



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CONCECIONARIA DE AUTOS

Autores: Apeso, Alejandro
Ordoñez, Rodrigo Sebastián
Ledesma, Matías Joaquín

Director: Raya Abdelnur, Cecilia

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

PROLOGO

Este trabajo surgió como un desafío que nos propusimos, teniendo como objetivo el de interiorizarnos acerca del funcionamiento del control interno de una concesionaria automotriz.

Para esto aplicamos las herramientas aprendidas en la materia Organización Contable de Empresas en el ente bajo estudio, para poder brindar conocimientos sobre su organización, identificando los procesos claves en los que interviene la empresa para la recepción, reparación y entrega de la unidad.

La empresa es parte de un grupo económico que se dedica en gran parte al rubro automotor. Por cuestiones de confidencialidad utilizaremos como nombre de fantasía “Los Santos S.A.”.

Las tareas llevadas a cabo implicaron búsqueda y análisis de bibliografía, como así también procesos de relevamientos, para llevar a cabo un diagnóstico de la estructura de la empresa, principalmente de los circuitos involucrados en la función de servicio y comercial.

A partir de la determinación de las debilidades o ausencias de estructura formal y sistemas de trabajo del departamento objeto de estudio, sugerimos cambios para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

El desarrollo de este trabajo procurara:

1. Ofrecer una visión general sobre la organización de una concesionaria automotriz.

2. Identificación de los principales procesos llevados a cabo por la empresa para brindar el servicio.

3. Identificación de las debilidades durante los procesos.

4. Sugerencias de procedimientos más adecuados a la estructura de la organización de la empresa.

Herramientas para llevar a cabo el trabajo:

- Organigramas.
- Manuales de funciones y de procedimientos.
- Cursogramas.

Introducción

El análisis de la concesionaria desde el punto de vista organizacional fue el foco de nuestro trabajo, con el fin de interiorizarnos acerca del funcionamiento del departamento “servicios y repuestos” de la misma y de brindar una estructura y procesos que permitan optimizar las tareas de la empresa.

El trabajo se estructuró en tres partes distintas. Primero se hizo una introducción teórica de Organización, de sus componentes y también de la actividad automotriz-comercial. Luego se analizó el caso de una concesionaria de autos, “Los Santos S.A.”. Por último se realizó la propuesta de una mejora organizacional, y se brindaron sugerencias para lograr una optimización en el área de servicios y repuestos.

Iniciamos el caso práctico con la planificación de dos entrevistas. La primera fue al presidente del directorio de la sociedad, quien nos contó cómo se formó la misma, las etapas y crisis que vivió la organización, como opera, los clientes con los que trabaja, etc. La segunda, fue una visita al departamento “servicios y reparaciones” para poder conocer de cerca el proceso de servicio de la unidad y sus distintas etapas. Luego, pedimos la documentación pertinente al proceso y con ésta información determinamos la estructura relevada e identificamos los principales procesos. Luego realizamos observaciones vinculadas a la estructura y a las funciones.

Finalizamos el trabajo con sugerencias respecto al circuito de la orden de reparación y las debilidades de control interno de la empresa.

Como resultado de nuestro análisis, determinamos que la empresa posee una estructura organizacional adecuada, con un personal capacitado para la tarea pero por debilidades de control interno se lleva a cabo una mala implementación del circuito de servicio de reparación de la unidad.

CAPÍTULO I

La organización: conceptos generales

Sumario: 1.- Las Organizaciones; 2.- Características de las Organizaciones; 3.- Elementos de las organizaciones; 4.- Tipo de Organizaciones.

1 – Las Organizaciones

¿Qué es una Organización?

Existen varias definiciones del concepto de organización. A continuación presentamos una de las más usadas para definirla:

Según la teoría general de sistemas una organización es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más elementos, partes o subsistemas interdependientes con límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiente”.¹

Toda empresa implica una organización mínima y dentro de cada organización se encuentra el concepto de sistema.

Un sistema es principalmente una manera de pensar acerca de cómo se debe dirigir. Es el conjunto de partes o componentes que se interrelacionan entre sí para conformar un todo para cumplir o alcanzar un objetivo.

¹ KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993), Cap. I, pág. 16.

Las características del sistema son:

- Conjunto de partes
- Objetivo a alcanzar
- Límites

Además de las características también tendremos las variables, las que se clasifican en:

- Variables Internas: todo lo que afecta o sucede dentro del sistema.
- Variables Externas: todo lo que afecta o sucede fuera del sistema.

La Organización es un Todo. El Todo está compuesto por partes en donde cada parte es compleja de por sí. Si en la estructuración de las partes proponemos un plan, método y orden, la integración será total. Si la integración es total, planificada, metódica, ordenada, cada parte se va a relacionar con otra en la forma preconcebida. Si las partes operan entre sí como se concibió, habremos logrado un sistema.

“Los componentes del sistema son:

1. Individuos o Personas
2. Tecnología
3. Estructura Formal
4. Relaciones Informales
5. Actividades
6. Contexto

Personas: son los accionistas, socios, dueños, empleados, clientes, proveedores, acreedores, etc., son todos aquellos individuos involucrados con la empresa.

Tecnología: son todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de la empresa. Son todos los bienes o elementos materiales necesarios para que la empresa viva, sobreviva y crezca.

Estructura Formal: define funciones, responsabilidades, maneras de relacionarse dentro de la empresa, líneas de autoridad, líneas de poder.

Relaciones Informales: son los vínculos que establecen los individuos de la empresa, sin tener en cuenta la estructura formal. Son totalmente independientes y autónomas respecto a la estructura formal.

Actividades: son todas las tareas, funciones, acciones que se desarrollan dentro de la empresa para conseguir el objetivo de la misma.

Contexto: toda empresa vive y crece dentro de un contexto socio-económico, cultural, geográfico, y está totalmente influenciada por este. La empresa toma los insumos necesarios del contexto y ofrece a éste sus productos o servicios.”²

2 – Características de las organizaciones

La mayoría de las organizaciones tienen características en común:

- Crean y satisfacen necesidades;
- Crean y elaboran productos y servicios;
- Crean, transmiten y reciben manifestaciones de la cultura;
- Distribuyen y redistribuyen recursos;
- Generan, poseen y transmiten poder;
- Son indicadores de la sociedad actual;
- Posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares;
- Permiten la vinculaciones entre individuos y grupos;
- Son espacios de desarrollo personal y profesional.
- Crean símbolos, imagen y prestigio.
- Son sistemas sociales
- Perduran en el tiempo
- Son dinámicas
- Aplican la división del trabajo
- Persiguen la eficiencia

² DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2014).

3 – Elementos de las organizaciones

Los elementos son los recursos con los que cuentan y que necesitan las organizaciones para desarrollar sus actividades y lograr sus fines. Se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Recursos Humanos: es la gente que forma parte, de manera permanente o transitoria, de la organización.
- Recursos materiales: son los medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción de bienes o servicios de la organización.
- Recursos naturales y energéticos: son recursos de los que, por lo general, la organización no es propietaria, pero debe disponer a cambio de un precio para desarrollar sus actividades.
- Ideas, conocimiento e información: son recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permiten la reducción de la incertidumbre, por lo que posibilitan la toma de decisiones.
- Recursos tecnológicos: La tecnología convierte el comportamiento espontáneo e irreflexivo en comportamiento deliberado y racionalizado.

Nombre, prestigio, símbolos y marcas: no constituyen elementos tangibles, pero tienen un valor que puede medirse en términos económicos. Sirven para identificar a las organizaciones en el mercado, y les otorgan una identidad y perfil, con el que el mercado y el medio ambiente externo reconoce y distingue respecto de otras organizaciones.

4 – Tipos de organizaciones

Según su formalidad:

- Formales

- Informales

Según el grado de centralización:

- Descentralizadas
- Centralizadas

Según sus fines

- Con fines de lucro
- Sin fines de lucro

CAPÍTULO II

Objetivos de las Organizaciones

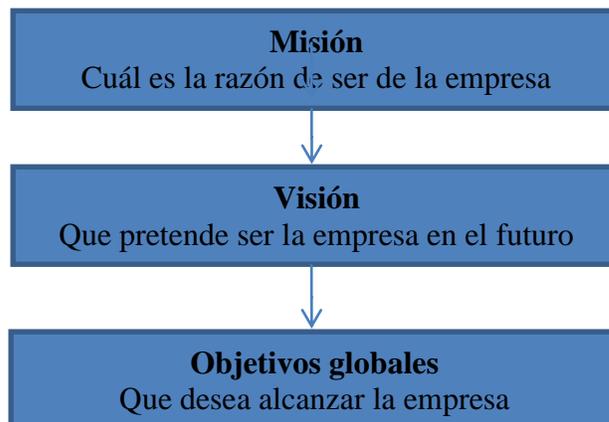
Sumario: 1.- Breve Concepto; 2.- Jerarquía de Objetivos; 3.- Organización Formal; 4.- Estructura Formal, Características y Principios; 5.- Delegación y Departamentalización.

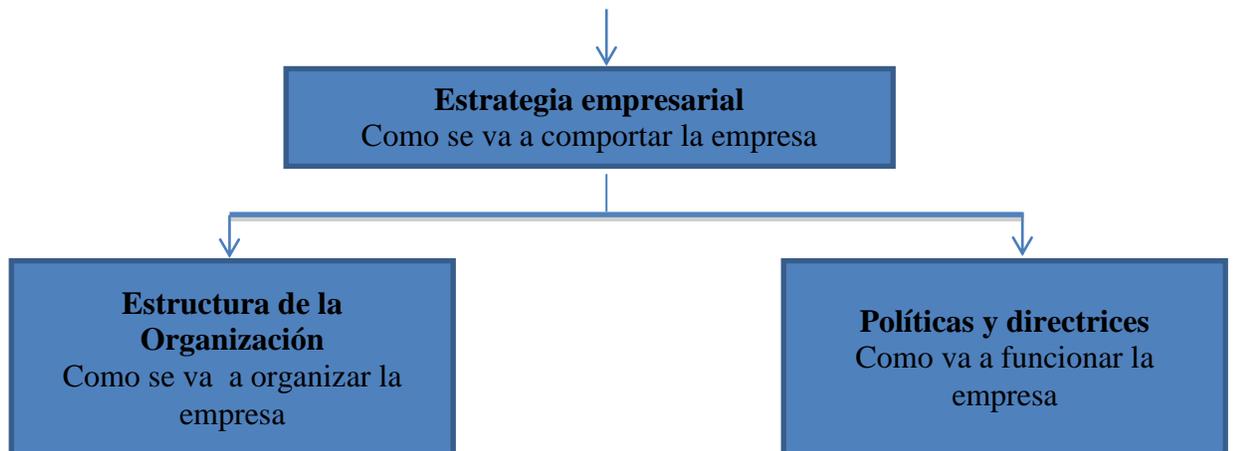
1 – Breve Concepto

La organización tiene 3 objetivos básicos:

1. Atender una necesidad específica de la sociedad, del mercado, del cliente, etc.
2. Generar riqueza.
3. Distribuir esa riqueza generada.

