



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CONCESIONARIA DE CAMIONES

Autor: Machado, Ramiro Eduardo

Director: Giambroni Perversi, Daniel

2017

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

INTRODUCCION

El presente trabajo se realizo sobre una empresa del rubro de venta de camiones. La misma es concesionaria oficial de una marca renombrada. No solo se dedica a la venta de unidades 0km, sino que también realiza venta de repuestos originales y presta servicio de post-venta. Posee su casa central en la provincia de Tucumán, una sucursal en Santiago del Estero y otra de reciente apertura en Salta Capital.

No se identifica a la empresa en cuestión por razones de confidencialidad, utilizando con este fin el nombre de fantasía “LOS COLORAO SA”.

Este trabajo surge de la necesidad que tiene la firma de adaptar su estructura organizacional actual al crecimiento producido como consecuencia del incremento significativo de las ventas de unidades 0km experimentada en el último año y a su expansión hacia otras provincias. Planteándome como desafío proponer un organigrama que se adapte a estas nuevas necesidades de la firma, corrigiendo también algunos procesos identificados como claves y proponiendo manuales de funciones del sector administrativo que es en el cual se hizo mayor hincapié en este trabajo.

Para ello aplique los conocimientos adquiridos en la materia Organización Contable de Empresas y la experiencia obtenida en cuatro años de trabajo dentro de la organización.

Las tareas llevadas a cabo implicaron encuestas de relevamientos al personal de la empresa a partir del cual se identificaron los procesos claves y obtuvimos un organigrama relevado. A partir de ello realizamos observaciones sobre el organigrama, sobre la distribución de funciones, tomando en cuenta también las sugerencias aportadas por cada uno de los empleados encuestados.

Posterior a ello se procedió a diseñar mejoras en el organigrama, en los procesos y en las funciones.

CAPITULO I

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Sumario: 1.-Análisis de la situación comercial de LOS COLORAOS SA; 2.-Análisis de la estructura organizacional; 3.-Encuestas de relevamientos; 4.-Procesos Relevados; 5.- Sugerencias de los empleados; 6.-Organigrama Relevado

1.-Análisis de la situación comercial de LOS COLORAOS SA

“LOS COLORAO S.A.” es una concesionaria dedicada a la comercialización de camiones 0 km, como así también a la venta de repuestos originales y a la prestación de servicios post-venta.

Es el principal concesionario del norte argentino de la marca por tener sucursales en las provincias de Tucumán, Santiago del Estero y Salta, lo que permite cubrir la comercialización en todo el noroeste argentino.

La empresa fue fundada en noviembre del año 2011, la idea principal de los propietarios era la de comercializar una marca de camiones que no se comercializaba hasta el momento en todo el norte argentino.

La marca a la cual hacemos referencia es una marca líder en la venta de automóviles en todo el país, la misma tuvo como objetivo en los inicios de LOS COLORAOS SA lograr ese mismo nivel de ventas y posicionamiento de la

marca en el rubro camiones, viendo en el NOA un mercado con mucho futuro y potencial. Los comienzos no fueron muy alentadores, ya que en el mercado estaban posicionadas otras marcas. Con el paso del tiempo las ventas comenzaron a crecer, incrementándose considerablemente este crecimiento en el año 2016 con el lanzamiento en el mercado de la nueva línea de camiones Advantech, la nueva generación de camiones y buses Euro 5, con un desarrollo de tecnología avanzada, con innovaciones exclusivas aplicadas a los motores y las transmisiones y con una fuerte modernización del equipamiento de seguridad y confort. Actualmente dentro de esta línea de camiones se encuentra el modelo más vendido en todo el país.

En 2016 la firma alcanzo un total de 120 unidades 0km vendidas. Entre los meses de enero y setiembre de 2017, con un total de 206 vehículos patentados, logro representar el 7,9% del total de patentamientos de la marca, en ese periodo, en todo el país.

Este crecimiento en la actividad de la empresa no se vio acompañado de una adaptación adecuada de su estructura organizacional, tanto en la cantidad de empleados como en su departamentalización, división y delegación de tareas y redefinición de sus procesos y funciones.

2.-Análisis de la estructura organizacional

A través de entrevistas con el Gerente General de la firma se ha detectado que la empresa no posee un organigrama escrito, ni manual de procesos ni de funciones.

Esta particularidad hizo aun más complejo el análisis, procediendo a armar el organigrama existente a partir de la herramienta de encuestas de relevamientos a los empleados de la firma y de la observación ocular del relevamiento de los mismos.

La firma posee la casa central en la provincia de Tucumán y sucursales en Salta y Santiago del Estero.

La empresa se divide actualmente en tres sectores:

- Administración
- Post-Venta
- Ventas

En casa central se coordinan los tres sectores de todas las sucursales.

En la casa central se desempeñan en total 17 empleados, el Gerente General, cinco en administración, siete en post-venta y cuatro Vendedores. En sucursal de Santiago cuatro en post-venta y dos en administración y en la sucursal de Salta dos en post-venta, uno en administración y cuatro en ventas.

3.-Encuestas de relevamientos

Como primer paso se procedió a realizar encuestas de relevamiento a todos los empleados de la empresa vinculados a los procesos administrativos y operativos, logrando así conocer detalladamente cómo se llevan a cabo las tareas. Seguidamente se transcribe el resultado de las mismas:

NUM	APELLIDO Y NOMBRE	PUESTO	ANTIGÜEDAD
1	Astun, Ana Laura	Administrativo de Ventas	Tres Años
2	Machado, Ramiro	Tesorero	Cuatro Años
3	Crespo, Nora	Contadora	Dos Meses
4	Villalobos, David	Administrativo de Proveedores	Ocho Meses
5	Cansino, María Fernanda	Recepcionista	Dos Meses
6	Brizuela, Guillermo	Jefe de Taller	Tres Años

NUM	APELLIDO Y NOMBRE	PUESTO	ANTIGÜEDAD
7	Godoy, Carlos	Encargado de Repuestos	Cuatro Años
8	Avellaneda, Patricio	Administrativo de Post Venta	Tres Años

ENCUESTA NRO. 1

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Astun Ana Laura
2. Edad: 30 años
3. Puesto que ocupa: Administrativa de ventas
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 3 años

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
Administración de ventas
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña
 - La principal función del sector, es la de coordinar con los Vendedores el desarrollo de las operaciones de venta de 0 km.
 - Otra función es la de mantener informado con precisión a la gerencia los pormenores de cada operación a fin de que se pueda determinar si la operación es favorable o no para la empresa.
 - Coordinar el retiro de unidades del puerto y/o movimientos internos (envío unidades a otra provincia)
7. Supervisor o jefe inmediato superior
Gerente General
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien
Presidente
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector
Cinco
10. Indique si tiene empleados a cargo
No
11. Cantidad de empleados a cargo
No tiene

12. Conoce el organigrama de su sector?

No hay

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

-Llevar adelante las operaciones de venta de unidades, realizando todos los procedimientos inherentes.

-Confeción de formularios 01 y 12 y seguimiento del proceso de los patentamientos.

-Proceso de facturación de ventas directas

-Gestión de créditos bancarios

-Control de stock de unidades nuevas y usadas

-Logística de unidades 0 Km

-Liquidación de Comisiones de los Vendedores

-Carga de facturas de compra de unidades

-Informe semanal de boletos a VW

-Coordinar con Post Venta los servicios de pre entrega y entrega de unidades

-Análisis de las operaciones

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

Todas las funciones que se desarrollan en este puesto son rutinarias, ya que todos los días se realizan las tareas vinculadas a las ventas de unidades.

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?

No

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?

Se lo fue haciendo en base a la experiencia. Consulta con la gente del banco y de la fábrica.

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

- Facturas de unidades
- Remitos de unidades
- Certificados de importación
- Boletos de operaciones
- Formulario de crédito bancario.
- Formularios de venta directa.
- Formularios 01 y 12

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige

- Informe de ventas mensuales.
- Informe sobre el avance de las operaciones.
- Informes del stock de unidades
- Informes sobre unidades a retirar

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

No realizo tareas no rutinarias

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa

- Control de stock
- Control de documentación créditos bancarios
- Control de gestoría
- Control y/o análisis de las operaciones

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

No

ENCUESTA NRO. 2

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Ramiro Machado
2. Edad: 35 años
3. Puesto que ocupa: Administrativo
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 4 años

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
Administración
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña
Misión: coordinar y controlar las distintas áreas de la administración
Funciones: llevar a cabo las tareas administrativas de la empresa
7. Supervisor o jefe inmediato superior
El Gerente General
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien
Del presidente
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector
Cinco personas
10. Indique si tiene empleados a cargo
No
11. Cantidad de empleados a cargo
No tiene
12. Conoce el organigrama de su sector?
No hay organigrama

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Tesorero
- Manejo de la cuenta de la fábrica
- Control de cuenta corriente y pago de proveedores principales
- Autorización de cuentas corrientes de clientes de post-venta
- Control de cuentas corrientes de clientes
- Resolución de los problemas y tareas extras que se presentan a diario en el sector
- Armado de planilla de sueldos para pago
- Control de rendiciones de Gestoría

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

- Administrativa:

- I. Tesorero

- Manejo de caja cobranza (depósitos, cartera de cheques).
 - Cobranzas (cajero).
 - Rendición y reposición de Caja chica y control de gastos.
 - Realizar informe de movimientos de fondos para el presidente.
 - Análisis de disponibilidad de fondos y opciones para conseguir los mismos para el pago de unidades.

- II. Manejo de cuenta de fabrica

- Determinación y carga mensual de Aes (aviso de entrega de unidades)
 - Control de incentivos, liquidación de los mismos a través de Notas de Crédito y su correspondiente carga
 - Determinación, control y facturación de Comisiones por ventas directas

- III. Cuentas corrientes en general (proveedores, clientes de postventa)

- Administración:

- Conciliación general de las mismas
 - Autorización para vender en cuenta corriente de post venta

- Comerciales: no

- Logísticas: no

- Otras

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?

No

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?

Se realizan en base a experiencias

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

-Recibos de cobranzas

-Facturas propias y de terceros

-Planilla de caja chica

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige

-Movimientos de fondos (presidente)

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

- Administrativa

-Resolución de problemas varios

- Comerciales

- Logísticas

- Otras

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa

-Arqueo de caja

-Control de incentivos de la fábrica

-Control físico de unidades en stock

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

El problema se presenta con las tareas no tabuladas.

El tema de la logística con Santiago del Estero, que es el lugar donde se encuentra el presidente, que autoriza y firma la documentación muchas veces torna engorrosas las tareas.

ENCUESTA NRO. 3

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Nora Crespo
2. Edad: 40 años
3. Puesto que ocupa: Contadora
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 2 meses

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña:
Administración
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña:
A cargo de los aspectos contables e impositivos, conciliaciones, cierres, control de vencimientos, nexos con estudio contable, informes para la gerencia y para fines específicos.
7. Supervisor o jefe inmediato superior:
Gerente General
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien.
Presidente
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector:
Cuatro
10. Indique si tiene empleados a cargo.
No
11. Cantidad de empleados a cargo
Ninguno
12. Conoce el organigrama de su sector?.
No hay

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Nexos con el estudio contable.
- Responsable de revisar los vencimientos y control de cumplimientos de los pagos impositivos.
- Llevar la contabilidad al día.
- Control de las registraciones en el sistema.
- Control de las liquidaciones de sueldos.
- Informes para la gerencia administrativa.
- Conciliación de bancos.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

- Conciliación de bancos.
- Conciliación de cuentas contables.

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?

No

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?

