientos contables se realicen según el catálogo de cuentas.
  - Supervisar que todas las cuentas se encuentren debidamente depuradas, vigilando que en cada uno de los casos de desviación se efectúen los asientos contables que proceden.
  - Revisión diaria de los libros de bancos.
  - Elaborar nóminas.
  - Hacer mensualmente conciliaciones bancarias.
  - Elaborar declaraciones de impuestos y hacer los pagos correspondientes.
  - Hacer anualmente el cierre de ejercicio.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Coordinar con el Gerente General la elaboración de presupuestos.

C. Actividades en las que actúa y después informa:

- Elaborar estados financieros mensuales para accionistas.
- Elaborar estados financieros para Ford y enviarlos a México.
- Supervisar el cálculo de intereses sobre préstamos bancarios.

## CATA LIMITE DE AUTORIDAD DEL GERENTE DE REFACCIONES

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Revisar que se cumplan todas las actividades del departamento.
  - Checar que se realicen todas las entradas y salidas en el cardex.
  - Revisar notas de venta.
  - Telefonar a clientes importantes con el fin de realizar ventas.
  - Revisar los pedidos cuando lleguen y anotar faltantes
  - Revisar semanalmente el cardex para hacer lista de faltantes.
  - Elaborar pedidos semanales para enviarlos a Ford.
  - Ofrecer ofertas a clientes de mayoreo.
  - Proporcionarle al vendedor de mayoreo material de venta, así como mercancía para que realice ventas inmediatas en sus visitas a clientes.
  - Revisar mensualmente el cardex para hacer lista de refacciones estancadas y ofrecerlas en promociones para acelerar su venta.
  - Establecer mensualmente metas a vendedores de mayoreo y menudeo.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Elaborar informe mensual de ventas e inventarios de motores.

- Elaborar informe mensual de ventas, utilidades brutas e inventarios.
- Elaborar informe mensual de ventas de piezas Motor-craft.
- Elaborar informe mensual de productividad del departamento.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DE LA SECRETARIA DE VENTAS

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Contestar llamadas telefónicas.
  - Elaborar tarjetas de prosecución.
  - Elaborar y mecanografiar recibo de entrega de unidad.
  - Mecanografiar póliza de servicio.
  - Revisar y actualizar existencias de unidades.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Mecanografiar facturas de unidades.
  - Mecanografiar cartas-factura.
  - Mecanografiar documentos en ventas a crédito.
  - Mecanografiar contratos de compra-venta de unidades.
  - Entregar la documentación a clientes.
  - Mecanografiar pedidos mensuales de unidades.
  - Mecanografiar reporte de absorción de objetivos de -- ventas.
  - Mecanografiar programa general de ventas.
  - Mecanografiar reporte mensual de ventas e ingresos.
  - Mecanografiar análisis de productividad de vendedores.
  - Mecanografiar reporte de ventas a flotillas o al go-- bierno.
  - Mecanografiar programa de unidades en carroceras.

C. Actividades en las que actúa y después informa:

- Revisar precios y actualizarlos.
- Elaboración de lista de existencias de unidades.
- Elaborar y mecanografiar el reporte mensual de ventas y existencias de vehículos nuevos y usados al menudeo y reportarlo a la planta por teléfono.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL GERENTE DE SERVICIO

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Supervisar la puntualidad del personal de servicio.
  - Vigilar el orden y la limpieza en su departamento.
  - Atender a los clientes importantes.
  - Atender las quejas de los clientes de servicio.
  - Revisar diariamente los faltantes de herramienta.
  - Analizar los avances de productividad en el departamento.
  - Analizar inventario de autos en reparación, revisión y recepción para programar trabajo del día.
  - Elaborar formas 1863 de garantía y enviarlas a México
  - Analizar los avances de trabajo en el departamento semanalmente.
  - Revisar ordenes de reparación para apresurar trabajos atrasados.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Elaboración y programación de campañas.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Elaborar reporte diario de servicio.
  - Elaborar reporte mensual de horas trabajadas, ventas y ordenes de reparación abiertas y enviarlo a Ford.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL VENDEDOR DE UNIDADES