Son unidades sociales que procuran alcanzar objetivos específicos y su razón de ser es cumplirlos. Los objetivos de la organización tienen varias funciones:





2 - Jerarquía de los objetivos



Las organizaciones son formadas por los individuos para vencer sus limitaciones, para cumplir los objetivos que no podrían lograr individualmente.

3 - La Organización formal

En toda empresa existe por lo menos una mínima estructura.

Podemos definir la Estructura de dos maneras:

1. Son los pilares o basamentos de la empresa (según el enfoque tradicional).
2. Es el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización (según el enfoque moderno).

Tomando como base de análisis la segunda definición, observamos que cuando este patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea decimos que la empresa tiene Estructura Informal. Esta estructura es muy común en empresas pequeñas o de familia. La Organización Informal es la parte más importante de la organización, pues es donde tienen lugar las relaciones entre los individuos y los grupos, los requerimientos de tipo social, las normas grupales.

Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones, hablamos de una Estructura Formal. Predefinir significa que alguien definió una serie de variables o conductas dentro de la empresa, aplicando criterios de administración, definiendo funciones, responsabilidades, políticas, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistemas de administración, etc. La Organización Formal es el esqueleto o estructura del sistema, la disposición de funciones y jerarquías, la descripción escrita de tareas, obligaciones, etc.

Si la estructura surge como consecuencia del producto espontáneo de algunas necesidades específicas, y existe un entendimiento tácito entre ejecutivos y subordinados en cuanto a sus responsabilidades, estamos hablando de una Estructura Informal.

4.- Estructura Formal, Características y Principios

Una Estructura Formal cuenta con las siguientes características:

1. Relaciones Predefinidas: Organigrama
2. Proceso de Diferenciación: identifica sectores con sus funciones y responsabilidades.
3. Proceso de Coordinación: establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores.
4. Definición de Sistema de Autoridad: muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa.

5. Definición de Sistema de Administración: define políticas, pautas y normas de cómo llevar adelante las actividades dentro de la empresa.

Además depende de factores tales como:

- Tamaño: en relación inversa: más grande, más fácil; más chica, más difícil.
- Objeto
- Tipo Societario
- Avances Tecnológicos
- Ubicación y Distribución Geográfica

Organización no es sinónimo de organización formal, porque organización es un sistema de aplicación racional, lo que no implica aplicación de principios.

Estructura informal no es sinónimo de relación o vinculación informal, ya que ésta última existe siempre, y en ella encontramos grupos y liderazgo.

“Alguno de los principios básicos que permiten definir una estructura formal son:

1. Unidad de Mando: cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe.
2. Alcance del Control: cada sector o jefatura no puede tener más subordinados de los que puede controlar.
3. Delegación Efectiva: un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro u otros y lograr que éstas se cumplan, entonces el proceso es efectivo. Cuando no se logran resultados, la delegación no sirvió.
4. Homogeneidad Operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas.
5. Control por oposición de intereses:”³

³ Ibídem.

5.- Delegación y Departamentalización

La Delegación es el primer proceso que se da cuando existe un proceso de crecimiento de la empresa.

Delegar: es transferir a otro sector, persona o división, funciones y responsabilidades para el logro de un objetivo que no pueden ser llevados a cabo por niveles superiores. Es lograr resultados de la asignación de actividades a otros sectores.

La necesidad de delegar surge cuando:

1. La empresa crece y un determinado sector, división, o persona no puede seguir atendiendo todas sus funciones.
2. La dirección define como política efectuar un determinado proceso de delegación para capacitar a otros miembros de la empresa, desarrollar el potencial humano, o que las decisiones deban tomarse en el lugar donde se enfrenta el problema o donde se cuenta con la información para resolverlo.
3. Se decide realizar el proceso a un sector que asume funciones y responsabilidades para desempeñarlas de mejor manera que el anterior sector.
4. Crece el volumen de las operaciones y esto afecta el tiempo de los niveles jerárquicos para estudiar estrategias y conducción.

Hay que tener claro que lo que se delega son solo las funciones operativas, pero no funciones de planeamiento y control.

Al delegar funciones operativas se delega:

- ✓ autoridad
- ✓ deberes (qué hacer: ejecución)
- ✓ y responsabilidad (porque debe rendir cuentas de su gestión).

La Delegación NO implica Departamentalización, mientras que la Departamentalización SI implica Delegación. No se puede departamentalizar si no hay un proceso de delegación previo, pero sí se puede delegar sin departamentalizar.

Asignar tareas no es ni delegar ni departamentalizar; simplemente es dar un trabajo específico.

El sector, división o persona que delega se reserva siempre los atributos de planificación y control, por lo cual no se libera totalmente de la actividad y sigue siendo el último responsable de su concreción.

El proceso de Delegación conlleva beneficios y peligros:

Beneficios	Peligros principales
1. Extiende la efectividad de la función.	1. Pérdida de poder.
2. Libera tiempo de quien delega, ya que tiene más tiempo para aplicarlo a otras funciones.	2. Desconfianza hacia los delegados.
3. Capacita y desarrolla a los sectores delegados.	3. Considerar una carga excesiva de trabajo.
4. Permite dar las bases para la evaluación y desarrollo de los delegados.	4. No asumir mayores responsabilidades.
	5. Sentir falta de capacidad o deficiencias para la actividad delegada.

Departamentalización y delegación es parte del proceso que se conoce como división del trabajo.

Departamentalizar: agrupar funciones o tareas homogéneas de acuerdo a un criterio, a un atributo o a una propiedad predefinida creando áreas, sectores, divisiones, secciones, etc. dentro de una empresa.

Tipos de departamentalización:

1. Por Funciones.
2. Por Productos.
3. Geográficas.
4. Por Clientes.

5. Por Proceso.

6. Por Proyecto.

Departamentalización por Funciones: es agrupar las actividades afines en solo departamento. Por ejemplo: en el área comercial se agruparían actividades como *compras, almacenes y ventas*.

Ventajas de la departamentalización por funciones:

- Al haber una actividad específica hay mayor eficiencia y mayor competencia (dentro de la empresa).
- Estoy potenciando la especialización laboral u ocupacional.

Desventajas de la departamentalización por funciones:

- Se requiere un gran esfuerzo en la coordinación interdepartamental.
- A veces se pierde el objetivo global de la empresa.

Departamentalización por Producto: estructura a la empresa de acuerdo al producto o servicio que ésta brinda al mercado. Por ejemplo: Universidad.

Ventajas de la departamentalización por producto:

- Cada unidad es un negocio en miniatura, esto implica mayor descentralización y mayor delegación de la autoridad.
- Permite una mejor evaluación de cada unidad.

Desventajas de la departamentalización por producto:

- Desaparece o se reduce a lo más mínimo la especialización, que es una ventaja de la departamentalización funcional.
- Tiene un elevado costo de operación.

Departamentalización Geográfica: agrupación territorial, considerando dos variables: donde desarrolla la actividad la empresa y donde tiene su área de influencia. Por ejemplo: empresas multinacionales como Toyota Motors.

Ventajas de la departamentalización geográfica:

- Aprovecha al máximo la fuente de abastecimiento.
- Da una rápida solución a los problemas locales.

- Es óptima para la evaluación de resultados.

Desventajas de la departamentalización geográfica:

- Se reduce la coordinación.
- Reduce al mínimo el control de la alta gerencia, porque hay un mayor grado de autonomía.

Departamentalización por tipo de Cliente: va a agrupar de acuerdo al tipo de personas que reciben el producto.

Ventajas:

- Centra su atención en la necesidad del cliente consumidor.
- Concentra esfuerzo en la exigencia del mercado y la satisfacción del cliente.

Desventajas:

- Por una mayor presión del mercado, relega a un segundo plano actividades esenciales como las financieras, la política de cobranzas, etc.

Departamentalización por Proceso: el área industrial se organiza o estructura por proceso. Por ejemplo: Empresa textil.

Ventaja:

- La departamentalización es muy sencilla.

Desventaja:

- Está influenciada por la tecnología.

Departamentalización por Proyectos: agrupación por proyectos de acuerdo a un objeto definido. Se utiliza en grandes emprendimientos. Por ejemplo: Construcción de diques.

La generalidad es que se requiere gran concentración de recursos. La particularidad es que se requiere de estructuras flexibles para adaptarse a los distintos proyectos.

Cada estructura tiene un inicio y un fin desde que comienza el proyecto hasta que finaliza.

CAPÍTULO III

La organización como sistema y su estructura

Sumario: 1.- Concepto y Definición; 2.- Elementos de un Sistema Administrativo; 3.- Condiciones para un Sistema Administrativo Eficiente; 4.- Rueda Operativa.

1.- Concepto y Definición

Los sistemas ponen en movimiento a la empresa y relaciona a los distintos sectores dados en la estructura: tareas, actividades, rutinas, secuencias; fija procedimientos, como hacer las cosas, como actuar.

El Sistema Administrativo es el que genera al Sistema Contable.

Definición: es un medio por el cual se concretan las políticas y planes definidos por la dirección de la compañía a través de decisiones menores de rutina y a través de una serie de operaciones que efectivizan la decidida por la dirección.

Este sistema no es un fin ni un objetivo, es un medio.

La materia prima del Sistema Administrativo es la información, porque todos los hechos y actos generan información.

La información genera hechos, operaciones, tareas que generan nueva información que es analizada y posiblemente genere una nueva decisión que se va a concretar en una política de la dirección, la cual genera nueva información y se repite el proceso.

En un Sistema Administrativo la información se debe transmitir, registrar y almacenar.

2.- Elementos de un Sistema Administrativo

En un Sistema Administrativo hay tres elementos principales:

1. Recursos Humanos: es el conjunto de personas que participan y actúan en cada una de las operaciones que integran el sistema administrativo.
2. Tecnología: todos los elementos físicos y soportes que se requiere para llevar adelante esas operaciones. Por ejemplo: sistemas de gestión, equipos, maquinarias, comprobantes, formularios, espacio físico, etc.
3. Procesos: red de operaciones que se llevan a cabo dentro del sistema administrativo; significan la rutina, como se ejecuta cada cosa. Por Ejemplo: pago a un proveedor.

3.- Condiciones de Sistema Administrativo Eficiente

4. Oportuno: que las operaciones o actividades que se ejecuten dentro del Sistema Administrativo se realicen en el momento justo, óptimo, y que produzcan beneficios y no pérdidas.
5. Bajo Costo: debe optimizar recursos. Las operaciones deben insumir los menores recursos posibles y su costo debe ser compatible con los beneficios que brinda esa operación. El costo de llevar a cabo una operación dentro del sistema administrativo NO puede ser más costosa que el beneficio que ésta brinda.

6. Información útil: todas las operaciones generan información y ésta debe ser útil para la toma de decisiones, para cumplir con aspectos legales, para efectuar tareas de control y dirección, etc.