Nadie

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

- Resúmenes bancarios
- Mayores de cuentas
- Declaraciones juradas de impuestos
- Boletas de pagos de impuestos
- Recibos de sueldos
- Estados contables
- Documentación personal de los socios
- Notas efectuadas para fines específicos
- Confeción de recibos de cobranzas Adm. De Recursos Hídricos

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige

-Informe diario de la posición financiera, saldos bancarios, ingresos y egresos proyectados, para el directorio, la gerencia general y los responsables financieros

-Informes de análisis de ventas, variaciones y tendencias para la gerencia

-Notas de detalles de ventas y saldos contables, formularios específicos y flujos de fondos solicitados por entidades bancarias

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

- Administrativa

- Armado de planillas de cálculo para controles o informes puntuales
- Armado de planilla detallada para control de liquidación de haberes y para devengamiento de sueldos y cargas sociales
- Gestión de claves bancarias
- Gestión de documentación necesaria para los análisis y controles
- Armado de legajos para actualización de calificaciones en entidades financieras
- Armado de planilla de conformación de pagos de Adm. De Recursos hídricos por expediente (facturas=acreditación bancaria + retenciones) y gestión para reunir la documentación
- Armado de planilla de cálculo de costo financieros según distintas alternativas de pago de unidades Armado de planilla de cálculo total de deuda de cliente para caso de reemplazo de cheque rechazado
- Control de cobranzas con tarjetas de crédito

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa

- Control de registraci3n de los movimientos con impacto en cuentas bancarias
- Control de realizaci3n de DDJJ impositivas por parte del estudio contable
- Control del pago de las DDJJ por parte de la empresa
- Control de devengamientos y registraciones contables en general

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

Si

ENCUESTA NRO. 4

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: David Villalobos.
2. Edad: 31 años.
3. Puesto que ocupa: Administrativo (Pago a proveedores y Personal)
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 8 meses.

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña.
Administración.
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña
La misión del sector es la de garantizar, que las compras se realizan dentro de los parámetros preestablecidos, cumpliendo con los plazos previstos por presidencia de manera eficaz y eficiente.
Mantener un orden, y control de los procesos y/o gestiones sobre los recursos humanos.
Dentro de la funciones encontramos la de organizar y ordenar toda información referida al personal y la de controlar que todo lo que se compro ya sean productos o servicios, hayan sido verdaderamente aplicados a ordenes de reparación o vendidos por mostrador, como así también el control de los gastos mensualizados y en insumos que se realizan para el funcionamiento de la concesionaria.
7. Supervisor o jefe inmediato superior.
Gerente General.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien
Presidente
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector.
Cuatro

10. Indique si tiene empleados a cargo.

No tiene

11. Cantidad de empleados a cargo.

Ninguno.

12. Conoce el organigrama de su sector?

No hay.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Solicitud de presupuestos
- Gestión de órdenes de compras.
- Registración, control y pago a proveedores.
- Registración de depósitos bancarios.
- Registración de comprobantes de gastos de caja chica.
- Control del correcto uso de insumos (combustibles)
- Conciliación de cuentas de proveedores.
- Armado, actualización y archivo de legajos de personal.
- Control de novedades.
- Control de ausentismo.
- Exámenes Preocupacionales.
- ART.
- Trámites y depósitos bancarios.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

- Administrativa
 - Carga de facturas de proveedores y gastos de caja chica
 - Confección de órdenes de pago y registro del pago de las mismas.
 - Confección de planilla Excel con la explicación de los pagos.

- Comerciales
 - Negociación de plazos de pagos a proveedores.
- Logísticas
- Otras

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?.

No

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?.

Ramiro Machado

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

- Facturas de proveedor.
- Remitos de proveedor.
- Órdenes de pago.
- Cheques emitidos.
- Comprobantes de transferencia.
- Presupuestos.

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige.

- Informe de pago a proveedores, donde se detalla todo aquello vinculado al pago.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

- Administrativa
 - Depósitos bancarios.
 - Seguros flota.
 - Archivo general, armado y actualización de legajos de personal
 - Novedades del personal.
 - Control de ausentismo.

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa

- control sobre los plazos y formas de pago a proveedores.
- control de ausentismo.
- control de que el repuesto/servicio este asignado a la Orden de Reparación que corresponde.
- control de que le porcentaje de recargo al cliente sea el correspondiente.
- control de que se cumplan los circuitos de pago a proveedores de todas las facturas.
- control de que el repuesto y/o servicio solicitado para determinado vehículo sea el correcto.
- control de porque se hizo determinada compra a determinado proveedor.
- control de correcto ingreso de repuestos a Stock.

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

NO

ENCUESTA NRO. 5

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Cansino María Fernanda del Valle
2. Edad: 33 años
3. Puesto que ocupa: Recepcionista
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 2 meses

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña:
Administración.
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña:
Misión: Organizar la afluencia de clientes para que cumplan con su cometido.
Función: Recepción de llamados; visitas y su posterior derivación.
Realizar relevamientos de datos de los clientes. Asistencia comercial.
7. Supervisor o jefe inmediato superior:
Gerente General y asesora de RRHH.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien.
Además de mi supervisor directo, recibo instrucciones de Administrativo de Ventas, todo lo referido con el circuito comercial.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector:
Cinco.
10. Indique si tiene empleados a cargo:
No
11. Cantidad de empleados a cargo:
Ninguno
12. Conoce el organigrama de su sector?:

No hay

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:

- Recepción de público en general y posterior derivación a los sectores de la empresa, personal y telefónicamente (ventas, repuestos, service, post venta, taller, proveedores, etc).
- Control y registro en sistema “Tecnom” de clientes y potenciales clientes.
- Emisión de remitos de traslados de camiones.
- Realizar pedido de almuerzo del personal diariamente.
- Solicitar cotización a los distintos proveedores para luego analizar propuesta y posterior compra relacionado con librería, limpieza, cafetería e indumentaria del personal.
- Solicitud, Control y entrega de stock de merchandising.
- Seguimiento y soporte de Marketing de la empresa.
- Seguimiento de agenda del Gerente General.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza.

- Emisión de Remitos.
- Registros en sistema de lo referido a lo comercial.
- Organización y asistencia de marketing.

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?

No.

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?

Quien indica la tarea a realizar es mi supervisor directo y asesor de RRHH.

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

-Registro en sistema “Tecnom”

-Emisión de remitos de salida y traslado de camiones.

-Recepción de mercaderías y facturas de los proveedores para luego derivar al área correspondiente.

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige.

Cada informe que realizo está dirigido al Gerente General.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

- En la organización de eventos, todo tipo de tareas de soporte (llamados, invitaciones a los eventos, compra de productos para ser entregado en las ferias, merchadising, pedido de uniformes, entre otros)

- Compra de pasajes y reservas de hoteles para los empleados directivos que viajan.

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:

Control de clientes, ingreso, datos personales, Si viene por primera vez y a que Vendedor busca.

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: Si.

ENCUESTA NRO. 6

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Brizuela Guillermo
2. Edad: 46 años
3. Puesto que ocupa: Jefe de Taller
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 3 años y medio

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
Post-Venta
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña
 - Brindar soluciones a los vehículos que ingresan al concesionaria, ya sea por reparación, service o garantía, controlar y garantizar que todo esto se realice de conformidad con el cliente y de acuerdo a los procesos preestablecidos por la terminal.
 - Presupuestar tanto los servicios, como compras de repuestos a terceros.
 - Controlar, las ventas en mostrador y provisiones al taller de repuestos.
 - Controlar los servicios prestados por terceros.
 - Control de stock de repuestos.
7. Supervisor o jefe inmediato superior
Gerente de Post Venta – Gerente General
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien
Del Presidente y Vice Presidente
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector
Diez

10. Indique si tiene empleados a cargo

Si

11. Cantidad de empleados a cargo

Nueve

12. Conoce el organigrama de su sector?

No hay

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

-Jefe de Taller

-Encargado de Repuestos en Santiago del Estero.

-Cobranzas a deudores de post venta

-Manejo de caja chica

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

- Administrativa

- Cobranzas.

- Presupuestos.

- Comprar repuestos.

- Pago a proveedores.

- Facturación de venta de repuestos y ordenes de reparación.

- Comerciales

- Logísticas

- Otras

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?

No.

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?

Gerente de post venta/Gerente General.

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

- Factura.
- Recibos.
- Transferencia de repuestos.
- Ordenes de reparación.
- Ordenes de trabajos de terceros.
- Ordenes de compras.

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige

- Informe mensual de repuestos y servicios.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

- Traslado de unidades a realizar trabajos de terceros.
- Entrega de unidades en casa de gobierno.
- Entrevista a posibles empleados.

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa

Control de calidad de trabajos realizados, control de caja y cobranzas

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

No.

ENCUESTA NRO. 7

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Godoy Carlos
2. Edad: 25 años
3. Puesto que ocupa: Encargado de Repuestos
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 4 años y medio

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña.
Post Venta
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña.
Venta de repuestos
Asegurar el normal abastecimiento de repuestos al taller, como así también, comprar repuestos a precios y en cantidades óptimas., control de stock de repuestos y control de Vales de Taller.
Tratar de mejorar las ventas realizadas en mostrador, a través de la búsqueda de nuevos clientes
7. Supervisor o jefe inmediato superior
Jefe de Taller y Gerente General.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien
Presidente y Vicepresidente.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector
Una
10. Indique si tiene empleados a cargo
No tiene
11. Cantidad de empleados a cargo
Ninguno
12. Conoce el organigrama de su sector?

No hay.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Compra de repuestos, tanto a fábrica, como a terceros
- Venta de repuestos por mostrador
- Abastecer mediante vales, al taller.
- Control de stock.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

- Venta por mostrador
- Anotación de pedidos de repuestos, tanto de clientes, como de las sucursales y del taller.
- Recepción y control de repuestos.
- Mantener orden y limpieza en el sector.

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?

No.

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?

Se lo fue realizando en base a lo que cada uno de los responsables fue aprendiendo de su antecesor.

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

- Remitos.
- Facturas.
- Vales de Taller.
- Presupuestos.
- Orden de compra.
- Ordenes de pedido.

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige.

No se emiten informes.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

- La mayoría de las tareas del sector son rutinarias.
- Trasladar unidades dentro y fuera de la provincia.
- Realizar reparaciones o service con el camión de servicios.

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

- Control de stock.
- Control de la mercadería entregada por mostrador.
- Control de las compras de repuestos realizadas.

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

Si.

ENCUESTA NRO. 8

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Patricio Avellaneda
2. Edad: 32 años
3. Puesto que ocupa: Asesor de Servicios y Reclamista de garantías
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 3 años

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
Post-Venta
6. Misión y funciones del sector en el que se desempeña
7. Supervisor o jefe inmediato superior
Gerente de Post-Venta - Gerente General
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?. Indique de quien
Gerente General
De nadie
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector
Seis en Tucumán
Tres en Santiago
Tres en Salta
10. Indique si tiene empleados a cargo
No
11. Cantidad de empleados a cargo
Ninguno
12. Conoce el organigrama de su sector?
Solo existe el sugerido por fábrica

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Apertura, cierre y facturación de Orden de Reparación.
- Reclamo a la fábrica de garantías.
- Reserva de turnos para Servicios.
- Coordinación de los servicios.
- Entrevista con cliente: primer diagnóstico

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

- Apertura de órdenes de reparación
- Carga de Mano de Obra, repuestos y servicios en Ordenes de reparación
- Entrevista a clientes
- Cierre de ordenes de reparación
- Facturación de Ordenes de reparación
- Charlas de Garantía, previo a la entrega de unidades

15. Cuenta con norma o instrucciones por escrito que indican cómo realizar su tarea?

Si, las establecidas por la fábrica.

16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea?

En el momento que había, el Gerente de post venta.

17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

- Orden de Reparación
- Facturas de repuestos y servicios
- Vales de Taller
- Reclamos de garantías

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quien los dirige

No emito informes.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen las características de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otras causas:

- Llevar y traer camiones a los carroceros para licitaciones.

20. En sus tareas usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa

- Controla que todo lo que se asigne a la Orden de Reparación haya sido efectivamente realizado.
- Check list de todo lo necesario a entregar juntamente con la unidad.

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

No.

4.-Procesos Relevados

Los procesos relevados fueron los siguientes:

- A. Proceso de compra de unidades 0 Km.
- B. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta tradicional.
- C. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta tradicional con crédito bancario
- D. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta directa.
- E. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta directa con crédito bancario.
- F. Proceso de compra de repuestos en fábrica.
- G. Proceso de salida de repuestos.
- H. Proceso de apertura, cierre y facturación de ordenes de reparación.
- I. Proceso de cobranzas a deudores de post-venta
- J. Proceso de cierre de caja.
- K. Proceso de reposición de caja chica.

Seguidamente realizo una breve descripción de los procesos relevados:

A. Proceso de compra de unidades 0 Km

El proceso de compra de unidades se inicia con la asignación de un determinado número de camiones por modelo realizado por la fábrica, el Gerente General y el presidente. En base a las ventas proyectadas, a pedidos realizados por clientes, al stock deseado y a la disponibilidad de fondos, se determina qué modelo y cantidad de unidades se van a adquirir.