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Realizar ventas de unidades nuevas y usadas.
  - Llevar a cabo la prosecución de clientes.
  - Captar y buscar nuevos clientes.
- B. Actividades en las que actúa y después informa:
- Elaborar y entregar el reporte diario de actividades al gerente de ventas.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL JEFE DE CREDITO Y COBRANZA

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Elaborar relación diaria de vencimientos de documentos de unidades nuevas, notas de venta de refacciones y ordenes de reparación por cobrar.
  - Mandar al cobrador a cobrar las notas y documentos vencidos.
  - Alimentar la computadora con los asientos contables del día anterior.
  - Elaborar mensualmente la balanza de comprobación.
  - Programar la cobranza del mes.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Ayudar al contador general en la elaboración del cierre de ejercicio.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Elaborar relación mensual de cuentas morosas para pasarlas al abogado.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DE LA CAJERA

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Llevar control diario de caja.
  - Elaborar pólizas de ingresos y egresos.
  - Hacer corte de caja.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Elaborar cheques de gastos en general.
  - Elaborar depósitos en cuentas de cheques.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL AUXILIAR CONTABLE

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Contabilizar ordenes de reparación y facturas de reparaciones para posteriormente realizar pólizas de - ventas y costos.
  - Elaborar pólizas de diario.
  - Hacer pre nóminas.
  - Hacer sobres de pago.
  - Mecnografiar pólizas del mes (Diario, Cuentas por - pagar, ventas de unidades, refacciones y servicio y\_ costos).
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa:
- Mecnografiar pagos de impuestos.
  - Mecnografiar estados financieros mensuales para Accionistas y para Ford.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL VENDEDOR DE MAYOREO

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Salir a visitar prospectos.
  - Levantar pedidos.
  - Surtir pedidos.
  - Revisar semanalmente tarjetas de prosecución y hacer lista de prospectos a visitar en la semana.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa
- Recibir ofertas del Gerente de Refacciones.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Hacer reporte diario de visitas y ventas para la elaboración de la forma de control diario de operaciones en el renglón de mayoreo.
  - Elaborar volantes de ventas perdidas por mercancía faltante.
  - Elaborar relación de visitas en la semana.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL CARDISTA

## A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:

- Registrar entradas de pedidos cuando lleguen.
- Llevar control de precios (de mayoreo y menudeo) y costos.
- Llevar control de ventas internas.
- Revisar facturas de ventas y compras de refacciones.
- Costear facturas.
- Rebajar del cardex las salidas del día anterior.
- Llenar las formas de control diario de operaciones.
- Dar entrada y salida a productos de otros proveedores.
- Elaborar tarjetas de mercancía nueva o cambios de número de catalogo.
- Elaborar fajillas de mercancía nueva.
- Ayudar en ventas de mostrador y ventanilla de taller.
- Elaborar etiquetas de inventario de piezas nuevas.
- Entregar semanalmente al departamento de contabilidad facturas de venta de refacciones.
- Registrar visitas a clientes en las tarjetas de prosecución.
- Llevar a cabo mensualmente el corte del cardex, así como su revisión general.

## C. Actividades en las que actúa y después informa:

- Elaborar reporte mensual de incentivos Ford.
- Elaborar reporte mensual de incentivos Motorcraft.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL EMPLEADO DE MOSTRADOR

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Atender mostrador.
  - Hacer notas de venta.
  - Acomodar refacciones en estantes.
  - Limpiar anaqueles, ventanilla de taller y mostrador.
  - Hacer ventas correlativas de accesorios.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa
- Recoger pedidos en la central camionera.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Elaborar reporte diario de ventas, costos y precios para la forma de control diario de operaciones en el renglón de menudeo.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DE LA SECRETARIA DE SERVICIO