7. Seguridad: todas las operaciones realizadas deben hacerse dentro de un marco de seguridad razonable que preserve el patrimonio de la empresa. Las operaciones deben asegurar que no se cometan errores, fraudes, etc. También se debe preservar el uso de los servicios o prestaciones que la empresa contrata, por ejemplo: excesivo consumo de electricidad, de horas de Internet, etc.

4.- Rueda Operativa

La rueda operativa es aquella secuencia de operaciones que comprende:

- ✓ Comprar.
- ✓ Producir.
- ✓ Vender.
- ✓ Cobrar.
- ✓ Pagar.

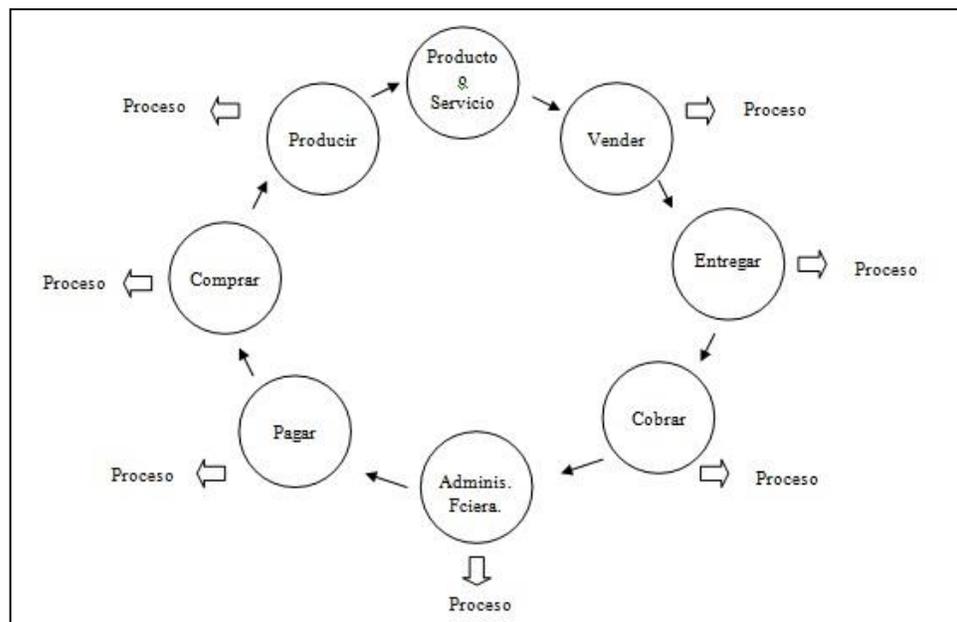


Figura 3. La rueda operativa.

Cada paso de la rueda operativa define un proceso, y el conjunto de procesos definidos en una empresa constituyen el Sistema Administrativo.

El Sistema Administrativo es un Conjunto de procesos definidos, diseñados y analizados por el cursograma.

CAPÍTULO IV

Cursogramas

Sumario: 1.- Definición; 2.- Utilidad; 3.- Simbología; 4.- Partes del Cursograma; 5.- Tipos de Cursograma; 6.- Limitaciones de los Cursogramas; 7.- Características de los Cursogramas

1.- Definición

“Se define un cursograma como una representación gráfica de una serie de acontecimientos e información que se produce dentro de la empresa referente a un proceso determinado que ocurre en una serie de operaciones o acciones que se llevan a cabo de manera secuencial y sistemática.”⁴

2.- Utilidad

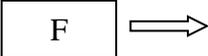
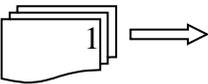
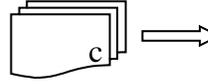
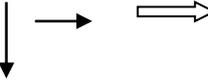
- Ordena los procedimientos dentro de una empresa, ya que todas las personas saben cómo deben proceder y de este modo se evita la anarquía.
- Permite visualizar un proceso en un solo momento.

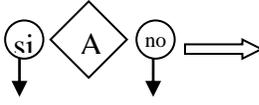
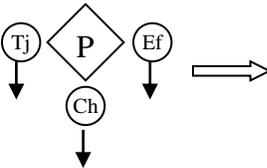
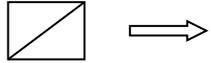
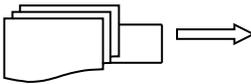
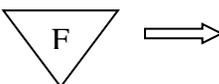
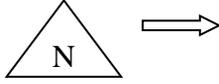
⁴ *Ibíd.*

- Detecta los cuellos de botella o nudos del procedimiento.
- Detecta la ausencia de controles.
- Permite racionalizar el uso de formularios y documentos.
- Sintetiza las actividades de un determinado sector.
- Permite determinar los lugares de archivo, ya que define donde se archivan cada uno de los documentos que se generan.
- Permite confeccionar el manual de procedimientos que pone las operaciones al máximo detalle posible.
- Facilita la auditoría interna y los controles operativos.

3.- Simbología

Lo primero que se debe hacer es definir la simbología a utilizar, ésta es definida por quien diseña el cursograma.

	Indica el comprobante o documentación emitida manualmente, o bien emitida por terceros. Se identifica el tipo de comprobante con una letra mayúscula de la inicial del mismo. Ejemplo: factura: F; remito: R; etc.
	Indica que el comprobante es emitido por el sistema; también se identifica el mismo mediante una letra mayúscula.
	Cuando el comprobante tiene copias, indicando el número de las mismas en el ángulo superior derecho del gráfico.
	Cuando el comprobante está sometido a control, este se indica en el ángulo inferior derecho del gráfico.
	Indican la línea de recorrido principal del proceso. Es una línea llena con una flecha.

	<p>Indican operaciones de consulta a un archivo o documento; también son utilizadas para indicar trayectorias secundarias.</p>
	<p>Indica un Proceso de Decisión; implica una pregunta que se contesta con sí o con no. Ejemplo: ¿Autoriza un pedido de compra?: se pone la pregunta dentro del rombo y “si” o “no” dentro de cada círculo, diagramando para cada uno los posibles procesos a seguir.</p>
	<p>En este diagrama puedo tener hasta tres alternativas, por ejemplo: ¿Con qué medio de pago opera? Tarjeta, cheque o efectivo. Cuando tengo más de tres alternativas debo hacer rombos sucesivos.</p>
	<p>Indica Anexión: sirve para reunir o juntar comprobantes.</p>
	<p>Es utilizado para reunir comprobantes.</p>
	<p>Indica un archivo transitorio (en papel): se utiliza dentro de un mismo proceso, es para ser utilizado en breve tiempo. En el interior se indica el tipo de archivo de que se trata:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Número de Comprobante: N (numérico)2. Fecha de Emisión: F (fecha) o C (cronológico)3. Nombre o Razón Social: A (alfabético)
	<p>Indica un Archivo Definitivo: es utilizado cuando ya no voy a usar más el comprobante o documento. El tipo de archivo es indicado de la misma manera que en los archivos transitorios.</p>

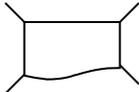
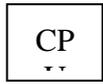
	⇒	Indica el inicio de un proceso; donde se comienza a leer el proceso diagramado en el cursograma. Cuando hay más de un proceso se lo debe indicar con números en el interior del gráfico.
	⇒	Indica la destrucción de un comprobante.
	⇒	Para continuar el proceso en otra página se utilizan “conectores”, indicando con un número donde sigue el proceso. Ejemplo: va al número 5.
	⇒	Para continuar el procedimiento en una segunda página se utiliza el “conector”, que indica de donde proviene el proceso. Ejemplo: proviene del número 8.
	⇒	Indica el procesamiento electrónico de un sistema.
	⇒	Indica Pantalla/ Teclado/ Impresora
	⇒	Indica un archivo en el sistema. Se identifica el tipo de archivo colocando la inicial del documento de que se trate. Cuando el archivo de trabajo es transitorio se agrega una “w”.

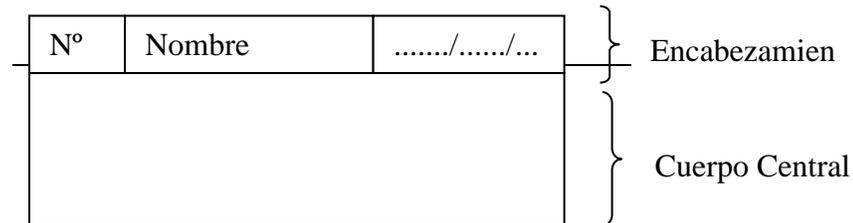
Figura 4. Simbología de cursogramas

4.- Partes del Cursogramas

1. Encabezamiento: está compuesto por:
 - a) Nombre del proceso que se va a diagramar, indicando el subproceso a que se refiere.
 - b) Número del proceso.

c) Fecha de Construcción.

2. Cuerpo Central: se divide la planilla en columnas y en cada una se diagrama un sector de todos los que participan en el proceso.



Pautas a tener en cuenta para la construcción de un cursograma

1. Normalmente la línea de construcción va desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho, siguiendo la descripción del proceso para evitar que se crucen las líneas (forma de cascada).
2. Un sector se dibuja en una sola columna desde el comienzo hasta el final del cursograma.
3. Todo proceso inicia con una flecha que indica su comienzo.
4. Cuando un proceso viene de otro proceso o continúa en otra página o proceso, se debe agregar los conectores.
5. Al colocar la emisión de comprobantes se debe indicar con precisión el número de copias y cada copia debe tener su destino.
6. Se debe mencionar los tipos de archivos que se utilizan (transitorios o definitivos) e individualizar su forma (numérica, cronológica o alfabética).
7. No se grafican los sectores externos como por ejemplo: clientes, proveedores, bancos, etc.; solamente se debe indicar con una flecha si la información viene o va del sector externo, pero no graficarlos, aun cuando la operación sea muy importante.
8. Al comenzar a construir un cursograma se debe definir la simbología a utilizar, la que debe ser utilizada siempre con los mismos significados y debe ser por escrito.

9. Cada procedimiento debe llevar un número que lo identifique, que es el número que se utiliza en los conectores.

10. En los cursogramas horizontales se deben evitar los textos literarios.

5.- Tipos de Cursogramas

Existen dos tipos de cursograma:

1. Horizontal
2. Vertical

El *cursograma vertical* utiliza una sola columna y está compuesto de dos partes:

- a. Diagrama: gráfico del cursograma.
- b. Narrativo: describe el proceso en forma detallada. Explica que proceso pertenece a cada sector o departamento y que tiene a su cargo cada parte del dibujo, ya que en él no están identificados los sectores.

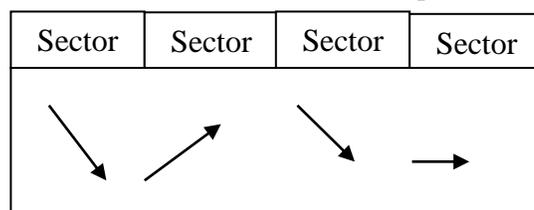
Es utilizado cuando se hacen relevamientos en las empresas.