Se envía por mail el pedido de unidades, el cual es confirmado por el mismo medio por la fábrica. Luego de esto la fábrica procede a facturar las unidades pedidas.

B. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta tradicional

Luego de cerrar el Vendedor el acuerdo con el cliente, procede a completar el Boleto de Venta y se lo entrega para que el Gerente General revise la operación y preste conformidad a la misma.

Si no está de acuerdo, informa al Vendedor para que este redefina el o los puntos en cuestión. Si llegan a un acuerdo con el cliente, se corrige el boleto y se entrega nuevamente al Gerente General para que este autorice la operación. Si el cliente no está de acuerdo con la nueva propuesta del Vendedor, la operación quedara cancelada y se anula el Boleto de Venta.

Si el Gerente General presta conformidad, envía el Boleto de Venta al Administrativo de Ventas para que este cargue la operación en el sistema y de esta forma se le asigne una unidad al cliente.

El cliente deberá integrar el importe total de la operación con los medios de pagos establecidos en el Boleto de Venta, ya sea que se haya acordado entregar dinero en efectivo, cheques o algún vehículo usado como parte de pago.

El Administrativo de Ventas realizara el seguimiento de la operación hasta que el cliente cancela el total del precio pactado.

Una vez cancelada la operación, el Administrativo de Ventas completa los formularios 01 y 12 y los envía a Santiago del Estero para que los mismos sean firmados por el Presidente. Además de los formularios se envía conjuntamente un legajo de la operación el cual contiene: Boleto de Venta, Estado de Cuenta del cliente, Liquidación del crédito bancario, Hoja de Análisis de Operaciones, Peritaje de vehículo usado y fotocopia de la hoja de la revista "Info Auto" donde se encuentra el valor de revista del mismo.

El Presidente analiza toda la información enviada y si está conforme con la operación firma los formularios y los remite a Tucumán.

Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.

Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica Vehicular al Administrativo de Ventas.

Recibidas las patentes, se coordina con el Jefe de Taller de post venta para realizar la entrega de la unidad.

C. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta tradicional con crédito bancario

Se cumplen los mismos pasos que en el procedimiento detallado en el punto anterior, con la diferencia que antes de emitir el Boleto de Venta el Vendedor completa el Formulario en la página web de la entidad bancaria para solicitar la pre-aprobación del crédito bancario, luego de obtenido esto, el Vendedor solicita al cliente todos los requisitos necesarios para completar la carpeta requerida por la entidad bancaria para la aprobación definitiva del crédito bancario.

A partir de ahí el Vendedor realiza un seguimiento en la página de internet de la entidad bancaria hasta que en la misma se confirma la aprobación del crédito, acto seguido la entidad bancaria procede a la liquidación del crédito y a enviar vía mail al Vendedor el detalle de la operación concretada.

El cliente deberá integrar el saldo de la operación con los medios de pagos establecidos en el Boleto de Venta, ya sea que se haya acordado entregar dinero en efectivo, cheques o algún vehículo usado como parte de pago.

El Administrativo de Ventas realizara el seguimiento de la operación hasta que el cliente cancela el total del precio pactado.

Una vez cancelada la operación, el Administrativo de Ventas completa los formularios 01 y 12 y los envía a Santiago del Estero para que los mismos sean firmados por el Presidente. Además de los formularios se envía conjuntamente un legajo de la operación el cual contiene: Boleto de Venta, Estado de Cuenta del cliente, Liquidación del crédito bancario, Hoja de Análisis de Operaciones, Peritaje de vehículo usado y fotocopia de la hoja de la revista “Info Auto” donde se encuentra el valor de revista del mismo.

El Presidente analiza toda la información enviada y si está conforme con la operación firma los formularios y los remite a Tucumán.

Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.

Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica Vehicular al Administrativo de Ventas.

Recibidas las patentes, se coordina con el Jefe de Taller de post venta para realizar la entrega de la unidad.

D. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta directa

El Vendedor, luego de cerrar el acuerdo con el cliente, en primer lugar procede a consultar con la fábrica la disponibilidad de unidades.

En caso de estar disponible la unidad, completa el Boleto de Venta y se lo entrega al Gerente General a los fines de que este revise la operación y preste conformidad a la misma.

Si no está de acuerdo, informa al Vendedor para que este redefina el o los puntos en cuestión. Si llegan a un acuerdo con el cliente, se corrige el Boleto

de Venta y se entrega nuevamente al Gerente General para que este autorice la operación. Si el cliente no está de acuerdo con la nueva propuesta del Vendedor, la operación quedara cancelada y se cancela el Boleto de Venta.

Si el Gerente General presta conformidad, envía el Boleto de Venta al Administrativo de Ventas, este informara al Vendedor para que solicite al cliente toda la documentación correspondiente para completar el legajo de venta directa.

Asimismo se solicita al cliente que integre por lo menos el 50% del valor de la unidad en la cuenta bancaria de la fábrica.

Una vez que el Administrativo de Ventas recibe la Boleta de Deposito del cliente y ratifica que este canceló la unidad o por lo menos mas del 50% de la misma, solicita al Vendedor el Legajo de Venta Directa, controla el mismo y procede a pedir por mail la facturación de la unidad a la fabrica.

Una vez facturada la unidad, se solicita al cliente que cancele el saldo de la operación en la cuenta bancaria de la fábrica.

El Administrativo de Ventas recibe la Boleta de Deposito del cliente y confirma la cancelación total de la operación.

La fábrica envía al Administrativo de Ventas los formularios 01 y 12. Los mismos deben ser completados por el Administrativo de Ventas y remitidos nuevamente a la fábrica para ser firmados por los responsables de la misma. Una vez firmados se envían a Tucumán.

Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.

Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica Vehicular al Administrativo de Ventas.

Recibidas las patentes, se coordina con el Jefe de Taller de post venta para realizar la entrega de la unidad.

E. Proceso de venta de unidades 0 km por canal de venta directa con crédito bancario

Se cumplen los mismos pasos que en el procedimiento detallado en el punto anterior, con la diferencia que antes de emitir el Boleto de Venta el Vendedor completa el Formulario en la página web de la entidad bancaria para solicitar la pre-aprobación del crédito bancario, luego de obtenido esto, el Vendedor solicita al cliente todos los requisitos necesarios para completar la carpeta requerida por la entidad bancaria para la aprobación definitiva del crédito bancario.

A partir de ahí el Vendedor realiza un seguimiento en la página de internet de la entidad bancaria hasta que en la misma se confirma la aprobación del crédito. Acto seguido la entidad bancaria procede a la liquidación del crédito y a enviar vía mail al Vendedor el detalle de la operación concretada.

El Administrativo de Ventas solicita al Vendedor el Legajo de Venta Directa, controla el mismo y procede a pedir por mail la facturación de la unidad a la fábrica.

Una vez facturada la unidad, se solicita al cliente que cancele el saldo de la operación en la cuenta bancaria de la fábrica.

El Administrativo de Ventas recibe la Boleta de Deposito del cliente y confirma la cancelación total de la operación.

La fábrica envía al Administrativo de Ventas los formularios 01 y 12. Los mismos deben ser completados por el Administrativo de Ventas y remitidos nuevamente a la fábrica para ser firmados por los responsables de la misma. Una vez firmados se envían a Tucumán.

Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.

Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica Vehicular al Administrativo de Ventas.

Recibidas las patentes, se coordina con el Jefe de Taller de post venta para realizar la entrega de la unidad.

F. Proceso de compra de repuestos en fábrica

El Encargado de Repuestos genera Notas de Pedido en el sistema, tanto por pedidos realizados por clientes, como por solicitudes internas de taller y para mantener un stock deseado. Además de ello el Encargado de Repuestos aprueba la nota de pedido en el sistema para su impresión.

Entrega la Nota de Pedido al Gerente General para su aprobación.

Una vez autorizada la compra por el Gerente General en forma verbal, se carga el pedido en la página de la fábrica.

Recepcionado el pedido por la fábrica, este es facturado y remitido a la empresa. Al llegar la mercadería a la firma, el encargado de repuesto cruza el Remito y la Nota de Pedido.

Realizada la recepción, se envía el legajo de compras al Administrativo de Proveedores.

G. Proceso de salida de repuestos

Existen dos procesos de salida de repuestos, la venta a terceros por mostrador y la aplicación interna de los mismos a los servicios de post-venta que realiza el taller.

La venta a terceros es realizada por el Encargado de Repuestos en el mostrador del sector repuesto. Una vez acordada la venta, el Encargado de Repuestos realiza la facturación en el sistema y entrega la Factura al cliente para

que este se dirija al Sector Tesorería en Administración para cancelar la misma. Una vez cancelada el Cliente entrega la Factura y el Recibo de cancelación de la misma al Encargado de Repuestos. Controla todo lo recibido y entrega la mercadería al cliente, junto con la Factura.

Las aplicaciones internas de los repuestos se realizan mediante Vales de Taller emitidos por el Encargado de Repuestos, ante un pedido de un Mecánico. El mismo es suficiente para la entrega de la mercadería, sin control ni firma alguna.

H. Proceso de apertura, cierre y facturación de órdenes de reparación

Llegada la unidad al concesionario el Asesor de Servicio procede a abrir la Orden de Reparación, identificando de qué tipo trabajo se trata y asignando la tarea al Mecánico correspondiente según la especialidad.

El Asesor de Servicio carga en la Orden de Reparación la mano de obra y servicios de terceros, los repuestos propios y de terceros son ingresados a través de Vales de Taller por el Responsable de Repuestos.

Una vez finalizado el trabajo el Asesor de Servicio cierra la Orden de Reparación y factura la misma.

I. Proceso de cobranzas a deudores de post-venta

Se presenta el cliente en administración a pagar una Factura de servicio o de repuesto.

El Tesorero recibe del cliente la factura a pagar y el medio de pago elegido por el mismo. Controla el pago y realiza un Recibo de Cobranza. En el recibo se identifica la factura cancelada y los medios de pagos recibidos.

J. Proceso de cierre de caja

El proceso de cierre de caja no se realiza periódicamente, confeccionándose por lo menos una vez a la semana.

El Tesorero realiza el cierre de caja en el sistema e imprime la Planilla de Caja.

Controla la planilla de caja con la documentación respaldatoria y se archiva.

K. Proceso de reposición de caja chica

El Administrativo de la sección Proveedores registra los gastos de la caja chica y hace la rendición de la misma al Tesorero. El Tesorero controla y envía la Planilla de Caja Chica con los comprobantes físicos al Gerente General para que autorice la reposición.

Una vez autorizada, el Administrativo de Proveedores confecciona el cheque y lo envía junto con todo el legajo al Presidente para la firma.

5.- Sugerencias de los empleados

En las encuestas de relevamiento realizadas se solicitó a los empleados relevados que aporten sugerencias de modificaciones que realizaría en el área en que se desempeñan tendientes a lograr una mejora.

Seguidamente detallo las sugerencias aportadas:

- Administrativo de Ventas
 - Se necesita agilizar los procedimientos internos de firma. Tener un apoderado para que pueda hacer las firmas de los formularios 01 y 12.
 - Se debería contar con bolsín diario entre todas las provincias.
 - Al abrir una sucursal en Salta, se vieron incrementadas las ventas, por lo que es necesario poner a una persona mas como administrativas de ventas.

- Uno de los mayores inconvenientes que tiene este sector son los Vendedores, es necesario establecer pautas claras para trabajar. En caso de que no se complete correctamente un Boleto de Venta, los formularios para crédito bancario, los formularios de venta directa, etc los mismos deberían ser rechazados. Pero es necesario el apoyo de la gerencia para poder llevar a cabo esto.