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie.
- Elaborar control de ventas diarias por secciones.
  - Autorizar requisiciones a mecánicos.
  - Cerrar ordenes de reparación.
  - Pasar ordenes cerradas a caja para su pago.
  - Elaborar cartas recordatorias de seguimiento para enviarlas a los clientes.
  - Archivar control de ventas diarias por secciones.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa
- Cerrar ordenes de reparación de unidades internas o de servicio de la empresa.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Elaborar información de pago a mecánicos.
  - Elaborar relación de ventas y costo de mano de obra y refacciones.
  - Elaborar información de pago a mecánicos que trabajan por horas.
  - Totalizar mensualmente la relación de ventas y costos.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL JEFE DE MECANICOS

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Entregar herramienta a mecánicos al inicio del día.
  - Asignar carga de trabajo diaria a mecánicos.
  - Auxiliar a mecánicos en las reparaciones mayores.
  - Hacer alguna reparación que los mecánicos no puedan por ser muy técnica.
  - Hacer alineación y balanceo de llantas.
  - Revisar y evaluar trabajos terminados.
  - Recoger herramienta al final de cada día.
  - Revisar y reparar unidades de servicio de la empresa.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa
- Adiestrar y entrenar a personal nuevo en el área mecánica.
  - Asistir a cursos de actualización mecánica.
- C. Actividades en las que actúa y después informa:
- Revisar unidades recibidas y hacer diagnóstico.
  - Sacar a probar las unidades en reparación.
  - Reportar al Gerente de Servicio las unidades terminadas.
  - Hacer revisiones de previa entrega de unidades nuevas.
  - Hacer un reporte semanal de las unidades reparadas por cada mecánico y él mismo detallando las horas trabajadas en cada reparación.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL RECEPCIONISTA

## A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:

- Recibir unidades para servicio o reparación.
- Hacer las ordenes de reparación de cada una.
- Hacer ventas correlativas de servicios extra.
- Ofecer el plan Gane a todos los clientes.

## B. Actividades en las que actúa y después informa:

- Recibir unidades nuevas y prepararlas para pasarlas al departamento de ventas.
- Hacer una relación semanal y mensual de unidades recibidas y entregadas, así como una lista de trabajos realizados.
- Elaborar una relación de planes Gane vendidos en el mes.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL COBRADOR

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Llevar a cabo cobranzas en la ciudad.
  - Llevar a cabo cobranzas foráneas.
- B. Actividades en las que actúa y después informa:
- Elaborar reporte de cobranzas.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL VELADOR

## C. Actividades en las que actúa y después informa:

- Vigilar la empresa por las noches.
- Vigilar la empresa en horarios de comida.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL ASEADOR

A: Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:

- Asear oficinas.
- Asear sala de exhibición.
- Asear automóviles nuevos en exhibición.

B. Actividades en las que pide autorización y después actúa

- Llevar depósitos al banco.
- Hacer mandados que se requieran.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL MECANICO

- B. - C. En todas las actividades que realiza pide autorización, actúa y después informa:
- Revisar unidades recibidas.
  - Hacer servicios de 2 000, 5 000, 10 000, 15 000 y 20 000 kilómetros.
  - Hacer afinaciones de motor.
  - Hacer afinaciones de transmisión automática.
  - Hacer ajustes del sistema de embrague.
  - Hacer ajustes de bandas.
  - Hacer ajustes y revisión del sistema de frenos.
  - Hacer ajustes de bandas y varillas de transmisión.
  - Hacer ajustes de carga de baleros de ruedas y lubricación.
  - Hacer alineación de luces.
  - Hacer limpieza o reemplazo de filtros de gasolina o aire.
  - Hacer lubricación y limpieza de componentes del vehículo.
  - Hacer revisión de muelles y resortes.
  - Hacer reparaciones del sistema de enfriamiento.
  - Hacer reparaciones de aires acondicionados.
  - Revisar y reparar fallas en el sistema eléctrico y sus componentes.
  - Revisar y reparar suspensiones y sistemas que forman parte de éstas.

- Revisar y reparar transeje en Topaz.
- Reparar sistemas de tracción trasera.
- Revisar y reparar sistemas de dirección mecánica o hidráulica.
- Efectuar reparaciones mayores del motor.
- Hacer revisiones y reparaciones de transmisiones estándar o automáticas y sus partes.

## CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DEL AUXILIAR DE MECANICO

- A. Actividades en las que actúa por iniciativa propia sin consultar a nadie:
- Lavar áreas de trabajo.
  - Auxiliar a mecánicos en reparaciones y revisiones.
  - Lavar unidades terminadas.
- B. Actividades en las que pide autorización y después actúa
- Hacer cambios de aceite.
  - Hacer requisiciones y proveer a los mecánicos con las\_ refacciones que necesiten.
  - Pasar herramientas a mecánicos.
  - Hacer mandados internos del taller que se requieran.

## REQUISITOS DE LOS PUESTOS

1. GERENTE GENERAL:

- Grado de escolaridad, Título de Licenciado en Administración de Empresas o Contador Público.
- Experiencia mínima 4 años en el puesto.
- Mayor de 32 años.
- Sexo Masculino.
- Estado Civil Casado.
- Residencia en la Ciudad.
- Disponibilidad de tiempo para viajar.
- 4 Cartas de recomendación.
- Excelente presentación.

2. GERENTE DE VENTAS:

- Grado de escolaridad mínima de Licenciatura o equivalente.
- Experiencia mínima 3 años en el puesto.
- Mayor de 28 años.
- Sexo masculino de preferencia.
- Casado de preferencia.
- Resida en la Ciudad.
- Buena presentación.
- 2 cartas de recomendación.
- Amabilidad y cortesía en sus relaciones con los clientes y empleados de la Empresa.

3. CONTADOR GENERAL:

- Título de Contador Público, Indispensable.
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto.
- Mayor de 25 años.
- Casado de preferencia.
- Sexo masculino de preferencia.
- Residencia en la Ciudad.
- Buena presentación.
- 3 cartas de recomendación.
- Carta de no antecedentes penales.

4. GERENTE DE REFACCIONES:

- Grado mínimo de escolaridad de Licenciatura o equivalente.
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto.
- Mayor de 25 años.
- De preferencia Casado.
- Sexo Masculino.
- Resida en la Ciudad.
- 2 cartas de recomendación.
- Buena presentación.
- Carta de no antecedentes penales.

5. SECRETARIA DE VENTAS DE AUTOS:

- Grado mínimo de Escolaridad secundaria o Academia Comercial.

- Experiencia mínima de 2 años en el puesto.
- Edad mínima de 20 años.
- Sexo Femenino de preferencia.
- Resida en la ciudad.
- Buena presentación.
- Amabilidad y cortesía para con los clientes y Empleados de la Empresa.

6. GERENTE DE SERVICIO:

- Grado mínimo de escolaridad Preparatoria o equivalente técnico.
- Experiencia mínima en el puesto de 2 años.
- Mayor de 25 años.
- Casado de preferencia.
- Sexo masculino.
- Resida en la Ciudad.
- Licencia de Automovilista o Chofer.
- 2 Cartas de recomendación.
- Carta de no antecedentes penales.

7. VENDEDOR DE AUTOS:

- Grado mínimo de escolaridad Preparatorio o equivalente técnico.
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto.
- Edad 25 años.
- Sexo Masculino de preferencia.

- Estado civil casado.
- Licencia de Automovilista o Chofer.
- Buena presentación.
- 2 cartas de recomendación.
- Carta de no antecedentes penales.
- Facilidad para dialogar con los clientes.
- Resida en la Ciudad.

8. JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS:

- Grado mínimo de escolaridad Preparatoria o equivalente técnico.
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto.
- Edad mínima de 25 años.
- Preferentemente Casado.
- Residencia en la Ciudad.
- Sexo Masculino.
- Facilidades para viajar.
- Buena presentación.
- Carta de no antecedentes penales.
- Licencia de Automovilista o Chofer.
- Amabilidad y buen trato con los clientes.

9. CAJERA:

- Grado mínimo de escolaridad Secundaria o Academia Comercial.
- Experiencia mínima de 1 año en el puesto.

- Edad mínima de 18 años.
- Sexo Femenino.
- Resida en la Ciudad.
- Buena presentación.
- Amabilidad y Cortesía con los clientes y empleados.