Diagrama	Narrativo
↓	

El *cursograma horizontal* se hace utilizando para cada uno de los sectores intervinientes columnas, y su forma de dibujar es en cascada (desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho).

No utiliza narrativos, ya que con solo dar un vistazo al diagrama, se conocen todos los sectores intervinientes; sólo se usa simbología en su construcción.

Es utilizado en el momento en que se hacen los diseños.



6.- Limitaciones de los Cursogramas

1. Por ser un gráfico, es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso. Pero esta limitación está salvada por el uso del Manual de Procedimientos. Ejemplo: en la sección facturación, previo a emitir la factura, debo controlar la nota de venta, entonces agrego la operación control en el cursograma, pero éste no dice que se debe hacer ni como hacerlo, ya que estos detalles van por escrito en el Manual de Procedimientos.

2. No existe una simbología universal que se deba utilizar para su diagramación; existen simbologías propuestas como por ejemplo las normas IRA. Por lo tanto el profesional que diagramará un cursograma debe definir la simbología a utilizar, ya que si no indica su significado esto se convierte en una limitante para la interpretación del mismo.

3. El cursograma prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o que tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso. Esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo” o “cronogramas”.

4. No indican la carga de trabajo, o sea la cantidad de veces que se repite cada operación. Esto se suele salvar con el uso de los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales.

7.- Características de los Cursogramas

1. Deben diagramarse todas las operaciones que sean significativas para la empresa desde el punto de vista del control.

2. Se debe aplicar a las rutinas que se repiten con frecuencia. Cuando tengo operaciones que se van a dar una única vez, no les diseño cursograma.

3. Los procedimientos deben ser diagramados de manera ordenada y simple. Se debe tratar de hacer los dibujos lo menos complejos posibles para que éstos sean entendidos por todas las personas que lo vean sean o no profesionales.

4. Deben mostrar con claridad los puntos de vínculo entre los distintos sectores o departamentos.

5. Deben actualizarse y revisarse periódicamente para ver si no han perdido vigencia.

6. Su preparación es una tarea personal del profesional interviniente, no se debe delegar.

7. Los símbolos que se utilizan deben tener un único significado⁵

⁵ ASCARATE, Lidia Inés, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2014).

CAPÍTULO V

INFORMES PARA LA DIRECCIÓN

DEL CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Finalidad; 2.-Funciones; 3.- Características del informe para la dirección de control interno; 4.- Conclusiones del informe.

1.-**Finalidad**

La finalidad de un informe para la dirección consiste en brindar a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones, en nuestro caso, respecto a la evaluación del control interno del área de Post-Ventas.

¿Quién prepara el informe? El informe es preparado por el Jefe de auditoría interna.

¿En qué oportunidad? Una vez realizado el análisis del control interno, se concluye acerca de los puntos fuertes y débiles del mismo y se prepara el informe.

¿De dónde se obtiene la información? La información surge de la siguiente documentación: Orden de Reparación, Facturas de Ventas, Facturas de Compras y Sistema de Gestión Contable.

¿A quién está dirigido el informe? El informe está dirigido al Directorio y al Gerente General, es una herramienta para la toma de decisiones.⁶

2.-Funciones

Para la elaboración del informe se deben realizar ciertas funciones básicas como:

- Analizar las actividades y los resultados de gestión.
- Controlar la eficiencia operativa del departamento Post-Ventas: modos y plazos de trabajo, rutinas internas, etc.
- Corregir sobre la marcha las desviaciones y tomar medidas que permitan la eficiencia operativa.⁷

-

3.-Características del informe para la dirección de control interno

- Es un Informe mensual – periódico.
- Es formal – permanente, ya que está incorporado al manual de funciones del jefe de ventas.
- Es acumulativo (anual) porque se acumula mes a mes el total.
- Es comparativo sobre una base presupuestada.
- Establece porcentajes. Marca tendencias.

4.-Conclusiones del informe

- Permite ver la evolución mensual del estado de las Órdenes de Reparaciones abiertas, el motivo y la argumentación por parte de los responsables de apertura.

⁶ Ibídem.

⁷ Ibídem.

- Permite detectar la desviación real sobre la presupuestada a medida que se produce (mensualmente), por lo tanto favorece el análisis y las causas que la motivan y se pueden tomar las medidas correctivas del caso.
- Muestra las falencias que puedan existir debidas a un débil control interno por parte de la empresa.⁸

⁸ *Ibíd.*

CAPÍTULO VI

LOS SANTOS S.A.

Sumario: 1.- Fundamentos del trabajo realizado; 2.-Análisis de la Empresa; 3.- Visión, Misión y Objetivos; 4.- Clientes; 5.-Estructura Organizacional.

1.-Fundamentos del Trabajo Realizado

Este trabajo fue realizado utilizando como modelo, una empresa concesionaria de automóviles de nuestra provincia, que por cuestiones de confidencialidad de la información, utilizaremos un nombre de fantasía.

Nuestro objetivo para este trabajo de seminario es el estudio de la empresa Los Santos S.A. para interiorizarnos acerca del proceso de emisión y cierre de la Orden de Reparación, como servicio que brinda a clientes de vehículos FORD. Conocer su estructura organizacional.

Como valor agregado plantearemos una mejora organizacional y desarrollaremos un informe para la dirección acerca de las debilidades de control interno observadas.

Para llevar a cabo este trabajo planificamos una reunión con el Gerente General, en la cual a través de una indagatoria tomamos conocimiento acerca de la empresa, la forma de operar, cantidad de empleados, su estructura, procesos, etc. Luego, tuvimos una cita de campo con la presencia del Gerente de Servicios y

Repuestos en la que nos explicaba a medida que recorriamos las instalaciones, la realidad funcional del departamento bajo su mando de Los Santos S.A.

2.-Análisis de la Empresa

Los Santos S.A. es una concesionaria dedicada a la comercialización de automóviles 0km Ford y automóviles usados de diferentes marcas.

Es uno de los principales concesionarios del Noroeste Argentino en automóviles 0km Ford, y el principal en su rubro, a nivel provincial. Posee las instalaciones necesarias y suficientes para cumplir sus objetivos, debiendo agregar valor a través de la capacidad tecnológica utilizada, y de la prestación de servicios a otras empresas vinculadas a la venta de productos Ford.

El directorio está conformado por personas muy capacitadas que supieron llevar adelante a la empresa en las distintas crisis que atravesó el país y el sector automotriz. Tomaron las decisiones correctas en los momentos más delicados, como lo hicieron en la crisis del año 2001 cuando ante la recesión en el sector automotriz su análisis costo-beneficio determinaron que era conveniente ofrecer alternativas en financiación para la compra de un automóvil 0km o usado.. Es una empresa muy ordenada que siempre priorizó la disposición de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo su actividad, y en el caso de no poder contar con los mismos, recorrer a entidades para su financiamiento. Es por ello que jamás entró en concurso preventivo ni estuvo en estado de cesación de pagos.

Actualmente Los Santos S.A. posee 100(cien) empleados permanentes, entre los cuales encontramos un Gerente de Ventas, un Gerente de Administración, un Gerente de Créditos, un Gerente de RRHH, un Gerente de Auditoria y Control de Gestión y un Gerente de Post-Vta. Del cual dependen las áreas de Servicios Post-Vta y Repuestos.

3.- Visión, Misión y Objetivos

El principal objetivo es el de satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado regional, especialmente en la provincia de Tucumán.

Misión

Los Santos S.A. es líder del Noroeste Argentino en productos y servicios automotrices, y financieros. La misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio.

Valores

La manera como cumplimos nuestra misión es tan importante como la misión misma. Los siguientes valores básicos son fundamentales para el éxito de la Compañía.

- Gente - Nuestra gente es la fuente de nuestra fuerza. Ellos proporcionan nuestra inteligencia corporativa y determinan nuestra reputación y vitalidad. El involucramiento y el trabajo en equipo son la esencia de nuestros valores humanos.
- Productos - Nuestros productos son el resultado final de nuestros esfuerzos, y deben ser los mejores para servir a nuestros clientes en todo el mundo. Así como nuestros productos son vistos, así somos vistos nosotros.
- Utilidades - Las utilidades son la medida final de cuán eficientes somos al proveer a nuestros clientes con los mejores productos para satisfacer sus necesidades. Las utilidades son necesarias para sobrevivir y crecer.
- Los concesionarios y los proveedores son nuestros socios - La compañía debe mantener relaciones de mutuo beneficio con distribuidores, proveedores y con nuestros demás asociados comerciales.
- La integridad nunca es comprometida - La conducta de nuestra compañía alrededor del mundo debe seguirse de una manera que sea socialmente responsable, requiriendo respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas

a la sociedad. Nuestras puertas están abiertas para hombres y mujeres de la misma manera sin discriminación y sin considerar origen étnico o creencias personales.

Visión

“Ser la empresa automotriz líder a nivel Provincial en la distribución de sus productos y servicios y en la satisfacción de sus clientes.”.

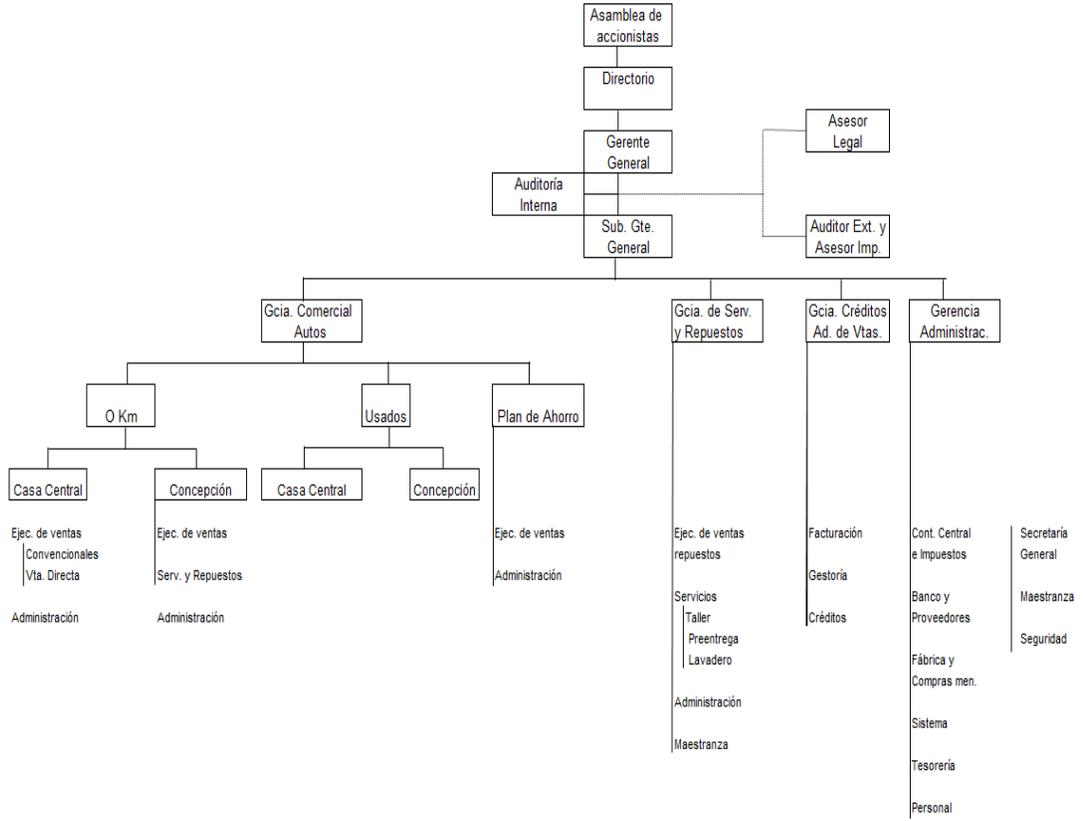
4.-Cientes

Los Santos S.A. tiene como objetivo alcanzar a todos los clientes a nivel provincial y poder captar a clientes en el Noroeste Argentino, así compitiendo con otras concesionarias que proveen el mismo producto. Para poder agrandar la cartera con estos clientes, la empresa provee de un precio competitivo en materia de Venta de unidades y Post-Ventas de las mismas.