- Administrativos

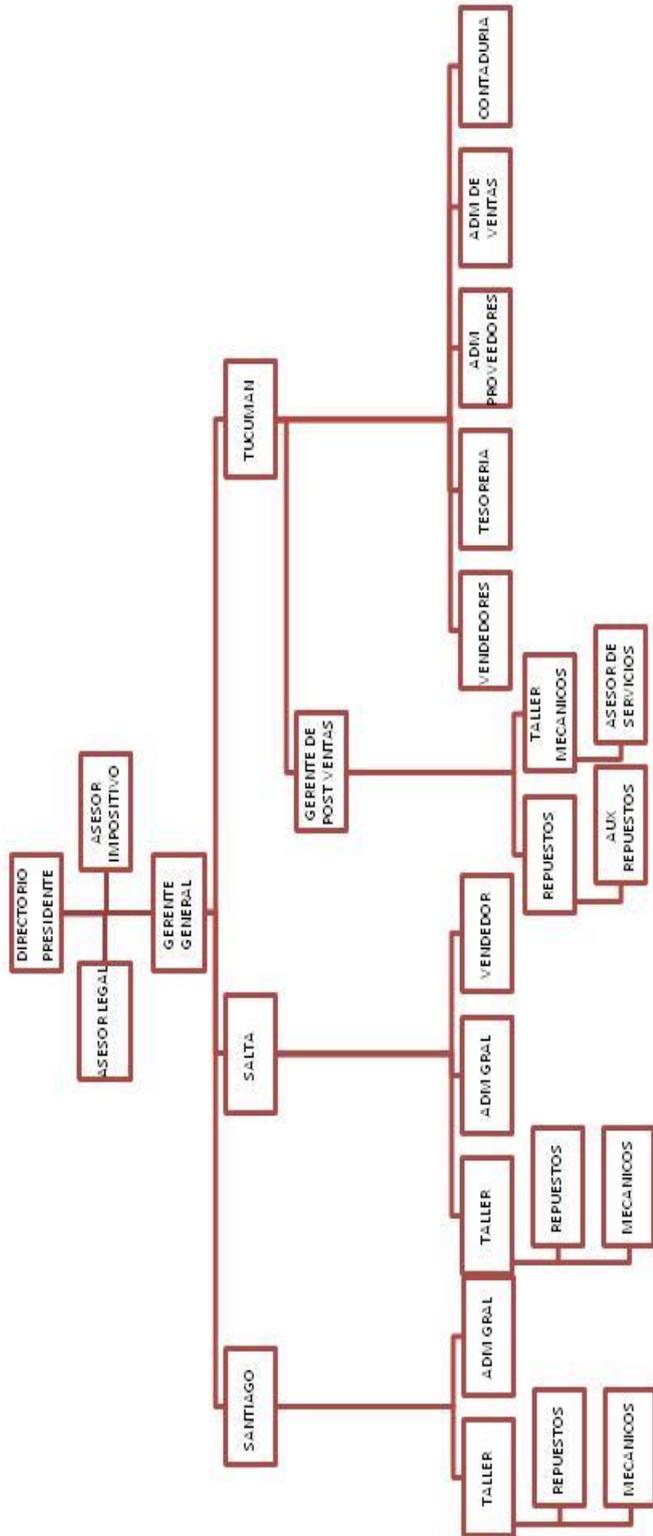
- Es necesaria la incorporación de un cajero.
- Es necesaria una asignación clara de las responsabilidades.
- Deberían existir menos filtros para los pagos a proveedores, ya que el presidente revisa a uno por uno y define si se pagan o no, luego de que estos ya fueron controlados por el Tesorero y el Gerente General.
- Debería existir una persona autorizada a firmar en la sucursal de Tucumán.
- Las liquidaciones de sueldo deberían ser controladas por el Administrativo de personal
- En lo referido a Administración de proveedores, se deberían informar al administrativo cuando alguien de otra empresa del grupo realiza una compra para que este esté al tanto y pueda ayudar a emitir un informe de proyección de pagos más eficiente.
- La conciliación de sistema versus banco no debería hacerla el sector administrativo.
- Se deberían generar los cheques de pagos solo en casa central, ya que actualmente se emiten cheques en Santiago y Tucumán lo cual dificulta saber con precisión quien hizo determinado pago.
- La empresa debería contar con Gerente administrativo, porque un referente de sector sirve para marcar una dirección, pero no para responsabilizarse por el funcionamiento óptimo de la administración.

- Se debería trabajar sobre el clima laboral, para mejorar la comunicación.
- Es necesario tener un plan de capacitaciones.
- Es aconsejable contar con una hora a la semana para realizar reuniones entre compañeros del sector administrativo a analizar procesos, estudiar formas y cruzar información.
- Se podría implementar actividades para fortalecer al grupo de empleados y quitar el individualismo.
- La empresa debería llevar un control exhaustivo de Stock.
- La firma tendría que implementar un control estricto sobre las órdenes de reparación, tanto de las abiertas como de las cerradas.
- Reestructuración de horarios y días de trabajos.
- Planes de incentivos a empleados
- El sector administrativo tendría que tener objetivos mensuales mínimos a los que debería arribar cada integrante de la administración, que permita a cada uno y a un superior evaluar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las tareas por parte de cada uno, para lograr la detección de falencias, duplicaciones de tareas, sobrecargas de trabajo, capacidad ociosa, etc. Caso contrario, de no efectuarse controles puntuales, no se manifiestan los atrasos, errores y se diluyen las responsabilidades.
- Post-Venta
 - Mejoras en el taller y equipos de trabajo
 - Se deberían establecer procesos homogéneos y poniendo énfasis en el control interno en cada una de las sucursales.
 - Es necesario una capacitación de manejo del sistema.
 - Sería ideal contar con un Gerente de Post Venta y un jefe de taller o por lo menos con uno de ellos, es muy complicado trabajar sin un referente en el sector.

- Deberían mejorar el sector de repuestos, en cuanto a la vista de los clientes (estética).

6.-Organigrama Relevado

Seguidamente se expone el organigrama existente confeccionado en base a los relevamientos, entrevistas e investigación realizadas.



CAPITULO II

OBSERVACIONES DETECTADAS Y SOLUCIONES PROPUESTAS

Sumario: 1.- Sobre el organigrama; 2.- Sobre la distribución de funciones; 3.-Sobre los procesos; 4-Organigrama Propuesto; 5.- Manuales de funciones propuestos; 6.- Manuales de procedimientos propuestos

1.- Sobre el organigrama

I.- Observaciones detectadas

- A. La firma carece de mandos medios, el Gerente General ejerce todas las gerencias y jefaturas, lo que implica la imposibilidad de llevar a cabo una gestión eficiente.
- B. En las sucursales de Salta y Santiago no hay cajeros, los fondos son manejados por otras personas que ejercen otras funciones dentro de la empresa, lo cual no es recomendable para tener un estricto control del manejo de los fondos y así evitar posibles fraudes.
- C. No hay una persona que lleve a cabo la función de Jefe de Taller en la casa central, lo que impide realizar el debido control y planificación de los trabajos realizados.
- D. Actualmente las tareas administrativas de todos los sectores se encuentran centralizadas en una sola administración, lo que genera una falta de especialización en el sector administrativo de

las otras áreas de la empresa. La falta de especialización del personal tiene como consecuencia el desconocimiento de las operaciones, los procesos, la documentación, los riesgos, etc., lo que trae aparejado demora en los procesos y la falta de un control adecuado en los mismos.

- E. En la sucursal de Santiago del Estero no hay un responsable de repuestos, lo que genera que no se lleve a cabo un control adecuado del stock y del movimiento de repuestos entre las sucursales.
- F. Debido al incremento en las ventas y el aumento de sucursales, creció considerablemente el volumen de trabajo de la administración de ventas. Este sector no puede responder de manera satisfactoria de contar con un solo empleado.

II.- Soluciones propuestas

- A. Se debería incorporar el cargo de Gerente Administrativo y el cargo de Gerente para cada una de las sucursales, de esta manera se mantendrían más y mejor distribuidas las responsabilidades y el control.
- B. Habría que crear un cargo de cajero para cada una de las Sucursales de modo tal de mantener separado el circuito del manejo de fondos con relación a el resto de la organización.
- C. Se debe crear en Tucumán el puesto de Jefe de Post-Venta, el cual estará a cargo del sector en Tucumán, pero a su vez estará en comunicación con el Gerente de Salta y Santiago para asesorar sobre temas específicos del área, este cargo responderá a su vez al Gerente de la sucursal.

- D. Se debería incorporar un Administrativo de Post-Venta en la sucursal de Tucumán debido a que en esta es donde se centralizan todas las tareas del sector.
- E. Se debe crear e cargo de Responsable de Repuestos en la sucursal de Santiago del Estero.
- F. Se debe incorporar un Administrativo Auxiliar de Ventas que sirva de apoyo al Administrativo de Ventas, debido al incremento en el volumen de operaciones de la empresa.

2.- Sobre la distribución de funciones

I.- Observaciones detectadas

Debido a la cantidad de funciones que se realizan en la empresa y a los fines de adecuar el volumen del presente trabajo al correspondiente, he seleccionado las funciones relacionadas con la administración de ventas, administración general y tesorería, para realizar las observaciones a la distribución de funciones:

- A. Las tareas vinculadas al sector de personal (armado de legajo, control de novedades, control de ausentismo, control de liquidaciones de sueldo, etc), no deberían ser ejercidas por el Administrativo de Proveedores, ya que este no necesariamente sería un contador, con lo cual podría no tener los conocimientos técnicos para, por ejemplo, controlar una liquidación de haberes.
- B. La liquidación de las comisiones de los vendedores no debería ser realizada por el Administrativo de Ventas, ya que no se trata de una función vinculada a su cargo. Esto ocasiona una carga de tarea extra al Administrativo de Ventas que influye en su eficiencia en las tareas inherentes a su cargo.

- C. Actualmente el Tesorero tiene a su cargo el armado de la Planilla de Sueldo para pagos y para acreditaciones en las cuentas bancarias de los empleados, lo cual genera una pérdida de tiempo y duplicación de tareas, ya que el Administrador de Personal es el que tiene acceso a la información necesaria para el armado de dicha planilla.
- D. El Informe Projectado de los saldos bancarios no lo debería realizar contaduría, debido a que esta área no está vinculada al manejo de los fondos.
- E. El Administrativo de Proveedores no debería registrar los gastos de la caja chica, ni los depósitos bancarios ya que son tareas que corresponden al Cajero. Esto ocasiona dificultad al Cajero para hacer control y cierre diario de la caja chica, porque genera dependencia con el Administrativo de Proveedores.
- F. El Tesorero, aparte de esa función, cumple con la función de ser el Administrativo principal, debido a la carga excesiva de tareas que esto trae aparejado, no se realizan adecuada y periódicamente los controles de Tesorería. Esto tiene un alto riesgo para la empresa, debido a que impide el debido control sobre los fondos y facilita el fraude. Otra consecuencia de esto es que los procesos administrativos no se realizan de forma eficiente.
- G. Las facturas de compra de unidades, no deben ser cargadas por el Administrativo de Ventas, debido a que no son tareas vinculadas al sector.
- H. Actualmente el Administrativo de Ventas no posee la potestad de rechazar la documentación presentada por los Vendedores al realizar una operación de venta, lo que trae aparejada una mayor carga de trabajo en el Administrativo de Ventas, debido a que, al

tener la responsabilidad de ejecutar la operación, se ve obligado a completar la documentación.

- I. No se realiza un recuento físico de unidades en stock, lo que genera una falla en el seguimiento de las mismas, dificulta el control y no permite verificar las diferencias de los registros en el sistema con las existencias físicas. Lo que vuelve menos confiable la información que surge del sistema.
- J. El Jefe de Post-Venta de la Sucursal de Tucumán concentra funciones que no son propias de su cargo, ya que es a su vez Encargado de Repuestos de Santiago del Estero, realiza cobranzas, manejo de caja chica y compras, esto genera una ineficiencia en sus tareas, y un inadecuado manejo de fondos.

II.- Soluciones propuestas

- A. Todas las tareas relacionadas al personal deben ser ejercidas por el Administrativo Contable y de Personal, debido a que el contador tiene los conocimientos técnicos necesarios y al estar todas las funciones relacionadas ejercidas por una única persona se evita la duplicidad de tarea y ejerce un mejor control.
- B. Las comisiones de Vendedores al ser parte de la liquidación de haberes debería ser realizada por el Administrativo Contable y de Personal.
- C. La Planilla de Acreditación de haberes debería ser confeccionada por el Administrativo Contable y de Personal y solo controlada por el Tesorero. Ello es así debido a que el Administrativo Contable y de Personal es quien controla las liquidaciones de sueldo.