10. AUXILIAR CONTABLE:

- Grado mínimo de escolaridad Secundaria o Academia Comercial.
- Experiencia mínima de un año.
- Edad 18 años mínimo.
- Resida en la Ciudad.
- Sexo masculino o femenino.
- Carta de Recomendación.
- Buena presentación.

11. VENDEDOR DE REFACCIONES AL MAYOREO:

- Grado mínimo de escolaridad Secundaria o Equivalente.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Edad mínima 20 años.
- Sexo masculino de preferencia.
- Residencia en la Ciudad.
- Tenga conocimientos técnicos de Mecánica Automotriz.
- Carta de no antecedentes penales.
- Buena presentación.

**12. CARDISTA:**

- Grado mínimo de escolaridad Secundaria o Academia Comercial.
- Experiencia mínima de un año.
- Edad 18 años.
- Sexo masculino de preferencia.
- Residencia en la Ciudad.
- Tenga conocimientos de manejo de Cardex.

**13. EMPLEADO DE MOSTRADOR:**

- Grado mínimo de escolaridad primaria.
- Experiencia mínima de un año.
- Edad mínima de 18 años.
- Residencia en la Ciudad.
- Sexo masculino.
- Carta de no antecedentes penales.

**14. SECRETARIA DE SERVICIO:**

- Grado mínimo de Escolaridad Secundaria o Academia Comercial.
- Experiencia mínima de un año en el puesto.
- Edad 18 años.
- Sexo Femenino.
- Resida en la Ciudad.
- Buena presentación.
- Buen trato para con los clientes de la empresa.

15. JEFE DE MECANICOS:

- Grado mínimo de escolaridad Preparatoria o Equivalente Técnico en Mecánica Automotriz.
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto.
- Edad mínima 25 años.
- Casado de preferencia.
- Sexo masculino.
- Resida en la Ciudad.
- Carta de no antecedentes penales.
- Licencia de Automovilista o Chofer.
- Buenas relaciones para con el Personal.
- 2 Cartas de recomendación.

16. RECEPCIONISTA DE SERVICIO:

- Grado mínimo de escolaridad Secundaria o Academia Comercial.
- Experiencia mínima de un año.
- Edad mínima de 20 años.
- Sexo masculino de preferencia.
- Resida en la Ciudad.
- Conocimientos básicos de Mecánica Automotriz.
- Amabilidad y manejo de relaciones con los clientes.
- Carta de no antecedentes penales.
- Licencia de Automovilista.

17. COBRADOR:

- Grado mínimo de escolaridad Primaria.
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto.
- Edad mínima de 20 años.
- Sexo Masculino.
- Facilidades para viajar.
- Resida en la Ciudad.
- Carta de no antecedentes penales.
- 2 cartas de recomendación.
- Buen trato para los clientes.

18. VELADORES:

- Grado mínimo de escolaridad Primaria.
- Edad mínima de 30 años.
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto.
- Casado de preferencia.
- Sexo masculino.
- Resida en la Ciudad.
- Sin problemas de horario.
- Carta de no antecedentes penales.
- 2 Cartas de recomendación.

19. ASEADOR:

- Grado mínimo de escolaridad primaria.
- Edad mínima 18 años.
- Resida en la Ciudad.

**20. MECANICOS:**

- Grado mínimo de escolaridad Preparatorio o Técnico en Mecánica Automotriz.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Sexo masculino.
- Residencia en la Ciudad.
- Liciencia de Automovilista o Chofer.
- Carta de no antecedentes penales.
- Responsabilidad y seriedad en su trabajo.

**21. AUXILIAR DE MECANICO:**

- Grado mínimo de escolaridad primaria.
- Experiencia mínima no necesaria.
- Edad mínima 18 años.
- Sexo Masculino.
- Residencia en la Ciudad.

## CONCLUSIONES

Al realizar la Auditoría Administrativa a la Compañía Camiones y Automóviles de La Piedad, S.A., se encontraron diversos problemas pero siguiendo un orden de importancia se analizaron cada uno de ellos por diferentes departamentos, pero con un poco de visión y análisis de ellos, se pudieron dar varias alternativas de solución y de esta forma poder dar a la empresa un panorama más amplio de sus puntos en peligro y la solución a ellos.