5.-Estructura Organizacional

La empresa posee una estructura organizacional muy marcada con delimitación de tareas y funciones de cada empleado no dando lugar a confusiones en el momento de cumplir con los procesos para llevar a cabo la actividad. Además de su organigrama (indicado más abajo), posee manual de funciones y códigos de procedimientos para la mayoría de las operatorias.

Los Santos S.A.



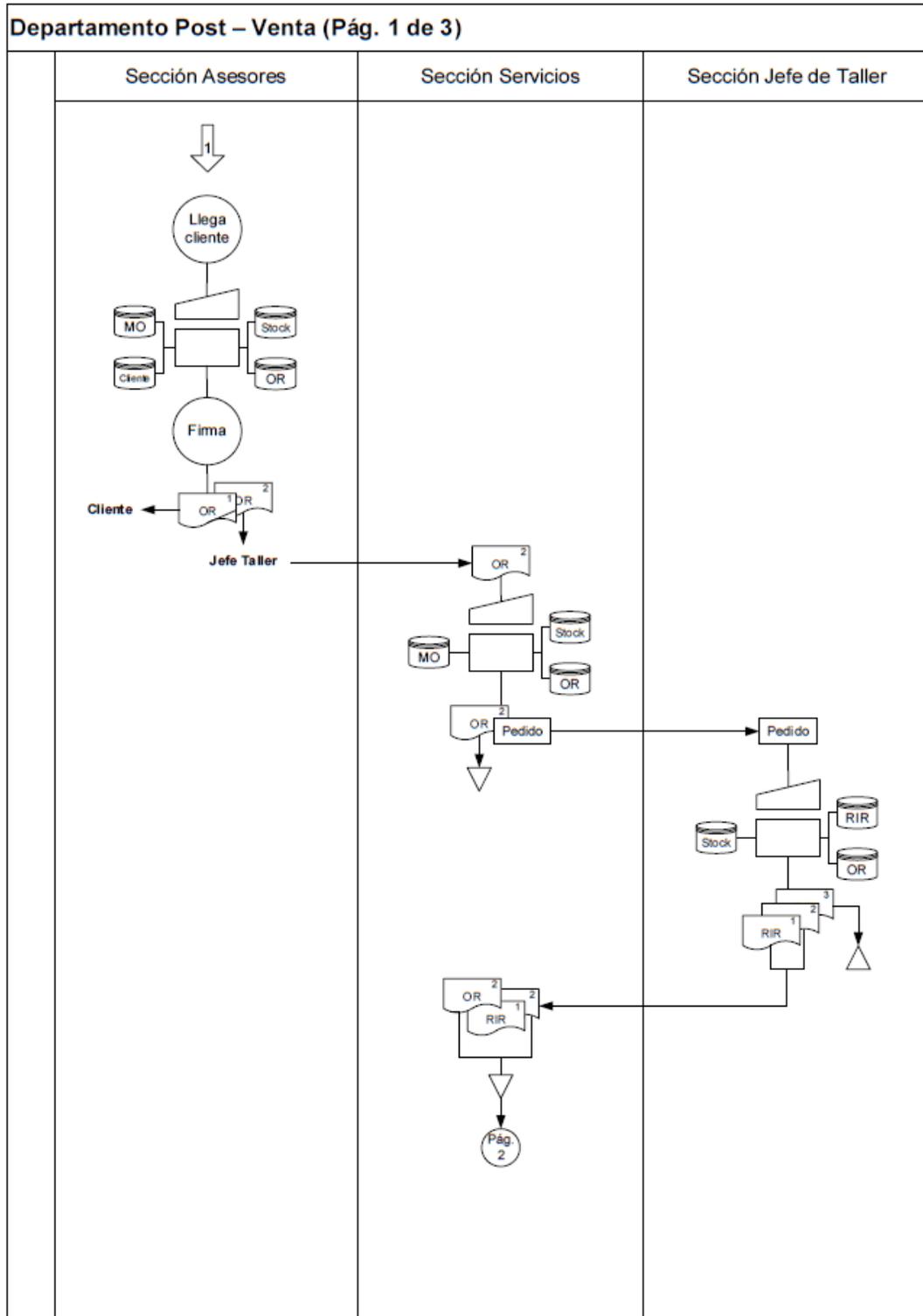
CAPÍTULO VII

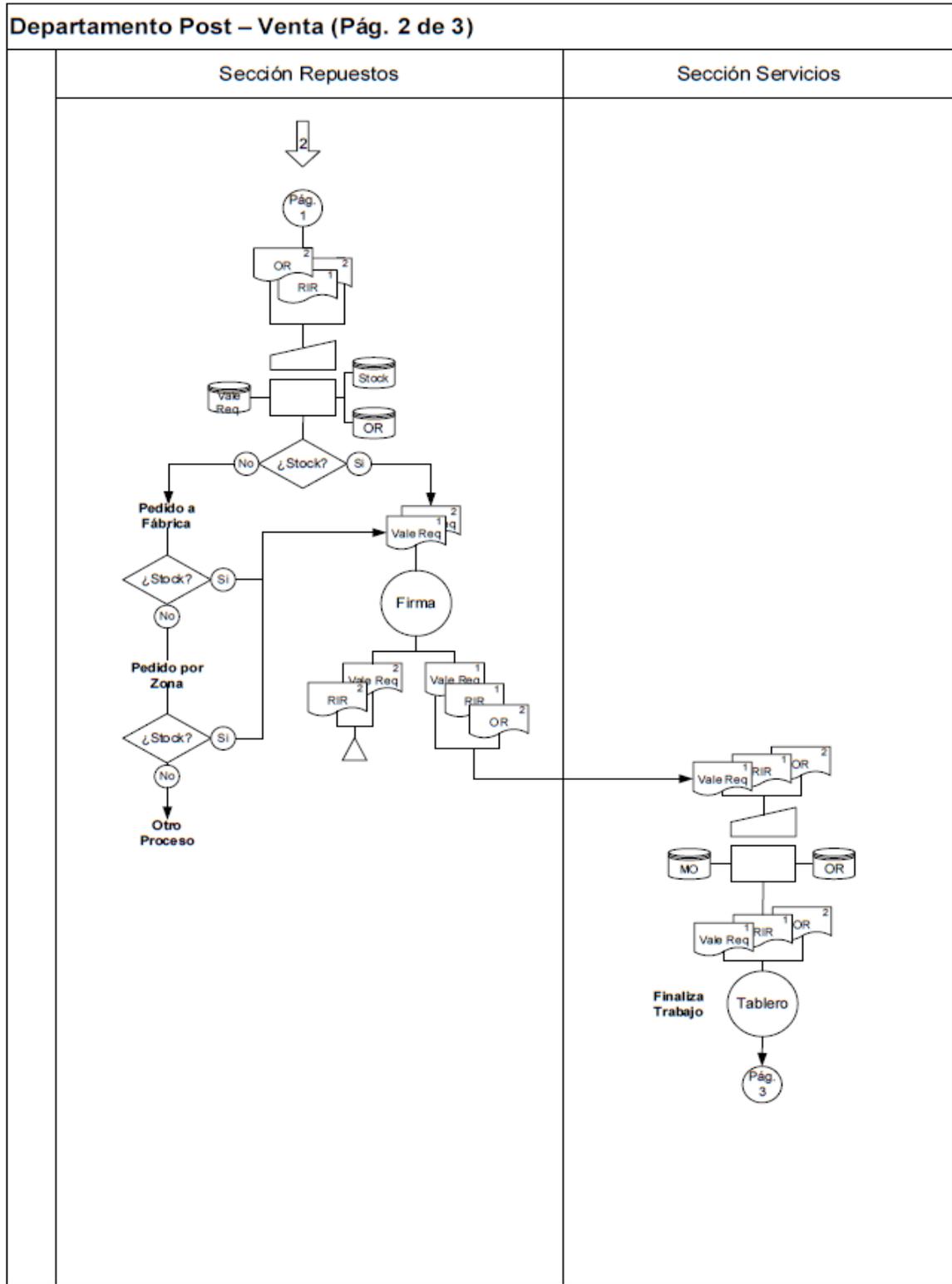
Proceso de emisión y cierre de Orden de Reparación