- D. El informe proyectado de los saldos bancarios lo debe realizar el Tesorero ya que esta es una tarea inherente a la función del mismo.
- E. La función de cobranzas y pagos debe ser ejercida de manera exclusiva por el cajero de cada una de las sucursales.
- F. El Tesorero debe confeccionar Cierre Diario de Tesorería y ser controlado por Contaduría.
- G. Se debe designar una persona que pueda autorizar determinados gastos y firmar cheques o autorizar transferencias, a fin de reducir la demora ocasionada por tener que esperar la autorización del Gerente y la firma de los cheques o autorización de transferencia, para todo tipos de compras.
- H. Las facturas de compras de unidades deberían ser cargadas por el Administrativo de Proveedores que es la persona vinculada a las compras en la empresa.
- I. El Vendedor debe ser el responsable de armar el Legajo de Clientes, Legajo de Venta y el Legajo para Créditos Bancarios. Y se debe otorgar al Administrativo de Ventas, la facultad de rechazar los Legajos incompletos a fin de dar una mayor agilidad y fluidez al proceso de venta de unidades.
- J. Las tareas del Administrativo de Ventas se deberían desdoblar al incorporar un Administrativo de Ventas auxiliar, por lo menos en las tareas rutinarias y de ingreso de datos, quedando el Administrativo de Ventas a cargo del resto de las tareas y de la planificación, coordinación y control del sector.
- K. El sector Administrativo de Ventas debería realizar recuentos físicos de unidades en forma periódica.

3.-Sobre los procesos

A los fines de adecuar e trabajo al volumen deseado se realiza observaciones y propuestas solo sobre los procesos seleccionados para confeccionar manuales de procesos.

A.-Proceso de Venta de unidades 0 Km

I.- Observaciones encontradas

- Los Boleto de Ventas no son firmados por los clientes, lo cual trae aparejado que el cliente desconozca en el futuro, las condiciones con las cuales se pacto la operación.

- La documentación necesaria para completar los legajos tanto para el crédito bancario como para la venta directa no deben ser instrumentadas por el Administrativo de Ventas, esto producirá que el proceso sea mas dinámico, lo cual generara un beneficio al cliente que podrá contar con su unidad en menor tiempo.

-Es necesario que el Vendedor consulte sobre la disponibilidad de stock de unidades antes de cerrar la venta, si esto no ocurre, se podrían cerrar operaciones con unidades que no se encuentren disponibles, lo cual generara un perjuicio al cliente, ya que debido a la característica del rubro, no se podrá contar con una unidad en el corto plazo.

II.- Soluciones propuestas

- Los Boleto de Venta deben ser firmados tanto por el Vendedor como por el cliente antes de ser enviado al Gerente General.

- La documentación necesaria para completar los legajos tanto para el crédito bancario como para la venta directa, deben ser instrumentadas por el Vendedor.

- Previo a cerrar la venta el Vendedor deberá consultar al Administrativo de Ventas la disponibilidad de la unidad en stock

del concesionario en caso de ventas tradicionales o en el stock de la fábrica en caso de ventas directas.

B.- Proceso de compras de repuestos

I.- Observaciones encontradas

-Se debe dar participación al jefe del sector en el proceso de compra, si bien el Gerente General es el encargado de dar la autorización final, el jefe del sector es el que tendrá más precisiones sobre las necesidades del mismo y podrá determinar si el pedido a realizar cumple con lo antedicho.

-La autorización no formal de los pedidos no es correcto, esto representa un problema grave de control interno, ya que esto lo da la posibilidad al Encargado de Repuestos de no respetar el pedido autorizado.

-Los pedidos de repuestos no son archivados, lo cual genera el problema que en el futuro no se sabe quien realizo el pedido y quien lo autorizo.

-El hecho de que el Gerente General sea el único que autoriza las compras de repuestos, genera demoras en el proceso y el principal afectado es el cliente externo.

-El hecho de pedir a fabrica todos los repuestos, nos lleva muchas veces a pérdidas de tiempo y perdidas de dinero al pagar un mayor precio por repuestos que no necesariamente se tendrían que adquirir en la fábrica.

II-Soluciones Propuestas

-El Gerente de post venta debería tener ciertas pautas para poder aprobar el mismo determinados pedidos, el hecho de que todos los pedidos pasen por la autorización del Gerente General si bien

genera que exista un mayor control, hace a su vez que el proceso sea más lento.

-Una vez dada de alta la nota de pedido en sistema, deberá imprimir la misma por triplicado, entregar una copia al Jefe de Post Venta, cuando este autorice, y quedarse con las restantes dos firmadas por el mismo, luego con esa misma dirigirse al Gerente General para que este de la autorización final, entregando una copia al Gerente y quedándose el Encargado de Repuestos con la copia firmada por ambos, en caso de no encontrarse por algún motivo el Gerente General físicamente, se realizara el mismo proceso, vía mail.

-El Jefe de Post Venta debe tener facultades para autorizar ciertos pedidos de repuestos, para ello se deberían establecer pautas claras en cuanto al alcance de esta facultad.

-Para el caso de compras individuales es decir aquellos que no sean para stock y que no estén vinculadas a garantías, se deberían pedir presupuestos en proveedores locales, a fin de determinar la conveniencia o no de comprar el repuesto en fábrica, por el plazo de entrega y el costo del transporte.

C.-Proceso de salidas de repuestos

I.- Observaciones encontradas

- las salidas de repuestos por medio de vales de taller, no están debidamente controladas y autorizadas, esto tiene un alto grado de riesgo de estar cobrando repuestos a clientes que no le son colocados o estar cobrando repuestos a la empresa que corresponde cobrar a los clientes.

II.- Soluciones propuestas

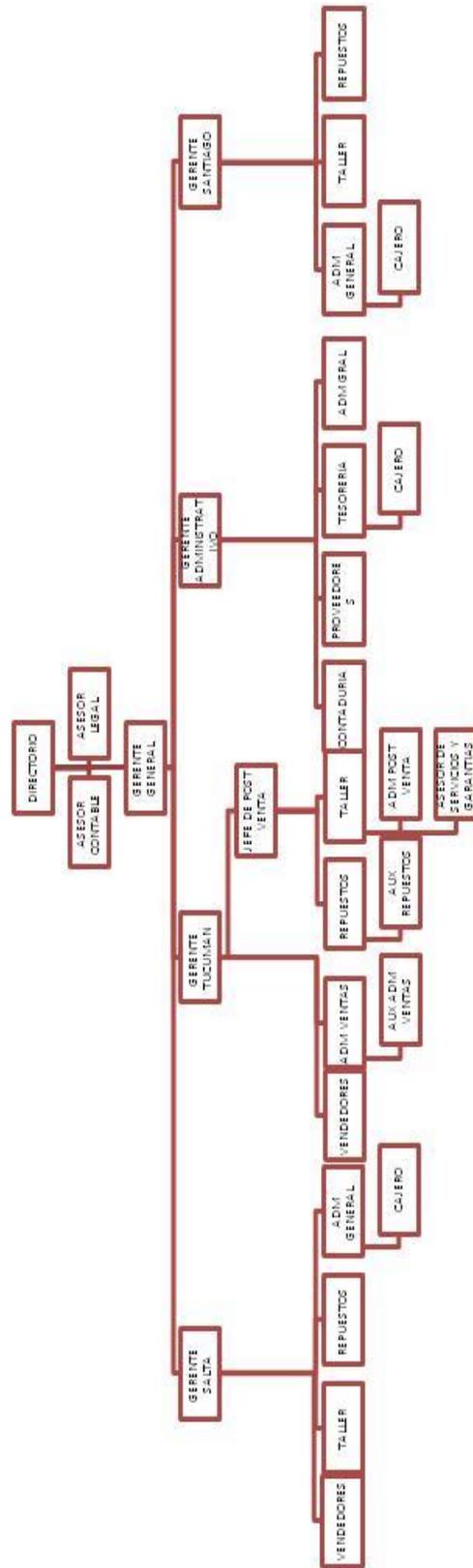
- Como solución a esto se debería crear un proceso de autorización de los vales de taller e incorporar un formulario a tal fin.

- El formulario llevara el nombre de Requisición Interna de Repuestos (RIR), el objetivo de incluir este formulario en el proceso, es que quien tenga la potestad de decidir que repuestos se ocuparan en una determinada reparación sea el Jefe de Post Venta y no el mecánica, es decir el Jefe de Post Venta completara el formulario y lo firmara para conformidad en el caso que la Orden de Reparación sea cargo cliente (será facturada al cliente). En el caso que se trate de una Orden de Reparación con cargo interno o cargo garantía, cargo interno (será un gasto de la concesionaria) o cargo garantía (será facturada a la fabrica), el RIR, no solo debe ser firmada por el Jefe de Post Venta sino también por el Gerente de Tucumán, Este será entregado al mecánico juntamente con la Orden de Reparación, para que este retire los repuestos consignados en el mismo.

El Encargado de Repuestos controla el cargo de la orden, y que el RIR este firmada por la persona debidamente autorizada según el caso.

4.-Organigrama Propuesto

Para subsanar las observaciones realizadas sobre el Organigrama relevado, se propone el siguiente Organigrama para la organización:



5.- Manuales de funciones propuestos

A los fines de adecuar el volumen del trabajo he confeccionado los siguientes manuales de funciones:

- Administrativo de Ventas
- Administrativo Auxiliar de Ventas
- Administrador General
- Administrados de Proveedores
- Contador y Administrativo de Personal
- Tesorero
- Cajero
- Vendedor
- Jefe de Post-Venta
- Encargado de Repuestos

A continuación se transcriben los Manuales de Funciones Propuestos:

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACION	
POSICION: ADMINISTRATIVO DE VENTAS	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 3

I – MISIONES

- 1- Coordinar con los Vendedores el desarrollo de las operaciones de venta de 0 km.
- 2- Generar información precisa de cada operación a fin de tomar decisiones.
- 3- Gestionar créditos bancarios con agilidad y eficacia.
- 4- Coordina la logística del traslado de unidades 0 km.
- 5- Manejo de Stock de unidades 0 km.

II – FUNCIONES

- 1- Llevar adelante las operaciones de venta de unidades, realizando todos los procedimientos inherentes.
- 2- Control de la documentación presentada por los Vendedores tanto de operaciones, como de legajo de venta directa y legajo de crédito bancario. Rechazo de las mismas en caso de estar incompletas.
- 3- Proceso de facturación de ventas directas.
- 4- Facturación de venta tradicional de 0 km y de usados.
- 5- Documentación de compras de usados a consumidores finales.
- 6- Gestión de créditos bancarios de los clientes.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACION	
POSICION: ADMINISTRATIVO DE VENTAS	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 3

- 7- Control de stock de unidades nuevas y usadas.
- 8- Logística de unidades 0 Km desde el puerto hasta la concesionaria.
- 9- Coordinar con Post Venta los servicios de pre entrega y entrega de unidades.
- 10- Análisis de las operaciones.
- 11- Control de las tareas efectuadas por el auxiliar de ventas
- 12- Manejo y archivo de toda la documentación vinculada a gestoría, tanto de 0 km como de usados.
- 13- Seguimiento y control de proceso de patentamiento.

III – AUTORIDAD

Ejerce autoridad sobre el auxiliar administración de ventas

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - A. Informes para la gerencia/directorio
 - Informe de ventas mensuales.
 - Informe sobre el avance de las operaciones.
 - Informes del stock de unidades.
 - Informes sobre unidades a retirar.
 - B. Informes para la fabrica
 - Informe semanal de boletos de venta.
- 2- Información que se recibe
 - Boletos de operaciones de venta.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACION	
POSICION: ADMINISTRATIVO DE VENTAS	CODIGO	
	HOJA: 3	DE: 3

- Legajo de crédito bancario y liquidación de créditos.
 - Legajo de clientes.
 - Legajos de venta directa.
 - Documentación de vehículos usados.
- 3- Información que se registra
- Facturas de Ventas y Notas de Crédito de la empresa

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

1- Aptitudes personales:

- Capacidad de organización.
- Capacidad de relacionarse de manera correcta con clientes.
- Firmeza en la relación con Vendedores.
- Capacidad de análisis.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACION	
POSICION: AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE VENTAS	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 2

I – MISIONES

- 1- Apoyar al Administrativo de Ventas para el cumplimiento de los objetivos del sector.

II – FUNCIONES

- 1- Confección de formularios 01 y 12 y seguimiento del proceso de los patentamientos
- 2- Archivo de la documentación de las operaciones
- 3- Informe semanal de boletos de venta a la fábrica.
- 4- Control físico semanal de stock de unidades e informe de las mismas al Administrativo de Ventas.
- 5- Otras tareas diversas que sirvan de apoyo al Administrativo de Ventas.