La finalidad a que se quiere llegar es ayudar a la Gerencia a lograr una administración más eficaz, es decir, eliminar desperdicios y deficiencias, encontrar mejores métodos y mejores formas de control, el mejor uso de los recursos físicos físicos y humanos y determinar operaciones más eficaces. Confirmar a la Gerencia que las políticas y procedimientos de la empresa están siendo cumplidos, revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas ideas, mejorías y nuevas clases de equipo, así como determinar si la empresa esta produciendo los beneficios debidos.

Con la realización del Manual de Organización, se descubrieron con mayor facilidad los problemas en potencia, y con esto, saber que corresponde a cada empleado desempeñar en su puesto, y de esta manera evitar la duplicidad de funciones dentro de la empresa.

Al Administrador Moderno, se le exige que posea un conoci

miento mayor y más completo del estado de los negocios en cuanto afecta a las actividades de su empresa. Entre otros aspectos debe saber el estado que guarda su ramo, gubernamental, industrial o comercial, las tendencias en precios y ventas. Son muchos los aspectos en que se necesita estar informado. Son numerosos los administradores que saben bien cuál es el valor que tiene el contar con información confiable y actualizada en la toma de importantes decisiones. Si no se tiene esa información pueden sobrevenir muy serias consecuencias.

En la actualidad, la dirección, en virtud de sus muchos problemas y complejidades, exige una comprobación más estrecha de los controles y el desempeño. Además, para cerciorarse de la precisión y confiabilidad de sus controles, sobre la información Administrativa, quiere contar con todos los medios de control sobre todas las áreas de la organización. El objetivo es llegar a una administración más eficaz de la empresa y a un mejoramiento constante para el feliz desarrollo de sus rutinas y actividades cotidianas.

El ejecutivo actual sabe que la auditoría administrativa es un instrumento que sirve para examinar y determinar la calidad de la operación. También sirve para medir la eficacia de la estructura orgánica de la empresa, sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, así como su personal. El empleo apropiado de la misma, puede ser el medio de

dotar a la empresa con las cualidades necesarias para el logro de sus objetivos. También es de gran utilidad, a través de la revisión y la evaluación, para descubrir mejores métodos que hagan disminuir los costos y aumentar las utilidades.

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

BARRAGAN, Roberto. La Consultoría de Empresas. Ed. Trillas, -- México, D.F., 1967.

El Licenciado en Administración de Empresas. Colegio de Licenciados en Administración de Empresas, Ed. Jus, México, D.F., 1966.

FERNANDEZ Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa. Ed Diana, Sa. impresión, México, D.F. 1981.

FORD, Henry. El Judío Internacional. Ed. Latinoamericana, México, D.F., 1960.

GONZALEZ Gasque, Aida. Aspecto Teórico de la Auditoría Administrativa y su Implementación por un Despacho de Consultoría. U.N.A.M., México, D.F., 1971.

LEONARD, William P. Auditoría Administrativa. Ed. Diana, Sa. - Edición, México, D.F. 1975.

NORBECK, Edward F. Auditoría Administrativa. Ed. Técnica, S.A. 4a. reimpresión, México, D.F., 1982.

PERUCCA Orfei, Vittorio. Coficientes Standad en la Previsión y Control de la Empresa. Ed. Deusto, S.A., 2a. Edición Barcelona, España, 1961.

REYES, Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Primera Parte). Ed. Limusa-Wiley, S.A., México, D.F., 1967.

TERRY, George R. Principios de Auditoría Administrativa. Ed. - Continental, S.A., 4a. impresion, México, D.F., 1980.

VELAZCO Sixto, Eugenio. Auditoría Administrativa. Apuntes de la Facultad de Comercio y Administración, U.N.A.M., México, D.F., 1966.

WALKER, Frank P. Manual para la Auditoría de Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. ECASA, 1a. reimpresión, México, D.F. 1977.

Cuestionarios a 29 Empleados y Trabajadores de la Empresa Camiones y Automóviles de La Piedad, S.A.

Entrevistas con el Gerente General y los cuatro Gerentes Departamentales de la misma Empresa.