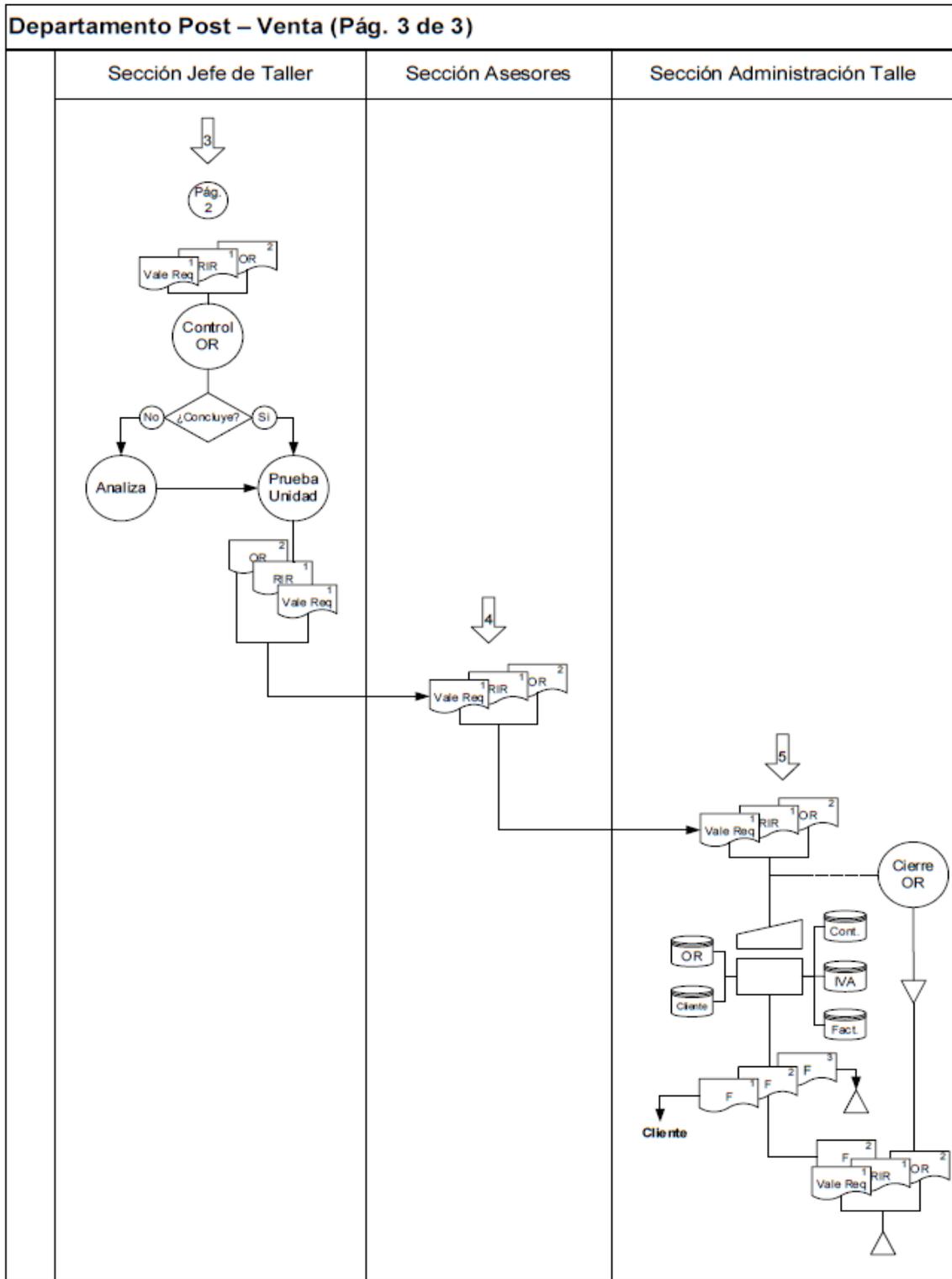
Sumario: 1.- Cursogramas. 2.- Manual de Procedimientos.

1- Cursogramas

A continuación, mostramos los diagramas del circuito de servicios de la empresa, realizados por nosotros con la información obtenida a través de las citas, y de las entrevistas realizadas con el personal de la empresa.







2- Manual de Procedimientos

OPERATORIA DE SERVICIO POST VENTA

I.1. Circuito de emisión y cierre de ORDEN DE REPARACIÓN

DEPARTAMENTO POST-VTA.

Sección: Administración taller

1. Llama el cliente o se apersona solicitando turno para servicio de su vehículo. El responsable asigna el turno según acuerdo entre cliente y la disponibilidad de la empresa.

Sección: Asesores de servicio

2. Llegada de cliente. El asesor asignado previamente por turno recibe la unidad, hace relevamiento de lo diagnosticado por el cliente. Chequea la unidad y emite el documento “ORDEN DE REPARACIÓN” según el tipo de cargo:

A) Cargo 01: Cargo cliente contado.

B) Cargo 02: Cargo cliente Cta. Cte.

C) Cargo 03: Cargo Recurso Garantía. Según criterio del asesor y garantía de la unidad se abre en este cargo. Para esto, solicita manual de la unidad y la tarjeta verde para corroborar los datos con el vehículo.

D) Cargo 04: Cargo Interno. Este a su vez necesita autorización de alguno de los siguientes cargos: Gerencia Gral., Gerente Vta., Gerente Plan de Ahorro para la emisión del documento.

3. Envía la OR a la sección Jefe de taller.

4. La unidad es llevada por los asesores al playón de servicios.

Sección: Jefe de taller

5. El responsable receptiona la OR, y planifica la misma. Asigna el mecánico de acuerdo al tipo de trabajo a realizar y por la disponibilidad.

6. Luego de asignar el mecánico, ubica la OR en el tablero a disposición de los asesores, mecánico y el propio jefe de taller.

Sección: Servicios

7. El mecánico asignado realiza el trabajo solicitado en la documentación. Da comienzo al trabajo marcando la Hora Inicio en la OR. Puede darse el caso de que el trabajo consista en cambiar una pieza. Para este caso, el mecánico solicita el repuesto al jefe del taller.

Sección: Jefe de taller

8. Recibido el pedido del mecánico, el jefe de taller confecciona la “REQUISICION INTERNA DE REPUESTOS (RIR)” por triplicado y firma. Triplicado queda archivado, original y duplicado se los envía al mecánico asignado.

Sección: Servicios

9. Recibida la RIR, adjunta la documentación a la OR y va a la sección “Repuestos” a solicitar lo necesitado.

Sección: Repuestos

10. Recibido el pedido del mecánico, ingresan al sistema a solicitar el repuesto. Puede darse 2 situaciones:

1) Hay stock del repuesto. Se emite por sistema el “VALE DE REQUISICION”, el mecánico firma el documento y la RIR original y se retira con el repuesto. El responsable de repuesto firma la RIR, adjunta la documentación al VALE DE REQUISICION se archiva de manera definitiva por fecha.

2) No hay stock del repuesto. En este caso, se emite el pedido a fábrica del repuesto, de ser urgente se lo solicita por ese motivo para realizar el trabajo, una vez obtenido el repuesto pasa al punto 10.1. En caso de no haber stock en fábrica, se busca el repuesto alternativo por la zona. Una vez obtenido el repuesto, pasa al punto 10.1 con excepción del VALE DE REQUISICION.

Sección: Servicios

11. Recibido el repuesto, retoma con el trabajo de la unidad.

12. Una vez concluido el servicio, marca la hora fin en la OR y la ubica en el tablero.

Sección: Jefe de taller

13. Realiza un chequeo del progreso de la OR, en la que puede darse 2 alternativas:

A) Concluye trabajo. De ser necesario, realiza una prueba de la unidad para corroborar el estado de la misma vinculado al trabajo. Controlada la unidad, se firma la OR por responsable de taller y se la envía a la sección “Asesores Servicios”.

B) No concluye el trabajo por los siguientes motivos:

1. Falta de repuestos
2. Falta autorización del cliente para la reparación y/o demora.
3. Reparación por terceros.
4. Sigue el proceso de reparación de la unidad.

Para estos casos, una vez corregida la situación, pasa al punto 13.A

Sección: Asesores de servicios

14. Recibida la OR, el asesor carga las hs de trabajo y controla que la documentación tenga todo anotado (hs de trabajo y repuesto en caso de haber realizado cambio).

15. Envía la OR a la sección “Administración de taller” en caso de ser cargo 01, 02, y 04.

16. En caso de que sea Cargo 03, el asesor envía a la sección “Administración Servicios” la OR para que inicie el trámite de garantía.

Sección: Administración taller

17. Recibe la OR y procede a controlar que este todo correctamente.

18. Cierra la OR y se emite la FACTURA por triplicado según el cargo (01 y 02). Caso de ser 02 verificar la autorización en la OR de los responsables.

19. Otorga original de Factura al cliente, duplicado se adjunta a la OR y se archiva de forma definitiva por fecha de cierre, triplicado se archiva en la caja del día.

Sección: Administración servicios

20. Recibido la OR cargo 03, el responsable verifica el documento con las requisiciones que se solicitó, para iniciar el trámite de reclamo. Emite el FORMULARIO 1863 en la web de garantía del concesionario, en el que consta el pedido de repuestos por el trabajo realizado. Imprime el formulario.

21. Ingresa al sistema en el módulo ventas-servicios-garantía- Ingresos importes reclamados asentando el importe a facturar por el reclamo. Luego, en ventas-servicios-garantía-Pre-cierre Ordenes garantía, pasa la OR al estado pre-cierre. Se adjunta la documentación, y se archiva temporalmente en ORDEN DE REPARACION PRE-CIERRE.

22. Contestado el reclamo, puede darse 2 situaciones:

1) Se aprueba el reclamo. Por la web se selecciona los repuestos aprobados para imprimir la GUIA y mandarla a Ford Argentina junto a los repuestos. Se cierra la OR PRE-CIERRE emitiendo la factura y se archiva de manera definitiva en ORDEN DE REPARACION PRE-CIERRE APROBADA.

2) Se rechaza el reclamo por los siguientes motivos:

A) Diagnóstico erróneo de la unidad. En este caso, Ford Argentina devuelve la pieza. El responsable de iniciar el reclamo envía la OR al mecánico para que este corrija el diagnóstico del documento. Una vez corregido, se inicia el trámite de apelación para reclamar el repuesto. Aprobado, continúa al punto 20.1. Rechazado el pedido, se cierra la OR PRE-CIERRE de manera definitiva por fecha de cierre.

B) Mal confeccionado el reclamo. En este caso, el responsable corrige el reclamo y el proceso continúa como el punto 22.1.

CAPÍTULO VIII

Análisis del Control Interno

Sumario: 1.- Relevamiento del departamento Post-Vta; 2.- Análisis del control interno; 3.- Observaciones del relevamiento; 4.- Conclusión y sugerencias a la Gerencia.

Vimos la necesidad de preparar un Informe para la Dirección sobre el circuito de emisión y cierre de la Orden de Reparación, su posición económica teniendo en cuenta el relevamiento y las sugerencias pertinentes al trabajo realizado.

1.-Relevamiento del Departamento Post-Vta

Se efectuó un análisis sobre las órdenes de reparación abiertas cargo cliente y cargo interno en casa central al 16-06-2014.

El objetivo del trabajo consistió en verificar el estado de las OR abiertas de los meses de Abril, Mayo y Junio, su razón de no ser facturadas en el caso de cargo cliente y cerradas en caso de las de cargo interno. Para esto, se realizó el relevamiento de las mismas en los distintos sectores por donde podría estar ubicada la documentación (Planificador, vehículos, taller, administración servicios).

Se analizaron un total de 282 órdenes, de las cuales solamente se identificaron 61 OR con el cartón. Más adelante, en el cuadro de HECHOS POSTERIORES, se mostrara que fue lo que sucedió con las OR.

El siguiente cuadro representa un resumen de las 282 OR, su observación, el costo generado en cargo interno y la ganancia pendiente de facturación para el cargo cliente.

Detalle	Cantidad OR	C. Interno	C. Cliente	Garantía	Totales
Listas Para cerrar	37	\$ 5,567.85	\$ 17,983.89	\$ -	\$ 23,551.74
Cerradas días posteriores	37	\$ 7,106.84	\$ 100,902.57	\$ -	\$ 108,009.41
HSCB	54	\$ 2,052.63	\$ 56,359.42	\$ -	\$ 58,412.05
Accesorios	116	\$ 116,055.19	\$ 7,330.01	\$ -	\$ 123,385.20
Otros motivos	31	\$ 56,292.97	\$ 64,399.90	\$ 300.00	\$ 120,992.87
Pre-entrega	7	\$297,425.06			\$297,425.06
Totales	282	\$ 484,500.54	\$ 246,975.79	\$ 300.00	\$ 731,776.34

2.- Análisis del Control Interno

Dentro de las 61 Órdenes identificadas, se verificaron si cumplían con los requisitos de apertura (firma de cliente, hora de inicio, datos de la unidad, trabajos realizados, etc.). Las siguientes órdenes presentaron una irregularidad en los requisitos de apertura.