III – AUTORIDAD

No ejerce autoridad sobre ningún otro integrante de la organización.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - Informes del stock de unidades.
 - Informe semanal de boletos de venta.
- 2- Información que se recibe

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACION	
POSICION: AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE VENTAS	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 2

- Boletos de operaciones de venta.
- Factura de compra de unidades
- Legajos para archivo

3- Información que se registra

- Remitos de unidades de la fábrica.
- Factura de compra de unidades
- Formularios 01 y 12
- Remitos de entrega de las unidades de la empresa.

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

1- Aptitudes personales:

- Capacidad de trabajar en forma ordenada.
- Predisposición a realizar las distintas tareas de apoyo
- Capacidad de análisis.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: ADMINISTRADOR GENERAL	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 2

I – MISIONES

- 1- Mantener correctamente conciliada la cuenta corriente con la fabrica tanto de proveedor como de cliente de post-venta y de unidades
- 2- Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la empresa así como coordinar y controlar los demás sectores de la administración de la empresa.
- 3- Lograr el racional uso de los recursos físicos, humanos, materiales y económicos.

II – FUNCIONES

- 1- Determinación y carga mensual de Aes (aviso de entrega de unidades)
- 2- Control de los bonos e incentivos de la fábrica, liquidación de los mismos a través de NC y su correspondiente carga
- 3- Determinación, control y facturación de Comisiones de la fabrica por ventas directas
- 4- Responder por todas las funciones previstas para las unidades a su cargo, además de aquellas que le fueron asignadas por sus superiores.
- 5- Resolver los problemas que se generen, con el objetivo de lograr que se concreten las operaciones de la empresa.

III – AUTORIDAD

Ejerce supervisión sobre todos los integrantes del departamento de administración.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - Los informes que la gerencia y/o directorio solicite

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: ADMINISTRADOR GENERAL	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 2

- Reporte de la liquidación de los incentivos, bonos y comisiones de la cuenta de la fábrica.
- 2- Información que se recibe
- Todos los informes que emiten los integrantes del sector administrativo.
 - Notas de crédito de la fabrica
 - Liquidación de comisiones de la fabrica.

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

- 3- Título profesional: CPN o Licenciado en Administración.
- 4- Aptitudes personales:
- Debe ser estratega, contemplar una planeación a todo momento, que le permita orientar a su equipo.
 - Estar orientada a logros y resultados.
 - Tener habilidad de liderazgo y capacidad para delegar y trabajar en equipo.
 - Con excelente formación y preparación.
 - Habilidad de negociación.
 - Experiencia en el cargo

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: ADMINISTRATIVO DE PROVEEDORES	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 2

I – MISIONES

- 1- Controlar que las compras se realizan dentro de los parámetros preestablecidos, cumpliendo con los plazos previstos por presidencia de manera eficaz y eficiente.
- 2- Garantizar que todo lo facturado por los proveedores sea recepcionado por la empresa en caso de bienes y/o que se haya prestado el servicio.

II – FUNCIONES

- 1- Solicitud de presupuestos.
- 2- Negociar y generar acuerdos convenientes, buscando el precio más conveniente y la financiación más acorde al presupuesto de la empresa
- 3- Gestión de órdenes de compras.
- 4- Registración y control de proveedores.
- 5- Armado de legajo de proveedores para pago.
- 6- Conciliación de cuentas de proveedores.
- 7- Carga de factura de compra unidades.

III – AUTORIDAD

No ejerce supervisión sobre ningún integrante de la organización.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - Informe de pago a proveedores para presidente.
- 2- Información que se recibe
 - Pedidos de presupuestos.
 - Facturas y Remitos de proveedores en general.
- 3- Información que se registra
 - Facturas de proveedores en general.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: ADMINISTRATIVO DE PROVEEDORES	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 2

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

1- Aptitudes personales:

- Capacidad de organización.
- Capacidad de relacionarse de manera correcta con proveedores.
- Capacidad de análisis.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: CONTADOR Y ADMINISTRATIVO DE PERSONAL	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 3

I – MISIONES

- 1- Organización y coordinación de todas las tareas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.
- 2- Brindar información contable, útil, oportuna y que represente fielmente los hechos económicos de la empresa
- 3- Ser el nexo de la firma con el Estudio Contable Asesor.
- 4- Asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales, formales y materiales, de la firma
- 5- Mantener un orden, y control de los procesos y/o gestiones sobre los recursos humanos.

II – FUNCIONES

- 1- Realizar los informes para gerencia y directorio
- 2- Realizar conciliaciones de cuentas
- 3- Conciliaciones bancarias
- 4- Controlar vencimientos impositivos y de la seguridad social. Verificar el cumplimiento de las obligaciones materiales y formales.
- 5- Responder a los requerimientos del Estudio Asesor Contable
- 6- Armado, actualización y archivo de legajos de personal.
- 7- Control de novedades.
- 8- Control de ausentismo.
- 9- Control de liquidaciones de sueldos realizadas por el estudio contable
- 10- Armar archivo de acreditaciones
- 11- Entrega, control de firma y archivo de recibos de sueldo de los empleados

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: CONTADOR Y ADMINISTRATIVO DE PERSONAL	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 3

12- Exámenes Pre ocupacionales.

13- Tramites varios ART.

14- Mantenerse actualizado de las normas legales, impositivas, previsionales y demás que rijan la actividad de la empresa o que les sean aplicables.

15- Archivo de la documentación legal societaria, contable, impositiva y la relacionada con el personal.

III – AUTORIDAD

No ejerce supervisión sobre ningún integrante de la organización.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

1- Información que se emite

- Los informes que la gerencia y/o directorio solicite
- Informe de novedades mensuales del personal.
- Estados de Resultados Parciales.
- Informes de Venta.
- Informes de Rentabilidad.
- Informes de Saldo Contable
- Cuadros de Gastos

2- Información que se recibe

- Resumen bancario
- Declaraciones juradas impositivas y de la seguridad social, acuse de recibo y pago de las mismas
- Balances auditados
- Libros contables
- Libros IVA Compras y Ventas
- Informe de novedades mensuales del personal.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: CONTADOR Y ADMINISTRATIVO DE PERSONAL	CODIGO	
	HOJA: 3	DE: 3

- Alta de empleados.
- Legajos de empleados y todo tipo de documentación relacionada al empleado.
- Liquidaciones de sueldo realizadas por el estudio contable
- Recibos de empleados
- Registro de remuneraciones

3- Información que se registra

- Ajustes que surgen de la conciliación bancaria

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

1- Título profesional: CPN.

2- Aptitudes personales:

- Capacidad Intelectual
- Capacidad de sistematización
- Ser Metódico
- Tener habilidad para el análisis
- Ser critico
- Ser criterioso
- Manejar el lenguaje técnico
- Tener espíritu de cooperación
- Ser una persona curiosa

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: TESORERO	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 3

I – MISIONES

- 1- Controlar todo los procesos vinculados al manejo de dinero.
- 2- Asegurar la liquidez de empresa.
- 3- Optimizar el uso de recurso financieros
- 4- Informar disponibilidades para tomar decisiones vinculadas a compras, pagos, etc.

II – FUNCIONES

- 1- Recaudación de cajas cobranzas, de Tucumán, Salta y Santiago del Estero.
- 2- Disponer la oportunidad y cuantían de los depósitos bancarios, tanto de valores como de efectivo.
- 3- Hacer Planilla de movimientos diarios de banco.
- 4- Arqueo de caja periódicos.
- 5- Control general de pagos y cobranzas realizadas por cajero.
- 6- Control y autorización de gastos de caja chica.
- 7- Manejo y control de la situación financiera de la empresa.
- 8- Obtener y mantener actualizada periódicamente con entidades financieras, las condiciones para negociar valores, descubierto disponible, tasa de interés de préstamos, etc.
- 9- Actualización de legajos bancarios.
- 10- Realizar imputación de pagos a la fábrica tanto de unidades como de repuestos.
- 11- Control de instrumentación de pago de proveedores principales.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: TESORERO	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 3

- 12- Control sobre gestión de cobranzas de cuentas corrientes de post-venta.
- 13- Tramites varios relacionados con manejo de fondos.
- 14- Resolución de los problemas y tareas extras que se presentan a diario en el sector.
- 15- Realizar Reporte Diario de Tesorería.

III – AUTORIDAD

Tiene bajo su responsabilidad la tares de los cajeros que se encuentran en cada una de las sucursales.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - Movimiento de fondos.
 - Informes de estado financiero.
 - Informe de cobranzas de cuentas corrientes.
 - Informe de arqueo de caja.
 - Legajos bancarios.
 - Reporte Diario de Tesorería.
- 2- Información que se recibe
 - Planilla de caja
 - Resúmenes bancarios
 - Informes de oficiales de cuentas bancarias
 - Legajo de pago de proveedores principales
 - Reporte de gestión de cobranza de cuentas corrientes

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: TESORERO	CODIGO	
	HOJA: 3	DE: 3

3- Información que se registra

- Realizar imputación de pagos a la fábrica tanto de unidades como de repuestos.

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

1- Título profesional: CPN, Licenciado en Administración de Empresa o estudiante avanzado próximo a recibirse.

2- Aptitudes personales:

- Capacidad de organización.
- Capacidad de relacionarse de manera correcta con clientes y proveedores.
- Capacidad de análisis.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: CAJERO	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 3

I – MISIONES

- 1- Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor.
- 2- Lograr la recaudación de ingresos a la institución y cancelación de pagos a través de caja.
- 3- Rendir los fondos al Tesorero
- 4- Apoyo a las tareas del Tesorero

II – FUNCIONES

- 1- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo.
- 2- Realiza trámites y depósitos bancarios
- 3- Emite planilla de control de caja.
- 4- Gestión de cobranza de cuentas corrientes de post venta
- 5- Control de rendiciones de Gestoría.
- 6- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero y valores.
- 7- Registrar los gastos de caja chica y solicitar reposición de fondos.
- 8- Suministra a su superior los recaudos diarios de movimiento de caja
- 9- Arqueo de caja periódicos con Tesorero.
- 10- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

III – AUTORIDAD

No ejerce supervisión sobre ningún integrante de la organización.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: CAJERO	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 3

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - Planilla de caja
 - Reporte de gestión de cobranza de cuentas corrientes
 - Rendición de gastos de caja chica
- 2- Información que se recibe
 - Rendición de Gestoría
 - Rendición de gastos
 - Reporte de deudores de post-venta
 - Estado de cuenta de clientes
- 3- Información que se registra
 - Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero y valores.
 - Registrar los gastos de caja chica y solicitar reposición de fondos

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

- 1- Título profesional: ninguno.
- 2- Aptitudes personales:
 - Honradez.
 - Ser responsable y disciplinado

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: CAJERO	CODIGO	
	HOJA: 3	DE: 3

- Tener las habilidades para el cumplimiento del cargo.
- Ser atento
- Tener conocimiento solido de las bases de matemáticas.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: VENDEDOR	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 3

I – MISIONES

- 1- Vender
- 2- Investigar el mercado, conocer las necesidades de los clientes y la información de la competencia.
- 3- Conocer el producto y los servicios prestados.
- 4- Fortalecer la relación con los clientes.
- 5- Aumentar el conocimiento de la marca.