OR	Fecha	Importe	Cliente	Responsable Apertura	Observaciones
102149 -1	06/03/2014	\$ 614.70	SOLORZANO, JUAN ALBERTO -	AREVALO, EDUARDO	Falta firma Cliente
103158 -1	03/04/2014	\$ 1,709.00	RODRIGUEZ, SILVIA INES -	AREVALO, EDUARDO	Falta firma Cliente.
101421 -1	08/05/2014	\$ 10,235.02	VIALNOA S.A. -	AREVALO, EDUARDO	Falta firma cliente y hora inicio.

101146 -4	23/05/201 4	\$ 5,450.38	APESOA, ALEJANDRO	AREVALO, EDUARDO	Falta firma cliente
103670 -1	28/05/201 4	\$ 1,117.50	HILTI ARGENTINA SRL -	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Falta firma Cliente.
103689 -4	30/05/201 4	\$ -	ORDOÑEZ, RODRIGO SEBASTIAN	OTAIZA ALBORNOZ, Patricio	Falta firma Cliente.
104305 -1	06/06/201 4	\$ 650.24	NATALIA FERRARI -	AREVALO, EDUARDO	Falta firma Cliente.
100792 -4	09/06/201 4	\$ -	ORDOÑEZ, RODRIGO SEBASTIAN -	FERRARI, NATALIA	Falta firma cliente

Con las 221 OR restantes se separaron por responsable de apertura y se indagaron con ellos para justificar las mismas. Los siguientes cuadros resumen las observaciones vistas con los responsables:

RESPONSABLE: AREVALO, EDUARDO

OR	Fecha	Domini o	Importe	Cliente	Responsable Apertura	Observaciones
101063 -3	16/05/2 014	MTT67 4	\$ -	MENDOZ A, GONZAL O ROBERTO	AREVALO, EDUARDO	Lista para cerrar.
101083 -1	19/05/2 014		\$ 984,00	TOSCANO , JUAN CARLOS	AREVALO, EDUARDO	Accesorios. Se cargo con el código del asesor. Corresponde a Ferrari.
101141 -1	23/05/2 014	MQJ736	\$ -	LUNA, AMADO VICTOR	AREVALO, EDUARDO	Lista para cerrar.
101145 -1	23/05/2 014	LLU254	\$ -	D'ANDRE A, JESUS ALBERTO	AREVALO, EDUARDO	Lista para cerrar.
102393 -1	21/04/2 014	KXN65 6	\$ 1.791,49	SANSON MARTIN	AREVALO, EDUARDO	Buscar la OR, lista para

				JOSE		facturar.
102545 -4	02/05/2014	FDI-41	\$ 14.633,75	NATALIA FERRARI	AREVALO, EDUARDO	Vehículo de N. Ferrari. Pendiente de autorización de Isaac.
102786 -1	11/04/2014	FPT569	\$ 2.170,00	PAVE, DIEGO	AREVALO, EDUARDO	Abierta por un vehículo que usa la constructora. No se encontró la OR.
103101 -1	14/04/2014		\$ 1.098,18	CAPONI GIMENEZ, RODRIGO L	AREVALO, EDUARDO	Cliente con 2 OR abiertas y se cerró solo 1. Pasar a interno y cerrar.
103161 -1	12/05/2014		\$ 2.553,86	DI RISIO, SILVIA FATIMA	AREVALO, EDUARDO	Pasar a interno y cerrar. Autorizado por M. Sansón.
103853 -2	05/06/2014	LYE-18	\$ 4.079,98	GOMEZ, LUIS, JUAN, JOSE S.H.	AREVALO, EDUARDO	Dentro de los parámetros.
103859 -1	29/05/2014	JRY093	\$ 1.573,56	REFINOR S.A	AREVALO, EDUARDO	Buscar la OR, lista para facturar.
104069 -4	12/06/2014		\$ -	ORION, AGUSTIN	AREVALO, EDUARDO	Lista para cerrar.
104356 -1	11/06/2014	LNC952	\$ -	CAPISANO, SIMONA DEL VALLE	AREVALO, EDUARDO	Lista para cerrar.
104371 -4	12/06/2014	802	\$ 2.961,28	PAZ, FEDERIC O GABRIEL	AREVALO, EDUARDO	Dentro de los parámetros

RESPONSABLE: BRIZUELA GASTON

OR	Fecha	Domini o	Importe	Cliente	Responsable Apertura	Observaciones
100971	20/05/2		\$	DE	BRIZUELA,	Pasar a interno

-1	014		534,01	MUNER, PABLO	GASTON ELIEZER	y cerrar. Autoriza Isaac.
101015 -1	13/05/2 014	MES36	\$ 1.466,76	BECICA, ALBANO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Se abrió otra OR por el mismo cargo y se facturo. Pasar a interno.
101270 -1	12/05/2 014	LWT25 9	\$ -	SERVIGR UAS SRL	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar.
101481 -3	05/05/2 014	MND41 2	\$ -	RIVERO, FACUND O	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Pasar a interno y cerrar.
101531 -4	16/05/2 014		\$ 2.616,98	MARTINE Z, MAXIMO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Cerrada el 17- 06.
103604 -3	03/06/2 014	NJK358	\$ 0,00	BOSSIO, LUCAS	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar.
103638 -4	05/06/2 014		\$ -	LOPEZ, JUAN JOSE	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar.
103658 -3	24/05/2 014		\$ -	LENCI, FABRICIO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar.
103847 -1	22/05/2 014	LBP382	\$ -	IBAÑEZ, GUSTAV O	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar.
103936 -3	10/06/2 014		\$ -	MORALE S, ALFREDO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar.
104053 -3	11/06/2 014		\$ -	LAZARTE , ENZO DANILO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar.
104091 -1	16/06/2 014	NAI114	\$ 2.408,48	FIGUERO A, JULIO CESAR	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Cerrada el 16- 06.

Como se puede observar, las órdenes abiertas por el responsable en su mayoría se encuentran listas para cerrar. No se observaron debilidades en el control interno ya que la mayoría son OR cargo interno y sin costo alguno, lo cual es solo un

proceso administrativo de cerrar la orden. Aquellas con saldo como se puede observar, fueron cerradas y facturadas desde el día de la auditoria.

RESPONSABLE: IRAMAIN ALBERTO

OR	Fecha	Domini o	Importe	Cliente	Responsable Apertura	Observaciones
101479 -4	05/05/2 014	LFW45 2	\$ -	PEREZ, CLAUDIO	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Lista para cerrar.
101491 -1	05/05/2 014	MEL41 5	\$ 325,84	ERBES, CRISTIAN	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Passar a interno y cerrar.
102197 -3	25/04/2 014	NOV43	\$ -	MELI, CESAR	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Lista para cerrar.
102217 -1	28/04/2 014	MTW- 93	\$ 630,00	MARTINE Z, JUAN MANUEL	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Passar a interno.
103804 -1	20/05/2 014	NEL229	\$ 3.376,97	CHAVEZ, ANDRES	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Trabajo realizado. La unidad sigue en el taller. Facturar.
103829 -1	21/05/2 014	IKC436	\$ 465,62	CALLERI, JONATHA N	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Lista para cerrar.
104411 -3	12/06/2 014	JRN513	\$ 300,00	ACOSTA, LUCIANO	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Dentro de los Parámetros.
104419 -1	12/06/2 014	LZE140	\$ 918,92	PARAJON , NORMA DEL VALLE	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Dentro de los Parámetros.
104447 -4	16/06/2 014	LRN269	\$ -	BIURRUN JESUS AMBROSI O	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Dentro de los Parámetros.
104550 -1	11/06/2 014	LNT66	\$ -	DAVID, FOHAD	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Ver con Alberto. Servicio de 40.000 a Fohad

						David.
--	--	--	--	--	--	--------

A diferencia del responsable anterior, aquí si hay fallas en el circuito. Como ser el caso de la OR 103804-1 que lleva más de un mes sin facturar, lo cual la empresa no dispone del dinero para el ciclo de operaciones. Y la OR 104550-1 abierta por un servicio de 40.000 Km y no figura con un cargo generado al cliente, lo cual puede darse a interpretar que se abrió para un servicio y no se realizó ningún trabajo.

HECHOS POSTERIORES

Mencionado previamente al inicio del capítulo, el siguiente cuadro refleja las observaciones de las 61 OR relevadas en la empresa.

OR	Fecha	Importe	Cliente	Responsabl e Apertura	Observaciones
098688 -1	04/02/2 014	\$ 1.885,68	ALBARRACIN CARLOS GUSTAVO	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	No se sabe nada. Se indago con el responsable y no tuvo predisposición alguna.
102149 -1	06/03/2 014	\$ 614,70	SOLORZANO, JUAN ALBERTO	AREVALO, EDUARDO	Falta firma Cliente. El vehículo se encuentra en el taller en reparación.
100974 -4	20/05/2 014	\$ 800,00	BARREÑADA, OSVALDO Y OTRA	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Cerrada el 18-06.
100981 -4	21/05/2 014	\$ 1.652,89	AGUERO, ENRIQUE RODOLFO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Cerrada el 16-06. Autorizada por Imanol.
100985 -4	22/05/2 014	\$ 4.833,12	SERCOVIAL S.R.L	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Cerrada el 23-06.
103158 -1	03/04/2 014	\$ 1.709,00	RODRIGUEZ, SILVIA INES	AREVALO, EDUARDO	Falta firma Cliente. Pendiente de facturación. Trabajo realizado.

101014 -1	13/05/2 014	\$ 1.152,67	GONZALEZ LUIS ALEJANDRO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Lista para cerrar. Pendiente de facturación. Trabajo realizado.
101104 -1	21/05/2 014	\$ 2.738,49	ROLDAN MARIA HAYDEE	AREVALO, EDUARDO	Lista para cerrar.
101205 -4	06/05/2 014	\$ -	FERNANDEZ,RIT A GABRIELA	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 16-06. Autorizada por Imanol.
101378 -1	06/05/2 014	\$ -	ESPECHE, ENRIQUE EDUARDO	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Cerrada el 16-06.
101421 -1	08/05/2 014	\$ 10.235,02	VIALNOA S.A	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 18-06.
101907 -2	20/02/2 014	\$ 470,53	HSBC - LA BS.AS. SEGUROS	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Ver con Patricio. HSBC.
101908 -2	20/02/2 014	\$ 406,79	HSBC - LA BS.AS. SEGUROS	BRIZUELA, GASTON ELIEZER	Ver con Patricio. HSBC.
101146 -4	23/05/2 014	\$ 5.450,38	CAMPODONICO, MARIANO	AREVALO, EDUARDO	Falta firma cliente.
102153 -1	22/04/2 014	\$ -	I N T I	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 16-06.
102287 -1	21/04/2 014	\$ 23.730,32	DEFENSA CIVIL	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	No se sabe nada. Se indago con el responsable y no tuvo predisposición alguna.
102541 -1	30/04/2 014	\$ 1.098,64	VIAÑA MARIANA	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 27-06.
102802 -1	11/04/2 014	\$ 34.868,58	SORIA, RICARDO OSCAR	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 25-06.
103104 -4	14/04/2 014	\$ 348,70	BELLONI, SILVIA GISELLE	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06. Autorizada por G. Pascolutti
104305 -1	06/06/2 014	\$ 650,24	NATALIA FERRARI	AREVALO, EDUARDO	Falta firma Cliente.
103519	07/04/2	\$	CAJA DE	REINOSO,	Cerrada el 17-06.