II – FUNCIONES

- 1- Captar clientes a través de visitas
- 2- Concertar visitas comerciales por teléfono
- 3- Mantenerse informado a cerca de las novedades de los productos y servicios comercializados
- 4- Conocer los medios de pagos aceptados y las diferentes promociones existentes
- 5- Dar sugerencias comunicando errores en los procesos y/o proponer mejoras
- 6- Atender reclamos
- 7- Dar demostraciones del producto
- 8- Concretar la venta
- 9- Hacer análisis de la situación fiscal y crediticia del cliente
- 10- Armar el legajo del cliente
- 11- Armar legajo de crédito bancario
- 12- Carga de Formulario en la página de internet de la entidad bancaria a los fines de obtener la pre-aprobación de crédito
- 13- Armar legajo de venta directa

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: VENDEDOR	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 3

III – AUTORIDAD

No ejerce supervisión sobre ningún integrante de la organización.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - Boleto de operaciones de venta
 - Legajo de crédito bancario
 - Legajo de venta directa
 - Reportes semanales de su gestión
 - Status de operaciones en curso
- 2- Información que se recibe
 - Documentación del cliente para conformar el legajo, legajo de crédito bancario y legajo de venta directa
 - Pre-aprobación del crédito por parte de la entidad bancaria
 - Lista de precio de unidades
 - Promociones
 - Novedades en los productos y servicios
- 3- Información que se registra
 - Ninguna

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

- 1- Título profesional: ninguno.
- 2- Aptitudes personales:

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: VENDEDOR	CODIGO	
	HOJA: 3	DE: 3

- Tener buen trato con sus pares, amable, cortés, cordial
- Puntualidad y formalidad
- Tener buena presencia y dicción
- Nivel alto de compromiso
- Ser una persona activa
- Ser responsable y disciplinado

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: JEFE POST VENTA	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 2

I – MISIONES

- 1- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de los empleados del taller de la empresa, de manera tal de cumplir los objetivos propuestos.
- 2- Lograr el racional uso de los recursos físicos, humanos, materiales y económicos, disponibles para el taller

II – FUNCIONES

- 1- Coordinar, planificar y controlar todo lo vinculado a los trabajos en el taller.
- 2- Resolver todos los inconvenientes que se presenten en el taller.
- 3- Control sobre el Encargado de Repuestos.
- 4- Autorización de apertura y cierre de ORDENES DE REPARACION.
- 5- Recuentos periódicos de muestras de repuestos.
- 6- Control sobre ORDENES DE REPARACION abiertas.
- 7- Realizar la REQUISICION INTERNA DE REPUESTOS.
- 8- Resolver los problemas que se generen, con el objetivo de lograr que se concreten las operaciones de la empresa.

III – AUTORIDAD

Ejerce supervisión sobre todos los integrantes de taller y del sector de repuestos, tanto de casa central como del resto de las sucursales.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

1- Información que se emite

- Los informes que la gerencia y/o directorio solicite
- Informes de aplicación de horas en ordenes de reparación de los empleados a su cargo.
- Informe de peritajes de unidades llevadas al concesionario a tal fin.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: JEFE POST VENTA	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 2

- Informe de la cantidad de ordenes de reparación facturadas en el mes, de cargo interno y de cargo garantía.
 - Presupuestos de reparaciones.
- 5- Información que se recibe
- Orden de Reparación.
 - Presupuestos de compras de repuestos a terceros.

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

- 1- Título profesional: Ingeniero Mecánico.
- 2- Aptitudes personales:
 - Debe ser estratega, contemplar una planeación a todo momento, que le permita orientar a su equipo.
 - Estar orientada a logros y resultados.
 - Tener habilidad de liderazgo y capacidad para delegar y trabajar en equipo.
 - Con excelente formación y preparación.
 - Habilidad de negociación.
 - Experiencia en el cargo

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: ENCARGADO DE REPUESTOS	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 3

I – MISIONES

- 1- Administrar la adquisición de mercadería a los fines de evitar la escasez de las mismas.
- 2- Buscar un equilibrio en la relación entre las compras y las ventas de repuestos.
- 3- Investigar el mercado, conocer las necesidades de los clientes y la información de la competencia.
- 4- Conocer el producto.
- 5- Fortalecer la relación con los clientes.
- 6- Aumentar el conocimiento de la marca.

II – FUNCIONES

- 1- Captar clientes a través de visitas
- 2- Concertar visitas comerciales por teléfono
- 3- Mantenerse informado a cerca de las novedades de los productos y servicios comercializados
- 4- Conocer los medios de pagos aceptados y las diferentes promociones existentes
- 5- Atender reclamos
- 6- Pedir presupuestos previo a la compra de cualquier repuesto
- 7- Pedir autorización para realizar la compra
- 8- Ejecutar la compra
- 9- Recepción de la mercadería adquirida
- 10- Realizar todos los reclamos al proveedor relacionado con la mercadería enviada.

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: ENCARGADO DE REPUESTOS	CODIGO	
	HOJA: 2	DE: 3

- 11- Llevar un ranking actualizado de pedidos
- 12- Tener clasificado el Stock en base a la antigüedad de compra
- 13- Facturación de venta de repuestos y emisión Vale de Taller.
- 14- Inventario de Stock

III – AUTORIDAD

No ejerce supervisión sobre ningún integrante de la organización.

IV – CARACTERISTICAS DE LA POSICION

- 1- Información que se emite
 - Remito de recepción
 - Factura de venta
 - Reporte de Stock clasificado de acuerdo a la antigüedad de la compra
 - Vale de Taller.
 - Presupuestos solicitados
- 2- Información que se recibe
 - Lista de precio
 - Promociones
 - Novedades en los productos
 - Solicitud de presupuesto
- 3- Información que se registra
 - Remito

EMPRESA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICION: ENCARGADO DE REPUESTOS	CODIGO	
	HOJA: 3	DE: 3

- Ordenes de pedido
- Factura de compra
- Vales de Taller

V- ESPECIFICACIONES DE LA POSICION

- 1- Título profesional: ninguno.
- 2- Aptitudes personales:
 - Tener buen trato con sus pares, amable, cortés, cordial
 - Puntualidad y formalidad
 - Tener buena presencia y dicción
 - Nivel alto de compromiso
 - Ser una persona activa
 - Ser responsable y disciplinado
 - Honradez

6.- Manuales de procedimientos propuestos

En base a las observaciones realizadas y para corregir las mismas, se proponen los siguientes manuales de procedimiento, los cuales fueron seleccionados para adecuar el volumen del trabajo:

- Circuito de Venta Directa de fábrica de unidades 0km con crédito bancario
- Circuito de Venta Tradicional de unidades 0km con crédito bancario
- Circuito de Venta Directa de fábrica de unidades 0 km sin crédito bancario
- Circuito de Venta Tradicional de unidades 0km sin crédito bancario
- Circuito de Compra de Repuestos a fábrica
- Venta de Repuestos por mostrador
- Salidas internas de Repuestos

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Venta de Unidades 0 Km	B.1.1
Circuito	Circuito de Venta Directa de fábrica de unidades 0km con crédito bancario	

B)- OPERATORIA DE VENTA DE UNIDADES 0 KM

B.1. Circuito de Venta de unidades 0km

B.1.1. Circuito de Venta Directa de fábrica de unidades 0km con crédito bancario

DEPARTAMENTO VENTAS

Sección: Vendedor

1. El cliente se presenta en el concesionario o el Vendedor concreta una cita con el mismo telefónicamente.
2. Una vez identificado el modelo de camión, se inicia la negociación con el cliente, en cuanto a precios, formas de pago, plazos de entrega, etc., en base a esto se acordara con el cliente si se realizara una venta directa o una venta tradicional, luego de esto se debe comunicar con el Administrativo de Ventas para que este preste conformidad de la existencia en stock del concesionario del camión objeto de la negociación, si se trata de una venta tradicional o en el stock de la fabrica si se trata de una venta directa.
3. Si la forma de pago elegida es a través de crédito bancario, el Vendedor carga el Formulario en la página de internet del banco y este le arroja una pre-aprobación del crédito. En casa de no otorgar la entidad financiera una pre-aprobación, tendrá el Vendedor que redefinir con el cliente el medio de pago de la operación o la cancelación de la misma.
4. Si la venta es directa de fábrica se solicita al cliente un legajo de documentación exigida por la misma.
5. Confección del Boleto de Venta por duplicado, que es el acuerdo de ventas que se celebra con el cliente, donde constan todas las condiciones comerciales

acordadas, el cual debe ser firmado por el cliente y el Vendedor. El mismo se remite a Gerencia General para ser autorizado, para conformidad de esto debe firmar el Boleto de Venta. Si el Gerente no autoriza, se deberá redefinir la operación hasta ser autorizada por el mismo, caso contrario, la operación quedara cancelada.

6. Armado del Legajo del Cliente y el Legajo para Autorización de Crédito Bancario, se lo entrega al Administrativo de Ventas conjuntamente con el Boleto de Venta autorizado.

DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

Sección: Administración de Ventas

1. Recibe y controla el Boleto de Venta autorizado, el Legajo de Clientes y el Legajo de Crédito Bancario junto con la pre-aprobación, si el mismo está completo se sigue el proceso, de lo contrario es rechazado y entregado nuevamente al Vendedor para que subsane las observaciones realizadas.
2. Una vez aprobada toda la documentación, envía la documentación a la entidad financiera. Si el crédito es aprobado se sigue el proceso, de lo contrario se debe redefinir los medios de pago.
3. Se recibe la aprobación y liquidación del crédito bancario vía mail. El cual se acreditara directamente en la cuenta de la fábrica.
4. Se solicita a la fábrica la facturación de la unidad a nombre del cliente.
5. Se recibe la Factura de fábrica a nombre del cliente, la cual se adjunta al legajo del mismo.
6. Se solicita al cliente que deposite en la cuenta bancaria de la fabrica el saldo de la operación no cubierto por el crédito bancario.
7. El Administrativo de Ventas recibe el comprobante de depósito del cliente y confirma la cancelación total de la operación.
8. La fábrica envía al Administrativo de Ventas los formularios 01 y 12. Los mismos deben ser completados por el Administrativo de Ventas y remitidos

nuevamente a la fábrica para ser firmados por los responsables de la misma. Una vez firmados se envían a Tucumán.

9. Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.
10. Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica Vehicular al Administrativo de Ventas.
11. Recibidas las patentes, se coordina con el Jefe de Taller de post venta para realizar la entrega de la unidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Venta de Unidades 0 Km	B.1.2
Circuito	Circuito de Venta Tradicional de unidades 0km con crédito bancario	

B)- OPERATORIA DE VENTA DE UNIDADES 0 KM

B.1. Circuito de Venta de unidades 0km

B.1.2. Circuito de Venta Tradicional de unidades 0km con crédito bancario

DEPARTAMENTO VENTAS

Sección: Vendedor

1. El cliente se presenta en el concesionario o el Vendedor concreta una cita con el mismo telefónicamente.
2. Una vez identificado el modelo de camión, se inicia la negociación con el cliente, en cuanto a precios, formas de pago, plazos de entrega, etc., en base a esto se acordara con el cliente si se realizara una venta directa o una venta tradicional.
3. Si la forma de pago elegida es a través de crédito bancario, el Vendedor carga el Formulario en la página de internet del banco y este le arroja una pre-aprobación del crédito. En casa de no otorgar la entidad financiera una pre-aprobación, tendrá el Vendedor que redefinir con el cliente el medio de pago de la operación o la cancelación de la misma.
4. Confección del Boleto de Venta por duplicado, que es el acuerdo de ventas que se celebra con el cliente, donde constan todas las condiciones comerciales acordadas. El mismo se remite a Gerencia General para ser autorizado. Si el Gerente no autoriza, se deberá redefinir la operación hasta ser autorizada por el mismo, caso contrario, a operación quedara cancelada.

5. Armado del Legajo del Cliente y del Legajo para Autorización de Crédito Bancario, lo cual se le entrega al Administrativo de Ventas conjuntamente con el Boleto de Venta autorizado.

DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

Sección: Administración de Ventas

1. Recibe y controla el Boleto de Venta autorizado, el Legajo de Clientes y el Legajo de Crédito Bancario junto con la pre-aprobación, si el mismo está completo se sigue el proceso, de lo contrario es rechazado y entregado nuevamente al Vendedor para que subsane las observaciones realizadas.
2. Una vez aprobada toda la documentación, envía la documentación a la entidad financiera. Si el crédito es aprobado se sigue el proceso, de lo contrario se debe redefinir los medios de pago.
3. Se recibe la aprobación y liquidación del crédito bancario vía mail. El cual se acreditara directamente en la cuenta de la empresa.

Sección: Tesorería - Cajero

1. Se presenta el cliente a los fines de integrar el porcentaje de la operación no cubierto por el crédito obtenido.
2. Se registra en el sistema el cobro y se obtiene un Recibo por duplicado, el original se entrega al cliente y el duplicado se archiva conjuntamente con la copia de los valores entregados, de existir los mismos.
3. Se informa vía mail al Administrativo de Ventas de la recepción del dinero.