-1	014	42.415,42	SEGUROS S.A.	JORGE	
103537	29/04/2	\$	CARGO INTERNO	REINOSO,	
-4	014	4.767,85	PREENTREGA	JORGE	Cerrada el 18-06.
103545	05/05/2	\$	CARGO INTERNO	REINOSO,	
-4	014	14.680,10	PREENTREGA	Juan Carlos	Cerrada el 01-07.
103571	04/06/2	\$	PLANAS, JUAN	AREVALO,	Cerrada el 16-06.
-4	014	763,45	MARTIN	EDUARDO	Autorizada por Imanol
103670	28/05/2	\$	HILTI	BRIZUELA,	
-1	014	1.117,50	ARGENTINA SRL	GASTON ELIEZER	Cerrada el 19-06.
103741	27/05/2	\$	ORTIZ, MARIELA	BRIZUELA,	
-1	014	-	DEL VALLE	GASTON ELIEZER	Cerrada el 16-06.
103923	09/06/2	\$	SOSA, SILVIA	IRAMAIN ,	
-1	014	2.709,21	EDITH	ALBERTO ROQUE	Cerrada el 17-06.
103928	09/06/2	\$	PUNTO DE	BRIZUELA,	Vehículo
-1	014	4.999,96	VENTA SRL	GASTON ELIEZER	reparado. A la espera de pasar a retirar la unidad y abonar.
103931	10/06/2	\$	GONZALEZ	BRIZUELA,	
-1	014	-	FLAVIO JUAN RAUL	GASTON ELIEZER	Vehículo en reparación.
104077	13/06/2	\$	GRAMAJO	BRIZUELA,	
-1	014	-	VALERIA LUZ	GASTON ELIEZER	Cerrada el 18-06.
104081	13/06/2	\$	LLOMPART,	BRIZUELA,	Cerrada el 18-06.
-1	014	404,72	JUAN EDUARDO	GASTON ELIEZER	Sistema figura cliente Gianserra, Agustín.
104087	16/06/2	\$	LUCENA	BRIZUELA,	
-1	014	1.177,49	CORDOBA PABLO HERN	GASTON ELIEZER	Cerrada el 16-06.
104090	16/06/2	\$	JOSE MINETTI Y	BRIZUELA,	
-1	014	2.364,90	CIA LTDA S	GASTON ELIEZER	Cerrada el 18-06.
104093	16/06/2	\$	COOP. DE	BRIZUELA,	
-1	014	-	TRABAJO PUNTO CA	GASTON ELIEZER	Cerrada el 16-06.
104094	16/06/2	\$	SEGEMAR	BRIZUELA,	

-1	014	-		GASTON ELIEZER	
104097 -1	16/06/2 014	\$ -	GENZYME DE ARG. S.A.	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 19-06.
104312 -1	09/06/2 014	\$ -	VIALNOA S.A.	AREVALO, EDUARDO	Vehículo en reparación todavía. Se identificó la unidad.
104318 -1	09/06/2 014	\$ 3.656,32	FERNANDEZ, NELSON SAUL	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104359 -3	12/06/2 014	\$ -	RIARTE, JOSE EDUARDO	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104370 -1	12/06/2 014	\$ 1.698,67	PAZ, FEDERICO GABRIEL	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 17-06.
104373 -3	12/06/2 014	\$ -	POSSE, ALCIRA LUCIA	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104382 -1	13/06/2 014	\$ 2.554,77	LLOBELL, JUAN CARLOS ALBE	AREVALO, EDUARDO	Lista para cerrar. Pendiente de facturación. Trabajo realizado.
104389 -1	16/06/2 014	\$ 2.844,01	LOMA LINDA SRL	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104390 -1	16/06/2 014	\$ -	LUNA, HUGO RICARDO	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104391 -1	16/06/2 014	\$ 2.554,77	BIANCHI, ABEL CARLOS	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104392 -1	16/06/2 014	\$ -	GONZALEZ LEY, FEDERICO	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104393 -1	16/06/2 014	\$ -	ESTEVEZ, MAURO JOSE	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104394 -1	16/06/2 014	\$ -	PEREZ, BICA MAXIMILIANO	AREVALO, EDUARDO	Cerrada el 16-06.
104415 -1	12/06/2 014	\$ 3.800,00	BELLONI, SILVIA GISELLE	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 19-06.
104441 -1	16/06/2 014	\$ -	NOGALO, MAXIMILIANO EZEQU	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 18-06.
104442 -1	16/06/2 014	\$ -	BALVERDE S.R.L	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 17-06.

104445 -1	16/06/2 014	\$ -	ESCOBAR, MARIO HUGO	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 16-06.
104447 -1	16/06/2 014	\$ -	BIURRUN JESUS AMBROSIO	IRAMAIN , ALBERTO ROQUE	Cerrada el 25-06.

Como podemos apreciar, en la gran mayoría de los casos, las OR fueron cerradas y facturadas cuando correspondiera a cargo cliente, o bien cerradas en cargo interno afrontando la empresa el costo. Cabe aclarar, que la falla de control interno aquí proviene del sector de “Administración taller” que a la fecha de la auditoria, no cerro ninguna de las OR. Por tal motivo, se le indico que proceda a la facturación y/o cierre, mostrando en el cuadro el resultado.

3.- Observaciones del relevamiento

Observaciones del resumen

1- Se observó un considerable atraso de cierre de las órdenes. El encargado del cierre de las órdenes se comprometió a minimizar la cantidad y se pudo comprobar en los días posteriores que se fueron cerrando las OR.

2- Se observaron diversas OR abiertas en cargo interno, que no contaban con la firma de alguno de los encargados a autorizar.

3- Muchas OR por accesorios sin ser cerradas por responsabilidad de quien las verifica. El Gerente de Planes de Ahorro cruza las ordenes abiertas con la bonificación que se les otorgaron a los clientes en su momento. Una vez cruzadas se procede al cierre de las mismas. Esta falencia provocó que haya 116 OR abiertas por Natalia Ferrari cuando, en su gran mayoría, el trabajo fue realizado, la unidad despachada y pendiente del cierre en interno o cargo cliente en caso de corresponder.

4- Durante el relevamiento se identificó una orden n° 103544-4 que corresponde a Gastos mensuales Mayo Dpto. Usados. La misma sigue abierta y se cargaron requisiciones del mes de Junio. Se indago con el jefe de taller la razón de

porque sigue abierta y se concluyó con que sigan cargando los repuestos en la OR, y cuando la cierren que se aclare cuanto corresponde a Mayo y cuanto a Junio.

5- Se habló con el responsable de pre entrega por las OR que permanecen abiertas y que por la antigüedad de las mismas ya deberían estar cerradas. Las mismas tienen un importe total de \$297,425.06, lo cual genera que el sector no arroje el resultado correcto, por no reflejar el costo.

6- Se identificó una orden de reparación n°102545-4 abierta a N. Ferrari por un importe de \$14,633.75. Se efectuaron trabajos sobre el vehículo de su propiedad y argumento que por problemas de liquidación de comisiones, se abrió una OR a su nombre con cargo interno para compensar. El Gerente de Servicios está al tanto de la situación e informo la autorización de la apertura y cargo de la orden.

4.- Conclusión y sugerencias a la dirección

Durante la auditoria se pudo observar las distintas falencias del proceso de apertura y cierre de la Orden de Reparación, el considerable atraso del cierre de las mismas considerando que solo se evaluaron los últimos 2 meses, las ordenes de reparación dispersas en diversos lugares lo cual dificulta el relevamiento, podemos concluir que la auditoria resultó **INSATISFACTORIA**.

Después de haber realizado el relevamiento de la documentación y el análisis del control interno en cada sector del Departamento, sugerimos a la Dirección:

A- Definir una política de antigüedad de OR abiertas, la cual no debería ser a consideración, mayor a 30 días, ya que impide a la empresa el ingreso de efectivo por los servicios realizados.

B- Un mayor orden en el sector responsable por la facturación, a fin de evitar que se estén facturando las OR con presencia de los auditores.

C- Definir acciones para el caso de OR que tengan antigüedad mayor a 30 días y el responsable de apertura no sepa dar una explicación alguna del motivo de la misma.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993).

b) Otras Publicaciones:

DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2014).

ASCARATE, Lidia Inés, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2014).

ÍNDICE ANALÍTICO

Prologo	1
Introducción	3

CAPITULO I

La organización: conceptos generales	5
2.- Características de la Organización	7
3.- Elementos de la Organización	8
4.- Tipos de Organización	8

CAPITULO II

Objetivos de la Organización

1.- Breve Concepto	10
2.- Jerarquía de Objetivos	11
3.- Organización Formal	11
4.- Estructura Formal, Características y Principios	12
5.- Delegación y Departamentalización	14

CAPITULO III

La Organización Como Sistema y su Estructura

1.- Concepto y Definición	18
---------------------------	----

2.- Elementos de un Sistema Administrativo	19
3.- Condiciones para un Sistema Administrativo Eficiente.	19
4.- Rueda Operativa	20

CAPITULO IV

Cursogramas

1.- Definición	22
2.- Utilidad	22
3.- Simbología	23
4.- Partes del Cursograma	25
5.- Tipos de Cursogramas	27
6.- Limitaciones de los Cursograma	28
7.- Características del Cursograma	28

CAPITULO V

Informe para la Dirección del Control Interno

1.- Finalidad	30
2.- Funciones	31
3.- Características del Informe para la Dirección del Control Interno.	31
4.- Conclusiones del Informe	31

CAPITULO VI

Los Santos S.A.

1.- Funciones del Trabajo Realizado	33
2.- Análisis de la Empresa	33
3.- Visión, Misión y Objetivos	34
4.- Clientes	36
5.- Estructura Organizacional	36

CAPITULO VII

Proceso de Emisión y Cierre de Orden de Reparación

1.- Cursogramas	38
2.- Manual de Procedimientos	42

CAPITULO VIII

Análisis del Control Interno

1.- Relevamiento del Departamento Post-Vta	46
2.- Análisis del Control Interno	47
3.- Observación del Relevamiento	56
4.- Conclusión y Sugerencias a la Gerencia	57