Sección: Administración de Ventas

1. Una vez recibida la información por mail del cajero, si se encuentra cancelado el importe a integrar por parte del cliente, se procede a facturar la unidad.
2. El Administrativo de Ventas completa los formularios 01 y 12 y los envía a Santiago del Estero para que los mismos sean firmados por el Presidente. Además de los formularios se envía conjuntamente un legajo de la

operación el cual contiene: Boleto de Venta, Estado de Cuenta del cliente, Liquidación del crédito bancario, Hoja de Análisis de Operaciones, Peritaje de vehículo usado y fotocopia de la hoja de la revista "Info Auto" donde se encuentra el valor de revista del mismo. El Presidente analiza toda la información enviada y si está conforme con la operación firma los formularios y los remite a Tucumán.

3. Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.
4. Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica Vehicular al Administrativo de Ventas.
5. Se coordina con el Jefe de Post-Venta la entrega de la unidad.

MANUAL DE PRECEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Venta de Unidades 0 Km	B.1.3
Circuito	Circuito de Venta Directa de fábrica de unidades 0 km sin crédito bancario	

B)- OPERATORIA DE VENTA DE UNIDADES 0 KM

B.1. Circuito de Venta de unidades 0km

B.1.3. Circuito de Venta Directa de fábrica de unidades 0km sin crédito bancario

DEPARTAMENTO VENTAS

Sección: Vendedor

1. El cliente se presenta en el concesionario o el Vendedor concreta una cita con el mismo telefónicamente.
2. Una vez identificado el modelo de camión, se inicia la negociación con el cliente, en cuanto a precios, formas de pago, plazos de entrega, etc., en base a esto se acordara con el cliente si se realizara una venta directa o una venta tradicional.
3. Si la venta es directa de fábrica se solicita al cliente un legajo de documentación exigida por la misma.
4. Confección del Boleto de Venta por duplicado, que es el acuerdo de ventas que se celebra con el cliente, donde constan todas las condiciones comerciales acordadas. El mismo se remite a Gerencia General para ser autorizado. Si el Gerente no autoriza, se deberá redefinir la operación hasta ser autorizada por el mismo, caso contrario, a operación quedara cancelada.
5. Armado del Legajo del Cliente el cual se le entrega al Administrativo de Ventas conjuntamente con el Boleto de Venta autorizado.

DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

Sección: Administración de Ventas

1. Recibe y controla el Boleto de Venta autorizado y el Legajo de Clientes, si el mismo está completo se sigue el proceso, de lo contrario es rechazado y entregado nuevamente al Vendedor para que subsane las observaciones realizadas.
2. Asimismo se solicita al cliente que integre por lo menos el 50% del valor de la unidad en la cuenta bancaria de la fábrica.
3. Una vez que el Administrativo de Ventas recibe la Boleta de Deposito del cliente y ratifica que este canceló la unidad o por lo menos mas del 50% de la misma, solicita al Vendedor el Legajo de Venta Directa, controla el mismo y procede a pedir por mail la facturación de la unidad a la fabrica.
4. Se solicita al cliente que deposite en la cuenta bancaria de la fabrica el importe de la operación.
5. El Administrativo de Ventas recibe el comprobante de depósito del cliente y confirma la cancelación total de la operación.
6. La fábrica envía al Administrativo de Ventas los formularios 01 y 12. Los mismos deben ser completados por el Administrativo de Ventas y remitidos nuevamente a la fábrica para ser firmados por los responsables de la misma. Una vez firmados se envían a Tucumán.
7. Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.
8. Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica Vehicular al Administrativo de Ventas.
9. Recibidas las patentes, se coordina con el Jefe de Post-Venta para realizar la entrega de la unidad

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Venta de Unidades 0 Km	B.1.4
Circuito	Circuito de Venta Tradicional de unidades 0km sin crédito bancario	

B)- OPERATORIA DE VENTA DE UNIDADES 0 KM

B.1. Circuito de Venta de unidades 0km

B.1.4. Circuito de Venta Tradicional de unidades 0km sin crédito bancario

DEPARTAMENTO VENTAS

Sección: Vendedor

1. El cliente se presenta en el concesionario o el Vendedor concreta una cita con el mismo telefónicamente.
2. Una vez identificado el modelo de camión, se inicia la negociación con el cliente, en cuanto a precios, formas de pago, plazos de entrega, etc., en base a esto se acordara con el cliente si se realizara una venta directa o una venta tradicional.
3. Si la forma de pago elegida es en efectivo o valores.
4. Confección del Boleto de Venta por duplicado, que es el acuerdo de ventas que se celebra con el cliente, donde constan todas las condiciones comerciales acordadas. El mismo se remite a Gerencia General para ser autorizado. Si el Gerente no autoriza, se deberá redefinir la operación hasta ser autorizada por el mismo, caso contrario, a operación quedara cancelada.
5. Armado del legajo del cliente se entrega al Administrativo de Ventas conjuntamente con el Boleto de Venta autorizado.

DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

Sección: Administración de Ventas

1. Recibe y controla el Boleto de Venta autorizado y el legajo de clientes, si el mismo está completo se sigue el proceso, de lo contrario es rechazado y entregado nuevamente al Vendedor para que subsane las observaciones realizadas.

Sección: Tesorería - Cajero

1. Se presenta el cliente a los fines de integrar el total de la operación.
2. Se registra en el sistema el cobro y se obtiene un Recibo por duplicado, el original se entrega al cliente y el duplicado se archiva conjuntamente con la copia de los valores entregados, de existir los mismos.
3. Se informa vía mail al Administrativo de Ventas de la recepción del dinero.

Sección: Administración de Ventas

1. Una vez recibida la información por mail del cajero, si se encuentra cancelado el importe a integrar por parte del cliente, se procede a facturar la unidad.
2. El Administrativo de Ventas completa los formularios 01 y 12 y los envía a Santiago del Estero para que los mismos sean firmados por el Presidente. Además de los formularios se envía conjuntamente un legajo de la operación el cual contiene: Boleto de Venta, Estado de Cuenta del cliente, Hoja de Análisis de Operaciones, Peritaje de vehículo usado y fotocopia de la hoja de la revista "Info Auto" donde se encuentra el valor de revista del mismo. El Presidente analiza toda la información enviada y si está conforme con la operación firma los formularios y los remite a Tucumán.
3. Recibidos los formularios firmados, el Administrativo de Ventas entrega los mismos al gestor a fines de que este se ponga en contacto con el cliente para realizar el trámite de patentamiento.
4. Una vez que el gestor finaliza el trámite, entrega las chapas patentes, la Cédula de Identificación del Vehículo y la Inspección Técnica .
5. Se coordina con el Jefe de Post-Venta la entrega de la unidad

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Compra de Repuestos	C.1
Circuito	Circuito de Compra de Repuestos a fábrica	

C)- OPERATORIA DE COMPRAS DE REPUESTOS

C.1. Circuito de Compras de repuestos a fábrica.

DEPARTAMENTO POST VENTA

Sección: Repuestos

1. El encargado del sector repuestos, genera la Nota de Pedido vía sistema, en base a los pedidos recibidos por clientes externos, en base a la necesidad de stock arrojado por el sistema y en base a los pedidos internos de taller. Una vez generada la misma, la imprime por triplicado y se la envía al jefe de post venta.

Sección: Jefe de Post Venta

1. El Jefe de Post Venta, controla el pedido, si lo aprueba, firma la Nota de Pedido, en el caso de no prestar conformidad, manifiesta las correcciones a realizar, corregido esto, firma para autorizar y envía al Gerente General para que este de la autorización definitiva y conserva una copia de la misma firmada por el Encargado de Repuestos.

GERENTE GENERAL

1. Recibe la Nota de Pedido firmada por el Encargado de Repuestos y por el jefe de post venta y lo controla, en caso de estar conforme, revisa si esta dentro de sus facultades autorizar el pedido y lo autoriza mediante la firma de la Nota de Pedido, sino esta dentro de sus facultades, enviara un mail al Presidente para solicitar la autorización de este para realizar la compra. En caso de no estar de acuerdo con el pedido, le realiza los comentarios al Jefe de Post Venta, si llegan a un acuerdo y no hay que modificar la Nota de Pedido, la firma y se la envía al Encargado de Repuestos, caso contrario

le solicita al encargado que modifique la Nota de Pedido y la firman los tres para conformidad.

DEPARTAMENTO POST VENTA

Sección: Repuestos

1. El Encargado de Repuestos recibe la Nota de Pedido autorizada y procede a la carga del pedido en el sistema de fábrica.
2. Recibido el pedido por fábrica, se procede a facturar lo solicitado y enviar al concesionario.
3. Llega la mercadería conjuntamente con el Remito por tres ejemplares y se controla que lo que contenga el Remito sea lo que efectivamente llegó y lo que efectivamente se pidió a través del cruce del remito con la Nota de Pedido.
4. Si todo coincide se confecciona el Informe de Recepción y se da de alta los repuestos en el Stock del sistema.
5. Se entrega un Remito conformado al transportista, se queda uno con él y se envía el otro a Administrativo de Proveedores, para que se realice en dicho sector el control de la Factura con el Remito y proceda a cargar la Factura en el sistema.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Salida de Repuestos	D.1
Circuito	Venta de Repuestos por mostrador	

D)- OPERATORIA DE SALIDAS DE REPUESTOS

D.1. Circuito de Venta de repuestos por mostrador.

DEPARTAMENTO POST VENTA

Sección: Repuestos

1. Se presenta el cliente en el mostrados de la sección repuestos y solicita el repuesto que necesita comprar.
2. El Encargado de Repuestos, consulta en stock si tiene existencia del articulo solicitado, en el caso de tenerlo procede a facturar el repuesto, si no lo tiene consulta al cliente si desea que se realice el pedido de la pieza, si el cliente acepta, se inicia el proceso C.1. (Circuito de compra de repuestos a fábrica)
3. Entrega la factura al cliente e indica que pase por Tesorería a abonar el mismo.

DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

Sección: Tesorería

1. El Tesorero recibe del cliente la factura a pagar y el medio de pago elegido por el mismo. Controla el pago y realiza un Recibo de Cobranza. En el recibo se identifica la factura cancelada y los medios de pagos recibidos.

DEPARTAMENTO POST VENTA

Sección: Repuestos

1. El cliente se presenta con la Factura y el Recibo Emitido por tesorería controla que el recibo este firmado por el Tesorero y entrega el repuesto.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Salida de Repuestos	D.2
Circuito	Salidas internas de Repuestos	

D)- OPERATORIA DE SALIDAS DE REPUESTOS

D.2. Circuito de salidas internas por mostrador.

DEPARTAMENTO POST VENTA

Sección: Repuestos

- 1- Se presenta el Mecánico con la Requisición Interna de Repuestos (RIR) y la Orden de Reparación (OR).
- 2- Controla los repuestos solicitados en la RIR y controla el cargo de la Orden de Reparación, la misma puede ser cargo cliente (será facturada al cliente), cargo interno (será un gasto de la concesionaria) o cargo garantía (será facturada a la fabrica).
- 3- Si la OR es de cargo cliente, controla que la RIR este firmada por el Jefe de Post Venta
- 4- Confecciona, el Vale de Taller por duplicado, entrega los repuestos al Mecánico, este firma el Vale de Taller y se lo archiva junto con una copia del RIR.
- 5- Si la OR es de cargo interno o de cargo garantía, controla que el RIR, no solo este firmado por el Jefe de Post Venta, sino que también debe estar firmado por el Gerente de la Sucursal.
- 6- Confecciona, el Vale de Taller, entrega los repuestos al Mecánico, este firma el Vale de Taller y se lo archiva junto con una copia del RIR.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
1.- Analisis de la situación comercial de LOS COLORAOS SA	3
2.- Analisis de la estructura organizacional	4
3.- Encuestas de relevamientos	5
4.- Procesos Relevados	34
5.- Sugerencias de los empleados	42
6.- Organigrama Relevado	45
CAPITULO II - OBSERVACIONES DETECTADAS Y SOLUCIONES PROPUESTAS	
1.- Sobre el organigrama	47
2.- Sobre la distribución de funciones	49
3.- Sobre los procesos	53
4.- Organigrama Propuesto	57
5.- Manuales de funciones propuestos	59
6.- Manuales de procedimientos propuestos	86

TRABAJO DE SEMINARIO

MATERIA: Organización Contable de Empresas

TEMA: Estudio de la Estructura Organizacional de una Concesionaria de Camiones

PROF. CONDUCTOR: C.P.N. Daniel A. Giambroni Perversi

ALUMNO Y D.N.I.:

Machado, Ramiro Eduardo D.N.I.: 29.338.435

CARRERA:

CONTADOR PUBLICO NACIONAL

PERIODO LECTIVO: 2017